

**T.C**

**ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TRZ - YL- 2006 - 0002**

**SEYAHAT ACENTALARININ PAKET TURLARIN OPERASYONU  
AŞAMASINDA KARŞILAŞTIKLARI KALİTE SORUNLARI VE  
KALİTE KONTROLÜ UYGULAMALARINA YÖNELİK KUŞADASI  
ALAN ARAŞTIRMASI**

**HAZIRLAYAN**

**OSMAN EMRE SAYIN**

**DANIŞMAN**

**Yrd. Doç Dr. OSMAN E. ÇOLAKOĞLU**

**AYDIN-2006**

**SEYAHAT ACENTALARININ PAKET TURLARIN OPERASYONU AŞAMASINDA  
KARŞILAŞTIKLARI KALİTE SORUNLARI VE KALİTE KONTROLÜ  
UYGULAMALARINA YÖNELİK KUŞADASI ALAN ARAŞTIRMASI**

<b>GİRİŞ</b>	<b>I</b>
<b>ÖZET</b>	<b>II</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>III</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b>	<b>IV</b>
<b>GRAFİKLER LİSTESİ</b>	<b>V</b>

**BÖLÜM.1**

**KALİTE KONTROLÜ KAVRAMI VE HİZMET İŞLETMELERİNDEKİ ÖNEMİ**

<b>1.1. KALİTE KAVRAMI</b>	<b>1</b>
<b>1.1.1. KALİTE POLİTİKASI</b>	<b>2</b>
<b>1.1.2. KALİTE YÖNETİMİ</b>	<b>3</b>
<b>1.1.3. KALİTE SİSTEMİ</b>	<b>4</b>
<b>1.1.4. KALİTE GÜVENCESİ</b>	<b>5</b>
<b>1.2. KALİTE KONTROLÜ KAVRAMI</b>	<b>6</b>
<b>1.2.1. KALİTE KONTROLÜNÜN AMAÇLARI</b>	<b>7</b>
<b>1.2.2. KALİTE KONTROLÜNÜN ORGANİZASYON YAPISI VE İŞLEYİŞİ</b>	<b>8</b>
<b>1.2.3. KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİ KAVRAMI</b>	<b>9</b>
<b>1.2.4. KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİNİN TEMEL ARAÇLARI</b>	<b>11</b>
<b>1.3. HİZMET İŞLETMELERİNDE KALİTE KONTROLÜ</b>	<b>12</b>

**BÖLÜM.2**  
**PAKET TURLARDA KALİTE KONTROLÜNÜN SEYAHAT ACENTALARI**  
**ORGANİZASYONUNDAKİ YERİ**

<b>2.1. SEYAHAT ACENTALARINDA KALİTE ANLAYIŞI</b>	<b>18</b>
<b>2.2. SEYAHAT ACENTALARI ORGANİZASYONUNDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ</b>	<b>23</b>
<b>2.2.1. SEYAHAT ACENTALARINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TEMEL ÖĞELERİ</b>	<b>25</b>
2.2.1.1. MÜŞTERİ ODAKLILIK	25
2.2.1.2. SÜREÇ YÖNETİMİ VE SÜREKLİ SÜREÇ DENETİMİ	27
2.2.1.3. TAM KATILIM	29
2.2.1.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	30
<b>2.3. PAKET TURLARDA KALİTE KONTROLÜNÜN İŞLEYİŞİ</b>	<b>35</b>
<b>2.4. PAKET TURLARDA KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİNİN TEMEL ARAÇLARI</b>	<b>42</b>
2.4.1. BEYİN FIRTINASI	42
2.4.2. NEDEN-SONUÇ ANALİZİ	43
2.4.3. VERİ TOPLAMA	44
2.4.4. PARETO ANALİZİ	46
2.4.5. HİSTOGRAMLAR VE GRAFİKLER	47
<b>2.5. PAKET TURLARDA KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİNİN UYGULANMASINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER</b>	<b>49</b>
2.5.1. ÜST YÖNETİMİN TUTUMU	49
2.5.2. ORTA VE ALT DÜZEY YÖNETİMİN DİKKATE ALINMASI	57
2.5.3. ÇEMBER ÜYELERİNİN DURUMU	63

<b>2.6. PAKET TURLARDA İSTATİSTİKSEL KALİTE KONTROL YÖNTEMİ VE HACCP YAKLAŞIMI</b>	<b>66</b>
--	-----------

<b>2.6.1. PAKET TURUN KALİTE KONTROLÜNDE İSTATİSTİK UYGULAMALARI</b>	<b>67</b>
--	-----------

<b>2.6.2. TEHLİKE ANALİZİ VE KRİTİK KONTROL NOKTALARI MODELİ (HACCP)</b>	<b>69</b>
--	-----------

### **BÖLÜM. 3**

#### **KUŞADASI YÖRESİNDEKİ SEYAHAT ACENTALARININ PAKET TUR OPERASYONLARINDA GERÇEKLEŞTİRDİKLERİ KALİTE KONTROL ÇALIŞMALARINA YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI**

<b>3.1. EVREN VE ÖRNEKLEM</b>	<b>72</b>
<b>3.2. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ÖLÇME ARACI</b>	<b>73</b>
<b>3.3. ARAŞTIRMA BULGULARI VE ANALİZİ</b>	<b>75</b>
<b>3.4. ARAŞTIRMANIN SONUCU</b>	<b>93</b>

**SONUÇ VE ÖNERİLER**

**CONCLUSION**

**TEŞEKKÜR SAYFASI**

**KAYNAKÇA**

**EK.1 GÖRÜŞME FORMU ÖRNEĞİ**

**EK.2 ANKET FORMU ÖRNEĞİ**

**ÖZGEÇMİŞ**

## BÖLÜM.1

### KALİTE KONTROLÜ KAVRAMI VE HİZMET İŞLETMELERİNDEKİ ÖNEMİ

#### 1.4. KALİTE KAVRAMI

İnsanlara kaliteli bir tatil nasıl olur diye sorduğumuzda farklı cevaplar almamız kaçınılmazdır. Dolayısıyla kalitenin tanımını yapmak oldukça güçtür. Kalite kavramı tüketicilere göre değişmektedir. Bir tüketici grubunu tatmin eden bir ürün kalitesi diğer bir tüketici grubunu tatmin etmeyebilir. Bu tanımlama güçlüğü nedeniyle, kalite kavramının neyi ifade ettiği ve kalitenin nasıl sağlanacağı konusunda birçok araştırma yapılmıştır.

Bu araştırmalarda; kalite kavramının, insanların ve sistemlerin, hata yapmaması ve mükemmelle ulaşma isteğinden doğduğu belirtilmektedir. Kalitenin standart bir tanımı yoktur. Kalite anlayışı tüketicinin karakteristikleri, sosyal konumu ve ekonomik durumuna bağlı olarak farklı gereksinim ve beklentileri doğrultusunda şekillendirilebilen bir kavramdır. Juran ; kaliteyi kullanıma uygunluk şeklinde tanımlarken , P Crosby , bir ürünün gereksinimlere uygunluk derecesidir diye tanımlamaktadır (Bağırın, 1997:11).

Deming, kaliteyi bugünkü ve gelecekteki müşteri gereksinimlerinin hedeflenmesi olarak tanımlamaktadır. Kaliteyi sıfır hata, çeşitliliğe uygunluk ve mükemmelle özdeşleştiren tanımlar da bulunmaktadır. Günümüzde kalitenin tanımında, müşterinin bakış açısı önem kazanmaktadır. Dolayısıyla kalite, müşterinin sürekli değişen istek ve gereksinimlerinin karşılanması olarak da değerlendirilmektedir (Hurley, 1994: 49).

Görüldüğü gibi kalite kavramı ile ilgili literatürde çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Bunların yanı sıra çeşitli kurum ve kuruluşların da kalite kavramını tanımladıkları görülmektedir. Amerikan Kalite Kontrol Derneği (ASQC) kaliteyi; bir mal ya da hizmetin, belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümü olarak tanımlamaktadır. Diğer taraftan Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu (EOQC) ise kaliteyi; bir ürün yada hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesi olarak tanımlamaktadır (Demirkan, 1997:270).

Bu tanımlara baktığımızda kalite kavramının müşteri beklenti ve gereksinimlerini karşılamaya yönelik bir çaba olduğu göze çarpmaktadır, ve bu çerçevede belirli bir gerekliliğin karşılanması olarak dikkat çekmektedir. O halde herhangi bir ürün için kalite kavramından söz edebilmemiz için, belirtilen ürünün müşteri gereksinim ve beklentilerini tatmin edecek niteliklere sahip olması gerekmektedir.

Diğer taraftan baktığımızda, kalite bir standart, bir değer ya da ihtiyaçların düzenlenmesidir. Kalite ölçülebilir değerdir, belirsiz bir iyileştirme anlayışı değildir. Mükemmellik derecesini arttırmak için sürekliliği olan bir çabadır. Kalite bir sonuçtur ve biz bu sürekli iyileştirme sürecinin sonucunu ürünü ürettikten sonra etkileyemeyiz. Sadece ürünü üretirken gerekli müdahaleleri üretim süreci boyunca yaparak kaliteyi oluşturabiliriz. Ayrıca kalite, ürün konusunda neye karar verdiğimizle ilgili mükemmeliyetçi bir standarttır. Ne planladık, ne yaptık, ne zaman ve nasıl söyledik, ne şekilde yaptık gibi soruların müşteri ihtiyaçlarıyla aynı çizgide olmasıdır. Müşteriler hizmeti sunarken seçtiğimiz yoldan memnunlar mı? Eğer cevap evetse, ürünümüz için kalite değerine ulaştığımız demektir (Griggs,1989:88).

Bu doğrultuda kalite; sistem, bileşen ya da sürecin belirtilen ihtiyaçları karşılama derecesidir. Aynı zamanda sistem, bileşen ya da sürecin müşteri istek ve beklentilerini karşılaması olarak da ifade edilebilmektedir. Üç kalite uzmanı, Juran, Deming ve Crosby tarafından kalite, ihtiyaçları karşılama, kullanıma uygunluk veya herhangi bir müşteri isteği olarak açıklanmaktadır. Ayrıca kalitenin tanımı, iç ve dış müşteriler olmak üzere ilgili gruplara göre de değişiklik göstermektedir (Page, 2000: 322). İç müşteriler için kalite, işletme organizasyonunun içindeki grupları ve bu grupların istek ihtiyaçlarını karşılamayı, dış müşteriler için kalite ise sunulan ürüne yönelik işletmenin dışında oluşan istek ve ihtiyaçları karşılamayı ifade etmektedir.

### **1.1.1.KALİTE POLİTİKASI**

Kalite politikası, işletmenin üretim sırasında kalite anlayışıyla ilgili izleyeceği yol haritasıdır.Bir başka deyişle ürün için kalite anlayışı üretim sürecinde neden, nasıl, ne şekilde ve kimler tarafından gerçekleştirilecektir? Bu soruların cevabı kalite politikasını oluşturmaktadır.

Kalite politikası tam donanımlı üst yönetim ve kalite uzmanları tarafından özel olarak hazırlanan belgelerdir. Bu politika, kalitenin amaçları, organizasyon tarafından kabul edilebilir kalite düzeyi, organizasyon üyelerinin politikanın uygulanmasına ve kalitenin geliştirilmesine yönelik sorumlulukları gibi konular üzerinde durmalıdır. Bir kalite politikası aynı zamanda üst yönetimin oluşturulan kalite politikasını desteklediğine yönelik güvencyi de içermelidir. Ayrıca kalite politikası, organizasyonun şöhret ve imajının oluşturulmasında bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bazı organizasyonlar, kalite politikasını çok iyi hazırlamaktadır. Ancak bu iyi izlenim, düşük seviyedeki yöneticilerin kalite politikasının bileşenlerinden bazılarını uygulamada eksiltmesi sonucu hızla olumsuz hale gelebilmektedir. Kalite politikasının başarıya ulaşması uygulamasına bağlıdır. Kalite politikasının tamamlanması ve hedefe ulaşması üst yönetimin sorumluluğundadır (Kerzner,2003: 771).

Üst yönetim tarafından oluşturulan ve koordine edilen kalite politikası uygulamaları hiç kuşkusuz orta ve alt kademe çalışanları tarafından uygulanmak durumundadır. Üst yönetim tarafından denetlenen bu uygulama süreci kalite politikasının hedefine ulaşması için büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle kalite politikasının hazırlanması ve uygulanması ciddi bir çalışma gerektirmektedir.

O halde, kalite politikası, hazırlık, değerlendirme ve kaliteye ilişkin aktivitelerin alt başlıklarına yönelik kullanılan mevcut ve biçimsel ifadeleri kapsamaktadır. Kalite politikasında belirtilen ifadelerin hangisinin dahil edileceğini ve hangisinin dahil edilemeyeceğini seçmek çoğu zaman zordur. Kalite politikası, müşteri memnuniyeti ve ürün, hizmet kalitesinin geliştirilmesine yönelik sorulara odaklanmalıdır (Caplan,1980:8).

### **1.1.2. KALİTE YÖNETİMİ**

Kalite yönetimi kavramı, işletme organizasyonu içerisinde kalite anlayışının uygulanması için koordinasyonu sağlayacak, belirlediği kalite politikasını yine belirlediği kalite sistemi içerisinde gerçekleştirecek birimdir. Kalite yönetimi, üst yönetim tarafından oluşmasına rağmen işletme içerisindeki tüm çalışanların katılımıyla başarıya ulaşmaktadır. Kalite yönetimi çalışanların ve müşterilerin memnuniyetini sağlamak için kalite anlayışının benimsenmesine ve uygulanmasına önderlik eden bir birim olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu doğrultuda kalite yönetimi, genel yönetim fonksiyonunun kalite politikasını belirleyen ve uygulayan bölümüdür. Kalite yönetimi, stratejik planlama, insan kaynaklarının yönetimi ve kalite planlaması gibi faaliyetleri de kapsamaktadır. Hedeflenen kaliteye ulaşılabilmesi için işletmenin tüm üyelerinin, sorumluluğu üst yönetime ait olan, kalite yönetimine katılmaları gerekmektedir. Kalite planlaması stratejik planlama, kaynakların tahsisi ve işletilmesi değerlendirilmesi gibi kalite için yapılan diğer sistematik faaliyetleri de içermektedir (Bağırın,1997:16).

Dolayısıyla kalite yönetimi için kalite sistemi içerisinde, kalite politikası doğrultusunda, kalite güvencesini işletmenin iç ve dış müşterilerine sağlayacak şekilde kalite uygulamasını genel yönetim fonksiyonu içerisinde gerçekleştiren birim diyebiliriz. (Page, 2000:294), kalite yönetimi deneyimini ifade ederken kalite yönetimi uygulamalarının kalite güvencesi ve kalite kontrol, toplam kalite yönetimi, süreç geliştirme yöntemleri, kalite standartları,kalite araçları ve istatistiksel süreç kontrolü gibi kavramları kapsadığını belirtmektedir.

### **1.1.3. KALİTE SİSTEMİ**

Kalite sistemi, kalite yönetiminin uygulanması için gerekli kuruluş yapısı, sorumluluklar, süreçler ve kaynaklar bütünü olarak tanımlanmaktadır. Feigenbaum kalite sistemini; “müşterilerin kalite beklentilerini en ekonomik kalite maliyeti düzeyinde karşılayacak şekilde insan, makine ve bilgi unsurları arasındaki ilişkilerin uygun biçimde koordinasyonu ile teknik ve yönetsel süreçlerin işletme düzeyinde yapılanmasıdır” şeklinde tanımlamaktadır (Bağırın,1997:16).

Buna göre kalite sistemi, işletmenin kalite anlayışını kalite politikasına göre nasıl yaşayacağını yol haritası gibidir. Kalite sistemi; kalite yönetiminin kalite politikasını hangi doğrultuda çalışanlara uygulatacağını belirleyen çerçeve olarak karşımıza çıkmaktadır.

Anlaşılacağı üzere; kalite sistemi, ürünlerin belirlenmiş ihtiyaçlarının karşılanması için gerçekleştirilen işlemler sırası olarak ifade edilmektedir. Kalite sisteminde standartlar belirtilmektedir. Ürün tasarımına ilişkin alt ürünler tanımlanmaktadır. Ürün tasarlanırken ihtiyaçlar belirlenmektedir. Bu çalışma, ihtiyaçları izleme sürecini de kapsamaktadır (Hooks and Farry, 2000 ,36).



Dolayısıyla; kalite sistemi, faaliyet ve işlemler ağıdır. Sistem, işletmenin kalite politikasının izlenmesini sağlayacak uygun bir yapıya sahip olmak durumundadır. Ayrıca kalite sistemi açıkça anlaşılabilir ve etkili, iç ve dış müşteri beklentilerini gerçekten karşılayabilen, sorunları çıkmadan önleyebilen bir şekilde olmalıdır. Pazarlama işlevinden başlayarak müşteri beklentileri ve isteklerinin tatminine kadar birbirleriyle yakın etkileşimde bulunan tüm aşamaları bir bütünlük içinde kapsamalıdır. Kalite yönetim sistemine ilişkin organizasyon şeması belirlenmeli ve yetki iletişim hatlarına yeterli kaynak ve personel tahsis edilmelidir. Yürütme usulleri ve kalite sistemine ilişkin tüm işler sistematik ve düzenli olarak yazılı politikalar ve kalite programı, kalite planı, kalite el kitapları, kalite kayıtları halinde belgelendirilmelidir (Bağır,1997:17).

#### **1.1.4. KALİTE GÜVENCESİ**

Kalite güvencesi için literatürde çeşitli tanımlar yapıldığı görülmektedir. Bu tanımlara göz attığımızda kalite güvencesi; ürün kalitesini etkileyen bütün sistem ve öğelerin tek tek ve birlikte istendiği gibi çalışmakta olduğu konusunda güven sağlamak için planlanan ve uygulanan eylemler olarak göze çarpmaktadır. Diğer taraftan kalite güvencesi, amaçlanan kullanımları bakımından ürünün ve onu oluşturan öğelerin kabul edilebilir oldukları konusunda yeterli güveni sağlamak için gerekli olan tüm eylem ve işlemlerin planlı ve sistematik bir kombinasyonudur şeklinde de tanımlanabilmektedir. Dolayısıyla kalite güvencesi, kalite ihtiyaçlarının karşılanacağı konusunda yeterli güveni sağlamak için kalite sistemi içerisinde planlı ve sistemli bir şekilde icra edilen faaliyetlerin tümü olarak ifade edilebilmektedir (Gören vd. ,2003 :21).

Page (2000) ise; kalite güvencesini, kalite sistemi içinde yer alan tüm planlı ve sistematik aktivitelerin kalite ihtiyaçlarını karşılayacak uygun durumu sağlaması olarak açıklamaktadır.

Ayrıca kalite güvencesinin literatürde kalite kontrolü ile ifade edildiği görülmektedir. Ancak kalite kontrolü ile kalite güvencesi farklı kavramlardır. Kalite kontrolü, hataları bulma ve yok etme üzerinde yoğunlaşırken, kalite güvencesinin temel amacı belirtilen süreç ve standartların uygunluğunu kanıtlamaktır (Jalote,1999:145).

Dolayısıyla, kalite yönetimi normal olarak kalite kontrolü ve kalite güvencesi şeklinde ikiye ayrılmaktadır. Kalite güvencesinin rolü, kaliteli ürünün gelişmesine önderlik edecek konumdaki süreçleri garanti etmektir. Kalite kontrolü ise proje ile ilgili bu süreçlerin günlük yönetimidir. Her ikisi de kaliteli ürün üretildiğine dair güven vermesi bakımından gereklidir (Hallows,2005:118).

## **1.5. KALİTE KONTROLÜ KAVRAMI**

Kaliteli ürüne ilişkin tüketici bilincinin gelişmesi, aşırı rekabetçi ortamda işletmeler için ürün kalitesinin kontrolüne yönelik ihtiyacı arttırmaktadır. Kalitenin kontrol edilmesi ihtiyacı ise kalite kontrolü yaklaşımını ortaya çıkarmaktadır. Günümüzde müşteri beklentilerindeki çeşitlilik, kaliteli ürünün ne olduğunun tanımlanmasını güçleştirmektedir. Bu noktada kalite kontrolü yaklaşımı; müşteri odaklılık ve süreç yönetimi odaklı olma özelliğiyle, değişen kalite ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlayan çalışmaları ifade eden bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu doğrultuda; Timur ve diğerleri (1999), kalite kontrolünü, ürünün kalite özelliklerinin istenenlerle karşılaştırılarak sapmalar varsa düzeltici faaliyetlerin başlatılmasını sağlayan üretim ve yönetim işlevi olarak tanımlamaktadır.

Literatürde kalite kontrolü kavramına ilişkin çeşitli ifadeler göze çarpmaktadır. Ishikawa (1995), kalite kontrolünü en ekonomik, en kullanışlı ve tüketicuyu her zaman memnun eden kaliteli bir ürünü geliştirmek, tasarlamak, üretmek olarak tanımlamaktadır. Japon Endüstriyel Standartları (JIS) ise müşteri gereksinimlerini karşılayan kaliteli mal veya hizmeti ekonomik olarak üreten bir üretim yöntemleri sistemi olarak tanımlamaktadır (Bağırhan, 1997:16).

Kalite kontrolü, yönetimin özellikle planlama fonksiyonunu yakından ilgilendiren bir araç olmanın yanında örgüt içindeki pek çok bölümün ortak çalışmasını da gerektirmektedir. Yöntem, yeni ürün geliştirmek ya da mevcut ürününü değiştirmek, yenilemek isteyen işletmeler tarafından temelde müşteri tatminini sağlamak ve müşteri beklentilerinin ötesine geçmek için uygulanmaktadır. Kalite kontrol, tüketicinin satın almak istediği ürünlere ilişkin tasarım, üretim ve pazarlama aşamalarına müdahale etmek yoluyla bu aşamaların her birinde müşterinin aradığı kaliteyi sağlamak amacını güder. Bu amacına ulaşmak için örgüt içindeki beceriler üzerinde yoğunlaşma sağlanmaktadır. Gerekli koordinasyonu sağlayan bir dizi planlama, iletişim süreci sistematik bir yaklaşımla oluşturulmaktadır (Acar,1996:117).

Ayrıca kalite kontrolü kavramından söz edebilmemiz için üreticinin ve tüketicinin insan olması nedeniyle, önce insan yaklaşımından da bahsetmemiz yerinde olacaktır. Üretim kalitesinin yükselebilmesi ve kalite kontrolü çalışmalarının verimli bir şekilde işleyebilmesi için insan kaynaklarına önem verilmesi ve çalışan kalitesinin yüksek olması gerekmektedir. Çalışanların bilgi ve becerilerinin uygunluğu, bu bilgi ve becerilerini üretime ne kadar yansıttıkları da kaliteli üretimin sağlanmasını etkileyen diğer bir unsurdur. Dolayısıyla kalite kontrolü kavramı, insan kaynakları çalışmalarını da kapsamaktadır. Bu nedenle kalite kontrolü için, müşteri istek ve beklentilerini karşılamak amacıyla, işletme çalışanlarının bilgi ve becerilerinin en yüksek oranda üretime katılımını sağlayacak insan kaynakları organizasyonu uygulaması tanımı yapılabilmektedir.

### **1.2.1. KALİTE KONTROLÜNÜN AMAÇLARI**

Gerek endüstriyel işletme olsun gerekse hizmet işletmesi olsun her türlü işletmenin iç müşteriler ve dış müşteriler olmak üzere iki farklı müşteri grubu bulunmaktadır (Besterfield vd, 1999:49). Kalite kontrolü çalışmaları, işletmenin iç ve dış müşterilerinin beklentilerini en üst düzeyde karşılamayı ve bunu üretim aşamasında kontrollü bir şekilde gerçekleştirerek maliyet avantajı sağlamayı amaçlamaktadır. Diğer taraftan kaliteli ürün üretilmesi ve sürekli iyileştirme yolu ile kalitenin sürekliliği, ürünün imajını olumlu yönde etkilemektedir. Dolayısıyla kalite kontrolü çalışmaları, pazarlama ve satış avantajları sağlamayı da amaçlamaktadır.

Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan araştırmalarda kötü kaliteyi düzeltme maliyetlerinin, diğer bir ifadeyle, kaliteyi kontrol etmedeki başarısızlığın maliyetinin bazı firmalarda satış tutarlarının % 40'ına kadar çıkabileceği iddia edilmektedir. Bu da kalite kontrolünün ne kadar önemli olduğunun ve amaçlarından birinin işletme maliyetini düşürmek olduğunun bir somut kanıtı olarak karşımıza çıkmaktadır (Doğan,1995:345).

Diğer taraftan Bağırın (1997), çalışma ortamının iyileştirilmesi yolu ile kalitenin artırılması ve verimliliğin yükseltilmesini hedefleyen kalite kontrolünün amaçlarını şu şekilde sıralamıştır;

- Çalışanların gerek kendisini, gerekse başkalarını geliştirmesi,
- Yüksek verim ve kalite bilincinin yerleşmesi,

- Departmanlar ve kişiler arası iletişimin, işbirliği ve ekip çalışmasının gelişmesi,
- Problem getirme yerine çözüm getirme alışkanlığının kazanılması
- Çalışanlarda yaratıcılığın artırılması,
- Çalışanların motivasyonunun yükseltilmesi,
- Yeni fikir ve görüşlerin uygulanmasına olanak sağlanması,
- Hataların azaltılması ve kalitenin geliştirilmesi,
- Sorunları önceden önleme yaklaşımının kazanılması,
- Daha büyük bir iş güvenliği bilincinin yaratılması,
- Üretimde verimliliğin artırılması,
- Maliyetlerin düşürülmesi,
- İşlerin daha kısa sürede yapılması,
- Karlılığın artırılması,
- Hataları önleyerek müşteri tatmininin sağlanması,
- İşletmenin pazardaki rekabet gücünün artırılması.

### **1.2.2. KALİTE KONTROLÜNÜN ORGANİZASYON YAPISI VE İŞLEYİŞİ**

Literatürü incelediğimizde işletmelerde kalite kontrolü organizasyonu; kalite kontrol çemberleri, işletme bütününde kalite kontrolü (CWQC-Company Wide Quality Control), toplam kalite kontrolü gibi ifadeler ile karşımıza çıkmaktadır. Her ne şekilde ifade edilirse edilsin kalite kontrolünün organizasyon yapısı ve işleyişi; üst yönetimin müşteri beklentilerine yönelik aldığı kalite kararlarının gerçekleşmesini ve sürekli iyileştirme çabalarına uygun bir koordinasyonu sağlamalıdır. Kalite kontrole ilişkin çalışmaların gerçekleşebilmesi için üst yönetimden alt kademe çalışanlara kadar her birimin kalite anlayışı dahilinde uyumlu bir çalışma yapması gerekmektedir.

Patrick, Fur and Furr (1995) yapmış oldukları çalışmada, rekabetçi ortamda, kalite kontrol organizasyonlarının iki unsura dikkat etmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bunlar müşteri memnuniyeti ve kalite gelişiminin sürekliliğidir.

Dolayısıyla, müşteri memnuniyeti ve kalite gelişiminin sürekliliği kalite kontrolü organizasyonları için temel teşkil etmektedir. Bu temelde bir kalite kontrolü organizasyonunun gerçekleşebilmesi için işletme genelinde kalite anlayışının benimsenmesi

gerekmektedir. İşletmenin genel organizasyon yapısı; kalite anlayışına sahip insan kaynaklarıyla donatılarak geniş kapsamlı bir kalite kontrolü organizasyonuna dönüştürülebilmelidir. Özellikle hizmet üretiminde ürünün üretildiği anda tüketilmiş olma özelliği her kademedeki çalışanın kaliteli hizmet sunmasına olan gereksinimi arttırmaktadır.

Bu çerçevede, Bağırın (1997), kalite kontrolüne ilişkin yapmış olduğu çalışmada kalite kontrolü organizasyonunun kalite kontrol çemberlerine üye olanlar, kalite kontrol çemberlerine üye olmayanlar, kalite yönetimini yöneten liderler, rehberler, departman komitesi, yönlendirme komitesi ve koordinasyon komitesinden oluştuğunu belirtmektedir.

Burada kalite kontrolü organizasyonunu oluşturan öğelerin, birbirleriyle iletişim halinde olmaları gerekmektedir. Müşterilere en yüksek kalitede ürünü sunmak için çabalamaları ve hep birlikte belli bir kalite sistemini, belli bir kalite politikası dahilinde uygulamaları da gerekmektedir. Bunun gerçekleşmesinde kalite kontrol çemberlerinin yanı sıra, departmanların her birinin kalite kontrol uygulamalarına ilişkin alt organizasyon birimlerinin olması gerekmektedir. Diğer taraftan işletmenin genel kalite politikasını yöneten kalite yönetimine ait kalite lideri ve bu yönetimin kararlarının işletme içinde koordinasyonunu sağlayan koordinasyon komitesi de kalite kontrolü organizasyonu içinde yer almaktadır. Ayrıca kalite kontrolü organizasyonunda yönlendirme komitesi de bulunabilmektedir. Bu komite de tüm birimleri kalite sistemine yönlendiren birim olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönlendirme komitesi, çalışanları işletmenin erişmeyi planladığı kalite anlayışına ulaşmasına sevk etmektedir.

### **1.2.3. KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİ KAVRAMI**

İşletmelerde kalite kontrolünün uygulama süreci, kalite kontrol çemberlerinin oluşmasına ihtiyaç duymaktadır. Ürünün üretimi sırasında kalite kontrol uygulamalarının etkin bir şekilde yapılabilmesi için takım çalışmasına ve kaliteyi etkileyen birimler arasında koordinasyonu sağlayacak bir çalışma grubuna ihtiyaç duyulmaktadır. İşletmenin iç ve dış müşterilerinin kalite beklentilerinin karşılanması için gerekenleri üretim aşamasında sağlaması için kalite kontrol çemberleri ortaya çıkmaktadır.

Sözü edilen küçük çalışma grupları, Japonya'da içerikleri ve faaliyet biçimleri aynı olmasına rağmen işletmenden işletmeye değişik isimler almaktadır. Kalite kontrol çemberleri,

bu alanda yapılan tüm çalışmalarını ifade etmek amacı ile kullanılan genel bir kavramdır. Kalite kontrolü bir anlamda, kalitenin nasıl arttırılabileceğini en iyi bilen kişilerin faaliyetleri gerçekleştirmesidir. İşte kalite kontrol çemberleri bu yaklaşımla, çalışanların iş süreçlerine ve kalitenin geliştirilmesine katılımlarını sağlayacak en etkin araçlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Bağırın,1997:50).

Günümüzde işletmeler, çalışma standartlarının geliştirilmesi, çalışanların yetki ve sorumluluklarının düzenlenmesi için kalite kontrol çemberlerini oluşturmaktadır. Kalite kontrol çemberleri işletmenin üst ve orta kademe yöneticilerinden oluşan kalite kontrol çalışma grupları olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışma grupları, belli bir organizasyon dahilinde, beyin fırtınası, neden sonuç analizi, veri toplama teknikleri gibi çalışma araçlarını kullanarak negatif kaliteyi (zayıf hizmet, kötü zamanlama, uyumsuzluk) düşürmeyi hedeflemektedir.

Kalite kontrol çemberleri kavramı, işletme bütününde kalite kontrolü ilkesi üzerine gelişmiştir. İşletme bütününde kalite kontrolü felsefesi, müşteri odaklılık,işlevler arası yönetim ve ürün yerine süreç yönelimli olmak gibi özelliklerle tanımlanabilmektedir. Bu felsefe, yönetim kalitesi ve yapılan işin kaliteli olmasını temel almaktadır. Bu açıdan kalite kontrol çemberleri, tasarım sürecinin dinamiklerinin modellere dönüştürülmesine yarayan bir yönetim aracıdır (Govers,2001:151).

Günümüzde firmalar pazar araştırmaları yapmaktadır. Bütün müşterileri aynı anda, aynı ürünle memnun etmek mümkün görünmemektedir. Müşterilerin istek ve beklentilerinin çeliştiği durumlarda işletmelerin yanlış ürün tanımlamalarına yönelebildikleri görülmektedir. Diğer taraftan işletmelerin pazar araştırmaları yoluyla elde edilen bilgileri nasıl algıladıkları ve yorumladıkları da önemlidir. Zira, ürüne ilişkin bilgi çoğunlukla pazarlama departmanı tarafından toplanmaktadır. Bilginin tasarım, mühendislik, imalat, üst yönetim, departmanlarına ayrı ve kopuk olarak iletilmesi farklı değerlendirmelere yol açabilecek ve iletişimsizlik sorunu yaşanabilecektir. Oysa kalite kontrol çemberleri, takım çalışmasına dayalı bölümler arası işbirliğini gerektirmektedir. Bu işbirliği belirli bir döneme veya bir defaya mahsus değil ürünle ilgili süreç devam ettikçe yaşatılmalıdır (Öter ve Tütüncü, 2001).

#### 1.2.4. KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİNİN TEMEL ARAÇLARI

Kalite kontrol çemberleri, uygulama aşamasında, kararların alınmasında, problemlerin çözümünde belli araçlar kullanmaktadır. Kalite kontrol çemberlerinin kullandıkları bu araçlar, beyin fırtınası, veri toplama, pareto analizi, neden sonuç analizi, histogramlar, grafikler ve diyagramlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu araçlardan beyin fırtınası; yeni fikirler oluşturmak üzere, düşüncelere engel koymaksızın, önceden belirlenmiş kurallar dahilinde yapılan fikir yaratma yöntemi olarak tanımlanabilmektedir. Beyin fırtınasında katılımcıların fikirlerini akıllarına gelir gelmez paylaşmaları beklenmektedir. Beyin fırtınasında yargılama ve eleştiri yapılmasına izin verilmemektedir. Serbest olarak ifade edilen düşüncelerin birbirini destekleyeceği varsayılmaktadır. Kalite kontrol çemberleri de benzer işleri yapmaya ve düzenlemeye çalışan küçük gruplardır. Bu gruplar işle ilgili sorunların tanımlanmasına ve analiz edilmesine yönelik beyin fırtınası yöntemini uygulamaktadır. Bu uygulama sırasında çözüm yolları önerilebilmektedir ve geliştirilmektedir (O'Regan, 2002 : 19).

Kalite kontrol çemberlerinin kullandıkları diğer bir araç da veri toplamadır. Beyin fırtınası yaparak bulunan kalite sorunları ve çözüm önerileri daha sonra veri toplama teknikleri kullanılarak daha da belirgin hale getirilmektedir. Bu çerçevede kalite kontrol çemberleri gerek müşteri memnuniyetinin belirlenmesinde, gerekse kalite sorunlarının belirlenmesinde veri toplama tekniklerini kullanmaktadır. Bu teknikler de literatür tarama, gözlem, görüşme, ve anket olarak çeşitli şekillerde uygulanabilmektedir. Kalite kontrol çemberleri, kalite konuları ile ilgili literatürü tarayıp bu konuda daha önce yapılmış çalışmalarını inceleyebilmektedir. Diğer taraftan gözlem yoluyla elde ettikleri kalite sorunlarını değerlendirebilmektedir. Görüşme ve anket yoluyla da işletmenin iç ve dış müşterilerinin değerlendirmelerine ulaşabilmektedir.

Diğer bir araç olan pareto analizi ise; eksiklikler, maliyet ve hata gibi farklı kategorileri içeren bir süreçteki, bu kategorilerin oransal önemini göstermek için kullanılmaktadır (Soin,1992:297).

