



**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI**

**BÜYÜK ÖLÇEKLİ KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ISO 9001  
KALİTE YÖNETİM STANDARDININ MÜŞTERİ  
MEMNUNİYETİNE ETKİSİ**

**(BALIKESİR YÖRESİ ÖRNEĞİ)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Aslıhan Saniye ŞAHİN**

**Balıkesir, 2012**

**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI**

**BÜYÜK ÖLÇEKLİ KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ISO 9001  
KALİTE YÖNETİM STANDARDININ MÜŞTERİ  
MEMNUNİYETİNE  
ETKİSİ**

**(BALIKESİR YÖRESİ ÖRNEĞİ)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Aslıhan Saniye ŞAHİN**

**200912501009**

**Tez Danışmanı**

**Yrd. Doç. Dr. Ömer L. MET**

**Balıkesir, 2012**

T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı'nda 200912501009 numaralı Aslihan Saniye ŞAHİN'in hazırladığı "Büyük Ölçekli Konaklama İşletmelerinde ISO 9001 Kalite Yönetim Standardının Müşteri Memnuniyetine Etkisi (Balıkesir Yöresi Örneği)" konulu DOKTORA/YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 12.01.2012 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/OY ÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

Başkan.....İmza.....  
Unvanı, Adı-Soyadı

Üye.....İmza.....  
Unvanı, Adı-Soyadı (Danışman)

Üye.....İmza.....  
Unvanı, Adı-Soyadı

Üye.....İmza.....  
Unvanı, Adı-Soyadı

Üye.....İmza.....  
Unvanı, Adı-Soyadı

Üye.....İmza.....  
Unvanı, Adı-Soyadı

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

03./02/2012  
Enstitü Müdürü  
(Unvanı, Adı, Soyadı)  


## ÖNSÖZ

Turizm, daha az maliyetle daha iyi ürün ve hizmet üretirken, aynı zamanda da; müşterilerini memnun etmeyi amaçlayan önemli bir sektördür. Genel olarak turizmi geliştiren ve işletmelerin daha iyi hizmet vermesini sağlayan rekabet, turizm sektörünü de etkilemiştir. Rekabet koşulları ise işletmeleri daha kaliteli hizmet vermeye yönlendirmektedir. Böylece giderek artan kalite, memnun müşteri ile çalışanlar ve daha iyi ticari faaliyetler gerçekleşmiş olur. Müşteri memnuniyetini sağlamak, işletmenin piyasada varlığını sürdürmesi için gereklidir. Bu aşamada turizm işletmeleri ise bu gerçeğin bilincinde ve bu amacı sağlamaya yönelik çalışmalar yapmaktadır. ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi standardı, dünya çapında kaliteli hizmet üretimi için kabul gören en etkili sistemlerdendir. Söz konusu sistem, turizm sektöründe müşteri sadakati sağlama çabalarında işletmeyi daha ileri götürecek bir araç olarak kullanılmaktadır.

Modern işletmecilikte; müşteri odaklılık, çalışan memnuniyeti ve kalite gibi değerlerin ön plana çıktığı düşünüldüğünde işletmelerin bütünüyle etkileşim içinde olduğu birimlerle ilişkilerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesinin öneminin her geçen gün arttığı söylenebilir. Bu yönde uzmanların geliştirdikleri metotlar dünya piyasalarında faaliyet gösteren işletmelerce uygulanmaktadır. Türkiye’de de bu akımlar takip edilmekte ve işletme performansına olumlu etkileri gözlenmektedir.

Bu çalışmada, öncelikle Türkiye’deki konaklama işletmelerinde uygulanan kalite gelişim standartlarından ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi standardını uygulamanın müşteri memnuniyetine olan etkilerinin önemini ortaya koymak için literatür taraması yapılmıştır. Konu ile ilgili tüm uzman ve akademisyenlere veri ve kaynak oluşturması önemiyle Balıkesir İli’nde faaliyet gösteren, ISO 9001 kalite standardını uygulayan ve uygulamayan iki büyük ölçekli otel arasındaki müşteri memnuniyetine yönelik veriler değerlendirilmeye alınmıştır.

Bu çalışmanın hazırlanmasında, turizm sektörü ve turizm eğitimindeki bilgi birikimiyle bana yol gösteren, emeğini esirgemeyen değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Ömer L. MET'e; tez aşamasında yardımlarını esirgemeyen: Prof. Dr. Necdet HACIOĞLU, Prof. Dr. Cevdet AVCIKURT, Yrd. Doç. Dr. Barış ERDEM, Yrd. Doç. Dr. Bayran şAHİN, Arş. Gör. Göksel Kemal GİRGIN ve özellikle tez aşamasında en büyük desteği gördüğüm çok değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Murat DOĞDUBAY'a, anket uygulaması sürecine katkıda bulunan Asya Termal Otel Kat Hizmetleri Müdürü Hatice Hanım'a, Edremit Bilgi Otel sahipleri: Emin Bilgi, Erkan Bilgi, Sıdıka Bilgi'e, her anlamda desteğini hissettiğim değerli dostum olan Gönül Göker'e ve Dudu Demir'e ve varlıkları ile gurur duyduğum ailem: annem Ülkü şahin ve abim İbrahim şahin'e, manevi değerini hiç yitirmeyecek olan babam Mahmut şahin'e teşekkürü bir borç bilirim.

Balıkesir, 2012

Aslıhan Saniye şAHİN

## ÖZET

# BÜYÜK ÖLÇEKLİ KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ISO 9001 KALİTE YÖNETİM STANDARDININ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNE ETKİSİ (BALIKESİR YÖRESİ ÖRNEĞİ)

**ŞAHİN, Aslıhan Saniye**

**Yüksek Lisans Tezi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim  
Dalı**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Ömer Lütfi MET**

**2012, 85 Sayfa**

Küreselleşmenin etkin olduğu günümüzde, tüketici bilinci ve tercihleri, her geçen gün gelişip değişmektedir. Böylece müşteriler, daha seçici hale gelirken değişen talepler de işletmelerin kendilerini yenilemelerini gerektirmektedir. Müşteri beklentilerine uyum sağlamak ve piyasadaki rakiplerinden geri kalmamak için işletmeler, sürekli yenilik yapmakta ve yönetim politikalarında değişim yolları aramaktadır.

Ülkenin ticari performansına katkısı, döviz getirici etkisi, görünmeyen ithalat olarak adlandırılması ve daha birçok faydası olan turizm sektörü; gelişimini müşteri ihtiyaçlarına uygunluğu hedefleyen kalite yönetimi ile sağlamaktadır. Konaklama işletmeleri için; çalışan ve müşteri memnuniyeti, işletme içi eğitimler ile gelişme, süreçlerin iyileştirilmesi ve gelişimde sürekliliği amaçlayan sistem ve belgelerin uygulanması çok önemli

unsurlardır. ISO 9001 kalite standartları ise işletmelere bu yolda bir rehber olma özelliği gösterir.

Bu çalışmanın birincil amacı, ISO 9001 standartlarının müşteri memnuniyetine olan etkilerini incelemektir. İkincil amaçlar ise; çalışanlar, yönetim ve işletme düzeni bakımından ISO 9001 standartlarının uygulanmasının müşteriler gözündeki değerinin ölçülmesi ve ne derecede etkili olduğunun incelenmesidir.

Bu amaçla yazın bölümünde kalitenin tanımı, toplam kalite yönetimi; amaçları ve faydaları, turizmde ISO 9001'in önemi, uygulanması ve müşteri memnuniyetine değinilmiştir. Uygulamanın üçüncü bölümünde anket çalışması yapılan otel işletmelerindeki müşterilerin ISO 9001 standartları gereğince uyguladıkları düzenlemeler ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişki korelasyon analizi kullanılarak ele alınmıştır.

Çalışmanın başlıca bulguları şöyledir; ISO 9001 standardının müşteri memnuniyetini etkilediği saptanmıştır. ISO 9001 standardının uygulanmadığı otellerde ise standardın öneminin belirtilmesi ve müşterilerin bu konuda bilgilendirilmesine ihtiyaç duyulduğu saptanmıştır. Bu doğrultuda, ISO 9001 standardının bir müşteri memnuniyeti stratejisi olarak benimsenmesi uygun bir yaklaşım olabilecektir.

**Anahtar Kelimeler:** Kalite, ISO 9001, Müşteri Memnuniyeti.

## **ABSTRACT**

# **THE EFFECTIVENESS OF THE ISO 9001 QUALITY MANAGEMENT SYSTEM STANDARD ON THE CUSTOMER SATISFACTION AT LARGE SCALE HOTELS (AN EXAMINATION OF BALIKESİR)**

**SAHİN, Aslıhan Saniye**

**Master Thesis, Department of Tourism and Hotel  
Management**

**Advisor: Yrd. Doç. Dr. Ömer Lütfi MET**

**2012, 85 Pages**

With the effect of globalization, customer conscious and preference is getting different each day. So, as customers becoming more selective, variable demands are continuously forcing companies to renew themselves. Companies make changes, to suit with the customer expectations and to not stay behind from their rivals. Companies renew themselves and look for ways to change their management strategies.

Tourism sector, which has commercial performance and ability of providing foreign Exchange; is growing with the quality management which aims to mark the customer wants. For Turkey, the growth of tourism means; the satisfaction of the employee and customers, having training programs. That factors make standardization very important for the companies. And one of them, ISO 9001 Quality Standards, are also have the characteristic of a guidebook which companies apply for.



This study aims to investigate the effects of ISO 9001 standards about the customer satisfaction. The secondary aim is; to measure the effectiveness of ISO 9001 standards, about employees, management and company orderliness.

For these aims, at the literature part, the definition of quality management; the aims and profits, the application and importance of ISO 9001 and customer satisfaction is mentioned. At the third part, the relationship between the hotel customer's satisfaction and the applications about the ISO 9001 standards is discussed by using correlation analysis.

The main findings of the study are as follows; ISO 9001 Standards are effective on the customer satisfaction and the need of to increase the knowledge of the ISO 9001 Standards to the customers and the hotels which do not apply the Standard. In this direction, ISO 9001 Standards are an appropriate approach about applying customer satisfaction.

**Key Words:** Quality, ISO 9001, Customer Satisfaction.

# İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET .....	v
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xii
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırmanın Problem Cümlesi.....	2
1.2. Araştırmanın Amacı.....	2
1.3. Araştırmanın Önemi.....	2
1.4. Araştırmanın Varsayımları.....	3
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	4
1.6. Tanımlar.....	4
2. İLGİLİ ALANYAZIN.....	6
2.1. Kuramsal Çerçeve.....	6
2.1.1. Büyük Ölçekli Otel İşletmeleri.....	6
2.1.2. Kalite Kavramının Analizi.....	7
2.1.2.1. Kalitenin Gelişimi.....	8
2.1.2.2. Kalitenin Boyutları.....	9
2.1.3. Toplam Kalite Yönetimi.....	12

2.1.3.1. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri.....	13
2.1.3.2. Toplam Kalite Yönetiminin Amaçları.....	18
2.1.3.3. Toplam Kalite Yönetimini Etkileyen Etmenler.....	19
2.1.3.4. Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9001.....	21
2.2. Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi.....	22
2.2.1. Turizm Sektöründe Kalite, Verimlilik, Toplam Kalite Yönetimi, ISO 9001 ve Müşteri Memnuniyeti Kavramları.....	22
2.2.1.1. Büyük Ölçekli Otel İşletmeleri Açısından Kalitenin Farklı Tanım ve Boyutları.....	22
2.2.1.2. Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Verimlilik ve Kalite İlişkisi.....	25
2.2.1.3. Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde TKY.....	26
2.2.1.4. Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde ISO 9001 ve Müşteri Memnuniyeti İlişkisi.....	27
2.3. Standardizasyon ve Kalite İlişkisinin Değerlendirilmesi.....	32
2.4. İşletmeler Açısından ISO'nun Önemi.....	32
2.5. ISO Standartlarını Uygulamanın Faydaları.....	33
2.6. Türkiye'deki Turizm İşletmeleri Açısından ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin Uygulaması ve Önemi.....	35
2.7. ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Standardı.....	37

3.YÖNTEM.....	38
3.1. Araştırmanın Modeli.....	38
3.2. Evren ve Örneklem.....	40
3.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikler.....	41
3.4. Veri Toplama Süreci.....	41
3.5. Verilerin Analizi.....	41
4. BULGULAR.....	43
4.1. Değişkenlere İlişkin Analiz Sonuçları (Sıklık ve Yüzde).....	43
4.2. Değişkenlere İlişkin Analiz Yorumları (Sıklık ve Yüzde).....	49
4.3. Değişkenlere İlişkin Analiz Sonuçları (Aritmetik Ortalama - Standart Sapma).....	54
4.4. Değişkenlere İlişkin Analiz Yorumları (Aritmetik Ortalama - Standart Sapma).....	57
4.5. Değişkenlerin Korelasyon Analiz Sonuç ve Yorumları.....	58
5.BÖLÜM.....	62
5.1. Sonuçlar.....	62
5.2. Öneriler.....	63
KAYNAKÇA.....	61
EKLER.....	65

# TABLolar LİSTESİ

## Sayfa No

<b>Tablo 1.</b> Güvenilirlik Analizi Testi.....	40
<b>Tablo2.</b> Güvenilirlik Analizi Testi	
2.....	40
<b>Tablo 3.</b> Anket katılımcılarının Cinsiyet, Medeni Durum, Yaş, Eğitim Durumu ve Aylık Geliri.....	43
<b>Tablo 4.</b> Anket katılımcılarının ISO 9001 Kalite Yönetim Standardı Hakkında Bilgiye Sahip Olması.....	45
<b>Tablo 5.</b> ISO 9001 Kalite Yönetim Standardını Uygulayan Otel Müşterileri ve Uygulamayan Otel Müşterilerinin Standart hakkında Bilgiye Sahip Olması..	46
<b>Tablo 6.</b> Anket Katılımcılarının Konakladıkları İşletmede ISO 9001 Kalite Yönetim Standardının Uygulanıp Uygulanmadığından Haberdar Olması...	47
<b>Tablo 7.</b> Müşterilerin, Konakladıkları Otelde ISO 9001 Kalite Yönetim Standardının Uygulanıp Uygulanmadığından Haberdar Olması.....	48
<b>Tablo 8.</b> Değişkenlerin (Aritmetik Ortalama – Standart Sapma) Değer ve Farkları.....	54
<b>Tablo 9.</b> Değişkenlerin Korelasyon Sonuçları.....	58

# 1.GİRİŞ

Konaklama işletmelerinin rekabet gücünü arttıracak ve müşterilerine güven duygusu aşılayan standardizasyon geniş çapta yankı uyandırmaktadır. İşletmelerin başarısının altındaki faktörler incelendiğinde kalite kültürü ve standardizasyonun başarı ile tüm çalışanlarca benimsenip uygulanmasında olduğu anlaşılır.

Personelin koordinasyonunu yükseltecek, işletmeye bağlılığını artıracak ve müşterilerin memnun kalacakları hizmeti sunmalarını sağlayacak olan standartların önemi, karlılık ve rekabet avantajını daha kolay ayrıca daha az maliyet bedeline katlanarak kazanmaları ile anlaşılır.

Uluslar arası kabul gören ve uygulanan standartlardan sürdürülebilir gelişime katkısını destekleyecek olan ISO standartlarının hizmet işletmelerine minimum hata ve maksimum fayda anlayışı ile katkı sağlaması amaçlanmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, otel işletmeleri açısından rekabet ve tatmin avantajı yaratan ISO 9001 belgesinin önemine değinmek, standardın uygulanması aşamasında müşteri memnuniyetine olan etkisinin değerlendirilmesine yönelik bulguları ortaya koymaktır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, genel olarak kalite ve toplam kalite yönetimi ile ilgili tanımlara yer verilmiş; bu tanımlara müşteri odaklılık ve turizm işletmeleri açısından yaklaşılmıştır. Toplam kalite yönetimi; özellikleri, fonksiyonlar arası yönetim, amaçları ve etkileyen etmenler açısından incelenmiştir. Turizm sektöründe kalite, ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi standardı ve faydaları belirtilmiş; sonrasında ise müşteri memnuniyetine dair yaklaşımlara yer verilmiştir.

Son olarak üçüncü bölümde ise, Balıkesir İli'nde bulunan iki büyük ölçekli ve termal otel müşterilerine uygulanan anket çalışmasının sonuçları doğrultusunda elde edilen veriler değerlendirilmiş ve öneriler geliştirilmiştir.

### **1.1. Araştırmanın Problem Cümlesi**

Tüm kurumsallaşmış işletmelerin kaliteye büyük önem verdiği günümüzde, ISO 9001 uygulamalarının müşteri memnuniyetine etkilerinin algı boyutunu anlamaya yönelik sorulara cevap aranmıştır.

### **1.2. Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın amacı; Türkiye'deki büyük ölçekli otel müşterilerinin ISO 9001 belgesini nasıl algıladığının, belgenin gerektirdiklerini yapmanın otele müşteri memnuniyeti bakımından ne gibi faydalar sağladığının tespitinin, Balıkesir'deki ISO 9001 standardını uygulayan ve uygulamayan iki büyük ölçekli termal otel müşterilerinin ifadeleri ile belirlenmesi ve bu çalışmanın ISO 9001 belgesi alan kurumlara yol gösterici bir çalışma olmasının yanında akademik anlamda yapılan çalışmalara bir katkı sağlamasıdır.

### **1.3. Araştırmanın Önemi**

Günümüzde kaliteli hizmet üretmek ve sunmak konaklama işletmelerinin en önemli hedeflerinden biri haline gelmiştir. Elde edilen müşteri sadakati ve müşterinin ürün ve hizmetlerden memnun kalmasını sağlayıcı stratejiler geliştirmenin, işletmelerin sürdürülebilirliği açısından hayati önem taşıdığı bilinmektedir. Bu çalışma konaklama işletmelerine müşteri memnuniyetini sağlamaya yönelik yol göstermesi açısından önemlidir.

## 1.4. Araştırmanın Varsayımları

Çalışmada göz önünde bulundurulmuş varsayımlar şu şekilde verilmiştir.

V1: Müşterinin, işletmenin sunduğu ürün ve hizmetleri kaliteli bulması ile müşterilerin eğitim düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

V2: Müşterinin, işletmenin sunduğu ürün ve hizmetleri kaliteli bulması ile müşterinin tekrar aynı işletmeyi seçmesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

V3: Müşterilerin kaldıkları otel işletmesinde ISO 9001 Standardının uygulandığını bilmenin kendilerinde güven oluşturması ile müşteri tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

V4: Müşterilerin ISO 9001 Standardının kaldıkları otelde uygulandığını bilmeleri ile yakın çevrelerine ISO 9001 Standardını uygulayan otele gitmelerini tavsiye etmeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

V5: İşletmenin sahip olduğu kalite ile işletme üst yönetimin ilgisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

V6: İşletmenin düzeni ile işletmenin sunduğu ürün ve hizmet kalitesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

V7: Müşterilerin, işletmenin sunduğu hizmetleri kaliteli bulması ile işletmede sunulan hizmetlerin her bakımdan ISO 9001 Standartlarına uygunluğu yansıtması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

V8: Müşterilerin algısına göre işletmenin rekabet edebilir durumda olması ile işletmenin ürün ve hizmet kalitesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.



## 1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Müşterilerin anket doldurmayı bir zaman kaybı olarak görmeleri ve zaman etmenlerinden dolayı araştırmanın uygulama alanı, Balıkesir İli merkezde faaliyet gösteren iki turizm işletmesi olarak sınırlandırılmıştır.

Araştırma sonucunda ortaya çıkan bulgular Balıkesir’de bulunan iki büyük ölçekli termal otel müşterilerinin görüşleri ile sınırlıdır.

Araştırmada ulaşılan sonuçlar, araştırma anketinde yer alan ifadeler ile sınırlıdır.

## 1.6. Tanımlar

**Büyük Ölçekli Otel İşletmeleri:** Büyük ölçekli otel işletmeleri; finansal açıdan güçlü, profesyonel deneyime sahip, stratejik uygulamaların sistematik bir şekilde ele alındığı otellerdir (Kaya, 2010, 32).

**Kalite:** Kalite, bir ürünün kullanıma sunulmasından sonra, karşılaşılan hataların azlığıdır ve kalite, kusurlarla yaşamak değil, kusurları düzeltmek ve önlemektir (Şimşek ve Nursoy, 2002, 34).

**Toplam Kalite Yönetimi:** Toplam Kalite Yönetimini “Kalite yönetiminde üst yönetimin sorumluluğu, her seviyede ve her alanda kalite yönetimine ilişkin eğitim faaliyetleri, kalite geliştirme sürecinin sürekli olması, kalite kontrol çemberleri içinde tüm iş gücünün kalite geliştirme faaliyetlerine katılımının sağlanmasıdır (<http://www.aqc-cert.com/icerikg.asp?id=696>, Erişim tarihi: 12.01.2011).

**Hizmet kalitesi:** Hizmet kalitesi, kullanımdan sonraki hizmet ve hizmet kalitesi arasındaki fark olarak ifade edilir. Bu yüzden, hizmette kaliteden bahsetmek için farkın negatif olması ve tercihen beklentileri aşması beklenmektedir (R. Albu ve G. Albu, 2009, 51).

**Standart kavramı:** Standart kavramı; “belirli bir amacın gerçekleştirilebilmesi için gerekli ve yeterli nicelik ve nitelik düzeyi” olarak tanımlanabilir (Yavuzeser, 2008,3).

**Müşteri Memnuniyeti kavramı:** Müşteriyi bütün işletme faaliyetlerin ana hareket noktası olarak görmektedir (Develioğlu, Haşit ve Bağcı, 2006,6).

