

T.C.
NİĞDE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE VE FİNANSMAN BİLİM DALI

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KALİTE MALİYET
SİSTEMİ VE DOĞU KARADENİZ BÖLGESİNDEKİ OTEL
İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Yener OĞAN

Niğde
Nisan, 2015

T.C.
NIĞDE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KALİTE MALİYET
SİSTEMİ VE DOĞU KARADENİZ BÖLGESİNDEKİ OTEL
İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Yener OĞAN

Danışman
Prof. Dr. Abitter ÖZULUCAN

Niğe
Nisan, 2015

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Konaklama İşletmelerinde Kalite Maliyet Sistemi ve Doğu Karadeniz Bölgesindeki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ve akademik kurallar çerçevesinde tez yazım kılavuzuna uygun olarak tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiği ve çalışmanın içinde kullandıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 27/04/2015


Yener OĞAN

ONAY SAYFASI

Prof.Dr.Abitter ÖZULUCAN danışmanlığında Yener OĞAN tarafından hazırlanan " Konaklama İşletmelerinde Kalite Maliyet Sistemi ve Doğu Karadeniz Bölgesindeki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama" adlı bu çalışma jürimiz tarafından Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tarih: 24/04/2015

JÜRİ :

Danışman : Prof.Dr.Abitter ÖZULUCAN

Üye : Doç.Dr. Haluk BENGÜ

Üye : Doç.Dr. Fevzi Serkan ÖZDEMİR



ONAY :

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulu'nun Tarih ve sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Doç. Dr. Ömer İSKENDERÖĞLU
Enstitü Müdürü

ÖN SÖZ

Hizmet sektörü içerisinde önemli bir yeri olan turizm sektörü kendini geliştiren ve yenileyen bir yapıdadır. Son zamanlarda dünyada ve ülkemizde turizm faaliyetlerine katılan kişi sayısı ve elde edilen gelirler artış eğilimindedir. “Kalite” ve “Kalitenin Maliyetleri” kavramları da buna paralel olarak, sektördeki önemini sürekli olarak arttırmaktadır. Konaklama İşletmeleri, hizmetlerin konuklar tarafından talep edilebilmesi ve satın alınabilmesi için kaliteli ürünler sunmak zorundadırlar.

Mal ve hizmetlerin her zaman bir maliyeti olduğu gibi kalitenin de bir maliyeti vardır. Kalite maliyetleri; önleme maliyeti, ölçme ve değerlendirme maliyeti ve başarısızlık maliyeti (içsel-dışsal başarısızlık) şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla kalite maliyetlerini bir sistem çerçevesinde ele alıp uygulamak ve sürekli olarak kontrol etmek gerekmektedir.

Öncelikle araştırmamın her aşamasına büyük katkı sağlayan, özveride bulunan, yol gösteren, ilgisini ve desteğini her zaman hissettiğim tez danışmanım; değerli hocam Prof. Dr. Abitter ÖZULUCAN 'a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Tez çalışmam boyunca her zaman yanımda olup her türlü desteğini hissettiğim sevgili eşim Öğr. Gör. Ela OĞAN 'a teşekkür ediyorum. Tezimin araştırma ve verilerin toplanması aşamalarında bana yardımcı olan konaklama işletmesi yöneticilerine, öğretim görevlisi arkadaşlarıma ve sevgili aileme teşekkürlerimi sunuyorum.

ÖZET
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KALİTE MALİYET SİSTEMİ VE
DOĞU KARADENİZ BÖLGESİNDEKİ OTEL İŞLETMELERİNDE BİR
UYGULAMA**

OĞAN, Yener
İşletme Ana Bilim Dalı
Tez Danışmanı: Prof. Dr. Abitter ÖZULUCAN
Nisan 2015, 110 Sayfa

Bu araştırma, Doğu Karadeniz Bölgesi'nde hizmet veren üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerini kalite maliyetleri uygulamaları bakımından incelenerek mevcut durumları ile ilgili yönetici görüşlerini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Toplamda 70 otel işletmesinin yöneticilerine kalite maliyet sistemlerini uygulama düzeylerini belirlemeye yönelik anket çalışması uygulanmıştır. Dolayısıyla araştırma modelinde mevcut durumu ortaya koyması bakımından ilk olarak betimsel istatistiksel analizler kullanılmıştır. Değerlendirme ölçeğinin birinci ve ikinci bölümlerinde yer alan demografik özellikler ve işletmelerin izlemekte oldukları kalite maliyet unsurları ile ilgili özelliklere ait bulguların yorumlanmasında frekans ve yüzde dağılımı, ortalama ve standart sapma gibi betimsel istatistik değerlerinden yararlanılmıştır. Değerlendirme ölçeğinin üçüncü bölümünde yer alan sorular sayesinde otel işletmesi yöneticilerinin kalite maliyet sistemi ile ilgili görüşleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır ve araştırmanın amacına uygun olarak hazırlanmış olan hipotezleri analiz etmek için de Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis H testleri uygulanmıştır. Araştırma bulgularına genel olarak bakıldığında; Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren otel işletmelerinin çoğunluğunun kalite maliyet sistemine sahip olmadıkları ve kalite maliyet sistemi ile ilgili ölçme ve raporlama uygulamalarını yapmadıkları ortaya çıkmıştır. Otel işletmelerinden dört ve beş yıldızlıya sahip olanların üç yıldızlıya sahip olanlara göre Kalite Maliyet Sistemine daha çok önem verdikleri tespit edilmiştir. Bunların yanı sıra Kalite Maliyet Sistemi ile otel işletmelerinin özellikleri arasında anlamlı ilişkilere rastlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kalite Maliyeti, Konaklama İşletmeleri, Otel İşletmeleri

ABSTRACT
MASTER THESIS

**QUALITY COST SYSTEM IN HOTELS AND AN IMPLEMENTATION
IN HOTEL MANAGERMENTS IN EASTERN BLACK SEA REGION**

OĞAN, Yener
Business Administration
Supervisor: Professor Dr. Abitter ÖZULUCAN
April 2015, 110 pages.

This research has been done in order to reveal manager opinions about the current situations of the three, four, five-star hotel managements serving in Eastern Black Sea Region by examining their cost of quality applications. Survey study was implemented to totally 70 hotel managers to determine the application level of cost of quality systems. Therefore, descriptive statistical analysis was used to put forward the current situation in research design. Descriptive statistics values were used such as frequency and percentage distribution, mean and standard deviation in the interpretation of findings related to cost elements that managements follow and demographic characteristics in the first and second part of the rating scale. Hotel managers' opinions on the quality cost system have been tried to be revealed thanks to the questions in the third part of the evaluation scale. Mann-Whitney U and Kruskal-Wallis H tests were applied to analyze the hypothesis prepared according to the purpose of the study. When looked overall on the findings, it is revealed that the majority of the hotel business haven't the quality cost system and they don't do measuring and reporting related to the quality cost system. It is determined that the five-star hotel businesses give more importance to the quality cost system than these three-four star hotel managements. Moreover, there is seen significant relations between the quality cost system and the features of hotel managements.

Keywords: Quality Cost, Hotels, Hotel Managements

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	I
JÜRİ ONAY SAYFASI	II
ÖN SÖZ	III
ÖZET	IV
ABSTRACT.....	V
İÇİNDEKİLER.....	VI
TABLolar LİSTESİ	X
ŞEKİLLER LİSTESİ	XI
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XII

BİRİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİ

1.1. KONAKLAMA İŞLETMELERİ HAKKINDA TEMEL BİLGİLER	13
1.1.1. Konaklama İşletmesi Kavramı	13
1.1.2. Konaklama İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi.....	14
1.1.3. Konaklama İşletmelerinin Özellikleri	16
1.1.4. Konaklama İşletmelerinin Türleri	17
1.1.4.1. Oteller.....	17
1.1.4.2. Moteller	18
1.1.4.3. Tatil Köyleri	18
1.1.4.4. Pansiyonlar	19
1.1.4.5. Kampingler.....	19
1.1.4.6. Apart Oteller.....	19
1.1.4.7. Hosteller	19
1.1.4.8. Diğer Konaklama İşletmeleri	19

İKİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMECİLİĞİ

2.1. OTEL İŞLETMECİLİĞİ.....	20
2.1.1. Otel İşletmeciliğinin Özellikleri.....	20
2.1.2. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	21
2.1.3. Otel İşletmelerinin Organizasyon Yapısı.....	21
2.1.3.1. Otel İşletmelerinde Temel Hizmet Bölümleri.....	22
2.1.3.2. Otel İşletmelerinde Destekleyici Hizmet Bölümleri.....	24

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KALİTE MALİYET SİSTEMİ

3.1. KALİTE MALİYET SİSTEMİ.....	25
3.1.1. Kalite Kavramı.....	25
3.1.1.1. Kalitenin Tarihsel Gelişimi.....	27
3.1.1.2. Kalitenin Unsurları.....	29
3.1.1.3. Toplam Kalite Yönetimi (TKY).....	30
3.1.2. Maliyet Kavramı.....	32
3.1.3. Kalite ve Maliyet İlişkisi.....	33
3.2. KALİTE MALİYETLERİ.....	34
3.2.1. Kalite Maliyetlerinin Amacı.....	35
3.2.2. Kalite Maliyetlerinin Önemi ve Yararları.....	36
3.2.3. Kalite Maliyet Modelleri.....	36
3.2.3.1. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme.....	36
3.2.3.2. Süreç Maliyet Modeli.....	37
3.2.3.3. Fırsat ve Maddi Olmayan Maliyet Modeli.....	37
3.2.4.4. PAF (Prevention-Apprasial-Failure) Modeli.....	37
3.2.5.5. Crosby'nin Modeli.....	38
3.2.6.6. Kalite Kaybı Yaklaşımı (Taguchi Yaklaşımı).....	38
3.2.4. Kalite Maliyetlerinin Sınıflandırılması.....	38
3.2.4.1. Önleme Maliyetleri.....	38
3.2.4.2. Ölçme ve Değerlendirme Maliyetleri.....	40
3.2.4.3. Başarısızlık Maliyetleri.....	41

3.2.4.3.1. İçsel Başarısızlık Maliyetleri	42
3.2.4.3.2. Dışsal Başarısızlık Maliyetleri	43
3.2.5. Kalite Maliyet Sistemi (KMS).....	44
3.2.5.1. Kalite Maliyet Sisteminin Aşamaları	45
3.2.5.2. Kalite Maliyet Merkezi	45
3.2.5.3. Kalite Maliyetlerinin Analizi.....	46
3.2.5.3.1. Kalite Maliyetlerinin Analizi ve Yararları.....	46
3.2.5.3.2. Kalite Maliyetlerinin Analizinde Kullanılan Teknikler	47
3.2.5.4. Kalite Maliyetlerinin Raporlanması	48
3.2.5.5. Kalite Maliyetlerinin Azaltılması.....	49
3.2.5.5.1. Önleme Maliyetlerinin Azaltılması.....	49
3.2.5.5.2. Ölçme ve Değerlendirme Maliyetlerinin Azaltılması.....	50
3.2.5.5.3. Başarısızlık Maliyetlerinin Azaltılması	51
3.2.6. Kalite Maliyetlerinin Kısıtları	52
3.2.7. Konaklama İşletmelerinde Kalite Maliyet Sistemi	53

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KALİTE MALİYET SİSTEMİNİN OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNDE UYGULANMASI

4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU.....	55
4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	56
4.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	56
4.4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	57
4.5. ARAŞTIRMADA KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER VE VARSAYIMLAR	57
4.6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	58
4.7. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	58
4.7.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem.....	59
4.7.2. Araştırmada Kullanılan Verilerin Toplanması	60
4.7.3. Araştırmada Başvurulan Analiz Yöntemlerini Seçimi	60
4.8. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	61
4.8.1. Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Demografik Özellikleri	62
4.8.2. Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Sahip Olduğu Özellikler	64

4.8.3. Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Kalite Maliyet Unsurları	67
4.8.3.1. Önleme Maliyeti ile İlgili Frekans Dağılımları	67
4.8.3.2. Ölçme-Değerlendirme Maliyetleri ile İlgili Frekans Dağılımları...	68
4.8.3.3. Başarısızlık Maliyetleri ile İlgili Frekans Dağılımları.	69
4.8.3.3.1. İçsel Başarısızlık Maliyetleri	69
4.8.3.3.2. Dışsal Başarısızlık Maliyetleri	70
4.8.4. Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Kalite Maliyet Sistemi Görüşleri.....	71
4.8.5. Araştırmaya Konu Olan Otel İşletmeleri.....	74
4.8.5.1. Yıldız Sayılarına Göre Karşılaştırılması	74
4.8.5.2. Personel Sayılarına Göre Karşılaştırılması.....	77
4.8.5.3. Faaliyet Sürelerine Göre Karşılaştırılması	80
4.8.5.4. Yıllık Doluluk Oranlarına Göre Karşılaştırılması	83
4.8.5.5. Kalite Kontrol Departmanlarına Göre Karşılaştırılması	86
4.8.5.6. Kalite Maliyet Sistemi Olma Durumuna Göre Karşılaştırılması ...	88
4.8.5.7. Kalite Maliyetinin Ölçme-Raporlamasına Göre Karşılaştırılması .	90
4.8.5.8. Personele Kalite Eğitimi Verilmesine Göre Karşılaştırılması.....	93
SONUÇ	96
KAYNAKÇA.....	100
EKLER	105
EK 1. Konaklama İşletmelerinde Kalite Maliyet Sisteminin Uygulanma Düzeyi Ölçeği	105
ÖZGEÇMİŞ	108

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki Üç, Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmesi Sayıları.....	55
Tablo 2: Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı.	62
Tablo 3: Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Sahip Oldukları Özelliklere Göre Dağılımı.	64
Tablo 4: Önleme Maliyetleri ile İlgili Frekans Dağılımları.....	67
Tablo 5: Ölçme-Değerlendirme Maliyetleri ile İlgili Frekans Dağılımları.....	68
Tablo 6: İçsel Başarısızlık Maliyetleri ile İlgili Frekans Dağılımları.....	69
Tablo 7: Dışsal Başarısızlık Maliyetleri ile İlgili Frekans Dağılımları.....	70
Tablo 8: Kalite Maliyet Sistemi ile İlgili Otel Yöneticilerinin Görüşleri ile İlgili İstatistikler.	71
Tablo 9: Kalite Maliyet Sistemi ile Otel İşletmelerinin Yıldız Sayısı Arasındaki Kruskal-Wallis H Testi Analizi.....	74
Tablo 10: Kalite Maliyet Sistemi ile Otel İşletmelerinin Personel Sayısı Arasındaki Kruskal-Wallis H Testi Analizi.....	77
Tablo 11: Kalite Maliyet Sistemi ile Otel İşletmelerinin Faaliyet Süresi Arasındaki Kruskal-Wallis H Testi Analizi.....	80
Tablo 12: Kalite Maliyet Sistemi ile Otel İşletmelerinin Yıllık Doluluk Oranı Arasındaki Kruskal-Wallis H Testi Analizi.....	83
Tablo 13: Kalite Maliyet Sistemi ile Otel İşletmelerinin Kalite Kontrol Departmanı Arasındaki Mann-Whitney U Testi Analizi.....	86
Tablo 14: Kalite Maliyet Sistemi ile Otel İşletmelerinin Kalite Maliyet Sistemi Olma Durumu Arasındaki Mann-Whitney U Testi Analizi.....	88
Tablo 15: Kalite Maliyet Sistemi ile Otel İşletmelerinin Kalite Maliyetlerini Ölçme ve Raporlama Durumu Arasındaki Kruskal-Wallis H Testi Analizi.....	90
Tablo 16: Kalite Maliyet Sistemi ile Otel İşletmelerinin Personele Kalite Eğitimi Verme Durumu Arasındaki Mann-Whitney U Testi Analizi.....	93

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Otel İşletmelerinde Temel Hizmet Bölümleri.....	22
Şekil 2: Kalite Anlayışının Gelişimi.....	28
Şekil 3: Kalite Maliyetlerinin Sınıflandırılması	38
Şekil 4: Kalite Maliyet Merkezleri	46
Şekil 5: Trend Analizi	47
Şekil 6: Pareto Analizi.....	48

KISALTMALAR LİSTESİ

KMS	: Kalite Maliyet Sistemleri
M. Ö.	: Milattan Önce
TSE	: Türk Standartları Enstitüsü
TDK	: Türk Dil Kurumu
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
ISO	: Uluslararası Standart Organizasyonu
PAF	: Prevention-Apprasial-Failure
VS.	: Vesaire
T.C.	: Türkiye Cumhuriyeti
A.Ş.	: Anonim Şirket
BSO	: İngiliz Standart Organizasyonu
TÜROFED	: Türkiye Otelciler Federasyonu
SPSS	: Statical Package For Social Science

BİRİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİ

Bu bölümde konaklama işletmeleri hakkında temel bilgilere yer verilmiştir. Öncelikle konaklama işletmesi kavramından daha sonra konaklama işletmelerinin tarihsel gelişimi, özellikleri ve türlerinden bahsedilmiştir.

1.1. KONAKLAMA İŞLETMELERİ HAKKINDA TEMEL BİLGİLER

İnsanlar, çeşitli nedenlerden dolayı buldukları yerden başka yerlere seyahat etmektedirler. İnsanların seyahat etme nedenleri arasında gezme, eğlenme, dinlenme, merak, iş, din, spor, kongre ve seminerlere katılma, aile ziyareti gibi birçok sebep bulunmaktadır. Her ne sebeple olursa olsun seyahat eden bütün insanların ortak ihtiyacı, öncelikle seyahat ettikleri yerlerde konaklama ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Bu nedenle insanların konaklama ihtiyaçlarını karşılamak üzere çeşitli nitelik ve özelliklerde konaklama işletmeleri bulunmaktadır.

1.1.1. Konaklama İşletmesi Kavramı

Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre (tdk.gov.tr), *konaklama*; “yolculuk sırasında bir yerde durup geçici bir süre kalmak” olarak tanımlanmaktadır. Konaklama işletmesi ise turistik mal ve hizmetlerin üretimini sağlayan, ortaya çıkış sebepleri turizm faaliyetleri olan ve turistik ihtiyaçlar ile birlikte şekillenip çeşitlenen işletmelerdir (Mısırlı, 2006: 18).

Şener'e göre (2001: 10), konaklama işletmeleri, insanların değişik nedenlerle yapmış oldukları yer değiştirmeler sonucunda öncelikle konaklama, daha sonra yeme-içme ihtiyaçlarını ve buna bağlı olarak diğer ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla mal ve hizmet üreten aynı zamanda bunu insanların psikolojik tatmin duygularına yönelik olarak sunan ticari nitelikli işletmelerdir. Başka bir tanıma göre konaklama işletmeleri; bir ücret karşılığında yeme, içme, yatma, eğlenme, sportif faaliyetler ve tedavi hizmetlerinin bu konuda isteklilere sunulması faaliyetlerini içeren işletmelerdir (Seyhan, 2004: 15).

1.1.2. Konaklama İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi

Seyahat etmek; insanlığın ilk yıllarından itibaren var olan ve ilk zamanlardan günümüze kadar, özellikle ticari nedenlerle yapılan bir eylemdir. M.Ö. 4000 yıllarında Sümerler tarafından tekerleğin icat edilmesiyle, seyahatler büyük bir hız kazanmıştır (Mısırlı, 2006: 7). Günümüzde olduğu gibi, geçmişte de ikamet edilen yerden başka bir yere gerçekleştirilen seyahatlerde geçici konaklama ihtiyacını karşılamak amacı ile otellerden (han, kervansaray, hostel, pansiyon, motel, apart otel, kamping, tatil köyü) yararlanılmıştır (Kozak, 2007: 1).

Anadolu Selçuklu ve Osmanlı İmparatorluğu döneminde özellikle ticaret kervanları için yol güzergâhlarında belirli mesafelerle yapılmış olan kervansaraylar ve yerleşim yerlerinde yapılan hanlar ülkemizde konaklama işletmelerinin ilk örneklerindedir. Türk tarihinde otel işletmelerinin gelişimi aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Şener, 2001):

- 795 Kervansarayların ilk örneklerinden olan “Ribat Harabesi” inşa edildi.
- 1019 – 1020 “Ribat-ı Mahi Kervansarayı”, Gazneli Mahmut tarafından yaptırıldı.
- 1229 Sultan Han inşa edildi.
- 1872 Pera Palas Oteli açıldı.
- 1914 Tokatlıyan Oteli hizmete girdi.
- 1931 Park Otel hizmet sunmaya başladı.
- 1951 Emekli Sandığı ile Hilton Otelleri arasında otel yapımı anlaşması imzalandı.
- 1955 İstanbul Hilton Oteli işletmeye açıldı.
- 1955 T.C. Turizm Bankası A.Ş. turizm sektörüne finansman desteği sağlamak ve öncü turizm işletmelerini kurmak amacıyla kuruldu.
- 1956 Divan Oteli hizmete girdi.
- 1957 Kilim Oteli açıldı.
- 1961 Ankara Otelcilik Lisesi öğretime başladı.
- 1963 Turizm ve Tanıtma Bakanlığı kuruldu.
- 1982 Turizm ve Tanıtma Bakanlığı yerine Kültür ve Turizm Bakanlığı kuruldu. Günümüze kadar Turizm Bakanlığı gibi çeşitli isim değişiklikleri olsa da 2015 yılı itibariyle mevcut bakanlığın ismi T. C. Kültür ve Turizm Bakanlığı’dır.
- 1983 2634 Sayılı Turizm Teşvik Kanunu yürürlüğe girdi.

- İstanbul ve Antalya şehirleri önemli turizm merkezi haline geldi. Türkiye Otelciler Federasyonu (TÜROFED) tarafından hazırlanan 2013 Turizm Raporu'nda Antalya, turizm sıralamasında yaklaşık 12 milyon yabancı ziyaretçi sayısı ile Londra ve Paris'in ardından üçüncü sıraya yerleşti (<http://ekonomi.haber7.com>).