Bu konuda Oakland and Followell (1990), pareto analizinin oluşumunu altı adımda incelemektedir. Bunlar kalite ile ilgili bütün elemanların listelenmesi, kalite elemanlarının

ölçümü, kalite elemanlarının sınıflandırılması, kümülatif dağılımların hesaplanması yani her bir değerin toplamı alındıktan sonra bu değerlerin ayrı ayrı genel toplam içindeki yüzde değerlerinin hesap edilmesidir. Daha sonra bu yüzdelerin de kümülatif toplamı hesap edilmektedir. Daha sonraki aşamalarda ise hesaplanan bu değerlerden pareto grafiğinin çizilmesi ve çizilen pareto grafiğinin yorumlanması gerçekleştirilmektedir.

Diğer taraftan neden sonuç analizinde ise kalite ile ilgili oluşan hatalar üzerinde durulmaktadır. Bu durumda neden sonuç analizi, hatayı oluşturan nedenlerin ve bu nedenlerin ortaya koyduğu sonuçların birbiri arasındaki ilişkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır (Weinstein,1997:153).

Histogramlar ise istatistik olarak tablolaştırılmış frekansların grafik olarak gösterimi olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla histogramlar, çeşitli kategorilere ait durumların ve değerlerin oluşturduğu tabloların grafik şeklidir (<http://en.wikipedia.org/wiki/Histogram>). Histogramlar da işletmelerde üretilen ürünlerin kalite kontrolüne ilişkin kategorilerdeki değerlerin ve bu kategorilere ait durumların grafik olarak gösterilmesi şeklinde kalite kontrolü çalışmalarında kullanılmaktadır.

## **1.6. HİZMET İŞLETMELERİNDE KALİTE KONTROLÜ**

Hizmet işletmelerinde kalite kontrol çalışmalarından bahsetmeden önce hizmet işletmelerinin sunduğu ürünü tanımlayan hizmet kavramını ve özelliklerini açıklamak yerinde olacaktır. Ertürk, (1996), bazı işletmeler mal üretirken, bir kısım işletmelerin de insan ihtiyaçlarını karşılayan, ve elle tutulup gözle görülmesi her zaman kolay olmayan hizmet denen bir çeşit üretimde bulduklarını belirtmektedir. Hastanedeki hekimin, hastayı tedavi ederek iyileştirmesi, banka ve sigorta işlemleri, avukatın savunma yapması, yolcuların bir yerden diğer bir yere taşınması, seyahat acentalarının turistlerin havaalanı ve otel arasındaki ulaşımını sağlaması, lokantada ve otelde müşterilere yapılan hizmetler hizmet işletmelerinin sundukları ürüne örnek olarak göze çarpmaktadır. Tatar ve Üner (1992)'e göre ise üretilen malların tüketicilere ulaştırılması, mal alımı sırasında hukuki işlemlerin yürütülmesi, fertlerin üretim malları dışındaki eğlence, dinlence, emniyet gibi ihtiyaçlarını karşılanması gibi alanlarda faaliyet gösteren işletmelere de gereksinim duyulduğu belirtilmektedir. İşte bu işletmeler hizmet işletmeleridir.



O halde hizmet işletmelerinin ürettikleri ürün olan hizmet kavramı ne şekilde tanımlanabilmektedir? Hizmetin kendine özgü özellikleri nelerdir? İşte işletmelerde kalite kontrolü yapılırken hizmet işletmelerinde ve mal üreten işletmelerde farklılıkların olması da bu nedenledir. Yani hizmet ve mal kavramı arasındaki farklar, hizmetin kendine özgü özellikleri hizmet işletmelerinde kalite kontrol çalışmalarını tanımlarken en uygun çıkış noktası olarak dikkat çekmektedir. Arıkan, Demirci ve Erdoğan, (1992), hizmeti insan ihtiyaçlarını karşılayan her türlü servis hizmettir şeklinde tanımlamaktadır. Diğer taraftan hizmet, tüketici ihtiyaçlarının tatmin edilmesi amacıyla meydana getirilen, maddi niteliği olmayan bir üründür (Kuriloff vd., 1993: 247). Ayrıca hizmetler tüketicilerin mülkiyetle ilişkisi olmaksızın satın aldıkları faydalar olarak da tanımlanabilmektedir (Mucuk,1994: 319). Goetsch and Davis (1998), hizmeti başka birisi için icra etmektir şeklinde tanımlamaktadır.

Görüldüğü gibi hizmeti anlatmaya yönelik çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bu tanımların çizgisinde hizmet ürününün de kendine özgü özelliklerinin olması kaçınılmazdır. Hizmet ürününün özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür;

- Hizmetlerin fiziksel bir varlığı yoktur. Hizmetler elle tutulamayan,gözle görülemeyen, tatma,işitme, koklama duyuvarı ile tüketicinin hakkında fikir edinemeyeceğı soyut bir üründür.
- Hizmetlerin üretimiyle tüketimi aynı zamanda gerçekleşir. Üretimle tüketim eş zamanlıdır.
- Hizmet, daha çok insan emeğini ifade eder (Arıkan, Demirci ve Erdoğan,1992:18). Hizmetin kalitesi hizmeti sunan kişilere bağlıdır. Hizmeti sunanlar müşterinin hizmet kalitesine yönelik algısını etkilemektedir.
- Hizmetler stoklanamaz ve depolanamaz (Arıkan, Demirci ve Erdoğan,1992:18).
- Hizmetler heterojendir. Başka bir deyişle hizmetler değışkendir, farklılıklar gösterebilmektedir. Hizmetlerin alt hizmet sistemlerine ayrılması da bu durumu yaratmaktadır. Örneğın tatil hizmeti içerisinde deniz kenarı (resort) tatil ile yaylalarda gerçekleştirilen tatil birbirinden farklı özelliklere sahiptir.

Bu açıklamalar ışığında, hizmet işletmelerinde kalite kontrolü uygulamaları mal üreten işletmelerle temelde benzer özellikler gösterse de soyut ürün sundukları için ister istemez somut bir ürün ortaya koyan mal üretim işletmelerinden bazı farklılıklar göstermektedir. Hizmet ürününün üretildiği anda tüketilmesi özelliği de bu farkı oluşturmaktadır.

Bu çerçevede incelediğimizde hizmet işletmelerinin görünmez ürünler sattıkları görülmektedir. Çok az nesnel kriter kalite kararlarının oluşumunu etkilemektedir. Bu nedenle hizmet işletmelerinde kalite ile ilgili birçok karar öznel ve hizmeti sunan kişinin fikirleriyle bağlantılıdır. Sizce hangi öğretmen alıştırmaların anlaşılmasına ilişkin daha başarılıdır? Sizi sıkı çalışmaya zorlayan mı yoksa sizi kendi yolunuza yönlendiren mi? Veya sizce deniz kenarı bir tatil beldesinde tatil mi yoksa doğal bir köy yaşantısını içeren bir tatil anlayışı mı kalitelidir? İşte bu soruların cevapları kaliteyi işaret ederken öznel bir özellik de gösterecektir (Abrams,2003:376).

Ancak her ne kadar hizmet kalitesi ile ilgili kararlar öznel olsa da çeşitli tüketici grupları için sunulan hizmetlere yönelik kalite anlayışı geliştirilmeye çalışılmaktadır.Literatürde hizmet kalitesini anlamaya ve ifade etmeye yönelik çalışmaların olduğu görülmektedir. Bu anlamda yapılan tanımlamalar da hizmet kalitesine ulaşmak için gerekli genel hizmet niteliklerinin olduğunu belirtmektedir. Sasser ve arkadaşları hizmet performansının üç farklı boyutundan bahsetmektedir. Bunlar; hizmet üretmek için kullanılan araçların seviyesi, olanaklar ve personeldir. Gronros da iki çeşit hizmet kalitesinden bahsetmektedir. Bunlar da teknik kalite ve fonksiyonel kalite olarak karşımıza çıkmaktadır. Burada teknik kalite müşterilerin hizmet sunucusundan ne edindiklerini, fonksiyonel kalite ise hangi müşterilerin hizmeti tam anlamıyla alabildiklerini sorgulamaktadır. Parasuraman ve arkadaşları ise hizmet kalitesinin on belirtisinin olduğunu ifade etmektedir. Buna göre hizmet kalitesi; güvenilirlik, beklentilere cevap verebilirlik., ustalık, erişilebilirlik, personelin eğitimi, iletişim, işletme organizasyonuna olan güven, risklerden korunma ve güvenlik, müşteri ihtiyaçlarına karşı anlayışlılık, hizmetin oluşumunu etkileyen somut ve fiziksel unsurlar olarak ifade edilmektedir. Aynı şekilde Parsuraman ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen diğer bir araştırmada kalite boyutlarının beş prensibi belirtilmektedir. Bunlar ise somut unsurlar, güvenilirlik, cevap verebilirlik, güvence ve empati kurma olarak karşımıza çıkmaktadır (Badri, 2000).

Dolayısıyla tüm bu çalışmalar ışığında hizmet işletmeleri için kalite kontrolü çalışmalarının temelini, işletme için insan kaynaklarının etkin kullanımı, üretimde kullanılan araç ve gereçlerin kalitesi, müşteri ihtiyaçlarının göz önüne alınması ve bu ihtiyaçlara cevap verebilme düzeyi, güvenilirlik, hizmetin tüketiciler tarafından kolay erişilebilir olması konularından oluştuğu söylenebilmektedir.

Öter ve Tütüncü (2001) 'e göre ise kalite kontrolü, uzun yıllar sanayi sektöründe kullanılmıştır. Mal ve hizmet kalitesi arasındaki farklar nedeniyle hizmet işletmelerinde kullanımı gecikmiştir. Kalite, insan performansı ile belirlenen ve insanla yakından ilgili olan bir konudur. Hizmet sektörü ise, emek yoğun niteliği nedeniyle insan unsurunun büyük yer tutmasını gerektirir. Kalite her türlü örgüt tarafından kullanılması gereken çağdaş bir kavram olduğu için hizmet işletmelerini soyutlamak mümkün değildir. Kalite insanların ne yaptığı ve diğerlerine nasıl davrandığıyla ilgili olarak değerlendirilmektedir

Diğer taraftan, hizmet işletmelerinde kalite kontrolünün uygulanmasında endüstriyel işletmelere göre farklılıklar oluşabilmektedir. Çünkü bu iki farklı işletme türünün hitap ettikleri müşteri profilleri ve üzerinde çalıştıkları ürünler farklıdır. Bozkurt (1996) bu farklılıkları şu şekilde belirtmektedir;

- Hizmetler fiziksel ürünlerden daha az somuttur ve ölçümleri daha zordur
- Hizmetler dinamik, mallar statik özellik taşırlar.
- Hizmet bir fonksiyon iken mal bir yapıdır.
- Hizmet stoklanamaz çünkü üretim ve tüketim aynı anda gerçekleşir. Mallar stoklanabilir.
- Hizmette kaliteyi tespit etmek için önceden deneme yapmak mümkün değildir. Mallarda ise önceden deneme yapılabilir (Otomobil deneme sürüşü, gıda ürünlerine ilişkin tat ve sağlık kontrolleri gibi)
- Malın raf ömrü ve yaşam süresi vardır. Hizmetin yoktur.
- Hizmet kalitesinde ürün güvenilirliğinden çok insan güvenilirliği ön plana çıkmaktadır.

Dolayısıyla hizmet işletmelerinin ürün yapısı olarak endüstri işletmelerine göre bazı farklılıklara sahip oldukları görülmektedir. Ürün yapısındaki farklılık doğal olarak kalite anlayışında da farklılığa yol açmaktadır. Felsefe olarak hizmet işletmelerinin kalite kontrolü, endüstriyel işletmelerle benzer genel prensiplere sahiptir. Belirlenmiş kalite amaçlarının

karşılanması gerekmektedir. Aynı şekilde ürün, işletmenin üretim operasyonunda uygun maliyet düzeyinde, her bir müşterinin ihtiyacını karşılayacak biçimde tasarlanmalıdır (Taylor, 1989: 173). Bu benzerliklere rağmen, hizmetlerin temel özelliği olan soyutluluk, değişkenlik ve heterojenlik, hizmet üretimini, satışını, müşterilerin kalite algısını ve müşteri tatminini önemli ölçüde etkilemektedir. Hizmetlerin soyut oluşu müşterilerin satın almadan önce alacakları hizmetin kalitesini değerlendirmesini zorlaştırmaktadır. Birçok durumda ise, hizmet satın alınması ve kullanımı sonrasında da müşterilerin hizmet kalitesini değerlendirmeleri zor olabilmektedir. Aynı şekilde hizmetlerde kalite kontrolü de son derece zordur. Ancak dikkatli personel seçimi ve eğitimle hizmet kalitesini bir ölçüde standartlaştırmak mümkün olabilmektedir (Kunsk and Lemmink, 1996:2).

Toplam kalite kontrolü bir program değil bir kültürdür. Yeteri kadar iyi kalite düzeyi, başka bir deyişle mükemmel asla yoktur. Bu anlayışa göre kişi daha iyisini yapmanın yollarını aramaktadır. Kalite kontrolünde hataların üretim kaynağında düzeltilmesi esastır. Dolayısıyla hatayı üretimden sonra düzeltmek mümkün değildir (Demir ve Gümüšoğlu, 1994:731). Özellikle hizmet işletmelerinde hatasız üretim ya da üretimle tüketim eş zamanlı olduğu için kalite kontrolün de eş zamanlı olması gerekmektedir. Hizmet işletmelerinde üretilen ürünün tüketildikten sonra kalitesini düzeltmek mümkün değildir. Bu nedenle hizmet üretimini yaparken kaliteli olmasına özen göstermek ve kaliteli hizmeti tüketiciye sunmaya çalışmak gerekmektedir.

Hizmet işletmelerinde, tüm hizmetler depolanıp stok edilmemesine rağmen tüketicilerin kullanımına hazır tutulmaktadır. Bunların hazır tutulmaları için üretildikleri anda kullanılmaları gerekemeyebilmektedir. Örneğin, bir oteldeki her oda hazırlanarak müşterinin kullanımına hazır hale getirilmektedir. Bu anda otel odasının hemen kullanılması şart değildir. Otel odası hazır olduğu takdirde sabah saatlerinde müşteriye kiralanabileceği gibi, günün ilerleyen saatlerinde de kiralanabilmektedir. Dolayısıyla, hizmet boşa gitmemektedir. Hizmet üretilir üretmez kullanılmayıp, aradan belli bir zaman geçince de kullanılabilir (Ertürk, 1996: 176).

Diğer taraftan tarifeli ve belli zaman dilimlerinde hizmet sunan işletmeler de bulunmaktadır. Bu işletmelerde söz konusu zamanlarda satış gerçekleşmez ise hizmet boşa gitmiş olacaktır. Örneğin tarifeli uçuş yapan bir havayolu şirketinin uçağın kalkacağı saate göre koltuk satabileceği süre içerisinde satamadığı koltuklar boşa gitmiş olacaktır. Başka bir

deyişle müşterinin kullanımına hazır halde tutulan ulaştırma hizmeti satılmayan koltuk oranında boşa gitmiş olacaktır. Ancak tarifeli yolculuk yapan otobüs işletmesi için bu durum boye olmayabilmektedir. Otobüs işletmeleri müşterilerin beklentilerine karşılık verecek Şekilde hazır tuttıkları koltukların satılmaması durumunda yine hizmetin boşa gitmesi durumu ile karşı karşıya kalırken yolda alabilecekleri müşteriler ile bu durumu telafi edebileceklerdir. Ancak her ne Şekilde olursa olsun hizmet işletmelerinin müşterinin beklentilerine karşılık verebilecek kalitede hizmeti hazır halde bulundurması gerekmektedir (Ertürk,1996: 177).

Ayrıca hizmet işletmelerinde kalitenin önemine ilişkin bir başka konu da hizmet işletmelerinde kalitenin sürekliliği ve oluşabilecek herhangi bir hatanın müşterinin tüm üretim sürecini olumsuz algılamasını sağlayabilecek olmasıdır. Örneğin, otelde müşterinin giriş tarihinden çıkışına kadar her hizmet eksiksiz verilmiş olsa bile check out işlemleri sırasında yaşanacak herhangi bir sorunun hizmet kalitesine etkisi büyük olacaktır. Dolayısıyla müşterinin zihninde check out işleminde yaşanan sorun uzun süre kalacaktır.

## **BÖLÜM.2**

### **PAKET TURLARDA KALİTE KONTROLÜNÜN SEYAHAT ACENTALARI ORGANİZASYONUNDAKİ YERİ**

#### **2.1. SEYAHAT ACENTALARINDA KALİTE ANLAYIŞI**

Seyahat acentaları, turizm sektörünün dinamik boyutunda dağıtım kanalı olarak faaliyet gösteren hizmet işletmeleridir. Seyahat acentaları, rekabetçi ortamda ürettikleri ürünün kaliteli olmasına dikkat etmek durumundadır. Seyahat işletmelerinin sundukları ürünlerin kaliteli olup olmadığının karar verilmesinde en önemli etken müşteri memnuniyetidir. Bu müşteriler iç müşteriler ve dış müşteriler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İç müşteriler, seyahat acentasının organizasyonu içerisinde yer alan kişiler bit başka deyişle çalışanlardır. Dış müşteriler olarak ifade edilen, seyahat acentalarının hizmet verdiği müşteriler ise; gezgin, turist, ziyaretçi ve yolcu gibi türlere ayrıştırılmaktadır. Gezin herhangi bir amaç için seyahat eden kişilere verilen addır. Turist belli bir rotayı izleyerek tur yapan kişidir. Ziyaretçi, turistik tüketim amacı olmadan da seyahate çıkabilen, çoğunlukla günübirlik seyahatler yapan kişilerdir. Yolcu ise iki nokta arasında bir ulaşım vasıtasıyla yer değiştiren kişidir (Yarcan ve Peköz 1998:22). Seyahat acentaları, bu müşteri gruplarının tümüne ya da bazılarına yönelik hizmet sunumları yapabilmektedir.

Bu anlamda seyahat ve turizm endüstrisinde, çeşitli müşteri gruplarına, paket tatil olarak veya ayrı ayrı turistik ürünler sunan ve bunların koordinasyonunu sağlayan seyahat acentalarının, hizmet üretimlerinde belli bir kalite ihtiyacını hissetmeleri kaçınılmazdır. Seyahat acentalarının ve tur operatörlerinin, oluşturdukları ve sundukları paket turların her bir bileşenin kalitesini kontrol etmeleri gerekmektedir. Bu durum, seyahat acentalarının her geçen gün yenilenen ve gelişen bir kalite anlayışını benimsemelerini gerekli kılmaktadır.

Seyahat acentaları ve tur operatörleri, 1980'li yıllardan itibaren işletme bünyesinde bir kalite kontrol birimi kurmaya başlamıştır. Bunun ilk örnekleri Avrupa'nın ciddi bir tur operatörü olan İsviçreli Kuoni firmasında görülebilmektedir. Kuoni; 1975 yılında, satılan paket turları kullanan müşteriler üzerinde anketler yaparak, ürünlerinin kalite kontrolünü yapmaya başlamıştır. Kalite kontrolü, turistik tüketimin en önemli fonksiyonunu oluşturmaktadır. Bu kontrol, seyahat acentasının ürününün hazırlanmasından pazarlanmasına, üretilmesinden tüketilmesine kadar geniş bir süreci kapsamaktadır (Hacıoğlu,1995:98).

Görölmektedir ki seyahat acentaları için kalite anlayışı giderek yenilenen ve gelişen bir yönetim felsefesi haline gelmektedir. Turistik ürün için kalite bu kadar önemli ise, turistik ürün kalitesini nasıl tanımlayabiliriz? Kalite basit olarak turistin, turizm ürününe ve/veya hizmetine ilişkin yaşadığı deneyimlere bağlı olarak yaptığı dağılımlar olarak tanımlanabilmektedir. Bu dağılım, müşteri beklentileriyle karşılaştırılarak müşteri tarafından ölçölmektedir. Bu formölün Armand V. Feigenbaum tarafından ortaya atılan kalite tanımlamasıyla örtüştüğü görölmektedir. Feigenbaum' a göre kalite, ürün ile ilgili beklentilerle, kullanılan ürün arasındaki fark olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla seyahat acentalarının ürünü için kalite, turistlerin beklentileri ile elde ettikleri ürün veya hizmet arasındaki fark olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğer turistlerin beklentileri ile sunulan turistik ürün arasında bir fark oluşmamışsa basit bir kalite düzeyi tutturulmuş demektir (Lopa ve Marecki, 1999).

Öter ve Tütüncü (2001), seyahat acentalarının kalite kontrol çalışmalarına yönelik gerçekleştirmiş oldukları araştırmada, seyahat acentalarının hizmetlerinde karşılaşılan kalite özelliklerinden bahsetmektedir. Araştırmaya göre bu özellikler; ölçülebilir özellikler, gözlemlenebilir etkiler ve koşullar, gözlemlenebilir alışkanlıklar ve davranışlar olarak üç grupta incelenebilmektedir.

Seyahat acentalarında ölçülebilir kalite özellikleri içinde zaman, fiyat ve maliyet, hatalar, üretim, benzer üretimlerin dağılımı, ekipmanların güvenilirliği gibi konuları saymak mümkündür (Öter ve Tütüncü,2001).

Gözlemlenebilir etkiler ve koşullar ise hizmet ya da performansın yeterliliğini göstermektedir. Örneğin; paket turda ulaşımın zamanında yapılması veya yapılmaması, otel hizmetinde kusurun olması ya da olmaması, uğranılan tesislerdeki temizlik durumu, yiyecek içecek hizmetinin tatmin edip etmemesi gibi konular gözlemlenebilir etkiler ve koşullar içerisinde belirtilebilir (Öter ve Tütüncü,2001).

Gözlemlenebilir alışkanlıklar ve davranışlar ise, kaliteye olumlu ve olumsuz katkı yapmalarına göre iki sınıfa ayrılmaktadır. Buna göre kaliteye olumlu katkı yapan özellikler içerisinde nezaket, yardımseverlik, dikkat, incelik,sempatiklik, ilgili olma, işbirliğine hazır olma, doğruluk, saygılı olma, cesaretlendirme, güvenilir olma, anlama, özen gösterme, yeterlilik sayılabilmektedir. Kaliteye olumsuz katkıda bulunan özellikler ise, kaba davranma,

özensizlik, ilgisizlik, düşüncesizlik, isteksizlik, nefret, yavaş hareket etme, geç davranma, ben merkezilik, doğru olmamak, açık olmamak, itici davranmak, güvenilir olmamak, ihmalkar davranmak, kalifiye olmamak şeklinde belirtilebilmektedir (Öter ve Tütüncü ,2001).

Tur operatörleri ve seyahat acentaları ürün bileşenlerinden hepsini kendisi sunmamaktadır. Bazı hizmetleri dışarıdan, başka turistik hizmet üreticilerinden (konaklama işletmeleri, ulaştırma işletmeleri, yiyecek-içecek işletmeleri gibi.) satın almaktadır. Bu nedenle tüketim aşamasında hizmet kalitesine çoğu zaman müdahale etme imkanına sahip olmayabilmektedirler. Paket turu satın alan bir kişinin, seyahat ettiği uçağın motorunun bozulması, otobüsün lastiğinin patlaması, oteldeki odaların yeterince temiz olmaması gibi konularda memnuniyetsizliğini öğrenmek ya da hizmet eksikliğini tespit etmek çoğu zaman kolay ve çabuk olmamaktadır. Dolayısıyla memnuniyetsizliğin giderilmesi zaman almaktadır. Bu durum da kalite eksikliği olarak ifade edilmektedir (Hacıoğlu,1995:98).

Seyahatlerin şekilleri, tüketim olayını değişik biçimlerde etkilemektedir. Tur operatörleri, satışını yaptığı ürünlerin belirtilen koşullarda, zamanda ve yerde tüketilip tüketilmediğini kontrol etmektedirler. Gerektiğinde dışarıdan satın aldıkları hizmetlerin üreticilerini anlaşmaları çerçevesinde uyarmaktadırlar. Diğer taraftan kendi sundukları hizmetlerde ve / veya tur programında meydana gelen değişikliklerden müşterileri haberdar etmek durumundadır. Turistik ürünün tüketiminden sorumlu bir personel de görevlendirilebilmektedir. Bu işi ülkemizde genellikle kokartlı rehberler yapmaktadır (Hacıoğlu, 1995:98).

Murphy (2004) yaptığı çalışmada, Augustyn ve Ho's, (1998) tarafından gerçekleştirilen seyahat acentalarındaki hizmet yetersizliği ile ilgili araştırmada, seyahat acentalarının sundukları hizmetlerin eksiklerinin aşağıdaki gibi özetlendiğini belirtmektedir,

- Yönetim çoğunlukla müşterinin nasıl beklenti içerisinde olduğunu bilmemektedir,

Seyahat acentaları, müşterileri ile ilgili araştırmalara yoğunlaşmakta güçlükler yaşamaktadır. Ancak müşteri beklentilerini bilme ihtiyacı hissetmektedirler. Müşterilerin istekleri doğrultusunda tatil paketinin tasarımını yapmak durumundadırlar. Aksi takdirde paket tatil ile ilgili kalite sorunları yaşanmaktadır.

- Çoğu zaman sunulan hizmetler, müşterilerin beklentilerinin karşılanmasının tersi yönünde oluşabilmektedir,



Müşterilerin hizmet beklentileriyle ilgili yönetimin doğru olmayan bakış açısı işin yanlış ilerlemesine neden olmaktadır. Seyahat acentaları genellikle çabalarını müşteri türlerinin nasıl olmasını istiyorlarsa o şekilde olduğuna inandırarak yoğunlaştırmaktadır. Hizmet dağıtım sistemlerini de buna göre yapılandırmaktadır. Bu yaklaşım seyahat deneyiminde yaşananlarla seyahat ile ilgili oluşan öngörü arasında farklılıklar oluşturmaktadır. Dolayısıyla ihtiyaçlar ile bu ihtiyaçları karşılamak üzere sistemin geliştirdikleri arasında büyük farklar oluşabilmektedir. Seyahat acentalarında hizmet standardı çoğunlukla ifadelerde gizli kalmıştır. Örneğin “müşteri her zaman haklıdır” gibi ifadeler kullanılmış ve bu ifadeler kalite araçlarının anlaşılır ve kolay adımlar geliştirmesine yardımcı olmamıştır. Dolayısıyla müşteri hangi durumda haklıdır? Müşteri neden ve ne şekilde haklıdır? Bunun gibi soruların sorulması yerinde olacaktır.

- Yönetimin sunulan hizmet ile ilgili kalite anlayışı belli bir hedef dahilindedir ancak çalışanlar bu hedefe çoğu zaman uyum sağlamayabilmektedir,

Seyahat acentalarında çoğunlukla, profesyonellik düzeyi ve yönetimin sağlamak istediği bilgi düzeyi ile çalışanların yetenekleri arasında farklılıklar yaşanmaktadır. Bu durum genellikle belli ülke ya da ürüne uzmanlaşmış seyahat acentalarına göre genel seyahat danışmanlarında daha sık görülmektedir.

- Yönetim yapabileceğinden daha fazlasının sözünü verebilir,

Seyahat acentalarında hizmet türleri ve kalitesi ile ilgili reklamlarda, müşteriye nelerin sunulabilir olduğu ile ilgili bir karşılaştırma yapılmamaktadır. Bazı müşteriler seyahat acentalarından her şey dahil bir paket beklerken, bazı sorumlulukların yerine getirilmemesi veya tam yerine getirilmemesi ile karşı karşıya kalabilmektedir. Bu da müşterilerde memnuniyetsizlik yaratmaktadır. Seyahat seçeneklerinin çoğalması da seyahat acentacılarının müşteriler için neyin, ne kadar sunulabilir olduğunu önceden kestirmelerini zorlaştırmaktadır. Özellikle gelişen internet teknolojisi yoluyla sunulan, geçek dışı beklentilerin oluşabileceği seyahat ürünleri ve tatil paketleri bu sorunun yaşanmasını arttırmaktadır. Seyahat acentaları ile müşterileri arasındaki iki yönlü iletişim eksiklikleri, seyahat acentalarındaki söz konusu hizmet yetersizliğinin oluşmasını nedeni olarak gösterilebilmektedir.

- Müşteriler hizmet ile ilgili beklentilerinin karşılanmadığı inancında olabilir,

Seyahat acentaları hizmetine yönelik önemli eksikliklerden birisi de müşterilerin hizmete yönelik bakış açısından kaynaklanmaktadır. Seyahat acentasının ürününe yönelik ilk etapta oluşacak bir olumsuz izlenim, sunulan seyahat ürününün tüketimi devam ederken ve sonunda oluşacak sorunları da körükleyecektir. Tabii ki bir çok kişisel faktör bunda etkili

olmaktadır. Buna örnek olarak müşterinin dünya görüşü gösterilebilmektedir. Diğer taraftan acenta personelinin dostça yaklaşımı gibi dışsal faktörler de müşterinin tur ile ilgili izlenimi üzerinde etkili olmaktadır. Tüm bu gelişmelere baktığımızda, seyahat acentasının iyi bir iş yapabilmesi için müşterinin önemli etkilerinin olduğunu gözler önüne sermektedir.

Bu çerçevede müşterilerden alınan geri bildirim ile seyahat acentaları sundukları ürünlerin kalitesine ilişkin raporlar hazırlamaktadır. Seyahat acentalarında, kalite kontrol çalışmaları dahilinde paket turların tüketimi sonunda gelecek bu raporlar daha sonra değerlendirilmektedir. Yeniden üretilecek paket turlar eski raporlar dikkate alınarak üretilmektedir. Olumsuz yönler giderilerek, beğenilmeyen turların üretimi durdurulmaktadır. Bu doğrultuda tüketici isteklerine uymayan yörelere ve ülkelere tekrar paket tur düzenlenmemektedir. Bu çerçevede tur operatörleri, tüketici anketleri düzenlemektedir. Bu anketlerde müşterilerin memnuniyet derecesi ölçülmektedir. Eğer tüketici, sunulan ürünün gerçeğe uymadığını, yani söz verilen hizmetlerin gerçekleşmediğini ispat ederse, tüketiciye tur operatörü tarafından belli oranlarda tazminat ödenmesi gerekebilmektedir (Hacıoğlu, 1995:98). Seyahat acentalarının sunduğu ürünlere yönelik tüketici hakları ile ilgili benzer diğer düzenlemeler de dikkate alınırsa kaliteli bir paket tur sunmanın ne kadar önemli olduğu da anlaşılmaktadır.

Seyahat ve turizm sektöründeki yöneticilerin rolü çok önemlidir. Ne zaman ki daha fazla yönetici kalite sistemi içerisindeki rolünü iyi anlarsa, buna bağlı olarak daha az insan tatil veya iş amaçlı seyahatinden nefret edecektir. İlk olarak anlaşılmalıdır ki, kalite girdileri eğer düşükse yüksek kalitede turistik deneyim oluşturma ihtimali daha düşüktür. Bu durumda, sonuç olarak ortaya çıkan turistik ürün kalitesi, yapımında kullanılan malzeme kadar iyi olabilmektedir. Seyahat endüstrisi sisteminde bu açıklamayı doğru kılacak örneklerle rastlamak mümkündür. Örneğin, eksik ya da tamamen olmayan insan kaynakları eğitimi, turların gerçekleşeceği güzergah üzerindeki yolların ve köprülerin yoğun olması ve yeterli altyapıya sahip olmaması gibi durumlarda seyahat sistemi dolaylı veya dolaysız olarak etkilenmektedir. Böylece turistlerin yüksek kalitede turizm deneyimi yaşamaları oldukça güç olmaktadır (La Lopa ve Marecki, 1999).

## 2.2. SEYAHAT ACENTALARI ORGANİZASYONUNDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Son yıllarda işletmelerin yönetim süreçlerinin, yönetsel anlayış ve felsefelerini, organizasyon yapılarını ve çevreleriyle olan ilişkilerini büyük ölçüde etkileyen ve işletmeler açısından önemli değişimleri gerektiren yeni yönetim yaklaşımları ortaya çıkmaktadır. Söz konusu değişimler turizm işletmelerini de etkisi altına almaktadır. Bu yönetim yaklaşımlarından birisi de toplam kalite yönetimidir. Tüm dünyada esen globalleşme rüzgarı, şirket evlilikleri, teknoloji ve bilimin hızla ilerlemesi, rekabet ve işbirliği boyutunda yaşanan yeni açılımlar, yönetim felsefe ve biçimlerinin de değişimine neden olmuş, odak noktasına bilgiyi ve insanı getiren, modern çağın yönetim sistemi olarak da kabul edebileceğimiz toplam kalite yönetiminin doğmasına neden olmuştur (Budak, Akat ve Budak, 1999:386).

Seyahat acentaları için de bilgiye ulaşmak ve kazanılan bu bilgiyi rekabet ortamında üstünlük elde edecek biçimde kullanmak, önemli ve kazanılması gereken bir özellik haline gelmiştir. Bu çerçevede, sürekli iyileştirme ilkesi ve sürekli öğrenme kavramlarıyla elde edilen bilgiyi hizmet süreçlerinin geliştirilmesinde kullanan toplam kalite yönetimi de seyahat acentaları ve tüm turizm işletmeleri için modern bir yönetim anlayışı olarak önemli hale gelmektedir. Toplam kalite yönetimi, iç ve dış müşterilerin beklentilerinin aşılmasını temel alan, çalışanların bilgilendirilip yetkilendirilmesini ve takım çalışmasıyla tüm süreçlerin sürekli iyileştirilmesini hedef alan bir yönetim felsefesi olarak tanımlanmaktadır Bu özelliği de onu diğer yönetim anlayışlarından farklı kılmaktadır (Çakar, 2002).

(Sümer, 1994)' e göre toplam kalite yönetimi yaklaşımı, organizasyonu belirli ilkeler doğrultusunda etkin hale getirmeye çalıştığı gibi, iletişimin güçlendirilmesi, iş görenler ve yöneticilerin ilişkilerinin yakınlaşması gibi alanlarda da değişikliği gerektirmektedir. Toplam kalite yönetimini benimseyen bir işletme, insana verdiği önemin doğal bir sonucu olarak, daha üretken iş görenlere, daha verimli yöneticilere, sağlıklı iletişime ve etkin bir yönetime de sahip olacaktır.

Geniş katılımlı kalite yönetimi olarak da ifade edilen toplam kalite yönetimi, bir kuruluşta üretilen ürünlerin, işletme süreçlerinin ve insan kaynaklarının sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi yoluyla en düşük toplam maliyet düzeyinde, önceden belirlenmiş olan

müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin, tüm çalışanların kendilerinden beklenen yükümlülükleri yerine getirmeleri ile tatmin edilerek, işletme performansının iyileştirilmesi olarak da tanımlanmaktadır (Peşkircioğlu,1995:31).

Diğer taraftan, günümüz toplam kalite yönetimi anlayışını biçimlendiren unsurlara daha önceden sadece kalite kontrol gözü ile bakıldığı görülmektedir. Modern kalite anlayışı, geleneksel kalite kontrolünden toplam kalite yönetimine doğru bir değişim geçirmiştir. Kalite anlayışının geçirdiği değişimler, aslında yönetim biliminde yaşanan değişimler ile de paralel bir seyir izlemektedir. Bu doğrultuda toplam kalite yönetiminin “müşteri odaklılık” ve “müşteri tatmini” kavramlarını ön plana çıkardığı göze çarpmaktadır (Kılıç,2002).

Turizm ve seyahat işletmelerinde toplam kalite yönetiminin uygulanması durumunda turizm ve seyahat sektöründe oluşan değişikliklere, taleplerdeki ihtiyaçlara cevap verebilecek bir yönetim tarzının ortaya çıkacağı kabul edilmektedir. Emek yoğun bir sektör olan turizm ve seyahat işletmelerinde; hizmet kalitesinin zaman ve mekana göre farklılaşması, hizmetin standartlaştırılmasına yönelik güçlüklerin olması toplam kalite yönetiminin uygulanmasını gerekli kılmaktadır (Witt ve Muhleman, 2000).

