

KALİTE VE HİZMET KAVRAMI

Geleneksel anlamda yaklaşıldığında kalite kavramı standartlara uyum ya da fonksiyonlara uygunluk olarak ele alınmaktadır. Ancak günümüzde kalite kavramı bu tanımlara sığmayacak derecede yeni boyutlar kazanmıştır. Günümüzde, kalite kavramı, günlük konuşmalardaki dağınıklığından kurtarılmış, dar tanımlama kalıplarından çıkarılmış, esnek ve dinamik bir çerçeve içine yerleştirilmiştir. Bu özelliğiyle de kalite kavramı, stratejik bir yönetim aracı durumuna gelmiştir.

Çağdaş kalite tanımı öz bir ifadeyle şöyle verilebilir : Kalite müşterinin istediğidir.

Şimdi bu tanımı biraz daha açarak ilerleyelim.

Kalite “ bir mal veya hizmetin müşteri beklenti ve gereksinimlerini karşılayabilme yeteneğidir” diye de tarif edilebilir. Tüketicilerin beklentilerine bağlı olarak, kalite kavramı topluma, toplumun kültürel gelişimine, beğeni ve alışkanlıklarına göre değişen bir kavramdır. Amaç müşteri beğeni ve gereksinimlerini daha iyi yakalamak ve rakiplerinden daha iyi mal / hizmet üretmektir.

Kalite ile ilgili tanımları çoğaltmak mümkündür. Bunların arasında uluslararası örgütler tarafından yapılmış ve kabul görmüş tanımlarda vardır. Buna örnek olarak Uluslararası Standart Bürosu ISO’ nun kalite için yaptığı tanım verilebilir : “kalite, bir mal ya da hizmetin belirli bir gereksinimi karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür.”

Sonuç olarak kalite, “müşteri isteklerinin tatmini, operasyon performansının iyileştirilmesi, maliyetlerin düşürülmesi vb. Amaçlar için kullanılan stratejik bir yönetim aracıdır” şeklinde tanımlanabilir.

İsteklerin yerine getirilmesi mala olan gereksinimin karşılanmasına göre daha öncelikli olduğunda, malla doğrudan veya dolaylı ilintili hizmetlere ilişkin özellikler de o derece önem kazanmaktadır. Show-room düzenlemesi, tüketiciyle temasta olan personelin eğitim seviyesi, davranış/tutum/dış görünüş, şirket imajı vb. Özellikler gün geçtikçe daha büyük bir rol oynamaktadır.

Şirket kalitesi, tüketici tarafından pazarda en iyi olarak tanınmak amacıyla yeni mal/hizmetleri daha güvenilir ve rakipten daha önce pazara sunma becerisidir. Şirketin pazardaki değişikliklere, tüketici isteklerindeki değişimlere, şimdiye kadar sunduğu mal / hizmetlerin yerini dolduracak mal/hizmetlerdeki şans ve risklere ayak uydurma yeteneği ile yeni pazarlar/pazar payları elde etmedeki becerikliliği ve ustalığı da şirket kalitesinin bir ifadesidir. Somut ürün üreten endüstriyel işletmeler için “şirket kalitesi” yaklaşımı, başlangıçta, büyük bir anlam ifade etmemiştir. Ancak soyut hizmet üreten işletmeler için, şirket kalitesi hizmet kalitesinin vazgeçilmez alt yapısı ya da ta kendisidir.

HİZMET KALİTESİ GÖSTERGELERİ

Kalite kaygan bir kavramdır. Tam yakaladım derken anlamı elinizden kaçan, kapsamı sürekli yenilenen bir yapıdır. Çoğunlukla ”iyilik, lükslük, güzellik, sağlamlık, rahatlık vb.” Gibi tam karşılığı olmayan sıfatlarla karşılaştırılan kalite ve onun gerekleri tüketiciler tarafından da tam anlamıyla dile getirilmemektedir. Kalitenin açıklanması ve ölçülmesi araştırmacılar içinde

TASNİF DIŞI

sorun oluşturmaktadır. Genelde tanımlar dikkate alınmamakta, ölçümlemekten kaçınılmakta ve kalite kavramının elde edilmesi için tek yönlü bireysel değerlendirmeler kullanılmaktadır.

Konu birde soyut bir kapsamı olan Hizmetin Kalitesi ile ilgili olunca sorunlar daha da derinleşmektedir. Bununla birlikte, bu alanda yapılmış çalışmalar, konuya yeterince açıklık getirmişlerdir.

Hizmet kalitesi üzerine yapılmış çalışmaların incelenmesi sonucu şu üç noktanın varlığı belirlenmiştir :

- Hizmet kalitesinin tüketici tarafından değerlendirilmesi, mal kalitesinin değerlendirilmesinden daha zordur.
- Hizmet kalitesinin algılanması, tüketici beklentileri ile gerçekleşen hizmet performansının karşılaştırılması sonucu olur
- Kalite değerlendirilmesi sadece bir hizmetin sonuçları dikkate alınarak değil, hizmetin iletilmesi işleminin de değerlendirilmesi ile yapılır.

Araştırmacılar ve hizmet üreten firmaların yöneticileri, hizmet kalitesinin, beklentiler ile performansın karşılaştırılmasını içerdği konusunda görüş birliğine sahiptirler:

Hizmet kalitesi, verilen hizmet seviyesinin müşteri beklentileri ile ne kadar iyi eşleştiğinin ölçüsüdür. Kaliteli hizmet vermek demek, müşteri beklentilerine uyumlu bir yapı içinde karşılık vermek demektir.

Verilen bu tanım ışığında hizmet kalitesinin incelenmesi amacıyla yanıtlanması gereken bir dizi soru vardır. Bunlardan bazıları aşağıda sıralanmaktadır.

- Hizmet veren firmaların yöneticileri neleri hizmet kalitesinin anahtar özellikleri olarak kabul ediyorlar?
- Yüksek kalitedeki hizmet üretimindeki sorunlar ve görevler nelerdir?
- Tüketiciler neleri hizmet kalitesinin anahtar özellikleri olarak kabul ediyorlar?
- Hizmeti pazarlayanlarla tüketiciler arasında algılama açısından farklılıklar var mı?
- Üretici ve tüketicinin algılayışları, hizmet kalitesinin tüketici açısından genel bir model içinde birleştirilebilir mi?

Ayrıca, hizmetin memnuniyet ve memnunsuzluk olayları ve nedenleri, ideal bir hizmetin tanımı (sözgelimi ideal bir banka veya ideal kredi kartı), hizmet kalitesinin anlamı, hizmet kalitesinin değerlendirilmesindeki önemli faktörler, hizmetle ilgili performans beklentileri ve ücretin hizmet kalitesindeki rolü gibi vb. Sorularla hizmet kalitesi kavramının derinleştirilmesi mümkün olabilir.

Hizmet kalitesinin tanımlanmasındaki güçlüklerle karşı, hizmetin kalitesinin belirlenmesinde genellikle, hizmetin türünden bağımsız olarak, benzer kriterlerin kullanılabileceği görülmüştür. Hizmet kalite göstergeleri olarak adlandırabileceğimiz bu belirleyiciler aşağıda listelenmekte ve tanımlanmaktadır.