**ISO 9001 Kalite Yönetim Standardı:** ISO 9001, bir kuruluşun kaliteyi etkileyen tüm süreçlerinde, kalitesizliğin oluşmasını önleyici bir kontrol düzeni kurarak, bu süreçlerde insan, makine ve bilgi unsurları arasındaki eş güdümün en uygun kalite-verimlilik-maliyet bileşiminde sağlanabilmesi için gerekli teknik ve yönetsel prosedürlerin oluşturulmasını ve kullanılmasını sağlayan, yani kalite güvencesini sağlayan uluslar arası standartlara uygunluk niteliği taşıyan bir araçtır (Tütüncü, 2009,5).

## **2. İLGİLİ ALANYAZIN**

Kalite kavramı müşteri odaklılık ve büyük ölçekli otel işletmeleri açısından incelenmiştir. Daha sonrasında Toplam Kalite Yönetimi temel özellikleri, amaçları, etkileyen faktörler bakımından açıklanmıştır. Son olarak ise, turizm sektöründe kaliteye ve ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Standardına; faydaları, önemi ve müşteri memnuniyeti bakımından değinilmiştir.

### **2.1.Kuramsal Çerçeve**

Çalışmada, kalite ve toplam kalite yönetimi konularına yer verilmiş, ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Standardına değinilmiş ve hizmet sektöründe ISO 9001 Standardının müşteri memnuniyetine etkisi analiz edilmiştir.

#### **2.1.1. Büyük Ölçekli Otel İşletmeleri**

Genel anlamda otel işletmelerinin büyüklüklerini belirleyen kapasite ve hizmet çeşitliliğidir. Otel işletmelerinin faaliyetlerinin niteliği arttıkça, organizasyon daha da karmaşık bir durum gösterir. Aynı zamanda otel işletmeleri büyüdükçe müşteri kitlesi daha geniş yelpazeye yayılacağı için departman sayısında da artış kaçınılmaz olacaktır. Departman sayısı da otel işletmesinin büyüklüğünü belirleyen önemli faktörlerden birisidir (Doğdubay, 2006, 4). Büyük ölçekli otel işletmeleri; finansal açıdan güçlü, profesyonel deneyime sahip, stratejik uygulamaların sistematik bir şekilde ele alındığı otellerdir (Kaya, 2010, 32).

### 2.1.2. Kalite Kavramının Analizi

Kalite Latince nasıl oluştuğu anlamına gelen “Qualis” kelimesinden türemiş ve “Qualitas” kelimesiyle ifade edilmiştir. Kalite anlaşılması zor kolaylıkla birbirinden ayırt edilemeyen boyutları olan oldukça karmaşık bir kavramdır. Kalitenin merkezinde insan ve onun sürekli olarak değişen istek ve ihtiyaçlarını en üst düzeyde karşılayabilme çabası yer almaktadır. Kalite ihtiyaç ve beklentilere cevap verebildiği ölçüde yüksektir (Toprak, 2007, 26).

Kalite tanımı incelendiğinde, kalite sözcüğünün ifade ettiği anlamın bireyler ve işletmeler tarafından eskiye nazaran farklı algılandığı ortaya çıkmaktadır. Artık Japonlar tarafından bir pazarlama felsefesi olarak geliştirilen kalite olgusu sadece fiyat ile teke tek bir ilişki içermemekte, aynı zamanda fonksiyon ve kullanım amacına uygunluk faydalarını da kapsamaktadır. Her duruma uygun bir kalite tanımının yapılması ise, kalitenin değişik birimler tarafından farklı algılanması ve değişik boyutlarının bulunması itibarı ile mümkün olmamaktadır (Tavmergen,2002,22). Kalite tanımı, kişiden kişiye, değişen talep ve beklentilerin ışığında da şekillenebilmektedir (Erdem, 2006,40).

Avrupa Kalite Organizasyonu’na göre ise kalite ‘bir mal ya da hizmetin tüketicilerin isteklerine uygunluk derecesi’dir. İngiliz Standartlar Enstitüsü kaliteyi, ‘mal veya hizmetin belirlenen veya ima edilen ihtiyaçları karşılama yeteneğiyle alakalı, mal veya hizmeti diğerlerinden ayıran özellik ve vasıflarının toplamı’ olarak tanımlar. Amerikan Kalite Kontrol Derneği’ne göre kalite, mükemmeli arayışın sistematik bir yaklaşımıdır. Japon Standartları Enstitüsü (JIS)’ne göre kalite, ürün veya hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir (Taner ve Kaya, 2005, 354).

Kalite, özellikle tüketicinin ihtiyaç ve beklentilerinin bilinmesi, bunlara uygun tasarımın yapılması, bunların hatasız bir şekilde teşkil edilmesi, satış işlemleriyle ilgili bileşenlerin ve alt bileşenlerin güvenilir bir şekilde sağlanması, performans ve güvenilirliğin belgelendirilmesi şeklinde de tanımlanmaktadır (Toksoy, 2010, 8). Müşteriye ne eksik ne fazla olmak üzere

yalnızca ihtiyaç duyduğu hizmeti sunmaktır (Kirschenbauer S. ve Buchroithner F. ,2011,6).

### 2.1.2.1. Kalitenin Gelişimi

1950 ve 1960'lı yıllarda Philip Crosby, Edward Deming, Armond Feigenbaum, Joseph Duran ve Kaon Ishiwaka başta olmak üzere çeşitli kişiler tarafından öne sürülen fikirler, globalleşme kavramı ile güçlenip örgüt yönetimine yön veren temel kavramlardan birisi olmuştur. Bu anlayışla örgüt yönetimi uygulamalarında kalite, temel bir felsefe haline gelmiştir. Başka bir deyişle kalite, istatistiksel tekniklerin kullanıldığı ve belirli kişiler tarafından yapılan bir faaliyet olmaktan çıkmış, teknik bir uygulama olmasının ötesinde temel bir örgüt anlayışı haline gelmiştir (Akdağ, 2009, 176).

Kalitenin gelişimine geçirdiği aşamalar açısından bakılacak olursa; İlk kalite sağlama sistemi aşağıdaki aşamalardan geçmiştir: Birincisi, muayeneye dayanan kalite sistemi. Bugünkü kalite kontrol anlayışı şu anda, geçmişten gelen kalite kontrol anlayışının tamamen dışına çıkmıştır. Yani basit bir ölçme ve muayene demek değildir (Şireci, 2006, 13).

İkinci aşama Kalite Kontrol aşamasıdır. 1920'li yıllara rastlayan bu dönemde, muayene işlemi son kontrolden ara kontrollere ve giriş kontrolüne doğru genişletilmiştir. Western Electric firmasında Shewart çeşitli veriler toplamış ve bunları analiz etmiştir. Bu aşama istatistiki kalite kontrol olarak da adlandırılmaktadır. Bu dönemde standartlar geliştirilmeye başlanmış ve tüketiciyi koruma yolunda ilk adımlar atılmıştır (Bolat, 2000,6).

Üçüncü aşama, Kalite Güvencesidir. Toplam Kalite içinde kalite güvence sistemi önemli bir yer tutar. İşletmelerin önce kalite güvence sistemini oluşturmaları, daha sonra Toplam Kalite'ye geçmeleri tavsiye edilmektedir. Kalite güvence sistemi, Toplam Kalite Yönetimi'ne geçişin başlangıcı olarak kabul edilmektedir (Kaya ve Taner, 2011, 315). Kalite güvencesi kavramı İkinci Dünya Savaşı ile birlikte en çok askeri alanda gündeme gelmiştir. Savaş dolayısıyla kalifiye elemanlar dağılıp yerlerine

vasıfsız iş gücü geçince; kalifiye olmayan elemanlara kaliteli iş yaptırmak için standartlara, talimatlara ve prosedürlere ağırlık vermek gerekmiştir. Askeri alandaki yüksek performans talebi bazı standartların oluşturulması zorunluluğunu getirmiştir (Doğanay, 2008, 99).

Son olarak Toplam Kalite Yönetimi dönemidir. Armand V. Feigenaum'a göre "toplam kalite kontrol"; kaliteyi geliştirme, koruma ve iyileştirme çabalarına firmadaki tüm birimlerin katılımına ve müşteri tatminini de dikkate alarak ürün veya hizmetin en ekonomik düzeyde gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetler sistemidir. Kuşkusuz, toplam kalite kontrol anlayışını benimseyen ve kabul eden bir üst yönetimin önderliğinde bütün bölümlerin katılımının kalitelinin sürekli iyileştirilmesine ilişkin faaliyetleri, "toplam kalite yönetimi" olarak tanımlamak yanlış değildir (Yücel, 2007, 6).

Toplam kalite yönetimi yaklaşımında; üst yönetimin desteği, önlemeye dönük yaklaşım, ölçüm ve istatistik, grup çalışması ve sürekli gelişmenin yanı sıra; liderlik, kalite kültürü, eğitim, önlemeye dönük yaklaşım, sıfır hata ve ilk seferde doğru yapmanın diğer esaslar olarak değer kazandığı görülmektedir. Günümüzde ise toplam kalite yönetimi felsefesine bağlı olarak son yıllarda geliştirilen veya daha fazla rağbet görmeye başlamış bazı yöntem ve teknikler de mevcuttur. Bunlardan bazıları: JIT, kamban, benchmarking, örgütsel öğrenme, kalite evi, altı sigmadır (Seyran, 2010, 243).

#### **2.1.2.2. Kalitenin Boyutları**

Kalitenin çeşitli açılardan incelenmesinde en kapsamlı çalışmalardan birini yapan Garvin, tüketicinin algıladığı kaliteyi sekiz boyutta incelemektedir:

- 1. Güvenilirlik:** Performansta tutarlılık ve verilen sözün tutulmasıdır (Toprak, 2007, 30). Ürünün arzulan fonksiyonu belirli şartlar altında ve belirli bir zaman dilimi boyunca sürekli olarak yerine getirebilmesiyle ilgili bir kalite boyutudur (Demir, 2006,5).

- 2. Uygunluk:** Uygunluk ürünün tasarımının ve işleyiş özelliklerinin önceden belirlenmiş standartlara (Tütüncü, 2009,54) belgelere ve ürün özelliklerine (Şimşek ve Nursoy, 2002, 12) uyup uymama derecesidir. Uygunluğu belirlerken ürün ve hizmetin hedeflenen amaçlara ne kadar uygun olduğu, müşteri için hizmetin uygunluğu ya da ürünün mekanik özellikleri dikkate alınır. Görünüşün uygunluğu, görünüm, stil, dayanıklılık, güvenilirlik, ustalık ve kullanışlı olmayı içermektedir (Krajewski, Ritzman, 1999,216).
- 3. Performans:** Müşteriler, ürün ya da hizmetin gerçek performansını deneyerek, yaptıkları karşılaştırmalar ile beklentilerini ortaya koyar ve bu karşılaştırmaların neticesine göre kendilerine uygun olanı satın almaktadır. Günümüzde kalite artarken üretim de artmakta ve buna bağlı olarak işi yeniden yapma oranında ve firelerde azalma, işgören performansının kendisini tatmin etmesi ve iş yapma gururunu aşılması ortaya çıkmaktadır (İnce, 2008, 57).

Kalite performansını kurmak ve gözlemek için farklı metotlar vardır; dizayn kalitesi, analizi ve ölçümü yapılabilen kalite, insan vasıtası ile kalite (eğitim, alıştırmaya, güçlendirme, liderlik, ödüllendirme ve şikayet prosedürleri yoluyla), sistem ve standartlar yoluyla kalite, dışsal iletişim ile kalite. Yakın bir gelecekte tüm bu metotlar eş zamanlı kullanılacaktır (Özbasar, 2005,7).

- 4. Algılanan Kalite:** Algılanan kalite, tüketicinin değer algılarını etkileyen en önemli değişkendir. Bu değer algıları da tüketicinin o ürün ya da hizmeti satın alma niyetini etkiler. Hizmetin aynı anda üretimi ve tüketimi söz konusu olduğundan bu süreç boyunca tüketici dikkat edecek pek çok kaynaklar ve faaliyetler bulacaktır. Bu nedenle tüketicinin bir hizmeti kullanmakla edindiği deneyim diğer hizmet kalitesi değerlendirmelerini etkileyecektir. Bu açıdan hizmet kalitesini, tüketicinin bir hizmeti kullanmadan önceki beklentileri ile kullandığı gerçek hizmet deneyimini karşılaştırdığı bir değerlendirme sürecinin bir çıktısı şeklinde tanımlamak mümkündür (Koçbek, 2005, 34).

- 5. Estetik:** Hizmet verilirken müşteri ile yüz yüze yakın ilişki kuran işletmeler için fiziksel görünüm ve davranışlar çok önemlidir. İyi giyinen, arkadaş canlısı, nazik, sempatik çalışanlar müşterinin kalite algısını etkileyecektir. Örneğin dağınık, kaba ve somurtkan garsonlar işletmenin yüksek kalitede hizmet verme çalışmalarını zedeleyecektir (Krajewski, Ritzman, 1999,216).
- 6. Dayanıklılık:** Ürünün fiziksel olarak bozulma olmadan ya da modası geçmeden önce ne kadar kullanıldığıdır (Koçbek, 2005, 59). Hem teknik, hem de ekonomik boyutu içermektedir (Bodur, 2008).
- 7. Özellikler:** 'Özellik' kelimesi bir ürünün temel fonksiyonunu tamamlayan (Şimşek ve Nursoy, 2002, 17) ve çekiciliği sağlayan iş karakterleri (Tütüncü,2009,3) olarak nitelenmektedir. Bir çok pazar için işletmelerin ürettikleri ürün özellikleri birbirine çok yakın olmakta, farklı ürünler devamlı üretilmemektedir. Bu durumda rekabet, zamanında teslim, teknik destek gibi verilen servisin kalitesi ile sağlanabilmektedir (Uzunoğlu, 2007,13).
- 8. Hizmet Görme Yeteneği:** Kalitenin sekizinci boyutu hizmet görme yeteneği, yani hız, çabukluk, nezaket, yeterlilik, ehliyet ve tamir edebilme kolaylığı olarak ifade edilmektedir. Tüketiciler ürünün bozulma olasılığı ile birlikte, ürünün serviste kaldığı süreyi, servisin randevularına ne kadar sürede cevap verdiği, servis personelinin ilgisi ve servisin sorunlara doğru çözümler bulabilme özelliklerine de önem vermektedir. Ürün ve hizmet kalitesi müşteri için olduğu kadar işletme için de değerlidir. İşletmenin finansal bildirimleri yanlışsa, müşteri talepleri erteleniyorsa, reklama önem verilmiyorsa müşteri bu durumdan muzdarip olmaktadır. İyi ürün desteği diğer alanlardaki kalite kusurlarını en aza indirebilmektedir. Örneğin bir ürün alındıktan sonra kırıldıysa, üretici ürünü tamir ettiyse, aynı ürün bir hafta sonra tekrar kırıldıysa ve üretici yeniden ürünü tamir ettiyse; üreticinin



müşteriyi memnun etme niyetinin gerçekliğinden bahsedilebilmektedir (Krajewski, Ritzman, 1999,217).

### 2.1.3. Toplam Kalite Yönetimi

*Toplam* sözcüğü TKY'nin örgütsel ölçekte uygulandığını, bütün basamak, işlev ve bireyleri kapsadığını vurgulamaktadır. Diğer bir deyişle toplam sözcüğü; kalitenin tüm süreçlere, tüm işlerde ve tüm çalışanların katılımı ile sağlanabilir olmasını işaret etmektedir. Eğer mümkünse işletme veya kurumun müşterileri ve tedarikçileri de bu sürece dahil edilmelidir. *Kalite* sözcüğü ise müşterinin istek ve beklentilerini karşılama bakış açısı ile örgütün tüm boyutlarında mükemmelliğe ulaşmayı yansıtmaktadır. *Yönetim* sözcüğü ise; yalnızca insanların yönetimine değil, bütün faaliyetler için uygulanan ilke, yöntem ve eylemleri kapsamaktadır. Bu ifade ile TKY'nin yönetsel boyutunun altı çizilmektedir (Uzeken, 2008,8).

1980'lerde, batıdaki bir çok işletme, stratejik toplam kalite yönetimini daha iyi hale gelmek için kurmaları gerektiğinin bilincine varmıştır. TKY (Toplam Kalite Yönetimi)'nin yerel ve uluslar arası piyasalarda bir rekabet aracı olduğunu keşfetmişlerdir. Bu durum keşfedildikten sonra kalite gelişiminin devam eden süreci başlamasıyla; TKY, işletmelerin hedef ve kalite geliştirme süreçlerine ulaşmalarında bir araçtır (Jafar, 2010,10).

TKY kaliteyi temin eden entegre bir kavramdır, ayrıca müşteriyi işletmenin ve son sözün sahibi olarak gören bir felsefedir. Bu yaklaşımın temelinde 'Hiçbir şey mükemmel değildir fakat; prosedür, çözüm ve kontrol araçları, teknik olarak desteklenen güvenlik, kalite çemberleri ile her şey geliştirilebilir' anlayışı yatmaktadır (Miron, Petcu ve Sobolevschi, 2009,12).

Toplam kalite; herkesin, her düzeyde ve her işlevde, kalite ile ilgili işlere katılması demektir. Gerçek kaliteye, herkesin katılımıyla erişilebilir. 'Toplam' kelimesi, kalite kavramı içerisinde sistematik bir bütünlük katmaktadır. Tüm organizasyonun, tüm fonksiyonlarıyla ve tüm düzeyleriyle,

kalite geliştirme süreçlerine katılmadığı durumda, 'kalite' garanti edilemez. Büyük, küçük her iş önemlidir ve kalite gayretine olumlu veya olumsuz etkisi vardır. 'Yönetim' terimi ile kalite kavramı içerisinde, yönetimin sorumluluğu katılarak bir bütünlük tesis edilmeye çalışılmıştır. Kalite sorumluluğu, aslında, 'toplam' terimiyle de belirtildiği gibi herkesindir. 'Yönetim' terimi sadece firma yöneticilerini değil, herkesi kapsamaktadır. Herkes, kendi işinin yöneticisi konumundadır (Şimşek ve Nursoy, 2002, 18).

*Toplam Kalite Yönetimi, iş görenlerin ve müşterilerin ihtiyaç, istek ve beklentilerinin en üst düzeyde karşılanması ve işletme mükemmelliğinin sağlanarak topluma hizmet edilmesi amacıyla tedarik aşamasından başlayarak sıfır hata prensibiyle ürünün veya hizmetin son müşteriye kadar sunulması süreci içerisinde mükemmelliğe ulaşmayı ve bunu sürekli kılmayı, kurumsal eğitim ve işbirliği içerisinde gerçekleştiren ve bu yolla rakiplerine rekabet üstünlüğü sağlamayı amaçlayan (İnce, 2008,45); üst yönetimin liderliğinde, takım ruhuna, kaynak sağlayanlarla işbirliğine, işgörenleri güçlendirme ve sürekli iyileştirmeye dayanan, müşteri doyumu odaklı (Karakoç, 2007,11) bir yönetim anlayışıdır (İnce, 2008,45).*

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

#### **a) Müşteri Odaklılık**

Değişimler, dönüşümler, krizler, rekabet koşulları, globalleşme ve tüketicilerin bilinçli hale gelmeleri gibi nedenlerle işletmeler yaşamlarını sürdürebilmeleri için Toplam Kalite Yönetimini bünyelerine yerleştirmeye ve uygulamaya çalışmaktadırlar. Bunun ilk şartı olarak da müşteri memnuniyeti ele alınmaktadır (Uslu ve Demirel, 2003, 52).

Müşteri odaklılık ilkesi TKY'nin en önemli unsurlarından birisi olup; müşteriyi bütün işletme faaliyetlerin ana hareket noktası olarak görmektedir. Bu ilkeye göre bir işletmenin varlık amacını; müşteriyi tatmin etmek, müşteriyi elde tutmak ve müşteri bağlılığını sağlamak oluşturmaktadır. Kalitenin

yönlendirilmesi müşteri istekleri doğrultusunda gelişmektedir (Develioğlu, Haşit ve Bağcı, 2006,6). TKY, amacı; süreklilik, kalite geliştirme ve rekabeti artırma ile tatmin olan veya memnun olan müşteriler yaratmaya vurgu yapan yapısal, alt yapısal, davranışsal ve müşteriye ulaşmada metodolojik yolları geliştiren bir pozitif yaklaşımdır (Fotopoulos, Psomas ve Vouzas, 2010,8).

Günümüzün yoğun rekabet ortamında işletmeler için piyasada kalabilmenin temel koşulu, müşteri odaklı bir yönetim ve pazarlama stratejisi izlemektir. Bu bakımdan Toplam Kalite Yönetiminde müşteri odaklılık, "kaliteyi müşteri tanımlar" ilkesi ile sisteme yerleştirmiştir (Develioğlu, Haşit ve Bağcı, 2006,6). İşte bu sebeptendir ki müşteri en özel pozisyona yerleştirilmekte ve müşteri için birçok aktivite ve girişim başlatılmakta, sadakati geliştirmek ile ise işletmeye maksimum pozitif değer aktarmaktadır (Miguel ve Santiago, 2010,13).

Müşteri odaklı yaklaşımın özünü 'sunulan ürün ve hizmetten müşterinin memnun olması' anlayışı oluşturmaktadır. Günümüz pazarında, giderek artan rekabetin baskısı, şirketleri 'yaptığını satan' olmaktan çıkarıp 'satılabileni yapan' haline getirmektedir (Şimşek ve Nursoy, 2002,22).