Bu nedenle toplam kalite yönetiminin önemi ile ilgili, (Bolat,1996)'nın yapmış olduğu çalışmada, Turtel Zincir Otel İşletmesinin Side, Sorgun, Belek ve Kuşadası'ndaki işletmelerinde 1991 yılından itibaren rekabet şartlarının artması, teknolojik gelişmelere uyum sağlayamama, müşteri isteklerine cevap vermede yetersiz kalma, ve iş gören performansında azalma gibi nedenlerle yeniden yapılanma kararı alınarak, toplam kalite yönetiminin uygulamaya koyulduğu belirtilmektedir. Söz konusu çalışmada, toplam kalite yönetimi uygulamaları sonucunda, işletmeye sürekli gelen, sadık müşteri sayısında artış görüldüğü belirtilmektedir. Müşterilerden gelen şikayet oranında ise düşüş meydana gelmiştir. Toplam kalite yönetimi uygulamaları sonucunda işletmeye müşterilerden gelen teşekkür ve övgü mektuplarında artış sağlanmıştır. Bu çerçevede maliyetlerin azalması ve gelirlerin yükselmesi yoluyla da işletmede finans yönünden başarı sağlandığı gözlemlenmiştir.

## **2.2.1. SEYAHAT ACENTALARINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TEMEL ÖĞELERİ**

### **2.2.1.1. MÜŞTERİ ODAKLILIK**

Seyahat acentalarında toplam kalite yönetimi kapsamında kullanılabilen analiz tekniklerinden biri de müşteriler ile ilgili araştırma ve görüşme yoluyla bilgi toplamak şeklinde belirtilmektedir. Müşterilerin görüşleri toplanırken öncelikle müşteriler sınıflandırılmaktadır. Araba kiralayanlar, uçak bileti satın alanlar, yurtiçi turlara çıkanlar, yurt dışı turlara çıkanlar, günübirlik ziyaretlere katılanlar, paket turlarda demiryolu ulaşımını kullananlar, denizyolu seyahatini tercih edenler, otel rezervasyonu yaptıranlar, paket turlarında otel yerine villa veya apart kiralamayı tercih edenler farklı müşteri gruplarına örnek olarak gösterilebilir. Ayrıca seyahat acentaları bu müşteri gruplarının hepsine hitap ettiği gibi, bu gruplardan bazılarını da hizmet sunuyor olabilir. Bu durumda seyahat acentalarının hizmet verdiği ana müşteri grubu veya faaliyet gösterdiği ürünü tüketen turist grupları diğerlerinden ayrılmaktadır. Dolayısıyla seyahat acentaları, ürünle ilgili kalite çalışmalarının hangi müşteri grubuna yönelik olacağına karar vermektedir (Tütüncü ve Öter, 2001).

Ürün ve hizmetlerin nihai tüketicileri müşteriler olmaktadır. Globalleşen dünyada, rekabetin her geçen gün arttığı, pazarın büyümesine karşılık pazar payını korumanın ne kadar zor olduğunun anlaşılmasından sonra şirketler müşteri odaklılığın farkına iyice varmış durumdadırlar. Bu anlamda, satıcılarımızı seçebildiğimiz ancak müşterilerimizi seçme şansımızın olmadığı anlaşılmaya başlamıştır. Çünkü müşteriler bizi seçmektedir ve işin yürütülmesi müşteri ile başlamaktadır. Daha doğrusu müşteri odaklı başlamayan üretimler çoğu zaman aniden müşteri kaybı ile sona ermek durumunda kalmaktadır (Sherkenbach,1990:75).

Müşterilerin ne düşündüklerinin, toplam kalite yönetiminin sağlanması için önemi seyahat acentalarında da anlaşılmaktadır. Öncelikle müşterilerin ihtiyaçları, istekleri, beklentileri müşterilerin kendi ifadeleriyle saptanmalıdır Diğer taraftan müşterilerin her bir isteği için üreteceği hizmet kalitesinin de önem derecesi saptanmalıdır. Bu çerçevede müşteri odaklı olarak tasarlanan bir paket turda müşteri istekleri içerisinde hangisinin daha öncelikli olduğu da belirlenmiş olacaktır (Tütüncü ve Öter, 2001).

Tüm bu anlatılanlardan da anlaşılacağı gibi, turu organize eden seyahat acentası ile tur katılımcıları olan müşteriler arasındaki ilişkiler son derece önemlidir. İyi yönde gelişen ilişkilerin kurulmasında birbirlerinin beklentilerini iyi anlamalıdır (Kozak,1999:38).

Tur katılımcıları, heyecan ilginçlik, eğlence ya da mantıklı herhangi bir başka beklenti içindedir. Örneğin, eğlence kişiye göre değişen bir kavramdır. Tur plancısı olarak müşteriye en uygun soruların sorulup, onun beklentileriyle turun kendisinin karşılaştırılması gerekir. Müşteri turun kendi enerji düzeyini karşılayacağı beklentisi içerisindedir. Beklentiler yalnızca müşterinin eğlenceden ne anladığına değil, turun hangi tip faaliyetler ve enerji düzeyi içerdiğine de bağlıdır. Bir seyahat acentasının kendi yorumuyla müşteri açısından eğlence tanımı olmalıdır. Müşteri verilen hizmetin broşürdeki tanımlara ya da turu öğrendiği diğer kaynağa uymasını bekler. İyi bir tur operatörü müşterilerinin beklentilerinin hangi tanıtım kaynakları yoluyla şekillendiğinden emin olmalıdır. Müşterilerin beklentisi arkadaşları ya da ailesinde aldığı bilgilerle veya tanıtım araçlarının etkisiyle biçimlendirilmiş olabilir. Bir seyahat acentası kanalıyla ise, turlar broşürle sözlü olarak veya yazılı anlaşma biçiminde müşteriye anlatılır. Eğer şu yada bu şekilde tur programı yanlış sunulduysa büyük olasılıkla bu müşteri tatmin olmayacaktır. Tur geri verilemeyen bir ürün olduğundan bu müşteri açısından kaybedilmiş bir zaman olacaktır. Bu nedenlerle acenta müşterisine turu önceden tanıttığı biçimde sunmak zorundadır. Müşteri aynı zamanda turu satın aldığı günle turun gerçekleşeceği gün arasında fiyat farkının olmamasını da beklemektedir. Bazı seyahat acentaları tur kapasitesini dolduramadığından doğacak zararı fiyat artışına giderek en aza indirmeyi istemektedirler. Müşterilerin turdan algıladığı değer tura ödediği parayı karşılamalı ya da aşmalıdır. Müşteri katılacağı turda güvenliğinin de sağlanacağı beklentisindedir (Kozak,1999.38).

Seyahat acentası ise, her bir müşterisinin katıldığı tur grubuna uyumlu bir paket tur üretimi beklentisi içerisindedir. Aynı zamanda müşterilerin beklentilerinin akılcı olmasına ve kendilerine sunulan hizmetlerin karşılanmasını beklemektedir (Kozak,1999.38).

### 2.2.1.2. SÜREÇ YÖNETİMİ VE SÜREKLİ SÜREÇ DENETİMİ

Seyahat acentalarında toplam kalite yönetiminden bahsedebilmemiz için benimsenmesi gereken önemli özelliklerden birisi de süreç yönetimi ve sürekli süreç denetimidir. Süreç yönetimi ve sürekli süreç denetimi bu kadar önemli ise süreç nedir ? Süreç yönetimi ve sürekli süreç denetimi seyahat acentalarında nasıl sağlanır ? İşte bu soruların cevabını aramak yerinde olacaktır. Bu doğrultuda, süreç kavramını incelersek, basit olarak herhangi bir kuruluş ya da onun herhangi bir parçası süreç gibi değerlendirilebilmektedir. Süreç, kısaca girdilerin çıktılara dönüşümü olarak da değerlendirilmektedir. Sürecin performansını değerlendirmek ve geliştirmek için, girdi ve çıktı dönüşümünü çok detaylı bir şekilde incelemek gerekmektedir.

(Anupindi,1999:4); girdi çıktı dönüşümü olarak belirtilen dönüşümü, beş maddelik bir süreç yapısıyla açıklamaktadır. Bunlar;

- Girdi ve çıktılar
- Akış Birimleri
- Faaliyet ağı
- Kaynaklar
- Bilgi yapısı şeklinde ifade edilmektedir.

Yukarıda belirtilen girdi çıktı dönüşümüne ilişkin beş maddelik dönüşümü açıklayacak olursak, girdiler çevreden sürece akan somut ya da soyut madde olarak ifade edilmektedir. Çıktılar ise, bilgi malzeme, enerji, nakit veya memnun müşteri olarak süreçten çevreye doğru akış göstermektedir. Bu durumda girdiler süreçten geçiyor ve çıktı olarak ortaya çıkıyor şeklinde ifade edilebilmektedir. Süreç dönüşümünün gelişmesinde ikinci adım ise akış birimlerinin açıkça tanımlanmasıdır. Sürece bağlı bir şekilde akış birimi olarak, girdi birimi, çıktı birimi, ara ürün birimi (örneğin, seyahat acentalarının paket turlarını oluştururken aldıkları konaklama ürünü), hatta çoklu üretim sürecinde girdi ve çıktıların bileşimi için bir alt üretimi birimi (örneğin; otomotiv sektöründe final montaj için alt montaj bileşenler gurubunun oluşturulması), birbirleriyle bağlantılı olarak faaliyet göstermektedir. Bu durum da süreci oluşturan akış birimlerini ifade etmektedir. Gerekli süreç denetiminin sağlanabilmesi için söz konusu akış birimlerinin belirlenmesi ve birbirleriyle koordinasyonlarının denetlenmesi gerekmektedir (Anupindi,1999:4).

Burada belirtilen süreç ile ilgili diğer bir yapı taşı ise faaliyet ağıdır. Faaliyetler dönüşümün en basit şeklidir. İşletmelerin faaliyetleri de kendi içlerinde birer mini süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerdeki üretim sürecini tamamıyla incelerken, oradaki dönüşüm süreçlerini ve spesifik faaliyetleri daha yakından inceleyerek çalışmak daha yerinde bir karar olacaktır. Örneğin; paket turun kalitesinden söz ederken, paket turun uygulama süreci içerisinde yer alan, yolcuların havaalanlarında karşılaştıkları check in işlemlerini, otel transferini gerçekleştirdiği ulaştırma aracının konforunu ve otel transferinin süresini, otelde check in ve check out işlemleri sırasında müşterilere sunulan hizmeti ve bu hizmetin ne kadar hızlı yapıldığını, rehberin paket turda zaman kullanımının ne düzeyde olduğunu ve tura olan hakimiyetini incelemek yerinde olacaktır. Dolayısıyla, faaliyetlerin tek tek incelenmesiyle üretim sürecinin kalite hedeflerine ulaşması kolaylaşmış olacaktır (Reinecke, Dessler ve Schoell, 1989:307).

Diğer taraftan söz konusu dönüşümün dördüncü maddesi işletmenin kaynaklarına dikkat çekmektedir. Kaynaklar işletme ile ilgili varlıkların ortaya koyduklarıdır. Kaynakları iki kategoride toplamak mümkündür. Bunlar sermaye (arazi, bina, makine, ekipman, bilgi sistemleri), emek (operatör, müşteri hizmetleri temsilcisi, transfermenler, rehberler, otellerdeki resepsiyon görevlileri, tezgahçılar, şoförler, garsonlar) olarak karşımıza çıkmaktadır. Kaynaklar faaliyetlerin yerine getirilmesinde çok önemlidir. Söz konusu dönüşüm sürecinde bazı kaynakların kullanıldığı fakat tüketilmediği de göze çarpmaktadır. İşletmelerde süreç ile ilgili üzerinde durulması gereken diğer bir konu ise bilgi yapısıdır. Bilgi yapısı, faaliyetleri yönetmek ya da yönetim kararları verebilmek için hangi bilgilere, ne zaman ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir (Anupindi, 1999:4).

(Anupindi, 1994:4) tarafından ortaya konan süreç yapısı ile ilgili beş maddelik girdi çıktı dönüşüm aracı sürecin değerlendirilmesinde kolaylık sağlamaktadır. Seyahat acentalarında süreç denetiminin sağlanması için üretim sürecinde kullanılan girdi-çıkıtların, üretim ağlarının arasındaki akış birimlerinin (örneğin; rehber-oteldeki ön büro personeli, rehber- alışveriş merkezindeki tezgahçı, seyahat acentasının operasyon departmanı ile oteldeki rezervasyon departmanı arasındaki işbirliği ve bağlantının sağlanması gibi), faaliyetlerin, kaynakların ve bilgi yapısının iyi seçilmesi ve denetlenmesi yerinde olacaktır. Bu doğrultuda seyahat acentalarında, üretilen ürünün üretimi ve eş zamanlı olarak tüketimi sırasında geçecek süreçlerin başarılı sonuçlar doğurması için süreçlerin dolayısıyla süreci oluşturacak bileşenlerin denetlenmesi yerinde olacaktır.



### 2.2.1.3. TAM KATILIM

Toplam kalite yönetimi felsefesi altında tam katılım kavramı herkesin kaliteli üretim için çabalamasını ifade etmektedir. Bu işbirliği ayarlamasında yöneticiler, çalışanlar ve diğer ürün sunumu yapanlar yer almaktadır (Waikar ve Nichols, 1997).

(Anderson, 1994) hizmet işletmelerinde tam katılımın iş memnuniyeti, iş tatmini ve işteki başarı düzeyi ile ölçülebileceğini belirtmektedir. Hizmet kalitesi ile ilgili bu yapı literatürde bir çok araştırmacı tarafından da desteklenmiştir. (Sureschander,2001), hizmet işletmelerinin çalışanların iş memnuniyetleri üzerinde durmaları gerektiğini belirtmektedir. Çünkü çalışanın işi hakkında iyi durumda olduğunu düşünmesi ile müşterinin hizmet kalitesi hakkındaki bakış açısı arasında çok yüksek oranda bir korelasyon bulunmaktadır. (Hansel,1990), hizmet işletmeleri çalışanlarının iş ile ilgili bakış açılarını incelemiştir. Bu araştırmada hizmet işletmelerinde çalışanların, sunulan hizmetin sahibi olduklarını düşündükleri ortaya koyulmuştur. Bu hizmeti sahiplenme duygusu da işletmelerde toplam kalite yönetimine her çalışanın katılmasını sağlarken, üretim kalitesini de üretim sırasında geliştirmektedir. Dolayısıyla hizmet işletmeleri, çalışanların iş memnuniyetini ve kalite yönetimine tam katılımı sağlamak için doğru çalışma ortamını yaratmak durumundadırlar. (Huq ve Martin, 2000) ise, bu bulgulara ilave olarak çalışanların otorite ve sorumluluk bilinciyle uygun kalite sonuçlarına ulaşması için motive edilmesi gerektiğinin üzerinde durmaktadır. Bu çerçevede (Shortell,1995) de hizmet kalitesinin başarılı bir şekilde sağlanmasının çalışanlar arasındaki ilişkilerin ve iş memnuniyetinin artmasına bağlı olduğunu belirtmektedir.

Aynı şekilde, (Budak,Akat ve Budak, 1999:392), örgütte kalite kültürünün oluşmasında en alt kademedeki tepe yönetimine dek herkese büyük görev ve sorumluluk düştüğünü belirtmektedir. Örgütte bir takım ruhu oluşturmak ve herkesin kalite için çalışmasını sağlamak gerekmektedir.

#### **2.2.1.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

İş yaşamında kalite anlayışı, özellikle son yıllarda çalışanların fiziksel ve psikolojik refah düzeyini yükselten, örgütsel kültürde değişimler yaratan ve tüm çalışanların değerini arttıran bir yönetim felsefesi olarak görülmektedir. Seyahat acentalarında kalite yaklaşımı, çalışanla yönetim arasında karşılıklı saygının oluşturulması, işbirliğinin sağlanması ve çalışanların yönetimdeki kararlara katılması süreci veya çalışanların, organizasyondaki yaşantıları vasıtası ile önemli kişisel ihtiyaçlarını doyurabilme derecesi olarak tanımlanabilmektedir. Bu bağlamda seyahat acentalarının, insan kaynakları yönetimi ve çalışma yaşamında kalite yaklaşımını benimsemeleri gerekmektedir. Çalışma yaşamında kalite yaklaşımının temel amacı, örgütün karlılık, büyüme ve süreklilik gibi temel amaçlarını gerçekleştirme sürecinde çalışanlara, verimli bir şekilde faaliyette bulunacakları koşulların sağlanmasıdır. (Solmuş, 2000:37).

Seyahat acentalarında toplam kalite anlayışının başarıya ulaşabilmesi için insan kaynakları yönetiminin benimsenmesi önemlidir. İnsan kaynakları yönetimi anlayışı insanı gelişmeye değer bir varlık olarak görmektedir. İnsan kaynakları yönetimi felsefesi, çalışanların gelişmesine ve performanslarının artmasına yönelik çalışmalar yaparken üretim kalitesini de arttırmaktadır. Bu çerçevede seyahat acentalarında insan kaynakları yönetiminin benimsenmesi; insan kaynaklarının temini, planlaması ve eğitimi ile ilgili çalışmaların yapılması toplam kalite anlayışı uygulanması için önemlidir. Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve kariyer planlaması ile ilgili çalışmalar da işletmede insan kaynaklarının kendini geliştirmesi için yol gösterici olacaktır. Turizm işletmelerinde mümkün olan en kaliteli hizmetin emek gücünden faydalanılarak, ekonomik açıdan en uygun şekilde sunulması gerekmektedir. Bu nedenle kullanılan işgücünün istenilen düzeyde olması ve yeterli bir eğitim alması gerekmektedir. İhtiyaç duyulan miktarda personelin eğitilmesi ise insan kaynakları planlaması ile olmaktadır. İnsan kaynakları planlaması; insan kaynaklarının araştırılması, temini, iyileştirilmesi ve mevcutlarının korunmasına ilişkin çabaları kapsamaktadır. Dolayısıyla seyahat acentalarında hizmet kalitesi ile ilgili istenilen amaçlara ulaşmak için istenilen zamanda, istenilen sayıda ve kalitede insan kaynağının bulunması gerekmektedir. Bu da insan kaynakları planlaması ile olmaktadır (Koçak, 1998:82-83).

Seyahat işletmelerinin sunduğu hizmetlerde, insan kaynakları planlamasının iki temel amacı olduğu söylenebilmektedir. Bunlardan birincisi, işletmede ihtiyaçtan az veya fazla personel istihdam edilmesiyle ilgilidir (Ağaoğlu,1992:19). İkincisi ise, işletmedeki hazır işgücünün bilgi ve yeteneklerinden en etkili biçimde yararlanmak, böylece işletmenin verimliliğini ve karlılığını yükseltirken, üretilen ürün kalitesinde gelişimi sağlamaktır (Bingöl,1990:56). Dolayısıyla işletmede gereğinden az personel istihdam ederse yapılan işler aksayabilmektedir. Bu durum, personel müşteri ilişkisinin yoğun yaşandığı turizm işletmelerinde müşteriye kötü kalitede hizmet sunulmasına neden olmaktadır. Örneğin; seyahat acentalarının sunduğu paket turlarda, konaklama hizmetinin sağlandığı oteller çok yoğun giriş çıkış günleri yaşayabilmektedir. Bu günlerde kat hizmetlerinde çalışan temizlikçi bayanların yetersizliğinden dolayı odaların zamanında hazırlanmaması durumunda , zaten otele yorgun olarak gelen müşterinin uzun süre resepsiyonda bekletilmesi, müşteriye olumsuz ve kötü kalitede hizmet olarak yansıtacaktır. Müşterinin yaşadığı bu olumsuz olay onun ileriki günlerdeki tatilini etkileyecektir. Paket turlarda seyahat acentalarının kendisinin sunduğu hizmetlerde çalışan insan kaynakları için de bu durum geçerlidir. Örneğin; operasyon departmanında az sayıda transfer elemanının çalışması operasyon elemanının yorulmasına ve her zaman aynı kalitede transfer işlemini gerçekleştirememesini sağlayacaktır. Yoğun çalışma temposu içerisinde bulunan transfer elemanı transferin hemen bitmesini bekleyecek ve turistlere ülkeye ilk girişleri esnasında vermesi gereken bir çok bilgiyi es geçecektir. Diğer taraftan gereğinden fazla personel olması da işletmeye gider sorunu ve organizasyon bozuklukları olarak yansıtacaktır (Ağaoğlu,1992:19).

İnsan gücü, seyahat işletmelerinin gelecekte başarılı olmalarını sağlayan en önemli faktörlerden bir tanesidir. Çalışanların işteki doyumunu sağlamak ve dolayısıyla işletmenin genel amaç, hedef ve stratejilerini gerçekleştirmede çalışma yaşamının kalitesinin artırılması gereği göz ardı edilmemelidir. Bu nedenle, seyahat işletmelerinde çalışanların verimliliğini yükseltecek organizasyon ve insan kaynakları yönetimine ait çalışmaların başlatılması bir zorunluluk haline gelmiştir.

Sosyal bilimciler, son yıllarda oldukça tartışılan çalışma yaşamının kalitesi kavramını tanımlamakta zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Bu kavram ile sadece örgüt içerisindeki çalışanlara önem verme, onları tatmin etme kastedilmemektedir. Çalışma yaşamının kalitesi kavramı ile, örgütlerin uzun dönemli etkinliğinin ve verimliliğinin sağlanması, daha iyi bir çalışma ortamının oluşturulması da anlatılmak istenmektedir. Geleneksel örgütlerde;

teknolojinin kayıtsız şartsız hakimiyeti, insanın makine gibi algılanması, çok yoğun ve baskıcı bir yönetim ve denetim mekanizması, dikey örgüt yapısı, sadece örgütsel amaçların varlığı ve bunu yerine getirme zorunluluğu, kısa dönemli bakış açısı gibi faktörler çalışma yaşamının kalitesini arttırmayı veya böyle bir oluşum içerisine girilmesini engellemektedir. Buna karşılık modern örgütlerdeki; insan-makine kullanımı, kendi kendini kontrol mekanizması, yatay örgütlenme, çalışanlar arasında işbirliği, bireysel ve örgütsel amaçların uyumlaştırılması, planlı değişim ve büyüme, insan kaynağına olan yatırımlar, çalışma yaşamının kalitesini arttırmada birer destek sistem niteliğindedirler. (Serbest,2000:32-33).

Genel olarak seyahat acentalarında insan kaynakları yönetimi uygulamalarının genel amacı; iş gören tatmininin artırılması, çalışanların öğrenme güdülerinin harekete geçirilmesi ve değişimlere en iyi şekilde uyum sağlama şeklinde özetlenebilmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi çalışmalarında başarıyı ve çalışanların çalışma hayatı kalitesini etkileyen önemli değişkenlerden birisi de ücretleme olarak karşımıza çıkmaktadır. Seyahat acentalarında ücretleme sistemi, çalışanların tatmin veya tatminsizliğinin başlıca belirleyicilerinden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Ücret, çalışan açısından çok hassas, işletme açısından da çok kritik bir konudur. İşletmedeki ücretleme sisteminin doğru bir şekilde tasarlanması, tasarım aşamasında çalışan katılımının sağlanması, dengeli, adil ve eşit bir ücret yapısının kurulması gerekmektedir. (Atay, 1988:52).

Diğer işletmelerde olduğu gibi seyahat acentalarında insan kaynakları yönetimi açısından belki de en önemli konu insan kaynaklarında etik olarak dikkat çekmektedir. Etik ilkeler, karmaşık insan etkileşimlerinde iyi ve kötü unsurları ayırt etmede kullanılabilecek faydalı araçlardır. Bu nedenle yönetim kuramıyla doğrudan ilgilidir. Bir seyahat acentasında toplam kalite yönetimi yaklaşımını yerleştirebilmenin en önemli araçlarından birisi iş mükemmelliği anlayışıdır Bu modelin bir işletmede uygulanması, değişim yönetimini gerektirir. İş mükemmelliği modelinin içinde etik kalitesinin kendiliğinden var olması beklenmektedir. Buradan yola çıkarak etik kalitesinin genel kalite tanımından ayrılması mümkün olmamaktadır. Kaliteyi, "istenen özelliklere uygunluk", diğer bir deyişle "ihtiyaca uygunluk" olarak tanımladığımızda etik kalitesi, bir seyahat işletmesindeki tüm tarafların beklentilerini karşılarken sağlıklı bir etik sistemi içinde düşünmek, tartışmak ve ilkeler çerçevesinde iş yapma yeteneği olarak tanımlanabilmektedir. Bunların yanı sıra diyebiliriz ki

toplam kalite veya kalite felsefesinin doğasında etik kalitesi bulunmaktadır. Çünkü bu felsefeye göre işletmenin performansı sadece kârdan ibaret değildir (Siebens,1998:150-162).

İş ortamında etik yönetiminin başarısı için göz önünde bulundurulması gereken pek çok husus vardır. Buchholz ve Rosenthal'a göre etik bir örgüt yaratma ve korumada önemli olan faktörler; üst yönetimin duyarlılığı ve kararlılığı, etik kodlar -kurallar-, etik eğitimi ve yetiştirme, kurum kültürü, karar alma, stratejik yönetim olarak sıralanmaktadır (Buchholz ve Rosenthal, 1998:177).

Driscoll ve Hoffman, (2001), örgütlerde etik bir alt yapının oluşturulması ve korunması konusunda 10 temel noktaya işaret etmişlerdir. Bu noktalar özellikle sağlıklı bir işleyişin sürdürülmesi, çalışanlar arasında ve pazarlarda her şey birbirine karıştığında kurumsal belleğin yaşamasını sağlamanın garantisi olarak değerlendirilmiştir. Bu önemli noktaları öz değerlendirme, işletmenin en üst noktasından başlayan bir kararlılık, iş yürütmenin kuralları, iletişim araçları, eğitim, yardımcı kaynaklar, örgütsel sahiplenme, tutarlı tepki ve uygulama, ölçme ve değerlendirme, revizyon ve basitleştirme olarak sıralamıştır.

Robbins ve Coulter, yukarıda sözü edilen hususlara ilave olarak, doğru iş görenin seçilmesi için iş gören seçme kriterlerini doğru belirleme, gerçekçi iş amaçlarının oluşturulması, elde edilen ekonomik sonuçların etik boyutunun da ele alındığı geniş kapsamlı performans değerlendirme sistemlerinin kullanılması, bağımsız sosyal kontrol uygulamalarının önemli olduğunu belirtmişlerdir (Robbins ve Coulter,1999:166).

Dolayısıyla seyahat işletmelerinde etik kalitesinin iyileştirilmesinin gerekli olduğunu düşünen yönetimler için, elde yeterince kaynak bulunmaktadır. Sıra bunları seyahat acentası personeline, üretimleri sırasında uygulatabilmektedir. Diğer bir deyişle etik yönetiminde de planlama, örgütlenme, liderlik, motivasyon, iletişim, kontrol ve iyileştirme fonksiyonlarının işler hale getirilmesi gerekmektedir.

Diğer taraftan seyahat acentalarında insan kaynaklarıyla ilgili bir diğer konuda üretim bilgilerinin aktarımı ile ilgilidir. Paket turlarda ve/ veya diğer sunulan ürünlerde özellikle operasyon elemanı olmak üzere seyahat acentasında bulunan diğer çalışanlara sunulacak paket tur ve/ veya ürün ile ilgili bilgi aktarımını iyi yapmak durumundadır. Bu konu seyahat acentalarında insan kaynaklarının etkin kullanılması için önemli ve gerekli bir çalışma olarak

karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla seyahat acentasında bulunan insan kaynaklarının sunduğu hizmet ile ilgili detaylı bilgiye sahip olması yerinde olacaktır. Seyahat acentası dışarıdan satın aldığı hizmetlerle ilgili, diğer turizm işletmelerine rezervasyon yaptırmadan önce turu özel bir program olarak elemanlarına tanıtmaktadır. İletmecilerle görüşmeler sonuçlandığında operasyonel olarak işleyen bir iç programın geliştirilmesine başlanmış olmaktadır. Detaylı yolcu programındaki, konulara ilave olarak iç programda güzergah, zamanlama ve benzeri konular hakkında net ve anlaşılır açıklamalar yer almak durumundadır. Bu tip programlar, tur yöneticilerine, rehberler ve şoförleri bilgilendirmeye yönelik hazırlanmaktadır. Mesela bir otobüs turunda en önemli bilgi güzergaha ilişkindir ve ayrıntıları şoföre güzel bir şekilde anlatılmalıdır. Bu çoğu zaman sürücü programı haline de getirilebilmektedir. Bir seyahat acentasının operasyon bölümünde bu program tiplerine ek olarak bir de operasyon el kitapçığının bulunması yerinde olacaktır. Bu kitapçık aslında operasyon bölümünün kalbi olarak da düşünülebilir. Bu kitapçık da tura veya varış yerlerinin özelliklerine göre ayrıntılı bir şekilde düzenlenmektedir. Böylece operasyon müdür ve elemanları turları ya da varış yerlerini tüm açılardan görüşüp tartışabilmektedirler. Bu kitapçık dışarıdan satın alınan hizmetlerin sunucusu olan turizm işletmelerine ait bilgilerle doludur. Görüşülen ve tercih edilen işletmelerin kapasite oranları, fiyat listeleri, personel durumları, sundukları hizmetlere ilişkin farklılıkları gibi bilgileri içermektedir. Rehber ya da tur yöneticisinin el kitapçığı, çeşitli şekillerde olabilir ve bu nedenle operasyon elemanlarına sunulan kitapçıkla aynı değildir. Dolayısıyla her bir çalışan grubu için farklı bilgi kitapçıklarının hazırlanması ve bu gruplara kitapçıkların içeriklerinin tanıtılması seyahat acentalarında insan kaynaklarının verimli ve etkin kullanılmasını arttıracaktır. Rehber kitapçığı, rehber için belli bir varış yerinin özelliklerini tanıtan önemli bir kaynak olarak karşımıza çıkmaktadır. Aynı zamanda seyahat acentasında genel süreçler ve politikaların özetini sunan rehber kitapçığı, rehberlerin, turun uygulanması esnasında kullandıkları bir kaynak olarak da gözükmektedir. Dolayısıyla bu kitapçıkta harita, güzergah, etkinlik bilgileri ve doğa gezilerine ilişkin bilgilerin yanı sıra bu tur ve varış yeri hakkında tarihi kültürel ve eğitici konular yer almaktadır. Ayrıca bu tur boyunca gerekebilecek önemli telefonlar da yer almaktadır. Tur programları hangi türde olursa olsun tasarlanmış olduğu amaca uymak zorundadır (Kozak, 1999:54-55).

### **2.3. PAKET TURLARDA KALİTE KONTROLÜNÜN İŞLEYİŞİ**

Paket turlarda kalite kontrolün işleyişi, paket tur hizmetinin içerisinde yer alan turizm hizmetlerinin hepsinde müşteri beklentilerine karşılık verebilecek nitelikte insan kaynaklarıyla, gereken hizmeti sunarak gerçekleşmektedir. Diğer taraftan, paket turlarda üretim ve tüketim eş zamanlı olduğundan ürünün kalitesini ürettikten sonra denetlemek güçtür. Bu nedenle üretim aşamasının her bir sürecinde kaliteli hizmet sunmak gerekmektedir. Paket tur bileşenleri arasında seyahat acentasının dışarıdan satın aldığı hizmetler ve seyahat acentasının bizzat kendisinin üstlendiği hizmetler belli bir kalite seviyesine ulaşmak durumundadır. Burada belirtilen kalite seviyesi, müşterinin sunulan paket tura ilişkin en yüksek memnuniyet düzeyidir.

Paket turlar, konaklama, ulaştırma, yeme içme ve diğer turistik yan hizmetin birleştirilmesi ile oluşmaktadır ve böylece bir paket ürün olarak sunulmaktadır. Belirtilen ulaştırma, konaklama, yeme içme ve yan hizmetlerin bir araya getirilmesi ve hareket tarihlerinin saptanması ile öğeler birleştirilmiş ve paket tur hazırlanmış olur. Ancak bu ürünün hazırlanmış olması kağıt üzerinde mükemmel gibi görünse de uygulamada bir çok aksaklık söz konusu olabilmektedir (Ahipaşaoğlu,1991:98). Fick ve Richie (1991), yapmış oldukları çalışmada, yüksek kalitede hizmet sunumunun, turizm destinasyonlarının başarıları için, giderek daha yüksek oranlarda etkili olan temel noktalardan birisi olduğunun kabul edildiğini belirtmektedir.

Paket tur operasyonu, üç aşamada gerçekleşmektedir. Birincisi tur kavramından, broşür basımına ve tur başlatmaya kadar tüm işlemleri kapsayan operasyon öncesi aşamadır. İkincisi ise tura hareketten tur dönüşüne kadar süreyi kapsayan turun gerçekleştirilmesi aşamasıdır. Üçüncüsü ise, turun kendisi ile tur katılımcıları ve gelecekteki turlara ilişkin satışlar arasındaki bağlantı aşamasıdır (Kozak, 1999: 69). Paket turun kalitesine ilişkin tüm aşamalarda müşterilerin beklentilerine karşılık vermek gerekmektedir. Dolayısıyla, paket tura katılan müşterilerin söz konusu üç aşamada da beklentilerinin üst seviyede karşılanması ve müşteri memnuniyetinin en üst seviyede tutulması gerekmektedir.

İlk aşamada önemle üzerinde durulması gereken konu rezervasyon işlemleridir. Her müşterinin gereksinimleri birbirinde farklı olacaktır. Rezervasyonlar, mükemmel bir hizmetin yerine getirilmesi için doğru olarak tamamlanması gereken bir süreçten oluşmaktadır. Rezervasyon sürecinin aşamaları şu şekilde sıralanmaktadır (Kozak, 1999: 70);

1. Asıl talebin belirlenmesi: Öncelikle rezervasyon elemanı tatil talebi ile ilgili bir telefon veya bir yazılı mesaj almaktadır. Bu talebin işleme dönüştürülmesinden önce, başvuru yapan müşteriden bazı bilgilerin alınması gerekmektedir. Bu bilgiler şunlardır,
  - tur adı veya numarası
  - tura başlangıç ve dönüş tarihi
  - istenilen konaklama biçimleri
  - istenilen yeme içme biçimleri
  - müşterinin bulunduğu veya tura başlayacağı şehir
2. Talep edilen rezervasyonun uygunluğu: Bu aşamada rezervasyon elemanı müşterilerin talepleri ile sunuma hazır hizmetleri karşılaştırmaktadır. Eğer taleplerin tam olarak karşılanması mümkünse, bir sonraki aşamaya geçilir. Talep edilen turun katılımcı kapasitesi dolmuş ise farklı tur tarihleri ya da tur seçenekleri müşteriye sunulmalıdır.
3. Rezervasyon yapılmasının istenmesi: İyi bir rezervasyon elemanı aynı zamanda iyi bir satış elemanıdır. Bu aşamada talebi karşılanabilecek şekilde olan müşteriden rezervasyon yapmasını istemelidir. Böylece müşteriyle de ilgilenmiş olacaktır. Dolayısıyla müşteriyi de memnun edecektir.
4. Rezervasyon bilgilerinin kaydedilmesi: Potansiyel müşterinin rezervasyon yaptırmak istediği anlaşıldığında gerekli bilgiler kaydedilmektedir. Bu işlemler de genel olarak şunları kapsamaktadır.
  - müşterinin adres ve telefon numaraları varsa e-mail adresleri
  - ödeme biçimi
  - ödeme tarihi
  - uçuş bilgisi
  - müşterinin geleceği ve alınacağı yer
5. Rezervasyonun teyit edilmesi: Bu aşamada ise rezervasyonun kabul edildiğine dair bir yazılı teyit alınmaktadır.
6. Müşteri dosyasının düzenlenmesi: Sonuç olarak da elde edilen bilgiler ve rezervasyon teyidinden oluşan müşteri dosyası hazırlanmaktadır.