Dünya tarihinde otel işletmelerinin gelişimi aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Denizer, 2005):

- 1760 İngiltere'de ilk kez Hotel kavramı kullanılmaya başlandı. Hotel kavramını ilk olarak Anne's Hotels ve The Grand Hotel kullandı.
- 1792 Fransız devriminin bir sonucu olarak Fransa'da orta sınıfın oluşması ile oteller, basit pansiyonlar şeklinde hizmet sunar hale geldi. Ancak bu yıllarda İngiltere'de şehir otelleri açılmaya başladı.
- 1794 New York'ta ilk kent oteli olan City Hotel açıldı.
- 1801 – 1820 Tavernalar otel haline gelmeye başladı.
- 1825 New York'ta The Canal Otel'de ilk kez havagazı kullanılmaya başlandı.
- 1826 City Hotel, birinci sınıf otel kabul edildi.
- 1834 Amerika'da demiryolu istasyonları yakınlarında oteller açılmaya başlandı.
- 1846 Otellerde kalorifer ile ısıtma sistemi ilk kez The Exchange Hotel'de kullanılmaya başlandı.
- 1848 Otellerde emanet kutusunun kullanılmasına ilk kez Boston'da bir otelde başlandı.
- 1859 Otellerde asansör uygulanmasına ilk kez Amerika'da kullanılmaya başlandı.
- 1870 Otellerde spor alanlarının müşteri hizmetine sunulmasına başlandı.
- 1882 Elektrikle aydınlanmaya ilk kez New York'taki Hotel Everest'te başlandı.
- 1908 İlk Statler otel zinciri olan Buffalo Statler hizmete açıldı.
- 1935 Hilton ve Sheraton gibi zincir otel işletmelerinin ilk örnekleri açılmaya başladı.
- 1942 – 1945 İkinci Dünya Savaşı yıllarında oteller ile motellerin bir bölümü askeri kamp olarak kullanılmaya başlandı.
- 1950 – 1970 Küçük ölçekli oteller yaygınlaşmaya başladı.
- 1960 Oteller ile motellerin farklı amaç ve işlevleri olduğu kabul edildi ve sınıflamalar ayrı yapılmaya başlandı. Büyük otel anlayışı yerleşmeye başladı.

1.1.3. Konaklama İşletmelerinin Özellikleri

Günümüzde teknolojinin gelişmesi ile birlikte insanların konaklama ihtiyaçları ve konaklama işletmelerinden beklentileri sürekli olarak değişiklik göstermektedir. Bu nedenle konaklama işletmeleri sürekliliklerini sağlamak için kendilerini yenilemek ve geliştirmek zorundadır. Konaklama işletmelerinin geçirdiği evrim ve bugün kazandığı özellikler, büyük ölçüde turizm etkisi ile gerçekleşmiştir (Akat, 2000: 85).

Turizm etkisi ile gerçekleşen konaklama işletmelerinin bazı özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Şener, 2006: 11-13):

- Konaklama işletmeleri zamana duyarlıdır.
- Konaklama işletmelerinin gerek kuruluşu esnasında gerekse faaliyetlerinin devamında büyük sermayeye ihtiyaç duyulmaktadır.
- Bina, donanım, makineler ve mefruşat gibi malzemeler konaklama işletmeciliğinde önemli yer tutmaktadır.
- Turizm piyasasında talep, ekonomik-sosyal ve politik faktörlere bağlı olduğundan konaklama işletmelerinde risk yüksektir.
- Konaklama işletmelerinin özelliği hizmet sunumundan doğmaktadır. Bu hizmetleri başarmak için istihdam edilen personel arasında eşgüdümüne ihtiyaç duyulmaktadır.
- Konaklama işletmelerinde doluluk oranı arttıkça, birim maliyetlerde azalma meydana geldiğinden optimum kapasiteden yararlanma imkânı sunar.
- Konaklama sektöründe hizmetin sunumunda müşteri memnuniyeti dolayısıyla insan ön plana çıkmakta, makineleşme ve otomasyonun önemi bulunmamaktadır.
- Konaklama işletmelerinde satışlar zaman esaslıdır, üretim ve tüketimi eşzamanlıdır, stoklanması ve taşınması söz konusu değildir.
- Konaklama işletmeleri, konukların rahat ve konforu için birçok bölümü bünyesinde bulundurlar. Bünyelerinde gelir sağlayan bölümlerin yanı sıra gelir sağlamayan bölümler de bulunmaktadır.

Yukarıda ifade edildiği gibi zaman kavramı, yatırım yapmanın zorluğu, risklerin fazlalığı, personelin eşgüdümlü çalışması, doluluk oranının artırılması, insan faktörü konaklama işletmelerinin önemli özelliklerini oluşturmaktadır.

1.1.4. Konaklama İşletmelerinin Türleri

Sürekli yerleşim yerinden, geçici olarak ayrılan kişilerin en önemli ihtiyaçlarından biri konaklama ihtiyacıdır. Bu amaçla turistlerin farklı mekanlarda gecelemlerine olanak sağlayan tesisler konaklama işletmeleridir. Turistik yörenin yabancılar tarafından ziyaret edilebilmesi için o yörede konaklama imkanlarının karşılanması gerekmektedir (Akat, 2000: 81-83). Konaklama işletmeleri büyüklük, sahip olduğu özellik, mülkiyet, nitelik, faaliyet süresi, konum gibi çeşitli kriterlere göre ele alınıp değerlendirilmektedir. Bu kısımda konaklama işletmelerinin hukuki bakımdan sınıflandırılması göz önünde bulundurulmuştur (Şener, 2001: 8).

Konaklama işletmeleri, “Turizm İşletme Belgeli” olanlar ve olmayanlar olarak sınıflandırılmaktadır. Aşağıda turizm işletme belgesi bulunan konaklama işletmeleri, “Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik” hükümlerine göre açıklanmaktadır (Resmi Gazete, 18.10.2005, sayı: 25849). “Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik” kapsamında asli konaklama tesisleri; oteller, moteller, tatil köyleri, pansiyonlar, kampingler, apart oteller, hosteller şeklinde sıralanmıştır (<http://www.mevzuat.adalet.gov.tr>). 2634 sayılı “Turizm Teşvik Kanunu” çerçevesinde çıkarılan ve 14 Ekim 1993 tarih 21728 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği” ne göre aşağıda belirtilen şekilde sınıflandırılmıştır (Şener, 2001: 8).

1.1.4.1. Oteller

Konaklama işletmeleri içerisinde en yaygın olanı otel işletmeleridir. Oteller, asıl fonksiyonları müşterilerin geceleme gereksinimlerini sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesisler olarak tanımlanmaktadır (Kozak, 2011: 49).

Günümüzde oteller yalnızca geceleme amacını karşılamak için değil; ses, düzen, mobilya ve dekorasyon, dokuma, estetik, güven, ışık gibi özellikleri de kapsayarak içinde yaşanılacak yerler olarak ifade edilmektedir. Otellerin genellikle tüm konfor ve hizmetin yanında otopark, kafeterya, restoran, bar, çamaşırhane ve kuaför gibi hizmet ve tesisleri de kapsamı gerekmektedir (Akat, 2000: 81). Bir yıldızlı oteller en az 10 odalı, beş yıldızlı oteller ise en az 120 odalı otellerdir.

Otellerin yıldız sayısı arttıkça hizmet kalitesi de artmaktadır. Örneğin beş yıldızlı otellerde bulunması gereken özellikler: odalarında çalışma masası bulunması, banyolarda resepsiyon ile bağlantılı telefon olması, kat koridorlarında resepsiyon ile bağlantılı telefon bulunmasıdır (Hazar, 2010: 93).

1.1.4.2. Moteller

Yerleşim merkezleri dışında karayolu güzergahı, mola noktaları ve yakın çevrelerinde inşa edilen, motorlu araçları ile seyahat edenlerin konakladıkları tesislerdir. Otellerin aksine motellerde self-servis geçerlidir ve dolayısıyla motellerde daha ucuz hizmet sunulmaktadır (Akat, 2000: 82). Moteller en az on odalı tesislerdir.

Motellerde bulunması gereken özellikler aşağıdaki gibidir (Hazar, 2010: 94):

- Tesisin kolayca bulunmasını ve görünmesini sağlayan yol, yön işaretleri, otopark ve diğer tesisleri gösteren işaretler, aydınlatma ile iyi bir çevre düzenlemesi,
- Telefon, faks ve internet hizmetleri,
- Oda sayısının en az % 25'ine hizmet verebilecek sayıda kıymetli eşya kasası,
- Kahvaltı hizmetini de verecek şekilde düzenlenmiş oturma salonu ve kahvaltı ofisi,
- Yirmi dört saat büfe hizmeti,
- İlk yardım malzeme ve gereçleri bulunan dolap,
- Yirmi dört saat hizmet veren satış ünitesi,
- Oda sayısının % 80'i oranında otopark hizmeti.

1.1.4.3. Tatil Köyleri

Tatil köyleri, doğal güzellikler içerisinde veya arkeolojik değerler civarında kurulmuş, rahat bir konaklama yanında çeşitli spor, eğlence ve satış hizmetlerinin de sağlandığı dağınık yerleşme düzeninde olan en fazla üç katlı yapılardan oluşan, en az 60 odalı konaklama tesisleridir (Şener, 2006: 10). Tatil köylerinde doğal varlıklar ve yöresel değerlerin de korunmasına özen gösterilmektedir. Tatil köyü hudutları emniyet altına alınarak girişte kontrol ünitesi ile birlikte otopark düzenlenmektedir (Hazar, 2010: 94).

1.1.4.4. Pansiyonlar

Pansiyonlar, konaklama tesisi olarak planlanıp inşa edilen yönetimi basit, müşteriye yeme-içme hizmeti veren veya müşterilerine kendi yemeklerini hazırlayabilme imkanı sunan en az beş odalı konaklama tesisleridir (Şener, 2006: 10).

1.1.4.5. Kampingerler

Kampingerler, toplumun her kesimine hitap eden konaklama işletmeleridir. Kamping işletmeleri spor, dinlenme, konaklama gibi farklı amaçlarla hizmet sunan alt yapısı hazırlanmış sabit veya geçici tesislerdir. Kamping alanlarında çadır kurma yerleri, karavan, posta-telefon hizmetleri, oyun-spor alanları, ocaklar, alış-veriş yerleri, çamaşırhane, lavabo gibi sosyal tesisler bulunmaktadır (Akat, 2000: 82).

1.1.4.6. Apart Oteller

Apart oteller, belgeli bir otel veya tatil köyü içerisinde yer alan, müşterilerin kendi yeme-içme ihtiyacını karşılayabilmesi için gerekli teçhizat ile donatılmış bağımsız apartman veya villa tipinde konut olarak inşa edilmiş aynı zamanda otel gibi işletilen konaklama tesisleridir (Şener, 2006: 10).

1.1.4.7. Hosteller

Gençlik turizmine cevap verebilecek en az on odalı konaklama, yeme-içme hizmeti veren veya müşterinin kendi yemeklerini bizzat hazırlayabilme imkânı olan konaklama tesisleridir (Hazar, 2010: 97).

1.1.4.8. Diğer Konaklama İşletmeleri

Yukarıda bahsedilen konaklama işletmeleri dışında turistik amaçlı faaliyet gösteren, konaklama, yeme-içme, eğlenme, spor gibi hizmetleri sunan büyük ve küçük ölçekli işletmeler bulunmaktadır. Bunlar; oto karavanlar, misafirhaneler, yüzer tesisler, dağ evleri, cruising hizmeti veren büyük gemiler, trenler, yatlar, sağlık tesisleri, spor ve avcılık tesisleri ve devre mülk tesisleridir (Karabulut, 2005: 48).

İKİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMECİLİĞİ

Bu bölümde otel işletmeciliği hakkında temel bilgilere yer verilmiştir. Öncelikle otel işletmeciliği kavramından daha sonra otel işletmelerinin sınıflandırılması ve organizasyon yapısından bahsedilmiştir.

2.1. OTEL İŞLETMECİLİĞİ

Otel; yapısı, donatımı, konforu, müşteriye hizmet kalitesi olduğu kadar çalışanları ile de insanların arzu ettiği nitelikte geçici konaklama, yeme-içme, eğlenme ihtiyaçlarını belirli bir ücret ile karşılayan en az 10 odalı konaklama tesisidir (Akat, 2000: 81). Belgelendirme şekline göre belediye belgeli, turizm işletme belgeli (bir yıldızlı, iki yıldızlı, üç yıldızlı, dört yıldızlı, beş yıldızlı oteller) olmak üzere iki grupta sınıflandırılmaktadır. Yıldızlı otellerin özellikleri Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından yönetmelik ile belirlenmektedir (Hazar, 2010: 93).

2.1.1. Otel İşletmeciliğinin Özellikleri

Otel işletmelerini diğer işletmelerden belirgin bir şekilde ayıran temel işlev konaklamadır. Ancak otel işletmeleri, sundukları hizmetleri belli bir ticari anlayış, kural ve uygulamalar çerçevesinde yerine getiren işletmelerdir (Akçadağ ve Özdemir, 2005: 168). Otel işletmeleri, diğer ticari ve sanayi işletmelerinden ayrı olarak aşağıdaki özellikleri taşımaktadır (Şener, 2006: 11-13);

- Otel işletmeleri zamana duyarlıdır,
- Otel işletmeleri emek-yoğun işletmelerdir,
- Otel işletmeciliği dinamiktir,
- Otel işletmeleri günün 24 saati faaliyet gösteren işletmelerdir,
- Otel işletmelerinde sunulan hizmetler bölümler ve personel arasında yakın iş-birliği ve karşılıklı yardımlaşmayı gerektirir,
- Otel işletmelerinde sermayenin büyük bir kısmı sabit değerlere bağlanmıştır,
- Otel işletmelerinde satışlar, peşin ya da kredi kartıyla gerçekleşmektedir,
- Otel işletmelerinde konuklar sunulan hizmeti, servis hizmeti ile birlikte öder.

2.1.2. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

Otel işletmeleri, pek çok araştırmacı tarafından çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulmaktadır. Otel işletmeciliğinin Dünya’da ve Türkiye’de genel kabul gören sınıflandırma biçimine bazı eklemeler yapılmıştır. Söz konusu sınıflandırma aşağıdaki gibidir (Kozak, 2011: 49).

- **Konaklama Amacı Bakımından Otel İşletmeleri:** Otel İşletmesinin sunduğu konaklama hizmetinin amacına göre yapılan sınıflandırmadır. Kaplıca-kür otelleri, sayfiye (tatil, sağlık, eğlence amaçlı) otelleri, kongre amaçlı oteller, dağ ve spor amaçlı oteller bu alana giren konaklama işletmeleridir.
- **Faaliyet Süresi Bakımından Otel İşletmeleri:** İşletmenin verdiği hizmet süresi temel alınarak gruplandırma yapılmaktadır. Bütün yıl açık olan oteller ve mevsimlik çalışan oteller bu sınıfa giren konaklama işletmeleridir.
- **Buldukları Yere Göre Otel İşletmeleri:** Bu tür işletmelerin ulaştırma araçları ve onlara olan yakınlığını göz önünde bulundurulmaktadır. Havaalanı otelleri, istasyon otelleri, kent merkezindeki oteller ve liman otelleri bu sınıfa giren konaklama işletmeleridir.
- **Büyüklikleri Bakımından Otel İşletmeleri:** Otel işletmelerinin büyüklüğünü gösteren ölçüler ülkeler arasında ve zaman içinde değişebilir. Türkiye’de 300 ile 600 arasında odaya sahip işletmeler büyük ölçekli, 600 ve daha fazla odaya sahip işletmeleri de çok büyük ölçekli otel işletmeleri olarak nitelendirilmektedir (Aktaş, 2002: 34)
- **Mülkiyet Durumuna Göre Otel İşletmeleri:** Kamu ve özel sektör işletmeleri şeklinde sınıflandırılmaktadır.
- **Sunulan Hizmet Çeşidine Göre Otel İşletmeleri:** Bu sınıflandırmaya giren otel işletmelerinin, konaklamanın yanı sıra sundukları diğer hizmet türlerine göre sınıflandırma yapılmaktadır. Örneğin aile otelleri ile balayı otelleri konsept olarak birbirinden farklı olmaktadır.

- **Hukuki Özellikleri Bakımından Otel İşletmeleri:** Bu tür sınıflandırmada ülkenin konumu ve ülkedeki ilgili düzenlemelerine göre sınıflandırılmaktadır. Belediye belgeli otel işletmeleri ve turizm işletme belgeli otel işletmeleri bu sınıfa giren konaklama işletmeleridir.

2.1.3. Otel İşletmelerinin Organizasyon Yapısı

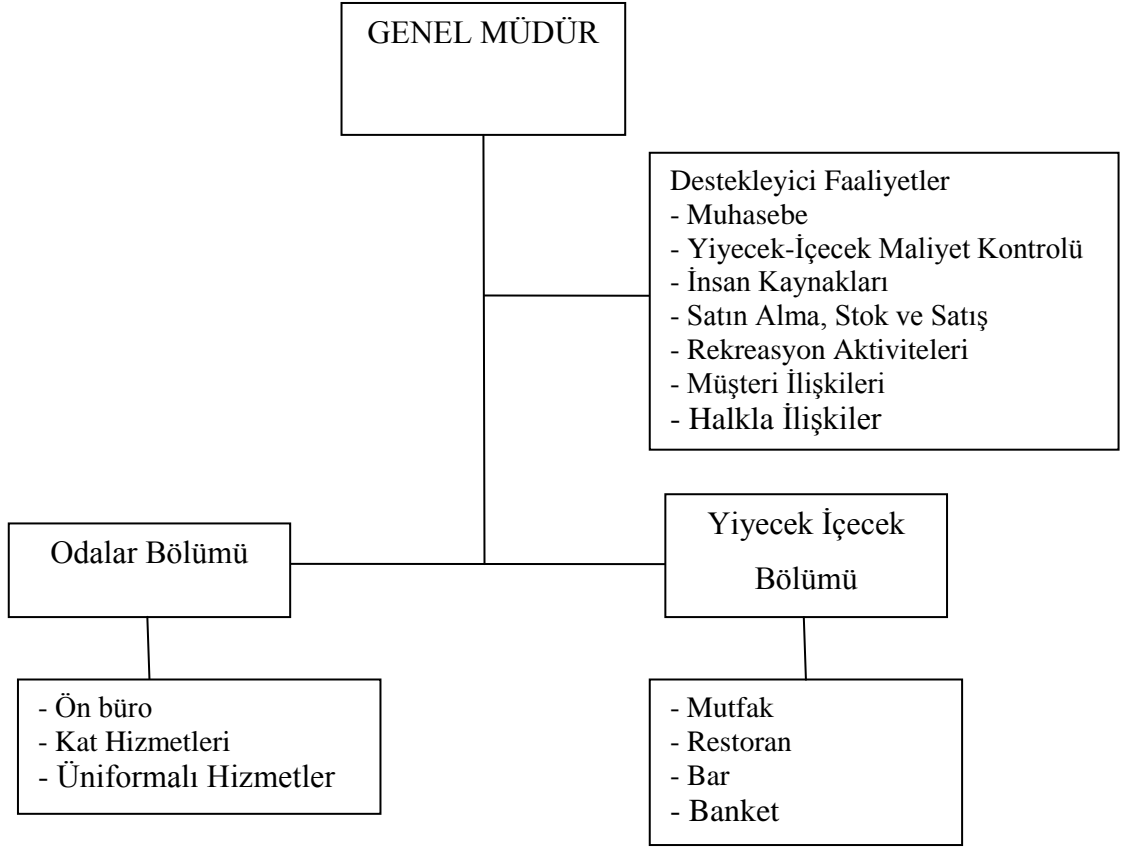
Otel işletmeleri; kuruluş yerleri, büyüklükleri, verdiği hizmetin şekli ve kalitesi, yönetim politikası ve personel sayısı bakımından birbirinden farklıdır. Bu nedenle otel işletmelerinin belirli bir organizasyon şemaları bulunmamaktadır (Eraslan, 2009: 6). Genel bir ifade ile organizasyon, düzenleme ve planlama işidir. belirlenen hedeflere ulaşmak, yönetici ve işgücünün nicelik ve niteliklerinin iyi tespit edilmesine aynı zamanda uyumlu ve verimli bir şekilde çalıştırılmasına bağlıdır. Bununla birlikte işletme faaliyetlerinde aksaklık olması ve işletme amaçlarına ters düşmemek için koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarının tam olarak yerine getirilmesi; örgüt içi haberleşme kanallarını oluşturan emir-komuta zincirinin sağlam ve mantıklı temeller üzerine kurulması gerekmektedir (Eraslan, 2009: 6).

Otel işletmelerinde örgütlenme amacıyla kullanılan en basit ve yaygın bölümlere ayırma yöntemi fonksiyonel bölümlere ayırmadır. Bu yöntemde benzer özellikte işlerin bir araya getirilmesiyle bölümlere ayırma yapılmaktadır. Böylece bölümlerin kendi alanlarına giren işlerde uzmanlaşması ve etkili çalışmaları beklenmektedir. Ön büro, kat hizmetleri, servis, mutfak, teknik servis, insan kaynakları güvenlik gibi fonksiyonların bir bölüm adı altında toplanarak genel yönetime bağlı olarak yapılandırılması fonksiyonel bölümlere örnek olarak verilebilir (Kozak, 2011: 39).

2.1.3.1. Otel İşletmelerinde Temel Hizmet Bölümleri

Otel İşletmelerinde temel hizmetleri sunan ve müşteriler ile birebir ilişki içinde olan bölümler; odalar bölümü ve yiyecek içecek bölümüdür. Odalar bölümünde; ön büro, kat hizmetleri ve üniformalı hizmetler departmanları, yiyecek içecek bölümünde ise; restoran, mutfak, bar ve banket bölümleri yer almaktadır.

Şekil 1: Otel İşletmelerinde Temel Hizmet Bölümleri



Kaynak: BATMAN, O. (2003), Otel İşletmelerinin Yönetimi, Değişim Yayınları: İstanbul.