TKY'de müşteri memnuniyeti ürün tasarımından başlayıp satış sonrası servislere kadar uzanmakta, her süreçte ürünün hatasız olarak müşteriye ulaştırılmasına çalışılmaktadır. Müşteri odaklılık, herhangi bir şirketin tüm fonksiyonlarında müşteriyi hedefe oturtmaktır. Eğer müşteri en önemli öz varlıksa, en önemli öncelikse; yapılanma, işleyiş, hedef, temel stratejiler, rekabet modelleri müşteri üzerine kurulmuşsa müşteri odaklılıktan söz edilebilmektedir (Eroğlu, 2004).

Müşteri odaklı bir işletme, mevcut gelecekteki müşteri ihtiyaçlarını anlamalı, müşteri şartlarını yerine getirmeli ve beklentilerini de asmak için çabalamalıdır. Bunun için: Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin tümü anlaşılmalı işletmenin çalışanlarına iletilmelidir. Ayrıca işletmenin asıl amacı kar etmek olmamalıdır. Sadece kar amaçlamak müşterilerde memnuniyetsizliklere yol açmaktadır (İlter, 2005, 14).

## **b) Üst Yönetim Liderliği ve Sorumluluğu**

Son zamanlarda yapılan araştırmalar göstermiştir ki, organizasyonun kalite sürecini sağlıklı bir biçimde kendi içinde uyarlamasında, yönetimin hayati rolü vardır (Sebastianelli ve Tamimi, 2003,6). Toplam kalite çalışmaları üst yönetimin liderliğinde başlatılmalı ve devam ettirilmelidir. Kalite hedeflerinin sürekliliği ve geleceğe aktarımı iş planına dahil edilmektedir. Lider ya da yöneticiler, toplam kalite çalışmalarının önemli bir unsuru olan kalite iyileştirme takımlarına iştirak etmekte ve katı bir idareciden ziyade bir takım koçu gibi davranarak demokratik bir lider anlayışı içerisinde olmaktadır (Ayhan, 2007, 36).

## **c) Tedarikçilerle İş birliği**

Tedarikçiler, kurum için gerekli olan materyalleri, kaynakları ve servisleri sağlamaktadır. Bir kurum ve tedarikçileri birbirlerinden bağımsızdırlar ancak ortak fayda sağlayan bir ilişki kurmak ikisinin de değer yaratma becerisini geliştirmektedir. Tedarikçilerle sağlıklı bir ilişki geliştirilmesi, maliyetlerin düşmesine, kalite düzeyinin gelişmesine ve daha fazla kar sağlanmasına yol açmaktadır. Bu yaklaşımın temel amacı satın alma kararlarının fiyata değil kaliteye bakılarak verilmesi gerektiğinin kavranmasıdır (Çekirge, 2009).

Müşteri kayıpları nedeniyle işletmenin yaşadığı gelir kayıpları, tedarikçinin de gelir kaybı demektir. Otel ne kadar ürün üretir ve müşteriye sunarsa o kadar yenisini tedarikçiden talep edecektir. Bu yakın ilişki nedeniyle işletme ve tedarikçi arasında ortaklık anlayışına dayalı bir çalışma sistemi hakim olmalı, tedarikçi de üretim zincirinin bir bölümü gibi algılanmalı ve birinin başarısının diğerinin de başarısı olduğu hatırlanmalıdır. Kurum stratejik planlama çalışmalarına tedarikçi ilişkilerini geliştirmeyi de eklemekte,

bu yönde çaba gösterir bir yönetim anlayışı ve kurum kültürü sergilemektedir(Uzeken, 2008, 37).

#### **d) Süreçler ve Verilerle Yönetim**

Süreç, kısaca girdilerin çıktılara dönüştüğü sistemdir. Bir kuruluşta her bölüm diğer bölümlerin süreçlerine bağlı olarak çalışır. Bir sonraki süreç, kendinden önceki süreçten kaliteli girdi sunmasını beklemektedir (Kanar, 2005, 63).

Süreçlerin etkin bir şekilde verilerle izlenmesi ve somut göstergelerle ölçülmesi gerekmektedir. Mükemmelliğe ulaşma yolunda gerçekleştirilen iyileştirme faaliyetleri ancak müşterilerin eğilimlerini dikkate alan, güvenilir bilgilendirmeye ve sağlam temel verilere dayandırıldığında başarıya ulaşabilmektedir (Maliye Bakanlığı, Maliye Yüksek Eğitim Merkezi Başkanlığı [MAYEM], 37).

#### **e) Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı**

TKY'nin başarılı olması isteniyorsa, toplam kalite esaslı eğitimin mutlaka planlanması ve uygulanması gerekir. Kalite politikası içerisinde, eğitim stratejisi de açıkça belirtilmektedir. TKY'nin uygulanması için gerekli kararlılık sağlandıktan sonra, kalitenin geliştirilmesi için yapılacak ilk ve en önemli iş, eğitimidir (Şimşek ve Nursoy, 2002,24).

TKY'de eğitim, en üst düzeydeki yöneticilerden, en alt düzeydeki personele kadar bütün çalışanları kapsayacak şekilde verilmelidir. Bu yapıldığı takdirde hem işletmelerin hedef ve politikaları bütün çalışanlara benimsetilmekte hem de kalite geliştirme çabaları üst yönetimden tabana kadar yayılmaktadır (Kanar, 2005, 18).

Bu da, açık ve geleneksel olmayan bir iletişimi, kişi ve birimler arasındaki iletişimin güçlendirilmesini gerektirir. Katılma isteğinin sağlanması ve güçlendirilmesi üst yönetimin görevidir (Öztuna, 2007,24).

Dordevic, Bogetic, Cockalo'ya göre, yeni düzende bilgi, güç ve zenginliğin stratejik kaynağı olacaktır. Rekabet unsurları ve temel gruplar iş aktivitelerini yenileme aşamasında bilgi devreye girer. Her birey kendini ve bilgisini sürekli tazelemelidir. Dünyada rekabetin olduğu her yerde eğitim de var olmalıdır. 'İşyeri öğrencilerin içinde olduğu bir salondur' ve 'bilgi toplumu yönetimin en önemli organıdır' (2010).

TKY harici olarak müşteri taleplerini karşılamaya odaklanır ve içsel olarak müşteri isteklerine, personel eğitimine ve yönetim iş birliğine kalite tahsis etmek için konsantre olmaktadır (Convay, 2007,6).

TKY'nin önemli etkilerinden birisi de insana dönük yaklaşımdır. Kalitenin temel taşı insandır. Her ürün ve hizmette çalışan olarak insanın emeği ve alın teri vardır. Çalışanların örgütte huzurlu ve mutlu olması kaliteli ortamın ortaya konulması onların yaptıkları işlere yansımaktadır. Verimliliği artırır. Çalışanların katılımının sağlanmasının bir sonucu verimli üretim, iyileştirilmiş bir iletişim ve etkin yöntemdir. Zaten, insana önem vermeyen kurumlarda toplam kalite yönetimi uygulanamaz. Başarılı bir toplam kalite yönetimi uygulaması için her şeyden önce psikoloji ve sosyoloji bilmek gerekir, çünkü toplam kalite yönetiminin felsefesinde iç müşteri, dış müşteri, tedarikçi ve toplumun mutluluğu ön planda olmaktadır (Ayhan, 2007,18)

#### **f) Sürekli İyileştirme**

Toplam Kalite Yönetimi "Sürekli İyileştirme"yi esas alır (Fotopoulos, Psomas, Vouzas, 2010). Dale'ye göre (2002), TKY'de gelişim, bir kez başlayan ve sonu olmayan bir süreçtir. Japon endüstrisinin hayranlıkla bakılan şu andaki durumu, sürekli gelişme stratejisini, hemen hemen 50 yıldan beri uygulamış olmalarından kaynaklanmaktadır. Japonca 'KAIZEN'

olarak ifade edilen; sürekli gelişme ve iyileştirme faaliyetleri ile küçük işleri daha iyi yapmak, standartları sürekli geliştirmek ve geliştirilen standardı her defasında aşmak demektir (Şimşek ve Nursoy, 2002,30).

Üst yönetimin liderliğinde, eğitilmiş personel takımlar halinde organize olunmalı ve “Müşteri odaklılık” sonucu belirlenen hedefler doğrultusunda sürekli iyileştirme çalışmaları yapılmalıdır. Sürekli iyileştirme, işletmede yer alan herkesin katılımını gerektiren sürekli bir proses (süreç) olduğu için, hiyerarşideki herkes faaliyeti sırasında sürekli iyileştirme çalışmaları ile iç içedir (Köse, 2009,14).

Ho ve Yeung ‘Müşteri Odaklılık’ ve ‘Sürekli İyileştirme’ nin ticari süreci daha çok etkilediğini belirtmektedir (2010, 2).

### **2.1.3.2. Toplam Kalite Yönetiminin Amaçları**

Toplam kalite yönetimi, müşteri ihtiyaçlarını her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimidir. Esas amacı müşteri mutluluğu yaratacak bir ilkeyle süreçlerini organize etmektir. Bunu sağlayan unsurların sürekli değişimini göz önüne alarak, kaliteyi oluşturan proseslerinde sürekli olarak geliştirilmesi bir felsefe olarak benimsenmekte ve yöntem olarak uygulanmaktadır. Daha nitelikli mal ve hizmet üretmek için yürütülen faaliyetler ise, daima daha düşük maliyet ve daha yüksek verimlilik ile sonuçlanarak, amaçlanan rekabet gücünü yaratmaktadır (Demir, 2006, 38).

TKY'nin amacı, hata nedenlerini araştırarak tekrarını önlemek ve bu amaçla ana noktalarda kontroller oluşturmaktadır. Ayrıca her üründe, her serviste ve her süreçte iyileştirmeleri sağlamaktadır. Amaç “mükemmele ulaşmak” olmalıdır ve bu yolda var olan sıfır hata sloganı da unutulmamalıdır (Köse, 2009,14). Sıfır hata, hata nedenlerini araştırıp, ortadan kaldırmaya çalışır, ancak hatanın tamamen ortadan kaldırılması mümkün değildir. Fakat

hata nedenlerini bilip ona göre gerekli önlemler alınabilmektedir. Sıfır hata kavramı işletmenin tüm sürecinde durmadan devam ettirilen iyileştirme arzusunu açıklamaktadır (Efil, 1997, 20).

TKY'nin uygulanması ile elde edileceği öne sürülen olası yararlarını şu şekilde sıralanabilmektedir; İşletmenin pazar payı, verimliliği, rekabet gücü ve karlılığı ve çalışanların motivasyonu artmakta, üretim hataları, tamirat ve gereksiz stok gibi nedenlerden kaynaklanan giderler azalmakta, çalışanlar arasında dikey ve yatay iletişim artmaktadır. Tedarikçi ve taşeronlar ile olan ilişkiler iyileşmektedir. Ürün geliştirme süresi kısaltılmakta, sürekli gelişme ilkesi sayesinde, şirketin devamlılığı garanti altına alınmakta, süreç içi işlem sayısı azalmakta ve teslim süreleri kısaltılmakta, müşteri tatmini artmakta ve şikayet sayısı azalmakta, müşterilerin güveni kazanılmakta veya var olan güven sürdürülmektedir (Türker, 2006, 25).

Toplam kalite yönetiminin temel amacı, kalite yönetimi faaliyetlerinin kuruluş içinde kuruluşun bütününe ilişkin kaliteyi sağlamaya yönelik olarak yapılmasıdır. Toplam kalite yönetimi, ürün veya hizmet ile ilgili kuruluş işlevlerine ilişkin ticari, finansal, teknik, beşeri ve örgütsel kaynakları optimum kılmayı ve bunları tüm faaliyetlerin koordinasyonunu sağlayarak yönlendirmeyi amaçlamaktadır. Toplam kalite yönetiminin nihai olarak görülen hedefi, herkesin yaptığı işi sürekli iyileştirmeye çalıştığı, ürettiği mal ve hizmetleri kullananları mutlu etmeyi amaçladığı, performansların evrensel ölçütlerin neticesine göre değerlendirildiği, sürekli öğrenmeyi ve başarmayı amaç edinen bir topluluk yaratmaktır (Akdağ, 2005, 159) .

### **2.1.3.3. Toplam Kalite Yönetimini Etkileyen Etmenler**

Toplam kaliteyi etkileyen çeşitli etmenler vardır. Bu etmenleri 6 temel başlık altında sıralamak mümkündür:

**Para:** Mal ve hizmetlerin çeşitlenmesi, rekabetin hızlanması ve geri kalmış ülkelerdeki ekonomik krizler nedeni ile işletmelerin kâr marjları düşmüştür.



İşletmeler pazarı genişletme ve yeni teknolojilere yatırım yapmaya yönelmiştir. Sonuçta bu iyileştirme çabaları işletmelerin üretim maliyetlerini artırmış ve paranın yönetimini kalitenin vazgeçilmez bir unsuru haline getirmiştir. Paranın rasyonel kullanımı ürünün ya da hizmetin ucuz, kârlı ve hızlı bir şekilde yerine getirilmesinin temel işlevi olmuştur(Toksoy, 2010,33).

**Pazar:** TKY, pazarının değişen koşullarına uyum sağlayabilmesi açısından işletmelere karşılaştırmalı üstünlük sağlayabilen bir araçtır (Türker, 2006,11). Alıcılar ve satıcıların olduğu bu rekabet yarışında müşteriyi kim daha çok mutlu ederse o kazanır. Pazarı genişletmek, rekabet edebilmek, kaliteyi sürekli arttırmak ve pazarı tanıyarak bu doğrultuda strateji geliştirmek önemli bir unsur haline gelmiştir. Bu anlayış, pazardaki müşterilerin sürekli olarak artan ve gelişen talep ve beklentilerine paralel bir şekilde kaliteli ürün ve süreçlerin geliştirilip tasarlanmasından başlayarak üretim ve tüketim sonrası aşamalarda ekonomikliği, kalite ve müşteri tatminini en üst düzeyde sağlayabilecek bir kalite sağlama uygulamasını da gerekli kılmıştır (Demir, 2006, 16).

**Malzeme:** Teknolojik ürünlerin gelişmesi ve çok sayıda tüketiciye hitap etmesi ile birlikte üreticiyle alıcı arasında mesafe açıldı. Bu gelişmelerin neticesinde satıcı, alıcıyla yüz yüze gelmeden alıcının istek ve ihtiyaçlarına uygun ürün üretmek zorunda kalmıştır (Çekirge, 2009,33).

**İnsan:** Her şeyi yapan “insan”dır; insan kaynakları bir kuruluşun en değerli varlığıdır. Alışlagelmiş yönetim biçiminde bu kaynağın ancak küçük bir bölümünden yararlanılıyor. Oysa her çalışanı bu geliştirme faaliyetlerinin bir üyesi haline getirmek gerekmektedir(Köse, 2009, 36).

**Yönetim:** Üst yönetim tarafından çalışanlar arasında oluşturulacak güven ve saygı ortamı, açık ve doğru iç iletişimin arka bahçesidir. Müşterisine kaliteli hizmeti sunmak isteyen işletmeler böyle bir misyonu kendilerine hedef edinmelidirler. İyi bir üst yönetim bilir ki, çalışanlar arasında yatay bilgi alışverişinin etkin kullanılmadığı organizasyonlarda dikey bir ilerleme kaydedilmemektedir (Yavuzeser, 2008,156).

Üst yönetim kendini TKY çalışmalarından soyutlamamalı, bilakis bu çalışmalara katılarak firmadaki diğer çalışanlara örnek olmalı ve onları da bu çalışmalara katılmak için motive etmelidir. TKY uygulamalarında özellikle üst yönetimin çalışanlara olan yaklaşımı başarı üzerinde önemli rol oynamaktadır. Çalışanların kendilerini aileden biri olarak görmelerini sağlayacak her türlü yaklaşım, çalışanların fikir ve kişiliklerine önem verme sistemin alt yapısını oluşturmaktadır. Bu bakımdan TKY uygulamalarında üst yönetimin rolü büyüktür. Bunun için işletmelerde ilk olarak eğitilmesi ve TKY felsefesinin benimsetilmesi gereken üst yönetimdir (Çekirge, 2009, 13).

**Bilgi:** Toplam kalite yönetimi, organizasyonun evrensel boyutta rekabet edilebilirliği için gereken bilgi üstünlüğünün elde edilmesidir (Ayhan, 2007,33). İşletmelerde geçmişte veri üzerinde odaklanılarak teknolojik boyut üzerinde durulmuş, günümüzde ise bilgi üzerinde odaklanılmaya başlanmış ve bilginin anlamı ve amacı üzerinde durulmuştur. Gelişmenin nedeni günümüzde çok sayıda bölümden oluşan işletmelerin, varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için gerekli bilgiyi sağlamanın, yorumlamanın ve gerekli bölümlere iletmenin gerekli olduğunu anlamış olmalarıdır (Güney, 2006, 152).

#### 2.1.3.4. TKY ve ISO 9001

Yükselen değer kalite, son yıllarda standartlaşmış (ISO 9000) bununla da yetinmeyip yönetim felsefesi düzeyine (TKY) ulaşmıştır (Akgemci, 2006). Ve en çok tanınan standartlaşmış kalite programı olarak bilinen, Uluslar arası Örgüt Standardizasyonu (ISO 9000) dikkatleri üzerine çekmiştir (Aslanertik ve Tabak, 2007,73).

ISO 9001 Kalite Yönetim Standardı, TKY'den daha kullanışlı, açık ve kolay olması sebebiyle, işletmelerin ISO 9000 kalite yönetim sistem standartlarının peşinden gitmesi beklenen bir durum olmuştur (Smardzija ve Fadic, 2009,13).

TKY ve ISO 9001 serisi arasında 2 fark vardır: Birincisi ISO 9001 değişken kaliteye odaklanmakta; TKY, iyi hizmet oluşturmadaki sürekliliğe odaklanmaktadır. İkincisi ise ISO 9000 firmadaki gelişmenin devam etmesini ölçerken, TKY kalite bazlı olmak üzere; yönetim katılımı, çalışanların eğitimi ve müşteri taleplerine odaklanmaktadır (Conway, 2007,6).

ISO 9000 kalite yönetim sistem standartları geniş çapta tartışılan bir yönetim uygulamasıdır. Aralık 2001'den bu yana 159 ülkede, 560,000 civarında katılım gözlenmektedir (M. Wang, S. Wang, W. Wang, Lee ve Chen, 2008,7).

ISO 9001 serisi standartlarda, mal ya da hizmet tasarlayan ya da düzenleyen ve bunları üreten ve son kontrolünü yapıp tüketiciye sunan, bakım ve onarımı üstlenen kuruluşlarda da kalitenin sağlanması ve korunmasına yönelik olarak bulunması ve uygulanması için gerekenler belirtilmektedir (Bağrıaçık, Şimşek ve Nacar, 1999,7). ISO 9000, Kalite yönetim sistemi standartları tüm kuruluşlara; sektörüne, büyüklüğüne ve ürün cinsine bakılmaksızın uygulanabilir nitelikte hazırlanmıştır (Türker, 2006, 14).

TKY sistemi süresince ISO 9001 gerekliliklerini uygulamak organizasyonda yeni bir felsefe ve yönetim yaklaşımı ile tatmin olmuş çalışanlar yaratmaktadır. Bu gayret hizmet sektöründe tatmin olan müşteri ve çalışanlar yaratmak için sıkı bir çalışma ve üstün bağlılık oluşturmaktadır (Tütüncü, Küçükusta, ve Yağcı, 2005,4).

## **2.2. Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Kalite ve ISO 9001**

### **2.2.1. Turizm Sektöründe Kalite, Verimlilik, Toplam Kalite Yönetimi, ISO 9001 ve Müşteri Memnuniyeti Kavramları**

#### **2.2.1.1. Büyük Ölçekli Otel İşletmeleri Açısından Kalitenin Farklı Tanım ve Boyutları**

Büyük Ölçekli Otel işletmeleri açısından kalite; turistlerin mevcut ya da doğabilecek ihtiyaçlarını karşılayacak ürün ve hizmetlerin üretilmesi, işletmenin faaliyet verimliliğinin artırılması ve etkin bir maliyet kontrol sürecinin yardımıyla maliyetlerin düşürülmesi amacı ile kullanılan stratejik bir araçtır (Tavmergen, 2002, 73).

Hizmet kalitesinin tanımını yapabilmek için hedef kitle üzerinde müşteri beklenti ve algıları arasındaki farkın tespitinde hizmetin 10 genel boyutunu belirlenmiştir. Belirlenen bu boyutlar; fiziki/ somut özellikler, güvenilirlik, heveslilik, yeterlik, nezaket, inanılabilirlik, güvenlik/emniyet, elverişlilik, iletişim ve tüketiciyi anlama'dır (Kılıç ve Eleren, 2010, 106).

AHMA Kalite Güvencesi Komitesinin (American Hotel and Motel Association Quality Assurance) 1982 yılında Amerikan otel yöneticileri, yani hizmeti sunanlar arasında yaptığı araştırmada, kalite tanımlaması için değişik açıklamalar yapılmıştır. Bunlar arasında; en üstün ve eşsiz bir hizmetin sunulması (%33), fiyat cazibesi ve ürünün değeri (%20), benzersiz hizmet (%14), servisin kendisi yani hizmetin yerine getirilmesi(%13), tüketicinin isteğine uygun hizmet sunmak (%9) bulunmaktadır (Tavmergen, 2002,31).

Yüksek kalitede hizmet sunumunun özellikle büyük ölçekli otelişletmelerinin başarılı olmaları açısından önemli bir etken olduğu giderek yaygın biçimde kabul edilmektedir. Turizm endüstrisinin yapısının hızla değişmesiyle, turistlerin beklentilerini sürekli olarak yükselmektedir. Turistlerin beklentilerinin yüksek olması ve bu alandaki rekabetin artmasından dolayı, çağdaş turizm yönetimi anlayışında hizmet kalitesi daha da çok önem kazanmaktadır (Özçelik, 2007, 58).