HİZMET KALİTESİ KRİTERLERİ

Hizmetin soyut elle tutulamayan, gözle görülemeyen niteliklerde olması, hizmetin kalitesinin tanımlanmasında bazı güçlükler doğurmaktadır. Tanımlanabilse ölçümlemesinde bir dizi

TASNİF DIŞI

olanaksızlığın varlığından hep kuşku duyulmuştur. Bu kuşklara karşın, hizmetin türü ne olursa olsun, hizmetin kalitesini açıklayan evrensel kriterlerin tanımlanabilmesi mümkün olmuştur.

- Erişebilirlik
- Tepkisellik
- Zamanlılık
- Tamlık
- Doğruluk
- Profesyonellik
- Güvenilirlik
- Güvenlik
- Anlaşılabilirlik
- Süreklilik
- Esneklik
- Ortam
- Görünüm

ERİŞEBİLİRLİK

Müşterinin satıcı ile temas kurabilme derecesini belirler. Bu kriter müşteri ile ilişki kurma kolaylığını ve yaklaşılabilirlik ölçüsünü içerir. Bunun anlamı örneklerle şöyle açıklanabilir:

- Hizmet telefonla kolaylıkla erişebilir olmalıdır. (hatlar meşgul olmamalı ve müşteri beklemeye alınmamalı)
- Hizmeti almak için bekleme süresi fazla olmamalıdır.(örneğin bankalarda)
- Uygun çalışma saatleri tasarlanmalıdır.
- Hizmet noktası için uygun yer luşturulmalıdır.

TEPKİSELLİK

Satıcının müşteriye tepki gösterme derecesini belirler. Çalışanların hizmeti vermeye istekli ve hazır olmalarının ölçüsünü açıklar. Buna örnek vermek gerekirse ,

- İş/Sözleşme belgelerini hemen postalamak
- Müşteriyi hemen geri çağırmak
- Anında hizmet verme (Örneğin , randevuları hemen ayarlama)

Vb. Faaliyetler tepkiselliği göstermektedir.

ZAMANLILIK

İşin , müşterinin , tanımladığı , beklediği zaman çerçevesinde tamamlanma derecesini göstermektedir.

TAMLIK

TASNİF DIŞI

TASNİF DIŞI

İşin/Hizmetin bütününün tamamlanma derecesini açıklar. Örneğin bir belge ile olarak tüm işlemlerin hızla tamamlanmış olmasına karşın tek bir imzanın eksikliği bu kalite kriterinin sağlanmadığının göstergesidir .

DOĞRULUK

Hizmetin iş gereklerine uygun olarak gerçekleştirilme derecesini açıklar. Öngörülen fonksiyonların

hassasiyetle gerçekleştirilme derecesini belirler . Hesaplama hatası yapılmaması , banka mevduatlarında doğru faiz oranlarının kullanılması , lokantalarda , hesap ödemede toplama hatasının yapılmaması vb. Faaliyetler buna örnek olarak verilebilir. Yönetmeliklere uygunluk da bu kriterin bir diğer örneğidir. Hizmetin ilk seferde doğru olarak yapılması , hizmet kalitesinin bu kriteri kapsamındas ele alınabilir .

PROFESYONELLİK

Satıcının müşteri ile çalışırken gösterdiği davranışın profesyonellik derecesini açıklar.

Kibarlık , saygı , güler yüz , müşteriye dikkate alma , içten davranma , kolaylık gösterme , işine sahip olma , işe saygı gösterme ve benzeri tutum ve davranışlar profesyonellik olarak tanımlanabilir.

GÜVENİLİRLİK

İnanılabilirlik ve dürüstlük özelliklerini açıklamaktadır . Bu kriter müşterinin en çok ilgilendiği şeylere içtenlikle sahip olmayı içerir Şirketin imajıyla eylemlerinin uyumlu olması , şirketin söyledikleri ile yaptıklarının uyumu bu kriter çerçevesinde değerlendirilir .

GÜVENLİK

Riskten , tehlikeden ve kuşkudan uzak olma derecesini belirler . Bu kriteri şöyle örneklendirebiliriz .

- Fiziksel güvenlik (otomatik para çekme makinalarında soyulma tehlikesi var mı ?)
- Parasal güvenlik (firma benim hisse senetlerimin nerede olduğunu biliyor mu ?)
- Gizlilik (firmayla olan ilişkilerim bize özel mi ?)

ANLAŞILABİLİRLİK

Üretilen hizmetin ve müşterinin anlaşılması ve algılanması için gösterilen çabanın derecesini açıklar. Bu kriter, müşterileri, anlayacakları bir dilden konuşarak bilgilendirmek ve onları dinlemek anlamına gelmektedir. Bu kurumun kullandığı dili değişik müşterilere göre ayarlaması anlamına da gelebilir. Karmaşıklık ve içerik derecesini iyi eğitilmiş bir müşteriye karşı arttırmak veya yeni ve deneyimsiz bir müşteri için daha basit ifadeler kullanmak bu kriter kapsamında değerlendirilir.

Bu kriter şunları içerebilir :

- Hizmetin kendisini açıklamak

TASNİF DIŞI

TASNİF DIŞI

- Hizmetin maliyetinin ne olacağını açıklamak
- Maliyetle hizmet ödünleşmesini açıklamak
- Müşteriye, herhangi bir problemin halledilmek üzere ele alınacağı konusunda güven vermek.

Müşteriyi bilmek ve anlamak demek müşterinin gereksinimlerini anlamak için çaba göstermek demektir. Bunu örneklemek gerekirse

- Müşterinin kendine özel gereksinimlerini öğrenmek
- Bireysel dikkat göstermek
- Devamlı müşterileri tanımak

vb. Faaliyetler bu kriter çerçevesinde değerlendirilir.

SÜREKLİLİK

Değişik nedenlerle oluşan yanlış algılamaların ve hataların bulunması, belirlenmesi ve ortadan kaldırılarak düzeltilmesi için harcanan çabasının derecesini açıklar. Hiç kuşkusuz bu kriter müşterinin algılanması için gösterilen çalışmalar ile ilintilidir. Ancak burada esas önemli nokta, müşterinin anlaşılabilmesi için tüm gerçekler yerine getirilirse bile oluşabilecek hatanın hızla algılanarak yok edilmesi; hatta bu hatadan olumlu yönde yararlanabilecek yaratıcılığın gösterilmesidir.

ESNEKLİK

Müşteri beklentilerinin , işin / hizmetin özelliklerinin değişmesi durumunda yeni koşullara uyum göstermenin derecesini açıklar. Beklentiler müşteriden müşteriye farklı olacaktır. Ya da aynı müşterinin değişik zamanlardaki beklentileri farklılık gösterecektir. Bu değişiklikler çok hızlı ve çok kısa zaman aralıklarında ortaya çıkabilir. Tüm bu durumların algılanması ve müşteriyi tatmin edecek tepkinin oluşturulması gerekecektir.