Diğer taraftan, paket turun operasyonu öncesinde rezervasyonlar alındıktan sonra diğer bir önemli konu da alınan rezervasyonların dışarıdan satın alınan hizmet üreticilerine bildirilmesi ve bu konudaki teyitlerin alınmasıdır. Örneğin, konaklama, yeme içme, ulaştırma işletmelerine alınan rezervasyonlar yazılı olarak iletilmelidir ve daha sonra söz konusu rezervasyonların uygun olduğuna dair teyit alınmalıdır.

Bu işlemler yapıldıktan sonra paket turun uygulanması aşamasına geçilebilecektir. Claudine Dervaes turları standart, birinci sınıf, ve lüks olarak üçe ayırmaktadır Ayrıca turun kalitesini belirleyen ölçütleri aşağıdaki şekilde sıralamaktadır (Ahipaşaoğlu,2001:99-100) ;

- Kullanılan otellerin tipleri (standart, birinci sınıf, lüks)
- Odaların tipleri (standart, birinci sınıf,lüks)
- Yemek planı (yarım pansiyon, tam pansiyon, oda-kahvaltı)
- Yemeklerin tabldot ya da a la cart olup olmaması
- Lokantalarda yemek servis ve kalitesi
- Gözetimli ya da eşlikli olup olmaması
- Rehberlerin kaliteleri (standart, yüksek, lüks)
- Turistik etkinliklere ve ören yerlerine giriş ücretlerinin dahil olup olmadığı
- Katılımcıların diğer tur gruplarıyla birlikte hareket edip etmedikleri ya da çevre gezilerinin bağımsız araçlarla yapılıp yapılmadığı
- Kara nakil araçlarının standart, yüksek kalitede ya da lüks olup olmadığı
- Diğer ekstraların (seyahat çantası, haritalar v.b.) sunulup sunulmadığı
- Özel olaylar için gruba özgü partilerin düzenlenip düzenlenmediği
- Renkli resimler ve kaliteli kağıtlarla hazırlanmış broşürlerin olup olmadığı
- Ücretsiz arama, bilgi arama telefonlarının ve profesyonel yöneticilerin, satış elemanlarının olup olmadığı

Bu listeye ilave etmek mümkünse de, tüm bu sorulara evet diye cevap verilecek olursa düzenlenecek olan turun da lüks bir tur olduğunu söylemek mümkün olacaktır. Eğer büyük bir çoğunluğuna lüks, bir kaçına yüksek kalitede diye cevap veriliyorsa ve hiç standart yoksa bunu yine lüks bir tur olarak betimlemek mümkündür. Soruların büyük bir çoğunluğu yüksek kalite diye yanıtlanıyorsa tur da birinci. sınıf tur olacaktır. Tur içerisinde arada birkaç lüks, birkaç standart olması, bu turun birinci sınıf kalitede olma özelliğini bozmayacaktır. Eğer

cevaplar büyük çoğunlukla standart kategorisinde ise , arada birkaç birinci sınıf ya da lüks cevabı olsa bile tur genel yapı itibariyle standart olacaktır. Dolayısıyla seçilecek olan konaklama tesisleri ve ulaştırma hizmetleri ile lokantalar, turun ana kategorisini belirleyici temel unsurları oluşturmaktadır Burada paket turun kalitesi ile ilgili en büyük payın konaklama işletmelerine ait olduğunu söylemek abartı olmayacaktır (Ahipaşaoğlu,2001: 100).

Diğer taraftan Ahipaşaoğlu (2001)'na göre, çoğu paket turun kaliteli ve müşteri beklentilerini karşılayacak şekilde olması tur liderlerine bağlıdır. Tur liderleri bir gruba uygulanacak olan gezinin başlangıcından bitimine kadar eşlik eden,yol gösteren yasal yada rutin işlemleri onlar adına yapan yada yapmalarına yardımcı olan, destinasyon hakkında genel bilgiler aktaran,gerekli hallerde grup üyeleri adına toplu mal veya hizmet alımlarını yapan,sorunları olduğu zaman yanlarında olan, tekil turistik hizmet üreticilerine karşı tur operatörünü temsil eden, gezinin ön görüldüğü gibi geçmesini ve başarılı olmasını sağlayan kişilerdir.kısacası tur boyunca müşterilerin emrinde olan, keyifli bir tatil yapabilmeleri için elinden gelen her şeyi yapmakla yükümlü olan görevlilerdir. Tüketicilerin beklentileri büyük ölçüde bireysellik arz etmekle birlikte bazı genellemeler de yapılabilir. İlk olarak bir tüketici kendisine nazik davranılmasını istemektedir Tüketicinin diğer bazı isteklerini de aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;

- Önemli olduğunu hissetmek
- Sürekli bilgilendirilmek:haberler kötü olsa bile
- Uygun şekilde davranılması
- Değerli olduğunu bilmek
- Hizmetin arzu ile verildiğini hissetmek,görevliye çok fazla sorun yaratıyor oldukları hissine kapılmamak

İnsanlarla yüz yüze çalışmak,hele tatilleri sırasında en üst noktaya ulaşan istek ve beklentilerini tatmin edebilmek kolay değildir.bu nedenle bir tur liderinde bilgiden önce bazı temel niteliklerin bulunması gereklidir.bunlardan şöyle sıralanabilir (Ahipaşaoğlu,2001);

- Kişilik sahibi olmak
- Kültürlülük,genel kültür düzeyinin yüksek olması
- Lider vasıflı olmak

- Organizasyon yeteneğine sahip olmak
- Sosyal olmak
- Girişken olmak
- Aktif olmak
- İnsiyatif sahibi olmak
- Dürüst olmak
- Güvenilir olmak
- Samimi olmak
- Evrensel görüşlü olmak
- Kibar olmak
- Sorumluluk sahibi olmak
- Sabırlı olmak
- Esnek olmak
- Espirili olmak
- Yaratıcı olmak
- İş bitirici olmak
- Becerikli olmak
- Anlayışlı olmak
- Duygulu olmak
- Demokrat olmak
- Tüketici haklarına saygılı olmak

Tabii bu sayılan niteliklerin tümüne sahip birini bulmak kolay değildir. Tur operatörleri, görev verecekleri tur liderlerinde bunlardan mümkün olduğunca en fazlasının bir arada bulunmasına dikkat etmeye çalışırlar. Adaylar arasından yaptıkları tercihin doğru olup olmadığı ise turun dönüşünde katılımcılardan alacakları tepkiler ile çok çabuk belli olmaktadır. Hatta kimi zaman olumsuzluk hallerinde tur sonuna kadar bile kalmayıp gezi sırasında doğru kişiyi seçip seçmedikleri ortaya çıkabilir. Yanlış seçimin sonucu ise çoğunlukla acı olmaktadır, yitirdiklerini kolay kolay geri kazanamama durumu ile karşı karşıya kalabilmektedirler (Ahipaşaoğlu, 2001).

Ayrıca paket turu etkileyen diğerk bir konu da paket turun programı içerisinde yer alan destinasyonların seçimidir. Seçilen destinasyonlar, turun programını etkilemektedir. Dolayısıyla destinasyon seçimi, turun uygulama aşamasında karşılaşılabilecek sorunların da en aza indirilmesini sağlayarak müşteri beklentilerinin en yüksek seviyede karşılanmasına olanak sağlayacaktır. Bu da kaliteli paket tur anlamına gelmektedir. Bu çerçevede incelediğimizde destinasyonların seçimi, pazar araştırmalarının ve müşteri beklentilerinin belirlenmesiyle ilgili çalışmaların en önemli bölümüdür. Neyin nasıl planlanacağı ve ne şekilde yapılacağı ile ilgili bilgi vermesi açısından destinasyon seçimi çok önemli olmaktadır (Ahipaşaoğlu,2001).

Philips ve Webster'e göre bir destinasyonun belirlenmesinde altı önemli nokta bulunmaktadır. Bunlar su şekilde ifade edilebilmektedir (Ahipaşaoğlu,2001) ;

- Popülerlik
- Uygun üretim birimlerinin oluşturulması
- Geniş katılım olgusu
- Uzaklık
- İklim koşulları
- Turistik ürün satıcı tavsiyeleri

Mill ve Morrisson ise iyi bir destinasyon seçimini etkileyen altı faktörü aşağıdaki gibi vurgulamaktadır (Ahipaşaoğlu,2001).

- Doğal kaynaklar
- İklim
- Kültürel özellikler
- Tarih
- Etnik özellikler
- Ulaşılabilirlik

Reine ve Hawkins arzulanan geliştirme seçenekleri arasında bir seçim yapılabilmesi için bir dizi ölçüt önermektedir..bu ölçütler bir çok konuda olacağı gibi destinasyon seçerken de bize fayda sağlayacaktır. bu ölçütlere göz atacak olursak aşağıdaki gibi şekillendiği görülmektedir (Ahipaşaoğlu,2001);

- Ekonomik olarak değer mi?
- Sosyal olarak uygun mu
- Fiziksel olarak çekici mi?
- Politik olarak kabul edilebilir mi?
- Tamamlayıcı mı?
- Pazarlanabilir mi?

Ayrıca paket turlar için bir diğer önemli konuda yeme içme işletmelerinin değerlendirilmesidir. Paket turlarda çoğunlukla zaman tasarrufu açısından set menü veya açık büfe anlaşmalar tercih edilmektedir. Seçmeli menüler daha ziyade kapalı gruplar için alınırken serbest menüler bağımsız pahalı turlar sınırsız menüler ise lüks gruplar yada bireysel talepler için tercih edilmektedir. Genellikle içecekler pakete dahil edilmemektedir.bu da paket turu talep eden müşteri gruplarının farklı olması nedeniyle gerçekleşmektedir. Farklı grupların beklentilerine göre değişik yeme içme hizmetini vermek kaliteli bir paket turu oluşturmak için önemli bir unsur olarak karşınıza çıkmaktadır (Ahipaşaoğlu,2001).

Bu çerçevede üçüncü aşama ise tur sonrası aşamasıdır. Seyahat acentası turu idare etmesi için rehberle güvenmektedir. Tur sırasında operasyon bölümü çoğu zaman müşteriden uzak olabilmektedir. Tur sonrası aşamada ise tur öncesi aşamayı yeniden başlatmak üzere tur operasyonunun müşteriye tekrar yaklaşması sağlanmaktadır. Tam olarak gerçekleşen bir tur sonrası aşaması ile paket tur operasyonu bir sürece dönüşmektedir. Tüm aşamalar bu süreç içerisinde birbirini izlemektedir (Kozak,1991:82).

## 2.4. PAKET TURLARDA KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİNİN TEMEL ARAÇLARI

### 2.4.1. BEYİN FIRTINASI

Seyahat acentalarının paket turlarında, kalite kontrol çemberleri tarafından kullanılan kalite kontrol araçlarından birisi beyin fırtınasıdır. Bu nedenle beyin fırtınası tekniğine ilişkin tanımlardan yola çıkarak bu tekniği irdelemek ve seyahat acentalarının paket turlarda bir kalite aracı olarak nasıl kullanabileceklerini açıklamak yerinde olacaktır.

Beyin fırtınası, Osborn tarafından ortaya atılan, sorun çözümünde ve yeni fikirlerin yaratılmasında yararlanılan yaratıcı karar verme tekniğidir. Serbestçe fikir üretme, alternatif yaratma yolu olarak kaşımıza çıkmaktadır (Eren, 1998:144).

Beyin fırtınası, eleştiri ve yargılama olmaksızın bir konu ile ilgili düşüncelerin yüksek sesle dile getirilmesi esasına dayanan, yaratıcı düşünceleri ortaya çıkarmak amacıyla kullanılan tekniklerden biri olarak ifade edilmektedir. (Demirel,1995); beyin fırtınasını, bir konuya çözüm getirerek karar vermek ve hayal yoluyla düşünce ve fikir üretmek için kullanılan yaratıcı bir teknik olarak tanımlamaktadır. ( Callahan ve diğerleri, 1990) ise, yaratıcılığı geliştirme, uyarılma ve teşvik edilme, görüş, düşünce kazandırma amaçlarıyla tartışma becerilerinin kazanıldığı bir etkinlik olarak tanımlamaktadır. (Özden,2003) tarafından ortaya koyulan beyin fırtınası tanımında ise belli bir durum yada soruna ilişkin fikir ve seçenekleri ortaya koyma esasına dayalı bir teknik olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu anlamlarıyla incelediğimizde de beyin fırtınasının seyahat acentalarında kalite kontrol çemberi üyeleri tarafından, paket tur kalitesi ile ilgili sorunları belirlemede, amaçları belirlemede, sorunların nedenlerini belirlemede, sorunlara çözüm üretmede kolaylıkla kullanılabileceği görülmektedir.

Beyin fırtınasının etkin bir şekilde sonuca ulaşması için bazı kurallara uymak gerekmektedir. (Eren, 1998:144)'e göre bu kurallar aşağıdaki gibidir;

- Ortaya atılan fikirler kesinlikle eleştirilmemelidir
- Fikirler çoğu zaman övülmelidir
- Fikirlere ilişkin sahibine soru sorulmamalı ve tartışılmamalıdır.

- Ortaya atılan fikirlerden yararlanıp, yeni fikirler yaratılmaya çalışılmalıdır. (Düren, 1990:72) de bu kuralları şu şekilde belirtilmektedir;
- Garip ve saçma bile olsa tüm fikirler sonuç almaya yardımcı olduğundan dolayı açıklanmalıdır.
- Üyeler yeni fikirler üretebilmek için başkalarını fikirlerinden yararlanmalıdır.
- Her oturumda üretilebilecek en fazla sayıda fikir üretilmeye çalışılmalıdır.
- Fikirler üretilirken hiçbir şekilde eleştiri ve yorum yapılmamalıdır.
- Her üye sırası geldiğinde sadece bir tek fikir söylemelidir.
- Oturum dostane ve fikir üretmeye teşvik edici bir ortamda yapılmalıdır.

Beyin fırtınası tekniğinin uygulanmasındaki amaç yeni fikir üretimini teşvik etmek, engellemektir. Bu nedenle beyin fırtınası tekniğinin başarıya ulaşması için, “hiç kimse yalnız başına fikir üretmez, her üretilen fikir başkalarının daha önce ya da şimdi ortaya attığı düşüncelere dayanır” teması vurgulanmalıdır. Beyin fırtınasında bir grup toplantısı söz konusudur. Grubu oluşturan üyeler 4-7 kişi arasında değişmektedir. Konuşmaları grubun içerisinde birisi kaydetmektedir. Beyin fırtınası tekniği ile ortaya atılan fikirler içerisinde önce yararlı olmayanlar, daha sonra çok ilginç gelebilmektedir ve ilham kaynağı olabilmektedir. Konuşmalar sesli kayda da alınabilmektedir. Beyin fırtınası tekniğinde toplantı süresi genellikle 30-45 dakika olmaktadır (Eren, 1998:144).

#### **2.4.2. NEDEN-SONUÇ ANALİZİ**

Neden sonuç analizleri, sorun çözme ve süreç geliştirme ile ilgili çalışan takımların en çok kullandıkları kalite araçlarından birisidir. Neden sonuç analizlerinin sonuçlarının belirtildiği diyagramlara görünüşünden dolayı balık kılıcı diyagramı da denilmektedir. Bu aracı ilk geliştiren kişi Tokyo Üniversitesi'nden Kaoru Ishikawa' dır. 1943 yılında geliştirilen kalite kontrol aracı, bu nedenle Ishikawa diyagramı olarak da adlandırılmaktadır. Süreçteki her bir adım veya her bir sorun için genel nedenlerden yola çıkarak en ufak detayın incelenmesi işlemi olarak belirtilebilmektedir. Bu işlemin başarıya ulaşması için nedenin ortaya çıkarılmasına olanak verecek temel bilgilerin ortaya koyulması gerekmektedir (Bircan ve Gedik, 2003:79).

Montgomery (2001)' e göre ise neden sonuç analizi, hangi nedenlerden hangi sonucun meydana geldiğinin açıklanması için bir araçtır.

Neden sonuç analizi seyahat acentalarında kalite kontrol çemberleri tarafından kullanılırken, seyahat acentalarının sundukları ürünlerin beyin fırtınası ve veri toplama teknikleriyle ortaya çıkarılan kalite sorunlarının kaynaklarını sorgulamaktadır. Dolayısıyla neden sonuç analizi, seyahat acentalarında meydana gelen kalite sorunlarının neden oluştuğunu ortaya koymaktadır. Böylece seyahat acentalarında üretim aşamasında tespit edilen nedenler, tekrar kalite sorununa yol açmaması için düzeltilmektedir. Böylece seyahat acentasında çalışan hizmet üreticileri de bu analizler yoluyla hizmeti üretirken kaliteli üretmeye ve kalite sorununa yol açan nedenlere dikkat etmeye çalışacaktır.

Neden sonuç analizinde belirlenen kategoriler, sorunun doğasına odaklanmaktadır. Bu süreçte ilk olarak nedenler belirlenmektedir. Bu nedenler pareto analizinde sıralanan sorunlar olabilmektedir. Daha sonraki aşama ise belirlenen nedenlerin ortaya koyduğu sonuçların ifade edilmesidir. Sonuçları ortaya koyarken, daha önce belirtilen hizmet sorununun doğasına ilişkin kategoriler (çalışanlar, yöntem, donanım, çevre gibi) incelenmektedir. Bu aşamada her bir kategoride ortaya çıkan kalite sonuçları belirtilmektedir. Sonuçların belirlenmesi aşamasında da beyin fırtınası yöntemi kullanılabilir. Beyin fırtınası çok sayıda düşünceye ulaşılabilmesi açısından faydalı bir yöntem olarak uygulanabilmektedir. Diğer taraftan beyin fırtınası tekniğiyle her kategoriye ait küçük kalite sorunlarına ve dikkatimizden kaçabilecek nedenlerden oluşan kalite sonuçlarına da ulaşmak mümkündür. Daha sonraki aşama ise nedenlerin ve sonuçların belirtileceği diyagramı hazırlamaktır. En son olarak ise söz konusu diyagramın yorumlanması ile neden sonuç analizi gerçekleşmiş olacaktır (Hutchins, 1991:38).

### **2.4.3. VERİ TOPLAMA**

Seyahat acentalarında veri toplama teknikleri, kalite kontrol çalışmalarının başarıya ulaşması için önemle üzerinde durulması gereken bir diğer konudur. Seyahat acentalarının ürettikleri ürünlerde müşteri beklentileri ve kalite sorunlarının araştırılması sırasında uygulayacakları veri toplama teknikleri ve yaklaşımları araştırmanın gelişimini etkileyecektir. Dolayısıyla veri toplama teknikleri, söz konusu verilerden yola çıkarak bir sonuca varılacağı için seyahat acentalarının kalite ile ilgili araştırmalarında etkili olacak ve seyahat acentalarının



alacakları kalite kararlarının oluşumunda önemli bir etken teşkil edecektir. Bu doğrultuda seyahat acentalarında kalite kontrol çalışmalarının etkinliğinin sağlanmasında veri toplama tekniklerinin seçimi ve uygulanması önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu çerçevede veri toplama tekniklerini ifade etmeden önce araştırmanın ne olduğunu tanımlamak yerinde olacaktır. Araştırma; amacı gerçekleştirmeye veya yanıt bekleyen bir sorunu çözmeye yönelik, sistematik ve organize edilmiş bir çaba olarak tanımlanmaktadır (Angus ve Gunderson, 1997). Bu tanımdan yola çıkılarak, araştırmanın sahip olması gereken özellikler şu şekilde sıralanabilmektedir. (Spinner, 1997):

- İyi tanımlanmış amacı yada amaçları olmalıdır.
- Özgün bir sonuca ulaşmalıdır.
- Zaman, maliyet ve kaynaklar açık bir şekilde belirlenmelidir.

İyi bir araştırma önce sorunun belirlenmesi ile ortaya çıkmaktadır. Sorunun belirlenmesi amaçların ortaya konmasını kolaylaştırıp, araştırmanın formüle edilmesini de beraberinde getirmektedir (Clark ve diğerleri, 1999). Formüle edilen sorun hem araştırmacıyı hem de değerlendirme komitesini ikna edebilecek, belirli görevler zincirini de içine almalıdır. Bu görevler zinciri veri toplanması, elde edilen verilerin analiz edilmesi ve sunumu ile ilgili aşamalar konusunda temel bilgileri kapsamalıdır (Brunt 1998).

Bir başka konu da veri toplama tekniklerine yön vermesi açısından önemli olan araştırmanın amaçlarının belirlenmesidir. Çalışma ortaya çıkaran amaçların net bir şekilde belirtilmesi gerekmektedir. Amaçlar birbiriyle bağlantılı olabildiği için burada mantıksal sıra önemli olmaktadır. Amaçlar genel olarak yapılacak araştırmayla ilgili hipotezlerin temelini oluşturmaktadır (Kumar 2000). Bu nedendir ki çalışmanın değerlendirici açısından en önemli konularından birisi de amaçlar olarak karşımıza çıkmaktadır..

Ayrıca seyahat acentalarının veri toplama çalışmalarına başlamadan önce hedef kitleyi belirlemesi gerekmektedir. Bu bağlamda araştırmanın hedef kitleleri net bir şekilde belirtilmelidir. Araştırmanın yürütüleceği alan göz önüne alınarak, hedef kitle veya kitleler belirlenmektedir. Hedef kitlenin büyüklüğü ve nasıl araştırılacağı (örneklem) bu kısımda ele alınmaktadır (Hair ve diğerleri. 2000). Amaçlar kısmında verilen tüm maddelerin, makul

nedenleriyle birlikte hedef kitle ile ilişkilendirilmesi gerekmektedir. Böylelikle araştırmada bütünlük sağlanmaktadır.

Seyahat acentaların kalite araştırmalarında kullandıkları veri toplama tekniklerinin seçimi de önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırmanın amacına ulaşabilmesi için kullanılacak olan yöntem ve teknikler, bilimsel yöntem bazında ele alınmalıdır (Malhotra 1999). Bu çerçevede, bilimsel olarak ele alınan çalışmalar detaylandırılarak, vurgulanmaktadır. Kullanılacak yöntemlerin, nedenleri net bir şekilde ortaya konulup hedef kitle ile tekrar ilişkilendirilmektedir (Salkind 2000). Burada amaç veri toplama yöntemlerinin sağlıklı bir şekilde belirlenmesidir. Veri toplandıktan sonra nasıl analiz edileceği ve sunulacağı hakkında da kısaca bilgi verilmesinde fayda bulunmaktadır

Diğer taraftan seyahat acentalarının kalite kontrol ile ilgili araştırmalarını gerçekleştiren çalışanlar da hem araştırma hem de kullanılacak veri toplama tekniğinin belirlenmesi için önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır Bu çerçevede araştırma projesinde çalışacak olan personelin, nitelik ve nicelikleri hakkında bilgi verilmesi gerekmektedir (Kinneer ve Taylor 1991). Veri toplama ile ilgili çalışacak olan kişilerin tam veya yarı zamanlı olarak araştırmada yer almaları gibi ayrıntılar da bu bağlamda ele alınmaktadır.

#### **2.4.4. PARETO ANALİZİ**

Bir üründe bulunma ihtimali olan tüm hataların aynı önem derecesine sahip olduğunu söylemek mümkün değildir (Kobu, 1987: 287). Pareto analizi herhangi bir konu veya sorun ile ilgili değişik sayıdaki nedenleri daha az önemde olan nedenlerden ayırmak için kullanılan bir tekniktir. Bu teknik, bir olayın grafik yardımıyla gösterilmesi ve karşılaşılan sorunun veya konunun en önemli nedeni üzerinde dikkati yoğunlaştırdığından ve önceliklerin belirlenmesine yardımcı olduğundan her alanda kullanılabilen bir teknik olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle kalite kontrol ve kalite geliştirme programlarında sorunun nedenleri tespit edilirken hangi hatanın daha büyük bir yüzdeye sahip olduğu bu teknik vasıtasıyla kolayca tespit edilebilmektedir (Ishikawa,1982:45). Diğer bir ifadeyle pareto analizinin hata çeşitlerine değer biçmek veya tanımlamak için kullanıldığı da söylenmektedir (Grant ve Leavenworth, 1988: 291).

Seyahat acentalarında da kullanılan pareto analizi tekniği, paket turlarda oluşan hataları ve bu hatalardan yola çıkararak oluşabilecek hataları tanımlamaktadır. Paket turlarda oluşabilecek hatalar tanımlandıktan sonra önem derecesine göre sıralanmaktadır. Bu sıralama da pareto analizi tekniği ile mümkün olabilmektedir. Daha sonra paket tur uygulamasında bu hataların oluşmaması için hizmet üretimini sağlayan kişi ve kuruluşlara gerekli uyarılar yapılabilecektir. Örneğin, paket turlarda sıkça karşılaşılan sorunlardan birisi de ulaştırma aracının seçiminden kaynaklanabilmektedir. İlk etapta sorun yokmuş gibi gözükse bile ulaştırma aracını seçerken seyahat acentasının gerekli teknik incelemeleri yapması yerinde olacaktır. Paket tur gerçekleşirken otobüsün arıza yapması hem rehberin paket tura yönelik uygulayacağı zaman kullanım planında aksaklıklara yol açacaktır hem de tura katılan turistlerin, arızanın giderilmesini beklemesi büyük bir memnuniyetsizlik yaratacaktır.

#### **2.4.5. HİSTOGRAMLAR VE GRAFİKLER**

Histogramlar frekans dağılım grafikleridir. Bu nedenle frekans histogramı olarak da ifade edilmektedir. Sıralı ya da yakın değerlerdeki sonuçları göstermektedir. Grafikler, sayısal analizlere göre daha kolay anlaşılan bilgiler sunmaktadır. Bu anlamda kalite analizi yapan kişilerin, grafik yorumu yaparak, her sınıf aralığındaki veriyi sayabilmeleri ve belirleyebilmeleri mümkündür. Aynı Şekilde, verinin dağılımını ve orta noktasını histogram yardımıyla göstermek mümkündür. Anlatılanlar ışığında şunu söyleyebiliriz ki histogramlar, frekans dağılım analizlerinin sonuçlarını gösteren sütün grafikleridir (Hutchins, 1991:28).

Diğer taraftan kalite kontrol çemberleri ve çalışanlar, kalite sorunlarının anlaşılması için istatistiksel kalite kontrol konusunda eğitilmelidir. Eğitim alan söz konusu çalışanlar ve kalite kontrol çemberi yeleri, kalite sorunlarının teşhis edilmesi ve denetlenmesinde değerlendirme çizelgelerini ve histogramları kullanmaktadır (Demir ve Gümüşoğlu, 1994: 732).

Dolayısıyla seyahat acentalarının paket turlarının kalite kontrolünü sağlamak ve yaşadıkları kalite sorunlarını analiz etmek için histogramları kullanabileceklerini söylemek mümkündür. Paket turların operasyonu sırasında belli aralıklarla oluşan kalite sorunları ve bu sorunların hangi sınıf aralığında gerçekleştiği ve yoğunlaştığı histogramlar yardımıyla gösterilebilmektedir.

(Hutchins, 1991:25)'e göre, frekans dağılımları, farklı kategorilerde gerçekleştirilen gözlemlerden elde edilen değerler yardımıyla verileri gruplara ayırma olarak ifade edilmektedir Bu çerçevede frekans dağılımlarının yapılanması aşağıdaki sırayı izlemektedir;

- İlk veriyi toplama (Üzerinde işlem yapılmamış verinin toplandığı ilk hali)
- Toplanan verileri sıralı hale getirme
- Verileri sınıflar halinde gruplara ayırma
- Sınıf aralığını belirleme
- Her sınıf aralığı için değerlendirme çizelgesinin düzenlenmesi
- Frekans dağılımlarının yapılanması ve bu dağılımların histogramlar yardımıyla gösterilmesi.

Örneğin, her hangi bir paket tura ilişkin paket tur bileşenleri (konaklama, ulaştırma, seyahat acentasının kendi sunduğu hizmetler gibi. ) ve bu bileşenlere ait alt birimler ( seyahat acentasının kendi sunduğu hizmetler içinde transfer, bilgi verme hizmeti veya satın alınan konaklama işletmesinde ön büro hizmeti, housekeeping hizmeti gibi ) için yaşanan kalite sorunları ile ilgili veriler bir yıl içerisinde her ay toplanmaktadır. Her ay söz konusu seyahat acentasından paket tura katılan kişi sayısı belirlenmektedir. Her ay paket tura katılan kişi sayısı içerisinde sınıf aralığı belirlenmektedir. Daha sonra her sınıf için (yüksek sezon veya düşük sezon) kalite sorunlarının sayısı belirlenmektedir ve değerlendirme çizelgesinde gösterilmektedir. En son olarak da histogramlar yardımıyla söz konusu frekans aralıklarında oluşan kalite sorunlarının ortalama sayısı tespit edilebilmektedir. Böylece yüksek sezon ve düşük sezonda yaşanan kalite sorunlarının ortalama sayısı yardımıyla yoğunluğun kaliteli paket tur üretimine etkisi incelenirken histogramlar yardımıyla da daha kolay yorumlanıp, daha iyi anlaşılır hale gelmektedir. Burada seyahat acentaları için önemli olan konu paket turun her bir bileşeni için ayrı histogramların hazırlanması ve yorumlanmasıdır. Böylece, seyahat acentalarında paket turların kalite sorunları, histogramlar yardımıyla her bir bileşen için ayrı değerlendirilmiş olacaktır. Dolayısıyla her bir paket tur bileşeni için ayrı çözüm önerileri geliştirmek kolay hale gelecektir.

## **2.5. PAKET TURLARDA KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİNİN UYGULANMASINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

Kalite çemberleri Japonya'da kalite ve verimliliğin iyileştirilmesinin başarısında önemli öğeler birimidir. Kalite kontrol çemberleri bu anlamda kalitede Japon yaklaşımının bir öğesidir. Japon kalite anlayışı, üst yönetimden orta ve alt düzey yönetime kadar örgütün tamamında benimsenmelidir. Kalite için sorumluluğun kalite kontrol bölümüne ait değil üretimde çalışan herkese ait olması, kalite çemberlerinin başarısındaki can alıcı noktadır (Demir ve Gümüšođlu , 1991: 731).

Bu anlamda paket turlarda kalite kontrol çemberlerinin uygulanmasını incelerken, üst yönetimin tutumunun, orta ve alt düzey yönetimin dikkate alınmasının, kalite kontrol çemberlerinin durumunun, paket turlarda kalite kontrol çemberlerinin uygulanmasını etkileyen faktörler olduğunu belirtmek mümkündür.

### **2.5.1. ÜST YÖNETİMİN TUTUMU**

Toplam kalite yönetimine göre yöneticiler, toplam kalite yönetimini işletmelerinde yerleştirmeli ve zamanlarının büyük bir bölümünü bu sistemi geliştirmeye adanmalıdır (Kavakoğlu, 1994: 14).

Kalite kontrol çemberleri yaklaşımı, Japon tarihi ve kültürel deneyimlerinden yola çıkarak bulunmuş ve Amerikan yönetim sistemine farklı boyutlar kazandırmıştır. Kalite kontrol çemberleri, yönetim felsefeleri içerisinde pragmatik yönetim yaklaşımı olarak dikkat çekmektedir. Bu nedenle, kalite kontrol çemberlerinin üretimde verimliliği arttırırken, her zaman belgelenmemesine rağmen uzun dönemde organizasyona faydalar sağladığı görülmektedir. Dahası kalite çemberleri, çalışma zamanı, planlaması, çalışanlar arasında yüksek düzeyde iletişim ortamının sağlanması, üretim kalitesinin tanımlanması ve önceliklerin belirlenmesi, insan ilişkileri tekniklerinin kazanılması gibi artılar sağlamaktadır. Bu kavramlardan herhangi birisi eksik veya yetersiz ise, kalite kontrol çemberleri hedeflerine ulaşmamış demektir. Bu doğrultuda kalite kontrol çemberlerinin çabalarının başarıyla sonuçlanması üst yönetimin tutumuyla yakından ilgilidir. Eğer üst yönetimin tutumunda kalite

kontrol çemberlerinin uygulanması ile ilgili eksiklikler veya yetersizlikler varsa çalışanlar da farklı ve kalite kontrol çemberlerine uymayan yönetim anlayışı ve davranışını benimseyecektir (Montana ve Charnov,2000:35).

Seyahat acentalarında da kalite kontrol çalışmalarının başarılı olması üst yönetimin tutumuna bağlıdır. Üst yönetimin önderliğinde kalite kontrol çemberlerinin yapacakları çalışmalar belirlenmektedir. Kalite kontrol çemberleri, seyahat acentasının üst yönetiminin ortaya koyacağı bakış açısıyla kendi yol haritalarını çizmektedir. Dolayısıyla, seyahat acentalarında kalite kontrol çemberlerinin izleyeceği yol ve ulaşacağı hedefler, üst yönetimin sorumluluğunda ve denetiminde, üst yönetimin kaliteye bakış açısını yansıtmaktadır.

Bu nedenle üst yönetimin belli kriterlere ulaşması beklenmektedir. Bu kriterler, müşteri odaklanmasının sağlanması, kalite yönetim sisteminin kalite politikası ve kalite amaçlarına uygun olarak planlanması, organizasyon içinde iletişime dayalı otorite ve sorumlulukların belirlenmesi, kendini yönetim danışmanı olarak tanımlayarak kalite yönetim sisteminin kurulması, geliştirilmesi ve değerlendirilmesi aşamalarında sorumlu olunması, organizasyonda kalite yönetim sisteminin etkin hale getirilmesi olarak karşımıza çıkmaktadır (Mutafelija ve Stromberg, 2003: 70).

Seyahat acentaları paket turlarda kalitenin sağlanması için kalite kontrol çemberlerinden faydalanırken üst yönetimin sahip olduğu yetenekler ve çalışanlara yansıttığı değerler kalite çalışmalarının temelini oluşturmaktadır. Bu nedenle paket tur kalitesi konusunda sağlanacak başarı ya da başarısızlık durumu üst yönetimin sorumluluğundadır.

Diğer taraftan yöneticiler bu çerçevede çalışırken, günlük basit işlerinden uzaklaştıkları zaman mesleki bilgilerini arttırmak için de daha fazla zaman bulabilmektedir. Kendilerini kitap dergi, teknik gezi, eğitim, seminer gibi yollarla sürekli geliştiren yöneticiler daha başarılı olabilmektedir. İşletmelerin toplam kalite yönetimini başarılı bir şekilde uygulamasının ve kalite kontrol çemberlerinin çabalarına olumlu sonuçlar almasının yolu, üst düzey yöneticilerin sorumlu olmalarına bağlıdır. Bu durum da seyahat acentalarında üst düzey yöneticilerin kaliteli ürün sunumu konusunda tutumlarının önemi büyüktür. Bu nedenle, kendini günlük yaşamın konularına kaptırmayıp işine adapte olan üst düzey bir yöneticinin kalite kontrol çemberlerinin başarısında önemli bir rol oynadığı söylenebilmektedir. Başka bir deyişle üst düzey yöneticilerin sorumlu davranışları kaliteli bir üretim sürecinin gerçekleşmesi

için önemli bir koşul olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çerçevede toplam kalite yönetimi uygulanırken, toplam kalite anlayışı ile ilgili eğitim programının uygulanması gereken ilk kesim üst düzey yöneticiler olarak karşımıza çıkmaktadır. Üst düzey yönetim toplam kalite yönetimi hakkında yeterli bilgiye ve bakış açısına sahip değilse, o işletmedeki toplam kalite yönetiminin uygulama başarısından da söz etmek mümkün olmamaktadır (Düren, 1998:89).