### **Hizmet Kalitesi**

Günümüzde, turizm endüstrisi bazı temel görüşe dayanır; bir yanda turistik piyasadaki doyum diğer yanda giderek yükselen turistik hizmetlerdeki tüketimin varlığı bulunmaktadır. Bu şartlar altında sektörde yeni yaklaşımlar için gelişim stratejileri oluşturmak gerekir. Bu yaklaşımlar ise hizmetlerin

sağladığı kaliteye dayanmalıdır (Peptenatu, Pintillii, Draghici ve Stoian, 2009,105).

Hizmet kalitesi, kullanımdan sonraki hizmet ve hizmet kalitesi arasındaki fark olarak ifade edilir. Bu yüzden, hizmette kaliteden bahsetmek için farkın negatif olması ve tercihen beklentileri aşması beklenmektedir (R. Albu ve G. Albu, 2009, 51).

Butnaru'ya göre, hizmet kalitesinin gelişimi işletmelerin yönetim biçimi ile alakadardır. Hizmette kalite yönetimine başvuran işletmeler belli başlı konulardan haberdar olmalıdır:

- Turist istekleri konusunda bilinç sahibi olmak
- Binaların ve diğer araçların bakım onarımı
- Turist tatminini artırmak
- Takım çalışması
- İşbirlikçilerle sağlıklı iletişim
- Çalışanlar için motivasyon sağlamak

Sonuç olarak ise yönetim ve çalışanlar düşük maliyet ile yüksek kalitede hizmet vermiş olmaktadır (2009,258).

### **Hizmet İşletmelerinde Kalite Uygulamaları**

Oteldeki verilen hizmetlerde kalitenin uygulanması için yöneticilerin açık, yapıcı, iş birlikçi davranış sergilemesi gerekmektedir. Yöneticilerden bilimsel yaklaşım denen sezgi ve deneyim bazlı eylemlere; prensip, kural, metod, teknik, ve standartlar eklemesi beklenir ve şöyle bir ticari imaj çizilmesi istenir: 'Yeterince deneyimim var, otel için kalite nedir çok iyi biliyorum' dan 'Her an müşterim ve otelim için iyi olacak yeni bir şeyler öğrenmeye hazırım' zihniyetine geçilmelidir (Butnaru, 2009,261).

Turizm sektöründe kalite uygulamaları ürün ve hizmetlerin sunumundan başlayarak satış sonrası hizmetlere kadar giden devamlı bir süreçtir. Büyük ölçekli otel işletmelerinde uygulanan kalite geliştirme sisteminin görevi ise, tüketici ihtiyaçlarının günlük olarak izlenmesi,

saptanması ve çalışan herkesin bu ihtiyaçları istenilen kaliteye uygun olarak karşılamayı görevi olarak kabul etmesini sağlamaktır (Tütüncü, 2009,27).

### **2.2.1.2. Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Kalite ve Verimlilik İlişkisi**

Günümüzde işletmeler makine, teçhizat, işgücü ve malzeme kaynaklarını optimal biçimde kullanarak yüksek kalite ve verimlilik düzeyine ulaşmayı amaçlamaktadır (Perçin ve Ustasüleyman, 2009, 11).

Verimlilik ve kaliteli hizmet kavramları, günümüzde turizm işletmelerinin başarı kriterini gösteren iki önemli ölçüt olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle uzun dönemde kaynaklarını verimli kullanmayan, kaliteli hizmet üretemeyen ve bunların sonucunda müşterilerini memnun edemeyen işletmeler başarılı olmakta ve kar amaçlarına ulaşmada oldukça zorlanmaktadır. Yine güzel bir yemek, turistlerin tatil anılarına güzel bir katkı olarak kalmayıp, bütün tatil motivasyonlarını oldukça olumlu etkileyebilmektedir. Bir zamanlar hizmet sektöründe iyi bir iş yapmak için geçerli olan işin yerine getirilmesi, yani hizmetin bir şekilde müşteriye sunulması da artık müşteri memnuniyeti için yeterli değildir. Sunulan hizmetin belirli bir kaliteye sahip olması gerekliliği hizmet işletmesindeki başarı ve sürekliliğin şartı olmaktadır (Tavmergen, 2002, 32).

2023 Türkiye Turizm Stratejisinde belirtildiği üzere, “Turizm sektörünün her bileşeninde Toplam Kalite Yönetiminin Etkin Kılınması” Hizmet kalitesinin ve standardının geliştirilmesi, sürekli gelişmeyi, müşteri ve çalışan memnuniyetini, katılımcılığı ön planda tutan bir yönetim anlayışını getirecektir. Böylece kalite uygulamalarının sürekliliğinin sağlanması işletmelerin hizmet standardını ve verimliliğini artıracak, rekabet gücü ve pazarlama açısından da işletmelere büyük yararlar sağlayacaktır. Gelişmeye açık bir kalite sistemi ile hizmetler iyileştirilecektir. Böylelikle, verimlilik artacak, mevcut kaynaklar optimum kullanılacak ve işin hatasız yapılması ile hizmet maliyeti düşecek ve zamandan tasarruf edilecektir (<http://ekonomi2023.orgindex.php?option=com>).

### 2.2.1.3. Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi

Başlangıçta daha çok sanayi işletmelerince tercih edilen TKY, geniş çapta etkisini hizmet işletmelerinde göstermiştir. Bu etkiyi, özellikle otel ve turizm endüstrisi hakkında giderek artan çapta yapılan araştırmalarda görebiliriz. Tahmin edilemeyen müşteri tercihleri, yeni turist destinasyonlarının ortaya çıkması, piyasadaki rekabet, değişiklikler, küreselleşme ile çalışanları elde tutmanın zorlaşması, demografik ve ekonomik değişimler, teknolojideki gelişmeler, işletmeleri müşterileri kazanma ve elde tutma amacına yönelik olarak TKY çalışmalarına yöneltmektedir (Sumarjan ve Arendt, 2010,3).

Toplam kalite yönetiminin iki bileşeni bulunmaktadır, bunlardan birisi insan diğeri de sistem ögesidir. Bu iki bileşenin mutlaka bir arada olması gerekmektedir. Sadece kaliteli işi çok iyi bilen ve motive edilmiş çalışanların bulunması kaliteli bir hizmet verilmesi için yeterli olmayabilmektedir. Bu yüzden kaliteli bir hizmet için; çalışanların kalitesinin yanı sıra standartların kişilerin nerede ve nasıl davranacağını belirten bir sistemin yardımı da gerekmektedir.

Hizmetin tarifi, hizmetin nasıl sunulacağı, şikayet varsa veya farklı dilekler varsa bunların nasıl karşılanacağı veya karşılanmayacaksa ne şekilde bir ifadeyle karşılanmayacağı gibi unsurların tam anlamı ile belirlenmesi sistem içeriğine girmektedir. Sistem insanların davranış biçimlerini belirlemekte, kalite hedeflerine yol göstermektedir. Toplam kalite yönetiminin turizm sektörüne uygulanmasının sağlayacağı yararlar günümüzde benimsenen tüketici odaklı pazarlama yaklaşımlarının etkinliğini arttırmaktadır. Çünkü, toplam kalite yönetimi başta tüketici tatmini olmak üzere, hizmetin üretimi ile bütün grupların memnuniyetini hedeflemektedir (Tavmergen, 2002,109). Tüketici tatmini; ürünün kullanımından sonra tüketicinin olumlu, nötr veya olumsuz yargıları olarak tanımlanabilmektedir (A. Kurgun, H. Kurgun ve Yemişçi, 2006,179).

Cortes, Azorin, Moliner ve Tali'ye göre, TKY uygulamalarının varlığı, otelcilik sektöründe performansı olumlu yönde etkileyen bir unsurdur. Turizm ve otelcilik sektöründe, toplam kalite yönetiminin temel amacı, rekabete göre farklılaştırılmış bir avantaj yaratmak ve bunu sürdürülebilmektir. Kalite yönetimi de bu amacı gütmektedir. Sürdürülebilir rekabet avantajı ifadesi, rakiplere kıyasla işletmenin pazarlama karması elemanlarında üstün bir fark yaratması ve bu farkı uzun dönemde sürdürülebilmesi demektir. Başarılı oteller de rakiplere kıyasla kaliteli hizmet sağlamaktadır ve bu kalite sürekli ve istikrarlı olmaktadır (2006,5).

#### **2.2.1.4. Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde ISO 9001 ve Müşteri Memnuniyeti İlişkisi**

##### **A. Müşteri Memnuniyeti ve Hizmet Sektörü**

Kalite kavramının zaman içerisinde kapsamı daha da genişlemekte ve son yıllarda standarttaki tanımını da dikkate aldığımızda, müşteri gereksinimlerinin en üst düzeyde tatmin edilmesi olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin en büyük hedefi müşteri memnuniyetini sağlamaktır. Bunun için de müşterinin kullandığı üründen her açıdan memnun olması gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında; bir hizmetin kalitesi, müşterisinin memnuniyetinin ölçüsüdür (Kanar, 2005, 20).

##### **B. Müşteri Odaklı Kalite Tanımı ve Özellikleri**

Kalite tanımı günümüz koşullarında müşteri memnuniyetini esas alan bir kapsamda ifade edilmektedir (Erdem, 2006, 4). Shewhart, kaliteyi 'objektif kalite' ve 'subjektif kalite' olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Shewhart'a göre kalite esasen subjektiftir ve kişiden kişiye değişmektedir. Bu bakımdan, kaliteyi müşteri isteklerine uygunluk olarak tanımlamak daha doğrudur (Şavuz, 2007, 100).



Müşteriler, kaliteyi farklı şekillerde tanımlamaktadır. Genel ifade ile kalite, müşteri beklentilerini aşmak ve bu seviyeyi geçmektir. Amaçların gerçekleştirilebilmesi için onların belirli özelliklerinin olması ve belirlenmesi şarttır. (Krajewski, Ritzman, 1999, 215).

Eğer müşteri, ürünü beğenmezse beklentileri de karşılanmamış olacak ve müşteri bu ürünü kalitesiz olarak algılayacaktır. Tüm tanımlamalar ışığında düşündüğümüzde fiyat açısından daha uygun, özellikleri açısından daha kullanışlı, görünümü açısından daha estetik vb. nitelikler taşıyan bir ürün, şayet müşterinin istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmekte ise kalitelidir (Ayhan, 2007, 21).

### **C. Müşteri Memnuniyeti**

Müşteriye, beklentilerinin üzerinde bir ürün ya da hizmetin sunulmasıdır (Şireci, 2006,25). Emir, Kılıç ve Pelit'e göre müşteri memnuniyeti; kişisel beklentilerle, satın alınan ürünlerdeki ya da sunulan hizmetlerdeki algılanan gerçekler arasındaki farkı, müşterinin bir mal veya hizmetten umduğunu ya da beklediğini elde etmenin verdiği iyi hissetme veya hoşnutluğu ifade eden psikolojik bir kavram, müşterinin ilgili bir işletme ile yaşadığı tecrübeler noktasına dayanarak ortaya koyduğu hissel sonuçların tamamı olarak ifade edilmektedir (2010). Müşteri odaklı olmak, müşteri memnuniyetini ve tatminini sağlayacak şekilde üretim ve pazarlama işlevlerini yerine getirmektir. Müşteri memnuniyet ve tatmini sağlayacak şekilde üretim ve pazarlama faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ise kaliteli üretim kaliteli hizmet anlayışından geçmektedir (Eker, 2007).

Müşteriler, bilançoda gösterilmese de bir işletmenin sahip olduğu en değerli varlıklarıdır. Müşteri, işin oluş nedenidir. TKY'deki birinci odak noktası, müşteri ve müşteri memnuniyetidir. Müşteri memnuniyeti ürün ve hizmet farkının anahtarıdır (Şimşek ve Nursoy, 2002,23).

Müşterileri memnun etme ve süreçleri iyileştirmenin daha ileri boyutunda yenilik yapılmalıdır. Yeniliğin buradaki anlamı; müşterinin isteyemeyeceği, hatta mümkün olabileceğini bile hayal edemeyeceği ürün\hizmetleri tam zamanında, kusursuz olarak sunmaktır. Bu da yüksek

seviyeli kaliteli hatta bazı kaynaklarda “yaratılan kalite “olarak ifade edilen kalite kavramına girer ve rekabetin en önemli silahıdır (Bodur, 2008, 32).

#### **D. Toplam Kalite Yönetimi ve Müşteri Memnuniyeti**

TKY yaklaşımı, hem iç hem de dış müşterileri kapsamaktadır. Şimdiki müşteriler yanında olası (muhtemel) müşterileri de hesaba katmak gerekmektedir. İşletmeler müşterileri olmadan hayatlarını devam ettiremezler. Bu durumda müşteriye elde etmek ve korumak için, kendilerine sunulan hizmet ve ürünlerden memnun olmalarını sağlamak gerekmektedir. Müşteri memnuniyeti toplam kalite yönetiminin son hedefidir (İlter, 2005). TKY’de müşteri memnuniyeti ürün tasarımından başlayıp satış sonrası servislere kadar uzanmakta, her süreçte ürünün hatasız olarak müşteriye ulaştırılmasına çalışılmaktadır (Öztuna,2007,18).

İşletmeler müşteri tatmini sağlamak için; müşteri beklentilerini doğru olarak belirlemeli, mal ve hizmetleri müşteri beklentileri doğrultusunda geliştirmeli, müşterinin üretilen mal ve hizmeti nasıl algıladığını araştırmalı ve müşterinin işletme hakkında olumlu imaj edinmesi için çaba harcamalıdır. Günümüz rekabet şartlarında müşterilerin tatmin olması da yeterli değildir. Çünkü işletmeler sürekli olarak kendi müşterilerini koruyarak ve yeni müşteriler kazanarak büyüebilirler. Yeni müşteri kazanmak eski müşteriye korumaktan her zaman daha maliyetlidir. Dolayısıyla işletmelerin öncelikle müşteri sadakati oluşturarak eski müşterilerini korumaları gerekmektedir. Eski müşterilerin korunması ya da müşterilerin sadık müşteri haline getirilmesinde en önemli etken şüphesiz müşteri tatminidir. Tatmin olmuş müşteri zaman içerisinde sadık müşteri haline gelecektir (Çatı ve Koçoğlu, 2008,11).

Toplam Kalite Yönetimi uygulaması yaptığını söyleyen bir çok işletme incelendiği zaman, müşterilerin istek ve beklentilerinin tatminine yönelik örgütlü bir sürecin olmadığı görülmektedir. Bunun en önemli nedeni ise uygulamalarda herkesin katılımıyla birlikte sürekli gelişmenin ön plana çıkarılması ve müşteri odaklığın göz ardı edilmesidir. Bu nedenle, yapılan çalışmaların başarısını değerlendirecek olanların müşteriler olduğu

unutulmamalı ve çalışmaların odak noktası her zaman müşteriler olmalıdır (Kağnıcıoğlu, 2007,7).

### **E. Hizmet Sektörü ve Müşteri Memnuniyeti**

Tüm işletmeler için rekabetin temel anahtarı müşteri memnuniyeti ile tanımlanmaktadır. Bu durum hizmet işletmeleri için de değişmemektedir (Kılıç ve Eleren, 2010,7).

Bütün kurumların en önemli parçasını müşteriler oluşturmaktadır. Kurumun başarısı, kaç müşteriye sahip olduğuna, bu müşterilerin hangi miktarda ve hangi sıklıkta alım yaptıklarına bağlıdır. Müşteri memnuniyetinin sağlanması, müşteri sayısının, satış miktarının ve sıklığının da artmasına neden olmaktadır. Memnun edilmiş müşteriler, faturalarını da zamanında ödeyerek kurumun ana damarı olan nakit akısını geliştirmiş olur. Müşteri isteklerinin tatminini temel kuruluş felsefesi haline dönüştürme yolunda çaba gösteren kurumlar, müşterilerini koşulsuz mutlu etmeyi şart olarak algılayan bir kültür oluşturmak zorunda hissetmektedir (Çekirge, 2009, 25).

Genelde tüm sektörlerde olduğu gibi turizm sektöründe de kişisel beklentilerle, algılanan hizmetler arasındaki fark ne kadar küçük olursa, müşteri memnuniyetinin de o kadar yüksek seviyede gerçekleşme olasılığı fazladır. Müşteri memnuniyetsizliği ise, ya kişisel beklentilerin çok yüksek olmasından ya da algılanan hizmet kalitesinin yetersiz olmasından kaynaklanır. Beklentilerin karşılanması bu iki kriterin arasındaki uyuma bağlı olarak gelişecektir. Büyük ölçekli otel işletmelerinde müşteri açısından tatmin, sunulan hizmetin müşteri beklentilerine uygun olmasıyla oluşurken, tatminsizlik, sunulan hizmetin beklenenden düşük olması durumunda oluşacaktır (Emir, Kılıç ve Pelit, 2010,6).

Selvi ve Ercan'a göre emek yoğun yapısı nedeniyle özellikle otel işletmelerinde müşteri sadakati oluşturma ve sürdürmede hizmet kalitesi önemli bir stratejik araç olarak görülmektedir. Otel işletmelerinde yüksek hizmet kalitesi ve yüksek müşteri memnuniyeti sadık müşteri sayısını artıracaktır (2007). Hizmet kalitesinde mükemmellik, hizmet sektörünün kalbidir (Loborec, 254).

## F. ISO 9001 ve Müşteri Memnuniyeti

Müşteriler için ISO standartları, ürün ve hizmetlerin uluslar arası standartlarda ve dünyaca kabul gören gelişmesini garanti etmektedir (Samuel, 2004, 30).

Günümüz dünya pazarında kuruluşlar yaşamlarını sürdürebilmek için, öncelikli hedeflerden biri olarak “müşteri memnuniyeti”ni sağlamayı düşünmektedirler. Tüketicilerin her geçen gün daha da bilinçlenmesi ve beklentilerinin artması da kuruluşları bu yönde düşünmeye zorlamaktadır. Buna bağlı olarak da kuruluşlar için artık “kaliteli olmak” ve “sistemlerini belgelendirmek” kaçınılmaz hale gelmiştir (Kanar, 2005,20).

ISO 9000 Kalite Sistemi, Kalite Yönetim Sisteminin geliştirilmesi, uygulanması, etkinliğinin iyileştirilmesi ve müşteri şartlarının karşılanması yoluyla müşteri memnuniyetinin artırılması için süreç yaklaşımının benimsenmesidir. (Demir, 2006, 35)

ISO 9001:2000 “Kalite Yönetim Sistemi – Şartlar” standardında müşteri memnuniyeti kavramına büyük ölçüde yer vermekte, sadece ürün kalitesinin devamının sağlanması yeterli olmamaktadır. Kuruluş, müşteri şartları ve yasal şartları da dikkate alarak müşteri memnuniyetinin artırılması amacıyla yönelik olarak kalite yönetim sistemini kurmalıdır (Yavuzeser, 2008, 42).

Ünal’a göre, Özel bir firmaya ISO 9001:2000 belgesini aldirmek için bir yıl gibi süren sadece bu firmadaki çalışmalar göstermiştir ki firmalar müşteri memnuniyetini sağlamak, uluslararası alanda tanınmak, sadece belge almak için gibi sebeplerle belge almak amacıyla başvurdukları saptanmıştır (2006, 87).

### **2.3. Standardizasyon ve Kalite İlişkisinin Değerlendirilmesi**

#### **A. Standart**

Standart kavramı; “belirli bir amacın gerçekleştirilebilmesi için gerekli ve yeterli nicelik ve nitelik düzeyi” olarak tanımlanabilir (Yavuzeser, 2008,3).

#### **B. Standardizasyon ve Kalite**

Kalitesi beklenen düzeyde olan ve sürekli olarak tutturulabilen ürünlere rastlantılarla erişilemez. (Bağrıaçık, Şimşek ve Nacar, 1999, 7).

Standardizasyon kavramı ile yürütülen bir organizasyonun veya herhangi bir işin önceden belirlenmiş kurallar dahilinde uygulanması; bu kuralların ortaya çıkan mal ve hizmet üzerinde belli bir kalite düzeyini sağlamayı hedeflemesi ve sonucun üretici ve tüketiciye fayda şeklinde yansımaları sağlayan politikalar olarak ifade edilmektedir. Standartların belirlenmesi dar anlamda bireylerin kararlarıyla günlük işlere uygulanmakla birlikte, geniş anlamda standardizasyon, tüm ekonomik birimlere, yetkisini devletten alan kurumlarca uygulanan kurallar bütünüdür. Standardizasyon ve kalite faaliyetleri ile öncelikli olarak insanın can ve mal güvenliğinin korunması hedeflenirken aynı zamanda müşteri beklentilerinin daha iyi karşılanması ve refah düzeyinin yükseltilmesi amaçlanmaktadır (Altıntaş, 2006, 73).

### **2.4. İşletmeler Açısından ISO'nun Önemi**

Fıroiu ve Maniu'nun araştırmasına göre, %75 oranında işletmeler ISO standart sertifikalarına sahip olmayı bir ihtiyaç olarak görmektedir (2009,9).

ISO 9001, bir kuruluşun kaliteyi etkileyen tüm süreçlerinde, kalitesizliğin oluşmasını önleyici bir kontrol düzeni kurarak, bu süreçlerde insan, makine ve bilgi unsurları arasındaki eş güdümün en uygun kalite-verimlilik-maliyet bileşiminde sağlanabilmesi için gerekli teknik ve yönetsel prosedürlerin oluşturulmasını ve kullanılmasını sağlayan, yani kalite güvencesini sağlayan uluslar arası standartlara uygunluk niteliği taşıyan bir araçtır (Tütüncü, 2009,5).

## **2.5. ISO Standardını Uygulamanın Faydaları**

ISO 9000 getirdiği zorunluluklardan ötürü TYK'ye minimum ihtiyaç bırakmıştır; müşteri ve tedarikçiler için ürün ve hizmet kalitesine ve sürecine odaklanarak ortak faydalar üretmektedir (Oliveira ve Grael, 2008,8).