ORTAM

Hizmetin oluşturduğu ortamın psikolojik ve sosyal durumunu açıklamaktadır. Çalışanların birbirleri ile olan ilişkilerinin niteliği ve düzeyi, birbirlerine gösterdikleri davranışın özellikleri ve bunun sonucunda oluşan örgütsel kimlik bu kriter çerçevesinde değerlendirilmektedir.

GÖRÜNÜM

Hizmetin oluşturulduğu ortama ilişkin fiziksel görünüm durumunu açıklamaktadır.

- Fiziksel donanım
- Personelin görünümü
- Hizmeti vermede kullanılan araç ve gerçler
- Banka kartları veya teminat mektupları gibi hizmeti temsil eden fiziksel nesneler
- Hizmet tesisindeki diğer müşterilerin görünümü

Bu kriterler çerçevesinde değerlendirilmektedir.

TASNİF DIŞI

TASNİF DIŞI

Hizmet kalitesi göstergelerinin daha iyi açıklanabilmesi açısından, bu göstergeleri kavramsal ve sayısal olarak örneklendirebiliriz. Örneğin “erişebilirlik” göstergesini ele alalım. Bu gösterge için kaliteyi yani müşteri tatmin düzeyini aşağıdaki gibi derecelendirebiliriz.

- Gereksinim duyduğum herhangi bir an satıcı ile temas kurabilirim.
- Satıcı gereksinim anında yerindedir.
- Gereksinim duyduğum an satıcıyı bulabilirim.
- Gerek duyduğum an satıcıyı aramam gerekir.

“Tepkisellik” göstergesini ele alırsak derecelendirme şöyle olabilir.

- Satıcılar, eriştiğim anda hemen yanıt verirler.
- Satıcılar, yardım istediğimde hızla yanıt verirler.
- Satıcılardan yardım istediğimde, eriştikten bir süre sonra yanıt alırım.
- Satıcılara eriştikten sonra , yardım almam için beklemem gerekir..

Hizmet kalitesi göstergeleri için bazı sayısal değerleri de aşağıdaki gibi örneklendirebiliriz.

- Telefona üçüncü çalıştan önce yanıt vermek
- Kuyrukta 3 müttertiden fazla beklememesi
- Kayıp kredi kartının 12 saatte yenilenmesi
- Uçak kapılarının inişte durduktan 70 saniye sonra açılması
- Müşteri oturduktan 3 dakika sonra servisin başlaması
- Yangın duyurulduktan 7 dakika sonra yangın yerinde olmak

HİZMET KALİTESİ ARALIK MODELİ

Hizmet kalitesi ile ilgili temel soruları şöyle sıralayabiliriz:

- Hizmet kalitesi nasıl oluşmaktadır?
- Bu oluşumun önündeki engeller nelerdir?
- Bu engelleri aşmak için neler yapılmalıdır?

Bu soruların yanıtlanması amacıyla hizmet kalitesinin modellenmesi üzerine yapılan araştırmalar giderek yaygınlaşmaktadır. Bu araştırmalar içinde en önemlilerinden biri de Parasuman, Zeithmel ve Berry tarafından gerçekleştirilmiş olan bir dizi araştırmadır.

Bu araştırmada hizmet kapalı bir çevrim olarak modellenmiş ve kalitenin oluşumu sergilenerek, bu oluşumu engelleyen aksaklıklar açıklanmıştır.

Yazarların önemle işaret ettikleri noktaların başında, hizmet kalitesinin ürün kalitesine göre daha zor belirlenebilir olması gelmektedir. Herhangi bir ürün elle tutulabilir, görülebilir, tadına bakılabilir ve hatta istendiğinde bir üründen örnek alınabilir. Oysa hizmet, bir defada ve yalnızca o anlık duruma özgü olarak sağlanır ve geride genellikle zihinsel birtakım izlenimler bırakırlar.

Yazarların bir diğer önemli saptaması da hizmet kalitesinin algılanmasının, tüketici beklentileri ile gerçekleşen hizmet performansının karşılaştırılması sonucu oluşmasıdır.

TASNİF DIŞI

Başka bir şekilde ifade etmek istersek, müşteriler tarafından algılanan hizmetin kalitesi, müşterinin beklediği hizmet kalitesi ile gördüğü hizmet kalitesini karşılaştırması sonucu ortaya çıkar. Müşteri beklentilerini daha önce tanımladığımız kalite göstergeleri oluşturmaktadır. Bu göstergeler, müşterilerinin geçmiş deneyimleri, kişisel gereksinimleri ve beklentileri ile sözlü iletişimin süzgecinden geçerek görece ve değişen önceliklere sahip olurlar. Bu öncelikler müşteriden müşteriye farklılık gösterebilecektir.

Yukarıdaki tanımlamalar ışığında hizmet kalitesinin modellenmesinde üç temel varsayım açıklanabilir.

Varsayım 1: Beklenen hizmet ile algılanan hizmet arasındaki fark yani aralık, bazı diğer aralıkların alt fonksiyonudur.

Varsayım 2: Tüketiciler hizmet kalitesini değerlendirirken tipik bir şekilde deneyimlerine dayanırlar.

Varsayım 3: BH-Beklenen hizmet, AH-Algılanan hizmet olmak üzere.

- a. $BH > AH$ olduğunda, algılanan kalite tatmin edici düzeyden daha aşağıdadır ve BH ile AH arasındaki fark arttıkça tamamen kabul edilemez kaliteye doğru gidilecektir.
- b. $BH = AH$ olduğunda, algılanan kalite tatminkardır.
- c. $BH < AH$ olduğunda ise, algılanan kalite tatmin edici düzeyden daha yüksektir ve BH ile AH arasındaki fark arttıkça ideal kaliteye yaklaşılabilecektir.

HİZMET KALİTESİNDE İLETİŞİM

Açıklanan hizmet modeli, müşterinin beklediği ve algıladığı hizmet kalitesi arasındaki açıklık üzerine kurulmuştur.

Aslında beklenen ile algılanan arasındaki bu kısa devrenin arkasında daha geniş bir kapalı çevrim bulunmaktadır. Bu çevrim, müşterinin gereksinim ve beklentisinin yönetim tarafından algılanmasından başlayıp, hizmetin gerçekleştirilmesine ve gerçekleştirildikten sonra müşteri tarafından algılanmasına kadar geçen süreci kapsamaktaydı. Bu çevrimi özetle şöyle şekillendirebiliriz.

Müşteri beklentisinin gerçekleştirilmesini yani Hizmet Kalitesinin oluşumunu gösteren bu çevrimin en ilginç noktası, kalitenin üretimi önündeki bazı kayıpları ve engelleri göstermesidir. Bu engeller modelde “aralık” olarak tanımlanmaktadır.

Bu aralıkların ortaya çıkmasında birçok neden vardır ama bütünüyle ele alındığında, bu aralıklar hizmeti müşterinin istediğinden başka bir şekilde sokabilen kayıplardır. Bu aralıklar aşağıda tanımlanmaktadır.

1. **Aralık:** Tüketici beklentileri ile bu beklentilerin yönetim tarafından algılanan şekli arasındaki fark.
2. **Aralık:** Tüketici beklentilerinin yönetim tarafından algılanan şekli ile hizmet kalitesi spesifikasyonları arasındaki fark.