- **Ön büro Bölümü:** Ön büro, konuğun otele giriş yapmadan önceki dönemden başlayarak, ayrılmasına kadar geçen süreçte konukla ilgili iş ve işlemlerin gerçekleştirildiği bölümdür. Otel işletmelerinde ön büro, genellikle binanın girişindeki holde yer almakta ve işletmenin büyüklüğüne göre çeşitli bölümlerden oluşmaktadır. Resepsiyon, danışma ve ön kasa bölümü konukların otele girişini, asansörleri, merdivenleri ve lobiyi tamamen görebilecek konumda olmalıdır (Eraslan, 2009: 6).
- **Kat Hizmetleri Bölümü:** Kat hizmetleri bölümü, konaklama işletmesinin, temizliği, dekorasyonu ve bakımının yapıldığı departmandır. Müşteri odalarının temizliğinin yanında, yönetim alanları, otelin toplantı salonları, merdivenler, lobi, tuvaletler, duşlar gibi tüm alanların temizliğinden sorumludur.

- **Yiyecek-İçecek Bölümü:** Konaklama işletmeleri müşterilerine konaklama hizmeti sunmanın yanında önemli bir görevi de yeme içme hizmeti sunmaktır. Konaklama işletmeleri müşterilerine pansiyon durumlarına ve ihtiyaçlarına göre kahvaltı, öğle ve akşam yemeği gibi yiyecek hizmeti sunarlar. Yiyecek-içecek bölümü, konaklama işletmelerinde ön büro bölümünden sonra en fazla gelir getiren bölümdür. Yiyecek-içecek bölümü, değişik restoranlarda, banket salonlarında, barlarında konuklara sunulmak üzere yiyecek ve içecek maddelerini değişik yöntemlerle tedarik edilmesi, muhafaza edilmesi, sunulması gibi görevleri gerçekleştirir (Şener, 1997: 137).

2.1.3.2. Otel İşletmelerinde Destekleyici Hizmet Bölümleri

Otel işletmelerinde muhasebe, maliyet kontrolü, insan kaynakları yönetimi, planlama, bütçeleme, pazarlama, satın alma, stok ve teknik servis işlemleri gelir getirici hizmetler arasında yer almayan ve müşteri ile bağlantısı olmayan arka büroda gerçekleştirilen destekleyici hizmet bölümleridir (Çakır, 2002: 8-9). Bu tür hizmetlerin yanı sıra müşteri ilişkileri, rekreasyon-animasyon, halkla ilişkiler, sağlık hizmetleri ve güvenlik gibi müşteri ile bağlantılı olarak çalışan destekleyici hizmet bölümleri bulunmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KALİTE MALİYET SİSTEMİ

Bu bölümde öncelikle kalite ve maliyet kavramı, kalite-maliyet ilişkisi, kalite maliyetlerinin amacı, kalite maliyetlerinin önemi ve yararları, kalite maliyet modelleri, kalite maliyetlerinin sınıflandırılması ve konaklama işletmelerinde kalite maliyet sistemi hakkında bilgiler verilmektedir.

3.1. KALİTE MALİYET SİSTEMİ

Kalite Maliyet Sistemi (KMS), hem üretim hem de hizmet sektöründeki işletmeler tarafından kalite gelişimi ve maliyet etkinliği sağlamak için kullanılmaktadır (Özbirecikli, 2001: 83). Bu bağlamda işletmeler etkili bir KMS oluşturabilmeleri için ürettikleri mamul ve hizmetlerin maliyet etkinliğini sağlamak ve kalitesini sürekli geliştirmek durumundadırlar.

3.1.1. Kalite Kavramı

Türk Dik Kurumu'na göre kalite, “bir ürünün bilinen en iyi özellikleri bünyesinde taşıması durumu” olarak tanımlanmaktadır (<http://tdkterim.gov.tr/bts/>). XXI. yüzyıl toplumu, bilim ve teknolojideki gelişmelere bağlı olarak sosyal ve kültürel açıdan büyük değişikliklere sahne olmuştur. Dolayısıyla bu gelişmeler üretim alanındaki bakış açılarını ve koşullarını değiştirerek “ne üretirsem onu satarım” anlayışından “satabildiğimi üretirim” düşüncesine bırakmıştır. İşletmeler yoğun rekabet ortamında müşteri isteklerini göz önüne alarak kaliteli üretim ve hizmet sunma zorunluluğundadır (Karabulut, 2009: 3). Kalite ile ilgili farklı ve çok sayıda tanımlar bulunmaktadır. Bu tanımlardan bazıları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Deming (1968)'e göre kalite, “gereksinimleri tatmin edebilme kapasitesidir”.
- Bir ürünün, özel bir müşterinin gereklerini karşılama derecesidir. (Gilmore, 1974).
- Bir ürünün tasarım ya da özelliklere uygunluk derecesidir. (Feigenbaum, 1991).
- Bir ürün ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek gereksinimleri karşılama yeteneğine dayanan özellikleri toplamıdır (TSE(TS-ISO 9005)).

Yukarıda ifade edilen tanımlar ışığında; kalite ile ilgili tüketici algılarının farklı olması, onun standart bir tanımının ortaya çıkmasını mümkün kılmamaktadır. Tüketicilerin kalite algıları ürün ya da hizmete göre farklılıklar göstermektedir. Bu nedenle kalitenin sahip olduğu sekiz boyutu ve özellikleri aşağıdaki gibidir (Rao ve diğerleri, 1996: 29):

- **Performans:** Ürün veya hizmetin temel faaliyet özellikleri, ürünün fonksiyonlarını yerine getirme niteliğidir. Örneğin, bir otomobil için hız, konfor vb. özelliklerinin nasıl olduğu o otomobilin performansını yansıtır.
- **Özellikler:** Ürünü veya hizmeti kullanıcı için daha çekici hale getiren, ürünün temel özelliklerinin yanı sıra artı özellikleridir. Örneğin, cep telefonunun internete bağlanabilmesi veya otomobilin kendi kendini park edebilmesi gibi.
- **Güvenirlilik:** Ürünün kullanım ömrü içinde kendisinden beklenen bütün fonksiyonları tam olarak yerine getirip getirmediğinin ölçütüdür. Ürünün kullanım ömrü boyunca bakım-onarım maliyetleri arttıkça daha da önem kazanan bir özelliktir.
- **Uygunluk:** Ürün veya hizmetin, önceden belirlenen standartları karşılamaıdır.
- **Dayanıklılık:** Ürünün kullanılabilir ömrünün uzunluğudur. Örneğin, bir çamaşır makinesinin kullanım ömrü doluncaya kadar yaptığı yıkama sayısı gibi.
- **Hizmet Görürlük:** Ürün bozulduğu zaman çok hızlı, kolay ve güvenilir bir şekilde tamir edilebilmesi özelliğini ifade etmektedir.
- **Estetik:** Ürünün çekiciliği ve duylara hitap edebilme yeteneğidir. Bireyin beş duyu organı ile verdiği tepkiler kişisel tercihlerini göstermektedir. Renk, ambalaj, biçim gibi özellikler ürünün performansını doğrudan etkilememekle beraber, tüketici beğenilerine yönelik estetik özellikler olarak nitelendirilebilmektedir.

- **Algılanan Kalite (İtibar):** Estetik boyutu gibi öznel olarak algılanan bir özelliktir. Başka bir ifade ile ürünün geliştirdiği imajdır. Örneğin üretimi konusunda uzun yıllar önderlik yapmış bir firmanın yeni çıkarttığı modelini, bu markaya güvenen tüketicilerin büyük bir bölümü tarafından kaliteli olarak algılanması gibi.

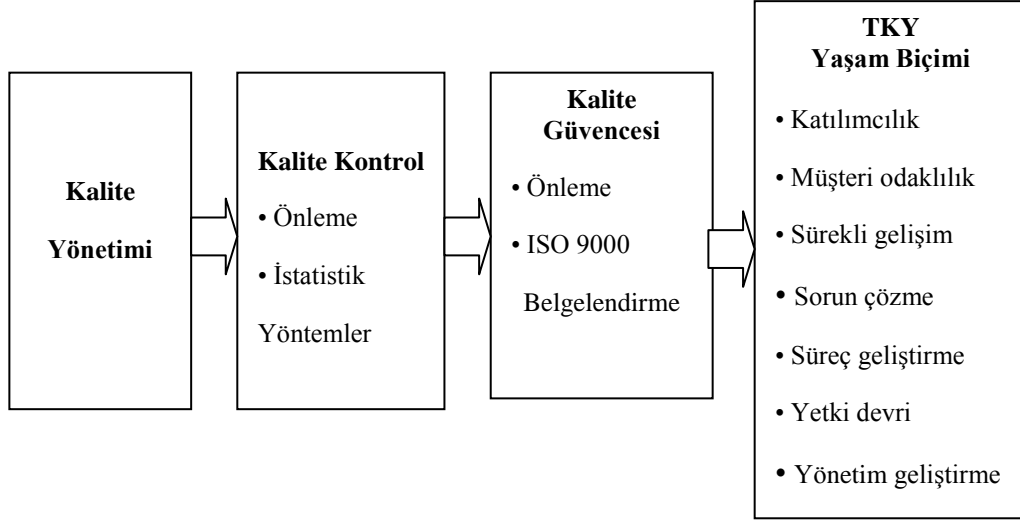
3.1.1.1. Kalitenin Tarihsel Gelişimi

Kalite ile ilgili ilk kayıtlar milattan önce 2150 yılına kadar uzanmaktadır. Ünlü Hammurabi Kanunları'nın 229. maddesinde şu ifade yer almaktadır, "eğer bir inşaat ustasının inşa ettiği bir ev, ustanın yetersizliği ve işini gereği gibi yapmaması nedeniyle yıkılarak ev sahibinin ölümüne yol açarsa o inşaat ustasının başı uçurulur." Bu ifadeden anlaşıldığı gibi kalite ile ilgili çalışmalar en ilkel biçimiyle de olsa milattan önceki yıllarda başlamış ve günümüze kadar gelişerek devam etmiştir (Şimşek, 1998: 15).

19. yüzyılın ikinci yarısından itibaren, endüstriyel sistemin doğması ve üretimde büyük artışlar meydana gelmesi, kalite kavramının önemini bir anda ön plana çıkarmıştır. Kalite kavramının bir sistem olarak ele alınması ve önceden belirlenmiş ilkelere dayandırılması ilk olarak Amerika Birleşik Devletleri'nde ortaya çıkmış, daha sonra Japonya ve Avrupa' da ki gelişmelerle zirveye ulaşarak, yönetim bilimi içerisindeki yerini almıştır (Türkel, 1998: 3).

İkinci Dünya Savaşı yıllarında imalatın artmasına bağlı olarak İstatistik Kalite Kontrol yöntemleri geliştirilmiş ve bu şekilde muayene maliyetlerinin düşürülmesine çalışılmıştır. Bu durumla eş zamanlı olarak, savunma sanayi ve nükleer teknolojideki gelişmeler öncelikle muayene faaliyetlerinin ve istatistiksel yöntemlerin ön plana çıkmasını sağlamıştır. Fakat hata affetmeyen bu sektörler için muayene faaliyetleri yeterli güvence sağlamamış ve çıkar yol olarak başvuru sıklığı artırılmış muayene işlemleri ise yanlış olarak "Kalite Maliyetleri" başlığı altında ürün maliyetlerinin artmasına neden olmuş ve bir çözümde sağlanamamıştır. Dünya Savaşı sonrasında asıl gelişme Japonya'da yaşanmıştır. Amerikan İstatistiksel Kalite Kontrol kavramı önce Deming sonrada Juran tarafından ülkede tanıtılmıştır. Birçok yönetici işten çıkarılmış, yerlerine işletme içinden üretim ve planlama konusunda uzman insanlar getirilmiştir (Kavrakoğlu, 1998: 8).

Şekil 2: Kalite Anlayışının Gelişimi



Kaynak: TÜRKMEN İ., “TKY Geçiş ve Uygulamada Başarıyı Engelleyen Faktörler Verimlilik Dergisi Toplam Kalite Özel Sayısı”, Ankara, 1996, s.146.

Şekil 2'de ifade edildiği gibi kalite anlayışı, kalitenin tarihsel gelişimini dört temel aşamada incelenmesine neden olmaktadır. Bunlar; Muayene, Kalite Kontrol, Kalite Güvenliği, Toplam Kalite (Doğan, 2000: 3).

- **Muayene:** Kalitenin gelişim aşamasındaki ilk süreç muayenedir. Bu aşamadaki temel yaklaşım tüketiciye hasarlı ürünün gitmesini engellemektir. Bu süreç tüketiciyi korumasına karşın üreticiyi sıkıntıya düşürmüştü ve dolayısıyla üreticiyi koruyan bir sistem üzerinde çalışılarak kalite kontrol aşamasına geçilmiştir (Efil, 1999: 7).
- **Kalite Kontrol:** İlk kez 1930’lu yıllarda “İstatistik Kalite Kontrol” adıyla Bell Laboratuvarlarında Dr. Shewhart tarafından kullanılmıştır. Kalitenin bu aşamasında muayene işlemi son kontrolden ara kontrollere ve giriş kontrolüne doğru genişletilmiştir. Bununla birlikte standartlar geliştirilmeye başlanmış ve tüketiciyi korumaya yönelik çalışmalar başlamıştır (Merter, 2006: 30).
Kalite kontrol işlemi, sanayinin en önemli faaliyetlerinden biridir. Kalite kontrolü; ürün kalitesi geliştirmek, kalite düzeyini sürdürmek ve maliyeti en aza indirmek gibi önemli amaçların gerçekleşmesini sağlamaktadır ve işletmelere sağlam ürün kalitesi garantisini sunmaktadır (Ercan, 1987: 7).

- **Kalite Güvenliği:** Kalite güvenliğinde dikkat edilmesi gereken en önemli unsur müşteri gereksinimlerinin tespit edilmesidir. Kalite güvenliğinin sağlanabilmesi için bunu eksiksiz ve doğru biçimde yapmak şarttır. İşletmeler, müşterileri ile sıkı ilişkiler içinde bulunmalıdır. Müşterilerden yeterli bilgiler toplanarak gerekli planlamalar yapılmalıdır (Bozkurt ve Odaman, 1995: 9). ISO 8402 Kalite Sözlüğü kaliteyi “ürün ya da hizmetin kalite için belirlenmiş gereklilikleri karşılamaında yeterli güveni sağlayacak planlı ve sistematik çalışmaların toplamıdır” şeklinde tanımlamaktadır. Diğer bir ifade ile bir üründe kalitenin müşterinin güvenle satın alabileceği ve uzun bir süre güven ve tatminle kullanabileceği biçimde sağlanması gerekmektedir (Ishakawa, 1997: 77).
- **Toplam Kalite:** Üretici veya tüketici istek ve gereksinimlerini en ekonomik düzeyde karşılamaı amaç edinen bir sistemdir. İşletme bünyesinde bulunan çeşitli birimlerin; kalitenin oluşturulması, korunması ve geliştirilmesi için birleştirerek koordine eden ve üst yönetimden başlayarak bütün birimlerin katıldığı dinamik bir sistemdir (Atılğan, 1997: 169). Kalite klasik anlamda standartlara uygunluk olarak tanımlanmaktadır. Ancak teknolojik gelişmelere paralel olarak sadece standart kavramı kalite için yeterli olmamaktadır. Müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaı yönelik özellikler ön plana çıkmaktadır. Toplam kalite kavramı müşterilerin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamaı yönelik bir yaklaşım olmakla birlikte maliyetleri de düşüren bir felsefeye sahiptir. Başka bir deyiş ile “Toplam Kalite” hataları önlemeyi hedeflemektedir. Dolayısıyla müşteriler hatasız ürünlere sahip olurken, diğer taraftan üretim yapan işletmeler de hatalı ürünlerden kaynaklanan maliyetleri ortadan kaldırmış olmaktadır (Merter, 2006: 34).

3.1.1.2. Kalitenin Unsurları

Bir ürünün kalite karakteristiğinin belirlenmesinde; tüketici istekleri, rekabet durumu, satış politikaları, ürünün kullanılış amacı, fiyat, ürün dizaynı, malzeme, tezgah, muayene işlemleri vb. birçok faktörün değişen oranlarda etkisi vardır. Bir ürünün kalitesi; tasarım kalitesi, uygunluk kalitesi ve performans kalitesinden oluşmaktadır (Fıratlı, 1983: 2).

- **Tasarım Kalitesi:** Müşterilerin ürün veya hizmetlerden beklentilerini karşılamak için, ürünün veya hizmetin nelerden oluşacağını ve bunların özelliklerinin belirlenmesidir (Sevim, 1999: 6). Bir ürünün ya da hizmetin istenilen özelliklere sahip olması tasarım kalitesi ile ilgilidir (Kavrakoğlu, 1998: 11).
- **Uygunluk Kalitesi:** İşletmenin ve tedarikçinin müşteri ihtiyaçlarını karşılamada gerekli olan tasarım özelliklerini karşılayabilme ölçüsüdür. Tasarım kalitesinin belirlediği şartlara üretim sırasında uyulmasının bir ölçütü olarak, uygunluk kalitesi kavramı ortaya çıkmıştır. Uygunluk kalitesi bilimsel olarak ölçülebilen bir karakteristiktir (Yurtcan, 2007: 6). Başka bir ifade ile uygunluk kalitesi, müşteriye veya tüketiciye sunulan ürün ya da hizmetin belirlenmiş tasarımına ne derecede uygun olduğu uygunluk kalitesini göstermektedir (Kavrakoğlu, 1998: 11).
- **Performans Kalitesi:** İşletmenin ürünlerinin veya hizmetlerinin pazardaki performans düzeylerinin müşteri araştırmaları, satış/hizmet analizleri ile belirlenmesidir. Bu çalışmalar, satış sonrası hizmet, bakım, güvenilirlik ve lojistik destek analizi ile müşterilerin neden işletmenin ürününü/hizmetlerini satın almadıklarının araştırılmasını içermektedir (Türkel, 2000: 5).

3.1.1.3. Toplam Kalite Yönetimi (TKY)

Toplam Kalite Yönetimi'nde "toplam" en geniş katılımı göstermektedir. Ürün veya hizmetin kalitesi tüm çalışanların sorumluluğundadır. Kalite, müşterinin beklentilerini karşılamak ve beklentilerin de üzerine çıkabilmektir. Ancak beklentilerin üstüne çıkılırken katma değer ve fiyat düşünülmelidir. Yönetim, hem yöneticilerin TKY çalışmalarına tam katılımını hem de toplam kalitenin bir yönetim felsefesi veya yönetim modeli olduğunu göstermektedir (Bengisu, 2007: 740).

Toplam Kalite; bir işletmede yapılan bütün işlerde müşteri isteklerini karşılayabilmek için şart olan; yönetim, insan, yapılan iş, ürün ve hizmet kalitelerinin bir sistem yaklaşımı içerisinde tüm çalışanların katılımı, hedef ve fikir birlikteliği sağlanarak ele alınması ve geliştirilmesidir (Şimşek ve Nursoy, 2002: 11).

Temelinde "Kaizen Felsefesi" olan toplam kalite yönetimi her ne kadar kalite gelişiminin son basamağında yer alsada sürekli iyileşmede bir son olamayacağı için kalitede hiçbir zaman son basamağa gelinemeyecektir. Genel tanımına göre

kaynakların en iyi şekilde kullanımı, israfın, duraklamaların ve ara stokların olmaması esasına dayalı TKY anlayışı kıt kaynakların verimli kullanılarak sınırsız insan ihtiyaçlarının karşılanması zorunluluğunun bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. TKY’de hedef bir defada ve her defasında doğruyu yapmaktır (Küçük, 2004: 80-81).

Bir yönetim anlayışı olarak TKY’nin temel unsurları aşağıdaki gibidir;

- **Üst yönetimin liderliği ve sorumluluğu:** Sürekli gelişmeyi ve değişen koşullara ve yeni doğan müşteri ihtiyaçlarına etkili bir şekilde uyum sağlamayı ilke edinen TKY, bunu büyük oranda yöneticinin liderlik özelliklerine bağlamaktadır. Hatta bugün birçok kuruluşun başarısı müşteri ihtiyaçlarına karşılık vermekten daha çok, yeni ihtiyaçlar yaratabilmesine bağlıdır. Bu tür bir etkinlik ise tamamen bir liderlik fonksiyonudur (Bolat, 2000: 79).
- **Müşteri odaklılık:** Hem iç müşterilerin hem de dış müşterilerin memnuniyeti esastır. İç müşterilerin memnuniyeti sürecin sağlıklı işlemesi ve çalışanların motivasyonu açısından önem taşırken, dış müşterilerin memnuniyeti organizasyonun varlığının temelidir. Organizasyonlar müşteri beklentilerini her zaman dikkate almalı ve müşteri beklentilerinde meydana gelen değişimlere karşı kendi faaliyetlerinde gerekli değişimleri yapmalıdırlar. TKY çalışanlarını iç müşteri olarak ele almaktadır. Çalışanların iç müşteri olarak değerlendirilmesinin nedeni, çalışanlarının ihtiyaçlarını dikkate almayan bir organizasyonun dış müşteri beklentilerini de karşılayamayacağına düşünülmesidir. Dış müşterilerinin memnun edilmesinin yolu; önce çalışanların memnun edilmesinden geçmektedir (<http://www.mevzuatdergisi.com/2002/07a/02.htm>).
- **Sürekli iyileştirme:** İşletmenin toplam performansının sürekli iyileştirilmesine yönelik kalıcı bir hedef olarak kabul edilmektedir. Sürekli iyileştirmeyi gerçekleştirmenin üç temel şartı bulunmaktadır (Merter, 2006: 70-71);
 - Mevcut durumu yetersiz bulmak,
 - İnsan faktörünü geliştirmek,
 - Problem çözme tekniklerini yaygın biçimde kullanmak.