Ticaret için, uluslar arası standartları kabul etmek demek oluyor ki; tedarikçiler kendi sektörlerinde geniş çapta kabul gören özellikleri kendi ürün ve hizmetlerine uygularlar. Bu, dönüşüm, dünya çapında uluslar arası standartları kullanarak daha çok pazarda serbest rekabet fırsatı yakalama şansı demektir.

Müşteriler için, Uluslar arası standartlara dayalı ürün ve hizmetlerde erişilen dünya çapındaki teknolojik rekabet, işletmelere giderek artan çapta tercih seçeneği sunmakta, ve ayrıca tedarikçiler arası rekabette de avantaj sağlamaktadır.

Hükümetler için, Uluslar arası standartlar teknolojik ve bilimsel temelli, sağlıklı ve güvenli çevresel yasalar oluşmasını sağlamaktadır.

Ticari memurlar için, yerel ve global pazarlarda kritik durum düşünüldüğünde, uluslar arası standartlar, tüm rakipler için bu pazarlarda "bir faaliyet gösterme alanı" yaratmaktadır. Farklı ulusların veya yerel standartların varlığı, iş dünyasında teknik bariyerler yaratabilir, hatta politik bir seçim olduğunda kısıtlı ithalat kotalarının kaldırılması ve benzeri muamelelerin varlığı mümkündür. Uluslar arası standartlar politik iş

anlaşmalarını işleme koyan teknik araçlardır. Gelişmekte olan ülkeler için, uluslar arası standartlar uluslar arası oy birliği modern oluşumda önemli bir teknik olan know-how (İngilizce Deyim: 'İşin nasıl yapıldığını bilmek' demektir) kaynağını temsil etmektedir. Ürün ve hizmet karakteristiklerini tanımlarken dış pazarların beklentilerini karşılanır, uluslar arası standartlar, gelişmekte olan ülkeler israftan men eder ve kıt kaynaklarını araştırarak doğru tercihleri yapmalarına temel oluşturacaktır.

Tüketiciler için, uluslar arası standartlara ürün ve hizmet uyumu, dayanıklılık, güven ve kalite garantisi sunar. Herkes için, uluslar arası standartlar, genel olarak kalite hayatına kullandığımız ulaşım, mekanizma ve araçların güvenli olmasını sağlayama bakımından katkıda bulunur. Dünya için, uluslar arası standartlar; hava, kara, toprak kalitesi, gazların yayılımı ve radyasyon açısından çevreyi korumak için mücadeleye katkıda bulunmaktadır (Kirschenbauer ve Buchroithner, 2009,5).

Kısaca denilebilir ki, standardizasyon çalışmaları ile dünya ticaretinin gelişmesi, ürünlerde kalitenin artırılması, ürün maliyetlerinin asgariye indirilmesi ve verimin artırılması, ISO'nun başlıca görev ve sorumluluk alanı içinde olan konulardır (Ayhan, 2007, 52).

ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi kuruluşu önemli derecede etkileyebilecek bir potansiyele sahiptir. Turizm sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede ISO 9001:2000 KYS uygulamasıyla; hizmet kalitesinin iyileştirilmesi, müşterinin güvenini sağlama ve kurum imajının yükseltilmesi,

- Çalışanların kalite bilincinde artış sağlanması
- Pazarlama faaliyetlerinde rakiplerden farklılık sağlanması
- İşletme faaliyetlerinin standartlaştırılmasını sağlayacak dokümantasyonun oluşturulması
- Süreç yönetimi ile proseslerin kontrol altına alınması ile üretim maliyetlerinde düşme ve verimliliğin artması ile karı da artırma
- İşletmede bulunan makine ve mutfak ya da diğer departmanlarda bulunan tüm teçhizatın periyodik bakımı sayesinde tamir masraflarının azalması

- Organizasyonda ihtiyaç duyulan personelin tanımlanması ve planlanması, işe uygun personel seçimi ve iş yükü dengesinin sağlanması, motivasyonun artırılması
- İşletme yönetiminde iyileştirme ve birimler arası iletişimin artması
- Müşteri isteklerinin dikkate alınması ve müşteri isteklerinin karşılanması sayesinde hizmette farklılaşma
- Şikayetlerin azalması ve buna bağlı oluşan maliyetlerin düşürülmesi
- Tedarikçilerin seçiminde, değerlendirilmesinde ve takibinde kolaylık sağlanması, tedarikçilerle daha sıkı bir iletişim sağlanarak tedarikçilerin de kalite anlayışının yükseltilmesi
- Geçmişe yönelik kayıtların düzenli bir şekilde tutulmasını sağlayacak alt yapının oluşturulması
- Veriler ve istatistiksel ölçümler doğrultusunda durum analizlerinin yapılabilmesi ve geleceğe yönelik kararlarda bu analiz sonuçlarının kullanılabilmesi
- Kurumsallaşma yolunda önemli bir adım atılmış olması sağlanmaktadır
- İşbirlikçilerin gözünde işletmenin imajını yükseltmektir (Oliveira ve Graef, 2008,6)

Yeni müşteriler edinmek ve var olan müşterileri elde tutmak içinde standart bir pazarlama aracı olarak kullanılabilir. Bir başka araştırma bulgularına göre ise ISO 9000 sertifika sistemi dokümantasyonda ilerleme sebebiyle faydalı bir pazarlama aracı ve ithalat potansiyelidir (Aslanertik ve Tabak, 2007,74).

## **2.6. Türkiye'deki Turizm İşletmeleri Açısından ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Standardının Uygulaması ve Önemi**

Türkiye'de kaliteye duyulan ilginin serbest ekonomiye geçmesiyle başladığı görülmektedir. Çünkü o güne kadar sadece ülke içinde var olan



rekabet, uluslar arası alana yayılmış ve ulusal şirketleri uluslar arası şirketler ile karşı karşıya getirmiştir. Büyük sanayi kuruluşlarının yabancı kuruluşlar ile yaptıkları ortaklıklar da, Türkiye’de kalite üretim anlayışını beraberinde getirmiştir. Bununla beraber, tüketici talebindeki değişiklikler ve kaliteli ürünlerin tercih edilmesi, sanayi sektöründe, insan kaynakları ve eğitime daha fazla önem verilmesinde bu alanda uzun vadeli yatırımlar yapılmasında etkili olmuştur (SGK, 2009, 98).

Bir yaklaşıma göre: ‘Müşteriye istediğini istediği zaman ver’ demek olan (Hall, 1992,10) hizmetin kalitesi, müşteri talebine uygunluktur. İşletmeler gelişim stratejileri belirleyip doğru hizmet vermek için hizmet kalitesini yükseltmeye çalışmaktadırlar (Butnaru, 2009). Emin olmak gerekir ki, müşteri son değerlendircidir; fakat her ürün ve hizmetin ardında bir süreç ve o sürecin işleyişini sağlayan standartlar mevcuttur (Hall, 1992, 10).

Özellikle turizm işletmelerinde standardizasyon sağlanması ve kalitenin bu şekilde ortaya konması için çeşitli standartlar belirlenmiştir. Bu standartlar gerek seyahat gerekse konaklama işletmelerine çeşitli görevler yüklemektedir. Makro anlamda turizm içinde yer alan maddi manevi tüm varlıklar bu standartlardan etkilenmektedir (Altıntaş ,2006, 74).

Kalite güvence sistemi, tüketiciye uygun kalitede mal ve hizmet sunulmasını sağlamak amacı ile kalitenin planlanması, düzenlenmesi, yönlendirilmesi ve kontrol edilmesini içeren faaliyetler bütünü ifade etmektedir. ISO 9000 standartları da bu sistemin bütünü oluşturmaktadır. Kalite güvence standartları, kalite güvence programları geliştirmek isteyen işletmeler için yol gösterici bir özellik taşımaktadır. İşletmelerde kalite güvence sisteminin kurulmasına yönelik olarak, Türk Standartları Enstitüsü (TSE) Uluslararası Standartlar Örgütü’ nün (ISO) belirlemiş olduğu standartların Türkiye’ de uygulanmasına yardımcı olmaktadır. Bu çerçevede ISO’ nun belirlemiş olduğu standartlar adlarını koruyarak, ülkemizde de geçerli olmuştur (Tütüncü, 2009,16).

Türkiye’de TKY uygulamalarının gelişiminde Batıda olduğu gibi uluslararası standartlaşma hareketinden söz etmek mümkündür. Uluslar

arası Standartlar Örgütü'nün geliştirmiş olduğu "Kalite Güvence Standartları" uygulamalarına geçiş TKY'nin önemini arttırmıştır. Dünya ülkeleri veya AB'ye uyum sürecinde AB'ye üye ülkeler ile rekabet edebilmek ve rekabette "ben de varım" diyebilmenin yolu "ISO 9000 Kalite Güvence Standartları"na sahip olmaktan geçmektedir. Söz konusu belgelere sahip olmak, TKY'nin başarı ile uygulandığının bir göstergesi olarak algılanabilir. Bu bağlamda da, ISO 9000 gibi kalite güvence standartları ve TKY, toplam kaliteye ulaşılmasını sağlayan unsurlardır (Türker, 2006,14).

## **2.7. ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Standardı**

ISO Latince eşit ya da düzenli anlamına gelen *isos* kökünden gelir ve bilinenin aksine Uluslar arası Standardizasyon Örgütü'nün kısaltması değildir. ISO 9001 ise etkin bir kalite yönetim sistemini tanımlayan bir standarttır. Kuruluş bu standardın şartlarını sağladığında ISO 9001 belgesini alabilmektedir. Belge kuruluşun ürün ve hizmetlerinin uluslar arası kabul görmüş bir standarda uygun olarak üretildiğini göstermektedir (Öztuna, 2007, 109).

ISO 9001 standartları bir işletmenin tasarım/geliştirme, üretim, tesis ve hizmette kalite güvencesi modelidir. Standart büyüklüğe değil fonksiyona dayanır. ISO 9001, hizmet işletmeleri içinde uygulanabilir özelliğe sahiptir. Ürün tasarımı ve satış sonrası hizmet işlevi olan işletmeler ISO 9001'e göre belgelenebilmektedir. (Demir, 2006, 46).

### 3. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evreni ve örneklemini, veri toplama araç ve teknikleri, veri toplama süreci ile toplanan verilerin analiz teknikleri sunulmaktadır.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada ISO 9001 Kalite Yönetim Standardının, Balıkesir ili'nde faaliyet gösteren iki büyük ölçekli termal otelde uygulanabilirliğinin müşteri memnuniyeti üzerinde etkisinin ne ölçüde olduğunu ölçmek hedeflenmiştir. Bu bağlamda Balıkesir, Pamukçu'da faaliyet gösteren ve ISO 9001 Standartlarını uygulayan termal otel müşterileri ile Edremit yöresinde faaliyet gösteren ve ISO 9001 Standartlarını uygulamayan termal otel müşterilerine anket çalışması yapılmıştır. Araştırma sorularını cevaplamaya yönelik olarak teorik bölümde incelenen değişkenler ve değişkenler arası ilişkileri belirtecek şekilde hipotezler geliştirilerek aşağıdaki araştırma modeli oluşturulmuştur.

V1: Müşterinin, işletmenin sunduğu ürün ve hizmeti kaliteli bulması ile müşterilerin eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

V2: Müşterinin, işletmenin sunduğu ürün ve hizmeti kaliteli bulması ile müşterinin tekrar aynı işletmeyi seçmesi arasında, anlamlı bir ilişki vardır.

V3: Müşterilerin kaldıkları otel işletmesinde ISO 9001 Standardının uygulandığını bilmenin kendilerinde güven oluşturması ile müşteri tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

V4: Müşterilerin ISO 9001 Standardının kaldıkları otelde uygulandığını bilmek ile yakın çevrelerine ISO 9001 Standardını uygulayan otele gitmelerini tavsiye etmeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

V5: İşletmenin sahip olduğu kalite ile işletme üst yönetimin ilgisi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

V6: İşletmenin düzeni ile işletmenin sunduğu ürün ve hizmet kalitesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

V7: Müşterinin, işletmenin sunduğu hizmetleri kaliteli bulması ile işletmede sunulan hizmetlerin her bakımdan ISO 9001 Standartlarına uygunluğu yansıtması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

V8: Müşterilerin gözünde işletmenin rekabet edebilir durumda olması ile işletmenin ürün ve hizmet kalitesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

ISO 9001 Kalite Yönetim Standardının müşteri memnuniyetine etkisinin analizine yönelik hazırlanan anket formu, Balıkesir'de faaliyet gösteren iki büyük ölçekli otelde konaklayan 110 otel müşterisine uygulandıktan sonra elde edilen bulgular, SPSS (Statistical Package for Social Sciences, Version 11.5) programına aktarılmış ve araştırma analizleri bu programda tamamlanmıştır. Program analizleri ISO 9001 Standardının uygulandığı anketlerde ortalama %89; uygulanmayan anketlerde ortalama %88 güven düzeyinde gerçekleştirilmektedir.

### Tablo 1. Uygulama Olan Otel İşletmesine İlişkin Güvenilirlik Analizi Testi

ISO 9001 Kalite Yönetim Standardının uygulandığı oteldeki anketlerin güvenilirliği

Cronbach's Alpha	N of Items
0,8974	56

### Tablo 2. Uygulama Olmayan Otel İşletmesine İlişkin Güvenilirlik Analizi Testi

ISO 9001 Kalite Yönetim Standardının uygulamadığı oteldeki anketlerin güvenilirliği

Cronbach's Alpha	N of Items
0,8875	54

## 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın amacı doğrultusunda yapılan uygulama, Balıkesir İli'nde bulunan iki büyük ölçekli otel müşterileri ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evreni, Büyük Ölçekli Otel İşletmeleridir. Ana kütle Balıkesir İli'dir. Örneklem ise Balıkesir ilçelerinde faaliyet göstermekte olan büyük ölçekli ve termal otel olma özelliği gösteren, ISO 9001 Kalite Yönetim Standardını uygulayan ve uygulamayan olmak üzere iki otel seçilmiştir.

### **3.3. Veri Toplama Araç Teknikleri**

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket modelinden yararlanılmıştır. Veri toplama aracı olarak, araştırma değişkenlerini ölçmeye yönelik ifadelerin yer aldığı anket formu kullanılmıştır. Anket formunun ilk bölümünde işletme müşterilerine ait değişkenler yer alırken, ikinci bölümde ise işletmelerde ISO 9001 Kalite Yönetim standardının uygulanmasının müşteri memnuniyeti üzerine etkili olup olmadığına yönelik ifadeler bulunmaktadır. Kullanılan anket formu çalışmanın sonunda Ek 1’de sunulmuştur.

### **3.4. Veri Toplama Süreci**

Anket uygulaması Haziran ve Temmuz 2011 tarihleri arasında 110 adet işleme müşterisiyle bir kısmı yüz yüze görüşülerek uygulanmıştır.

### **3.5. Verilerin Analizi**

Hazırlanan anketler Balıkesir şehir merkezinde araştırmacı tarafından işletme müşterilerine doğrudan dağıtılarak toplanmıştır. Ankette yer alan ve ISO 9001 Standardının müşteri memnuniyetine etkisinin araştırılması amacıyla verilen yargılar; 1=Tamamen Katılıyorum, 2=Katılıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılmıyorum, 5=Tamamen Katılmıyorum olarak derecelendirilmiş ve değerlendirilmeye alınmıştır.

Anket uygulaması gerçekleştirildikten sonra, yukarıdaki derecelendirme ile değerlendirmeye alınan verilerin, ankette yer alan

işletmelerin genel özelliklerini belirlemek amacıyla sıklık ve yüzde değerleri kullanarak zmlmesine gidilmiştir. Program yardımıyla zmlenen veriler yorumlanmış ve bu anlamda öneriler geliştirilmiştir.

Daha sonra ISO 9001 Kalite Yönetim Standardının müşteri memnuniyetine olan etkilerini belirlemek amacıyla verilen önermelere, katılımcıların verdiği yanıtla ra göre aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri esas alarak analiz edilmiştir.

Çalışmada uygulanan istatistiksel analizler şunlardır:

- Değişkenlerin sıklık ve yüzde oranlarının saptanması.
- Değişkenlerin Aritmetik Ortalamaları, Standart Sapmalarının saptanması ve farklarının bulunması.
- Değişkenlerin korelasyon analizleri.

## 4. BULGULAR VE YORUMLAR

### 4.1. Değişkenlere İlişkin Analiz Sonuçları (Sıklık ve Yüzde)

Anket formunu cevaplayan müşterilerin yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum, gelir durumuna ilişkin bilgilere dağılımlar aşağıdaki tabloda verilmektedir.

**Tablo 3: Anket katılımcılarının Cinsiyet, Medeni Durum, Yaş, Eğitim Durumu ve Aylık Geliri**

	DEĞİŞKENLER	SIKLIK	YÜZDE DEĞERİ (%)
CİNSİYET	ERKEK	65	59,1
	KADIN	45	40,9
MEDENİ DURUM	EVLİ	53	48,2
	BEKAR	52	47,3
	DİĞER	5	4,5



<b>YAŞ</b>	<b>24 YAŞ VE ALTI</b>	<b>37</b>	<b>33,6</b>
	<b>25-34 YAŞ ARALIĞI</b>	<b>40</b>	<b>36,4</b>
	<b>35-44 YAŞ ARALIĞI</b>	<b>13</b>	<b>11,8</b>
	<b>45-54 YAŞ ARALIĞI</b>	<b>11</b>	<b>10</b>
	<b>55 YAŞ ve ÜZERİ</b>	<b>9</b>	<b>8,2</b>
<b>EĞİTİM DURUMU</b>	<b>İLKÖĞRETİM</b>	<b>17</b>	<b>15,5</b>
	<b>ORTAÖĞRENİM</b>	<b>23</b>	<b>20,9</b>
	<b>LİSANS</b>	<b>45</b>	<b>40,9</b>
	<b>YÜKSEK LİSANS / DOKTORA</b>	<b>25</b>	<b>22,7</b>
<b>AYLIK GELİR</b>	<b>1000-2000 TL</b>	<b>64</b>	<b>58,2</b>
	<b>2001-3000 TL</b>	<b>14</b>	<b>12,7</b>
	<b>3000 TL ve ÜZERİ</b>	<b>32</b>	<b>31,1</b>

Tablo 3'ün devamı

Ankete katılan müşterilerin %59'u erkek, %40'ı kadındır. Ayrıca %48'i evli, %47'si bekar ve %4'ü dul statüsündedir. Tablodan müşterilerin %33'ünün 24 yaş ve altı, %36'sının 25-34 yaş aralığında, %11'inin 35-44 yaş aralığında, %10'unun 45-54 yaş aralığında ve %8'inin ise 55 yaş ve üzerinde olduğu saptanmıştır. Anket katılımcılarının %15'i ilköğretim mezunu, %20'si lise mezunu, %40'ı lisans mezunu ve %22'si ise yüksek lisans veya doktora mezunu seviyesinde öğrenim görmüştür. Anket katılımcıları %58,2lik bir oran ile 1000-2000 tl, %12'lik bir oran ile 2001-3000 tl, %31'lik bir oran ile 3000 tl ve üzeri bir gelir seviyesine sahiptir. Anket formunu cevaplayan müşterilerin ISO 9001 Standartları hakkında bilgi düzeyleri ve otel işletmesinin ISO 9001 standartlarını uyguladığının bilincinde olup olmadıklarına ilişkin bilgilere dağılımlar aşağıdaki tablolarda verilmektedir.

**Tablo 4: Anket Katılımcılarının ISO 9001 Kalite Yönetim Standardı Hakkında Bilgiye Sahip Olması**

Değerler	Sıklık	Yüzde
Evet	53	48,2
Hayır	57	51,8
<b>Toplam</b>	<b>110</b>	<b>100,0</b>

Anket katılımcılarının %48'inin ISO 9001 Kalite Yönetim Standardı hakkında bilgiye sahiptir ve %51'inin haberi yoktur.

**Tablo 5: ISO 9001 Kalite Yönetim Standardını Uygulayan ve Uygulamayan Otel Müşterilerinin ISO 9001 Standardı Hakkında Bilgiye Sahip Olması**

Değerler		Sıklık	Yüzde
ISO 9001 Standardını Uygulayan Otel	Evet	53	48,2
	Hayır	57	51,8
	<b>Toplam</b>	<b>110</b>	<b>100,0</b>
ISO 9001 Standardını Uygulamayan Otel	Evet	13	23,6
	Hayır	47	76,3
	<b>Toplam</b>	<b>55</b>	<b>100</b>

ISO 9001 Kalite Yönetim Standardının uygulandığı oteldeki müşterilerin %48'i standarttan haberdar olup, %51'i haberdar değildir. Standardın uygulanmadığı otelde ise müşterilerin %23'ünün standarttan haberdar olup, %76'sının bilgiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 6: Anket Katılımcılarının Konakladıkları İşletmede ISO 9001 Kalite Yönetim Standardının Uygulanıp Uygulanmadığından Haberdar Olması**

<b>Değerler</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>
Evet	38	34,5
Hayır	72	65,5
<b>Toplam</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Anket katılımcılarının %34'ünün konakladıkları işletmede ISO 9001 Kalite Yönetim Standardının uygulandığını bildiği saptanmış ve % 65'inin ise konakladıkları otelde standardın uygulandığını bilmedikleri saptanmıştır.