TASNİF DIŞI

TASNİF DIŞI

3. **Aralık:** Hizmet kalitesi spesifikasyonları ile hizmet hakkında tüketiciye iletilen bilgiler arasındaki fark.
4. **Aralık:** Hizmetin verilmesi ile hizmet hakkında tüketiciye iletilen bilgiler arasındaki fark.

Hizmet kalitesi modelde, tüketici beklentileri ile algılamaları arasındaki fark olarak tanımlanmıştır. Bu da sonuçta, hizmeti pazardlayanın tarafındaki hizmet kalitesinin verilmesi ile ilgili dört aralığın boyutlarına ve yönüne bağlıdır.

Araştırmalarda her aralıktan sorumlu olan teorik yapılar ana hatlarıyla belirlenmiştir. Ayrıca bu yapıları operasyonel hale getirmek için kullanılabilecek organizasyonel değişkenler de maddeler halinde gösterilmiştir ve açıklanmıştır. Sonuç olarak da, Hizmet Kalitesi ile ilgili olarak “aralık”lara dayanan kuramsal bir açıklama ortaya konmuştur. İleriki sayfalarda bu aralıklar özet olarak tanımlanacaktır.

1.ARALIK:

Tüketici beklentileri ile bu beklentilerin yönetim tarafından algılanan şekli arasındaki fark

Tüketicilerin tam olarak neyi istediklerini anlamak, hizmet üreten firmaların yöneticileri için her zaman kolay değildir. Bu hizmetin tüketici gereklerini karşılamak için ne gibi özelliklere sahip olması ve hangi özelliklerde nasıl bir performans gösterilmesi gerekliliği özenle araştırılması gereken bir konudur. Hizmet üretimi konusunda çok az elle tutulur işaret olduğundan, tüketicinin beklentileri ile yöneticilerin tüketicilerin beklediğini sandıkları arasındaki farkın, somut ürünler üreten firmalarınkine göre daha büyük olacağı açıktır. Aşağıdaki tabloda da görüleceği gibi tüketici beklentileri ile yönetimin tüketiciye verdiği öneme, tüketici gereksinimleri konusunda aldığı geçerli bilgilere ve müşterilerle ilişki halindeki personel ile üst düzey yöneticileri arasına koyduğu engellere bağlıdır.

Tablo 1. Birinci Aralık İçin Teorik Yapılar

TEORİK YAPILAR	ÖZEL DEĞİŞKENLER
Pazarlama Araştırmaları	<ul style="list-style-type: none">• PA miktarı• PA'nın kullanımı• Hizmet kalitesi konularına hangi pazarlama araçlarının ne derece eğildiği• Yöneticiler ve müşteriler arasındaki doğrudan

TASNİF DIŞI

	etkileşimin derecesi
Dikey İletişim	<ul style="list-style-type: none">• İşverennle çalışanlar arası iletişimin derecesi• Cephede çalışan personelde gelen girdilerin hangilerinin arandığının ölçüsü• Üst düzey yöneticiler ile cephede çalışan personel arasındaki bağlantı
Yönetim düzeyleri	<ul style="list-style-type: none">• Üst düzey yöneticiler ile cephe personeli arasındaki düzey sayısı

2. ARALIK:

Tüketici beklentilerinin yönetim tarafından algılanan şekli ile üretilen hizmet kalitesi spesifikasyonları arasındaki fark.

Tüketici beklentilerini algılamak yeterli değildi. Önemli olan tüketicinin istediği ve algılanmış olan kaliteyi üretmektedir.

Hizmet üreten firmaların yöneticileri tüketici beklentilerini karşılamakta genellikle güçlük çekerler. Çeşitli faktörler, kaynak kısıtları, kısa dönemli kara yönelme, Pazar koşulları, yönetimin ilgisizliği, tüketici beklentilerinin yönetim tarafından algılanan şekli ile belirli hizmetler için yönetim tarafından konulan hizmet spesifikasyonları arasındaki uyumsuzluklardan sorumlu olabilirler. Bu aralığın büyüklüğü, yönetimin hizmet kalitesi konusundaki duyarlılığının, görev standardizasyonunun ve yapılabilirliğin algılanmasının bir fonksiyonudur.

Tablo 2. İkinci Aralık İçin Teorik Yapılar

TEORİK YAPILAR	ÖZEL DEĞİŞKENLER
Yönetimin Hizmet Kalitesindeki duyarlılığı	<ul style="list-style-type: none">• Kaliteye kaynak atama• İç kalite programlarının varlığı• Yönetimin kalite algılama konusundaki algılamaları
Amaç belirleme	<ul style="list-style-type: none">• Hizmet kalitesinin amaçlarını belirlemede resmi prosesin varlığı
Görev Standardizasyonu	<ul style="list-style-type: none">• Operasyonların standardize edilmesinde donanım teknolojisinin kullanılması

TASNİF DIŞI

TASNİF DIŞI

	<ul style="list-style-type: none">Operasyonların standardize edilmesinde yazılım teknolojisinin kullanılması
Yapılabilirliğin algılanması, sağlanması	<ul style="list-style-type: none">Spesifikasyonları karşılamak için gerekli beceri ve sistemlerYöneticilerin tüketicinin beklentilerinin karşılanabileceğine olan inancın derecesi

3. ARALIK:

Hizmet kalitesi spesifikasyonları ile müşteriye gerçekte verilen hizmet arasındaki fark.

Müşterinin beklediği hizmetin kalitesinin tam olarak algılanması ve bunun sonucunda tam olarak üretilmesi müşteri tatmini için yeterli olmayacaktır. Üretilen kalitenin müşteriye verilmesinin önünde de bazı engeller vardır.

3. Aralık, hizmet için belirlenen spesifikasyonlara gerçekte verilen hizmet arasındaki farklardır. Buna “hizmet performans aralığı” yani hizmeti verenlerin, yönetimin beklediği performansı göstermemelerinin derecesi de denebilir. Bu aralık, çalışanlar istenilen seviyede çalışmıyor veya çalışmak istemiyor ise ortaya çıkar.