Örneğin; bir seyahat acentası, işletmesi, toplam kalite yönetimi uygulamaya karar vermiştir. Kalite çemberi denilen gönüllü çalışan grupları gerekli eğitimi aldıktan sonra seyahat acentasında iyileştirme faaliyetlerine katılmıştır. Burada çalışanların fikrine açık olan kalite kontrol çemberleri üyesi veya şef; çalışanlardan edindiği bir projeye göre kaliteli üretimi, düşük maliyetle yapabileceği kanısına varmıştır. Bu durumu genel müdüre iletğinde, genel müdürün, şefe ya da kalite kontrol çemberleri sözcüsüne “sen daha fazla para almana rağmen alt kademe çalışanlar bu fikri düşünebildi !” şeklinde yaklaşması söz konusu seyahat acentasında kalite kontrol çemberlerinin ve toplam kalite yönetiminin başarısını güçleştirecektir.

Bu çerçevede tüm işletmelerde olduğu gibi seyahat acentalarının kalite uygulamaları için önemle üzerinde durulması gereken bir konu da karar verme sürecidir. Diğer bir deyişle, seyahat acentaları, özellikle üst yönetimin yönlendirmesi ile gerçekleşen kalite kararlarının alınmasında nasıl bir yol izleyecektir. Dolayısıyla kalite kontrol çemberlerinin uygulanmasında önemli kararları veya kalite uygulamasına dönük genel kararları organizasyon içerisinde kim alacaktır ? Bu anlamda karar verme sürecinin, paket tur kalitesi ile ilgili yaklaşımlarda kalite kontrol uygulamalarının haritalarının oluşması ve başarısızlık olasılıkları açısından risk oranı büyüktür. Bu noktada kalite kararlarının alınmasında ve kalite kontrol çemberlerinin başarıya ulaşmasında karar verme sürecinin en uygun şekilde gerçekleşmesi için üst yönetimin önemli bir rolü bulunmaktadır. İşletmelerde karar verme sürecinin başarısızlık ile ilgili riski büyüktür. Çünkü her şey gelecekle ilgilidir. Gelecekle ilgili de hiçbir şeyin yüzde yüz değişmeyeceği bir ortam söz konusu değildir. Bu nedenle karar verme sürecinde en etkili paya sahip olan üst yönetimin sorumluluğu da önemlidir (Eren, 1998:134).

Bu nedenle seyahat acentalarında yönetici, işletme ile ilgili kararlar alırken çalışanları dahil etmelidir. Fakat söz konusu kararlara katılım sahte demokrasi havası içinde olmamalıdır. Yani orta ve alt düzey yönetime fikrini soruyormuş gibi yapıp orta ve alt düzey çalışanların fikirlerinin tamamen dışında bir karar verilmemelidir.

Bu anlamda Yüksel (2000), personele sorumluluk vermenin katılımı artırdığını söylemektedir. Aynı şekilde çalışanlara kendilerine daha çok güvenmeleri için yardım etmenin ve hatalarından ders almaları için fırsat tanımının yararlı olacağı belirtilmektedir. Bu nedenle, küçük bir hata hiç kimsenin meslek hayatının sonu olmamalıdır.

Seyahat acentalarında yöneticilerin davranışları kalite uygulamalarında etkili olmaktadır. Bir yöneticinin davranışı çalışanların motivasyonunu belirleyen önemli bir etkidir. Klasik yönetim anlayışında, üst düzey yönetici orta ve alt düzey çalışanlara, ne yapmaları gerektiğini açık biçimde anlatır ve bunu nasıl yapacaklarını da tam olarak açıklar. Modern yönetim teorisi ise bize işletmenin hedeflerinin çalışanlar tarafından belirlenmesi ve bilinmesi gerektiğini öğretmektedir. Aynı şekilde başkalarının duygularını anlayabilme yeteneğinden yoksun olan ve eleştiriye hep eleştiri ile cevap veren yönetici kendi bindiği dalı kesmektedir; çünkü şefin sinirlenmesinden duyulan korku sadece akılcı olmayan davranış biçimlerine yol açmaktadır. Korkuyla yoğrulmuş bir ortamda, çalışanlar, anlaşılabilir nedenlerle, iş alanında iyi sonuçlar elde etmekten çok kendi güvenliğini sağlamakla meşgul olmaktadır. Korku böylece şevk, inisiyatif ve verimlilik üzerinde yıkıcı bir etki yaratmaktadır (İşçi, 1999).

Seyahat acentalarında kalite ortamının sağlanması için yöneticinin her zaman bir örnek oluşturması gerekmektedir. Onun özel tavırları ve insanlara karşı tutumları çalışanlara onunla ne zaman açık konuşabileceğini göstermektedir. Yöneticinin söz ve hareketlerinin tüm çalışanlara yönelik olması ve kişiden kişiye değişmemesi gerekmektedir.

Seyahat acentalarında, kalite ortamının sağlanması için insan kaynakları temini de önemlidir. İnsan kaynakları yönetimi departmanının olmadığı işletmelerde bu durum doğrudan üst yönetimin sorumluluğundadır. İnsan kaynakları departmanı var ise de üst yönetim çoğunlukla insan kaynakları yönetimiyle ortak bir şekilde insan kaynakları temini uygulamalarını yürütmektedir. Bu uygulamalarda üst yönetim, kalite anlayışını benimseyebilecek bir organizasyon oluşturmayı hedeflemektedir. Bunun için çalışanlar



arasından seçilen bir görüşme grubunun oluşturulması uygun olacaktır. Bu çalışmada; işe alınacak aday, bu grubun birçok üyesi ile görüşmeler yapmaktadır. Değişik çalışan gruplarından alınan düşüncelerle oluşturulan bir aday havuzundan daha iyi seçimler yapılmaya çalışılmaktadır. Böylece ortak güdülere sahip ve nelerin onları motive edeceği bilinen çalışanlar seçilmektedir.

Seyahat acentalarında üst yönetimin tutumu ile ilgili bir diğer önemli konu da çalışanların güçlü yönlerine odaklanmanın gereğidir. Bu zayıf yönleri düzeltmeye çalışmaktan çok daha verimli bir yoldur. Çalışanlar, güçlü yönlerini kullanmak ve daha da geliştirmek istemektedir. İşletmenin hedeflerini gerçekleştirmesi için çalışanların güçlü yönlerinden daha iyi yararlanmanın yollarını araması uygun olan seçimdir. Çalışanlara sınırlarını zorlayacak işler vererek ve birden fazla konuda takım çalışmalarına katılımlarını sağlayarak, güçlü yönlerinin gelişmesine yardımcı olmak gerekmektedir. (Emde,2000: 13).

Seyahat acentalarında kaliteli bir üretimin sağlanması için diğer bir önemli konuda çalışanların başarılarını takdir etmek ve ödüllendirmektir. Çalışanlar genellikle şöyle yakınmaktadır, “o kadar çalışıyorum, kimse bir teşekkür bile etmiyor.” Çalışanlara katkıları için neden teşekkür etmeyiz? Çalışanlar, geri bildirim almak için yanıp tutuşmaktadır. Gelişme kaydedip etmediklerini, görevlerinin gerektirdiği ölçüde çalışıp çalışmadıklarını bilmek istemektedir (Veninga, 2001: 3).

Ayrıca seyahat acentalarında üst yönetimin çalışanların yükselme ve kariyerlerini geliştirmelerine yönelik tutumları da çalışma isteğini ve dolayısıyla kaliteli üretimi arttıracaktır. Çalışanların isteksiz olduğu bir ortamda kaliteli üretim yapmak mümkün değildir. Bu anlamda incelediğimizde, insanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme ya da yükselme yolları tıkanan çalışanların çalışma ve şevkleri azalacaktır. (Eren,1998: 430). Bu nedenle seyahat işletmelerinde üst yönetimin çalışanlara yükselme ve en uygun kariyer planlamasını sağlayacak bir tutum içinde olması gerekmektedir.

Diğer taraftan seyahat acentaları üst yönetimi çalışanlara yaptıkları üretimin önemli olduğunu hissettirmelidir. Bu kaliteli üretim için teşvik olacaktır. Kişiler yaptıkları işlerin toplumda bir çok kimsenin arzu ihtiyaçlarını karşıladığını görmekle büyük zevk

duymaktadır.Yaptığı hizmetlerin değerini başkalarını memnun olmuş görerek anlayan çoğu kimseler, çektikleri zahmetlerin ve eziyetlerin şiddetini az duymaktadır ya da hiç aklına bile getirmemektedir. Daha iyi hizmetler başarabilme konusunda fiziksel, düşünsel ve özellikle duygusal gücü artmaktadır. Böylece kişi örgüt amaçlarını sosyal yönden gerçekleştirmenin kendisi içinde bir zevk ve yaşam kaynağı olduğuna inanmaktadır. İşyerinde bu konuda alınacak tedbirler, çalışanları işletmenin gerçekten sosyal bir hizmet yaptığına inandırmalıdır. Bu anlamda müşterilerden gelen memnuniyet bildiren mektuplar, orta ve alt düzey yönetime de duyurulmalıdır (Eren,1998:432).

Üst yönetimin seyahat acentalarında kaliteli bir üretimi sağlaması için çalışanların kalite üretimine tam katılımının sağlanması gerekmektedir Bu nedenle üst yönetimin, orta ve alt düzey yönetimden çalışanların şikayetlerini tespit etmesi ve bunları dikkate alması gerekmektedir. Çalışanlara memnun olmadıkları uygulamalar hakkında şikayet edebilme olanakları tanınmalıdır. Şikayetler kısa zamanda ve titizlikle çözüme kavuşturulmalıdır. Kızgınlıklar, kötü muamele görüldüğü inancını yansıtan şikayetler dikkatle incelenip düzeltici önlemler zamanında alınmadığı durumlarda çalışanın işine ve üstüne karşı aldığı tutum olumsuzlaşacaktır. Pek doğaldır ki böyle haller çalışanın işine karşı duyduğu ilgi ve arzuyu önemli ölçüde azaltacaktır. Yöneticiler kendi emir kumandaları altındaki çalışanları işletme içinden gelecek her türlü tehlikeye karşı korumalı ve çıkarlarını gözetmelidir. Buradaki çıkarlar ücretler, çalışma koşulları, zamanında ve kaliteli hammadde temini, yükselme olanakları olarak belirlenebilir. Çalışanların bu türlü sorunlarına adil ve sürekli ilgi gösterilmesi, şikayetleri azaltmakla kalmaz aynı zamanda çalışanların yöneticilere karşı duyduğu bağlılık (sadaikat) duygusunu geliştirir (Eren,1998: 435).

Diğer bir konuda, seyahat acentalarında kalite kontrol çalışmalarının başarıya ulaşması için çalışanların güdülenmesi kavramıdır. Çalışanların güdülenmesi ile ilgili çalışmalar da üst yönetimin görevi olarak karşımız çıkmaktadır. Bu doğrultuda yöneticinin en önemli görevi etkin bir organizasyon yaratmaktır. Çalışanların da etkin bir şekilde çalışabilmeleri için onları güdülemek gerekmektedir. İşletmede çalışanların her biri kendisine verilen görevi yerine getirmek için çaba harcamaya istekli olmadıkça, yönetsel etkinliklerden ve üretim kalitesinden her hangi bir sonuç almak mümkün değildir. Çalışanlar kendilerine verilen görevleri etkin bir biçimde yerine getirmeye istekli olmalıdır. Güdülemenin rolü, bu isteği yoğunlaştırmak ve çalışanları kaliteli üretime teşvik etmektir.

(Hageman,1997)' ye göre ileri görüşlü yöneticiler insan ilişkilerine önem verirler. Bir yönetici elamanlarıyla yalnızca konuşmakla bile en alt düzeydeki titreşimleri, sorunları hissedebilir. Personeli harekete geçirmek için, insana yönelik bir tutum takınmak yararlıdır. Psikolojik araştırmalar, kararlarımızın % 95'ini duygularımızla aldığımızı ortaya koymaktadır.

Bu nedenle üst yönetimin üzerine düşen bir diğer görev de seyahat acentasında güven ortamını sağlamaktır. Üst yönetimin önderliğinde diğer çalışanların desteğiyle sağlanacak olan güven ortamı, iyi iletişim kuran bir ekip, yüksek iş tatmininin ve dolayısıyla kaliteli bir üretim sağlayacaktır.

Güvenmek ve kendini güvende hissetmek başarılı bir ekonominin ve kaliteli bir üretimin özüdür (Gerardo, 2003). Yüksek düzeyde güvenin varlığı ise ekonomik etkinliği arttırmaktadır (Fukuyama, 1998: 140).

Eğer güvenden yoksun bir dünyanın neye benzeyeceği düşünülecek olursa güvenin önemi daha iyi anlaşılabilir. Eğer her sözleşmede kişi karşı tarafın kendisini aldatacağını düşünse idi, sözleşmelerin “kurşun geçirmez derecede katı” olmaları kaçınılmaz olurdu. Sözleşmeler bu durumda sonu gelmeyen uzunlukta ve detayda olur, beklenmedik her ihtimali dile getirir ve insanın aklının kavrayacağı her yükümlülük sözleşmelerde yar alırdı (Fukuyama, 1998:142).

İş yaşamında güven özenle beslenmeli ve ihtiyatla değerlendirilmelidir. Sadece güven duyan bir iş adamının şirketini uzun süre ayakta tutabilmesi mümkün değildir. Güvenin varolduğu koşullarda bile taahhütleri ve beklentileri kesinleştirebilmek için sözleşmeler yapılması yerindedir ( Solomon, 2001:33).

Eğer bir işyeri içerisinde insanları birbirlerine güvenmiyorlarsa, çalışanlar kendi yaşamları için olumsuz bir durumla karşılaşmamak için büyük bir çaba harcamaktadır (Weckert, 1999).

Şirketlerde sadece avantaj hesaplarına dayalı, bir güven çok hızlı bir şekilde bürokratik kontrole, kuşkuya savunmacılığa ve kaba kurnazlığa dönüşür. Böyle bir durum esnekliği ve hızı azaltmanın yanı sıra, müşteri ilişkilerini zayıflatır, değerlerden taviz verilmesini gerektirir ve israfa yol açmaktadır (Solomon, 2001:75).

Başkaları ile iş yaparken genellikle, muhatap olan kişinin veya şirketin yetkin olduğunu veri kabul edilir. Veri kabul edilmeyen şey, hakkında emin olup karar verilecek şey o kişiye yada şirkete güvenilirliğin olmamasıdır (Solomon, 2001:106).

Birlikte çalışan insanlar karşılıklı bağımlılığa ihtiyaç duyarlar. Kişisel ve organizasyonel hedeflerine ulaşmak için çeşitli yollarla birbirlerinden yardım almaları gerekmektedir. (Mayer,1995, 710) aksi takdirde sinerji gerçekleşmeyecek ve organizasyonların başarıları çok sınırlı kalacaktır.

Yöneticiler, çalışanlarına karşı yardımseverlik davranışları gösterdiğinde, çalışanlar yöneticilerine karşı güvensizlik hissetmeyecektir. Mayer (1995)' e göre çalışanlar eğer kendilerine, içinde buldukları topluluğa katkıda buldukları için güven duyulan bir yetişkin olarak davranılırsa, çalışma ortamlarını tatmin edici bulacaklardır. Ama kendilerine herhangi biri tarafından tasarımı yapılan büyük bir makinenin küçük bir dişlisi gibi davranılırsa, aynı tatmin duygusunu yaşamayacaklardır (Fukuyama, 1998:42).

Bir toplumda girişimciliğin başarılı olabilmesinde o toplumun yüksek güvenli bir toplum olmasının rolü büyüktür. Bir girişimci, çevresinde güven duyabileceği insanların sayısı ne kadar fazla olursa, girişimcilik çabası o oranda artacaktır. Yüksek güvenli topluluklarda, girişimciler diğer meslektaşlarıyla ve astlarıyla iş birliğini artırmanın yanı sıra amirleri de kendilerine güvendikleri için sorumluluklarını serbestçe yerine getirebilecekleri yetkiyi de devrederler. Amirler, insanlara işlerini bildikleri gibi yürütme özgürlüğü sağlarlar. Bu yüksek güven gayri şahsî, resmî sözleşmeler, sıkı gözetim ve yakından kontrole önem veren, katı hiyerarşik örgütsel yapılarla yaratılamaz. Seligman (1998)' e göre ise insanlara güvenmemek hakim paradigma olabilir ve güven bir toplum içerisinde oluşmadığında ise yerini diğer insanların tüm yaşantılarını kontrol etme düşüncesi almaktadır.

Güvensizlik güvenilmeyen kişide güceniklik, yabancılaşıma ve kuşku uyandırır. Bu da güvenilmeyen kişinin güvene layık olduğunu kanıtlamak amacı ile, yararsız çabalar içerisine girmesini yol açabilmektedir (Solomon, 2001 : 50).

Kimseye güvenmeyen, her şeyden şüphelenen birisinin başkaları ile birlikte çalışmayı gerektiren ve topluluksal boyutu olan eylemlerden kaçınması beklenir. Gelişmekte olan ülkelerde çıkar, sınıf ve benzeri esaslar üzerine kurulması çalışılan örgütlerin güçlüklerle

karşılaşması, genellikle başarısızlığa uğramasının en önemli nedeni, bireylerin, aile aşiret, klan gibi geleneksel gruplaşmalar dışında kalan birleşmelerden, güvensizlik duygusu dolayısı ile kaçınmalarıdır (Turan İltter, 1976 : 88).

Güvensizliğin aşırı uçlarının en göze batır hale geldiği durum, kişinin diğer insanları düşman ve belki de kendisine karşı komplo içindeki insanlar olarak algıladığı zihinsel bir durum olan paranoyadır (Solomon, 2001:51).

Güven yalındır, güvensizlik ise dolambaçlıdır. Güven bir ölçüde karşılıklı anlayış ve işbirliğini gerektirir. Güven inanma arzusunu çağırır, güvensizlikte ise kuşku bulunmaktadır (Solomon, 2001:46).

Dolayısıyla tüm bu anlatılanlar ışığında tüm organizasyonlarda olduğu gibi seyahat acentalarında iyi bir çalışma grubunun oluşturulması, iş tatmininin yüksek oranlarda sağlanması ve bunların sonucu olarak kaliteli üretimin sağlanması için üst yönetimin seyahat acentalarında sağlanması gereken bir diğer erdem de güven duygusunun oluşturulmasının olduğunu söylemek mümkündür.

## **2.5.2. ORTA VE ALT DÜZEY YÖNETİMİN DİKKATE ALINMASI**

Seyahat acentalarında kaliteli bir üretimin sağlanması için orta ve alt düzey çalışanların iyi anlaşılması gerekmektedir. (Catlette ve Hadden, 2000:4), çalışanların gerçekte ne istediğini sorgulamıştır. Bu çalışmada çalışanların gerçekte ne istediği şu şekilde belirtilmiştir;

- Anlamli bir iş: İnsanlar yaptıkları işle gurur duymak isterler anlamli mücadelelerden hoşlanırlar.
- Yüksek standartlar: Kaybetmeyi sevmez kaybedenlerle birlikte olmak istemez.
- Berrak bir amaç ve yön duygusu: İnsanlar gizemli olayları kitaplarda okumak isterler, yaşamak değil. Zamanında, uygun ve anlamli (gerçek) bilgi zorunludur.
- Dengeli karşılıklar: Çalışanlara doğru biçimde ve yeterince ilgi gösterilmeli ve de onlara yatırım yapıldığı, onları destekleyecek davranışlar gösterilmelidir.
- Düz bir oyun alanı: Karşılıklı özen, adalet ve hak gözetme duygusunu anlatır.
- İşinin uzmanı olmak ve kendini öyle hissetmek

Seyahat acentalarında üretim kalitesinden söz edebilmek için dış müşteri memnuniyeti kadar iç müşteri memnuniyetinin de sağlanması gerekmektedir. İç müşteri memnuniyeti de organizasyondaki çalışanların iş tatmini ile gerçekleşmektedir. Bir kurumun başarılı olması için, o kurumda çalışanların iş tatminlerinin sürekli olarak yüksek tutulması gereklidir. İş tatmini “bireyin çalışma ortamına karşı olan reaksiyonu” olarak tanımlanmaktadır (Berry, 1997) Bir çalışanın işi hakkındaki düşüncelerini etkileyen değişkenler arasında ücreti, terfi imkanları, sosyal hakları, yöneticisi, iş arkadaşları, çalışma koşulları, haberleşme, güvenlik, verimlilik, ve işin niteliği bulunmaktadır. Bu değişkenlerin her biri iş tatminini değişik şekillerde etkilemektedir

O halde seyahat acentalarında orta ve alt düzey çalışanları dikkate almak ve iç müşteri memnuniyetini sağlamak için iş tatmini bu kadar önemliyse, iş tatmini ile ilgili gerçekleştirilen çalışmalara göz atmak yerinde olacaktır. Pek çok akademisyen, kişilerin işleri hakkında neden farklı duygular beslediklerini açıklamaya çalışmıştır. Locke’un ‘başkalık teorisi’ olarak adlandırılan görüşü, iş tatmininin, kişinin ihtiyaçlarının karşılanmasından değil, o kişinin kendisi için neleri önemli gördüğü duygusundan kaynaklandığını öne sürer. Locke’a göre kişinin bir değişkene verdiği önem, kendisinin onu “ne kadar” istediği ile ilgilidir. Başkalık Teorisi, tatminsizliğin, bir kişinin istediğinden daha azını elde etmesi durumunda ortaya çıktığını öne sürer (Berry, 1997).

İş tatminini çevresel bir perspektife oturtmak için, sosyal psikolog Bandura “sosyal etki hipotezi” olarak bilinen teoriyi geliştirmiştir. Bandura (1997), bu hipoteze göre, kişiler, çevrelerindeki insanların kendilerinin ne istediklerini düşündükleri ve inandıkları konuları isterler demektedir.

İş tatminini açıklayan son teori Landy tarafından geliştirilen “zıt süreç” teorisidir. Landy, (1983.), ilk tepkinin (ani duygusal karşılık) daha sonra gelen tepki (sonraki duygusal karşılık) ile birleşmesi sonucunda iş tatminini doğuran istikrarlı dengenin ortaya çıktığını öne sürmektedir. Öte yandan, işe bağlılık ile ilgili çalışmalar daha ziyade bu konunun çalışma etkinliği üzerindeki olumsuz etkisi nedeni ile yürütülmüştür. İşe bağlı olan çalışanların işyerinden ayrılma ihtimallerinin, işe bağlı olmayan çalışanlardan daha az olduğu bulunmuştur (Angle ve Perry, 1981).

Bu arada, şirketlerin yeniden yapılanma, birleşme ya da kapanması dolayısı ile 1983 ile 1993 yılları arasında ABD’de 500 büyük firmada çalışan sayısı 14.1 milyon’ dan 11.6’a inmiş, ve her yıl ortalama 500,000 çalışan işini kaybetme tehlikesi ile karşı karşıya kalmıştır. (Simons, 1998 ). Bu sayılar çok büyük olmasına rağmen, işini kaybetme tehlikesi olan ve belirsizliğin çalışanlar ve kurumlar üzerinde ne gibi etkiler yapacağı üzerinde yeterli ilgiyi uyandırmamıştır (Cameron, Freeman ve Mishra, 1991).

Ashford, Lee ve Bobko (1989), iş ortamı ile ilgili belirsizliğin iş tatminsizliğine neden olduğunu belirtmiştir. Ayrıca araştırmalar, iş ortamında belirsizliğin psikolojik rahatsızlığa neden olduğunu ve daha düşük işe bağlılık oranlarına neden olduğunu göstermiştir (Cameron, Freeman, & Mishra, 1991), (Dekker, & Shaufeli, 1995).

Orta ve alt düzey yönetimin dikkate alınması, işletmelerin kalite kontrolünü başarıyla sonuçlandırması ve kalite kontrol çemberlerinin çabalarının olumlu bir şekilde sonuçlanması için önemle üzerinde durulması gereken bir konudur. Ancak bu konuda önemle üzerinde durulması gereken bir konu da kalite uygulamaları ile ilgili sorumlu olan üst yönetimin ve kalite kontrol çemberi üyelerinin paradigmalarının değişiminin gereğini vurgulamaktadır. Başka bir deyişle üst yönetimin orta ve alt düzey yöneticileri dikkate alma konusundaki algıları önemlidir ve bu algıların değişik şartlarda farklılaşabileceğini kabul etmek gerekmektedir. Örneğin; makine gibi fiziksel kaynakla ilgilenen bir çalışan üst yönetim üzerinde iyi bir izlenim bırakmak isteyebilmektedir. Belki de işletme hızla büyümektedir ve çalışanlar çabucak terfi ettirilmektedir. Söz konusu çalışan da mümkün olan en yüksek kalitede üretim yaparak, en yüksek verimi elde etmek istemektedir. Bu aşamada makineyi ne dinlendirmektedir ne de bakımını yapmaktadır. Üretim müthiştir. Maliyet düşerken, karlılık yüksek seviyelere ulaşmıştır. Dolayısıyla çalışan da terfi ettirilmiştir. Daha sonra aynı iş başka birisi görevlendirilmiştir. Söz konusu ikinci çalışanın eline bozulmuş, paslanmış bir makine miras kalmıştır. İkinci çalışan onarım ve bakım için fazlasıyla para harcamıştır. Aynı kaliteyi sağlamak için bunlar gerekmektedir. Ancak bu durum maliyetleri arttırmıştır. Dolayısıyla, kar oranı da düşmüştür. Bu durumda genellikle ikinci çalışan başarısız görünmektedir ve aynı kalitedeki ürünü daha yüksek maliyetle üretmekte olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle üretimi gerçekleştiren alt ve orta derecede çalışanların kalite üretimi ile ilgili düşüncelerine önem vermek gerekmektedir. Bu düşüncelere yer verirken de

kalıp düşüncelerden sıyrılıp paradigmanın değişimine izin vermek yerinde olacaktır Böylece alt ve orta düzey çalışanların ne demek istedikleri anlaşılacak ve kalite üretimine katkıları arttırılmış olacaktır (Covey, 1998: 56). Aynı şekilde paket tur üretimi içerisinde önemli oranlarda yer alan ve fiziksel kullanım gerektiren otel hizmeti, ulaştırma hizmeti gibi ürünlerin üretimlerindeki kalite özelliklerine ilişkin çalışanların düşüncelerine ve değişen şartlarına değer vermek yerinde olacaktır. Bu konu, otel işletmelerine ve ulaştırma işletmelerine ait bir konuymuş gibi gözükse de seyahat acentalarının üretim kalitesini doğrudan etkilemektedir. Zaten bu durum da seyahat acentalarında paket tur kalite kontrol çalışmalarının farkını oluşturmaktadır. Burada seyahat acentalarına düşen görev, kendi kalite anlayışı ile paket turu oluşturan öğelerin kalite anlayışlarını karşılaştırmaktır. Dolayısıyla seyahat acentalarının müşterilerinden edindiği kalite beklentileri ile ilgili bilgileri dışarıdan aldığı hizmet üreticilerine bildirmesi yerinde olacaktır. Böylece paket tur kalitesi, seyahat acentalarının müşterileri beklentilerini tespit etmesi ve dışarıdan satın aldığı ürünlerin üreticilerini bu konuda yönlendirmesi ile sağlanmış olacaktır. Başka bir deyişle seyahat acentaları, konaklama ve ulaştırma işletmelerini müşteri beklentileri yönünde kalite anlayışı benimsemeye yönlendirmek durumunda kalmaktadır. Bu doğrultuda gerçekleşecek paket tur üretiminde, seyahat acentaları kendi çalışanlarının kalite üretimi ile ilgili sorunlarını anlamaya çalıştığı gibi, satın aldığı diğer işletmelerin de çalışanlarını anlayıp paket tur kalitesine yönelik etkilerini değerlendirme ve bu doğrultuda dışarıdan satın aldığı işletmelere değerlendirmelerini bildirme ihtiyacı hissetmektedir.

Bu konuyla ilgili bir başka konu da orta ve alt düzey çalışanlara fikirlerini ortaya koyma hakkının sağlanmasıdır. Orta ve alt düzey çalışanlar bazı konularda üstleriyle fikir ayrılıklarına düşebilmektedir. Bu durum da üstlerine kendilerine uygun buldukları bir nedenle itiraz edebilmeleri gerekecektir. Bazı hallerde onları ikna edebilmek çok zor ve olanaksızdır. Bu nedenle orta ve alt düzey çalışanların sorunlarını anlamak için öncelikle dinlemek yerinde olacaktır (Eren, 1998 :360). Aynı şekilde seyahat acentalarında kalite sürecinin gelişiminde yaşanabilecek sorunları aşmak , orta ve alt düzey çalışanların kalite sürecinin gelişiminde yaşadığı olumsuzlukları anlamak için onları dinlemek ve onların da çözüm üretiminde söz sahibi olduklarını onlara göstermek gerekmektedir.

Ayrıca, kalite çabalarında önemle üzerinde durulması gereken bir konu da yönetime katılma hakkı olarak karşımıza çıkmaktadır. Üstler çoğu zaman çalışanların yapacakları işleri planlamaktadır. Üstler bu bağlamda çalışanlara neleri, nasıl ve ne şekilde yapmaları



gerektiğini bildirmektedir. Bu bağlamda üzerinde önemle üzerinde durulması gereken konu orta ve alt düzey çalışanların işi icra edenler olmasıdır. Bu nedenle işi icra eden konumda olan orta ve alt düzey çalışanları üretimin kaliteli bir şekilde gerçekleşmesi için pratik tecrübeler ve işin yapılma koşulları ve olanaklar hakkında değerli bilgiler sahiptir. Bu nedenle üstleri tarafından bir robot gibi yönetilmekten hoşlanmamaktadırlar. Özellikle de kendilerini ilgilendiren konularda fikirlerine müracaat edilmesini şiddetle arzulamaktadırlar (Eren, 1998: 360).

Orta ve alt düzey çalışanlar için diğer bir önemli konu da disiplin konusudur. Başka bir deyişle disiplinin istikrarının sağlanmasıdır. Disiplin konusundan yanlış olan hareketleri tenkit etme ve cezalandırma olarak yararlanmak doğru olmayacaktır. Aksine disiplin doğru hareketleri hararetle destekleme, savunma ve ödüllendirme ile ilgilidir. Bu nedenle çalışanlar, kendinden beklenen uygun faaliyetleri üstlerinin devamlı, istikrarlı bir biçimde desteklemesini ve korumasını istemektedir. Bir çalışan üstünün kendisini hangi koşullarda destekleyeceğini bilmediği zaman güvensiz ve çekingen olmaktadır. Orta ve alt düzey çalışanları, işinin gereklerini yerine getirirken, kısa süreli çıkarlarının tatmini için işin gereğinin getirdiği kurallara uymama gibi bir duruma düşmemelidir. Dolayısıyla istikrarlı disiplin çalışmasının görevi orta ve üst düzey çalışanları işin gereğine uygun davranışa zorlayarak, onu uzun vadeli sosyal ve psikolojik tatmine yöneltmesidir (Eren,1998: 360).

Seyahat acentalarında güdülenme kalite ortamının sağlanması için en önemli etkenlerden birisidir ve üzerinde durulması gerekmektedir. Bu anlamda, Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan bir araştırmaya göre çalışanların %97'si güdülenmenin verimliliklerine etkisinin çok büyük olduğunu, %92'si güdülenmenin firmalarına bağlılıklarını sağlayan anahtar bir faktör olduğunu belirtmiştir. Çalışanların iş tatmininin yüksek olduğu şirketlerde, %38 daha yüksek müşteri memnuniyeti, %22 daha yüksek verimlilik ve %27 daha yüksek kar elde edildiği saptanmıştır (Hagemann,1997).

Bu nedenle yönetim sadece maddi teşviklere güvenmemeli şirkette çalışan personeli neyin motive ettiğini ve neyin olumsuz etkilediğini ortaya çıkarmak için işletme içinde anketler yapılmalıdır. Eğer anket sonuçları çekmecenin dibine gidecekse, bu işe hiç girilmemelidir. Ortak bir görüşe ve motive olmuş bir personele sahip işletmeler karlarını ve verimliliklerini artırmış kaza oranlarını ve işten kaçmalarını da en aza indirmişlerdir. İş

eğlenceli hale getiren unsurlar maaşın büyüklüğünden bağımsız olmalıdır. Personelin motive etmenin maliyeti pek fazla değildir (Can ve Akgün :1998).

Bu çerçevede, motive edici bir faktör olarak para önemlidir, fakat iyi bir çalışma ortamı ise can alıcıdır yüksek gelir zamanla bir alışkanlık haline gelir ve sıradanlaşır. İyi atmosfer, ilginç bir iş ve kendini geliştirme umutları, nitelikli personelin ilgisini çeker. Ama bu sayılan faktörler olmadığı zaman, personel iş ilanlarına bakmaya başlamaktadır ve tabii ki daha yüksek maaş öneren işleri seçmektedir (Hageman, 1997 : 40-49).

Seyahat acentalarında kalite ortamının sağlanması için orta ve alt düzey yönetimin dikkate alınması ve bu çerçevede örgütsel paylaşma duygusunun yaratılması gerekmektedir. Çağdaş yönetim anlayışını benimseyen organizasyonlar, söz konusu organizasyonun ekonomik büyümesinin sağlanmasının yanında çalışanlar için de mükemmel olan çalışma koşullarını geliştirmek için çaba sarf etmektedir. Bu çabalar fiziksel koşullar için olduğu kadar, organizasyon havasının yaratılması için de olmalıdır. İşyerinde mutlu olma, işletmeye bağlı olma ve güçlü bir işbirliği için paylaşma duygusu yaratılmış olmalıdır. Bu da üst yönetimin görevi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Seyahat acentalarında da kalite çalışmaların başarıya ulaşması orta ve alt düzey çalışanların dikkate alınmasına ve örgütsel paylaşma duygusunun yaratılmasına bağlıdır. ( Pinchot, 2000 : 2 )'e göre örgütsel paylaşma duygusunu yaratma sürecinde 6 aşama söz konusudur. Bunlar aşağıdaki gibi özetlenmektedir;

- 1- Ortak bir amaç yaratmak; Uğrunda çaba göstermeye degecek bir ortak amaç, enerjinin grup başarısı üzerinde odaklanmasını sağlar. Bir grubu bir araya getirmenin ve kendisini önemli hissetmesini sağlamanın en içgüdüsel yolu, ortak bir düşman yaratıp ona odaklanmaktır. Ancak bu yöntem fazla gelişmemiş bir lider tarafından kuruluşun diğer bir bölümüne ya da başka ortağına olabilecek bir rakibe karşı kullanıldığında çok tehlikeli olabilir. Bunun daha iyi bir yolu, başka insanlara ya da kuruluşlara değil ekip olarak yanlılara savaş açmaktır. Grupları bu gibi daha soyut düşmanlara karşı bir araya getirmek daha zordur, ama daha verimli sonuçlar alınacaktır.
- 2- Armağan ekonomisini desteklemek; İkinci aşama sınırlar arası armağan alışverişi konusunda bilinç geliştirmenin ve buna saygı duyulmasını sağlamanın yollarını bulmaktır.