- **Tam katılım:** Kişilerin işlerini daha iyi yapabilmeleri ve bundan hem kişinin hem de organizasyonun fayda sağlayabilmesi için karar alma süreci içinde yer almasıdır. TKY’de belirlenen hedeflere ulaşmak için tüm çalışanların katıldığı bir yönetim anlayışı benimsenmektedir.
- **Önlemeye yönelik yaklaşım:** Toplam kalite yaklaşımının temelinde “hataları ayıklamak” yerine “hata yapmamak” anlayışı yatmaktadır. Önlemeye yönelik yaklaşım, planlamanın doğru yapılması olarak ifade edilebilir.
- **Ölçüm ve istatistik:** İşletmenin hayatını devam ettirebilmesi ve yoğun rekabet ortamında başarılı olabilmesi için üretim sürecinin ölçülmesi gerekmektedir. Ölçülemeyen şey değiştirilemez dolayısıyla ölçüm ve istatistik toplam kalite yönetiminin temel öğelerinden biri haline gelmiştir (Kıngır, 2006: 66).
- **Takım çalışması:** İyileştirme proje ekipleri ve kalite çemberleri olmak üzere genelde iki kısımda ele alınmaktadır; İyileştirme Proje Ekipleri kapsamında, projeler ele alınıp, kademeli ve sıçramalı iyileştirmeler hedeflenmektedir. Kalite Çemberleri kapsamında ise tüm çalışanların kafasındaki potansiyel iyileştirme ve geliştirme projeleri ele alınmakta ve kademeli iyileştirmeler sağlanması amaçlanmaktadır.
- **Çalışanların eğitimi:** TKY’de eğitim üst düzey yöneticilerden, ücretli personele kadar tüm organizasyon çalışanlarını kapsayacak şekilde verilmelidir. Böylece hem temel hedef ve politikalar çalışanlara benimsetilir, hem de TKY çalışmaları üst yönetimden başlayarak tabana kadar yayılması sağlanır.

3.1.2. Maliyet Kavramı

Maliyet, bir mal veya hizmetin edinilebilmesi için, dönem içerisinde yapılan harcamalar ve katlanılan fedakarlıkların parasal toplamıdır (Yükçü, 1999: 25). Yapılan harcamalar ve katlanılan fedakarlıklar iki şekilde anlaşılabilir. Bunlardan birincisi, bir mal satın almak için elden çıkarılan nakit veya herhangi bir iktisadi varlığın kıymeti, ya da mal satın alınmıyor da üretiliyorsa bu üretimde kullanılan varlık ve hizmetlerin parasal kıymetidir. İkinci şekli ise bir mal veya

hizmet edinebilmek için elden çıkarılan ya da kullanılıp tüketilen iktisadi varlıklarla edinilebilecek ya da üretilebilecek diğer mal veya hizmetlerden en değerlisinin işletmeye sağlayacağı yarardır (Gürsoy, 1997: 23-24).

Genel anlamda maliyet hedeflenen bir sonuca ulaşmak amacıyla katlanması gereken fedakârlıkların parasal anlamda toplamı olarak ifade edilmektedir (Büyükmirza, 2007: 44). Burada belirtilen “hedeflenen sonuç” ibaresi kimi işletmeler için bir ürünü, kimi işletmeler için tarımsal bir ürünü ya da kimileri için bir hizmet üretimini ifade etmektedir (Arslan, 2008: 25).

3.1.3. Kalite ve Maliyet İlişkisi

İşletmenin sürekliliğini sağlayan önemli faktörlerden biri de kalitedir. Günümüzde işletmeler, pazara girebilmek, süreklilik kazanabilmek ve pazar paylarını arttırabilmek amacıyla kalite toleranslarını günden güne daraltmakta, sıfır kusurlu üretimi hedeflemektedirler.

Kalite yönetiminin amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Alkan, 2002: 185-186);

- İsrafin önlenmesi,
- Kalitenin arttırılması,
- İşlem zamanının kısaltılması,
- Maliyetlerin düşürülmesi,
- Moral ve verimliliğinin arttırılması,
- Sürekli iyileşme ve gelişmenin sağlanması.

Kalitedeki gelişme ve değişmeyi gösteren en iyi ölçüt kalite maliyetleridir. Kuruluşun kalite hedeflerine ulaşp ulaşmadığının somut ölçüsünü elde etmek için kalite maliyetlerinin hem tutar ve hem de miktar olarak bilinmesi gerekmektedir (Çabuk, 2005: 2). Çünkü piyasada ürünler hem kaliteleriyle, hem de maliyete bağlı olarak oluşan fiyatlarıyla rekabet etmektedirler. Başka bir deyişle ürünlerin tercih edilmesinde fiyat ve kalite birbirini tamamlayan iki faktördür. Müşteri herhangi bir ürünü satın almaya karar verirken, kalitesi ile fiyatını karşılaştırarak bir değerlendirme yapmak durumundadır. Bu kararın verilmesinde (kalite/fiyat) şeklinde tanımlayabileceğimiz izafi bir değer ölçüsü önemli rol oynar. Müşteri için aynı kalitede iki üründen, fiyatı düşük olan daha yüksek değere sahiptir. Buna karşılık

Kalite/Fiyat olarak aynı değere sahip olan farklı iki üründen birinin seçilmesi gerektiğinde, fiyatı az olanın tercih edilmesi olasılığı fazladır. Yani müşterinin maliyete (fiyata) olan duyarlılığı, kaliteye olan duyarlılığından daha fazla olabilmektedir. Dolayısıyla, kalitede üstünlük sağlayarak rekabet gücü kazanma amacı, maliyetlerde gerçekleştirilebilecek bir azaltma ile daha da güçlenebilir (<http://151820043008.tr.gg/Kalite-ve-Maliyet>).

3.2. KALİTE MALİYETLERİ

Kalite maliyetlerinin tanımlanması ile ilgili genel kabul görmüş bir tanıma rastlanılmamakla birlikte çeşitli yazarlar ve kuruluşlar tarafından birçok tanım yapılmaktadır. Kalite maliyetleri kavramını ilk kullananlar Juran ve Feigenbaum' dur. Feigenbaum (1991: 110)'a göre kalite maliyetleri; kalitenin tanımlanması, oluşturulması, kontrolü ile ilgili maliyetlerden, kalite uygunluğu, güvenilirliği ve güvenlik ihtiyaçlarının değerlendirilmesi ile ilgili maliyetlerden ve ürünün ihtiyaçları karşılayamaması sonucunda oluşan kusurlu ürünün gerek fabrika içinde gerekse müşteriye tesliminden sonra neden olduğu maliyetlerden oluşmaktadır (Ömürgönülşen, 2007: 11).

British Organization-BS6143 (1990) Standartları'nda ve Amerikan Kalite Kontrol Derneği'ne (ASQC,1971) göre kalite maliyeti kaliteli üretim yapabilmek ve kalitesiz üretim yapıldığında ortaya çıkan maliyetlerin tümü olarak tanımlanmaktadır (Chiadamrong, 2003: 1000). Uluslararası Standart Örgütü'nün (ISO) 9004 No'lu Standardın'da ise toplam kalite maliyetlerini, uygun kalitenin gerçekleştirilebilmesi için yapılan faaliyetlerin maliyeti ile yetersiz kontrollerden kaynaklanan maliyetler olarak tanımlamaktadır. British Organization-BS6143 (1992) diğer bir standardında kalite maliyetini, kaliteye ulaşamadığında meydana gelen kayıplar ile birlikte kaliteyi sağlamanın ve güvence altına almanın maliyeti olarak tanımlamaktadır. İngiliz standardı yaptığı bu tanımla kalitenin sağlanması ve güvence altına alınmasının maliyetine dikkat çekerken, diğer taraftan kalitenin sağlanamamasından kaynaklı kayıpların maliyetine dikkat çekmektedir.

Kalite maliyeti; meydana gelebilecek hataları önlemek amacı ile ürünün üretim esnasında veya ürünün müşteriye tesliminden sonra görülen hataların sonucunda ortaya çıkan maliyetlerdir (Yükçü, 1999: 90). Diğer bir ifade ile kalite

maliyetleri, işletmelerde hatalı veya kusurlu üretim gerçekleşmemesi ve meydana gelen hataların düzeltilmesi için yapılan harcamalar ile bu harcamaların alternatif maliyetlerini kapsayan ve işletmenin tüm faaliyetlerinde ortaya çıkabilecek soyut ve somut maliyetlerden oluşan kalite ve başarı ölçüm araçları olarak ifade edilmektedir (Yumuk ve İnan, 2005: 178).

Kalite maliyetlerinin ortaya çıkmasının nedeni, işletmelerin kalite düzeyini yükseltmek ve hatalı ürün sayısını azaltmak amacı ile katlandıkları maliyetlerin büyük rakamlara ulaşmış olmasıdır (Karcıoğlu, 2000: 107).

Kalite maliyeti konusunda yapılan bazı çalışmalarda kalite maliyeti kavramı yerine kalitesizlik maliyeti kavramının kullanıldığı görülmektedir. Bunun nedeni şu şekilde açıklanmaktadır. İşletmeler tüketicinin ihtiyacını karşılamak üzere herhangi bir ürünü üretmek için kurulduktan sonra, o ürünün kalitesini sağlamaya yönelik giderlerini, kalite maliyeti olarak göstermez. Yani, işletmeler bozuk ve hatalı mal üretmek için kurulmamıştır. İşletmelerin herhangi bir nedenle ürettikleri hatalı mal için katlandıkları maliyetler kalite maliyeti değil, kalitesizliğin maliyeti olarak adlandırılmaktadır (Doğan, 2002: 27).

3.2.1. Kalite Maliyetlerinin Amacı

İşletmelerin uluslararası pazarda başarı sağlamaları için tüketicilere sundukları mal ve hizmetlerin kaliteli olmaları gerekmektedir. İşletmelerin en önemli amaçlarından biri kar elde etmektir. Dolayısıyla kaliteyi sağlarken üretim maliyetlerini de kontrol altına almaları gerekmektedir. Diğer bir ifade ile işletmeler, yüksek kaliteyi elde ederken katlanmak zorunda kaldıkları maliyetleri açık bir biçimde ortaya koymalıdır. Bu durum kalite maliyetlerinin ölçümü ile mümkün olmaktadır. Dolayısıyla işletmelere de avantajlar sağlamaktadır (Yumuk ve İnan, 2005: 177). Kalitesiz üretimin de getireceği maliyetleri görmek ve kontrol altına almak suretiyle işletmenin verimi, pazar payı ve karlılığı artırmak için görünmeyen maliyetlerin belirlenmesi gerekmektedir (Doğan, 2002: 27).

3.2.2. Kalite Maliyetlerinin Önemi ve Yararları

Kalite maliyetlerinin en aza indirilmesi için kalite maliyetlerinin tespit edilmesine ihtiyaç duyulmaktadır (Kırlioğlu, 2013: 40). Bu nedenle kalite maliyetlerinin ölçülmesi ve varsa kusurların tespiti, bu kusurların meydana gelmesine neden olan unsurların işletme yöneticilerine bildirilerek hataların ortaya çıkmadan çözülmesi için önemlidir. Kalite maliyetlerinin belirlenmesi işletmeler için aşağıdaki yararları sağlamaktadır (Bozkurt, 2003: 13):

- Kalite maliyet verisi yöneticilere kalite sorun ve fırsatları hakkında bilgi verir.
- Kalite maliyetleri kalite hedeflerine ulaşmada organizasyonun başarısının değerlendirilmesine yardımcı olur.
- Kalite maliyetlerinin parasal olarak açıklanması üst düzey yönetim için ilgi çekicidir. Çünkü kusurlu ürün sayısı ve kusurların türleri gibi bilgilerin parasal olarak açıklanması üst düzey yönetim için önemlidir.
- Kalite maliyet bilgisi yöneticilerin kalite sorunlarının göreceli önemini değerlendirmelerine yardımcı olur ve hangi sorunların öncelikle üzerine gidilmesi gerektiği konusunda bilgi verir.

3.2.3. Kalite Maliyet Modelleri

Kalitenin mükemmel olduğu ve kusurlu ürünün bulunmadığı kuramsal bir dünyada, uygunsuzluğun maliyetlerinin varlığından söz etmek imkansız olacaktır. Ancak gerçekte var olan bu maliyetleri hesaplamak, analiz etmek ve yorumlamak gerekmektedir. Dolayısıyla bu durum kalite maliyet sisteminin varlığını zorunlu kılmaktadır (Ömürgönülşen, 2008: 25).

3.2.3.1. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme

Faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi, “herhangi bir ürün maliyetinin hesaplanmasında faaliyetlerin temel maliyet nesnesi olarak dikkate alındığı bir maliyet hesaplama yöntemidir” şeklinde tanımlanmıştır (Arslan, 2008; 71). Kaplan ve Cooper tarafından geliştirilen bu yöntem kalite maliyet modeli değildir. Buna karşın kalite maliyetlerinin belirlenmesi, ölçülmesi ve ürünlere dağıtılması konusunda yöneticilerin kalite maliyetlerini yönetmesine yardımcı olmaktadır (Ömürgönülşen, 2008: 28).

3.2.3.2. Süreç Maliyet Modeli

Ross tarafından geliştirilen bu modelde kalite maliyetleri uygunluk ve uygunsuzluk maliyeti olmak üzere iki kısımda incelenmektedir. Uygunluk maliyeti belirlenen standartlara uygun ürün üretebilmek için katlanılan maliyetlerdir. Diğer bir ifade ile kaliteli ürün üretebilmek için katlanılan maliyetler olarak ifade edilmektedir. Uygunsuzluk maliyetleri ise istenilen standartlara uygun ürün üretilmediğinden dolayı ortaya çıkan yeniden üretme, tamir, fazladan harcanan zaman gibi maliyetlerdir (Ömürgönülşen, 2008: 28).

3.2.3.3. Fırsat ve Maddi Olmayan Maliyet Modeli

Maddi olmayan maliyetler, kalite uygunsuzluğundan kaynaklanan müşteri kaybı, satış gelirlerinin düşmesi ve elde edilemeyen kar gibi maliyetleri içerdiğinden ölçülemez fakat tahmin edilebilirler. Fırsat maliyeti de tercih edilen alternatif karşılığında vazgeçilen alternatifi maliyeti olarak tanımlanabilir.

3.2.3.4. PAF (Prevention-Appraisal-Failure) Modeli

Bu model adını, önleme (prevention), değerlendirme (appraisal), ve başarısızlık (failure) maliyetlerinin (PAF) baş harflerinin kısaltılmasından almaktadır.

Bu model günümüzde en çok kabul gören ve kullanılan kalite maliyet modelidir. Modelin özelliği, kalite maliyetlerinin ana ve alt unsurlarını tek tek tanımlamış olmasıdır. Bu modelde kalite maliyetleri dört gruba ayrılmıştır;

- Kontrol Maliyetleri
 - Önleme Maliyetleri,
 - Ölçme-Değerlendirme Maliyetleri,
- Başarısızlık Maliyetleri,
 - İçsel Başarısızlık Maliyetleri,
 - Dışsal Başarısızlık Maliyetleri.

3.2.4.5. Crosby'nin Modeli

Crosby tarafından 1979 yılında geliştirilen bu model kalite maliyetlerini uygunluk ve uygunsuzluk maliyeti olarak iki grupta toplamıştır. Ancak bu model süreç maliyet modeli gibi değildir. Bu model daha çok PAF modeliyle benzerlik göstermektedir. Bu modeldeki uygunluk maliyeti; bir işi ilk defada doğru yapmak için katlanılan önleme ve ölçme maliyetleridir. Uygunsuzluk maliyeti; uygun üretilmeyen ürünlerden kaynaklanan ve müşteri memnuniyetsizliğine sebep olan başarısızlık maliyetleridir.

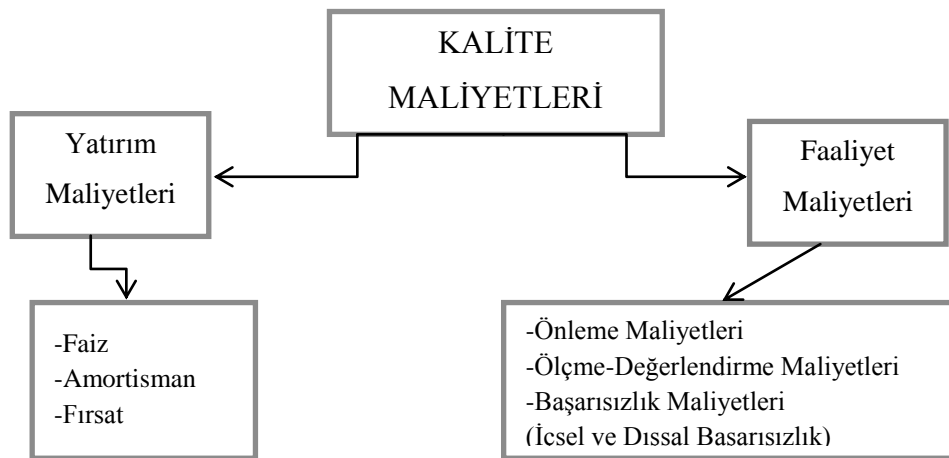
3.2.4.6. Kalite Kaybı Yaklaşımı (Taguchi Yaklaşımı)

Belirlenen özelliklere sahip olmayan ürün ve hizmetlerde meydana gelen kalite kayıplarıyla ilgili maliyet modelidir. Ancak belirlenen özelliklere uygun olarak üretilen ürünler de satış kaybı ve müşteri memnuniyetsizliği gibi dışsal başarısızlık maliyetine neden olabilmektedir. Taguchi kalite kaybı yaklaşımında dışsal başarısızlık maliyetlerine neden olan tüm unsurları hesaba katarak bu modeli geliştirmiştir.

3.2.4. Kalite Maliyetlerinin Sınıflandırılması

Kalite maliyetleri, sistemin başarısızlığı sonucunda kullanılamayacak durumda olan stoklar, kayıp ürünler, üretimdeki gecikmeler, yeniden işleme, geç teslimatlar, ek taşıma maliyetleri, garanti ile ilgili şikayetler gibi olumsuzluklardan oluşmaktadır (Acar, 2005: 87).

Şekil 3: Kalite Maliyetleri Sınıflandırması



Kaynak: DOĞAN, K., Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul Tarım İl Müdürlüğü Yayınları, İstanbul, 2002, s.27.

Şekil 3’de ifade edildiği gibi kalite maliyetleri yatırım ve faaliyet maliyetleri şeklinde sınıflandırılmaktadır. Yatırım maliyetlerini faizler, amortismanlar ve fırsatlar faaliyet maliyetlerini ise önleme, ölçme-değerlendirme ve başarısızlık maliyetleri oluşturmaktadır.

3.2.4.1. Önleme Maliyetleri

Ürün ya da hizmetlerin tüketici ihtiyaçlarına uygunsuzluğunu önlemek amacıyla özel olarak hazırlanmış tüm faaliyetler için katlanılan maliyetlerdir (Özenci ve Cunbul, 1998: 3). Kalitede bir uygunsuzluğu önlemeye yönelik olarak, kalite sisteminin tasarımı, kurulması ve düzenlenmesi ile ilgili maliyetler, önleme maliyetlerini oluşturmaktadır. İşletmelerin üretim öncesinde kaliteli üretimi gerçekleştirebilmek için katlanacakları maliyetleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Alıcı, 2007: 50):

- **Kalite Planlaması:** İşletmede genel bir kalite politikası oluşturmak amacıyla yapılan faaliyetlerle ilgili maliyetlerdir.
- **Kalite Ölçüm ve Test Donanımlarının Tasarım ve Geliştirilmesi:** Üretilen ya da üretilen ürünler için alınan hammaddelerin test edilmesi için uygun ölçüm ve test donanımlarının geliştirilmesi ile ilgili maliyetlerdir.
- **Kalitenin Gözden Geçirilmesi ve Tasarımın Doğrulanması:** Hammaddelerin kalitesinin gözden geçirilmesi ve üretilen ürünlerin tasarımlarının kontrol edilmesi ile ortaya çıkan maliyetlerdir.
- **Kalite Ölçüm/Test Donanımlarının Ayar ve Bakımı:** Kaliteli üretimi denetlemek için kullanılan ölçüm ve test ekipmanlarının ayarlanması, bakımı ile ilgili maliyetlerdir.
- **Kalite Değerlemede Kullanılan Üretim Ekipmanlarının Ayar ve Bakımı:** Üretimde kaliteyi denetlemek için kullanılan ölçüm test ve ekipmanlarının ayar ve bakımları ile ilgili maliyetlerdir.

- **Tedarikçi Garantisi:** Kaliteli üretimin başlangıç noktası tedarikçiden sağlanan girdilerin kalitesiyle başlar. Bu nedenle tedarikçi ile yapılan anlaşmalar, tedarikçi seçimi gibi konularda ortaya çıkabilecek maliyetlerdir.
- **Kalite Eğitimi:** Kalite ile ilgili eğitim programlarının hazırlanması ile ilgili maliyetlerdir.
- **Kalite Denetimi:** İşletmede uygulanan kalite programları ile ilgili denetimlerin yapılmasından kaynaklanan maliyetlerdir.
- **Son Durum Analizi ve Kalite Bilgilerinin Raporlanması:** Kaliteli üretim adına yapılan faaliyetlerle ilgili hazırlanacak raporlar için katlanılan maliyetlerdir.
- **Kalite İyileştirme Programları:** Daha kaliteli bir üretim için yeni kalite programlarının geliştirilmesi ya da mevcut kalite sisteminin iyileştirilmesi amacıyla yürütülen faaliyetlerin maliyetleridir.

3.2.4.2. Ölçme ve Değerlendirme Maliyetleri

Ölçme ve değerlendirme maliyetleri, ürün veya hizmetlerin müşteri gereksinmelerine uygunluğunun belirlenmesi için yapılan kontrol maliyetleridir (Özenci ve Cunbul, 1998: 6). İngiliz Standardı'nda değerlendirme maliyetleri, "kalite kontrolün herhangi bir aşamasında kalite kontrolü ve kalite doğrulaması gibi hedeflenen kaliteye ulaşmak amacıyla yapılan tüm değerlendirme maliyetleridir" şeklinde tanımlanmaktadır (BS-6143: Part 2, 1992). Bu aşamada bazı hataların tespit edilmesi üretimin ileriki aşamalarında daha fazla kalite maliyetlerinin ortaya çıkmasını engelleyerek ve daha etkili ve verimli test yöntemlerinin geliştirilmesine yardımcı olmaktadır. Ölçme ve değerlendirme maliyetlerini oluşturan kalemler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Bozkurt, 2003: 21):

- **Üretim Öncesi Doğrulama:** Ürünlerin üretim öncesi yapılan ölçme ve test çalışmalarının maliyetidir.