Tablo 3. Üçüncü aralık için teorik yapılar

TEORİK YAPILAR	ÖZEL DEĞİŞKENLER
Ekip Çalışması	<ul style="list-style-type: none">Çalışanların diğer çalışanları müşteri olarak görmelerinin ölçüsüCephe personelinin üst düzeylerdeki yöneticilerin kendileriyle gerçekten ilgilendiklerini hissettirmelerinin ölçüsüÇalışanların yapılan işlerle doğrudan ilgili olmalarının ve kendilerini işin içinde hissetmelerinin ölçüsü
Çalışanın işle uyumu	<ul style="list-style-type: none">Çalışanların yapabilme yetenekleriÇalışanların seçim sürecinin önemi, etkinliği
Teknoloji-iş uyumu	<ul style="list-style-type: none">Araçların ve teknolojinin işi yapmadaki uygunluğu
Algılanan kontrol	<ul style="list-style-type: none">Çalışanların yaptıkları işin insiyatifini ellerinde tuttuklarını hissetmelerinin ölçüsüCephe personelinin, müşterilerle ilgilenirken kendilerini ne kadar esnek bulduklarının ölçüsüTalebin öngörülebilirliği

TASNİF DIŞI

Gözetici kontrol sistemleri	<ul style="list-style-type: none">Çalışanların sadece ürettikleri ile, davranışlarıyla değerlendirilmesif
Görev Karmaşası	<ul style="list-style-type: none">Müşterilerin beklentileri ile organizasyonun beklentileri arasında algılanan fark Hizmet vermek için yapılan işlerin gerektirdiği kırtasiye işlerinin miktarı Cephe personeline verilen yapıcı geri beslemenin ölçüsüRekabetin ve kendine güvenmenin algılanan ölçüsü. Cephe personelinin ürün hakkındaki bilgi Cephe personeline verilen yapıcı geri beslemenin ölçüsüRekabetin ve kendine güvenmenin algılanan ölçüsü Cephe personelinin ürün hakkındaki bilgisi Cephe personelinin ürüne yönelik olarak eğitilmesi Cephe personeline sağlanacak olan becerilere ilişkin eğilim

4.ARALIK

Hizmetin verilmesi ile hizmet hakkında tüketiciye iletilenler arasındaki fark.

Medya aracılığıyla yapılan reklamlar ve müşteriye yönelik diğer iletişimler tüketici beklentilerini etkileyebilecektir. Müşteriye sunulan hizmet ile dış iletişim yoluyla tanımlanan hizmet arasındaki abartılı açıklık ve uyumsuzluk müşteri algılamasını olumsuz yönde oluşturacaktır. Müşteriler kendilerine bilgi olarak iletilen özellikleri, kendilerine sunulan hizmette bulamazlarsa hizmet kalitesi algılamaları etkilenecektir. Aşağıdaki tabloda gösterildiği gibi, bir organizasyondaki yatay iletişim ve aşırı vaatler verme eğilimi 4. Aralığın büyüklüğüne etki etmektedir.

TASNİF DIŞI

Tablo 4. Dördüncü aralık için teorik yapılar

TEORİK YAPILAR	ÖZEL DEĞİŞKENLER
Yatay İletişim	<ul style="list-style-type: none">• Raklam, planlama ve yürütme işlerinde çalışan operasyonel kişiler tarafından sağlanan girdinin derecesi• Cephe personelinin müşterilerle olan dış iletişimden önceden bilgi sahibi olmalarının ölçüsü.• Eporerasyon ve satış işleriyle uğraşan kişiler arasındaki iletişim.• Birimler ve şubeler arasındaki proseslerin benzerliği
Aşırı vaatler verme eğilimi	<ul style="list-style-type: none">• Firmanın işini büyütme için duyduğu baskının ölçüsü• Firmanın rakiplerinin aşırı vaatlerde bulunmalarını algılamasının ölçüsü

KALİTESİZLİK TEK BİR YANLIŞLA BAŞLAR

Kuruluşlar işin belirli bölümlerini gözleyip hizmet geliştirme stratejilerine yardımcı olarak, sorun arama işlemini küçültebilirler. Örneğin insan ya da araç hareketlerinin koordinasyonunu gerektiren karmaşık programlamalarda sorun çıkması olasılığı yüksektir. Hava yolu şirketlerinde uçuş iptalleri olduğu gibi tek bir yanlış, akıl alaz uzunlukta bir hata ve sorun zinciri başlatır. Geçennlerde hizmette kusursuzluk üzerine çalışmalar yürüten bir grup profesörle beraberdik. Bir toplantıya gidiyorduk. Boston'dan Colombus Ohio'ya uçakla gitmek üzere yola çıkmıştık. Arada, Washington National hava alanında duruş yapacaktır. Ancak bize, Washington National hava alanında duruş yapacaktık. Ancak bize, Washington National'daki kalkış yasağı nedeni ile Boston'dan geç bir kalkışın, uçağın Ohio'ya aynı gecede varamaması demek olacağı bildirilmemişti. Ne yazık ki US Hava Yolları uçağı Washington'da geceleme zorunda kaldı ve ertesi günkü toplantıya yetişemedik. Daha da kötüsü, US Hava yollarının hava alanındaki bankosunda yeterli sayıda gece görevlisi yoktu ve olanlarda fazla yükten bunaldıklarından gereğince hizmet veremediler. Böylece zaten sıkıntı içindeki biz yolcular bir de saatlerce sırada beklemek zorunda kaldık. İyileştirmeye hazırlıklı bulunmamanın doğurabileceği acıklı sonuçlara bundan daha güzel bir örnek olamaz sanırım. Önceden bir önlem alınmamış olması, hem müşterilere hem de havayolunun ön saftaki personeline çok sıkıntılı saatler yaşatmıştır.

MÜŞTERİ TATMİNİNE YÖNELİK GELİŞTİRİLMİŞ MODEL

Açıklanan model, rekabet ve Pazar şartlarını ve bunların müşterilerin beklentilerini ne şekilde etkileyeceğini açıklayamamakta, yalnızca şirket içine yönelik kalmaktadır. Halbuki bu parametreler kurumun varlığı açısından kritik bir öneme sahiptirler. Bu kavramların modele uygulanmış biçimi şekil 9 da görülmektedir.

KALİTE ARALIKLARININ KALDIRILMA ÇALIŞMALARI

TASNİF DIŞI

Hizmet kalitesinin oluşumu önündeki engellerin aşılması için modelde sözü edilen aralıkların kapatılması gerekmektedir. Aralıkları oluşturan nedenler bilindiğinden, bunların ortadan kaldırılması için yapılacak çalışmalar da tanımlanabilmektedir.

1. Aralık için : Müşterinin ne istediğini belirlemek
2. Aralık için : Sürecin tasarımı
3. Aralık için : Sistemin kontrolü
4. Aralık için : Doğru bilgi akışını sağlama
5. Aralık için : Sonuçları ölçme

Şimdi bu çalışmaları kısaca açıklayalım:

Müşterilerin Ne İstedğini Belirlemek

Pazar araştırmaları, müşteri beklentilerinin belirlenmesi için en etkili yöntemdir. Ancak müşteri isteklerinin önceliklerini tanımlamak yöneticilerin ortak sorunlardan biridir.

Müşterinin en çok neyi istediğini belirlemenin yöntemlerinden biri, anket veya görüşmeler sırasında, müşterinin seçenekler arasında öncelik belirtmesini istemektir.

Bu araştırmacılar, pazarlama karmasındaki bileşenlerin iş alanını en çok nasıl etkilendiğini açıklamak için bir metodoloji geliştirilmişlerdir. Bu amaçla fiyat, satış çabaları, ürün ve dağıtım ile ilgili değişkenler içeren bir anket oluşturmuşlardır.

Bu anket dört bölümden oluşmaktadır.