- 3- Paylaşılan bir ortam yaratmak; Paylaşma duygusunu geliştirmenin vazgeçilmez koşullarından biri de, herkesin aynı ortamı paylaşıyor olmasıdır
- 4- Eşitliğe yönelmek; Unvan ya da paraya dayanan büyük statü farklılıkları paylaşma duygusunun aleyhine işlemektedir. Hemen her yerde kuruluşlar statü sembollerini ve unvan göstergelerini ortadan kaldırdıklarında, birlik ruhunun da geliştiğini görmüşlerdir.
- 5- Şirket içindeki kar amacı gütmeyen oluşumlar yaratmak; Şirket bünyesinde kar amacı olmayan kuruluşlar yaratıp her bölümün kendi bütçesinden bunlara katkıda bulunmasını sağlamak, kuruluştaki paylaşma isteğini büyük ölçüde arttıracaktır.
- 6- Güvenlik, güvence ve sevgi ortamı yaratmak; Topluluk etiğinin bir parçası da topluluğun her üyesine özen göstermektir. Denizciler denizde kaybolan arkadaşlarının cesetlerini ararken ölüm tehlikesi ile karşı karşıya gelirler. Görünürde mantıksız olan bu davranış, güçlü bir birlik ruhunun yansımasıdır. Eğer kuruluşunuzun ve arkadaşlarınızın günü geldiğinde sizin için aynı özeni göstereceklerini bilerseniz, siz de tüm kalbinizle onlar için elinizden geleni yapmayı istersiniz.

Ne var ki, bu şekilde işi sistemli ve standart hale getirmek her zaman başarının garantisi değildir. Etkin bir örgütlenmeye gidildiği halde işlerin iyi gitmemesi çok sık rastlanan yönetim sorunlarından birisidir. Bunun nedeni, insanların yaptıkları işler aşırı standartlaştırıldığında uyuşuk ve kayıtsız bir hale gelmesidir. Bu nedenle insanları iş yaparken motive eden, girişimciliği ve olumlu yaklaşımları koruyan örgütlenme ve çalışma yöntemlerinin neler olduğunu saptamak ve uygulamak durumunda kalınmaktadır. Eski bir Japon Atasözü “Ruhsuz bir Buda heykeli yapmanın” bir yararı olmadığını belirtmektedir. Aynı şekilde yarattığımız organizasyon ne kadar mükemmel olursa olsun, çalışanlar güdülenmeden yoksunsa, bunun hiçbir yararı olmaz ve bu durum üretkenliği de zedelemektedir. ( Kondo, 1999: 190 ).

### **2.5.3. ÇEMBER ÜYELERİNİN DURUMU**

Kalite kontrol çemberleri üzerine ilk ve en başarılı uygulamaların yapıldığı Japonya’ da bu kümelere “Jishu Kanri adı verilmektedir. Türkçe olarak jishu “kendi”, kanri ise “denetim-yönetim” anlamına gelmektedir. Başka bir deyişle Japonya da kalite kontrol çemberlerinin adı “öz yönetim-denetim” olarak kullanılmaktadır (Bağırın, :49).

Fransız kalite çemberleri derneği, kalite kontrol çemberlerini, aynı organizasyonda çalışan ve ortak profesyonel uğraşlara sahip, beş veya on gönüllüden oluşan homojen ve daimi küçük çalışma grubu olarak tanımlamaktadır. Üyelerine hiyerarşik olarak en yakın sorumlunun liderliğinde teşvik eden ve rehberin yönlendirdiği bu grup, üyelerinin çalışmalarında karşılaştığı, kalite, güvenlik, verimlilik, çalışma koşulları vb. konular ile ilgili sorunlardan seçtiklerini incelemek ve çözmek üzere düzenli olarak toplanmaktadır. Üyeler belirli sorun çözme yöntemleri ile sorunlarına çözüm önerileri hazırlamaktadır. Daha sonra bu öneriler rapor halinde üst yönetime sunulmaktadır (Düren, 1990:40).

Demir ve Gümüšoğlu (1994)'na göre ise kalite kontrol çemberleri üç ile yirmi beş kişiden oluşabilmektedir. On ya da daha az kişiden oluştuklarında daha etkili sonuç vermektedirler. Üyeliğin getirdiği doğrudan finansal ödüller yoktur. Ancak katılımları övgü almaktadır. Reklam edilip, tatmin olmaktadır. Grup genellikle belli bir programa göre belli dönemlerde toplanmaktadır. Grup üyelerinden alternatif çözümler üretmeleri, sorunları baskın hale gelmeden çözmeleri, histogramlar gibi analitik araçların kullanımını genişletmeleri, örgüt içindeki iletişim sorunlarını azaltmaları beklenmektedir.

Seyahat acentalarının kalite kontrol çalışmalarında başarılı olabilmek için organize ettikleri kalite kontrol çemberleri, ortaya koydukları çalışmalarla kaliteli üretimin sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Ancak kalite kontrol çemberlerinin başarısı da kendi içerisinde bir organizasyon yapısının başarısına bağlı olmaktadır. Bu nedenle seyahat acentalarında kalite kontrol çemberlerinin başarısı kendi içerisinde olumlu bir örgüt iklimi ve örgüt kültürü oluşturmaya bağlıdır.

Örgütün psikolojik ortamına örgüt iklimi denmektedir. 1950'li yıllarda örgüt psikologları tarafından ortaya atılan bu kavramı, Hoy ve Michel (1982) örgütün kişiliği, Gordon (1988) örgütteki kişiler ve gruplar arası ilişkilerin bir sonucu, Güçlüol (1979) güven, doyum, planlılık ve demokratiklik olarak tanımlamaktadır. Dolayısıyla örgüt iklimi örgütün insanlarca hissettikleri duyguları ve algıları olarak tanımlanmaktadır (Altun, 2001).

Örgüt kültürünün örgüt iklimi ile benzeştiği ifade edilmesine karşın, örgütsel iklim ile örgütsel kültür arasında bazı farklılıklar vardır. İklim çalışanların davranışsal ve tutumsal özelliklerini sergilemektedir ve daha çok deneysel ve dış gözlemlere dayanmaktadır. İklim, grup üyelerinin örgütsel yapının özelliklerine ilişkin bireysel algılarını ve doyum düzeylerini

yansıtmaktadır Kültür ise, daha çok örgütün ortak düşünüş, inanç ve davranış biçimlerini yansıtırken, görünen öğelerini ortaya koymaktadır. Örgütsel kültür, temel grupsal değerleri ve mesajları kapsamaktadır. Grup üyelerine mecazi ve paylaşılmış örgütsel düşünce ve duyguları sunmaktadır. Bu durum örgütün dışındakiler tarafından kolayca anlaşılabilir. Kavram olarak örgütsel kültür ve iklim arasında farklılık olmakla birlikte yakın bir ilişki de bulunmaktadır. Kültür ve iklimin örgütün temel değerleri ve normları üzerinde büyük etkisi vardır. Örgütsel kültür, eylemlerde süreklilik, örgütsel davranışlarda uyum sağlar, böylece örgütsel iklimin ortaya çıkmasında önemli rol oynamaktadır. (Moran ve Volkwein, 1992).

Bu açıklamalar ışığında seyahat acentalarında kalite kontrol çemberleri üyelerinin olumlu örgüt iklimi ve kültür oluşturmaları uygun olacaktır. Bu sayede kalite kontrol çemberi üyeleri daha verimli çalışacaklardır. Diğer taraftan oluşturulan örgüt kültürüyle de çalışmalarının sınırları çizilmiş olacaktır. Kalite kontrol çemberlerinin, örgüt kültürüyle çizmiş oldukları çalışma haritalarını, kendilerine en uygun örgüt ikliminde uygulamaları gerekmektedir.

Bu anlamda kalite kontrol çemberleri birlikte çalışan bir grup ve danışman kadrosu olarak da ifade edilebilmektedir. Söz konusu gruplar, sorunları belirlemek, tartışmak ve çözümler yaratmak için toplanmaktadır. Bunun altında yatan temele düşünce, uygun eğitilmiş çalışanların, kendi sorunlarını kalite konusunda çalışacak kadrolu ayrı bir personelden daha iyi belirleyecek ve çözecek olmasıdır (Demir ve Gümüšođlu, 1994:730).

Dolayısıyla gönüllü olarak çalışan kalite kontrol çemberi üyelerinin seyahat acentaları paket turlarında kalite sorunlarını tespit ederken kendilerini rahat ifade edebilecekleri bir örgüt ortamını yaratmalar gerekmektedir. Uygun örgüt ortamı yaratıldıktan sonra da kalite kontrol çemberi üyelerinden yaratıcı olmaları, alternatif düşünceler ve çözümler üretebilmeleri beklenmektedir. Ayrıca, kalite kontrol çemberlerinin, kalite analizlerini yaparken pareto analizi, histogramlar, neden sonuç analizi, beyin fırtınası ve veri toplama yöntemlerini kullanarak kalite sorunlarını tespit etmesi ve çözüm üretmesi uygun olacaktır.

## 2.6. PAKET TURLARDA İSTATİSTİKSEL KALİTE KONTROL YÖNTEMİ VE HACCP YAKLAŞIMI

İstatistiksel kalite kontrolün kavramsal konu olarak araştırılmaya başlaması, 1920'lere rastlamaktadır. Bu yöntemi ilk olarak Walter A. Shewhart, Bell telefon işletmesinde telefon parçalarının kalite kontrolünü yapmak amacıyla kullanmıştır. İstatistiksel kalite kontrolü üretimi yapılmış bir ürünün üretim süreci boyunca ortaya konan verilerinden yola çıkarak istatistiksel bir sonuca varmaktır. Üretimi yapılmış bir ürüne ilişkin istatistiksel kalite kontrolünün yapılmasının amacı; istatistiksel olarak elde edilen ürün niteliklerinin, müşteri beklentilerini karşılayıp karşılamadığının belirlenmesi ve ürün kalitesindeki eksiklerin tespit edilmesidir. Bu doğrultuda belirlenen kalite eksikliklerinin daha sonraki üretimlerde uygulanmaması hedeflenmektedir.

Üretimi yapılmış bir yapının ölçülebilen kalitesi değişime bağlı bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Daha doğrusu üretim ile ilgili yapılan her işlem bir değişime bağlı olarak gerçekleşmektedir. Süreç gelişimi sırasında ortaya koyulan değişimler ürün kalitesini etkilemektedir. Sayısız küçük neden, çıktı kalitesinde olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Dolayısıyla söz konusu küçük neden ve üretim sürecine etkisi yoluyla çıktı kalitesinde oluşan olumsuzluklar istatistik yöntemler kullanılarak incelenebilmektedir.

İstatistiksel kalite kontrolü kavramını oluşturan istatistik, kalite ve kontrol kelimeleri bize bu kavramın ne anlama geldiği ile ilgili ışık tutmaktadır. Kalite kontrol kavramı kalitenin sürekli olması ve kaliteli üretimi üretim anında sağlayacak kontrol mekanizmasını ifade etmektedir. İstatistiksel kavramı ise farklı tanımlamalar da yapılmakla beraber, en basit olarak, sayılardan sonuçlar çıkarmak, örnekler kullanarak ana kütle hakkında tahminlerde bulunmak şeklinde tanımlanmaktadır. Kapsamlı bir şekilde tanımlamak gerekirse de, sayısal verilerin toplanması, organize edilmesi, özetlenmesi, sunulması, tahlil edilmesi ve bu verilerden bir sonuca varılması ile ilgili olarak bilimsel bir yöntem olarak da belirtilebilmektedir.

Bu anlamda mal ve hizmetin kalitesini arttırmak için kalite kontrol, istatistiksel düşünceye önem vermektedir. Bu alanda düzensizlik ve belirsizlikler istatistiksel yöntemler kullanarak ortadan kaldırılmaya çalışılmaktadır. Bir şeyin geliştirilmesi için mevcut durumun saptanması gerekmektedir. Buradan hareketle diyebiliriz ki, ölçülemeyen bir şeyi geliştirmek mümkün değildir. Bu nedenle ölçüm ve istatistiksel çalışmaların kalitenin vazgeçilmez iki unsuru olduğunu belirtmek uygun olacaktır (Bircan ve Gedik, 2003).

### **2.6.1 PAKET TURUN KALİTE KONTROLÜNDE İSTATİSTİK UYGULAMALARI**

Ertürk (1996), yaptığı çalışmada, istatistiksel kalite kontrol yöntemlerinin kullanılmasının üretim bileşenlerinin yoğun olduğu ve tüketicilerin fazla olduğu durumlarda bir ihtiyaç haline geldiğini belirtmektedir. Bir çok durumda işletmelerin üretimlerinin yüzde yüz kalite kontrolünü yapmaları imkansızdır. Ürünlerin tamamının müşterilerin kalite beklentilerini karşılayıp karşılamadığını ölçmek hem maliyet açısından hem de zaman kullanımı açısından işletmelere yük getirmektedir. Örneğin; herhangi bir seyahat acentasının paket tur tüketicileri arasında kalite beklentilerinin dağılımına ilişkin bir araştırma yapmak istemesi, başka bir deyişle hangi müşterilerin hangi tür kalite beklentilerine sahip olduğunu tespit etmek istemesi durumunda, araştırmanın tüm turistler üzerinde yapılması imkansızdır. Bu durumda farklı özelliklerde belli sayıda turist örneklem olarak seçilip, araştırma gerçekleştirilebilmektedir.

Bu nedenlerle istatistik yöntemler kullanılarak üretilen ürünler arasından seçilen örneklem araştırma için önemlidir. Seçilen örneklem yoluyla istatistiksel kalite kontrol işlemi gerçekleştirilmektedir. Bu bilgilerin ışığında kalite konusunda yığının tamamı ile ilgili karar verilmektedir. Örnek olarak çok fazla sayıda ve 10 cm. uzunluğunda civata üreten bir fabrika düşünülebilmektedir. Makineler civatayı üretirken 10 cm uzunluktan en fazla 0,05 cm fark oluşmaktadır. Bir başka ifadeyle üretimin tolerans limitlerinin 0, 05 cm olduğu kabul edilmektedir. Bu durumda makinenin kısa sürede üretebileceği tüm ürünlerin üretilip kalite kontrolünün yapılması yerine üretim devam ederken sürekli, belli aralıklarla ürünlerin kalitesinin kontrol edilmesi yerinde olacaktır (Ertürk, 1996:189). Aynı şekilde seyahat acentaları da paket turlarının kalite kontrolünü yaparken, kalite değerlendirmesini yapacak olan müşterilerin fikirlerine paket tur uygulaması devam ederken sürekli başvurmak durumundadır. Müşterilerin tamamının kalite ile ilgili düşüncelerine başvurulamayacak

yoğunluk varsa belirli aralıklarda seçilen müşterilerin ürün ile ilgili değerlendirmelerini ve beklentilerini karşılayıp karşılamadığını öğrenmek uygun olacaktır.

Ayrıca istatistiksel kalite kontrol içerisinde kullanılan bir yöntem de hata yüzdesi veya p grafikleri olarak adlandırılmaktadır. p grafikleri , hata sıklığı için kalite kontrolünü ifade etmektedir. p grafikleri belirlenen özelliklerin gözlemine bağlıdır (Demir ve Gümüšoğlu, 1994: 715).

Bu çerçevede üretimden belirli ve eşit zaman aralıklarında alınan örneklerden elde edilen ölçüm değerlerinin zaman içerisindeki değişimlerinin gösterildiği grafiklere kontrol grafikleri adı verilmektedir. Söz konusu kontrol grafikleri üç bölümü içermektedir. Bunlar orta çizgi, üst kontrol sınırı ve alt kontrol sınırı olarak karşımıza çıkmaktadır (Kartal, 1999: 55).

Bircan ve Gedik (2003), yapmış oldukları çalışmada ürünlerin belli özelliklerinin standartlara uygunluğu yerine, hatalı olup olmadıklarının araştırılması durumunda, süreçten alınan örneklerin ortalamaları yerine hata oranlarının belirlenmesinin ve kontrol edilmesinin gereğini belirtmişlerdir. Bu işlem de p grafiği ile yapılmaktadır. P grafiklerindeki amaç orta çizgi, üst kontrol sınırı ve alt kontrol sınırını belirlemektir. Böylece üretilen üründeki hata oranı her bir süreç için belirlenecektir. Her bir süreç için belirlenen hata oranlarının üst kontrol sınırı ve alt kontrol sınırı içerisinde yer alması beklenmektedir. Böylece üretimin kalitesi sağlanmış olacaktır. Bu anlamda alt kontrol sınırı, üst kontrol sınırı ve orta çizgi şu şekilde hesaplanabilmektedir;

$$\text{Üst Kontrol Sınırı} = p + 3 \sqrt{p \cdot q / n}$$

$$\text{Alt Kontrol Sınırı} = p - 3 \sqrt{p \cdot q / n}$$

$$\text{Orta Çizgi} = p$$

Burada p , üretimdeki hata oranını ifade etmektedir. Dolayısıyla üretimdeki hata oranı ,  $p = \sum x / n$  . k formülüyle hesaplanmaktadır. Başka bir deyişle hata oranı; üretimdeki hatalı bileşenlerin toplamının ( $\sum x$ ), örneklem sayısı (n) ile toplam gözlem süresinin (k) çarpımına oranıdır. Belirtilen formüllerdeki q ise 1- p olarak hesaplanmaktadır. Bu şekilde



elde edilen değerleri yerine koyduğumuzda üretim için üst kontrol sınırına ve alt kontrol sınırına ulaşmak mümkündür. Dolayısıyla seyahat acentalarında da paket tur üretimi için üst kontrol sınırı, alt kontrol sınırı ve orta çizginin başka deyişle hata oranının hesaplanması yerinde olacaktır. Bu çerçevede üretilen paket tur hizmeti içerisinde yer alan bileşenlerin her birinin her bir sürecinde kalite hatası içerisinde olup olmadığı tespit edilmiş olacaktır. Söz konusu istatistiksel analizlerde paket tur kalitesine yönelik kalite hatalarının üst kontrol ve alt kontrolsınırının hesaplanması, belirlenen üst kontrol sınırını aşan kalite hatalarının bir dahaki üretimde düzeltilmesini sağlayacaktır. Böylece, seyahat acentalarında sürekli kendini geliştiren ve üretildiği anda en az kalite hatasının oluşmasını sağlayacak bir kalite anlayışı paket tur üretiminde gerçekleşmiş olacaktır.

### **2.6.2. TEHLİKE ANALİZİ VE KRİTİK KONTROL NOKTALARI MODELİ (HACCP)**

HACCP, Tehlike Analizi ve Kritik Kontrol Noktaları anlamına gelen Hazard Analysis and Critical Control Point modelinin kısaltmasıdır. Konuyla ilgili çok sayıda çalışma olmasına rağmen yanlış anlaşılmış ya da uygulanamamış bir model olarak karşımıza çıkmaktadır (Mortimore ve Wallace, 1998: 1).

HACCP modeli kavramının temeli 1960'larda NASA ve A.B.D Natick Askeri Laboratuvarı (Massachusetts) tarafından kalite güvence sistemini geliştirmek ve yiyeceklerde bulunan enfeksiyon riskini belirlemek, kontrol altına almak amacıyla gerçekleştirilen çalışmalara dayanmaktadır (Corlett, 1998:3).

HACCP modeli öncelikle yiyecek korumasına yönelik geliştirilmiş ve etkin bir şekilde uluslararası düzeyde uygulanmıştır. Bu nedenle ürün korumasına odaklanmayı sağlayan bir sistem olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca üretim hatası tehlikesi taşıyan ürünleri sorun oluşmadan önce korumaya yönelik planlar yapmayı tercih eden bir sistemdir. Dolayısıyla sorunların oluşmasını beklemeden önce nasıl kontrol altına alınacağına kararının verilmesini amaçlayan bir sistem olarak ifade edilebilmektedir (Mortimore ve Wallace, 1998: 2).

Jones ve Tang (2005), Macaristan'da yapmış oldukları araştırmada hizmet sunan küçük ölçekli turizm işletmelerinde kalite sisteminin oluşturulduğu ve uygulandığı herhangi bir birimin bulunmadığını belirtmektedir. Bunun yanı sıra orta ölçekli turizm işletmelerinde

ise durumun farklı olduğu, tur operatörleri ve seyahat acentalarının % 60'ının, konaklama işletmelerinin % 72'sinin yiyecek içecek işletmelerinin % 67'sinin belli bir kalite sistemine sahip olduğu belirtilmektedir. Söz konusu sistemler içerisinde ISO (International Organization for Standardization) ve HACCP modelinin en çok kullanılan modeller olduğu belirtilmiştir. Diğer taraftan, zincir otellerde ve çok şubeli seyahat acentalarında kendileri tarafından hazırlanan farklı kalite kontrol sistemlerinin de uygulandığı saptanmıştır. Bu çerçevede incelendiğinde seyahat acentaları ve tur operatörlerinin paket tur operasyonlarında karşılaşılabilecekleri kalite sorunlarını önlemek ve kalite kontrolünü etkin bir şekilde sağlayabilmek için HACCP modeli yaklaşımını kullanmasının uygun olabileceği düşünülmektedir. Paket turların her bir bileşeni için oluşabilecek tehlikelerin analiz edilmesi, paket tur hizmet kalitesini tehdit edebilecek tehlikelerden yola çıkarak kritik kontrol noktalarının belirlenmesi ve paket turlardaki kalite sorunlarının oluşmadan kontrol altına alınması, denetlenmesi uygun bir yaklaşım olarak gözükmektedir.

HACCP yaklaşımı; kalite tehlikesinin belirlenmesi, çözüm geliştirilmesi ve kritik kontrol noktalarının belirlenmesi aşamasında yedi prensibe sahiptir. Söz konusu prensipler şu şekilde belirtilebilmektedir (A.B.D. Tarım Bakanlığı, 1997) ;

- Tehlike analizini oluşturma
- Kritik kontrol noktalarını belirleme
- Kritik kontrol noktalarının sınırlarını belirleme
- Süreçlerin izlenmesi
- Hataları düzeltmeye yönelik eylemleri oluşturma
- Yapılanların doğruluğunu teyit etme sürecini oluşturma
- Kayıt ve belgelendirme sürecini gerçekleştirme

HACCP modelinin 7(yedi) prensibinden üçüncüsü olan kritik kontrol noktalarının sınırlarının belirlenmesi ve dördüncü aşama olan süreçlerin izlenmesi yöntemlerinin oluşturulması için istatistiksel tablo ve analizlere ihtiyaç duyulmaktadır. Başka bir deyişle, HACCP modelinden etkin bir şekilde faydalanabilmek için düzenli aralıklarla gözlemlenen kritik kontrol noktalarına ait değişkenlerin istatistiksel analizler ile geçerliliği kontrol edilmelidir. İstatistiksel yöntemlerle belirlenen kritik kontrol noktalarının sınırları ile HACCP modeli uygulanan üretim süreçlerinin kritik kontrol noktalarında tespit edilen değişimlerin karşılaştırılması gerekmektedir. Söz konusu sınırlar ile tespit edilen değişimler arasında

periyodik denetimler incelendiğinde değişimlerin sınırlar içersinde yer alması beklenmektedir. Bu noktada istatistik analizlerin önemi ve yararı kaçınılmazdır (Hubbard, 2003:140).

Litaretürde HACCP modelinin uygulamasına ilişkin üç tane model dikkati çekmektedir. Bunlar, doğrusal, modüler ve genel HACCP yaklaşımı olarak adlandırılmaktadır. Doğrusal HACCP yaklaşımı, HACCP prensiplerine göre her ürün veya süreç için ayrı ayrı uygulanmaktadır. Hammadenin gelişinden başlayıp ürünün ortaya çıkmasına kadar sürmektedir. Doğrusal HACCP modeli, az sayıda süreç ile çeşit olarak az sayıda ürünün söz konusu olduğu basit operasyonlarda etkin bir şekilde uygulanabilmektedir. Modüler HACCP yaklaşımında ise üretim süreçlerini gruplandırarak her grup için, kendi içinde ayrı ayrı HACCP planı uygulanmaktadır. Daha sonra söz konusu süreç grupları birleştirilerek HACCP planı uygulanmaktadır. Bu aşamada her süreç grubunun nerede başlayıp nerede bittiği açık olarak belirtilmelidir. Bir süreç grubundan bir diğerine geçerken geçiş adımları tehlike analizine dahil edilerek tasarlanmaktadır. Genel HACCP planı da üretimin ana süreçlerini ve süreçler arası ilişkileri belirlemede kullanılmaktadır. Daha sonra her süreç kendi içinde detaylandırılarak analiz edilmektedir. Bu özelliklerinden dolayı genel HACCP planı uygulamaya özel bazı ayrıntıların gözden kaçmasına sebep olmasına rağmen modüler HACCP planı için iyi bir başlangıçtır (Watson, 2004: 61-62).

## BÖLÜM. 3

### KUŞADASI YÖRESİNDEKİ SEYAHAT ACENTALARININ PAKET TUR OPERASYONLARINDA GERÇEKLEŞTİRDİKLERİ KALİTE KONTROL ÇALIŞMALARINA YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI

#### 3.1. EVREN VE ÖRNEKLEM

TÜRSAB Kuşadası Bölgesel Yürütme Kurulu ve TÜRSAB tarafından hazırlanmış <http://www.tursab.org.tr/content/turkish/sorgu/acentas.asp> web sayfasından elde edilen verilere göre Kuşadası yöresinde 131 tane A grubu ve AG grubu seyahat acentası ofisinin faaliyet gösterdiği saptanmıştır. Söz konusu seyahat acentası ofislerinin içerisinde aynı seyahat acentasına ait merkez ve şubelerin olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla aynı seyahat acentasına ait merkez ve şubelere aynı merkezden yönetilmeleri gerekçesiyle sadece bir anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Araştırma evreninden şubelerin sayısını çıkardığımızda 119 seyahat acentası kalmıştır. 119 seyahat acentası içerisinde de 5 tanesinin faaliyet göstermediği görülmüştür. 114 seyahat acentasına anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Anket uygulaması sırasında 17 seyahat acentası sadece bilet satışı, gemicilik, rent a car hizmeti sunduklarını ve konuya ilişkin bir uygulamalarının olmadığını belirtmiştir ve yanıltıcı olmaması için anket uygulamasına katılmak istememiştir. En son olarak 1 tane seyahat acentasından anket sonuçları ile ilgili geri bildirim alınamamıştır. Sonuç olarak araştırma kalan 97 seyahat acentasına uygulanarak, Kuşadası yöresindeki seyahat acentalarının özelliklerine, seyahat acentalarının paket turun operasyonu aşamasında karşılaştıkları kalite sorunlarına ve sorunların oluşmaması için kritik kontrol noktalarının ne sıklıkla denetlendiğine ilişkin bulgulara ulaşılmaya çalışılmıştır.

Yaptığımız çalışmalar sonucunda belirlenen paket turların kalitesine ilişkin 58 kritik kontrol noktasının denetleme sıklığına yönelik sorulara verilen cevaplar SPSS paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Bu analiz sonucunda tespit edilen güvenilirlik oranı % 91,89 olarak karşımıza çıkmıştır. Araştırmanın güvenilirlik analizi tablosu Ek 3'de gösterilmektedir.

### 3.2. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ÖLÇME ARACI

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak literatür tarama, görüşme ve anket tekniği kullanılmıştır. Literatür taraması ışığında toplanan verilerden yola çıkarak görüşme formu hazırlanmıştır. İlk olarak Kuşadası yöresinde bulunan 33 tane A ve AG grubu seyahat acentası yöneticisi ile görüşmeler yapılmıştır. Ek 1’de bulunan görüşme formu aracılığıyla, seyahat acentası yöneticilerinin, paket turların kalite kontrolü çalışmaları ve paket turlarda yaşanan kalite sorunları ile ilgili deneyimlerine dayanarak görüşlerine ulaşılmaya çalışılmıştır. Görüşme sonuçları ile birlikte paket tur üretimine ilişkin literatür tekrar incelenmiştir. Daha sonra elde edilen veriler yoluyla, seyahat acentalarının paket turun operasyonu aşamasında karşılaştıkları kalite sorunlarına ilişkin kritik kontrol noktaları belirlenmiştir. Kritik kontrol noktaları; konaklama, ulaştırma, yiyecek içecek, alışveriş, rehberlik hizmetleri ve seyahat acentasının sunduğu diğer hizmetler (transfer, reklam, bilgi verme gibi.) olarak paket tur bileşenleri için ayrı ayrı belirlenerek anket formu oluşturulmuştur. Ek 2’ de görülen anket formu aracılığıyla; seyahat acentalarının paket tur kalitesine ilişkin kritik kontrol noktalarını hangi sıklıkla denetledikleri sorgulanmıştır. Oluşturulan anket formu 10 seyahat acentası yöneticisine uygulanarak ön testi gerçekleştirilmiştir. Ön test sonucu yapısal geçerliliği sağlanan anket formu, son olarak 97 tane A ve AG grubu seyahat acentasına uygulanmıştır.

Araştırmada ölçme sistemi olarak, HACCP-Hazard Analysis and Critical Control Points (Tehlike Analizi ve Kritik Kontrol Noktaları ) modeli kullanılmıştır. Literatürü incelediğimizde HACCP, kaliteye ilişkin tehlikelerin belirlenmesi, çözüm yollarının geliştirilmesi ve kontrolüne ilişkin kritik kontrol noktalarının oluşturulduğu sistematik bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır. HACCP yaklaşımı; kalite tehlikesinin belirlenmesi, çözüm geliştirilmesi ve kritik kontrol noktalarının belirlenmesi aşamasında yedi prensibe sahiptir. Söz konusu prensipler şu şekilde belirtilebilmektedir (A.B.D. Tarım Bakanlığı, 1997) ;

- Tehlike analizini oluşturma
- Kritik kontrol noktalarını belirleme
- Kritik kontrol noktalarının sınırlarını belirleme
- Süreçlerin izlenmesi
- Hataları düzeltmeye yönelik eylemleri oluşturma

- Yapılanların doğruluğunu teyit etme sürecini oluşturma
- Kayıt ve belgelendirme sürecini gerçekleştirme

Çalışmada görüşmeler yoluyla ve literatürden paket tur kalitesine ilişkin tehlikeler belirlenmiş, tehlike analizi gerçekleştirilmiştir. Belirlenen tehlike noktaları yardımıyla kritik kontrol noktaları belirlenmiştir. Daha sonra anket formu aracılığıyla Kuşadası ölçeğinde seyahat acentalarının paket tur operasyonları aşamasında karşılaştıkları kalite sorunlarına kaynaklık edebilecek kritik kontrol noktalarını hangi sıklıkta denetledikleri sorgulanmıştır. Kritik kontrol noktaları belirlenirken her bir paket tur bileşeni için münferit kritik kontrol noktaları belirlenmiştir. Tüter ve Öter (2001), paket turlarda kalite kontrol uygulamalarına yönelik yapmış oldukları çalışmada paket tur hizmetinin üretiminde nezaket, sorunları açıklayabilme, iyi zamanlama, bilgilendirme, eğlendirme, yiyecek kalitesi, yatak kalitesi, hijyen, temizlik ve personelin davranışının önemli olduğu vurgulanmıştır. Diğer taraftan Gürdal (1995), ulaştırma türüne olan talebi etkileyen faktörleri; fiyat, güvenlik, hız, zamanında taşıma, konfor ve düzenlilik olarak belirtmektedir. Ahipaşaoğlu (2001) ise paket turlarda otobüsün temiz olmasının ve şoförün temiz, giyimli ve traşlı olmasının denetlenmesi gereken asgari şartlar olduğunu belirtmektedir. Aynı şekilde Gürdal (1995), paket turlarda sunulan konaklama hizmetinde temizlik durumu ve rezervasyon sistemlerinin belirlenerek hızlı, zamanında ve etkin bir şekilde rezervasyon işlemlerinin gerçekleşmesinin önemli olduğunu belirtmektedir. Aynı şekilde Ahipaşaoğlu (2001)'e göre ,seyahat acentalarının sundukları paket tur hizmetlerine ilişkin transfermenlerin eğitim ve deneyim durumlarına, seyahat güvence paketine, hizmet dağılımına, bilgi verme hizmeti kalitesine,paket turun fiyatına, reklam çalışmalarına önem vermeleri gerekmektedir. Diğer taraftan seyahat acentalarıyla yapılan görüşmelerden elde edilen bilgiler ışığında da paket turlarda her bir bileşen için aşağıdaki kritik kontrol noktalarının önemli olduğu belirlenmiştir.

- **Konaklama hizmeti** ; otelin temizliği, hijyeni, rezervasyon işlemlerinin gerektiği gibi olması, hizmetlerin zamanında sunulması, oteldeki malzemelerin kalitesi, otel çalışanların eğitimi ve deneyimi
- **Ulaştırma hizmeti**; ulaşıma aracının hızı, konforu, güvenliği, şoförün özellikleri, ve ulaştırma aracının sahip olması gereken yasal belgeler
- **Yiyecek içecek hizmeti**; hijyen, temizlik, yiyecek içecek personelinin deneyimi, yiyecek içecek ürünlerinin istendiği gibi olması

- **Rehberlik hizmeti;** kokart, deneyim, yabancı dil bilgisi, iletişim yeteneği ve sorunları aşma becerisi, zamanın etkin kullanılması
- **Seyahat acentacılığı hizmeti;** güvence paketinin olması, turun fiyatı, çalışanların eğitimi ve deneyimi, bilgi verme hizmeti

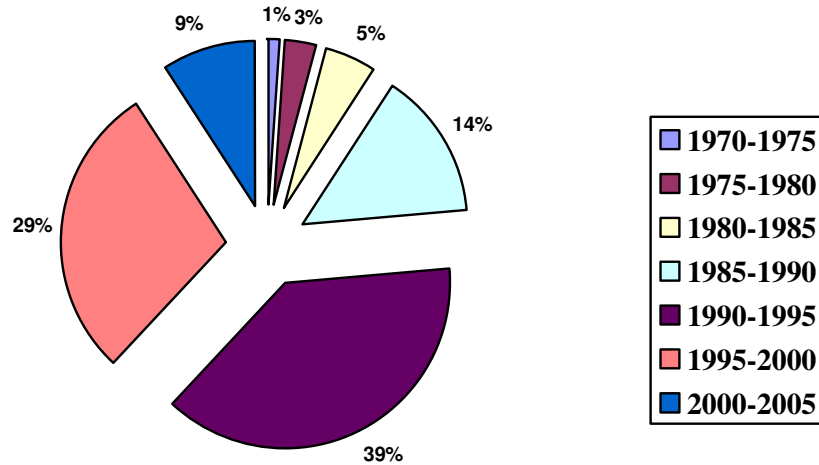
Tüm bu noktalar incelenerek, seyahat acentalarının paket tur hizmet kalitesine ilişkin kritik kontrol noktaları ortaya çıkarılmıştır. Bu çerçevede literatürden ve görüşme yöntemiyle elde edilen verilerden paket tur kalitesine tehdit oluşturabilecek noktalar belirlenmiş ve kritik kontrol noktaları hazırlanmıştır. Hazırlanan kritik kontrol noktaları ile hazırlanan anket formu seyahat acentalarının hangi sıklıkla denetim yaptıklarını sorgulamıştır.