- **Girdi Muayenesi:** İşletme dışından alınan parça, montaj parçası ve materyallerin işletmeye giriş anında yapılan muayene ve testlerinin maliyetleridir.
- **Muayene ve Test:** Üretilen ürünlerin muayenesi ve test edilmesi sırasında ortaya çıkan maliyetlerdir.
- **Muayene ve Test Ekipmanı:** Ürünlerin test edilmesi ve muayenesi için kullanılan ekipmanların bakımı, ayarlanması gibi maliyetlerdir.
- **Muayene ve Test Süresince Tüketilen Materyaller:** Üretilen ürünlerin muayenesi ve test edilmesi sırasında kullanılan materyallerin ve malzemelerin maliyetleridir.
- **Saha Performans Testi:** Bazen müşteriler alacakları ürünleri kendi ortamlarında da test ettirmek isterler. Bunun için üretilen örnek ürünlerin maliyeti, kullanılacak test ve ekipmanlarla ve gönderilecek elemanlarla ilgili maliyetlerdir.
- **Onaylar:** Ürünlerin üretilebilmesi için alınacak belgeler ve izinler ile ilgili maliyetlerdir.
- **Stok Değerlendirme:** Stoklarda bulunan ürünlerin kalitesinin test edilmesi ile ilgili maliyetlerdir.
- **Kayıtların Saklanması:** Yapılan bütün kontrol ve muayene sonuçlarının kayıt edilmesi, dosyalanması ve korunması ile ilgili maliyetlerdir.

3.2.4.3. Başarısızlık Maliyetleri

Başarısızlık maliyetleri, ürün kalite sürecinin herhangi bir aşamasında kalite hedeflerinden ve kalite standartlarından sapmaların yol açtığı maliyetlerdir. Kötü kalitenin bir sonucu olarak katlanılan bu maliyetler işletmeye artı yük getirmekte ve başarısızlığın maliyetini göstermektedir (Kırlioğlu, 2013: 11). Başarısızlık maliyetleri içsel başarısızlık maliyetleri ve dışsal başarısızlık maliyetleri olarak iki grupta incelenmektedir.

3.2.4.3.1. İçsel Başarısızlık Maliyetleri

İçsel başarısızlık maliyetleri, kusurlu ürün ya da hizmetin müşteriye sunulmasından önce düzeltilmesi veya iyileştirilmesi için yapılan harcamalardır (Şale, 2001: 214). İçsel başarısızlık maliyetlerine müşteri ihtiyaçları ve şartlarını karşılamayan ürün ve hizmetler için yapılan düzeltme ve iyileşme faaliyetlerinin maliyetleri eklenmektedir. Hatalı üretim nedeni ile ortaya çıkan boş zaman işçilikleri, boşa harcanan malzeme ve kaynak giderleri de içsel başarısızlık maliyetleri olarak değerlendirilmektedir. Bu maliyetlere örnek olarak; yeniden üretme ve tamir, arızaların giderilmesi, zaman kaybı vb. verilebilir. İçsel başarısızlık maliyetleri için alınacak önlemler dışsal başarısızlık maliyetlerini azaltmaktadır. (Sevim, 1999: 107). İçsel başarısızlık maliyetleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Yükçü, 1999: 110):

- **Hurda Maliyetleri:** Kalite gereksinimlerine uygun olmayan ve tekrar üretimden geçmesi mantıklı olmayan ürün parçalarıdır. Bunlar düşük fiyattan satılabileceği gibi direkt ilk madde ve malzeme olarak tekrar üretime sokulabilir.
- **Yeniden İşleme ve Tamir:** Hatalı üretilen ürünlerin tamiri ya da yeniden işlenmesinin maliyetidir. Yeniden üretim için kullanılacak hammadde, işgücü, makine saati; tamir için kullanılacak makineler, işgücü ile ilgili maliyetler bu maliyetlere örnek olarak verilebilir.
- **Başarısızlık Analizi:** İstenilen kalitede olmayan ürünlerin nedenlerinin araştırılması ve analizi ile ilgili maliyetlerdir.
- **Muayene ve Test Tekrarı:** İstenilen kalitede olmayan ürünler yeniden üretildikten sonra tekrar muayene ve teste tutulması nedeni ile ortaya çıkan maliyettir.
- **Taşeronun Hatası:** Taşeronun ürünü zamanında getirmemesi ya da getirdiği ürünlerin istenilen özelliklere uymamasından kaynaklanan hatalar nedeniyle katlanılan maliyetlerdir. Ancak taşeron ile yapılan sözleşmeler gereği kalitesizliğin maliyeti taşeronu yüklenir bu durumlarda içsel başarısızlık maliyeti olarak kabul edilmemektedir.

- **Değişim İzinleri ve İmtiyazlar:** Bazı ürünlerin üretimi veya üretimde olan ürünler için değişim izni gerekmektedir. Değişim izni ve imtiyaz alımına ilişkin maliyetler bu kalemde ifade edilir.
- **Kalite Uygunsuzluğundan Doğan Kazanç Kaybı:** İstenilen kalitede üretilmeyen ürünler daha düşük fiyatla satılabilmektedir. Normal satış fiyatı ile kalitesiz ürünün satış fiyatı arasındaki fark kalite uygunsuzluğundan doğan kazanç kaybıdır.
- **Zaman Kayıpları:** Ürünlerin yeniden üretilmesi, tamir edilmesi ya da onarılamayacak ürünler için harcanan ek zamanın maliyetidir.

3.2.4.3.2. Dışsal Başarısızlık Maliyetleri

İngiliz Standart Organizasyonu (BSO) dışsal başarısızlık maliyetlerini “ürünün müşteriye teslim edilmesinden sonra garanti kapsamındaki hizmetleri, hatalı ürünlerin yenisi ile değiştirilmesini, değişimin sebep olduğu kayıplar ve tahakkuk eden cezaların değerlendirilmesini içeren uygunsuzluklar ve hatalardan kaynaklanan maliyetler” olarak tanımlanmaktadır (BS-6143:Part 2, 1992: 3).

Kalite maliyetleri, ürünlerin müşteriye dağıtımından sonra ortaya çıkan maliyetlerdir. Diğer bir ifade ile ürünlerin üretim sisteminden çıktıktan sonra sevkiyat, teslimat, satış sonrası, hizmetler ve servislerde meydana gelen aksaklıklardan kaynaklanan maliyetlerdir (Tekin, 2004: 72). Dışsal başarısızlık maliyetlerini, içsel başarısızlık maliyetlerinden ayıran en önemli nokta, kusurların ve eksiklerin ürünlerin tüketiciye ulaşmasından sonra tespit edilmesidir (Sevim, 1999: 111). Dışsal başarısızlık maliyetleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Bozkurt, 2003: 22):

- **Şikayetler:** Üretilen ve müşterilere satılan ürünlerle ilgili şikayetlerin giderilmesi için katlanılan maliyetlerdir.
- **Garanti:** Satılan ürünlerin garanti süresi içinde ürünün değiştirilmesi ya da onarılmasını kapsayan maliyetler.

- **Reddedilen ya da İade Edilen Ürünler:** Müşteri isteklerini karşılayamamasından dolayı, ürünlerin müşteriler tarafından işletmeye iade edilmesinden kaynaklanan maliyetleridir.
- **Uzlaşmalar:** Kusurlu olan ürünlerin müşteriye daha düşük satış fiyatından satılması gibi tanınan ayrıcalıklardan kaynaklanan maliyetlerdir.
- **Kaybedilen Satışlar:** Müşteri isteklerine cevap verememekten kaynaklanan ürünlerin satış oranının azalması ve pazar payında meydana gelen azalışların oluşturduğu maliyetlerdir.
- **Müşteri ile Bağlantılar:** Ürünle ilgili bir sorun olması durumunda o ürünü satın alan müşterilere ulaşmak için katlanılan maliyetlerdir.
- **Ürün Sorumluluğu:** İşletmelerin sorumluluğu ürün satıldıktan sonra da devam etmektedir. Bu kapsamda müşterinin üründen kaynaklanan zararının karşılanması ile ilgili maliyetlerdir.

3.2.5. Kalite Maliyet Sistemi (KMS)

Kalite ile ilgili maliyetler işletmenin tüm bölümlerinde yürütülen ve hizmet kalitesini etkileyen faktörler sonucu oluşur. Bu nedenle kalite maliyet sistemi bu faktörlerin tespitinde oldukça önemlidir.

Kalite maliyet sistemi (KMS), hem üretim hem de hizmet sektöründeki işletmeler tarafından kalite gelişimi ve maliyet etkinliği sağlamak için kullanılır (Özbirecikli, 2001: 83). KMS'nin amacı, müşteri ihtiyaçlarına ve beklentilerine uygun kalitede ve uygun fiyatta üretim yapılmasını sağlamaktır. Burada önemli olan nokta, çok yüksek maliyetle yüksek kalitede mal üretmek değil, müşterilerin gelir düzeylerine uygun kalitede üretim yaparak müşteri taleplerini karşılamaktır. Bu durum uygunluk kalitesinin sağlanmasıyla mümkün olacaktır (Tekin, 2004: 178).

3.2.5.1. Kalite Maliyet Sisteminin Aşamaları

İşletmeler müşteri ihtiyaçlarına ve beklentilerini dikkate alarak istenilen kalitede ve fiyatta üretim yapmaları gerekmektedir. Bu nedenle işletmelerde kalite maliyet sistemi kurulurken izlenmesi gereken adımlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Doğan, 2000: 32):

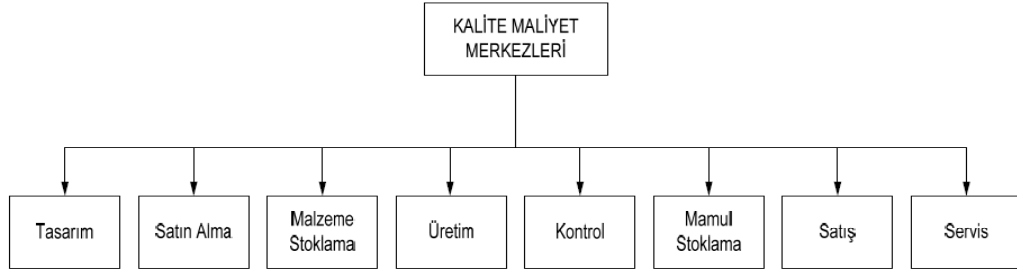
- Kalite maliyetlerinde ölçme ve değerlendirilmenin önemini ortaya çıkarmak için bir ön çalışma yapılmalıdır. Mevcut verilerden hareketle özellikle içsel ve dışsal başarısızlık maliyetlerinin durumu belirlenir.
- Kalite maliyetlerinin mevcut durumu ve geleceğe yönelik planlar işletme yönetimine açıklanarak, yönetimin desteği alınmalıdır.
- Kalite maliyeti grupları belirlenmeli, veri toplama ve işleme yöntemleri saptanmalıdır.
- Malzeme ve bilgi akışları incelenerek kalite maliyetleri tanımlanmalı ve sınıflandırılmalıdır.
- İşletme çalışanlarının kalite maliyeti analizine katılımlarını sağlamak için hizmet içi ya da mesleki eğitimler düzenlenmelidir.

Yukarıda ifade edildiği gibi kalite maliyet sistemini uygulayan ve bu sistemin önemini kavramış olan işletmeler, diğer işletmelere nazaran piyasada kalma ve daha geniş pazar payına sahip olabilmektedirler (Yumuk ve İnan, 2005: 179). Kalite Maliyetleri Sisteminin temel felsefesinde, her kusurlu üretimin bir kök nedeni olduğu, bu nedenlerin önlenemediği, önlemenin her zaman daha ucuz olduğu düşünülmektedir (Uysal, 2004: 38).

3.2.5.2. Kalite Maliyet Merkezi

Kalite maliyeti hesaplarken sadece üretim bölümü değil, işletmenin tüm bölümlerinden, elde edilen bilgiler maliyet hesaplamada önemli rol oynarlar. Bu hesaplama, ürünün tasarım aşamasından başlayıp, üretim, satış ve satış sonrası hizmetlere ve bunların maliyetlerine dayanmaktadır (Kendirli ve Çağırın, 2002: 136). Bir işletmenin kalite maliyet merkezleri Şekil 4'deki gibi kurulabilir.

Şekil 4: Kalite Maliyet Merkezleri



Kaynak: YÜKÇÜ, S. (1999), Kalite Maliyetlerinin Muhasebeleştirilmesi; İzmir.

3.2.5.3. Kalite Maliyetlerinin Analizi

Kalite maliyetleri sisteminin kurulmasının ardından kalite maliyet verilerinin elde edilmesi ve analiz edilmesi gerekmektedir. Ancak böyle bir analiz sayesinde elde edilen bulgular doğrultusunda işletmenin performansını ve karlılığını arttıracak gerekli kararlar alınabilecektir.

3.2.5.3.1. Kalite Maliyetlerinin Analizi ve Yararları

Kalite maliyet analizi, bir işletmenin ürettiği ürünün kalitesinin belirli bir seviyede tutulmasının işletmeye olan maliyetinin incelenmesi, değerlendirilmesi, problemlerin belirlenmesi ve çözüm yollarının analiz edilmesidir (Yükçü, 1999: 291). Kalite maliyetlerinin analizi ile sağlanabilecek yararlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Sevim, 1996: 152):

- Yöneticilere kalite kontrol faaliyetlerinin değerlendirilmesi konusunda bilgi sunar,
- Yöneticilere belirli bir kalite düzeyinde optimum maliyetin belirlenmesi yahut kalite seviyesinin maksimizasyonunda optimum maliyetin ne olacağını belirleme fırsatı sağlar,
- Yöneticilere, insan kaynaklarının planlanması, bütçeleme ve tüketici ile ilişkilerin düzenlenmesi gibi konularda etkin karar almalarını sağlayacak bilgiler sunar.

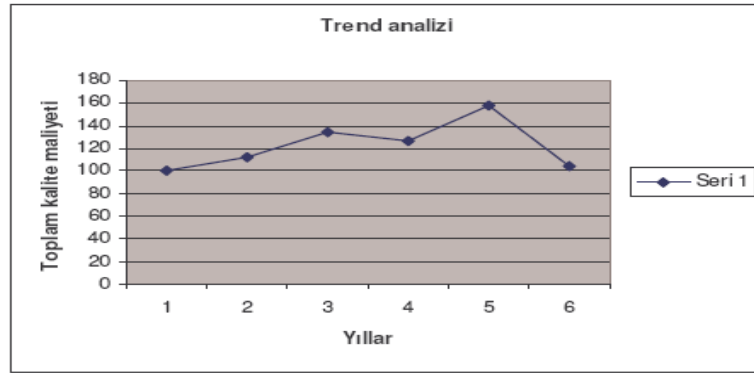
3.2.5.3.2. Kalite Maliyetlerinin Analizinde Kullanılan Teknikler

Kalite maliyetlerinin analizinde birçok teknik kullanılmaktadır. Bu tekniklerden Trend Analizi, Oran Analizi ve Pareto Analizi en çok başvurulan teknikler olduğundan bu başlık altında yalnızca bu tekniklere yer verilmiştir.

Trend Analizi:

Mevcut durumdaki maliyet seviyeleri ile geçmiş maliyet seviyelerinin kıyaslanmasıdır. Bu nedenle bu analiz için işletmeye ait en az iki yıllık veri bulunmalıdır. Bu teknikle kalite maliyetlerinin yıllar itibarıyla seyri irdelenerek artış ya da azalış trendleri saptanabilmektedir (Sipahi ve Yıldırım, 2004: 75).

Şekil 5: Trend Analizi



Kaynak: ÖZENCİ, T.B., CUNBUL, L.Ö. (1998), Kalite Ekonomisi, Kal-Der Yay.: İstanbul.

Şekil 5'te görüldüğü gibi bir işletmenin yıllara göre toplam kalite maliyetleri gözlenmektedir. Örneğin işletmenin ilk yılına ve altıncı yılına bakıldığında katlanılan kalite maliyetinin aynı olduğu gözlenmektedir.

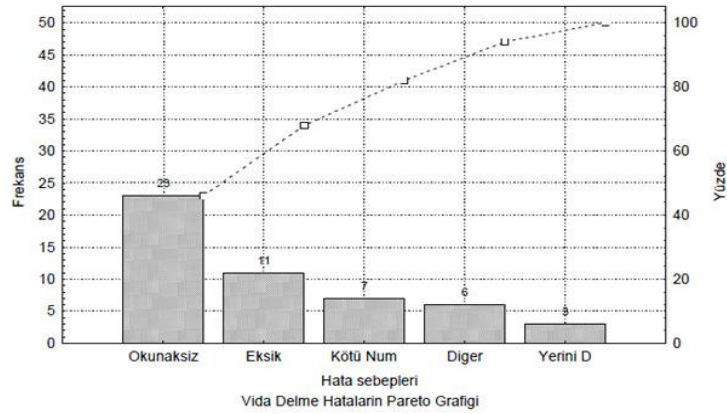
Oran (Rasyo) Analizi:

Anlamli ilişkiler içinde olan maliyet bilgilerinin birbirlerine oranlanmasıdır. Bu analiz için bölümler arasında karşılaştırma yapabilmek için uygun bir ortak payda bulunmalıdır (Yükçü, 1999: 312). Örneğin kalite maliyetlerinin direkt işçiliğe oranlanması gibi.

Pareto Analizi:

Trend analizi yapıldıktan sonra iyileştirilmesi amaçlanan maliyetler için kusur nedenlerini belirlemek amacı ile yapılmaktadır. Bu analizle kalite maliyetlerinin artmasına neden olan faktörler belirlenir, böylece sorunların kaynakları ortadan kaldırılmakta ve kalite maliyetleri azaltılmaktadır. Pareto analizi, probleme etkisi olan faktörlerin önem derecesine göre sıralanmasıdır. Faktörler, probleme olan katkı büyüklüğü ile sınırlanır ve çubuk grafikler şeklinde düzenlenir. (Hacıüstemoğlu, 2000: 334) Bu açıdan Pareto analizinin, sorunların tanımlanması ve çözümleri için öncelik amacıyla kullanılan bir araç olduğu söylenebilir (Bozkurt, 2001:182). Pareto analizi ortaya çıkan her bir başarısızlığın ne kadar sıklıkta görüldüğünü göstermektedir (Dalcı ve Tanış, 2002:143).

Şekil 6: Pareto Analizi



Kaynak: http://www.trex.com.tr/yazilimler_paretoanalizi.php.

Şekil 6'da görüldüğü gibi bir işletmede meydana gelen hataların nedenleri ve miktarları gözlenmektedir. İşletmeler Pareto analizi kullanarak hata nedenlerinin düzeltilmesi, giderilmesini ve başarısızlıklara çözüm bulmayı amaçlamaktadır.

3.2.5.4. Kalite Maliyetlerinin Raporlanması

Kalite maliyet raporları, işletmelerde oluşan tüm kalite maliyetleri ile ilgili bilgilere yer vererek gelecek dönemler için yapılacak planların hazırlanmasına yardımcı olmaktadır (Kurgun, 1997: 218). Bir işletmede kalite ile ilgili maliyetlerin raporlanmasının temel amaçları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Yükçü, 1999: 68).

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

Kalite maliyeti raporu, işletmenin isteğine göre haftalık, aylık, üçer aylık ve yıllık olarak düzenlenebilir. Kalite maliyeti raporları, işletmenin gelecekte beklediği kalite maliyetleri ile ilgili yapacağı tahminlerde de kullanılabilir (Yükçü, 1999: 257).

3.2.5.5. Kalite Maliyetlerinin Azaltılması

Kalite maliyetlerinin azaltılmasında temel hedef, kalitenin istenen düzeyde korunmasını sürdürmektir. Bununla birlikte maliyetin azaltılmasındaki bir diğer temel hedef de toplam kalite maliyetlerini en düşük düzeye çekebilmektir (Gedik, 2007: 93). (Kalite Maliyetlerini azaltmanın pek çok yararı vardır; fakat bunların geri dönüşleri hemen görülmemektedir.) Kalite maliyetlerini yarıya indirmek iki veya dört yıl sürebilmektedir. Bu süre içinde ilk bir veya iki yıl maliyetler yükselebilmektedir. Sonuçta tüm maliyetler gerçekte olduklarının yarısına indirilebilmektedir. Süreçlerin tekrarlanması ile tekrar azaltılabilmektedir (Akgün, 2004: 29).

3.2.5.5.1. Önleme Maliyetlerinin Azaltılması

Kalitede bir uygunsuzluğu önlemeye yönelik olarak, kalite sisteminin tasarımı, kurulması ve düzenlenmesi ile ilgili maliyetler, önleme maliyetlerini oluşturmaktadır. Önleme faaliyetleri ile toplam kalite maliyetleri azalmaktadır. Önleme faaliyetlerine yapılan yatırım ile kusurlu ürün maliyetleri azalacağından toplam kalite maliyetleri büyük ölçüde azalmaktadır. Önleme faaliyetleri ile kalite maliyetlerinin azaltılması yolları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Özenci ve Cunbul, 1998: 47).

- **Pazarlama ile Önleme;** Ürünlerin müşterinin ihtiyaçlarını karşılaması kalite maliyetini ve karlılığını önemli ölçüde etkiler. Müşteri düşük kaliteli ürünü almak istemediğinden dolayı, bu durum satış kayıplarına neden olmaktadır. Önleme çalışmaları ile kaliteli ürün üretilerek, müşterinin ürün hakkındaki yargısı değiştirilmiş olup satış kayıpları önlenmiş olur.
- **Tasarım ile Önleme;** Ürünlerdeki maliyetin yüksek olmasının nedeni çoğunun yetersiz şekilde tasarlanmasıdır. Ürünlerin müşterinin beklentilerini karşılayacak şekilde, kullanımı güvenilir şekilde, karlı üretilecek şekilde tasarlanması gerekir.
- **Kalite Sağlama ile Önleme;** kalite bölümü, sözleşme ile ilgili müşteri özelliklerini dikkatlice incelemeli ve kalite gereksinimlerini buna göre tespit etmelidir.

3.2.5.5.2. Ölçme ve Değerlendirme Maliyetlerinin Azaltılması

Ölçme ve değerlendirme maliyetleri, ürün veya hizmetlerin müşteri gereksinimlerine uygunluğunun belirlenmesi için yapılan kontrol maliyetleridir. Ölçme ve değerlendirme maliyetleri, kalite maliyetleri içerisinde önemli bir orana sahiptir. Ölçme ve değerlendirme maliyetlerini azaltma faaliyetleri aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Özenci ve Cunbul, 1998: 50-54).