1. Önem sırasına göre dizilmiş pazarlama hizmeti değişkenleri,
2. Beklenen hizmet performansı ya da standardı
3. Tedarikçilerin hizmetlerinin geliştirilmesi
4. Anketi yanıtlayanların demografik yapısı

Daha sonra belli endüstrilerden elde edilen değişkenlerin göreceli önemlerini belirlemek için çok boyutlu istatistikî analiz yapmışlardır. Analiz sonunda, ankete cevap verenlerin belli firmalar için yaptıkları değerlendirmeler ile bu firmaların Pazar payı arasında bir ilişki kurmuşlardır.

Buradan çıkarılacak sonuç, pazarlama karmasından ve hizmet bileşenlerinden hangi unsurların satışları etkilediği belirlemenin önemidir.

Pazar araştırmasının diğer önemli bir noktasında, firmanın ürün ya da hizmet kalitesinin müşteri tarafından nasıl algılandığının belirlenmesidir. Araştırmada, müşterilerden firmanın yukarıda açıklanan unsurlardaki rekabetini sıralamaları istenmiştir ki bu nokta bir sonraki adım olan sürecin tasarımını oldukça etkilemektedir.

Müşterilerin önemli noktadaki gereksinimleri ve algılamaları belirlendikten sonra, firma, rekabetçi ortamda bunları ne derece karşılayabildiğini belirlemelidir. Bu adımda kullanılabilecek yöntemlerden biri “Benchmarking”dir. Elde edilen veriler, müşterilerin verdikleri öncelikler ve algılamalarıyla karşılaştırıldıklarında, kurumu, Pazar payını artırıcı ürün veya hizmet tasarımına yönlerecektir.

Sürecin Tasarımı

Son on yılda, Japon Yönetim Sistemi'nin üretim sürecine kazandığı QFD (Quality Function Deployment) Kalite Fonksiyonlarının Yayılması (KFY) çalışmaları, ölçülebilir standartlar geliştirmeyi ele almaktadır.

KFY aslında, müşterinin gereksinimlerinin ve isteklerinin, ürün/hizmet tasarımında yer alan teknik uygulamalara dönüştürülmesidir. Amerikan Tedarikçiler Enstitüsü ise KFY'yi Tüketici gereksinimlerinin, ürünlerin / hizmetlerin araştırma ve geliştirme aşamasından, üretime, pazarlamaya ve satışa kadar işletmenin gereksinimleri haline dönüştürüldüğü sistem – olarak tanımlamaktadır.

KFY çalışmaları özetli şu adımlardan ibarettir:

- **Müşteri gereksinimleri:** En basit ifadeyle “Müşterinin Sesi” dir. Müşterinin tam olarak ne istediği, ifade ediliş biçimiyle çok farklı yönlerde çekilebilir. Önemli olan, müşterinin ne istediğini basit ve net ifadelerle belirleyebilmektir. Süzme kahve servisi yapılan bir kafeteryada müşterinin sesi “Uzun süre sıcaklığını koruyabilmeli!” olabilir.
- **Tasarım gereksinimleri:** Müşterinin sesinin teknik ve ölçülebilir deyimlerle tercüme edilmiş halidir. Kahve sıcaklığının kaç dakikada kaç derece düşeceğini belirlemektir.
- **Kısım özellikleri:** Tasarım sırasında ortaya çıkan bir sorundur. Kahvenin sunulduğu fincanın ısı iletkenliği, yukarıdaki adımda açıklanan tasarım gereksinimleriyle nasıl bağdaştırılacaktır. Ancak birçok hizmet sektöründe kısım karakteristikleri kullanışlı değildir. Bankacılık sektörü için, çeklerdeki manyetik mürekkebin özellikleri bu adımda belirlenebilir.
- **Üretim operasyonları:** Hizmet sırasında kritik kontrol değerlerinin belirlenmesidir. Bu standart değerler, üretimin her aşamasında yapılan ölçümlerle karşılaştırılır.

KFY geleneksel tasarım tekniklerinden üç yönden ayrılır. Birincisi bir tasarım ekibinin oluşturulmasıdır. Gelenek el tasarım aşamalarında, pazarlama, tasarım mühendisliği ve imalat ayrı birimler olarak çalışmaktadır. Pazarlama tüketiciden bilgi alır, yorumlar ve tasarıma iletir. Tasarım Mühendisleri tasarladıkları ürün veya hizmeti, imalata sunarlar. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, bilgide geri beslemenin olmayışıdır. KFY takımlarında, pazarlamacılar, tasarım mühendisleri ve imalatçılar ortak çalışırlar. Basit bir ifadeyle, pazarlamacı nihai ürün tasarımında, müşteriden edindiği izlenim doğrultusunda ve onların ihtiyaçlarıyla bağdaşacak şekilde, tasarım mühendisleri ve imalatçılar ile birlikte rol alır. Bu yaklaşım hizmet sektöründe de benzerdir.

İkinci önemli nokta ise; müşterinin gereksinimlerinin kendi cümleleriyle belirlenmesi, üretime dönüştürülmesi ve üretimde yararlanılan kontrol spesifikasyonlarına dönüştürülmesidir. Bu olay pek kolay gözükmemektedir.

KFY yaklaşımının üçüncü özelliği ise önceliklerin ortaya konmasıdır. 1. Aralıkta tespit edilen müşteri gereksinimlerinden hangilerine öncelik verileceği sorudur.

TASNİF DIŞI

KFY çalışmaları otomobil sanayiinde yaygın şekilde kullanılmaktadır ancak hizmet sektöründe uygulanması için bazı yeni yaklaşım ve düzenlemeler gerekecektir.

Sistemin Denetimi

Sistemin denetimi için en iyi araçlardan biri İstatistiksel Süreç Kontrolüdür. İstatistiksel Süreç Kontrolü, sorunların anında belirlenmesini ve düzeltme çabalarını beraberinde getirir.

İstatistiksel Süreç Kontrolünün hizmet sektöründe ne şekilde uygulanabileceğine ilişkin bilgilere bu bölümde yer verilmeyecektir.

Bilgi Akışında Aralık

4. Aralığın ortaya çıkışının temel nedeni, işletmenin gerçekleştirebileceğinin çok ötesinde vaadde bulunması ve işletme içindeki yatay bilgi akışında aksaklık gösterebilir.

Başka bir ifadeyle;

- Çalışanların sistemin sınırlarından habersiz oluşları ve
- Bazı çalışanların, sistemin sağlayacağından fazlasını vaad etmeleri

neden olarak sayılabilir.

Bunların dışında,

- İşletmenin, müşteri tarafından dile getirilen sorunlardan yeterince bilgi sahibi olmaması ve
- Müşterinin işletmeyi uyarmasına rağmen, firmanın olaya kayıtsız kalması ve düzeltmeye yönelik önlemler almaması,

4. Aralığın oluşmasına neden olabilir. Tıpkı üçüncü aralıkta olduğu gibi, İstatistiki Süreç Kontrolü raporları, müşterilere, firmanın şikayetlere ve önerilere kayıtsız kalmamasının bir kanıtı olarak sunulabilir.

1.Aralık ancak dolaylı ölçülebilir.