### 3.3. ARAŞTIRMA BULGULARI VE ANALİZİ

**Tablo. 1 Kuşadası Yöresinde Faaliyet Gösteren A ve AG Grubu Seyahat Acentalarının Kuruluş Yılı Frekans Tablosu**

Kuruluş Yılları	Frekans	%
1970-1975	1	1
1975-1980	3	3,1
1980-1985	5	5,2
1985-1990	14	14,4
1990-1995	37	38,1
1995-2000	28	28,9
2000-2005	9	9,3
<b>Toplam</b>	<b>97</b>	<b>100,00</b>

**Grafik. 1 Kuşadası Yöresinde Faaliyet Gösteren A ve AG Grubu Seyahat Acentalarının Kuruluş Yılı Frekans Grafiği**

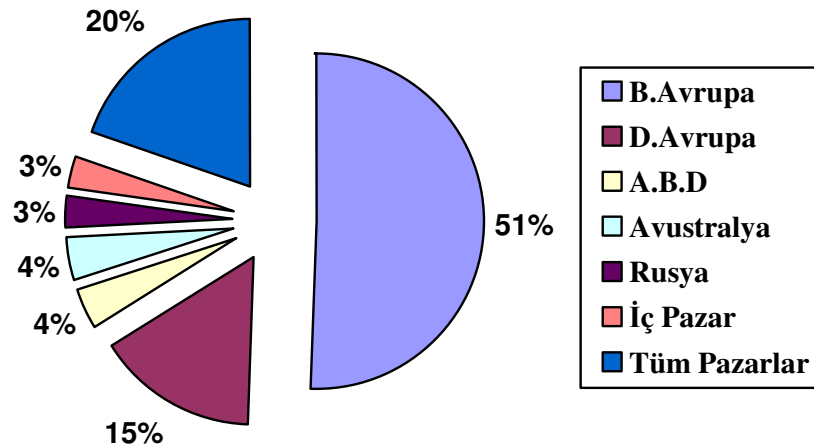


Tablo.1’de Kuşadası yöresinde faaliyet gösteren A ve AG grubu seyahat acentalarının kuruluş yılları gösterilmektedir. Grafik 1’de de Tablo 1’deki bulgular görsel olarak desteklenmiştir. Adı geçen tablo ve grafik incelendiğinde Kuşadası yöresinde seyahat acentalarının büyük bir bölümünün 1985 yılı ile 2000 yılı arasında kurulduğu görülmektedir. Bu nedenle Kuşadası yöresinde turizmin 1985 yılından itibaren gelişmeye başladığı, özellikle 1990 ile 1995 yılları arasında Kuşadası yöresine talebin arttığını söylemek mümkündür. Diğer taraftan yörenin 2000 yılından itibaren duraklama devrine geçtiği görülmektedir.

**Tablo. 2 Kuşadası Yöresinde Faaliyet Gösteren A ve AG Grubu Seyahat Acentalarının Çalıştığı Pazarlar Frekans Tablosu**

Pazarlar	Frekans	%
Batı Avrupa	49	50,5
Doğu Avrupa	15	15,5
A.B.D	4	4,1
Avustralya	4	4,1
İç Pazar	3	3,1
Rusya	3	3,1
Tüm Pazarlar	19	19,6
<b>Toplam</b>	<b>97</b>	<b>100</b>

**Grafik. 2 Kuşadası Yöresinde Faaliyet Gösteren A ve AG Grubu Seyahat Acentalarının Çalıştığı Pazarlar Frekans Tablosu**



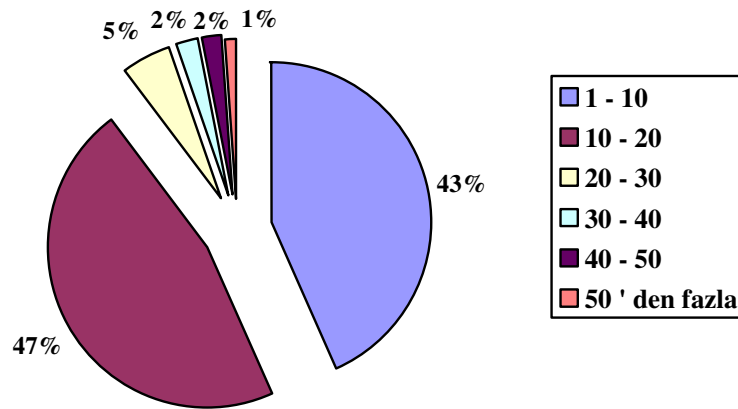


Kuşadası yöresinde faaliyet gösteren A ve AG grubu seyahat acentalarının çalıştığı pazarlar ile ilgili bulgular Tablo 2’de belirtilmektedir. Aynı şekilde Grafik 2’de de seyahat acentalarının çalıştığı pazarlar daha belirgin bir şekilde vurgulanmıştır. Söz konusu tabloyu ve grafiği incelediğimizde seyahat acentalarının yoğunluklu olarak Batı Avrupa pazarına yönelik çalıştıkları görülmektedir. Diğer taraftan Doğu Avrupa pazarının da yoğunluklu olarak çalışılan ilk üç pazar arasında olduğu gözlemlenmektedir. Tablo 2 ve Grafik 2 incelendiğinde dikkat çekici bir bulgu da % 19,6 oranında seyahat acentasının tüm pazarlara çalıştığıdır. Söz konusu oranın toplam değerler içerisinde ikinci sırada olması da önemlidir. Dolayısıyla Kuşadası yöresinde faaliyet gösteren seyahat acentalarının % 19,6 oranındaki bölümünün herhangi bir pazara uzmanlaşmadığı görülmektedir.

**Tablo. 3 Kuşadası Yöresinde Faaliyet Gösteren A ve AG Grubu Seyahat Acentalarında Çalışan Personel Sayısı Frekans Tablosu**

Personel Sayısı	Frekans	%
1-10	42	43,3
10-20	45	46,4
20-30	5	5,2
30-40	2	2,1
40-50	2	2,1
50'den fazla	1	0,9
<b>Toplam</b>	<b>97</b>	<b>100</b>

**Grafik. 3 Kuşadası Yöresinde Faaliyet Gösteren A ve AG Grubu Seyahat Acentalarında Çalışan Personel Sayısı Frekans Tablosu**



Tablo 3 ve Grafik 3 ise, Kuşadası yöresinde faaliyet gösteren seyahat acentalarının çalışan personel sayısına göre frekans dağılımını göstermektedir. Tablo 3 ve Grafik 3 incelendiğinde seyahat acentalarında çoğunlukla 10 ile 20 arasında kişinin istihdam ettiği görülmektedir. Ayrıca benzer bir yoğunlukla, seyahat acentalarında 1 ile 10 kişi arasında personelin çalıştığı görülmektedir. Dolayısıyla, Tablo 3 ve Grafik 3 ile gösterilen bulgulara göre Kuşadası yöresinde faaliyet gösteren seyahat acentalarının yaklaşık % 90'ının 1 ile 20 kişi arasında personel sayısına sahip olmaları dikkat çekicidir.

**Tablo. 4 Kuşadası Yöresinde Faaliyet Gösteren A ve AG Grubu Seyahat Acentalarının Hizmet Türleri Tablosu**

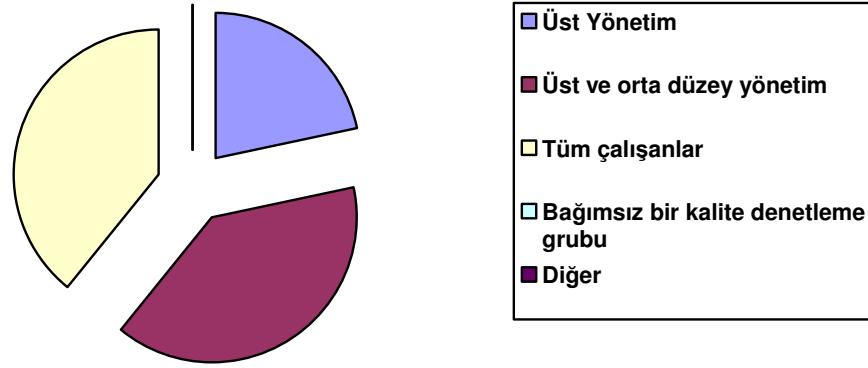
Hizmet Türü	N	%
Bilet satışı	66	68
Günübirlik turlar	83	86
Incoming	80	82
Outgoing	26	27
Rent a car	60	62
Yat turları	45	46
Diğer Hizmetler	29	30

Tablo 4 Kuşadası yöresinde faaliyet gösteren A ve AG grubu seyahat acentalarının sundukları hizmet türlerini göstermektedir. Hizmet türleri incelendiğinde Kuşadası yöresinde faaliyet gösteren seyahat acentalarının günübirlik turlar ve incoming faaliyetlere yoğunlaştığı görülmektedir. Diğer taraftan seyahat acentalarının çoğunlukla bilet satışı, rent a car ve yat turlarını sundukları gözlemlenmektedir. Tablo 4 incelendiğinde outgoing hizmetler sunan seyahat acentalarının oranının diğer hizmet türlerini sunanlara oranla daha az sayıda olduğu görülmektedir. Ayrıca diğer bir bulgu da seyahat acentalarının % 29'unun diğer hizmetleri sunmasıdır. Söz konusu diğer hizmetler incelendiğinde, gemicilik, ekolojik turlar, spor takımlarına yönelik hizmetler, safari turları, tatil evi kiralama faaliyetlerinin sunulması dikkat çekmektedir.

**Tablo. 5 Kuşadası Yöresinde Faaliyet Gösteren A ve AG Grubu Seyahat Acentalarında Paket Turun Kalitesini Denetleyen Kişi Frekans Tablosu**

Denetleyen Kişi	Frekans	%
Üst yönetim	21	21,6
Üst ve orta düzey yönetim	38	39,2
Tüm çalışanlar	38	39,2
Bağımsız bir kalite denetleme grubu	0	0
Diğer	0	0
<b>Toplam</b>	<b>97</b>	<b>100</b>

**Grafik. 4 Kuşadası Yöresinde Faaliyet Gösteren A ve AG Grubu Seyahat Acentalarında Paket Turun Kalitesini Denetleyen Kişi Frekans Tablosu**



Tablo 5 ve Grafik 4 incelendiğinde Kuşadası yöresinde faaliyet gösteren seyahat acentalarında geliştirilen kalite standartlarının hangi birim tarafından denetlendiği görülmektedir. Söz konusu tabloya göre, seyahat acentalarının yaklaşık % 39'unun tüm çalışanlar veya üst ve orta düzey yönetim tarafından denetlendiği gözlemlenmektedir. Seyahat acentaları arasında % 21 oranında bir bölümünün kalite standartlarını üst yönetim tarafından denetlediği görülmektedir. Dolayısıyla, Tablo 5'de ve Grafik 4'de belirtildiği gibi, Kuşadası yöresinde faaliyet gösteren seyahat acentalarında kalite standartlarının, üst ve orta düzey yönetim, tüm çalışanlar veya üst yönetim tarafından denetlendiği ancak bağımsız bir kalite denetleme grubu ya da kendi organizasyonları içerisinde diğer bir birim tarafından denetlenmediği tespit edilmektedir.

**Tablo. 6 Paket Turlarda Konaklama Hizmeti Kritik Kontrol Noktaları Denetleme Sıklığı Tablosu**

Kritik Kontrol Noktaları	FİKRİM YOK		HİÇBİR ZAMAN		ARA SIRA		ÇOĞU ZAMAN		SIK SIK		HER ZAMAN		İSTATİSTİK	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Ortalama	STD. Sapma
1.Otelin genel temizliği	0,00	0,00	3,00	3,09	18,00	18,56	49,00	50,52	14,00	14,43	13,00	13,40	3,16	0,98
2.Odaların temizliği	0,00	0,00	6,00	6,19	26,00	26,80	39,00	40,21	12,00	12,37	14,00	14,43	3,02	1,11
3.Odalardaki malzemelerin yeterli sayıda olması	0,00	0,00	6,00	6,19	29,00	29,90	41,00	42,27	11,00	11,34	10,00	10,31	2,90	1,03
4.Odalardaki malzemelerin kalitesi	3,00	3,09	6,00	6,19	47,00	48,45	27,00	27,84	10,00	10,31	4,00	4,12	2,48	1,01
5.Otelde hizmetlerin zamanında sunulması	0,00	0,00	6,00	6,19	0,00	0,00	41,00	42,27	29,00	29,90	21,00	21,65	3,60	1,02
6.Rezervasyon işlemlerinin kalitesi	0,00	0,00	3,00	3,09	6,00	6,19	4,00	4,12	20,00	20,62	64,00	65,98	4,40	1,04
7.Otel çalışanlarının eğitim durumu	6,00	6,19	19,00	19,59	36,00	37,11	18,00	18,56	13,00	13,40	5,00	5,15	2,29	1,25
8.Otel çalışanlarının deneyimi	3,00	3,09	10,00	10,31	30,00	30,93	28,00	28,87	18,00	18,56	8,00	8,25	2,74	1,21
9.Otelin hijyeni	3,00	3,09	3,00	3,09	12,00	12,37	45,00	46,39	13,00	13,40	21,00	21,65	3,29	1,20
10.Otelin oda sayısı	3,00	3,09	10,00	10,31	19,00	19,59	37,00	38,14	16,00	16,49	12,00	12,37	2,92	1,25
11.Otelde ekstra aktivitelerin olması	0,00	0,00	0,00	0,00	25,00	25,77	43,00	44,33	14,00	14,43	15,00	15,46	3,19	0,99
12.Oteldeki ekstra ürünlerin fiyatı	0,00	0,00	15,00	15,46	18,00	18,56	30,00	30,93	22,00	22,68	12,00	12,37	2,98	1,24
13.Otel çalışanlarının meslek etiğine uyması	3,00	3,09	12,00	12,37	24,00	24,74	28,00	28,87	7,00	7,22	23,00	23,71	2,96	1,44

Çalışmada seyahat acentalarının paket turlarının operasyonu aşamasında karşılaştıkları kalite sorunlarını, sorun oluşmadan önce önlemeye yönelik bir yaklaşım olan Tehlike Analizi ve Kritik Kontrol Noktaları (HACCP) modeli ile ne kadar denetleyebilecekleri sorgulanmıştır. Literatür ve görüşme sonuçlarına dayanarak her bir paket tur bileşeni için kritik kontrol noktaları belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çerçevede konaklama hizmeti ile ilgili kritik kontrol noktaları 13 maddede toplanmaktadır.

Tablo. 6 incelendiğinde, Kuşadası yöresinde faaliyet gösteren seyahat acentalarının sundukları paket turlarda konaklama hizmeti kalitesine ilişkin her bir kritik kontrol noktasını ne sıklıkla denetledikleri görülmektedir. Söz konusu tabloda seyahat acentalarının otelin genel temizliğini ve odaların temizliğini çoğu zaman denetledikleri ortaya çıkmaktadır. Aynı şekilde odalardaki malzemelerin yeterli sayıda olması çoğu zaman denetlenirken, odalardaki malzemelerin kalitesinin ara sıra denetlendiği dikkat çekmektedir. Görüşmelerden elde edilen bilgiler ışığında da seyahat acentalarının odalardaki malzemelerin kalitesini konaklama sözleşmesi yaparken denetledikleri ve daha sonra paket turun tüketimi sırasında daha az sıklıkla denetledikleri yönündedir. Otelde hizmetlerin zamanında sunulması ile ilgili denetlemenin de çoğu zaman yapıldığı sonucu gözlemlenirken, konaklama hizmeti ile ilgili diğer bir dikkat çekici bulgu da rezervasyon işlemlerinin kalitesinin yoğunlukla her zaman denetlenmesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer taraftan otelde çalışanların eğitim durumunun ara sıra denetlendiği, deneyim durumlarının da yaklaşık % 30 oranında ara sıra, yaklaşık % 29 oranında çoğu zaman denetlendiği sonucu Tablo. 6'da belirtilmektedir.

Tabloda ayrıca otelin hijyeni, otelin oda sayısı, otelde ekstra aktivitelerin olması ve otelde sunulan ekstra ürünlerin fiyatı olarak belirlenen kritik kontrol noktasının çoğu zaman denetlendiği belirtilmektedir. Otelde çalışanların meslek etiğine uyması ile ilgili kritik kontrol noktasının denetimine ilişkinse farklı yaklaşımların olması dikkat çekicidir.

Tabloda seyahat acentalarının otel çalışanlarının meslek etiğine uymasını; yaklaşık % 25 oranında ara sıra, % 29 oranında çoğu zaman, % 24 oranında her zaman denetlediklerini belirttikleri görülmektedir. Dolayısıyla standart sapması da diğer kritik kontrol noktalarının standart sapmasına göre yüksek olan otel çalışanlarının meslek etiğine uyup uyumaması ile ilgili kritik kontrol noktasının denetlenmesi ara sıra ile her zaman sıklık aralığında farklı seyahat acentalarına göre farklı yaklaşımlar gösterebilmektedir. Bu çerçevede paket turlarda konaklama hizmeti kalitesi ile ilgili kritik kontrol noktalarının çoğu zaman denetlenebildiği ancak her zaman veya çok sık denetlenemediği ortaya çıkmaktadır. Burada konaklama işletmelerinin farklı işletme ve yönetim özelliklerine sahip olmaları, konaklama hizmetinin seyahat acentalarının tamamen kendi kontrol sınırları içerisinde olmamaları etkili olmaktadır.

Görüşmelerden çıkan sonuçlara göre de, bu nedenden dolayı konaklama hizmeti kalitesinde oluşan sorunlar karşılıklı iletişime dayalı olarak çözüme ulaştırılmaktadır. Bir takım oyunu olan paket tur hizmeti üretiminde her bir bileşenin hizmet sunucularının en üst seviyede duyarlı olarak, turist beklentisini en yüksek seviyede karşılaması, karşılıklı etkin iletişimi sağlaması, sorunlara hızlı ve etkin çözümler üretmesi beklenmektedir.

**Tablo. 7 Paket Turlarda Ulaştırma Hizmeti Kritik Kontrol Noktaları Denetleme Sıklığı Tablosu**

Kritik Kontrol Noktaları	FİKRİM YOK		HİÇBİR ZAMAN		ARA SIRA		ÇOĞU ZAMAN		SIK SIK		HER ZAMAN		İSTATİSTİK	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Ortalama	STD. Sapma
14.Ulaştırma aracının konforu	0	0,00	0	0,00	5	5,15	6	6,19	15	15,46	71	73,20	4,57	0,83
15.Ulaştırma aracının temizliği	0	0,00	0	0,00	0	0,00	8	8,25	19	19,59	70	72,16	4,64	0,63
16.Ulaştırma aracının güvenliği	0	0,00	0	0,00	0	0,00	9	9,28	23	23,71	65	67,01	4,58	0,66
17.Ulaştırma aracının hızı ve zaman kullanımı	0	0,00	0	0,00	0	0,00	11	11,34	25	25,77	61	62,89	4,52	0,69
18.Ulaştırma aracının sahip olması gereken yasal belgeler	0	0,00	0	0,00	4	4,12	3	3,09	7	7,22	83	85,57	4,74	0,71
19.Şoförün dış görünüşü ve kıyafeti	0	0,00	0	0,00	7	7,22	9	9,28	19	19,59	62	63,92	4,40	0,93
20.Şoförün deneyimi	0	0,00	0	0,00	5	5,15	14	14,43	13	13,40	65	67,01	4,42	0,92
21.Şoförün turun geçtiği yörenin yollarını tanıması	0	0,00	0	0,00	2	2,06	11	11,34	18	18,56	66	68,04	4,53	0,78
22.Şoförün meslek etiğine uyması	0	0,00	0	0,00	7	7,22	10	10,31	24	24,74	56	57,73	4,33	0,93

Paket tur hizmetinin diğler bir bileşeni olan ulaştırma hizmetine ilişkin kritik kontrol noktaları ve denetlenme sıklığına ilişkin bulgular da Tablo 7’de belirtilmektedir. Paket tur operasyonunda ulaştırma kalitesine ilişkin kritik kontrol noktaları 9 maddede toplanmaktadır. Bunlar; ulaştırma aracının konforu, temizliğı, güvenliğı, hızı ve zaman kullanımı, sahip olması gereken yasal belgeler ile şoförün dış görünüşü, kıyafeti, deneyimi, şoförün turun geçtiğı yolları iyi tanması, meslek etiğine uyması olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla ulaştırma hizmetinin kalitesinin ulaştırma aracına ve şoföre ilişkin kritik kontrol noktalarına odaklandığı görölmektedir. Bu çerçevede Tablo 7’ de ulaştırma hizmeti kalitesine ilişkin kritik kontrol noktalarının ne sıklıkla denetlendiğı belirtilmektedir. Tabloda, ulaştırma aracının konforu, temizliğı, güvenliğı, hızı ve zaman kullanımı, sahip olması gereken yasal belgeler ile şoförün dış görünüşü, kıyafeti, deneyimi, şoförün turun geçtiğı yolları iyi tanması, meslek etiğine uyması olarak belirlenen kritik kontrol noktalarının yoğunlukla her zaman denetlendiğı görölmektedir. Burada ulaştırma hizmetinin seyahat acentalarının kendi kontrol sınırları içerisinde olmasının önemi büyüktür.



**Tablo. 8 Paket Turlarda Yiyecek İçecek Hizmeti Kritik Kontrol Noktaları Denetleme Sıklığı Tablosu**

Kritik Kontrol Noktaları	FİKRİM YOK		HİÇBİR ZAMAN		ARA SIRA		ÇOĞU ZAMAN		SIK SIK		HER ZAMAN		İSTATİSTİK	
	Fre-kans	%	Fre-kans	%	Fre-kans	%	Fre-kans	%	Fre-kans	%	Fre-kans	%	Ortalama	STD. Sapma
Yiyecek İçecek Hizmetleri														
23.Menü çeşitliliği	0	0,00	6	6,19	9	9,28	49	50,52	23	23,71	10	10,31	3,23	0,97
24.Yiyecek içecek ürününün kalitesi	0	0,00	3	3,09	9	9,28	57	58,76	11	11,34	17	17,53	3,31	0,97
25.Mutfak bölümünün temizliği	3	3,09	6	6,19	27	27,84	34	35,05	19	19,59	8	8,25	2,86	1,15
26.Mutfak bölümünün hijyeni	3	3,09	6	6,19	27	27,84	29	29,90	21	21,65	11	11,34	2,95	1,22
27.Mutfak elemanlarının eğitimi	9	9,28	27	27,84	41	42,27	15	15,46	1	1,03	4	4,12	1,84	1,09
28.Mutfak elemanlarının deneyimi	11	11,34	24	24,74	42	43,30	10	10,31	6	6,19	4	4,12	1,88	1,19
29.Paket tur fiyatına dahil olmayan yiyecek içecek ürünlerinin fiyatı	3	3,09	9	9,28	12	12,37	46	47,42	12	12,37	15	15,46	3,03	1,24
30.Servis elemanlarının eğitimi	6	6,19	12	12,37	31	31,96	36	37,11	6	6,19	6	6,19	2,43	1,17
31.Servis elemanlarının deneyimi	6	6,19	12	12,37	31	31,96	32	32,99	10	10,31	6	6,19	2,47	1,20
32.Servis elemanlarının meslek etiğine uyması	6	6,19	12	12,37	18	18,56	39	40,21	10	10,31	12	12,37	2,73	1,33

Tablo. 8’de yiyecek içecek hizmetlerinin kalitesi ile ilgili kritik kontrol noktaları ve seyahat acentalarının söz konusu kritik kontrol noktalarını ne sıklıkla denetledikleri belirtilmektedir. Yiyecek içecek hizmetine ilişkin kritik kontrol noktaları, 10 maddede toplanmaktadır. Menü eşitliliği, yiyecek içecek ürününün kalitesi, mutfak bölümünün temizliği, mutfak bölümünün hijyeni, mutfak elemanlarının eğitimi, mutfak elemanlarının deneyimi, paket tur fiyatına dahil olmayan yiyecek içecek ürünlerinin fiyatı, servis elemanlarının eğitimi, servis elemanlarının deneyimi, servis elemanlarının meslek etiğine uyması olarak belirlenen yiyecek içecek hizmetine ilişkin kritik kontrol noktalarının ne sıklıkla denetlendiğine ilişkin frekans ve yüzde dağılımı Tablo. 8’de belirtilmektedir. Söz konusu kritik kontrol noktaları ayrı ayrı incelendiğinde menü çeşitliliği ve yiyecek içecek ürününün kalitesinin yoğunlukla çoğu zaman denetlendiği Tablo. 8’den anlaşılmaktadır. Mutfak bölümünün temizliğinin ve hijyenin ise, çoğunlukla çoğu zaman denetlendiği ancak standart sapmasının 1,00 değerinin üzerinde olması ve ara sıra ve sık sık denetleme sıklığı aralığında olması dikkat çekicidir. Dolayısıyla mutfak bölümünün temizliği ve hijyeni ile ilgili denetlemenin ara sıra ve sık sık denetleme sıklığı arasında bir yaklaşım göstereceğini söylemek mümkündür. Ayrıca mutfak elemanlarının eğitimi ve deneyiminin yoğunlukla ara sıra denetlendiği grlmektedir. Ayrıca Tablo 8’den anlaşılacağı üzere, mutfak elemanlarının eğitim ve deneyiminin hiçbir zaman ile çoğu zaman denetleme sıklığı arasında, yoğunlukla ara sıra denetlenebildiğini söylemek mümkündür. Paket tura dahil olmayan yiyecek içecek ürünlerinin fiyatının da çoğu zaman denetlendiği grlmektedir. Diğer taraftan servis elemanlarının eğitiminin ve deneyiminin yoğunlukla ara sıra ve çoğu zaman denetlendiği dikkat çekmektedir. Tablo 8’de servis elemanlarının meslek etiğine uyup uymadığının da çoğu zaman denetlendiği belirtilmektedir. Bu anlamda, yiyecek içecek hizmeti kalitesine ilişkin kritik kontrol noktalarının denetleme sıklığına yönelik seyahat acentalarının yaklaşımlarının farklılıklar gösterdiği, bu nedenle standart sapmanın diğer paket tur bileşenlerine ait kritik kontrol noktalarının denetlenmesine ait standart sapmalara oranla daha yüksek olduğu grlmektedir. Ancak Tablo. 8’de belirtilen bulgulara göre, yiyecek içecek hizmetinin çoğu zamana yakın bir denetleme sıklığı gösterdiği belirlenmektedir. Ayrıca yiyecek içecek hizmetlerinin her seyahat acentasında benzer sıklıklarla denetlenmemesi de seyahat acentalarının, Kuşadası leğinde standart bir denetleme sıklığı geliştirmediklerinin göstergesidir. Ayrıca yiyecek içecek hizmetinin, seyahat acentalarının tamamen kendi kontrol sınırları içerisinde olmamasının ve hizmeti diğer işletmelerden almasının etkili olduğu düşünülebilir.

**Tablo. 9 Paket Turlarda Alışveriş Hizmeti Kritik Kontrol Noktaları Denetleme Sıklığı Tablosu**

Kritik Kontrol Noktaları	FİKRİM YOK		HİÇBİR ZAMAN		ARA SIRA		ÇOĞU ZAMAN		SIK SIK		HER ZAMAN		İSTATİSTİK	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Ortalama	STD. Sapma
33. Alışveriş yapılan ürünlerin fiyatları	3	3,09	12	12,37	12	12,37	25	25,77	35	36,08	10	10,31	3,10	1,29
34. Alışveriş yapılan ürünlerin çeşitliliği	0	0,00	9	9,28	17	17,53	39	40,21	29	29,90	3	3,09	3,00	0,99
35. Alışveriş yapılan ürünlerin kalitesi	0	0,00	6	6,19	6	6,19	41	42,27	37	38,14	7	7,22	3,34	0,93
36. Alışveriş yerinde satış personelinin davranışları	0	0,00	2	2,06	3	3,09	32	32,99	42	43,30	18	18,56	3,73	0,87

Tablo. 9’da ise alışveriş hizmetine ilişkin kritik kontrol noktaları ve denetleme sıklıkları belirtilmektedir. Söz konusu kritik kontrol noktaları 4 madde altında toplanmaktadır. Alışveriş yapılan ürünlerin fiyatlarının yoğunlukla sık sık denetlendiği görülmektedir. Alışveriş yapılan ürünlerin çeşitliliği ve kalitesinin ise çoğu zaman denetlendiğini söylemek mümkündür. Alışveriş yerinde satış personelinin davranışlarının da sık sık denetlendiği gözlemlenmektedir. Dolayısıyla paket turlarda alışveriş hizmetine ilişkin kritik kontrol noktalarının çoğu zaman ile sık sık denetleme sıklığı içerisinde denetlendiği anlaşılmaktadır.

**Tablo. 10 Paket Turlarda Rehberlik Hizmeti Kritik Kontrol Noktaları Denetleme Sıklığı Tablosu**

Kritik Kontrol Noktaları	FİKRİM YOK		HİÇBİR ZAMAN		ARA SIRA		ÇOĞU ZAMAN		SIK SIK		HER ZAMAN		İSTATİSTİK	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Ortalama	STD. Sapma
37.Rehberin kokartının olması	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	3,09	9	9,28	85	87,63	4,84	0,44
38.Rehberin deneyimi	0	0,00	0	0,00	0	0,00	8	8,25	17	17,53	72	74,23	4,66	0,62
39.Rehberin yabancı dil hakimiyeti	0	0,00	0	0,00	0	0,00	12	12,37	9	9,28	76	78,35	4,66	0,69
40.Rehberin iletişim yeteneği	0	0,00	0	0,00	3	3,09	7	7,22	24	24,74	63	64,95	4,51	0,76
41.Rehberin turdaki sorunlara çözüm üretme becerisi	0	0,00	0	0,00	0	0,00	8	8,25	21	21,65	68	70,10	4,62	0,64
42.Rehberin paket tur hizmetindeki diğer işletmelerin kalitesini kontrol etme becerisi	0	0,00	3	3,09	9	9,28	8	8,25	31	31,96	46	47,42	4,11	1,10
43.Rehberin dış görünüşü	0	0,00	0	0,00	6	6,19	4	4,12	31	31,96	56	57,73	4,41	0,83
44.Rehberin bilgi düzeyi	0	0,00	0	0,00	8	8,25	5	5,15	18	18,56	66	68,04	4,46	0,92
45.Rehberin paket turda zamanı etkin kullanması	0	0,00	0	0,00	2	2,06	15	15,46	21	21,65	59	60,82	4,41	0,83
46.Rehberin meslek etiğine uyması	0	0,00	0	0,00	2	2,06	9	9,28	19	19,59	67	69,07	4,56	0,75

Tablo 10'da seyahat acentalarının rehberlik hizmetlerine ilişkin kritik kontrol noktalarını denetleme sıklıkları belirtilmektedir. Tablodan anlaşılmaktadır ki, seyahat acentaları, rehberin kokartının olması, rehberin deneyimi, rehberin yabancı dil hakimiyeti, rehberin iletişim yeteneği, rehberin turdaki sorunlara çözüm üretme becerisi olarak belirlenen kritik kontrol noktalarını yoğunlukla her zaman denetlemektedir. Rehberin paket tur hizmetindeki diğer işletmelerin kalitesini kontrol etme becerisini ise seyahat acentaları yoğunlukla her zaman olmakla beraber, sık sık denetleme sıklığında da denetlemektedir. Ayrıca rehberin dış görünüşü, bilgi düzeyi, paket turda zamanı etkin kullanması ve meslek etiğine uyması şeklinde belirlenen kritik kontrol noktalarını da her zaman denetledikleri görülmektedir. Burada da rehberlik hizmetlerinin kalitesinin seyahat acentalarının kendi kontrol sınırları içerisinde olması dikkat çekmektedir.

**Tablo. 11 Paket Turlarda Seyahat Acentacılığı Hizmeti Kritik Kontrol Noktaları Denetleme Sıklığı Tablosu**

Kritik Kontrol Noktaları	FİKRİM YOK		HİÇBİR ZAMAN		ARA SIRA		ÇOĞU ZAMAN		SIK SIK		HER ZAMAN		İSTATİSTİK	
	Fre-kans	%	Fre-kans	%	Fre-kans	%	Fre-kans	%	Fre-kans	%	Fre-kans	%	Orta-lama	STD. Sapma
47.Seyahat acentasında çalışanların eğitimi	0	0,00	0	0,00	0	0,00	26	26,80	25	25,77	46	47,42	4,23	0,84
48.Seyahat acentasında çalışanların deneyimi	0	0,00	0	0,00	3	3,09	10	10,31	36	37,11	48	49,48	4,33	0,79
49.Seyahat acentasında çalışanların meslek etiğine uyması	0	0,00	0	0,00	2	2,06	12	12,37	34	35,05	49	50,52	4,34	0,78
50.Paket turun fiyatı	0	0,00	2	2,06	5	5,15	0	0,00	11	11,34	79	81,44	4,65	0,89
51.Paket turun reklamının gerektiği gibi olması	2	2,06	0	0,00	0	0,00	23	23,71	24	24,74	48	49,48	4,18	1,02
52.Paket tura dahil hizmetleri sunan işletmelerle seyahat acentası çalışanları arasında iletişim	0	0,00	0	0,00	3	3,09	24	24,74	27	27,84	43	44,33	4,13	0,90
53.Transferleri gerçekleştiren transfermanların eğitim düzeyi	3	3,09	0	0,00	9	9,28	24	24,74	25	25,77	36	37,11	3,85	1,12
54.Transferleri gerçekleştiren transfermanların deneyim düzeyi	0	0,00	0	0,00	3	3,09	21	21,65	31	31,96	42	43,30	4,15	0,87
55.Seyahat acentasının bilgi verme hizmeti kalitesi	0	0,00	0	0,00	3	3,09	17	17,53	25	25,77	52	53,61	4,30	0,87
56.Paket turun hizmet dağılımının gerektiği gibi olması	2	2,06	0	0,00	5	5,15	13	13,40	25	25,77	52	53,61	4,22	1,08
57.Paket turların seyahat güvence paketinin olması	3	3,09	0	0,00	3	3,09	8	8,25	12	12,37	71	73,20	4,46	1,11
58.Seyahat acentası tarafından sunulan hizmetlerin zamanında sunulması	0	0,00	0	0,00	0	0,00	8	8,25	28	28,87	61	62,89	4,55	0,65

Tablo 11’de ise paket turlarda seyahat acentalarının kendi sunduğu hizmetlerin kalitesine ilişkin kritik kontrol noktalarının denetleme sıklığı gösterilmektedir. Söz konusu tablo incelendiğinde, seyahat acentalarının hizmet kalitesine ilişkin, seyahat acentalarında çalışanların eğitim durumu, deneyim düzeyi, meslek etiğine uyması, seyahat acentalarının sunduğu paket turun fiyatı, reklamının gerektiği gibi olması, paket tura dahil hizmetleri sunan işletmelerle seyahat acentası çalışanları arasında iletişim, transferleri gerçekleştiren transfermenlerin eğitim durumu, deneyim düzeyi, seyahat acentasının bilgi verme hizmeti kalitesi, paket turun hizmet dağılımının gerektiği gibi olması, paket turların seyahat güvence paketlerinin olması, seyahat acentası tarafından sunulan hizmetlerin zamanında sunulması şeklindeki kritik kontrol noktalarını yoğunlukla her zaman denetledikleri görülmektedir. Seyahat acentalarının kendi sunduğu hizmetlerin kalitesi ile ilgili kritik kontrol noktalarının seyahat acentalarının kendi kontrol sınırları içerisinde olması da bu durumda etkili olmuştur.

Çalışmada ayrıca seyahat acentası temsilcilerine, paket turların kalitesine ilişkin kritik kontrol noktalarını belirlerken en çok hangi araçları kullandıkları sorulmuştur. Seyahat acentası yöneticileri söz konusu soruya ;

- Müşteriden geri bildirim sağlayarak (müşteri memnuniyet formu, internetteki müşteri forumları),
- TÜRSAB kriterlerine göre,
- Yazılı ve görsel basını takip ederek, trendlere göre,
- Sunulan paket tura benzer hizmetlerin belirlenmesi ve diğer paket turlar ile kıyaslama yaparak,
- Geçmiş yıllardaki eksiklikler tespit edilerek,
- Eldeki şartlar analiz edilerek, ince detayların belirlenmesi yoluyla yönetimin kararına başvurarak,
- Diğer hizmetleri sunan işletmelerin yöneticileriyle görüşmeler yaparak,
- Sunulan hizmetlerin yerinde incelenmesi sonucu kalite standartları geliştirerek,
- Çalışan personelin fikrine başvurarak,
- Rehberlerin bilgi ve deneyimlerini paylaşarak,
- Bireysel gözlem ve kontroller yaparak paket turların kalitesine ilişkin kritik kontrol noktaları belirlenmektedir şeklinde cevaplar vermiştir.