- **Muayene ve Test Planlaması;** Yapılan kontrollerle hatalar, ürüne yansımadan önce bulunur. Nihai ürünlere yapılan muayene ihtiyacı azalır ve böylelikle kalite maliyetleri azalır.
- **Ekipman ve Metod Geliştirme;** Muayene ve test işlemlerini daha hızlı yapacak ekipmanın alınması, zamanı ve çabayı azaltacak kayıt ve raporlama sistemlerinin tasarlanması, muayene ve test istasyonlarının yerleşimini ve metodları iyileştirmek için endüstri mühendisliği tekniklerinin uygulanması yoluyla muayene ve test maliyetleri azaltılabilir.
- **İstatistiksel Kalite Kontrol;** Hassasiyet çalışmaları, kontrol diyagramları ve örnekleme muayenesinden oluşan "İstatistiksel Kalite Kontrol", süreç içi kontrolü sağlamada oldukça etkilidir. Hassasiyet çalışmaları, bir makinenin uygun ürün

üretim üretmeyeceğini gösterir. Kontrol diyagramları ile süreç içindeki hatalar tespit edilerek önlemlerin alınması gerektiği ortaya çıkarılır. Kabul örnekleme ile bütün ürünler kontrol edilmeksizin kalitenin ölçülmesi ve kontrolü sağlanır ve bu şekilde değerlendirme maliyetlerinden tasarruf sağlanabilir.

- **Doğruluk İncelemeleri;** Değerlendirme personelinin (testçilerin, muayenecilerin, operatörlerin) kabul edilmesi gereken malzemenin reddi, reddedilmesi gereken malzemenin kabulü şeklindeki yanlış kalite kararlarını değerleyen planlardan yararlanmak yoluyla değerlendirme maliyetleri azaltılabilir.
- **Karar Analizleri;** Ürün bileşenlerinde, alt montajlarda ve nihai üründe kusurların önceden bulunması için alınmış kararların etkinliğinin analiz edilmesidir. Bu yolla kusurlar azaltılabilir.
- **İş Örnekleme;** bir kişi veya grubun yaptığı işten örnek alınarak iş üzerinde harcadıkları toplam zamanın, olasılık teorileri yoluyla tahmin edilmedir. Bu yolla değerlendirme maliyetleri azaltılabilir.

3.2.5.5.3. Başarısızlık Maliyetlerinin Azaltılması

Başarısızlık maliyetlerinin azaltılması kalite maliyetlerinin toplam etkisinin azaltılmasında önemli bir yere sahiptir. Başarısızlık maliyetlerini azaltma faaliyetleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Özenci ve Cunbul, 1998: 45).

- **İlgililerin Problemler ve Muhtemel Sebeplerinden Haberdar Olmasını Sağlamak;** kalite mühendisleri hazırladıkları performans raporlarında kalite problemlerini, bu kusurların olası nedenlerini ve alınacak tedbirleri açık bir şekilde ortaya koyup ilgili kimselere bu raporları iletmelidir. Raporlarda ayrıca problemlerin oluşma tarihi, maliyetlere etkisi ve ilgili kişilerin üstleneceği görevler açıkça belirtilmelidir.

- **Problemleri Çözmek İçin İstek Yaratmak;** başarısızlıkların nedeni kötü tasarım, yanlış üretim düzeni, yanlış uygulamalar ve uygun olmayan takımlar olabilir. Firmadaki birçok kişi içinden çok azı bu nedenleri giderebilecek isteğe sahiptir. Bu yüzden kalite yöneticisi, firmadaki diğer kişilerin de ortaya çıkabilecek problemleri çözmek için istek duyacağı programlar tasarlamalıdır.
- **Başarısızlıkları Gidermek İçin Planlama;** kalite bilgilerinin analizi ile ortaya çıkarılan problemler ve bu problemleri gidermek için yapılan çalışmalar bir form şeklinde ifade edilmeli ve çözülen problemlerin tanımları, iyileştirici faaliyetler ve bu faaliyetlerin yerine getirilip getirilmediği bu formda yer almalıdır. Kusurlu ürün maliyetleri toplam kalite maliyetlerinde en yüksek paya sahip olup, bu maliyetlerde yapılacak azaltma toplam kalite maliyetini azaltacaktır.

3.2.6. Kalite Maliyetlerinin Kısıtları

Kalite maliyetlerinin sağladığı faydaların işletmeler açısından ne derece önemli olduğu kuşkusuz ortadadır. Bunun yanı sıra kalite maliyet sisteminin işletmelerin bazı sorunlarını çözememesi ile ilgili olarak birtakım zorlukları ve kısıtları bulunmaktadır. Bu zorluklar ve kısıtlamalar aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Bozkurt, 2003: 26);

- Kalite maliyet bilgisi ve ölçümü tek başına kalite problemlerini çözememektedir.
- Kalite maliyetleri raporunda konu eylem önerileri bulunmamaktadır. Yöneticiler kalite maliyet unsurlarına yapılacak yatırıma kendileri karar vermelidirler.
- Kalite maliyetleri kısa dönemli yönetsel yanlışlıklardan etkilenmektedir.
- Kalite maliyetleri bütün maliyetleri içermemektedir. Önemli maliyetler kalite maliyet raporlarında unutulabilmektedir.
- Rapora uygun ve gerekli olmayan maliyet unsurları yerleşebilmektedir.
- Çalışmaların ve elde edilen başarıların eleştirilmesi zor olmaktadır.
- Kalite maliyetlerinin önemli bir bölümü ölçüm hatalarına maruz kalmaktadır.

3.2.7. Konaklama İşletmelerinde Kalite Maliyet Sistemi

Günümüzde diğer tüm işletmelerde olduğu gibi konaklama işletmeleri de kalitenin artırılması için çaba sarf etmektedirler. Konaklama işletmelerinde kalite uygulamaları, ürünlerin sunumundan ve hatta tanıtımından başlayarak, satış sonrası hizmetlere kadar sürdürülen bir süreçtir. Konaklama işletmelerinde, kalitenin belli bir seviyede gerçekleşmesi; hizmet üretiminin devamlı olarak iyileştirilmesi ve hizmeti üreten iş görenlerin, çalışan kişilerin nitelikli olmalarına bağlıdır. Tüketici memnuniyeti seviyesini yükseltmek amacıyla, tüketici beklentilerinin karşılanması oldukça önem taşımaktadır (Kozak, 2007: 139).

Konaklama işletmeleri için kalite, müşterilerin mevcut ya da oluşabilecek ihtiyaçlarını karşılayacak ürünlerin üretilmesi, işletme verimliliğinin artırılması, etkili bir kalite maliyet kontrol süreci ile maliyetlerin düşürülmesi amacına yönelik kullanılan stratejik bir araç olarak ifade edilmektedir. Konaklama işletmelerinde kalite ile ilgili sorumluluklar işletmenin bütününe kapsamaktadır. Diğer bir ifade ile çalışan tüm personelin istenen kalite düzeyine ulaşmada ortak bir sorumluluk bilinci ile hareket etmesi gerekmektedir. Konaklama işletmeleri müşterilere hizmetlerini sunarken tüm işletme unsurlarını birlikte sunmaktadır. Dolayısıyla hizmetleri sunarken bütün personelin kaliteye ulaşma ve sürdürme bilinci ile ortak hareket etmeleri gerekmektedir (Oral, Kurgun ve Tütüncü, 1996: 111).

Konaklama işletmeleri diğer kar amacı güden işletmelerde de olduğu gibi karlarını en yüksek seviyede tutmayı amaçlamaktadırlar. Bu nedenle müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin belirlenmesi ile hizmette kaliteye ulaşma amacını gerçekleştirmeleri; kalite kontrolü ve kalite maliyetlerinin tespit edilmesi gerekmektedir (Baydaş ve Çatı, 2008). Genel olarak konaklama işletmelerinde maliyetlerin sınıflandırılması ve gruplandırılması genel olarak aşağıdaki gibi yapılmaktadır (Usal, 2006: 27):

Karar Verme Açısından Maliyetler:

Farklılaşan (Marjinal), kaçınılmaz (karşılıksız), kaçınılan (istemli) ve fırsat maliyetleri

Faaliyet Hacmine Göre Maliyetler:

Değişmez, oynak değişmez ve değişken maliyetler.

Gerçekleşme Durumuna Göre Maliyetler:

Edimsel(fiili) ve geleceğe dönük maliyetler.

Denetlenebilme Şekline Göre Maliyetler:

Denetlenebilen ve denetlenemeyen maliyetler.

Yükleme Biçimine Göre Maliyetler:

Doğrudan ve dolaylı maliyetler.

Zamanlamaya Göre Maliyetler:

Ürün ve dönem maliyetleri.

İşlevsel Açıdan Maliyetler:

Tedarik ve üretim maliyetleri.

Diğer Maliyetler:

Ortak, ilişik ve standart maliyetler.

Kalite kavramının tanımları yapılırken özellikle dikkati çeken bir nokta, "maliyetlerin düşürülmesine yönelik stratejik araç" yaklaşımının benimsenmesidir. Konaklama işletmelerinde de belirli standartlara bağlı kaliteli ürünlerin üretimi ancak etkin bir kalite kontrolü ile mümkün olabilecektir. Kalite kontrolü; istenen kalite özelliklerini sağlayan, işletmenin tasarım, pazar araştırması, araştırma-geliştirme, üretim, satış ve satış sonrası hizmet gibi bölümlerinin belirli kalite düzeyinin yaratılmasındaki rollerinin planlanması ve koordinasyonu olarak tanımlanabilir (Oral, Kurgun ve Tütüncü, 1996: 111).

Konaklama işletmelerinde gerçekleştirilen faaliyetlerin hepsi doğrudan kaliteyi etkilemektedir. Özellikle verilen hizmetin niteliği işgücü ağırlıklı olduğundan işin yapısındaki kalitenin başarısı ve verimlilik de büyük ölçüde kalite maliyetlerine bağlı olmaktadır. Faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde yapılacak hatalar önemli kayıplara neden olabilecektir. Turistik ürün tüketicilerine hatalı ürün sunumunun yaratacağı olumsuzluklar göz önüne alındığında, konaklama işletmelerinde ürünlerin üretiminde doğması muhtemel hataların önlenmesine yönelik çalışmalar büyük önem arz etmektedir. Ortaya çıkan olumsuzlukların giderilmeye çalışılması, işletme için imaj zedeleyici olmakla beraber aynı zamanda maliyetleri de artıracaktır. Tüm bu nedenlerden dolayı, üretim aşamasında turistlerin ihtiyaçlarına uygun ürünlerin; bir defada, hatasız üretilmesini sağlayacak bir sistem kurulmalı ve üretim süresince hataların engellenmesine yönelik çalışmalar yoğunlaştırılmalıdır (Aymankuy, <http://sbe.balikesir.edu.tr>).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KALİTE MALİYET SİSTEMİNİN OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNDE UYGULANMASI

Bu bölümde, uygulamaya konu olan otel işletmeleri hakkında genel bilgiler verilerek, otel işletmelerinde kalite maliyet sisteminin izlenip izlenmeme durumları tespit edilmiştir. Son olarak da kalite maliyet sistemi hakkında otel işletmeleri yöneticilerinin görüşleri açıklanmaya çalışılmıştır.

4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Araştırmaya konu olan otel işletmeleri turizmin gelişmekte olduğu ve otel işletmelerinde kalite maliyet sistemi ile ilgili bir araştırmanın yapılmamış olmasından dolayı Doğu Karadeniz Bölgesi seçilmiştir. Araştırmanın uygulama kısmını Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır.

Tablo 1: Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki Üç, Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmesi Sayıları

Türü	Sınıfı	Turizm Yatırım Belgeli Tesis Sayısı	Turizm İşletme Belgeli Tesis Sayısı	Toplam
Otel	5 Yıldızlı	1	2	3
	4 Yıldızlı	9	14	23
	3 Yıldızlı	31	27	58
	Toplam	41	43	84

Kaynak: <http://www.kulturturizm.gov.tr>.

Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki otel işletmelerini sahip oldukları belge ve yıldız sayılarına göre incelemek mümkündür. Tablo 1'de gösterildiği gibi yatırım belgeli tesis sayısı 41, turizm işletme belgeli tesis sayısı 43 tanedir. Sahip oldukları yıldız sayılarına göre bakıldığında beş yıldızlı tesis sayısı 3, dört yıldızlı tesis sayısı 23 ve üç yıldızlı tesis sayısı ise 58'dir. Kültür ve Turizm Bakanlığı resmi internet sitesinden alınan bilgilere göre Doğu Karadeniz Bölgesi'nde beş, dört ve üç yıldızlı toplam 84 otel işletmesi bulunmaktadır.

4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı, turizm ve konaklama faaliyetlerinin gelişmekte olduğu Doğu Karadeniz Bölgesi'nde hizmet veren üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin kalite maliyetleri uygulamaları bakımından inceleyerek mevcut durumları ile ilgili yönetici görüşlerini ortaya koymaktır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda hedefler aşağıdaki gibi sıralanmıştır;

- Kalite kontrol belgesine sahip olup-olmadıklarını ortaya çıkarmak,
- Kalite kontrol birimlerine sahip olup-olmadıklarını ortaya çıkarmak,
- Kalite maliyet sistemine sahip olup-olmadıklarını ortaya çıkarmak,
- Kalite maliyetleri süreçleri çalışmalarının yapılıp-yapılmadığını ortaya çıkarmak,
- Önleme maliyetleri ile ilgili mevcut durumunu ortaya çıkarmak,
- Ölçme ve değerlendirme maliyetleri ile ilgili mevcut durumunu ortaya çıkarmak,
- İçsel başarısızlık maliyetleri ile ilgili mevcut durumunu ortaya çıkarmak,
- Dışsal başarısızlık maliyetleri ile ilgili mevcut durumunu ortaya çıkarmak,
- Yöneticilerin kalite maliyetleri sistemi ile ilgili görüşlerini ortaya çıkarmak,
- Yöneticilerin kalite maliyet sistemi ile ilgili görüşlerini ortaya çıkarmak,
- Sahip oldukları özellikleri ile kalite maliyet sistemi ile ilgili ifadeler arasında anlamlı ilişkiler olup olmadığını ortaya çıkarmaktır.

4.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Kalite maliyetlerinin ortaya çıkmasının nedeni, işletmelerin kalite düzeyini yükseltmek ve hatalı ürün sayısını azaltmak için katlandıkları maliyetlerin büyük rakamlara ulaşmış olmasındandır (Karcıoğlu, 2000). Kalitesiz üretimin getireceği maliyetler, görünmeyen maliyetler olmaktadır. İşletmenin verimi, pazar payı ve karlılığını artırmak için görünmeyen maliyetleri de görmek ve kontrol altına almak gerekmektedir (Doğan, 2002). Bu nedenle üretim maliyetlerinin en aza indirilebilmesi için kalite maliyetlerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Otel işletmelerinde kusurlu mamul ve hizmet üretiminin müşteriye ulaşmasının maliyeti diğer sektör işletmelerine göre daha fazla olmaktadır. Otel işletmeleri kusurlu mamul veya hizmet üretiminin maliyetine katlanmakla birlikte güvensizlik, imaj kaybı gibi birçok olumsuz durumlarla da karşı karşıya kalmaktadır.

Otel işletmelerinde kusurların ortaya çıkmadan önlenmesi, maliyetlerin artmamasını aynı zamanda olumsuz durumlarla karşılaşılmasını sağlamaktadır. Bu nedenle otel işletmelerinin kalite maliyet sisteminin önemini algılamaları, maliyetlerini en aza indirebilecekleri etkili bir kalite maliyet sistemini benimsemeleri ve kalite maliyet birimine sahip olmaları gerekmektedir. Otel işletmelerinin başarıya ulaşması ve piyasadaki diğer işletmelere rekabet edebilmesi için etkili bir kalite maliyet sisteminin kurulması gerekmektedir.

Araştırmanın sonucunda otel işletmeleri yöneticilerinin kalite maliyet sistemi ile ilgili görüşlerinin ve otel işletmelerinin sahip oldukları kalite maliyet sisteminin durumu ve niteliği ortaya çıkarılması ayrıca otel işletmelerinin kalite maliyet sistemi ile ilgili çalışmanın literatüre de katkı sağlaması beklenmektedir.

4.4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma kapsamında öncelikle araştırmaya konu olan Doğu Karadeniz Bölgesi'nde hizmet veren üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin personel sayısı, faaliyet süresi, doluluk oranı, sahip olduğu kalite belgeleri, kalite kontrol departmanı, kalite maliyet sistemi, kalite eğitimleri gibi mevcut durumları tespit edilmektedir. Yine araştırma otel işletmelerinin önleme, ölçme-değerlendirme ve başarısızlık maliyetleri ile ilgili kalite maliyet unsurlarının izlenmekte veya izlenmemekte durumları tespit edilmektedir. Son olarak otel işletmeleri yöneticilerin beşli likert ölçeği tipinde sorulara verdikleri cevaplar ışığında etkin bir kalite maliyet sistemi ile ilgili görüşleri tespit edilmektedir. Bu sorular kesinlikte katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum ve kesinlikte katılıyorum olarak derecelendirilmiştir.

4.5. ARAŞTIRMADA KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER VE VARSAYIMLAR

Doğu Karadeniz Bölgesi'nde yer alan; Artvin, Bayburt, Giresun, Gümüşhane, Ordu, Rize ve Trabzon illerinde faaliyet üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri ile sınırlandırılmıştır. Ancak Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmesi yöneticilerine tek tek ulaşmak ve yönetici görüşlerini ortaya çıkarmak ulaşım ve zaman açısından karşılaşılan ilk güçlükler oluşturmuştur. Doğu Karadeniz Bölgesi'nde turizmin gelişmekte olması, turizm ile ilgili çok fazla bilimsel çalışmanın yapılmaması karşılaşılan diğer güçlüklerdir.

Doğu Karadeniz Bölgesi'nde hizmet veren üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri yöneticilerin etkin bir kalite maliyet sistemi ile ilgili; anket sorularına verdiği cevapların doğru olduğu, görüşlerini bütünüyle ortaya koyduğu, bilgi ve eğitim düzeylerinin yeterli olduğu varsayılmıştır ve otel işletmesi yöneticilerinin tamamına ulaşılması amaçlanmıştır.

4.6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın amacı turizmin gelişmekte olduğu Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren otel işletmelerinin kalite maliyet sistemi durumlarını ortaya çıkarmaktır. Yöneticilerden çalıştıkları otel işletmesinin demografik özellikler ve kalite maliyet sistemi durumları hakkında bilgiler elde edilmiştir ve kalite maliyet sistemi durumları hakkında görüşleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Dolayısıyla otel işletmeleri yöneticilerin görüşleri ve araştırma sorularına verdiği cevaplar araştırmanın hipotezlerinin çözümünde etkili olması düşünülmektedir.

Araştırmanın amacına göre hipotezler ise aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

H1₀: Kalite maliyet sistemi ile otel işletmelerinin sahip olduğu yıldız sayıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H2₀: Kalite maliyet sistemi ile otel işletmelerinin sahip olduğu personel sayıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H3₀: Kalite maliyet sistemi ile otel işletmelerinin faaliyet süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H4₀: Kalite maliyet sistemi ile otel işletmelerinin yıllık ortalama doluluk oranları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H5₀: Kalite maliyet sistemi ile otel işletmelerinin kalite kontrol departmanına sahip olmaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H6₀: Kalite maliyet sistemi ile otel işletmelerinin kalite maliyet sistemine sahip olmaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H7₀: Kalite maliyet sistemi ile otel işletmelerinin kalite maliyetlerini ölçme ve raporlama durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H8₀: Kalite maliyet sistemi ile otel işletmelerinin çalışanlarına kalite eğitimi verme durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

4.7. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın Yöntemi, araştırma hipotezlerine cevap bulmak amacıyla evreninin ve bu evrenden seçilen örneklemin nasıl belirlendiğini, örneklem içinde yer alan verilerin nasıl sağlanabildiğini, sağlanan verilere uygun olarak araştırma kapsamında hangi yöntemlere başvurulduğunu ve belirlenen analiz yöntemlerinin uygulanması sırasında kullanılan değişkenlerin seçimine ilişkin hususları içermektedir. Dolayısıyla Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin yöneticilerine kalite maliyet sistemi uygulama düzeylerini belirlemeye yönelik anket çalışması uygulanmıştır.

4.7.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Evreni temsil eden Doğu Karadeniz Bölgesi'nde; Gümüşhane, Ordu, Giresun, Trabzon, Rize ve Artvin illerinde faaliyet gösteren üç, dört ve beş yıldızlı toplam 84 otel işletmesi bulunmaktadır (<http://www.kulturturizm.gov.tr>). Bunun evreni temsil etmesini belirlemek amacıyla aşağıdaki formül uygulanarak geçerli sayı bulunmuştur (Yamane, 2001: 116-117).

Evreni temsil edecek sayının belirlenmesinde eğer birim sayı biliniyorsa,

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot p \cdot q}{N \cdot d^2 + z^2 \cdot p \cdot q}$$

Bu eşitliklerde;

N: Yığındaki birey sayısını, n: Örneklem alınacak birey sayısı, d: Duyarlılık, p: Yığında istenilen özelliği taşıyan bireylerin oranı (p+q=1) (örnek çapını maksimum yapmak için p=q=0,50 alınabilir), z: Belirli serbestlik derecesinde ve saptanan yanılma düzeyinde t tablosundan bulunan teorik değer.

$$n = \frac{84 \cdot 1,96^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50}{84 \cdot 0,05^2 + 1,96^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50}$$

$$n = 68.$$

Buna göre formüldeki rakamlar yerlerine yerleştirildiğinde evreni temsil edecek örneklem sayının en az 68 olması gerekmektedir. Dolayısıyla araştırmanın uygulanmasında 70 gözlemin evreni temsil etmesi beklenmektedir.