2. Aralık işletme içinde ölçülebilir.

3. Aralık işletme içinde ölçülebilir.

4. Aralık işletme içinde ölçülebilir. Ancak işletme, personelinin müşteriye ne söylediğini bilemez.

KALİTE MALİYETLERİ

TASNİF DIŞI

Kalite tanımlanmış olan müşterinin istediğidir. Buna göre müşterinin istediğini üretebilmek ve üretileni müşteriye vermek amacıyla yapılan harcamalar bütünü kalitenin maliyeti olarak adlandırılacaktır.

Genel anlamda, üretilen kalite, kalite maliyetleri ile dengelenmelidir. Bu nedenle kalite maliyetlerinin bilinmesi önemlidir.

Soyut özellikler taşıyan hizmet üretiminde, kalite maliyetlerinin tanımlanması, belirlenmesi ve ölçülmesi güçtür. Bununla birlikte kalite maliyetlerinin yönetimi hizmet sektörü için bir zorunluluktur. Bunu yaparken temel ilke, kaliteyi bir defada ve ilk defada hatasız üretmek olmalıdır.

Toplam Kalite Yönetimi bakış açısıyla ele alındığında, Kalite Maliyet ilişkisi şekilde görülmektedir.

Görünen (Ölçülebilen) ve görünmeyen (Ölçülmeyen) kalite maliyetlerini bir buzdağı benzetimi ile ifade edebiliriz. Buzdağının suyun altındaki kısmında yer alan görünmeyen maliyetler etkilerini hemen belli etmezler. Fakat zaman içinde müşteri, Pazar vb. kaybı olarak geri dönerler ve kendilerini gösterirler.

KALİTE MALİYETİ TANIMLARI

Hizmet Yönetiminde kalite maliyetleri hizmet hatasından kaynaklanan maliyetlerdir ve hatanın kendisini, ortaya çıkarılmasını ve önlenmesini içerir.

Kalite maliyetlerinin etkin olarak ortaya konması kaliteyi, kalite faaliyetlerini ve kalite ile ilgili personeli karla ilişkili bir hale getirir. Kalite maliyetleri en geniş anlamda üç gruba ayrılır:

Önleme Maliyetleri:

Hatayı önlemeye yönelik planlama ve analiz faaliyetlerinin getirdiği maliyetler.

Ortaya Çıkarma Maliyetleri (Ölçme ve Değerlendirme Maliyetleri):

Hizmetlerin tanımlanmış standartlara uygun olarak yapılması sırasında oluşan maliyetler.

Başarısızlık Maliyetleri:

Hizmetin hatalı yapılması sonucu ortaya çıkan maliyetlerdir. Hata maliyetleri kendi içinde “iç hata maliyetleri” ve “dış hata maliyetleri” olarak ayrılır.

KALİTE MALİYETLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Kalite Maliyetlerinin birbirleriyle olan ilişkileri şekilde görülmektedir. “Toplam Kalite Maliyeti” üç maliyetin toplamından oluşmaktadır.

TASNİF DIŞI

TASNİF DIŞI

Hata oranı % 100 iken hata maliyeti sonsuza ulaşmakta, önleme maliyeti sıfıra yaklaşmaktadır. Hata oranı sıfıra yaklaştıkça önleme maliyeti sonsuza uzanmakta, hata maliyeti ise sıfıra yaklaşmaktadır.

Kalite maliyeti sisteminin amacı, istenen kalite düzeyinde toplam kalite maliyetini minimuma indirmektir. Temel kavram, önleme maliyetindeki bir artışın, hata maliyetinde büyük bir düşüş sağlaması ve buna bağlı olarak toplam kalite maliyetinin düşmesidir.

Kalite maliyetleri arasındaki ilişki şu şekilde açıklanabilir:

- Ne kadar çok ölçme ve değerlendirme faaliyeti yapılırsa, içerde o kadar hata yakalanır ve iç maliyeti artar ve dış hata maliyeti o kadar düşer.
- Toplam maliyet bu durumda fazla değişmez, zira dış hata maliyetlerindeki düşüş, iç hata maliyeti ve ölçme ve değerlendirme maliyetindeki artışa bağlıdır.
- Önleme maliyeti arttığında, iç ve dış hata maliyetlerinin her ikisi de düşer.
- Kalitede her iki yönde artış olduğundan, ölçme ve değerlendirme maliyetleri düşer ve kalite uygunluğundaki her artış, toplam maliyette düşüş gösterir.

Bu durumda kalite maliyetlerinde bir düşüş, verimlilikte bir artış söz konusudur. Bu durum kalite maliyet programının esasıdır: “Önemeye yapılan bir birim harcama, ölçme ve değerlendirmeye yapılan bir birim harcamaya göre çok daha faydalı ve önemlidir.”

Hizmet yönetimindeki kalite maliyetlerini aşağıdaki gibi örneklendirebiliriz.

DEĞERLENDİRME (KONTROL) MALİYETLERİ

Sistem yönlü değerlendirme

Otelde Kayıt süresi

Restorantta servis süresi

Gışede havale süresi

(Kişi, donanım,... ile kontrol yapılır)

Müşteri yönlü değerlendirme

Müşteri ile görüşmeler

Pazar araştırmaları

ÖNLEME MALİYETLERİ

- Eğitim
- Birden fazla dil konuşan sekreter

İÇ BAŞARISIZLIK MALİYETİ

TASNİF DIŞI

TASNİF DIŞI

- Yanlış yerde dosyalanmış belgenin aranması
- Hatalı planlama nedeniyle kaybolan zaman (doktor beklerken)
- Fotokopi makinasının onarılmasından doğan gecikme
- Kişi hataları

- Müşteri 15 dakika beklemiyor ve rakip firmaya gidiyor. (Banka, araba kiralaması)

- Gecikmeden dolayı kaçan bağlantılı uçak (yemek, diğer uçak)

KALİTE MALİYET SİSTEMİNİN AMACI

Herhangi bir kalite maliyet sisteminin amacı, maliyeti azaltma fırsatları sağlayacak kalite iyileştirme çalışmalarını kolaylaştırmaktır. Temel olarak bir kalite maliyet sisteminin genel amaçları basit olup, şu şekildedir.

Tablo 5. Kalite Maliyet Sistemlerinin Genel Amaçları

1. Doğrudan başarısızlık maliyetlerini yüklenmek ve başarısızlık maliyetlerini sıfıra indirmeye çalışmak,
 2. İyileştirme sağlayıcı gerekli önleme faaliyetlerine yatırım yapmak,
 3. Sonuçlardaki başarıya göre değerlendirme maliyetlerini azaltmak
 4. Daha fazla iyileştirme için önleme çalışmalarını sürekli olarak değerlendirmek ve geliştirmek
-
1. Bu strateji başarısızlığın bir nedeni vardır,
 2. Nedenler önlenebilir.
 3. Önleme her zaman daha ucuzdur.

KALİTE MALİYETLERİ UYGULAMA ALANLARI

Şirket ve işletme yönetimleri, kalite yöneticisiyle birlikte istenen kalite seviyesinde minimum kalite seviyesini sağlayacak bir takım kararlar verilir. Kalite maliyetleri bu kararlarda yol gösterici amaçlar sunarlar. Bu araçlar aşağıdaki gibidir.