**Tablo 7: Müşterilerinin Konakladıkları Otelde ISO 9001 Kalite Yönetim Standardının Uygulanıp Uygulanmadığından Haberdar Olması**

Değerler		Sıklık	Yüzde
ISO 9001 Standardını Uygulayan Otel	Evet	38	34,5
	Hayır	72	65,5
	<b>Toplam</b>	<b>110</b>	<b>100,0</b>
ISO 9001 Standardını Uygulamayan Otel	Evet	4	7,3
	Hayır	51	92,7
	<b>Toplam</b>	<b>55</b>	<b>100</b>

ISO 9001 Kalite Yönetim Standardını uygulayan otel müşterilerinin %34'ü kaldıkları otelde standardın uygulandığını bilmekte ve %65'i bilmemektedir. Standardı uygulamayan otel müşterilerinin ise %7'si kaldıkları otelde ISO 9001 Kalite Yönetim Standardının uygulanmadığını bilmekte ve %92'si ise bilmemektedir.

#### 4.2. Değişkenlere İlişkin Analiz Yorumları (Sıklık ve Yüzde)

Ankete katılan müşterilerin büyük bir kesimini (%59) erkekler oluşturmaktadır. Ankete katılan müşterilerin büyük bir kesimini (%48) evli müşteriler oluşturmaktadır. Ankete katılan müşterilerin büyük bir kesimini (%69) gençler oluşturmaktadır. Ankete katılan müşterilerin büyük bir kesimi (%40) üniversite mezunudur. Ankete katılan müşterilerin büyük bir kesimi (%58) 1000 ile 2000 tl arasında ortalama gelire sahiptir.

Ankete katılan müşterilerin çoğunun (%51) ISO 9001 Standardı hakkında bilgiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. ISO 9001 Standardının uygulandığı otelde çoğu müşteri (%51) standart hakkında bilgiye sahip değildir. Standardın uygulanmadığı otelde aynı şekilde çoğu müşteri (%76) standart hakkında bilgiye sahip değildir. Standart hakkında bilgi düzeyleri yükselirse bir sonraki tatillerinde ISO 9001 Standardını uygulayan otele gitmeyi tercih etmeleri araştırılabilir bir olgu olabilir. Müşteriler (%65) kaldıkları otelde ISO 9001 Standardının uygulanıp uygulanmadığını bilmemektedir. ISO 9001 Standardını uygulayan otelde müşterilerin çoğu (%65) kaldıkları otelde ISO 9001 Standardının uygulandığını bilmemekte ve uygulamayan otelde de büyük bir çoğunluk (%92) kaldıkları otelde ISO 9001 Standardının uygulandığından habersizdir. Bu bulgulardan, otel müşterileri konaklamaları esnasında standardın uygulanmasını yeterince önemsememekte olduğu söylenebilir. Ayrıca hem ISO 9001 Standardından haberdar olup hem de kaldığı işletmede bu standardın uygulandığını bilen müşteri kesimidir.

## **A. Ankete Katılan Müşterilerin İşletmenin Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyeti Hakkındaki Tercihlerinin Değerlendirilmesi**

Her iki müşteri grubu da oteli kaliteli bulma hususunda, kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum şıklarına en yüksek yüzdeyi vermişlerdir. Bu durum gösteriyor ki, ISO 9001 Standartlarını uygulayan ve uygulamayan otel müşterileri gözünde ISO 9001 Standartları kaliteyi belirleyici bir unsur değildir. Çünkü ISO 9001 Standardını uygulayan ve uygulamayan otel müşterileri arasında otel hizmetinin kaliteli olduğuna dair görüş farklılığı bulunmamaktadır. Her iki müşteri kitlesi, yüksek oranda iki otelin de kaliteli hizmet verdiği görüşündedir.

Her iki otel müşterileri de ISO 9001 Standardı uygulansın uygulanmasın otelin hizmetlerinden memnun kalmıştır. Bu bulgu da göstermiştir ki müşterilerin aldığı hizmetlerden memnun kalması ile ISO 9001 Standart uygulaması arasında doğru orantı yoktur.

Her iki müşteri grubunun da kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum şıklarına ağırlık vermesi gösteriyor ki, ISO 9001 Standardını uygulayan ve uygulamayan otel müşterilerinin talep ve beklentileri yüksek oranda karşılanmıştır. Ayrıca şu unsura dikkat çekmek gerekiyor ki, ISO 9001 Standardını uygulamayan otel müşterileri bu hususta %20'lik pay ile kararsız olduklarını dile getirirken, uygulayan otel müşterileri cephesinde bu durum %7'lik bir seyir göstermektedir. Bu beklentileri karşılama hususunda ISO 9001 Standartlarının etkisinin olup olmadığını ölçmek diğer bir potansiyel araştırma konusu olabilir.

Anket katılımcılarının çoğunun, bir sonraki tatilinde yine kaldığı oteli tercih edeceğine dair yorumlarda kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum şıklarını daha yüksek oranda işaretlemiştir. ISO 9001 Standardını uygulamayan otel müşterileri %20 oranında kararsız olduğu yorumunda bulunurken, uygulayan otel müşterilerinin %14 oranında kararsız oldukları belirtilmiştir. ISO 9001 Standardını uygulayan otel müşterilerinin kararsızlık oranının düşük olması dikkat çekici bir unsurdur.

ISO 9001 Standartlarını uygulamayan otel müşterileri %32 oranında yüksek bir payla standardın otelde uygulanmasının kendilerinde güven duygusu oluşturması hususunda kararsız oldukları saptanmıştır. ISO 9001 Standartları hakkındaki bilinç düzeyinin düşük olmasının etkileri burada da kendini göstermektedir. Toplamda ise yine büyük bir yüzde ile kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum şıkları ön plandadır; bu da göstermektedir ki müşterilerde kaldıkları otelde ISO 9001 Standartlarının uygulandığını bilmek güven oluşturmaktadır. Göze çarpan en önemli husus ise ISO 9001 Standartları hakkında bilgiye sahip olmadığı yüzde olarak ağır basan kesimin ISO 9001 Standartları hakkında güven duygusuna sahip olmasıdır.

ISO 9001 Standartlarını uygulamayan otel müşterilerinin ISO 9001 hakkında bilgiye sahip olmadığını gösteren yüzde değeri fazladır. Aynı müşteri kesimi ISO 9001'den haberdar olmayıp aynı zamanda çevresine ISO 9001 Standartlarını uygulayan otele gitmelerini tavsiye edeceğini söyleyen kesimdir. Kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum şıklarının oranlarının en yüksek değerler olması bize bunu gösteriyor. ISO 9001 uygulayan kesim içinse değerler kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum şıklarının en yüksek değerde olması beklenen bir durumdur. Kararsız olan kesimin her iki tarafta da aynı değeri aldığını görüyoruz.

## **B. Ankete Katılan Müşterilerin İşletmenin Hizmet Kalitesi ve Çalışanların Sorumluluğu Hakkındaki Tercihlerinin Değerlendirilmesi**

Her iki otelde de müşteriler çalışanları güler yüzlü bulmaktadır. Bunun sebebinin, her geçen gün artan bir seyir ile turizm kültürünün her kesime ulaşması ve turizm bilincinin her geçen gün daha da iyiye gitmesinden kaynaklandığını ve müşteri memnuniyetini artıracak faktörlerin standartlar olsun olmasın tüm otellerin baş politikalarından birini oluşturduğunu söyleyebiliriz.

Her iki otelin müşterilerinin, otelde çalışanları yardım sever olarak nitelendirdiğini görüyoruz. ISO 9001 Standardını uygulayan otelde bu oran



olumlu açıdan yüksek iken uygulamayan da daha düşüktür. Bunun sebebini yalnızca ISO 9001 Standardına bağlayamayız, sebebi daha farklı etkenler de olabilir. Aynı otele daha sonra ISO 9001 Standart uygulaması getirildikten sonra çalışanların yardımsever olmasına dair sorulan bir soruda değerler yükselirse eğer bunun ISO 9001 Standardı ile bağlantılı olduğu savunulabilir.

Tablodaki sonuçlar değerlendirildiğinde her iki otelde de çalışanların temiz ve titiz olduğunu düşünen müşteri kesimi çoğunluğu oluşturmaktadır. ISO 9001 Standartlarını uygulamayan otelde kararsız olanların uygulayan otele göre daha yüksektir.

Müşteriler her iki otelde de çalışanların sorun ve problemleri çözme hususunda hızlı ve çözüm odaklı olduğunu düşünmektedir. Kararsızım seçeneği ise her iki ankette de %18 ve %14 değerleri ile yüksek bir değere sahiptir.

Üst yönetimin, müşteri istek ve beklentilerine karşı ilgisi yüksektir. Standardın uygulanmadığı otelde kararsızım seçeneğinin uygulayan oteldeki oranlara göre yüksek çıkmasının sebebini ISO 9001 Standartlarının uygulanmaması ile bağlantılı bulunup bulunmadığı ise başka bir araştırmanın yolunu açabilecek bir bulgudur.

### **C. Ankete Katılan Müşterilerin İşletmenin Hizmet Kalitesi ve İşletme Düzeni Hakkındaki Tercihlerinin Değerlendirilmesi**

Her iki otel müşterileri de işletme çevresini düzenli, sakın ve temiz bulmaktadır. ISO 9001 Standartlarını uygulamayan otelin müşterilerinin uygulayan otel müşterilerine kıyasla işletme çevresinin temizliği hususunda kararsızım seçeneğini daha fazla işaretlemesinin nedeni ISO 9001 Standartlarının uygulanmaması olabilir. Müşteriler, her iki otelin de odalarının temiz ve düzenli olduğunu düşünmektedirler. Her iki otelin müşterileri de işletmede sunulan yemeklerin temiz, lezzetli ve güzel olduğunu düşünmektedir. ISO 9001 Standardının uygulandığı oteldeki müşterilerin çoğu işletmenin sunduğu hizmetlerin ISO 9001 Standardını yansıttığını

düşünürken, uygulamayan otelde ise bu oran daha düşüktür. ISO 9001 Standardının uygulandığı otel müşterileri % 80 gibi yüksek bir oranda standardın, işletmenin rekabet edebilirlik durumuna katkıda bulunacağı görüşündedir. Ve standardı uygulamayan otel müşterilerinin de yine rekabet edilebilirlik bakımından ISO 9001 Standardının öneminin bilincinde olması dikkat çekici bir unsurdur. Kararsızlık oranının uygulamayan otelde yüksek olması ise beklenen bir durumdur. ISO 9001 Standart maddelerinin uygulandığı otel müşterileri %87 oran ile tesisin hizmetlerini genel itibariyle kaliteli bulmaktadır. Standardın uygulanmadığı otelde ise %61 oranında hizmetler kaliteli bulunmaktadır. Bu yine çok düşük bir değer olmamakla birlikte yine de uygulayan otel ile kıyaslandığında düşük bir değerdir. Bu göstergeleri ile uygulamayan otelin müşterilerinin kararsızım ve katılmıyorum şıklarına uygulayan otel müşterilerine kıyasla daha fazla değer vermesi otelin hizmetlerini genel itibariyle standardı uygulayan otele nazaran daha düşük kalitede gördüğünü ispatlar nitelikte bir gösterge olabilir.

### 4.3. Değişkenlere İlişkin Analiz Sonuçları (Aritmetik Ortalama - Standart Sapma)

**Tablo 8: Değişkenlerin (Aritmetik Ortalama - Standart Sapma) Değer ve Farkları**

DEĞİŞKENLER	UYGULAYAN		UYGULAMAYAN		FARK
	ARİTMETİK ORTALAMA	STANDART SAPMA	ARİTMETİK ORTALAMA	STANDART SAPMA	
DEĞİŞKEN 1	1,4821	0,63220	1,7593	1,02672	-0,2772
DEĞİŞKEN 2	1,5536	0,78438	1,7407	0,73164	-0,1871
DEĞİŞKEN 3	1,9821	1,01786	2,0556	1,07135	-0,0735
DEĞİŞKEN 4	1,8036	0,88255	2,1667	1,20924	-0,3631
DEĞİŞKEN 5	1,7857	0,92862	1,9815	1,99983	-0,1958
DEĞİŞKEN 6	1,7679	0,85261	2,6667	1,21314	-0,8988
DEĞİŞKEN 7	1,7857	0,94800	2,6296	1,24834	-0,8439
DEĞİŞKEN 8	1,6250	0,92564	1,7778	0,71814	-0,1528
DEĞİŞKEN 9	1,5714	0,89152	1,8333	0,79503	-0,2619
DEĞİŞKEN 10	1,5536	0,71146	1,8519	0,91954	-0,2983
DEĞİŞKEN 11	1,6429	0,86189	1,9630	0,93087	-0,3201
DEĞİŞKEN 12	1,7321	0,90435	1,9074	0,89587	-0,1753
DEĞİŞKEN 13	1,6964	0,80723	2,0185	0,98077	-0,3221
DEĞİŞKEN 14	1,5179	0,76256	1,8889	0,83929	-0,3710
DEĞİŞKEN 15	1,4643	0,73767	1,7963	0,78619	-0,3320
DEĞİŞKEN 16	1,7143	0,94800	2,0185	1,05492	-0,3042
DEĞİŞKEN 17	1,7679	0,91435	2,4444	0,96479	-0,6765
DEĞİŞKEN 18	1,7857	0,98561	2,1111	0,94503	-0,3254
DEĞİŞKEN 19	1,7321	0,88402	2,3889	1,17227	-0,6568

DEĞİŞKEN 1: ISO 9001 Kalite Yönetim Standardını uygulayan otel müşterileri otelde aldıkları hizmetleri daha az kaliteli bulmaktadır

DEĞİŞKEN 2: ISO 9001 Kalite Yönetim Standardını uygulayan otel müşterileri aldıkları hizmetlerden daha az memnun kalmıştır

DEĞİŞKEN 3: ISO 9001 Kalite Yönetim Standardını uygulayan otel müşterilerinin istek ve beklentileri daha az karşılanmıştır

DEĞİŞKEN 4: ISO 9001 Kalite Yönetim Standardını uygulayan otel müşterileri bir dahaki tatillerinde aynı işletmeye geleceklerini daha az oranda belirtmişlerdir

DEĞİŞKEN 5: ISO 9001 Kalite Yönetim Standardını uygulayan otel müşterileri yakın çevrelerine daha az kaldıkları otele gelmelerini tavsiye etmektedirler

DEĞİŞKEN 6: ISO 9001 Kalite Yönetim Standardını uygulayan otel müşterileri için, konkladıkları işletmede standardın uygulandığını bilmek kendilerinde daha az güven duygusu oluşturmaktadır

DEĞİŞKEN 7: ISO 9001 Kalite Yönetim Standardını uygulayan otel müşterileri yakın çevrelerine daha az standardın uygulandığı otele gitmelerini tavsiye etmektedir

DEĞİŞKEN 8: ISO 9001 Kalite Yönetim Standardını uygulayan otel müşterileri çalışanları daha az güler yüzlü bulmaktadır

DEĞİŞKEN 9: ISO 9001 Kalite Yönetim Standardını uygulayan otel müşterileri çalışanları daha az yardım sever bulmaktadır

DEĞİŞKEN 10: ISO 9001 Kalite Yönetim Standardını uygulayan otel müşterileri çalışanları daha az temiz ve titiz bulmaktadır

DEĞİŞKEN 11: ISO 9001 Kalite Yönetim Standardını uygulayan otel müşterileri çalışanları daha az sorumluluk ve disiplin sahibi bulmaktadır

DEĞİŞKEN 12: ISO 9001 Kalite Yönetim Standardını uygulayan otel müşterileri çalışanların daha az sorun ve problemlere hızlı ve çözüm odaklı yaklaşıtlarını düşünmektedir

DEĞİŞKEN 13: ISO 9001 Kalite Yönetim Standardını uygulayan otel müşterileri üst yönetim müşteri istek ve beklentilerine karşı daha az ilgili olduğunu düşünmektedir

DEĞİŞKEN 14: ISO 9001 Kalite Yönetim Standardını uygulayan otel müşterileri İşletmenin çevresini ve içini daha az düzenli, sakın ve temiz bulmaktadır

DEĞİŞKEN 15: ISO 9001 Kalite Yönetim Standardını uygulayan otel müşterileri İşletmede kaldığı odaları daha az temiz ve düzenli bulmaktadır

DEĞİŞKEN 16: ISO 9001 Kalite Yönetim Standardını uygulayan otel müşterileri işletmede sunulan yemekleri ve içecekleri daha az temiz, lezzetli ve güzel bulmaktadır

DEĞİŞKEN 17: ISO 9001 Kalite Yönetim Standardını uygulayan otel müşterileri işletmenin sunduğu hizmetlerin her bakımdan ISO 9001 Standartlarına daha az uygun olduğunu düşünmektedir

DEĞİŞKEN 18: ISO 9001 Kalite Yönetim Standardını uygulayan otel müşterileri işletmenin sahip olduğu hizmet standartları sayesinde diğer işletmeler arasında daha az rekabet üstünlüğü kazandığını düşünmektedir

DEĞİŞKEN 19: ISO 9001 Kalite Yönetim Standardını uygulayan otel müşterileri konakladıkları işletmenin modern bir tesisin sunabileceği tüm kaliteli hizmetleri daha az sunmakta olduğunu düşünmektedir.

#### **4.4. Değişkenlere İlişkin Analiz Yorumları (Aritmetik Ortalama - Standart Sapma)**

Otel işletmelerinde ISO 9001 Standardı ve müşteri memnuniyetine etkisini ölçmeye yönelik olarak hazırlanan ifadelerin ilk bölümü olan Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyeti İlişkisi kategorisinde, ISO 9001 Standardını uygulayan otel müşterileri bazında en fazla katılım 'Bu işletme benim bir otel işletmesinde aradığım tüm istek ve beklentileri karşıladı' ifadesine olmuştur. Ayrıca 'Bu işletmenin sağladığı hizmetleri kaliteli buluyorum' önermesi ise grubun en düşük katılımına sahiptir. ISO 9001 Standardını uygulamayan otel müşterileri bazında ise en fazla katılım 'Yakın çevreme ISO 9001 Standardını uygulayan otele gitmelerini tavsiye ederim' ifadesine olmuştur. Bu kategoride 'Bu işletmede aldığım hizmetlerden memnun kaldım' önermesi ise grubun en düşük katılımına sahiptir.

İkinci bölüm olan Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyeti İlişkisi kategorisinde, ISO 9001 Standardını uygulanan otel müşterileri bazında 'Üst yönetim müşteri istek ve beklentilerine karşı ilgilidir' ifadesi en yüksek katılıma sahipken, 'İşletmede çalışanlar temiz ve titizdir' ifadesi en düşük katılıma sahip olan önermedir. ISO 9001 Standardını uygulamayan otel müşterileri bazında 'İşletmede çalışanlar sorun ve problemlere hızlı ve çözüm odaklı yaklaşmaktadır' ifadesi en yüksek katılım düzeyine sahiptir ve 'İşletmede çalışanlar güler yüzlüdür' ifadesi ise en düşük katılıma sahip olan önermedir.

Üçüncü bölüm olan ise Hizmet Kalitesi ve İşletme Düzeni İlişkisi incelenirken ISO 9001 Standardını uygulayan müşterileri 'Bu işletme sahip olduğu hizmet standartları sayesinde diğer işletmeler arasında rekabet üstünlüğü kazanmaktadır' ifadesine en yüksek katılımı gerçekleştirirken 'İşletmede kaldığımız odalar temiz ve düzenlidir' ifadesine en düşük katılımı gerçekleştirmişlerdir. ISO 9001 Standardını uygulamayan otel müşterileri tarafından ise 'Bu işletmenin sunduğu hizmetler her bakımdan ISO 9001 Standardına uygunluğu yansıtmaktadır' ifadesine en yüksek katılım gerçekleşirken, 'İşletmede kaldığımız odalar temiz ve düzenlidir' ifadesine en düşük katılım gerçekleşmiştir.

#### **4.5. Değişkenlerin Korelasyon Analiz Sonuçları ve Yorumları**

Tablo 9: Değişkenlerin Korelasyon Sonuçları

N	SIG. ( 2 – TAILED)		PEARSON CORRELATION		DEĞİŞKENLER	
	Uygulayan	Uygulamayan	Uygulayan	Uygulamayan		
56	54	,000	,000	,727 (**)	,732 (**)	Bu işletmenin sağladığı hizmetleri kaliteli buluyorum & Bir dahaki tatilimde yine bu işletmeyi tercih edeceğim
56	54	0,02	,295	,401 (**)	,145	Eğitim durumunuz & Bu işletmenin sağladığı hizmetleri kaliteli buluyorum
56	54	,010	,001	,340 (*)	,450 (**)	Bu işletmenin sağladığı hizmetleri kaliteli buluyorum & İşletmenin çevresi ve içi düzenli, sakın ve temizdir
56	54	,000	,000	,754 (**)	,562 (**)	İşletmenin modern bir tesisin sunabileceği tüm kaliteli hizmetleri sunmaktadır & Bu işletmenin sunduğu hizmetler her bakımdan ISO 9001 Kalite Standardına uygunluğu yansımaktadır
56	54	,010	,066	,506 (**)	,252	Bu işletmenin sağladığı hizmetleri kaliteli buluyorum & Üst yönetim müşterileri istek ve beklentilerine karşı ilgilidir
56	54	,000	,008	,461 (**)	,359 (**)	Konakladığım işletmenin sahip olduğu hizmet standartları sayesinde diğer işletmeler arasında rekabet üstünlüğü kazanmaktadır & Bu işletmenin sağladığı hizmetleri kaliteli buluyorum
56	54	,019	,066	,313 (*)	,252	ISO 9001 Kalite Standardı hakkında bilgiye sahibim & Yakın çevrem ISO 9001 Kalite Standardını uygulayan otelle gitmelerini tavsiye ederim
56	54	,000	,341	,524 (**)	,132	Bu işletmede ISO 9001 Kalite Standardının uygulandığını biliyorum & Bir işletmede ISO 9001 Kalite Standardının uygulandığını bilmek bende güven duygusu oluşturur

Korelasyon analizleri incelendiğinde 'Bu işletmenin sağladığı hizmetleri kaliteli buluyorum' ile eğitim durumu arasında ISO 9001 Standardını uygulayan otel verilerinde pozitif ve anlamlı bir ilişki (**401\*\***) vardır. ISO 9001 Standardının uygulandığı otelde müşterilerin eğitim seviyesi yükseldikçe otelin hizmetlerini kaliteli bulması hakkındaki katılım yüzdesi de yükselmektedir. Buna göre; kalite yaklaşımı ile eğitim durumu arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiş ve Varsayım 1'in (Uygulayan otel için ) gerçekleşiyor olduğu belirlenmiştir.