Bir başka soruda da seyahat acentalarının paket turların kalitesine ilişkin kritik kontrol noktalarında ölçtükleri bir yetersizlik karşısında ne tür bir yaklaşım gösterdikleri sorgulanmıştır. Bunun sonucunda seyahat acentalarının paket turlarının kalitesinde tespit ettikleri yetersizlikleri aşağıdaki yaklaşımlarla çözüme kavuşturdukları saptanmıştır.

- Yetersizliğin belirlendiği paket tur bileşeni veya birimin yöneticileri ile görüşmeler yapılarak uyarılır.
- Belirlenen soruna hemen çözüm bulunur. (Çoğunlukla rehberden sorunlara çözüm üretmesi beklenir)
- Telafi edilir, gerekirse paket tura promosyonlar ilave edilir.
- Yetersizliğin olduğu kritik kontrol noktasına yönelik alternatifler geliştirilir. Çözüm olmazsa, sözleşmeler iptal edilir hizmet başkasından alınır. Eğer personel ile yetersizlik varsa ve uyarılar sonuç vermezse, personel işten çıkarılır.
- Şikayetler doğrultusunda varsa müşteriye geri ödenecek para yetersizliğin olduğu birimden tahsil edilir
- Sırasıyla sorunun ne olduğu, nedenleri tespit edilir. Daha sonra çözüm yolları belirlenerek sorun ortadan kaldırılmaya çalışılır. En son olarak da sorunun veya yetersizliğin tekrar edip etmediği kontrol edilir.

### **3.4. ARAŞTIRMANIN SONUCU**

Çalışma ortaya koymaktadır ki, kalite kavramı ve ihtiyaç duyulan kalitenin ne olduğu kişilere göre değişmektedir. Her insanın ihtiyacının farklı olduğu da göz önünde tutulursa farklı kişilerin farklı tatmin düzeylerine sahip olması kaçınılmazdır. Farklı ihtiyaç ve beklentilerin farklı tatmin düzeylerinde karşılanması gerekmektedir. Kalitenin standart bir tanımının olmaması tüketicilerin sosyal konumu, kültürel yapısı ve ekonomik durumuna bağlı olarak şekillendirilebilmektedir. Başka bir deyişle, kalite kararlarının alınmasında tüketicilerin bakış açısı büyük önem taşımaktadır.

Bu çerçevede gerçekleştirilen araştırmada seyahat acentalarının paket turlarda karşılaştıkları sorunlar ve çözümler önerileri üzerinde durulmuştur. HACCP modeline dayalı olarak gerçekleştirilen çalışmada seyahat acentalarının ulaştırma, rehberlik hizmetleri, seyahat acentacılığı hizmeti gibi faaliyetleri kendi denetim sınırları içinde olduğu için daha sık denetledikleri ortaya çıkmıştır. Ancak konaklama, yiyecek içecek, alışveriş gibi diğer işletmelerden satın alınan hizmetlerin denetimini daha zor ve daha az sıklıkla yaptıkları belirlenmiştir. Diğer taraftan, paket tur hizmeti kalitesine oluşan sorunların bir takım oyunu olan paket tur üretiminde karşılıklı iletişim ve sağduyu ile çözüldüğü ortaya çıkarılmıştır. Seyahat acentalarının meslek etiğine ilişkin denetlemeyi de her zaman olmamakla beraber sıklıkla gerçekleştirdikleri tespit edilmiştir.

Bu bulgular ışığında seyahat acentalarının kendi dışından edindiği hizmetlerin kalitesini üst düzeyde tutmak için, paket tur oluşmadan önce HACCP modeli ile tehlike analizini yapmaları ve bu doğrultuda kritik kontrol noktalarını belirlemeleri uygun görölmektedir. Paket tur tüketilmeden önce belirlenen kritik kontrol noktalarının etkin bir şekilde denetlenmesi sonucu seyahat acentalarının operasyonlarında karşılaşacakları sorunları azaltmaları mümkündür. Diğer bir ifadeyle seyahat acentaları kalite kontrol yönetiminde tedbir yaklaşımı olan HACCP ile sorunları oluşmadan önce analiz etme ve elde edilen analizlere göre tedbir alma fırsatı bulacaktır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Paket tur üretimi emek yoğun özelliğiyle, insan faktörünün ön planda olduğu bir yapıya sahiptir. Bu nedenle, insan kaynağının sürekli olarak birbirini denetlediği yapıcı bir yaklaşım ile kaliteli bir paket tur ürününe ulaşılabilecektir. Seyahat acentalarında ve paket tura dahil diğer işletmelerde insan kaynakları yönetiminin verimli bir şekilde çalışmasının da kaliteli bir üretim için etkili olduğu sonucu başka bir bulgu olarak gözükmektedir. Paket tur hizmetini sunan insan kaynağının eğitim durumu, deneyim durumu ve buna bağlı olarak, paket sunarken birbirleri arasındaki iletişim düzeyinin önemli olduğu açıkça göze çarpmaktadır.

Diğer taraftan, hizmet işletmelerinde hizmetin üretildiği anda tüketilmesi özelliği hizmeti üretenlerin, üretirken tüketicinin beklenti ve ihtiyaçlarını en üst düzeyde karşılama gerektirdiğini ortaya çıkarmaktadır. Bu durum, bir hizmet ürünü olan paket turlarda da aynı şekilde karşımıza çıkmaktadır. Başka bir deyişle, paket turlarda farklı turizm pazarları tarafından ihtiyaç duyulan farklı bir çok turistik ürün; bir araya getirilip sunulurken, üretici olan turizm çalışanlarının gerek seyahat acentalarında gerekse seyahat acentalarının hizmet satın alarak pakete dahil ettiği diğer işletmelerde, tüketicilerin beklentilerini en üst düzeyde tatmin edecek şekilde üretilmelidir. Bu bulgu, paket tur üretiminin bir takım oyunu olarak, paket tura dahil hizmetlerin tümünde çalışanların tüketiciler için daha iyiyi sunmalarının gerektiğini, eğer sorun her şeye rağmen oluşacaksa da iyi bir kademe anlayışıyla çalışanların birbirlerinin hatalarını düzeltmelerinin gerektiğini ortaya koymaktadır.

Araştırmada, seyahat acentalarının paket tur üretimlerini kaliteli bir şekilde gerçekleştirebilmeleri için yol haritalarının çıkması gerektiği de ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, seyahat acentalarının paket tur hizmetini sundukları pazarları iyi analiz etmeleri ,bu pazarların ihtiyaç ve beklentilerinin farkında olmaları beklenmektedir. Paket turlarını sundukları pazarların beklentilerinin farkında olan seyahat acentalarının kaliteli bir hizmet için neyi, nasıl, ne kadar, ve ne zaman sunacaklarının farkına varmaları daha kolaylaşacaktır. Bunu yaparken de kalite kontrol çemberleri tarafından kullanılan araçların kullanılması uygun olacaktır. Veri toplama yöntemleri (örneğin müşteri şikayetleri ), beyin fırtınası, neden sonuç analizi, pareto analizi, histogramlar ve grafikler, seyahat acentalarına, paket turlarını sunmak için hangi turistik pazar için hangi üretim düzeyinin ve şeklinin uygun olacağı ile ilgili ipuçları verecektir.

Dolayısıyla, seyahat acentalarının üst düzey yönetim ile orta ve alt düzey çalışanların koordineli bir şekilde çalışarak, birbirlerini denetleyerek farklı turistik pazarların farklı ihtiyaçlarını önceden kalite ile ilgili belirledikleri yol haritalarına uygun olarak karşılamlarının uygun olacağı ve bu yönde çalışmaların seyahat acentalarının kendi bünyelerinde çalışanlar içerisinde oluşturacakları kalite kontrol çemberleri tarafından gerçekleşmesinin daha verimli bir sonuç vereceği ortaya çıkmaktadır.

Söz konusu yol haritalarından birisi olarak kabul edebileceğimiz Tehlike Analizi ve Kritik Kontrol Noktaları (HACCP) modeli, seyahat acentalarına ürettikleri paket turların bileşenlerinde oluşabilecek sorunları ve üretim kalitesini tehdit edebilecek tehlikeleri önceden belirleme, analiz etme ve tedbir alarak sorunları en aza indirme fırsatı sağlayacaktır.

Çalışma ortaya koymaktadır ki, seyahat acentaları paket turlarında kalite kontrol yönetimini uygularken ulaştırma hizmeti, rehberlik hizmeti ve seyahat acentacılığı hizmeti kalitesi ile ilgili kritik kontrol noktalarını daha rahat denetleyebilmektedir. Bunun yanında seyahat acentalarının kendi yetki ve kontrol sınırlarının dışında olan konaklama hizmeti, yiyecek içecek ve alışveriş hizmeti ile ilgili kritik kontrol noktalarını daha zor denetleyebilmektedir. Bu nedenle, seyahat acentalarının diğer işletmelerden satın aldığı hizmetlere yönelik takım çalışmasındaki yerini iyi alması ve söz konusu diğer işletmelerdeki sorunları iletişime dayalı olarak çözmesi uygun olacaktır.

## EK. 1 GÖRÜŞME FORMU ÖRNEĞİ

Sayın Katılımcı,

Bu görüşme formu, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm Ana Bilim Dalı, yüksek lisans programı kapsamında yürütülen tez çalışmamda kullanılmak amacıyla hazırlanmıştır. Kalite kavramı, müşteri beklenti ve gereksinimlerinin karşılanması için ortaya koyulan çabayı ifade etmektedir. Bu tez çalışmamın amacı, seyahat acentalarının paket turların operasyonu aşamasında karşılaştıkları kalite sorunları ve kalite kontrol uygulamalarını Kuşadası ölçeğinde ortaya koymaktır. Bu çerçevede görüşme formu, paket tur kalitesine ilişkin kritik kontrol noktalarını belirlemek ve belirlenen kritik kontrol noktaları aracılığıyla seyahat acentalarının paket tur operasyonu aşamasında hizmet kalitesini ne sıklıkla denetlediklerini sorgulayacak bir anket formu hazırlamak için kullanılacaktır. Dolayısıyla görüşme formu, kalite sorunlarına ve standartlara ait verilere ulaşmak için ön test niteliği taşımaktadır.

1. Çalıştığınız pazarlar.....
  - 2.. Faaliyet süreniz.....
  3. Seyahat acentanızda çalışan personel sayısı.....
  4. Seyahat acentanızda kalite kontrol ile ilgili çalışan personel sayısı.....
  5. Sunduğunuz paket turlarda sorun daha çok hangi paket tur bileşeninde meydana gelmektedir ?  
 Konaklama       Seyahat Acentasının Kendi Sunduğu Hizmetler  
 Ulaştırma       Alışveriş Hizmetleri  
 Yiyecek İçecek       Eğlence       Diğer.....
  6. Sunduğunuz paket turlarla ilgili geliştirdiğiniz standartlar var mı ?  
 Evet  Hayır
  7. Sunduğunuz paket turlarda geliştirdiğiniz kalite standartları var ise buları seyahat acentanızda kim denetliyor ?  
Tüm Çalışanlar      Üst ve Orta Düzey Yönetim  
Sadece üst yönetim      Diğer.....  
Bağımsız bir kalite denetleme grubu (kalite kontrol çemberleri v.b.)
  8. Paket turlarınızda önceden belirlenen kalite standartları seyahat acentanız tarafından nasıl uygulanıyor ?  
Paket tur gerçekleşirken tüm çalışanlar müşteri beklentilerini en üst seviyede karşılamaya çalışıyor ve eksiklikler hizmeti üretirken en aza indirilmeye çalışılıyor.  
Paket tur uygulaması uygulaması sırasında herhangi bir denetleme yapılmıyor. Paket tur uygulaması sonrasında tespit edilen kalite eksikliklerinin bir daha tekrarlanmaması için sonraki paket turlarda önlem alınıyor.
  9. Sunduğunuz paket turlarda kalite standardını geliştirirken hangi araçları kullanıyorsunuz ?  
Veri Toplama Teknikleri      Grafikler (Histogramlar)      Hepsi  
Pareto Analizi      Hiçbiri  
Beyin Fırtınası      Diğer.....
  10. Sunduğunuz paket turlarda, konaklama hizmetinde yaşanabilecek herhangi bir kalite sorunu karşısında yaptırımınız var mı ?  
 Evet  Hayır
  11. Paket turlarınızda konaklama işletmelerinden aldığımız hizmetlere yönelik önceden belirlediğiniz bir standart var mı ?  
 Evet  Hayır
- Örneğin;

12. Paket turlarınızda konaklama işletmeleri ile ilgili kalite standardının gerçekleşip gerçekleşmediğini nasıl denetliyorsunuz ?

- Paket tur operasyonu sırasında sürekli  
 Sadece müşteriden şikayet gelirse

13. Sunduğunuz paket turlarda, ulaştırma hizmetinde yaşanabilecek herhangi bir kalite sorunu karşısında yaptırımınız var mı ?

- Evet  Hayır

14. Paket turlarınızda ulaştırma işletmelerinden aldığınız hizmetlere yönelik önceden belirlediğiniz bir standart var mı ?

- Evet  Hayır

Örneğin;

15. Paket turlarınızda ulaştırma işletmeleri ile ilgili kalite standardının gerçekleşip gerçekleşmediğini nasıl denetliyorsunuz ?

- Paket tur operasyonu sırasında sürekli  
 Sadece müşteriden şikayet gelirse

16. Sunduğunuz paket turlarda, yiyecek içecek hizmetinde yaşanabilecek herhangi bir kalite sorunu karşısında yaptırımınız var mı ?

- Evet  Hayır

17. Paket turlarınızda yiyecek içecek işletmelerinden aldığınız hizmetlere yönelik önceden belirlediğiniz bir standart var mı ?

- Evet  Hayır

Örneğin;

18. Paket turlarınızda yiyecek içecek işletmeleri ile ilgili kalite standardının gerçekleşip gerçekleşmediğini nasıl denetliyorsunuz ?

- Paket tur operasyonu sırasında sürekli  
 Sadece müşteriden şikayet gelirse

19. Paket turlarınızda karşılaştığınız sorunların kaynağı daha çok aşağıdakilerden hangisidir? En çoktan en aza doğru 1'den 7'ye sıralayınız

- Çalışanların eğitim düzeyi  Kullanılan fiziksel olanaklar  
 Çalışanların deneyim düzeyi  Kullanılan teknolojik olanaklar  
 Paket tura dahil hizmetleri sunan işletmeler arasında iletişim  
 Paket tura dahil turistik çekim merkezlerinin özellikleri  
 Diğer.....

20. Paket turlarınızda tur lideri veya rehberlerinizde aradığınız nitelikler nelerdir ?

21. Paket turlarda kalite kontrolün başarısı nasıl sağlanabilir ?

## EK. 2 ANKET FORMU ÖRNEĞİ

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm Ana Bilim Dalı, yüksek lisans programı kapsamında yürütülen tez çalışmada kullanılmak amacıyla hazırlanmıştır. Kalite kavramı, müşteri beklenti ve gereksinimlerinin karşılanması için ortaya koyulan çabayı ifade etmektedir. Bu tez çalışmasının amacı, seyahat acentalarının paket turların operasyonu aşamasında karşılaştıkları kalite sorunları ve kalite kontrol uygulamalarını Kuşadası ölçeğinde ortaya koymaktır. Çalışma paket turların kalitesine ilişkin kritik kontrol noktalarının hangi sıklıkla denetlendiğini sorgulamaktadır. Bu çerçevede araştırma, Kuşadası ölçeğinden yola çıkarak seyahat acentalarının paket tur operasyonlarında kalite kontrol yaklaşımı olarak kullanabilecekleri bir kaynak olmayı hedeflemektedir. Vereceğiniz yanıtların doğruluğu, araştırmanın sağlıklı ve başarılı bir sonuç üretebilmesi açısından son derece önemlidir. Ankete vermiş olduğunuz yanıtlar, bireysel olarak değerlendirilmeyip, genel bir değerlendirme ile bilimsel bir amaca hizmet etmek için kullanılacak ve kesinlikle gizli kalacaktır. İsteğiniz doğrultusunda araştırma sonuçları size ulaştırılacaktır.(Araştırma sonuçlarının size ulaştırılmasını istiyorsanız, lütfen e mail adresinizi yazınız; .....@.....) Katılımınız için teşekkür ederim.

Adnan Menderes Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm Ana Bilim Dalı  
Yüksek Lisans Öğrencisi  
Osman Emre SAYIN

1. Paket turlarınızda sunduğunuz ürünlerin kalitesini hangi sıklıkla denetliyorsunuz ? Paket tur kalitesine ilişkin aşağıda belirtilen kritik kontrol noktalarını hangi sıklıkla denetlediğinizi lütfen ilgili kutucuklara işaretleyiniz.

### Konaklama Hizmetleri İle İlgili

Kritik Kontrol Noktaları	Hiçbir Zaman	Ara Sıra	Çoğu Zaman	Sık Sık	Her Zaman	Fikrim Yok
1. Otelin genel temizliği						
2. Odaların temizliği						
3. Odalardaki malzemelerin yeterli sayıda olması						
4. Odalardaki malzemelerin kalitesi						
5. Otelde hizmetlerin zamanında sunulması						
6. Rezervasyon işlemlerinin kalitesi						
7. Otel çalışanlarının eğitim durumu						
8. Otel çalışanlarının deneyimi						
9. Otelin hijyeni						
10.Otelin oda sayısı						
11. Otelde ekstra aktivitelerin olması						
12. Oteldeki ekstra ürünlerin fiyatı						
13. Otel çalışanlarının meslek etiğine uyması						

### Ulaştırma Hizmetleri İle İlgili

Kritik Kontrol Noktaları	Hiçbir Zaman	Ara Sıra	Çoğu Zaman	Sık Sık	Her Zaman	Fikrim Yok
14. Ulaştırma aracının konforu						
15.Ulaştırma aracının temizliği						
16. Ulaştırma aracının güvenliği						
17. Ulaştırma aracının hızı ve zaman kullanımı						
18. Ulaştırma aracının sahip olması gereken yasal belgeler						
19. Şoförün dış görünüşü ve kıyafeti						
20. Şoförün deneyimi						
21. Şoförün turun geçtiği yörenin yollarını tanınması						
22. Şoförün meslek etiğine uyması						

### Yiyecek İçecek Hizmetleri İle İlgili

Kritik Kontrol Noktaları	Hiçbir Zaman	Ara Sıra	Çoğu Zaman	Sık Sık	Her Zaman	Fikrim Yok
23. Menüün çeşitliliği						
24. Yiyecek içecek ürününün kalitesi						
25. Mutfak bölümünün temizliği.						
26. Mutfak bölümünün hijyeni						

27. Mutfak elemanlarının eğitimi						
28. Mutfak elemanlarının deneyimi						
29. Paket tur fiyatına dahil olmayan yiyecek içecek ürünlerinin fiyatı						
30. Servis elemanlarının eğitimi						
31. Servis elemanlarının deneyimi						
32. Servis elemanlarının meslek etiğine uyması						

#### Alışveriş Hizmetleri İle İlgili

Kritik Kontrol Noktaları	Hiçbir Zaman	Ara Sıra	Çoğu Zaman	Sık Sık	Her Zaman	Fikrim Yok
33. Alışveriş yapılan ürünlerin fiyatları						
34. Alışveriş yapılan ürünlerin çeşitliliği						
35. Alışveriş yapılan ürünlerin kalitesi						
36. Alışveriş yerinde satış personelinin davranışları						

#### Rehberlik Hizmetleri İle İlgili

Kritik Kontrol Noktaları	Hiçbir Zaman	Ara Sıra	Çoğu Zaman	Sık Sık	Her Zaman	Fikrim Yok
37. Rehberin kokartının olması						
38. Rehberin deneyimi						
39. Rehberin yabancı dil hakimiyeti						
40. Rehberin iletişim yeteneği						
41. Rehberin turdaki sorunlara çözüm üretme becerisi						
42. Rehberin paket tur hizmetindeki diğer işletmelerin kalitesini kontrol etme becerisi						
43. Rehberin dış görünüşü						
44. Rehberin bilgi düzeyi						
45. Rehberin paket turda zamanı etkin kullanması						
46. Rehberin meslek etiğine uyması						

#### Seyahat Acentasının Kendi Sunduğu Hizmetlerle İlgili

Kritik Kontrol Noktaları	Hiçbir Zaman	Ara Sıra	Çoğu Zaman	Sık Sık	Her Zaman	Fikrim Yok
47. Seyahat acentasında çalışanların eğitimi						
48. Seyahat acentasında çalışanların deneyimi						
49. Seyahat acentasında çalışanların meslek etiğine uyması						
50. Paket turun fiyatı						
51. Paket turun reklamının gerektiği gibi olması						
52. Paket tura dahil hizmetleri sunan işletmelerle seyahat acentası çalışanları arasında iletişim						
53. Transferleri gerçekleştiren transfermanların eğitim düzeyi						
54. Transferleri gerçekleştiren transfermanların deneyim düzeyi						
55. Seyahat acentasının bilgi verme hizmeti kalitesi						
56. Paket turun hizmet dağılımının gerektiği gibi olması						
57. Paket turların seyahat güvence paketinin olması						
58. Seyahat acentası tarafından sunulan hizmetlerin zamanında sunulması						



2. Sunduğunuz paket turlarda geliştirdiğiniz kalite standartları var ise bunları seyahat acentanızda kim denetliyor ?

Tüm alışanlar

Üst ve Orta Düzey Yönetim

Sadece üst yönetim Bağımsız bir kalite denetleme grubu (kalite kontrol çemberleri v.b.)

Diğer .....

3. Sunduğunuz paket turların kalitesine ilişkin kritik kontrol noktalarını belirlerken en çok hangi araçları kullanıyorsunuz ?

4. Sunduğunuz paket turların kalitesine ilişkin kritik kontrol noktalarında ölçtüğünüz bir yetersizlik karşısında ne tür bir yaklaşım göstermektedirsiniz ?

5. Seyahat acentanızın kuruluş yılı .....

6. Seyahat acentanızın çalıştığı pazarlar.....

7. Seyahat acentanızda çalışan personel sayısı

Sezonluk..... Kadrolu .....

8. Seyahat acentanızın sunduğu hizmet türleri

Bilet satışı

Rent a car

Günübirlik turlar

Yat turları

Incoming

Diğer.....

Outgoing

## KAYNAKÇA

ABRAMS, RHONDA. 2003. The Successful Business Plan. The Planing Shop Publishing. New York.

ACAR, NESİME. 1996. Kalite Fonksiyon Göçerimi-Kalite Evi. Verimlilik Dergisi Toplam Kalite Özel Sayısı.Milli Prodüktivite Yayını. 2 Basım.Ankara . 117-132.

AĞAOĞLU, O. KEMAL. 1992. İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması. Verimlilik Dergisi. Milli Prodüktivite Yayını No: 457. Ankara.

AHİPAŞAOĞLU, SUAVİ H. 2001. Seyahat İşletmelerinde Tur Planlaması Ve Yönetimi. Detay Yayıncılık. Ankara.

ANGLE, H. & PERRY, J. 1981. An empirical assessment of organizational commitment and Organizational effectiveness. Administrative Science Quarterly, 26, 1-14.

ALTUN, S.A. 2001. Örgüt Sağlığı. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara

ANUPINDI, J.R. 1999.Managing Bussiness Process Flows, Gill Publishing. New Jersey.

ARIKAN, R., DEMİRCİ, R. ve ERDOĞAN, B. 1992. Genel Ekonomi. Gazi Üniversitesi Yayınları. Ankara.

ASHFORD, S. , LEE, C. & BOBKO, P. 1989. Content, causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. Academy of Management Journal, 32. 803-829.

BADRI, MASOOD A. 2000. A Combined AHP – GP Model for Quality Control Systems. International Journal of Production Economies.Volume.72. pg:27-40.

BAĞIRAN, HÜLYA. 1997. Otel İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetiminde Bir Araç : Kalite Kontrol Çemberleri. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.. İzmir.

BANDURA, A. 1997. Self-Efficacy: The Exercise of Control. New York, NY: W.H. Freeman & Co.

BERRY, LILLY M. 1997. Psychology at Work.: McGraw Hill Companies Inc. San Francisco.

BİRCAN, HÜDAVERDİ. ve GEDİK, HASAN.2003. Tekstil Sektöründe İstatistiksel Proses Kontrol Teknikleri Uygulaması Üzerine Bir Deneme. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. Cilt.4. Sayı. 2.

BOZKURT, RIDVAN.1996. Hizmet Endüstrilerinde Kalite. Verimlilik Dergisi toplam Kalite Özel Sayısı. Milli Prodüktivite Merkezi Yayını. 2. Basım. Ankara. 171-212.

BUDAK, GÖNÜL., AKAT, İLTER. ve BUDAK, GÜLAY. 1999. İşletme Yönetimi. Barış Yayınları. İzmir.

CAMERON, K. , FREEMAN, S. J. & MISHRA, A. K. 1991. Best practices In white-collar downsizing: Managing contradictions. Academy of Management Executive, 5, 57-73.

CAPLAN, FRANK. 1980. The Quality System.. CRC Press. New York.

CALLAHAN, R. C., HARDER, R. J., ORLICH D.C., KAUCHAK D.P., PENDERGRAS R.A., KEOGH A. J., GIBSON, H. 1990. Teaching Strategies, A Guide To Better Instruction. D.C. Health and Company, Toronto.

CATLETTE, BILL ve HADDEN, RICHARD. 2000 “Mutlu Çalışanlar” Executive Excellence. Rota Yayınları. Sayı:38.

COVEY, STEPHEN. R. 1998. Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı. Kişisel Değişim İçin Altın Kurallar. Varlık Yayınları. Çeviren: Gönül Suveren ve Osman Deniztekin. İstanbul.

DEKKER, S. W. & SHAUFELİ, W. B. 1995. The effects of job insecurity on psychological health and withdrawal: A longitudinal study. Australian Psychologist, 30, 57-63.

DEMİR, H. M. ve GÜMÜŞOĞLU Ş. 1994. Üretim / İşlemler Yönetimi. Beta Basım Yayım. 4.Baskı. İstanbul.

DEMİREL, Ö. 1995. Genel Öğretim Yöntemleri. USEM Yayınları II. Ankara.

DOĞAN, MUAMMER. 1995. İşletme Ekonomisi Ve Yönetimi. Anadolu Matbaacılık.İzmir

DÜREN, A. ZEYNEP. 1990. İşletmelerde Kalite Çemberleri. Evrim Basım Yayım Dağıtım.İstanbul.

EMDE, E. 2000 “Gönüllü Katkıları” Executive Excellence , Rota Yayınları, Sayı:41.

EREN, EROL. 1998. Yönetim ve Organizasyon. Beta Yayınları. İstanbul.

ERTÜRK, MÜMİN.1996. İşletme Biliminin Temel İlkeleri. Beta Basım Yayım Dağıtım. İstanbul.

FICK, G.R. ve RICHIE B.J.R. 1991. Measuring Service Quality In The Travel And Tourism Industry . Journal of Travel Research. Vol.30. No. 2 s:2-9.

FUKUYAMA , FRANCIS 1998. Güven. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları. Birinci Basım. Çeviren : Ahmet Buğdaycı.Ankara.

GERARDO A. GUERRA ve DANİEL J. ZIZZO, 2003. Economics Of Trust In The Information Economy: Issues Of Identity, Privacy And Security, Bounded Rationality in Economic Behaviour (BREQ) Unit, University of Oxford and Oxford Internet Institute (OII), University of Oxford, April,

GRANT, EUGENE L. ve LEAWENWORTH, RICHARD. S. 1988. Statistical Quality Control, Mc Graw- Hill Company. Sixth Edition. New York.

- GRIGGS, RICK. 1989. Quality At Work. Thomson Crisp Learning Publishing. London.
- GOETSCH, DAVID L. ve DAVIS, STANLEY B. 1998. Understanding and Implementing ISO 9000 and ISO Standards. Prentice-Hall. New York.
- GOVERS, C.P.M. 2001. QFD Not Just A Tool But A Way Of Quality Management. International Journal of Quality Production Economics. Vol. 69. Issue 2. (January). 151-159.
- HACIOĞLU, NECDET. 1995. Seyahat Acentacılığı Ve Tur Operatörlüğü. Uludağ Üniversitesi Basımevi. Bursa.
- HAGEMAN, GISELA. 1997. Motivasyon El Kitabı. Rota Yayınları. İstanbul.
- HALLOWS, JALYON. 2005. Information System Project Management. AMACOM Div American MGMT ASSN Publishing. New York.
- HOOKS, IVY F. ve FARRY, KRISTIN A. 2000. Customer Centered Products. AMACOM Div American MGMT ASSN Publishing. New York.
- HUBBARD, MERTON R. 2003. Statistical Quality Control for the Food Industry. Springer Publishing. New York.
- HURLEY, ROBERT. 1994. TQM and Marketing:How Marketing Operation in Quality Companies.QMS of Marketing. CRC Press. New York.
- HUTCHINS, GREGORY B. 1991. Introduction To Quality Control, Assurance and Management. Mcmillan Publishing Company. New York.
- ISHIKAWA, KAORU. 1982. Guide Quality Control, Asian Productivity Organizations. Second Edition.
- İŞÇİ, METİN. 1999. Davranış Bilimleri.Der Yayınları, İstanbul.
- JALOTE, PANKAJ. 1999. CMM in Practice. Addison – Wesley Professional. New York.
- JONES, ELERİ. , TANG, HAVEN CLAIRE . 2005. Tourism SME's, Service Quality and Destination Competitiveness. Cabi Publishing. Massachusettes.
- KARTAL, M. 1999. İstatistiksel Kalite Kontrol. Şafak Yayınları.Sivas.
- KAVRAKOĞLU, İBRAHİM. 1994. Toplam Kalite Yönetimi. Kalder Yayınları.2.Baskı. İstanbul.
- KERZNER, HAROLD. 2003. Project Management . John Wiley and Sons Publishing.London
- KILIÇ, ÖZCAN.2000. Pazarlama Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi. İstanbul üniveritesi İşletme Fakültesi Yayınları.İstanbul.
- KOBU, BÜLENT. 1987. Endüstriyel Kalite Kontrolü. İstanbul Üniversitesi Yayınları. İstanbul. No: 3425.

KOÇAK, NİLÜFER.1998. Türkiye’de Turizm Sektöründe Çalışan Personelin Eğitim Düzeyi ve Turizm Eğitimi Veren Meslek Yüksek Okulları. 1.Ulusal Turizm Sempozyumu. 17-19 Eylül. Eğirdir.

KONDO, YOSHIO.1999. İşletmelerde Bütünsel Kalite. MESS yayınları. Çeviren: Ayşe Bilge Dicleli. İstanbul.

KOZAK, SABAH. 1999. Seyahat Acentalarında Tur Düzenleme. Anadolu Üniversitesi Yayınları. No. 1160. Eskişehir Meslek Yüksekokulu Yayınları. No.7. Eskişehir.

KURILLOFF, P., HEMPHILL J.M., CLOUD, D. 1993. Starting and Managing The Small Bussiness, Mc Graw – Hill Edition. Singapore.

LA LOPA, JOSEPH M. ve MARECKI RICHARD F. 1999. The Critical Role Of Quality In The Tourism System. Quality Progress Journal. Aug. Vol.32 No 8, ABI/INORM Global. pg.37

LANDY, FRANK, (1983) Performance Measurement and Theory. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Assoc. New Jersey.

PINCHOT, Giffort. 2000. A Sense of Community. CRC Press. New York.

MAYER, ROGER., C, DAVIS. ve JAMES, H. 1995. An Integrative Model Of Organizational Trust. Academy Of Management Review, Vol.20. no.3. pg: 709-734.

MONTGOMRY, D.C. 2001.Introduction to Statistical Quality Control. John Willey Sons. 4th Edition. New York.

MONTANA, PATRICK .J. VE CHARNOV, BRUCE. H. 2000. Management. Barron’s Educational Series. London.

MORAN, E.T., VOLKWEIN, J.F. 1992. The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate. Humman Relations Vol 45. No: 1.

MORTIMORE, SARA ., WALLACE, CAROL. 1998. Haccp. Aspen Publishing. Gaithersburg

MUCUK, İSMET. 1994. Pazarlama İlkeleri. Der Yayınları, 6. Baskı.İstanbul.

MURPHY, PETER E. 2004. Strategic Management For Tourism Communities. Channel View Publications. New Jersey.

O’REAGAN, GERARD. 2002. A Practical Approach to Software Quality. Springer Publishing. London.

ÖTER, ZAFER. , TÜTÜNCÜ, ÖZKAN. 2001. Turizm İşletmelerinde Kalite Fonksiyon Göçerimi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.Cilt 3.Sayı 3. Sayfa 95-117.

ÖZDEN, Y. 2003. Öğrenme ve Öğretme. Pegem Yayıncılık.5. Baskı. Ankara.

PAGE, STEPHEN. 2000. Achieving % 100 Compliance Of Policies and Procedures. Process Improvement Publishing .London

PETRICK, JOSEP A. , FUR , DIANA. ve FURR, DIANA S. 1995. Total Quality In Managing Human Resources. CRC Press. New York.

REINECKE, J.A., DESSLER, G. SCHOELL W.F. 1989. Introduction to Bussiness a Contemporary View, Sixth Edition. Massachusetts.

SELIGMAN , ADAM B. 1998. Trust And Sociability: On The Limits Of Confidence And Role Expectations. American Journal Of Economics And Sociology. October.

SHERKENBACH, W. 1990. The Deming Route To Quality and Productivity: Road Maps and Roadblocks. CEE Press Books. Washington.

SIMONS, J. 1998, Despite low unemployment, layoffs soar--corporate mergers and overseas turmoil are cited as causes. The Wall Street Journal. November 18.

SOLOMON ,ROBERT C. ve FLORERES , FERNANDO. 2001Güven Yaratmak, BZD Yayın Ve İletişim Hizmetleri. İstanbul. MESS Yayın No : 369 , Aralık

TATAR, TEVFİK. , ÜNER, MİTHAT. 1992. İşletmecilik İlkeleri. Gazi Büro Yayınları. Ankara.

TAYLOR, JAMES R. 1989. Quality Conrol Systems, Procedures for Planning Quality Programs.Mc Graw- Hill Companies Inc. London.

TURAN, İLTER. 1976. Siyasal Sistem Ve Siyasal Davranış , Der Yayınları , 2. Baskı İstanbul.

VENİNGA, ROBERT. 2001. 'Ruhlarını Dozurun' ,Executive Excellence.Rota Yayınları, Sayı:47.

WECKERT, JOHN. 1999. Turst And Monitoring in The Workplace , Australian İnstitute Of Computer Ethics Conferance, July, , Lilydale.

WAIKAR, AVINASH ve NİCHOLS PHİLİP. 1997. Aviation Safety: A Quality Perspective. Disaster Prevention and Management Journal. Volume 6 Number 2 87-93.

YARCAN, ŞÜKRÜ ve PEKÖZ, METEHAN. 1998. Seyahat İşletmeleri.Boğaziçi Üniversitesi Yayınları. 2. Basım.İstanbul.

YÜKSEL, ATİLA ve YÜKSEL FİSUN. 2004. Turizmde Bilimsel Araştırma Yöntemleri.Turhan Kitabevi. Ankara.YÜKSEL, ÖZNUR. 2000. İnsan Kaynakları Yönetimi. Gazi Kitapevi.Ankara.