4.7.2. Araştırmada Kullanılan Verilerin Toplanması

Araştırmada kullanılan verilerinin toplanmasında öncelikle konaklama işletmeleri, otel işletmeciliği ve kalite maliyet sistemi ile ilgili kaynakçalara ulaşılmıştır. Anket formundaki sorular demografik ve ölçek tipi sorular olup, ölçek tipi sorular evet/hayır ve beşli likert ölçeği tekniğine göre hazırlanmıştır.

Anket formu üç bölümden oluşmaktadır:

- Birinci bölümde araştırmaya konu olan otel işletmeleri ile ilgili demografik özellikler ve aynı zamanda kalite maliyet sistemini kullanıp kullanmamalarına yönelik sorular yer almaktadır.
- İkinci bölümde, otel işletmelerinin kalite maliyet sisteminin izlemekte oldukları unsurlar ile ilgili sorulara yer verilmiştir. İkinci bölümdeki sorular izlenmekte/izlenmemekte şeklinde hazırlanmış evet/hayır sorularıdır.
- Üçüncü bölümünde kalite maliyet sistemi ile ilgili otel işletmeleri yöneticilerinin görüşlerini ortaya koymak amacıyla hazırlanmış beşli likert ölçeği tipinde sorular yer almaktadır. Bu sorular kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum olarak derecelendirilmiştir.

Araştırmada kullanılan değerlendirme ölçeği iç tutarlılık katsayısı ile incelenmiş ve dolayısıyla Cronbach's Alpha değeri hesaplanmıştır. Ölçeğin Cronbach's Alpha değeri 0.91 olarak ortaya çıkmıştır. Bu değer, ölçeğin güvenilir ve aynı zamanda kararlı bir ölçme aracı olduğunu göstermektedir.

4.7.3. Araştırmada Başvurulan Analizi Yöntemlerinin Seçimi

Araştırmada elde edilen veriler anket yoluyla elde edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçüt ise daha önce hazırlanmış bir yüksek lisans tezinden izin alınarak kullanılmıřtır¹. Verilerin analizi için SPSS programından (Statistical Package For Social Science-Sosyal Bilimler İçin İstatistiksel Analiz Programı) yararlanılarak istatistiksel sonuçlar elde edilmiştir. Öncelikle değerlendirme ölçeğinin birinci bölümünde yer alan demografik özellikler ve işletmelerin kalite maliyet sistemi kullanımı ile ilgili özelliklere ait bulguların yorumlanmasında frekans ve yüzde dağılımı, ortalama ve standart sapma gibi betimsel istatistik değerlerinden yararlanılmıştır.

¹ KEZBAN, D. (2012), "Kalite Maliyetleri Yönetim ve Otel İşletmeleri Üzerinde Bir İnceleme", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Anketin ikinci bölümünde yer alan kalite maliyet sistemi unsurları ile ilgili sorular; önleme maliyetleri, ölçme-değerlendirme maliyetleri, başarısızlık (içsel ve dışsal) maliyetlerine göre bölümlendirilmiştir. Sorulara verilen cevaplar izlenmekte/izlenmemekte olarak değerlendirmeye alınmış ve izlenmekte olan unsurların yüzde ve frekans dağılımları ortaya çıkarılmıştır.

Anketin üçüncü ve son bölümünde yer alan sorular sayesinde otel işletmesi yöneticilerinin kalite maliyetleri yönetimi sistemi ile ilgili görüşleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Likert tipi ölçeklerde aritmetik ortalamalarının karşılaştırılması için sıra aralıklarının eşit olması gerekir. Bu sebeple, ölçme aracında 5'li likert ölçeği kullanıldığı için Özdamar'ın (2003) Aralık Genişliği = (Dizi Genişliği)/(Yapılacak Grup Sayısı) formülünden yararlanılarak, beşli bir Likert ölçeğin aralık genişliği 0.80 ($5-1=4 \Rightarrow 4/5= 0.80$) bulunmuştur. Bu değer esas alınarak 5'li Likert ölçeğin değer aralıkları eşit olacak şekilde oluşturulmuştur:

- 1.00-1.80 Kesinlikle katılmıyorum,
- 1.81-2.60 Katılmıyorum,
- 2.61-3.40 Kararsızım,
- 3.41-4.20 Katılıyorum,
- 4.21-5.00 Kesinlikle katılıyorum.

Araştırmada veriler normal dağılım göstermediği ve araştırmanın amacına uygun olarak hazırlanmış olan hipotezleri analiz etmek için; İlişkisiz Ölçümler İçin Parametrik Olmayan Testlerden (Mann Whitney U Testi-Kruskal Wallis H) yararlanılmıştır (Büyüköztürk, 2009: 39-48).

4.8. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu kısımda araştırmaya katılan Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki otel işletmelerinde kalite maliyet sistemi ile ilgili verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular tablolar halinde sunulmuş ve yorumlanmıştır. Öncelikle araştırmaya konu olan otel işletmelerinin demografik özelliklerine yer verilmiştir. Sonrasında otel işletmeleri yöneticilerinin kalite maliyet sistemleri ile ilgili görüşleri ile ilgili betimsel istatistik bulgulara ulaşılmıştır. Son olarak ise araştırmanın hipotezleri doğrultusunda otel işletmelerinin özellikleri ile kalite maliyet sistemi arasında anlamlı farklılıklar

olup olmadığını ortaya koymak için Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis H testi analiz sonuçları elde edilmiştir.

4.8.1. Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Demografik Özellikleri

Bu kısımda araştırmaya katılan Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki otel işletmelerinin yıldız sayısı, çalışan personel sayısı, faaliyet süresi, yıllık doluluk oranı gibi demografik özellikleri ile ilgili bulgulara yer verilmiştir. Otel işletmelerinin demografik özelliklere göre yüzde ve frekans dağılımları Tablo2'de gösterilmektedir.

Tablo 2: Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

		Frekans	%
Yıldız Sayısı	3 Yıldız	47	67,1
	4 Yıldız	20	28,6
	5 Yıldız	3	4,3
Toplam		70	100
Çalışan Personel Sayısı	0-15 kişi	29	41,4
	16-30 kişi	26	37,1
	31-45 kişi	12	17,1
	46-60 kişi	3	4,3
Toplam		70	100
Faaliyet Süresi	0-5 yıl	16	22,9
	6-10 yıl	23	32,9
	11-15 yıl	16	22,9
	16-20 yıl	8	11,4
	21yıl üzeri	7	10,0
Toplam		70	100
Yıllık Ortalama Doluluk Oranı	%0-25	3	4,3
	%26-50	19	27,1
	%51-75	34	48,6
	%76-100	14	20,0
Toplam		70	100

Tablo 2'de yer alan verilere göre araştırmaya katılan Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki otel işletmelerinin sahip oldukları yıldız sayılarına göre;

- % 4,3'lük bir kısmının 5 yıldıza sahip olması konaklama turizmi açısından tam olarak gelişmemiş olduğu görülmektedir.
- % 28,6'lık kısmının 4 yıldıza sahip olması nitelikli konaklama işletmelerinin artmakta olduğu gözlenmektedir.
- % 67,1'lik kısmının 3 yıldıza sahip olması konaklama işletmelerinin arz kapasitelerinin istenilen seviyede olmadığını göstermektedir.

Tablo 2’de yer alan verilere göre araştırmaya katılan Doğu Karadeniz Bölgesi’ndeki otel işletmelerinde çalışan personel sayısına göre;

- % 4,3’lik kısmı 46-60 kişi arasında olması nitelikli konaklama işletmelerinin az olması ve konaklama turizminin tam olarak gelişmemesi ile ilgilidir.
- % 17,1’lik kısmı 31-45 kişi arasında olması personel istihdamı konusunda konaklama işletmelerinin arz kapasitesinin düşük olması ve sunulan hizmetin eşitlendirilmemesinden kaynaklanmaktadır.
- % 37,1’lik kısmı 16-30 kişi arasında olması konaklama işletmelerinde çalışan personel sayısının artmakta ve konaklama işletmelerinin istihdam konusunda gelişmekte olduğunu grlmektedir.
- % 41,4’lk kısmı 0-15 kişi arasında olması  yıldıızlı otel işletmelerinin yoğunlukta olması ve turizm sezonunun kısa olması ile ilgilidir.

Tablo 2’de yer alan verilere göre araştırmaya katılan Doğu Karadeniz Bölgesi’ndeki otel işletmelerinin faaliyet sürelerine göre;

- % 10’luk kısmı 21 yıl ve üzerinde olması konaklama turizminin uzun yıllardır yapılmakta olduğunu ancak istenilen seviyede olmadığını göstermektedir.
- % 11,4’lk kısmı 16-20 yıl arasında olması konaklama işletmelerinin daha önceki yıllara göre artış olduğunu göstermektedir.
- % 22,9’luk kısmı 11-15 yıl arasında olması mevcut turizm arzı kadar yatırım yapıldığını göstermekte ve rekabet ortamı hazırladığı gözlenmektedir.
- % 32,9’unun 6-10 yıl arasında olması turizm yatırımlarının en fazla bu dönemde olduğu gözlenmekte ve turizminin gelişmekte olduğunu ifade etmektedir.
- % 22,9’luk 0-5 yıl arasında olması turizm öneminin arttığı gözlenmektedir.

Tablo 2’de yer alan verilere göre araştırmaya katılan Doğu Karadeniz Bölgesi’ndeki otel işletmelerinin yıllık doluluk oranlarına göre;

- % 20’lik kısmının % 76-100 arasında olması turizm sezonunun tüm bir yıla yayılması ve nitelikli konaklama işletmeleri sayısının az olması ile ilgilidir.
- % 48,6’lık kısmının % 51-75 arasında olması turizm sezonu dışında da konaklama faaliyetlerinin yapıldığı gözlenmektedir.
- % 27,1’lik kısmının % 26-50 arasında olması turizm sezonunun kısa olmasıdır.
- % 4,3’lk kısmının % 0-25 arasında olması konaklama işletmelerinin mevsimlik olması ve nitelikli konaklama işletmesi olmamaları olduğu gözlenmektedir.

4.8.2. Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Sahip Olduğu Özellikler

Bu kısımda araştırmaya katılan Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki otel işletmelerinin sahip oldukları kalite belgeleri, kalite kontrol departmanı ve bağlı olduğu birim, kalite maliyet sistemi durumları, kalite maliyetlerini ölçme-raporlama durumu, kalite maliyet raporlarının kullanımı ve çalışanlara kalite eğitimi verilmesi ile ilgili özelliklerinin yüzde ve frekans dağılımları Tablo 3'te gösterilmektedir.

Tablo 3: Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Sahip Oldukları Özelliklere Göre Dağılımı.

		Frekans	%
İşletmenin Sahip Olduğu Kalite Belgeleri	Iso9000 serisi	11	15,7
	Diğer	10	14,3
	Yok - devam ediyor	21	30,0
	Yok	22	31,4
	Iso9000 serisi ve diğer	6	8,6
	Toplam	70	100
İşletmelerin Kalite Kontrol Departmanı Olma Durumları	Evet	24	34,3
	Hayır	46	65,7
	Toplam	70	100
Kalite Kontrol Departmanlarının Bağlı Olduğu Birim	Kalite kontrol departmanı	5	7,1
	Muhasebe	18	25,7
	Pazarlama Satış	1	1,4
	Zaten Yok	46	65,7
	Toplam	70	100
Kalite Maliyetleri Sistemine Sahip Olma Durumları	Evet	21	30,0
	Hayır	49	70,0
	Toplam	70	100
KMS Oluşturma Durumu	Evet	14	20,0
	Hayır	11	15,7
	Fikrim yok	23	32,9
	Kalite Maliyet Sistemi Mevcut	22	31,4
	Toplam	70	100
Kalite Maliyetlerinin Ölçülmesi ve Raporlanması Durumu	Ölçülmekte	8	11,4
	Her ikisi de yapılmakta	20	28,6
	Her ikisi de yapılmıyor	42	60,0
	Toplam	70	100
Kalite Maliyet Raporlarının Kullanım Alanları	Ürün maliyeti	4	5,7
	Fiyatlandırma	5	7,1
	Ürün maliyeti/ Fiyatlandırma	4	5,7
	Hepsi	13	18,6
	Hiçbiri	33	47,1
	Ürün maliyeti, geliştirme-Kalite planlaması	7	10,0
	Süreç geliştirme- Kalite planlaması	2	2,9
	Bütçe, Kalite planlaması - Ürün geliştirme	2	2,8
	Toplam	70	100
Çalışanlara Kalite Eğitimi Verilmesi Durumu	Evet	33	47,1
	Hayır	37	52,9
	Toplam	70	100

Tablo 3'te yer alan verilere göre araştırmaya katılan Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki otel işletmelerinin sahip oldukları kalite belgelerine göre;

- % 8,6'lık kısmı Iso9000 serisine ve aynı zamanda diğer belgelere sahip olduğu,
- % 15,7'lik kısmı Iso9000 serisine sahip olduğu,
- % 14,3'lük kısmı diğer belgelere sahip olduğu,
- % 30'luk kısmı kalite belgesine sahip olmadığı çalışmaların devam ettiği,
- % 31,4'lük kısmı herhangi bir kalite belgesine sahip olmadığı belirtilmiştir.

Araştırmaya katılan Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki otel işletmelerinin % 38,6'lık kısmı kalite ilgili belgelere sahip olmakta ve % 61,4'lük kısmı herhangi bir kalite belgesine sahip değildir. Dolayısıyla otel işletmelerinin kalite belgelerine sahip olma durumları konusunda henüz istenilen seviyede olmadıkları gözlenmektedir.

Tablo 3'te yer alan verilere göre araştırmaya katılan Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki otel işletmelerinin kalite kontrol departmanına sahip olma durumlarına göre; % 34,3'ünün kalite kontrol departmanına sahip olduğu ancak % 65,7'sinin ise sahip olmadığı ortaya çıkmıştır. Tablo 3'te yer alan verilere göre araştırmaya katılan Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki kalite kontrol departmanına sahip olan otel işletmelerinin bağlı olduğu birime göre;

- % 1,4'lük kısmı pazarlama satış birimi,
- % 7,1'lik kısmı kalite kontrol departmanında,
- % 25,7'lik kısmı muhasebe birimi içerisinde faaliyet gösterdiğini belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki otel işletmelerinin çoğunlukla kalite kontrol departmanına sahip olmamalarını, sahip olanların ise diğer birimler bünyesinde kalite departmanını oluşturmalarını; ayrı bir maliyet gerektirmesi, eğitimi personel eksikliği gibi sebeplere dayandığını söyleyebiliriz.

Tablo 3'te yer alan verilere göre araştırmaya katılan Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki otel işletmelerinin kalite maliyet sistemine sahip olma durumlarına göre; % 30'u kalite maliyet sistemine sahip olduğunu belirtirken, % 70'i ise kalite maliyet sistemine sahip olmadıklarını belirtmişleridir.

Tablo 3'te yer alan verilere göre araştırmaya katılan Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki otel işletmelerinin gelecekte KMS oluşturma durumlarına göre;

- % 15,7'lik kısmı düşünmediklerini,
- % 20'lik kısmı oluşturmayı düşündüklerini,
- % 32,9'luk kısmı ise konu ile ilgili fikirlerinin olmadığını ifade etmişlerdir.

Tablo 3'te yer alan verilere göre araştırmaya katılan Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki otel işletmelerinde kalite maliyet sistemlerinin ölçülmesi ve raporlanması durumlarına göre;

- % 11,4'lük kısmının ölçülmekte olduğunu,
- % 28,6'lık kısmının hem ölçülüp hem de raporlandığını ifade etmişlerdir.
- % 60'lık kısmının ise kalite maliyet sistemleri ile ilgili ölçüm veya raporlama işlemlerini yapmadıkları ortaya çıkmaktadır.

Araştırmaya katılan Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki otel işletmelerinin büyük bir çoğunluğunun kalite maliyet sistemine sahip olmamaları ve aynı zamanda kalite maliyetlerinin ölçülmesi ve raporlanması işlemlerini yapmamakta olmaları; kalite ile ilgili işletme anlayışının henüz gelişmekte olmasından kaynaklanmaktadır. Kalite maliyet sistemini kullanan otel işletmeleri de araştırmaya katılan 5 yıldızlı ve 4 yıldızlı otel işletmelerinden oluşmaktadır.

Tablo 3'te yer alan verilere göre araştırmaya katılan Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki otel işletmelerinde kalite maliyet sistemlerinin kullanım alanları ile ilgili verileri incelendiğinde;

- % 5,7'sinin ürün maliyetini,
- % 7,1'inin fiyatlandırmayı,
- % 5,7'sinin hem ürün maliyetini hem de fiyatlandırmayı,
- % 10'u ürün maliyeti- ürün geliştirme-kalite planlamasını,
- % 2,9'u süreç geliştirme-kalite planlamasını,
- % 2,8'i bütçe planlaması-ürün geliştirme-kalite planlamasını,
- % 18,6'sı hepsini kullandıklarını,
- % 47,1'i hiçbirini kullanmadıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 3'te yer alan verilere göre araştırmaya katılan Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki otel işletmelerinin çalışanlarına kalite eğitimi verme durumlarına göre; % 47,1'inin kalite eğitimi verdikleri % 52,9'unu ise kalite ile ilgili eğitim vermedikleri görülmektedir. Araştırmaya konu olan otel işletmelerinin kalite anlayışları ve kendilerine göre geliştirdikleri gayrı-resmi kalite politikaları çerçevesinde çalışan personele eğitim verdiklerini söyleyebiliriz. En azından otel işletmelerinin çalışan personelin eğitilmesine önem verdiği yorumunu yapmak mümkündür.

4.8.3. Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Kalite Maliyet Unsurları

Bu kısımda araştırmaya katılan Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki otel işletmelerinde izlenen kalite maliyet unsurları ile ilgili bulgulara yer verilmiştir. Kalite maliyet unsurları; önleme maliyetleri, ölçme ve değerlendirme maliyetleri, başarısızlık maliyetleri; içsel başarısızlık maliyetleri ve dışsal başarısızlık maliyetleri olarak incelenmiştir.

4.8.3.1. Önleme Maliyeti ile İlgili Frekans Dağılımları

Bu kısımda araştırmaya katılan Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki otel işletmelerinin kalite maliyet sistemi unsurları ile ilgili sorulardan önleme maliyetlerini izleme durumları incelenmiştir. Tablo 4'te otel işletmelerinin izlemekte oldukları önleme maliyet unsurları ile ilgili yüzde ve frekans dağılımları ortaya çıkarılmıştır.

Tablo 4: Önleme Maliyetleri ile İlgili Frekans Dağılımları

Önleme Maliyetleri ile İlgili İfadeler	F	%
Kalite maliyetlerinin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi ile ilgili maliyetler	36	51,4
Kalite planlaması ve standartların oluşturulması ile ilgili maliyetler	34	48,6
Ürün ve hizmet tasarımı ile ilgili maliyetler	37	52,9
Makine, alet, cihaz vb. bakım-onarım maliyetleri	54	77,1
Kalite ve kalite maliyetleri ile ilgili eğitim maliyetleri	28	40,0
Müşteri istek ve ihtiyaçlarını belirlemeye yönelik yapılan pazar araştırmalarının maliyetleri	46	65,7
Mevcut kalite performansını arttırmak için yapılan çalışmaların ve ilgili işçilik maliyetleri	28	40,0

Tablo 4'te yer alan verilere göre araştırmaya katılan Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki otel işletmelerinin önleme maliyet unsurlarını izlemelerine göre;

- % 51,4'ünün "kalite maliyetlerinin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi ile ilgili maliyetleri" izledikleri,
- % 48,6'sının "kalite planlaması ve standartların oluşturulması ile ilgili maliyetleri" izledikleri,
- % 52,9'unun "ürün ve hizmet tasarımı ile ilgili maliyetleri" izledikleri,
- % 77,1'inin "makine, alet, cihaz gibi bakım-onarım maliyetlerini" izledikleri,
- % 40'ının "kalite ve kalite maliyetleri ile ilgili eğitim maliyetlerini" izledikleri,

- % 65,7'sinin "müşteri istek ve ihtiyaçlarını belirlemeye yönelik yapılan pazar araştırmalarının maliyetlerini" izledikleri,
- %40'ının ise "mevcut kalite performansını arttırmak için yapılan çalışmaların ve ilgili işçilik maliyetlerini" izledikleri görülmüştür.

Tablo 4'te yer alan verilere göre araştırmaya katılan Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki otel işletmelerinin önleme maliyet unsurlarını genel olarak izledikleri gözlemlenmiştir.

4.8.3.2. Ölçme ve Değerlendirme Maliyetleri ile İlgili Frekans Dağılımları

Bu kısımda araştırmaya katılan Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki otel işletmelerinin kalite maliyet sistemi unsurları ile ilgili sorulardan ölçme ve değerlendirme maliyetlerini izleme durumları incelenmiştir. Tablo 5'te otel işletmelerinin izlemekte oldukları ölçme ve değerlendirme maliyet unsurları ile ilgili yüzde ve frekans dağılımları ortaya çıkarılmıştır.

Tablo 5: Ölçme ve Değerlendirme Maliyetleri ile İlgili Frekans Dağılımları

Ölçme ve Değerlendirme Maliyetleri ile İlgili İfadeler	F	%
Ürün ve hizmet üretiminde kullanılmak için satın alınan malzemenin kontrol maliyetleri	42	60,0
Satın alınan malzeme kontrollerin işçilik maliyetleri	43	61,4
Üretim / hizmet işlemlerinin üretimden başlayıp sunumuna kadar yapılan kontrol maliyetleri	27	38,6
Üretilen ürün/hizmetlerin belirlenen kalite standartlarına uygunluğunun kontrol maliyetleri	32	45,7

Tablo 5'te yer alan verilere göre araştırmaya katılan Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki otel işletmelerinin ölçme-değerlendirme maliyet unsurlarını izlemeleri durumlarına göre;

- % 60'ının "ürün ve hizmet üretiminde kullanılmak için satın alınan malzemenin kontrol maliyetlerini" izledikleri,
- % 61,4'ünün "satın alınan malzeme kontrollerin işçilik maliyetlerini" izledikleri,
- % 38,6'sının "üretim ya da hizmet işlemlerinin üretimden başlayıp sunumuna kadar yapılan kontroller ilgili maliyetleri" izledikleri,
- % 45,7'sinin "üretilen ürün ve hizmetlerin belirlenen kalite standartlarına uygunluğunun kontrolünden kaynaklanan maliyetleri" izledikleri belirlenmiştir.