Turistik işletmelerde kalan müşterilere yapılan anket sonuçlarına göre; 'Bu işletmenin sağladığı hizmetleri kaliteli buluyorum' ile 'Bir dahaki tatilimde yine bu işletmeyi tercih edeceğim' değerleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki (**732\*\***, **727\*\***) çıkmıştır. Müşterilerin otel hizmetlerini kaliteli bulması yükseldikçe müşterilerin yine aynı işletmeyi tercih etme ihtimali de yükselmektedir. Buna göre; kalite yaklaşımı ile müşterilerin otel hizmetlerini kaliteli bulması arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmış ve Varsayım 2' nin gerçekleşiyor olduğu belirlenmiştir.

Korelasyon analizi verilerine göre 'Bu işletmede ISO 9001 Standartlarının uygulandığını biliyorum' ve 'Bir işletmede ISO 9001 standartlarının uygulandığını bilmek bende güven duygusu oluşturur' değerleri arasında ISO 9001 Standartlarını uygulayan otel müşterileri için anlamlı ve pozitif bir ilişki (**524\*\***) vardır. ISO 9001 Standardını uygulayan otelde standardın uygulandığını bilme değeri arttıkça otele duyulan güven duygusu da artmaktadır. Buna göre; İşletmede ISO 9001 Standartlarının uygulandığını bilmek ile bunun kendilerinde güven duygusu oluşturması arasında, uygulayan otel için anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiş ve Varsayım 3'ün gerçekleşiyor olduğu belirlenmiştir.

Korelasyon analizi verileri bize ISO 9001 Standardını uygulayan otel bazında 'ISO 9001 standartları hakkında bilgiye sahibiyim' ile 'Yakın çevreme ISO 9001 standartlarını uygulayan otele gitmelerini tavsiye ederim' değerleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki (**313\***) saptanmıştır. ISO 9001 Standardının uygulandığı otelde ISO 9001 Standartları hakkında bilgi sahibiolma oranı arttıkça müşterilerin çevrelerine ISO 9001 Standartlarını uygulayan otele gitmelerini tavsiye etme oranı da artmaktadır. Buna göre; müşterilerin ISO 9001 Standartları hakkında bilgi sahibi olması ile



müşterilerin çevrelerine ISO 9001 Standartlarını uygulayan otele gitmelerini tavsiye etmeleri arasında (Uygulayan otel için) anlamlı bir ilişki tespit edilmiş ve Varsayım 4'ün gerçekleşiyor olduğu belirlenmiştir.

Korelasyon analizi verileri incelendiğinde 'Üst yönetim müşteri istek ve beklentilerine karşı ilgilidir' ile 'Bu işletmenin sağladığı hizmetleri kaliteli buluyorum' değerleri arasında, ISO 9001 Standardını uygulayan otel müşterileri bazında pozitif ve olumlu bir ilişki (**506\*\***) söz konusudur. Standardın uygulandığı otelde üst yönetimin müşteri istek ve beklentilere karşı ilgisi arttıkça işletme kalitesi de müşterilerin gözünde artmaktadır. Buna göre; kalite yaklaşımı ile üst yönetimin müşteri istek ve beklentilerine karşı ilgili olması arasında (Uygulayan otel için) anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiş ve Varsayım 5 'in kabul edilebilirliği saptanmıştır.

Korelasyon analizine göre 'Bu işletmenin sağladığı hizmetleri kaliteli buluyorum' ile 'İşletmenin çevresi ve içi düzenli, sakın ve temizdir' değerleri arasında pozitif ve olumlu bir ilişki vardır. Bu durum her iki otel için de geçerlidir. ISO 9001 Standardının uygulandığı otelde oran (**450\*\***) iken uygulanmayan otelde bu oran (**340\***) dir. İşletmenin çevresinin düzenli, sakın ve temiz olması değeri yükseldikçe müşterilerin işletmeyi kaliteli bulması değeri de yükselmektedir. Buna göre; kalite yaklaşımı ile işletmenin çevresi ve içinin düzenli, sakın ve temiz olması arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiş ve Varsayım 6'nın gerçekleşiyor olduğu belirlenmiştir.

Korelasyon analizi verileri incelendiğinde her iki otel işletmesinde 'İşletme modern bir tesisin sunabileceği tüm kaliteli hizmetleri sunmaktadır' ile 'Bu işletmenin sunduğu hizmetler her bakımdan ISO 9001 kalite standartlarına uygunluğu yansıtmaktadır' değerleri arasında (**562\*\***, **754\*\***) anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Her iki işletmede de müşteriler hizmetlerin kaliteli olduğunu düşünmekte ve hizmetlerin ISO 9001 Standartlarını yansıttığını savunmaktadır. Buna göre; Varsayım 7'nin kabul edilebilirliği saptanmıştır.

Anketin uygulandığı her iki otelde de 'Bu işletme sahip olduğu hizmet standartları sayesinde diğer işletmeler arasında rekabet üstünlüğü kazanmaktadır' ile 'Bu işletmenin sağladığı hizmetleri kaliteli buluyorum' değerleri arasında korelasyon analizine göre ( **359\*\* / 461\*\*** ) anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Her iki işletmede de

müşterilerin otel hizmetlerini kaliteli bulması değeri yükseldikçe işletmenin diğer işletmelere yönelik rekabet edebilirliği de müşteri gözünde artmaktadır. Buna göre; kalite yaklaşımı ile işletmenin diğer işletmeler arasında rekabet üstünlüğü sağlaması arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiş ve Varsayım 8'in gerçekleşiyor olduğu belirlenmiştir.

## 5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

### 5.1. Sonuçlar

Anket katılımcılarının çoğunu gençler oluşturmaktadır. Gençler ankete katılma fikrine daha sıcak bakarken orta yaş ve üzeri katılımcılar anket katılımına daha çekingen davranmaktadır. Gençler anketleri kendileri doldurmak isterken orta yaş ve daha yaşlı katılımcılar anket sorularını anlamadıkları yerde yardıma ihtiyaç duymakta ve yardım istemektedir.

Anket katılımcıları büyük oranda ISO 9001 Standardını ve faydalarını bilmemekte ve kaldıkları otelde uygulanıp uygulanmadığını ise sorgulamamaktadır. Müşterilerin gözünde standart müşterilere fayda sağlamaktan öte işletmenin çıkarlarını korumak için uygulanan bir seri prosedür olarak görülmektedir.

ISO 9001 Standardını uygulayan otel müşterileri kaldıkları otelin hizmetlerini daha az kaliteli bulmakta ve kaldıkları odaları daha az temiz, yiyecek – içecekleri daha az lezzetli, çevreyi daha az temiz, çalışanları daha az: hızlı, titiz, sorumluluk sahibi, üst yönetimi ise daha az ilgili bulmaktadır. İki otel verileri arasında müşterilerin bu hususlarda kararsız olma eğilimini, standardı uygulamayan otelde daha belirgin bir şekilde görmekteyiz. ISO 9001 Standardının etkisini ölçmek için standardı uygulamayan otele standart getirdikten sonra yine bir müşteri memnuniyeti anketi uyguladıktan sonra elde edilen verileri karşılaştırıp aradaki farkı ISO 9001 Standardının etkisi olarak yorumlayabiliriz.

ISO 9001 Standardı hakkında bilgisi olmadığını ve kaldığı otelde de standardın uygulandığını bilmediğini iddia eden kesimin aynı zamanda

kaldıkları otelin ISO 9001 Standartlarını yansıttığını düşünmesi ve standardın kaldıkları otelde uygulandığını bilmelerinin kendilerinde güven duygusu oluşturacağını ifade eden kesim olduğu tespit edilmiştir.

ISO 9001 Standardını uygulayan otele gelen müşteriler bu standart hakkında bilgiye sahiptir ve ISO 9001 Standardının uygulanmadığı oteldeki müşteriler ise standart hakkında bilgiye sahip değildir. Bunun sebebini eğitim faktörüne bağlayamayız; çünkü her iki müşteri grubu da lisans düzeyinde eğitim seviyesine sahip insanlardır. Eğitim düzeyi yüksek insanların ISO 9001 belgesi hakkında bilgi sahibi olmamasının nedenleri üzerine ve ISO 9001 uygulanmayan otele gelen lisans eğitim seviyesinde olan insanların ISO 9001 Standartları hakkında bilgi düzeyleri yükselirse, bu standardı uygulayan otele gitmeyi tercih etmeleri ihtimali üzerine bir araştırma yapılmasına öncülük edebilecek bir fikirdir. ISO 9001 Kalite Yönetim Standardının müşterilerin gözündeki kalite algısına ilişkin değerinin bulunması ise bir diğer araştırma konusudur.

ISO 9001 Kalite Yönetim Standardını uygulamayan otelde müşteri memnuniyeti daha üst bir seviyede karşılanmıştır.

## **5.2. Öneriler**

ISO Standartları dünya çapında öneme sahip olan ve işletmeleri belirli bir hizmet kalitesini canlı tutmaları için oluşturulmuş, yüksek öneme sahip olan uygulamalardır. Toplumun her kesiminin gerek okul gerek medya aracılığıyla bu konuda aydınlatılması gerekmektedir.

ISO 9001 Standardının uygulanmadığı otellerde standardın önemine dair ücretsiz seminer düzenleme organizasyonları geliştirilmelidir.

ISO 9001 Standardını uygulamayan bir otel model olarak seçilebilir ve bu otele standart uygulanabilir ve yapılan tetkikler ile aradaki ürün ve hizmet

kalitesi farkı ölçülür ve aradaki fark tüm ilgililere duyurulur böylece işletmeler standardın önemini kavrayabilir.

ISO 9001 Standartlarının uygulanması süreci iyi denetim edilmelidir, süreçteki aksaklıklar iş akışının düzenini bozmamalıdır.

ISO 9001 Standardının uygulandığı otelde kalan müşterilere standardın önemi ve kendilerine olan yararları anlatılmalı ve bir dahaki sefere konaklayacakları zaman otel tercih etmelerinde etkin bir faktör olması sağlanmalıdır.

Çalışanları ISO 9001 Standardının gerekliliklerini kendi işleri haricinde yükümlü tutuldukları bir zorunluluklar zinciri olarak görmemeli ve çalışanlara standardın özellik ve faydaları iyice empoze edilmelidir.

Üst yönetim, çalışanlar ve departmanlar arasında etkin bir iletişim kurulmalı ve bu sağlıklı iletişim hız ve problem çözme dahil her türlü müşterinin yararına olacak şekilde kullanılmalıdır.

Çalışma sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda; otel işletmelerinde ISO 9001 Standardının müşteri memnuniyetine etkileri saptanmaya çalışılmıştır. Çalışma bundan sonra yapılacak olan; bir otel işletmesinde ISO 9001 Standardının uygulanmadan önce ve sonraki müşteri memnuniyeti düzeyinin karşılaştırılması, ISO 9001 Standardı hakkında bilgilendirme yapıldığı takdirde ISO 9001 Standardını uygulamayan oteli tercih eden müşterilerin ISO 9001 Standardını uygulayan otele gitmeyi tercih etmelerinin araştırılması ile ilgili çalışmalara temel teşkil etmesi hedeflenmiştir.

## KAYNAKÇA

### Basılı Kaynaklar

Bağrıaçık, A., Şimşek, M., Nacar, S. (1999). Belgelerle Uygulamalı ISO 9000 ve 9002 Nedir? Nasıl Kurulur?. İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi.

Hall, Stephen. (1992). Ethics In Hospitality Management. Michigan: Educational Institute Amerikan Hotel & Lodging Association.

Holjevac I.A., Vujic V., Prohic M. (2002). Assuring Quality in Tourism and Hospitality Management Education. Graduate School of Economics & Business, Zagreb.121

Krajewski, L., Ritzman, L. (1999). Operations Management; Strategy and Analysis. Addison Wesley Longman, Inc.

Moliner J., Azorin J. ve Cortes E.C. (2007). Quality Management, Environmental Management and Firm Performance in the Spanish Hotel Industry. Business Management Department University of Alicante, Spain.

Oliveira O.J. ve Grael P.F.F. (2008, May). Strategic Planning Versus teh ISO 9001/ISO 14001 Integrated Management System, California, U.S.A.

Sebastianelli, R. ve Tamimi, N. (2003). *Understanding the Obstacles to TQM Success*.

Şimşek, M., Nursoy, M. (2002). *Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçümü*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Tavmergen, İ. Pınar. (2002). *Turizm Sektöründe Kalite Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Tütüncü, Özkan. (2009). *Ağırlama Hizmetlerinde Kalite Sistemleri*. Ankara:Detay Yayıncılık.

## Bildiriler

Dordovic D., Bogetic S. ve Cockalo D. (2010, May). The Interdependence of Integrated Management Systems and Corporate Social Responsibility. Paper presented at the 4<sup>th</sup> International Quality Conference..

Wang, M.T, Wang S.C, Wang S.W, Lee H. ve Chen J. (2008). On the Effects of Introducing Quality Standardization System and Enhancing Corporate Performance. Paper presented at the 2008 International Symposium of Quality Management, Kaohsiung, Taiwan.

## Makaleler

Akdağ, Mustafa. (2005). *Toplam Kalite Yönetimi ve Örgüt İçindeki Yeri.Selçuk İletişim Dergisi*. Sayı: 1, s. 159-170.

Albu R. ve Albu G. (2009). *The Importance of the Quality of Environmental Factors On Tourism Products. An Application of the Kano Model*. Vol. 2, Issue: 51.

Altıntaş, Volkan. (2006). *Turistik Ürünlerde Standardizasyon*. Sayı: 533, s. 73-75.

Aslanertik, E. ve Tabak B.İ. (2007). Marketing and Cost Dimensions of ISO 9001 Implementation of Small Medium Sized Manufacturers: A Case Analysis.

Efil, İsmail. (1997). Yönetimde kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri. Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayın No: 23

Develioğlu, K., Haşit, G. ve Bağcı, Ü.G. (2006). *Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimine Bakışları: Bursa (DORSAB)'da Bir Uygulama*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Sayı: 15.

Firoiu D. Ve Maniu L.C. (2009). *The Annals of the 'Ştefan Cel Mare' University Suceava. Fascicle of the Faculty of Economics and Public Administration*. Vol:9, No:9.

- İnce, Cemal. (2008). *Toplam Kalite Yönetimi ve Otel İşletmelerinde İş gören Tatminine Etkileri. Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi. Sayı: 1, 57-70.*
- Jafar A., Mohammed T., Fariba E. ve Mehrabat G.C. (2010, August). *Effect of Quality Casting System on Implementation and Execution of Optimum Total Quality Management. International Journal of Business and Management. Vol:5, No:8.*
- Karakoç, Nihat. (2007). *Ulusal Kalite Ödülüne Başvuran Büyük Ölçekli İşletmelerdeki İş göreni Güçlendirme Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma.*
- Pelit E., Kılıç G. ve Emir O. (2010). *Üç Yıldızlı Otel İşletmelerinde Müşteri Memnuniyeti Üzerine Bir Araştırma. Cilt: 15, Sayı: 3;291,310.*
- Perçin, S. ve Ustasüleyman, T. (2009). *Analitik Hiyerarşi Süreci ve Kalite Fonksiyon Göçerimi Yardımıyla Bakım Stratejisi Seçimi. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Yıl : 2009, Cilt :7, Sayı :2; 11-26.*
- Samuel K. M. HO ve S.M.C. YEUNG. (2010). *Country Report on Quality Movement in Hong Kong. Middle East Quality Assurance Issue. 3; 2-3.*
- Santiago G.B. ve Miguel B.C. (2010, December). *Total Quality Management. Vol. 21, No. 12; 1365-1381.*
- Seyran, C.D. (2010, Haziran). *Kalitenin Tarihi Süreci İçinde Oluşan Dönemler ve Neoklasik Kalite Anlayışının Süreç İçerisindeki Yeri: Sosyal Gelişim Dergisi. Sayı: 1, 243.*
- Sosyal Güvenlik Kurumu, Strateji Geliştirme Başkanlığı. (2009). *Toplam Kalite Yönetimi. Ankara: Elma Yayınevi, s: 1-98.*
- Şavuz, Selahattin. (2007). *Kalitenin Gelişmesinde Emeği Geçen Kalite Guruları. Yıl: 46, Sayı: 547, 100-104.*



Taner, B. ve Kaya, İ.(2005). Toplam Kalite Yönetiminin Başarıyla Uygulanma Esasları – Bir Hizmet İşletmesi Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi*. Sayı:1.

Tavmergen, İ.Pınar. (2002). *Turizm Sektöründe Kalite Tanımı ve İşletme Verimliliğine Etkileri*. *Standart Dergisi*. Yıl:41, Sayı:488, 30.

Uslu, Ş.,Demirel, Y. (2003). *Toplam Kalite Yönetiminde Çalışanların Tatmini ve Bir Uygulama*. Yıl:42, Sayı: 495, 52.

Uzunoğlu, Ebru. (2007, Nisan). *Müşteri Odaklı Pazarlama Anlayışına Göre Değer Yaratma: Bir Model Olarak Değer İletim Sistemi*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi. 2(1); 11-29.

Wiele A., Dale B.G. ve Williams A.R.T. (1997, June). *ISO 9000 Series Registration to Total Quality Management: the Transformation Journey*. Vol. 2, No: 4; 236-252.

## **Tezler**

Ayhan, Furkan. (2007). *ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi ve Bir Alan Uygulaması*. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya*.

Bodur, Arzu. (2008). *Süreç Odaklı Kalite Maliyetlerinin Kalite Yönetim Sisteminde Algısal Analizi*. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir*.

Çekirge, Zeynep. (2009). *TS EN ISO 9001 : 2000 Kalite Yönetim Sisteminin Etkinliğinin Ölçülmesi Üzerine Bir Araştırma*. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.

Demir, Mehmet Emin. (2006). *İşletmelerde ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Uygulamalarının İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği Üzerine Bir Araştırma*. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya*.

- Doğanay, Pınar. (2008). *Kaizen Sürekli İyileştirme ile Hastanelerde İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Doğubay, Murat. (2006). *Büyük Ölçekli Otellerdeki Yiyecek-İçecek Departmanının Üretim Kayıplarını Önlemeye Yönelik Olarak Üretim Planlaması ve Kontrol Sistemlerinin Uygulanabilirliği (Karşılaştırmalı Bir Uygulama)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Erdem, Mehmet. (2006). *İnşaat Sektöründe Kalite Yönetimi ve Müşteri Memnuniyeti*.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- İlter, D.P. (2005). *Bireysel Banka Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Kanar, Can. (2005). *Sanayi Kuruluşlarında ISO 9001:2000 Revizyon Süreci ve Sonuçlarının İncelenmesi (Manisa Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Koçbek, A.D. (2005). *Yiyecek İçecek Sektöründe Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyeti: Etnik Restoranlara Yönelik Bir Araştırma*.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Köse, Ercan. (2009). *Kuruluşlarda Sürekli İyileştirmenin Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Özçelik, Fatma. (2007). *Otel İşletmelerinde Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi ve Kocaeli Üniversitesi Derbent Uygulama Otel Müşterilerine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.

- Özdede, Ahmet .(2010) . Bir Yüksek Öğretim Kurumunda, ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Belgesine Sahip Olan ve Olmayan Birimler Arasındaki Örgüt İklimi Farklılıkları: Dokuz Eylül Üniversitesi Örneği. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.*
- Öztuna, Barış. (2007). *ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminin İş Yaşamı Kalitesine Katkısı: Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.*
- Şireci, Oğuzhan. (2002). *Kamu Kurumlarında TS-EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminin Kurulması ve Örgütsel Verimlilik Üzerine Etkisi: Devlet Meteoroloji İşleri Genel Müdürlüğü Uygulaması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.*
- Toksoy, Hakan. (2010). *Toplam Kalite Yönetiminde Zaman Yönetiminin Önemi – Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.*
- Toprak, Tayfun. (2007). *Hizmet Sektöründe Kalite Değer ve Müşteri Memnuniyetinin Tüketici Davranışları Üzerindeki Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.*
- Türker, M.V. (2006). *İşletme Yönetiminde Yeni Kavram ve Yaklaşımları Benimseme ve Vazgeçme Nedenleri - ISO 9000 Kalite Yönetim Sisteminin Yayılımı Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.*
- Uzeken, Selin. (2008). *ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sisteminin Tedarik Zinciri Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi ve Güçlendirilmesi Gereken Ortak Noktaların Ortaya Konması. Yönetim Sistemi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.*

Ünal, Akif. (2006). *Bir Matbaa İşletmesinde ISO 9001:2000 Belgesi Edinme Çabaları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.*

Yavuzeser, Alp. (2008). *ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminde İletişim ve Uygulamadan Bir Örnek. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.*

## İnternet Kaynakları

Akdağ, M. ve Arklan Ü. (2009). Toplam Kalite Yönetimi İlkelerine Halkla İlişkiler Pencerelerinden Bakış. [http://www.britannica.com/bps/additionalcontent/18/37324832/THE APPROACH-ON-PUBLIC-RELATIONS-FROM-THE-POINT-OF-TOTAL-QUALITY-MANAGEMENT-PRINCIPLES](http://www.britannica.com/bps/additionalcontent/18/37324832/THE-APPROACH-ON-PUBLIC-RELATIONS-FROM-THE-POINT-OF-TOTAL-QUALITY-MANAGEMENT-PRINCIPLES) Erişim Tarihi: 13.01.2011.