Kalite maliyetleri bir gösterge olarak hizmet verirler:

Kalite maliyetleri kendi içinde bölümlere ayrılabilirdiğinden, her kalite faaliyetine yatırılan parayı belirlemek mümkündür. Örneğin kalite planlamasına harcanan para, bu faaliyetin oluşturduğu kalite mühendisliği maliyeti olarak ölçülebilir. Bu yatırım gerekçesi kalite planlama sonuc azalan hata maliyetleri ve daha etkin muayene yöntemleri ile ortaya çıkarma (ölçme ve değerlendirme) maliyetlerinin düşmesi olarak belirtilebilir.

Kalite maliyetleri, kalite programları oluşturma ve geliştirme ile bu faaliyetlerin sonuçlarının getirdiği değerler arasında karşılaştırmalı ölçümlere olanak verir.

Kalite maliyetleri proses kalitesi analiz araçlarıdır:

Kalite maliyetlerini sadece bir gösterge olarak kullanmak yeterli değildir. Kalite maliyetlerinin ayrıntılı bir analizi de gereklidir. Kalite maliyetler kendi içinde

bölümlendirildiğinde ve prosesin çeşitli hatlarına göre detaylandırıldığında, büyük sorunların ortaya çıkarılmasında ve analiz edilmesinde etkin bir araç halini alırlar.

Kalite maliyetleri bütçeleme araçlarıdır:

Kalite maliyetlerini istenen kalite kontrol programlarına uygulama ve gerekli harcamaların bütçelenmesi için yol göstericidir. Bu program amaç ve hedefleri içerir. Uzun vadeli bir amaç için örnek olarak, yüksek ürün güvenilirliğinin sağlanması gösterilmektedir. Böyle bir durumda, programın bir yönü güçlü kalite mühendisliği uygulamaları ve kalite planlarının geliştirilmesi olabilir.

Kalite maliyetleri öngörü araçlarıdır:

Kalite maliyet verileri, firmanın amaç ve hedefleriyle ilişkili olarak faaliyetlerinin yerine getirilmesi ve geliştirilmesi konusunda kontrol sağlar. Kalite maliyetleri, yeni bir hizmet ya da ürünün devreye alınmasında geçerli maliyet tahminlerinin yapılması ve firmanın rekabet gücünün sağlanmasında oldukça etkilidir. Kalite maliyetleri, servis ve garanti kapsamında olan ürünleri performanslarının geliştirilmesinde yardımcıdır.

KALİTE MALİYETLERİ ORGANİZASYONU

Kalite maliyetleri organizasyonu, kalite maliyetlerinin saptanması, düşürülmesi ve kalite el kitabında yer alması gibi faaliyetleri içerir ve aşağıdaki noktalara ağırlık verilir.

Tablo 6. Kalite Maliyet Organizasyon Faaliyetleri

1. Kalite maliyetleri gruplarının ve bunlara ait elemanların tanımlanması ve işletme koşullarına göre yorumlanması.
2. Kalite maliyet elemanlarının bilgi işlem sistemi tarafından işlenebilmesi için gerekli bilgileri içerecek şekilde tanımlanması
3. Kalite maliyetlerine ait verilen işlenmesi ve değerlendirme
4. Kalite maliyetine ait elemanın maliyet nedeni ve maliyet cinsi olarak muhasebeleştirilmesi.
5. Hatalı üretimin, yol açtığı kaybın maliyet olarak incelenmesi
6. Kalite maliyet analizlerinin yapılması ve sonuçların firma içinde iletilmesi.
7. Firmalarda maliyetlerine yol açan zayıf noktaların ve maliyet düşürücü önlemlerin belirlenmesi
8. Kalite maliyetlerini düşürücü önlemlerin uygulamaya konması.

KALİTE MALİYETLERİNİN ÖNEMİ

Son yıllarda firma yönetimlerinin kalite maliyetleri ile ilgili bilgilere olan yakınlığı artmıştır. Yönetim tarafından bu derece ilgi duyulmasının nedeni, kalite maliyet bilgilerinin önemi ve potansiyel kullanılabilirlikleridir. Bundan başka bu bilgi için daha temel nedenler vardır, o da aşağıdakilerden dolayı kalite maliyet bilgileri bir maliyet yönetim sistemi kurulmasında ve geliştirilmesinde önemlidir:

Tablo 7. Kalite maliyetlerinin önemi

1. Kalite maliyet sistemi organizasyonel başarı ile ilgili önemli bilgiler verir (Hata oranları, yeniden işleme maliyetleri, garanti kapsamında giderilen hatalar vb..)
2. Kalite maliyet sistemi, kalite maliyet verilerinin dış amaçlar yerine iç amaçlar için kullanılmasını sağlar.
3. Kalite maliyet sistemi, her organizasyonun çevresine ve ihtiyaçlarına göre tasarlanır.
4. Finansla ilgili olmayanlar da kalite maliyetlerinin ölçülmesinde görev alır.
5. Kalite maliyetlerinin ölçülmesi, bir firmanın muhasebe sisteminden elde edilecek veriler kapsar ve yeni, bazen subjektif, verilerin geliştirilmesi sağlar.

Kalite maliyetleri, genellikle düşük kalitenin varolmasından kaynaklanan maliyetler olarak tanımlanır. Bir kalite maliyet sistemi kalite maliyetleri arasındaki tanımlama ve sınıflandırmayı kabul eder. Ancak bir kalite maliyet sisteminin amacı sadece kalite maliyet verilerini ölçmek ve raporlamak değil, kaliteyi geliştirmeye yardım etmektir. Bu amaca ulaşmak için, sistem bu sınıflandırma ile sınıflandırmalı ve gerektiğinde yeni tanımlar yapılmalıdır.

Bir kalite maliyet sistemi aynı zamanda önemli bir kalite maliyet aracıdır ve bu nedenle maliyet muhasebesi kavramlarıyla sınırlandırılmamalıdır. Sadece maliyet muhasebesi prensipleri üzerine kurulmuş olan bir sistem yönetime kullanışlı bilgiler sunmaz, çünkü kalite maliyeti elemanları tahminler ve doğruluk gerektirir. Ancak bir nokta gözden çıkartılmamalıdır ki, o da durumsallıktır. Çünkü değişik zaman periyotlarındaki maliyetlerin karşılaştırılması, maliyetler için aynı şekilde ölçülmedikçe bir anlam taşımaz.

Bir kalite maliyet sistemi aynı zamanda önemli bir kalite maliyet aracıdır ve bu nedenle maliyet muhasebesi kavramlarıyla sınırlandırılmamalıdır. Sadece maliyet muhasebesi prensipleri üzerine kurulmuş olan bir sistem yönetime kullanışlı bilgiler sunmaz, çünkü kalite maliyeti elemanları tahminler ve doğruluk gerektirir. Ancak bir nokta gözden çıkartılmamalıdır ki, o da durumsallıktır. Çünkü değişik zaman periyotlarındaki maliyetlerin karşılaştırılması, maliyetler için aynı şekilde ölçülmedikçe bir anlam taşımaz.