Butnaru, G.I. (2009). The Quality of Services In Tourism and in the Romanian Accommodation System. Web:[http://anale.feaa.uaic.ro/anale/resurse/21\\_M02\\_ButnaruG.pdf](http://anale.feaa.uaic.ro/anale/resurse/21_M02_ButnaruG.pdf) adresinden 11 Mart 2011'de alınmıştır.

Eker, Erdem. (2007). Hizmet Süreci Kalitesindeki Değişimlerin Müşteri Memnuniyeti Üzerine Etkisinin Servqual Yöntemiyle Ölçümü ve Servis Hizmetlerine Yönelik Bir Uygulama. Web: <http://tez2.yok.gov.tr/> adresinden 9 Temmuz 2011'de alınmıştır.

Eroğlu, Ergün. (2004). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerdeki Kalite Güvence Uygulamalarının Bütünsel İşletme Performansı Üzerine Etkilerinin İncelenmesi. Web: <http://www.kalitos.com/wp-content/uploads/2010/05/2004.15.49.pdf> adresinden 13 Ocak 2011'de alınmıştır.

Fotopoulou C.F., Psomasa E.L. ve Vouzas F.K. (2010, May). Investigating Total Quality Management Practice's Inter-Relationships in ISO 9001:2000 Certified Organisations, Vol. 21; 503-515. Web: [www.informaworld.com/index/922470403.pdf](http://www.informaworld.com/index/922470403.pdf) adresinden 11 Mart 2011'de alınmıştır.

[http://www.apcer.pt/arq/fich/ISO\\_9001\\_2008\\_Nigel\\_Croft.pdf](http://www.apcer.pt/arq/fich/ISO_9001_2008_Nigel_Croft.pdf) Erişim Tarihi: 12.01.2011.

<http://www.aqc-cert.com/icerikg.asp?id=696> Erişim Tarihi: 12.01.2011.

[http://www.yarbis.yildiz.edu.tr/web/userCourseMaterials/ihkaya\\_58d53aa7586c0b82f1e1cda4eff6a8af.pdf](http://www.yarbis.yildiz.edu.tr/web/userCourseMaterials/ihkaya_58d53aa7586c0b82f1e1cda4eff6a8af.pdf) Erişim Tarihi: 03.03.2011.

[http://www.isokalitebelgesi.com/iso\\_belgeleri\\_egitim\\_danismanlik/ISO\\_9001\\_ISO\\_9000\\_22038/danismanlik\\_calismalari\\_1.php](http://www.isokalitebelgesi.com/iso_belgeleri_egitim_danismanlik/ISO_9001_ISO_9000_22038/danismanlik_calismalari_1.php) Erişim Tarihi: 09.12.2012.

Kağnıcıoğlu, Hakan C. (2007). Günümüz işletmelerinin Yaşam Anahtarı: Müşteri Odaklılık. Web:[http://eab.ege.edu.tr/pdf/2\\_1/C2-S1-M7.pdf](http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_1/C2-S1-M7.pdf) adresinden 29.06.2011'de alınmıştır.

Kaya, İsmet. (2010). Konaklama İşletmelerinde Stratejik Yönetim Süreci: Kavramsal Bir Yaklaşım. Web:<http://iibfdergi.kmu.edu.tr/userfiles/file/haziran2010/24-41.pdf> adresinden 15.01.2012'de alınmıştır.

Kılıç, B. ve Eleren, A. (2010). Turizm Sektöründe Hizmet Kalitesi Ölçümü Üzerine Bir Literatür Araştırması. Web: [http://www.arastirmax.com/bilimsel\\_yayin/6420/1/1/91-118\\_turizm-sekt%C3%B6r%C3%BCnde-hizmet-kalitesi-%C3%B6l%C3%A7%C3%BCm%C3%BCzerine-bir-literat%C3%BCradresinden](http://www.arastirmax.com/bilimsel_yayin/6420/1/1/91-118_turizm-sekt%C3%B6r%C3%BCnde-hizmet-kalitesi-%C3%B6l%C3%A7%C3%BCm%C3%BCzerine-bir-literat%C3%BCradresinden) 13 Ocak 2011'de alınmıştır.

Kılıç, B. ve Eleren, A. (2011). Turizm Sektöründe Hizmet Kalitesi Ölçümü Üzerine Bir Literatür Araştırması. [http://www.arastirmax.com/bilimsel\\_yayin/6420/1/1/91-118\\_turizm-sekt%C3%B6r%C3%BCnde-hizmet-kalitesi-](http://www.arastirmax.com/bilimsel_yayin/6420/1/1/91-118_turizm-sekt%C3%B6r%C3%BCnde-hizmet-kalitesi-)

%C3%B6l%C3%A7%C3%BCm%C3%BC-%C3%BCzerine-bir-literat%C3%BCr Erişim Tarihi: 09.12.2011.

Kirschenbauer S. Ve Buchroithner M.F. (2007). "Real" 3D Technologies for Relief Depiction. Web: [http://www.mountaincartography.org/publications/papers/ica\\_cmc\\_sessions/1\\_Ottawa\\_Session\\_Relief/01\\_Ottawa\\_Kirschen\\_Buchroithner.pdf](http://www.mountaincartography.org/publications/papers/ica_cmc_sessions/1_Ottawa_Session_Relief/01_Ottawa_Kirschen_Buchroithner.pdf) adresinden 11 Mart 2011'de alınmıştır.

Kurgun, Avşar, Kurgun, H. ve Yemişçi, D.A. (2006). ISO 9001:2000 Belgeli Hizmet İşletmelerinde Düzeltici ve Önleyici Faaliyetlerin Tüketici Tatmini Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uygulaması. Web: <http://www.sbe.deu.edu.tr/dergi/cilt8.say%C4%B14/8.4%20kurgun%20kurgun%20yemi%C5%9F%C3%A7i.pdf> adresinden 13 Ocak 2011'de alınmıştır.

Özbasar, Sera. (2005). From "Clash of Quality Cultures" to Sustainable "Management of Quality" The Change Process Challenge in the Turkish Summer Resort Industry. Web: [http://www.eoq.org/fileadmin/user\\_upload/Documents/Congress\\_proceedings/Turkey\\_2005/Proceedings/050\\_Ahmet\\_Sera\\_OEzbasar.pdf](http://www.eoq.org/fileadmin/user_upload/Documents/Congress_proceedings/Turkey_2005/Proceedings/050_Ahmet_Sera_OEzbasar.pdf) adresinden 11 Mart 2011'de alınmıştır.

Parratt, E. Ve Holian R. (July 1999). ISO 9000 Certification: Is it Worth It?, No.WP 2/99. Web: <http://mams.rmit.edu.au/txau4fmx6kzz.pdf> adresinden 11 Mart 2011'de alınmıştır.

Pepetenatu, D., Pintilii R., Pintilii D., Draghici C. ve Stoian D. (2009). Territorial Disparities Concerning the Distribution of the Tourist Services Quality in Romania, Vol. 4; 105-117. Web: [http://gtg.webhost.uoradea.ro/PDF/GTG-2-2009/01\\_OK\\_Peptenatu.pdf](http://gtg.webhost.uoradea.ro/PDF/GTG-2-2009/01_OK_Peptenatu.pdf) adresinden 11 Mart 2011'de alınmıştır.

Smardzija, J. ve Fadic F. (2009). Business Excellence – The Way to Make Products and Services More Competitive. Web:

[http://www.hdmk.hr/Dokumenti/Samardzija\\_Jasminka\\_i\\_Filip\\_Fadic-Business\\_Excellence-The\\_Way\\_to\\_Make\\_Products\\_and\\_Service.pdf](http://www.hdmk.hr/Dokumenti/Samardzija_Jasminka_i_Filip_Fadic-Business_Excellence-The_Way_to_Make_Products_and_Service.pdf) adresinden 11 Mart 2011'de alınmıştır.

Sumarjan, N. ve Arendt S.W. (2011). Quality Practices Implementation in Malaysian Hotels: The Management Perspective. Web: [http://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1026&context=gradconf\\_hospitality&seiredir=1#search="QUALITY+PRACTICES+IMPLEMENTATION+IN+MALAYSIAN+HOTELS:+THE"](http://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1026&context=gradconf_hospitality&seiredir=1#search=) adresinden 11 Mart 2011'de alınmıştır.

Tütüncü, Ö. (2009). Konaklama İşletmelerinde ISO 9000 Standartları İçinde Satıcıların Analizi. Web: [web.deu.edu.tr/kalite/dosyalar/ulusal\\_bildiri/EkJ.doc](http://web.deu.edu.tr/kalite/dosyalar/ulusal_bildiri/EkJ.doc) adresinden 13 Ocak 2011'de alınmıştır.

Yücel, M. (2011). Toplam Kalite Kontrolü Açısından İstatistiksel Süreç Kontrol Tekniklerinin Önemi. <http://web.inonu.edu.tr/~eisemp8/bildiri-pdf/yucel.pdf>. Erişim tarihi: 11.03.2011.

## EK 1 : ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu Anket, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalında 'Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde ISO 9001 Kalite Yönetim Standardının Müşteri Memnuniyetine Etkisi (Balıkesir Yöresinde Karşılaştırmalı Bir Uygulama) isimli yüksek lisans tez çalışması için yapılmaktadır.

Anket sonuçları üçüncü şahıslar ile paylaşılmayacaktır.

Katılımınız için teşekkür ederiz.

Aslıhan Saniye ŞAHİN

1.Cinsiyetiniz ?

- Erkek
- Kadın

2. Medeni durumunuz?

- Evli
- Bekar
- Diğer

3. Yaşınız?

- 24 yaş ve altı
- 25-34 yaş aralığı
- 35-44 yaş aralığı
- 45-54 yaş aralığı
- 55 yaş ve üzeri



4. Eğitim durumunuz?

- İlk öğretim mezunu
- Orta öğretim mezunu
- Lisans mezunu
- Yüksek lisans /Doktora Mezunu

5. Toplam aylık geliriniz?

- 1001-2000 ytl arası
- 2001-3000 ytl arası
- 3000 ytl ve üstü

6. ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi hakkında bilgiye sahip misiniz?

- Evet
- Hayır

7. ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin bu otelde uygulandığını biliyor musunuz?

- Evet
- Hayır

## 1) İşletme Hizmet Kalitesi ve Müşteri Tatmini

		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1.	Bu işletmenin sağladığı hizmetleri kaliteli buluyorum					
2.	Bu işletmede aldığım hizmetlerden memnun kaldım					
3.	Bu işletme benim bir otel işletmesinde aradığım tüm istek ve beklentilerimi karşıladı					
4.	Bir dahaki tatilimde yine bu işletmeyi tercih edeceğim					
5.	Bu işletmeyi yakın çevreme tavsiye edeceğim					
6.	Bir işletmede ISO 9001 Kalite Yönetim Standardının uygulandığını bilmek bende güven duygusu oluşturur					
7.	Yakın çevreme ISO 9001 Kalite Yönetim Standardını uygulayan otele gitmelerini tavsiye ederim					

## 2) İşletmenin Hizmet Kalitesi ve Çalışanların sorumluluğu

		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1.	İşletmede çalışanlar güler yüzlüdür					
2.	İşletmede çalışanlar yardım severdir					
3.	İşletmede çalışanlar temiz ve titizdir					
4.	İşletmede çalışanlar sorumluluk ve disiplin sahibidir					
5.	İşletmede çalışanlar sorun ve problemlere hızlı ve çözüm odaklı yaklaşmaktadır					
6.	Üst yönetim müşteri istek ve beklentilerine karşı ilgilidir					

## 3) İşletmenin Hizmet Kalitesi ve İşletme Düzeni

		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1.	İşletmenin çevresi ve içi düzenli, sakın ve temizdir					
2.	İşletmede kaldığımız odalar temiz ve düzenlidir					
3.	İşletmede sunulan yemekler ve içecekler temiz, lezzetli ve güzeldir					
4.	Bu işletmenin sunduğu hizmetler her bakımdan ISO 9001 Kalite Yönetim Standardına uygunluğu yansıtmaktadır					
5.	Konakladığım işletme, sahip olduğu hizmet standartları sayesinde diğer işletmeler arasında rekabet üstünlüğü kazanmaktadır					
6.	İşletme modern bir tesisin sunabileceği tüm kaliteli hizmetleri sunmaktadır					

## EK 2: DEĞİŞKENLER

- (1)\* : Bu işletmenin sağladığı hizmetleri kaliteli buluyorum
- (2)\* : Bu işletmede aldığım hizmetlerden memnun kaldım
- (3)\* : Bu işletme benim bir otel işletmesinde aradığım tüm istek ve beklentilerimi karşıladı
- (4) : Bir dahaki tatilimde yine bu işletmeyi tercih edeceğim
- (5)\* : Bu işletmeyi yakın çevreme tavsiye edeceğim
- (6)\* : Bir işletmede ISO 9001 Kalite Yönetim Standardının uygulandığını bilmek bende güven duygusu oluşturur
- (7)\* : Yakın çevreme ISO 9001 Kalite Yönetim Standardını uygulayan otele gitmelerini tavsiye ederim
- (8)\* : İşletmede çalışanlar güler yüzlüdür
- (9)\* : İşletmede çalışanlar yardım severdir
- (10)\* : İşletmede çalışanlar temiz ve titizdir
- (11)\* : İşletmede çalışanlar sorumluluk ve disiplin sahibidir
- (12)\* : İşletmede çalışanlar sorun ve problemlere hızlı ve çözüm odaklı yaklaşmaktadır
- (13)\* : Üst yönetim müşteri istek ve beklentilerine karşı ilgilidir
- (14)\* : İşletmenin çevresi ve içi düzenli, sakın ve temizdir
- (15)\* : İşletmede kaldığımız odalar temiz ve düzenlidir
- (16)\* : İşletmede sunulan yemekler ve içecekler temiz, lezzetli ve güzeldir
- (17)\* : Bu işletmenin sunduğu hizmetler her bakımdan ISO 9001 Standartlarına uygunluğu yansıtmaktadır
- (18)\* : Bu işletme sahip olduğu hizmet standartları sayesinde diğer işletmeler arasında rekabet üstünlüğü kazanmaktadır
- (19)\* : İşletme modern bir tesisin sunabileceği tüm kaliteli hizmetleri sunmaktadır

### EK 3: İŞLETMELERİN ISO 9001 KALİTE YÖNETİM STANDARDINI ALMALARINI İÇİN UYGULAMALARI GEREKEN PROSEDÜR

1. Üst Yönetim ile görüşme, şirketin mevcut yapısının ve durumunun analiz edilmesi. Müşteri portföyü ve şirketin yaptığı faaliyetler hakkında görüşler alınması. Eğitim ihtiyacının ve tarihlerin belirlenmesi
2. **ISO 9001** KYS (Kalite Yönetim Sistemi) Temel Eğitimin düzenlenmesi
3. Şirket organizasyonunun yapılması. Organizasyon içerisinde pozisyonların belirlenmesi ve belirlenen pozisyonlar için atamaların yapılması ve Yönetim Temsilcisinin belirlenmesi
4. **ISO 9001** KYS dokümantasyon ile ilgili Eğitim düzenlenmesi
5. Proseslerin Yönetimi ve Etkileşimi ile ilgili Eğitim düzenlenmesi
6. Kalite Politikasının, Vizyon ve Misyonun Belirlenmesi
7. Ana süreçlerin ve ana süreçlere bağlı alt süreçlerin belirlenmesi
8. Süreçlere ait girdilerin, çıktıların, performans kriterlerinin ve birbirine olan etkilerinin belirlenmesi
9. Süreçlerin izlenmesi ile ilgili metotların tanımlanması
10. Vizyon misyonla ve kalite politikası ile tutarlı Kalite Hedeflerin Belirlenmesi
11. Organizasyondaki personelin nitelikleri, görev yetki ve sorumluluklarının yazılı hale getirilmesi
12. Ürün kalite planlarının yazılı hale getirilmesi
13. Belirlenen proseslerin dokümanla edilme şeklinin belirlenmesi ve yazılı hale getirilmesi (Örnek: proses haritaları, proses kalite planı, iş akış diyagramları vb.)
14. **ISO 9001** standardın zorunlu kıldığı ve mevcut yapının ön gördüğü Prosedürlerin yazılı hale getirilmesi
15. **ISO 9001** standardın ürün gerçekleştirmeye yönelik operasyon, izleme ölçme, talimatları ve tanımlama izlenebilirlik, vb. talimatların yazılı hale getirilmesi
16. **ISO 9001** belgesi için gerekli Form, rapor, plan, çizelge vb. dokümanların ihtiyaca uygun olarak tasarımı
17. **ISO 9001** Kalite Yönetim Sistemine ait El Kitabının hazırlanması ve hazırlanan tüm dokümanların uygulama öncesi sorumlularınca okunarak gözden geçirilmesi ve varsa gerekli değişikliklerin yapılması. (Kalite El Kitabı yaklaşık 25 sayfa olup şirketin kaliteye bakış açısını ve yapılan bütün faaliyetlerin özetini anlatan bir dokümandır.)
18. Üretim personeli ve çalışan diğer personele **ISO 9001 belgesi** ile ilgili Bilgilendirme eğitimin düzenlenmesi
19. Üretim personeli ve çalışan diğer personele Kalite Politikası Kalite hedefleri ve **ISO 9001** Kalite Yönetim sistemi dokümantasyonu hakkında bilgilendirme eğitimin düzenlenmesi
20. Kalite Yönetim Sistemi (**ISO 9001**) Dokümantasyonun

- Onaylanmasını Müteakip Uygulamanın Başlatılması
21. Dokümanların ilgililere dağıtımının yapılması ve doküman kontrol sisteminin denetlenmesi
  22. Dış Kaynaklı kullanılan mevzuatlar yönetmeliklerin tespiti ve izleme yöntemlerinin belirlenmesi
  23. Kayıtların saklanma süreleri ve muhafazası ile ilgili metotların belirlenmesi ve uygulamalarının yapılması
  24. Arşiv ortamının belirlenmesi ve uygulamaların yapılması
  25. Tedarikçilerin ilgili kriterler paralelinde değerlendirilmesinin yapılması
  26. Müşteri memnuniyeti ile ilgili çalışmaların yapılması (Müşteri anketleri)
  27. Müşteri memnuniyeti ile ilgili sonuçların değerlendirilmesi ve yapılacak düzeltici ve önleyici faaliyetlerin uygulanması
  28. Personel anketlerinin yapılması ve personelin görüş öneri ve isteklerinin alınması
  29. Personel görüş öneri ve isteklerinin değerlendirilmesi
  30. **ISO 9001 belgesi** Ürün-Hizmet planlama ve gerçekleştirme ile ilgili gerekliliklerin ve uygulamaların yapılması
  31. Kalibrasyona tabii İzleme ve Ölçme cihazlarının kalibrasyonlarının yapılması
  32. Yıllık eğitim programlarının gözden geçirilmesi ve ihtiyaç duyulan iç eğitimlerin belirlenmesi ve programlara dahil edilmesi
  33. Eğitim etkinlik değerlendirme metotlarının tespiti ve uygulamaların yapılması
  34. Çalışanların performans ölçme kriterlerinin tespiti ve uygulamaların yapılarak gerekli verilerin elde edilmesi
  35. **ISO 9001** İç tetkik ile ilgili eğitimin yapılması
  36. İç tetkik sorularının hazırlanması ve İç tetkik planının yapılması
  37. **ISO 9001** KYS Yönetim Sistemlerinin tüm elemanlarının denetlenmesi ve sonuçlarının rapor haline getirilmesi
  38. Takip tetkiklerinin gerçekleştirilmesi
  39. İstatistik proses kontrol eğitimin yapılması
  40. Veri analizi ve istatistik çalışmaların yapılması ve sonuçlara göre gerekli düzeltici ve önleyici faaliyetlerin belirlenmesi
  41. Uygun olmayan ürün-hizmetin kontrolü ile ilgili belirlenen metotlar ışığında uygulamaların yapılması
  42. Diğer proseslerle ilgili etkin bir Düzeltici ve önleyici faaliyet planlaması yapılması ve gerekli faaliyetlerin planlanarak uygulamaya alınması
  43. Yapılan bütün düzeltici ve önleyici faaliyetlerin sonuçlarının etkinliğinin gözden geçirilmesi
  44. ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Performansı ile ilgili olarak üst yönetime rapor verilmesi

45. Yönetiminin Gözden Geçirme Toplantısının planlanması, Yönetiminin gözden geçirme toplantısının gerçekleştirilmesi, hedeflerin ve sistemin değerlendirilmesi
46. **ISO 9001** Kalite Yönetim Sisteminin etkinliğinin değerlendirilmesi
47. Belgelendirme kuruluşuna müracaat için gerekli hazırlık ve çalışmaların yapılması
48. Belgelendirme tetkiki hususunda gerekli bilgilendirmenin sağlanması
49. Belgelendirme denetiminden önce firma uzmanlarımızın firmayı denetlemesi ve eksikliklerin tespiti (Ön tetkik)
50. Eksikliklerin giderilmesi ve düzeltici önleyici faaliyetler
51. Belgelendirme denetimine girilmesi
52. Belgelendirme tetkiki sonuçlarına göre tespit edilen eksikliklerin tamamlanması
53. İyileşmeye yönelik çalışmaların yapılması
54. Şirket talep ve beklentilerinin karşılanma düzeyinin ait çıktıların ölçülmesi ([www.isokalitebelgesi.com](http://www.isokalitebelgesi.com), Erişim Tarihi: 09.12.2012).