Tablo 5'te yer alan verilere göre araştırmaya katılan Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki otel işletmelerinin ölçme-değerlendirme maliyet unsurlarından ürün ve hizmet üretiminde kullanılmak için satın alınan malzemenin kontrol maliyetlerine ve malzeme kontrollerin işçilik maliyetlerine daha çok önem verdikleri gözlenmektedir.

Tablo 5'te yer alan verilere göre araştırmaya katılan Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki otel işletmelerinin ölçme-değerlendirme maliyet unsurlarından üretim ya da hizmet işlemlerinin üretimden başlayıp sunumuna kadar yapılan kontroller ilgili maliyetlere ve üretilen ürünlerin belirlenen kalite standartlarına uygunluğunun kontrolünden kaynaklanan maliyetlere yukarıda ifade edilen malzeme kontrolü ve işçilik kontrolüne göre daha az önem verdikleri gözlenmektedir.

4.8.3.3. Başarısızlık Maliyetleri İle İlgili Frekans Dağılımları

Bu kısımda araştırmaya katılan Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki otel işletmelerinin kalite maliyet sistemi unsurları ile ilgili sorulardan başarısızlık maliyetleri ile ilgili olanları izleme durumları incelenmiştir. Doğu Karadeniz Bölge'sindeki otel işletmelerinin izlemekte oldukları başarısızlık maliyetleri; içsel başarısızlık ve dışsal başarısızlık olmak üzere iki başlıkta açıklanmaya çalışılmıştır.

4.8.3.3.1. İçsel Başarısızlık Maliyetleri

Bu kısımda araştırmaya katılan Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki otel işletmelerinin kalite maliyet sistemi unsurları ile ilgili sorulardan içsel başarısızlık maliyetlerini izleme durumları incelenmiştir. Tablo 6'da otel işletmelerinin izlemekte oldukları içsel başarısızlık maliyet unsurları ile ilgili yüzde ve frekans dağılımları ortaya çıkarılmıştır.

Tablo 6: İçsel Başarısızlık Maliyetleri ile İlgili Frekans Dağılımları

İçsel Başarısızlık Maliyetleri ile İlgili İfadeler	F	%
Sunulan hatalı ürün ve hizmetlerin düzeltilmesi ile ilgili maliyetler	48	68,6
Ürün ve hizmet üretim sürecinin durmasından kaynaklanan maliyetler	31	44,3
Sunulan hatalı ürün ve hizmetlerden kaynaklanan maliyetler	39	55,7
Yeniden kontrol ve test maliyetleri izlenmektedir	28	40,0

Tablo 6’da yer alan verilere göre araştırmaya katılan Doğu Karadeniz Bölgesi’ndeki otel işletmelerinin içsel başarısızlık maliyet unsurlarını izlemeleri durumlarına göre;

- % 40’lik kısmı "yeniden kontrol ve test maliyetlerini" izlediği görölmektedir,
- % 44,3’lük kısmı "ürün ve hizmet üretim sürecinin durmasından kaynaklanan maliyetleri" izlediği,
- % 55,7’lik kısmı "sunulan hatalı ürün ve hizmetlerden kaynaklanan maliyetleri" izlediği,
- % 68,6’lık kısmının "sunulan hatalı ürün ve hizmetlerin düzeltilmesi ile ilgili maliyetleri" izlediği görölmektedir.

Tablo 6’da yer alan verilere göre araştırmaya katılan Doğu Karadeniz Bölgesi’ndeki otel işletmelerinin içsel başarısızlık maliyet unsurlarından sunulan hatalı ürün ve hizmetlerin düzeltilmesi ile ilgili maliyetler ve sunulan hatalı ürün ve hizmetlerden kaynaklanan maliyetler otel işletmelerinde müşteri memnuniyetine daha fazla önem verdiğini göstermektedir.

4.8.3.3.2. Dışsal Başarısızlık Maliyetleri

Bu kısımda araştırmaya katılan otel işletmelerinin kalite maliyet sistemi unsurları ile ilgili sorulardan dışsal başarısızlık maliyetleri ile ilgili izleme durumları incelenmiştir. Tablo 7’de otel işletmelerinin izlemekte oldukları dışsal başarısızlık maliyet unsurları ile ilgili yüzde ve frekans dağılımları ortaya çıkarılmıştır.

Tablo 7:Dışsal Başarısızlık Maliyetleri ile İlgili Frekans Dağılımları

Dışsal Başarısızlık Maliyetleri ile İlgili İfadeler	F	%
Müşteri şikayetlerinin araştırılması ve düzeltilmesi ile ilgili maliyetler	49	70,0
Ceza ve tazminattan kaynaklanan maliyetler	32	45,7
Ürün ve hizmetlerin kalitesinden tatmin olunmaması nedeniyle ortaya çıkan müşteri kaybı ile ilgili olan maliyetler	42	60,0
Ürün ve hizmetlerin kalitesinden memnun olmamaları sonucu yapılan kötü reklamdan dolayı oluşan müşteri kayıplarının maliyetleri	37	52,9
Kalite sorunları nedeniyle, satışlardaki düşme ve azalma miktarlarına karşılık kar kayıplarının oluşturduğu maliyetler	37	52,9

Tablo 7’de yer alan verilere göre araştırmaya katılan Doğu Karadeniz Bölgesi’ndeki otel işletmelerinin dışsal başarıszlık maliyet unsurlarını izlemeleri durumlarına göre;

- % 70’lik kısmı "müşteri Şikayetlerinin araştırılması ve düzeltilmesi ile ilgili maliyetleri" izlediği,
- % 45,7’lik kısmı "ceza ve tazminattan kaynaklanan maliyetleri" izlediği,
- % 60’lık kısmı "ürün ve hizmetlerin kalitesinden tatmin olunmaması nedeniyle ortaya çıkan müşteri kaybı ile ilgili olan maliyetleri" izlediği,
- % 52,9’luk kısmı "ürün ve hizmetlerin kalitesinden memnun olmamaları sonucu yapılan kötü reklamdan dolayı oluşan müşteri kayıplarının maliyetleri" izlediği,
- % 52,9’luk kısmı "kalite sorunları nedeniyle, satışlardaki düşme ve azalma miktarlarına karşılık kar kayıplarının oluşturduğu maliyetleri" izlediği ortaya çıkmaktadır.

Tablo 7’de yer alan verilere göre araştırmaya katılan Doğu Karadeniz Bölgesi’ndeki otel işletmelerinin dışsal başarıszlık maliyet unsurlarını; içsel başarıszlık maliyet unsurlarına göre daha fazla önemsedikleri gözlenmekte ve otel işletmeleri çalışmalarını daha çok dışsal başarıszlık maliyetleri ile ilgili yapmaktadır.

4.8.4. Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Kalite Maliyet Sistemi ile Görüşleri

Bu kısımda araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin kalite maliyet sistemi ile ilgili görüşlerinin yüzde dağılımlarına yer verilmiş ve aynı zamanda ağırlıklı ortalama ve standart sapma puanları ile ilgili bulgular incelenerek yorumlanmaya çalışılmıştır.

Tablo 8: KMS ile İlgili Otel İşletmesi Yöneticilerinin Görüşleri ile İlgili İstatistikler

KMS ile İlgili İfadeler						n	\bar{x}	s.s.
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum			
Etkin bir KMS işletme karlılığını olumlu etkileyecektir.	-	-	-	41,4	58,6	70	4,58	0,496
Etkin bir KMS işletmenin rekabet gücünü arttıracaktır.	-	-	-	45,7	54,3	70	4,54	0,501
Etkin bir KMS işletmenin sürekliliğini sağlayacaktır.	-	-	2,9	34,3	62,9	70	4,60	0,549
Etkin bir KMS işletme satışlarını arttırarak, pazar payını da arttıracaktır.	-	-	4,3	50,0	45,7	70	4,41	0,577
Kalite maliyet raporları yönetimin doğru kararlar almasına yardımcı olacaktır.	-	2,9	8,6	45,7	42,9	70	4,28	0,744
Etkin bir KMS işletme çalışanlarında kalite bilincinin oluşmasını sağlayacaktır.	-	2,9	4,3	51,4	41,4	70	4,31	0,692
Etkin bir KMS hatalı ürün ve hizmetlerin minimum düzeye inmesine yardımcı olacaktır.	-	2,9	11,4	40,0	45,7	70	4,28	0,782
Etkin bir KMS ürün ve hizmet maliyetlerinin bütçelenmesine yardımcı olacaktır.	-	4,3	8,6	45,7	41,4	70	4,24	0,788
Etkin bir KMS işletme içerisindeki departmanlar arasında daha iyi ilişkiler kurulmasına yardımcı olacaktır.	-	1,4	11,4	54,3	32,9	70	4,18	0,687
Etkin bir KMS iş kayıplarının önlenmesini sağlayacaktır.	1,4	1,4	11,4	45,7	40,0	70	4,21	0,814
Etkin bir KMS iş kayıplarının önlenmesiyle işgücünde tasarruf ve etkin kullanım sağlayacaktır.	1,4	2,9	4,3	51,4	40,0	70	4,25	0,792
Etkin bir KMS bakım-onarım ve yeni cihazların alınmasını kararlarını daha rasyonel yapılmasını sağlayacaktır.	-	-	5,7	58,6	35,7	70	4,30	0,573
Etkin bir KMS yeni teknik ve yöntemler bulunmasına ve mevcut yöntemlerin geliştirilmesine yardımcı olacaktır.	-	-	7,1	57,1	35,7	70	4,28	0,593
Etkin bir KMS ürün ve hizmetlere yönelik müşteri şikayetlerinin azalmasını sağlayacaktır.	-	-	7,1	45,7	47,1	70	4,40	0,623
Etkin bir KMS işletme içindeki sorunlu alanların daha kolay tespit edilmesini ve sorunların giderilmesini sağlayacaktır.	-	-	7,1	42,9	50,0	70	4,42	0,627

Tablo 8’de yer alan verilere göre araştırmaya katılan Doğu Karadeniz Bölgesi’ndeki otel işletmeleri yöneticilerinin KMS ile ilgili görüşleri incelendiğinde;

- "etkin bir KMS işletmenin sürekliliğini sağlayacaktır." ifadesine ($\bar{x}=4,60$) en yüksek ortalama ve "etkin bir KMS işletme karlılığını olumlu etkileyecektir." ifadesine ($\bar{x}=4,58$) ortalama ile kesinlikle katıldıklarını,
- "etkin bir KMS işletmenin rekabet gücünü arttıracaktır." ifadesine ($\bar{x}=4,54$) ortalama ve "etkin bir KMS işletme içindeki sorunlu alanların daha kolay tespit edilmesini ve sorunların giderilmesini sağlayacaktır" ifadesine ($\bar{x}=4,42$) ortalama kesinlikle katıldıklarını,
- "etkin bir KMS işletme satışlarını arttırarak, pazar payını da arttıracaktır" ifadesine ($\bar{x}=4,41$) ortalama ve "etkin bir KMS ürün ve hizmetlere yönelik müşteri Şikayetlerinin azalmasını sağlayacaktır" ifadesine ($\bar{x}=4,40$) ortalama ile kesinlikle katıldıklarını,
- "etkin bir KMS işletme çalışanlarında kalite bilincinin oluşmasını sağlayacaktır" ifadesine ($\bar{x}=4,31$) ortalama ve "etkin bir KMS bakım-onarım ve yeni cihazların alınmasını kararlarını daha rasyonel yapılmasını sağlayacaktır" ifadesine ($\bar{x}=4,30$) ortalama ile kesinlikle katıldıklarını,
- "kalite maliyet raporları yönetimin doğru kararlar almasına yardımcı olacaktır", "etkin bir KMS hatalı ürün ve hizmetlerin minimum düzeye inmesine yardımcı olacaktır" ve "etkin bir KMS yeni teknik ve yöntemler bulunmasına ve mevcut yöntemlerin geliştirilmesine yardımcı olacaktır" ifadelerine ($\bar{x}=4,28$) ortalama ile kesinlikle katıldıklarını,
- "etkin bir KMS iş kayıplarının önlenmesiyle işgücünde tasarruf ve etkin kullanım sağlayacaktır" ifadesine ($\bar{x}=4,25$) ortalama ve "etkin bir KMS ürün ve hizmet maliyetlerinin bütçelenmesine yardımcı olacaktır" ifadesine ($\bar{x}=4,24$) ortalama ile kesinlikle katıldıklarını,
- "etkin bir KMS iş kayıplarının önlenmesini sağlayacaktır" ifadesine ($\bar{x}=4,21$) ortalama ve "etkin bir KMS işletme içindeki departmanlar arasında daha iyi ilişkiler kurulmasına yardımcı olacaktır" ifadesine en düşük ortalama ile ($\bar{x}=4,18$) kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 8’de yer alan verilere göre araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin kalite maliyet sistemine sahip olmalarının işletmelerine sağlayacağı faydalar ile ilgili olarak olumlu düşünceler benimsediklerini söylemek mümkündür.

4.8.5. Araştırmaya Konu Olan Otel İşletmeleri

Bu kısımda araştırmanın amacına yönelik olarak, Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki otel işletmeleri yöneticilerinin kalite maliyetleri sistemi ile ilgili görüşleri ile otel işletmelerinin sahip oldukları kalite maliyet sistemi özellikleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını ortaya çıkarmak için İlişkisiz Ölçümler İçin Parametrik Olmayan Test (Mann Whitney U Testi - Kruskal Wallis H) sonuçlarından yararlanılmıştır. Probability (p) değerinin yorumlanması; $0,01 \leq p < 0,05$ İstatistiksel anlamlılık, $0,001 \leq p < 0,01$ Yüksek düzeyde istatistiksel anlamlılık, $p < 0,001$ Çok yüksek istatistiksel anlamlılık, $0,05 \leq p < 0,10$ Anlamlılık eğilimi sınırda anlamlılık, $p > 0,10$ Fark tesadüften ileri gelmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (<http://www.toraks.org.tr>). Analizi yapılan tablolarda anlamlık dereceleri $p < 0,10^*$, $p < 0,05^{**}$ ve $p < 0,01^{***}$ şeklinde gösterilmiştir. Bununla birlikte araştırmaya konu olan otel işletmelerinin kalite maliyet sistemi ifadeleri ile ilgili frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ortaya konmuştur.

4.8.5.1. Yıldız Sayısına Göre Karşılaştırılması

Bu kısımda araştırmaya katılan Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki otel işletmeleri yöneticilerinin KMS görüşleri ile otel işletmelerinin yıldız sayısı arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına yönelik frekans, aritmetik ortalama, standart sapma değerlerine ve Kruskal-Wallis H Testi analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 9: KMS ile Otel İşletmelerinin Yıldız Sayısı Arasındaki Kruskal-Wallis H Testi Analizi

KMS ile İlgili İfadeler	Yıldız Sayısı	n	\bar{x}	s.s.	X ²	P
Etkin bir KMS işletme karlılığını olumlu etkileyecektir.	3	47	4,40	0,49	-	-
	4	20	4,95	0,22		
	5	3	5,00	0,00		
Etkin bir KMS işletmenin rekabet gücünü arttıracaktır.	3	47	4,42	0,49	-	-
	4	20	4,70	0,44		
	5	3	5,00	0,00		
Etkin bir KMS işletmenin sürekliliğini sağlayacaktır.	3	47	4,48	0,58	-	-
	4	20	4,80	0,410		
	5	3	5,00	0,00		
Etkin bir KMS işletme satışlarını artırarak, pazar payını da arttıracaktır.	3	47	4,25	0,56	11,922	*** ,003
	4	20	4,70	0,47		
	5	3	5,00	0,00		

Kalite maliyet raporları yönetimin doğru kararlar almasına yardımcı olacaktır.	3	47	4,10	0,78	6,996	** ,030
	4	20	4,65	0,48		
	5	3	4,66	0,57		
Etkin bir KMS işletme çalışanlarında kalite bilincinin oluşmasını sağlayacaktır.	3	47	4,12	0,71	11,188	*** ,004
	4	20	4,70	0,47		
	5	3	4,66	0,57		
Etkin bir KMS hatalı ürün ve hizmetlerin minimum düzeye inmesine yardımcı olacaktır.	3	47	4,08	0,82	7,864	** ,020
	4	20	4,70	0,47		
	5	3	4,66	0,57		
Etkin bir KMS ürün ve hizmet maliyetlerinin bütçelenmesine yardımcı olacaktır.	3	47	4,00	0,80	15,864	*** ,000
	4	20	4,70	0,47		
	5	3	5,00	0,00		
Etkin bir KMS işletme içerisindeki departmanlar arasında daha iyi ilişkiler kurulmasına yardımcı olacaktır.	3	47	4,00	0,69	8,856	** ,012
	4	20	4,55	0,51		
	5	3	4,66	0,57		
Etkin bir KMS iş kayıplarının önlenmesini sağlayacaktır.	3	47	3,97	0,84	12,488	*** ,002
	4	20	4,70	0,47		
	5	3	4,66	0,57		
Etkin bir KMS iş kayıplarının önlenmesiyle işgücünde tasarruf ve etkin kullanım sağlayacaktır.	3	47	4,08	0,82	10,816	*** ,004
	4	20	4,55	0,60		
	5	3	5,00	0,00		
Etkin bir KMS bakım-onarım ve yeni cihazların alınmasını kararlarını daha rasyonel yapılmasını sağlayacaktır.	3	47	4,12	0,49	17,109	*** ,000
	4	20	4,65	0,58		
	5	3	4,66	0,57		
Etkin bir KMS yeni teknik ve yöntemler bulunmasına ve mevcut yöntemlerin geliştirilmesine yardımcı olacaktır.	3	47	4,10	0,56	14,805	*** ,001
	4	20	4,60	0,50		
	5	3	5,00	0,00		
Etkin bir KMS ürün ve hizmetlere yönelik müşteri şikayetlerinin azalmasını sağlayacaktır.	3	47	4,29	0,65	4,710	* ,095
	4	20	4,55	0,51		
	5	3	5,00	0,00		
Etkin bir KMS işletme içindeki sorunlu alanların daha kolay tespit edilmesini ve sorunların giderilmesini sağlayacaktır.	3	47	4,27	0,64	8,774	** ,012
	4	20	4,70	0,47		
	5	3	5,00	0,00		

Tablo 9’da yer alan verilere göre KMS ilgili genel ifadelerin Kruskal-Wallis H Testi analiz sonuçları ile otel işletmelerinin sahip oldukları yıldız sayısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,10$). Araştırmaya katılan Doğu Karadeniz Bölgesi’ndeki otel işletmeleri yöneticilerinin KMS ile ilgili görüşleri ile otel işletmelerinin sahip oldukları yıldız sayısı incelendiğinde;

- "etkin bir KMS işletme satışlarını arttırarak, pazar payını da arttıracaktır" ifadesi ($p=0,003<0,10$),
- "kalite maliyet raporları yönetimin doğru kararlar almasına yardımcı olacaktır" ifadesi ($p=0,030<0,10$),
- "etkin bir KMS işletme çalışanlarında kalite bilincinin oluşmasını sağlayacaktır" ifadesi ($p=0,004<0,10$),
- "etkin bir KMS hatalı ürün ve hizmetlerin minimum düzeye inmesine yardımcı olacaktır" ifadesi ($p=0,020<0,10$),
- "etkin bir KMS ürün ve hizmet maliyetlerinin bütçelenmesine yardımcı olacaktır" ifadesi ($p=0,000<0,10$),
- "etkin bir KMS işletme içerisindeki departmanlar arasında daha iyi ilişkiler kurulmasına yardımcı olacaktır" ifadesi ($p=0,012<0,10$),
- "etkin bir KMS iş kayıplarının önlenmesini sağlayacaktır" ifadesi ($p=0,002<0,10$),
- "etkin bir KMS iş kayıplarının önlenmesiyle işgücünde tasarruf ve etkin kullanım sağlayacaktır" ifadesi ($p=0,004<0,10$),
- "etkin bir KMS bakım-onarım ve yeni cihazların alınmasını kararlarını daha rasyonel yapılmasını sağlayacaktır" ifadesi ($p=0,000<0,10$),
- "etkin bir KMS yeni teknik ve yöntemler bulunmasına ve mevcut yöntemlerin geliştirilmesine yardımcı olacaktır" ifadesi ($p=0,001<0,10$),
- "etkin bir KMS ürün ve hizmetlere yönelik müşteri şikayetlerinin azalmasını sağlayacaktır" ifadesi ($p=0,095<0,10$),
- "etkin bir KMS işletme içindeki sorunlu alanların daha kolay tespit edilmesini ve sorunların giderilmesini sağlayacaktır" ifadesi ($p=0,012<0,10$)'dur.

Yukarıdaki ifade edilen bulgulara ilave olarak ölçekteki "etkin bir KMS işletme karlılığını olumlu etkileyecektir", "etkin bir KMS işletmenin rekabet gücünü arttıracaktır" ve "etkin bir KMS işletmenin sürekliliğini sağlayacaktır" ifadeleri araştırmaya katılan Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki otel işletmeleri için Kruskal-Wallis H Testi analiz sonuçlarında herhangi bir istatistiksel sonuç alınamamıştır. KMS ile ilgili genel ifadelerin Kruskal-Wallis H Testi analiz sonuçları ile otel işletmelerinin sahip oldukları yıldız sayıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0,10$). Dolayısıyla H_{10} hipotezi kabul edilmiştir.

4.8.5.2. Personel Sayılarına Göre Karşılaştırılması

Bu kısımda araştırmaya katılan Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki otel işletmeleri yöneticileri KMS görüşleri ile otel işletmesinin sahip olduğu personel sayısı arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına yönelik frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine ve Kruskal-Wallis H Testi analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 10: KMS ile Otel İşletmelerinin Personel Sayısı Arasındaki Kruskal-Wallis H Testi Analizi

KMS ile İlgili İfadeler	Personel Sayısı	n	\bar{x}	s.s.	X ²	P
Etkin bir KMS işletme karlılığını olumlu etkileyecektir.	0-15	29	4,44	0,50	-	-
	16-30	26	4,53	0,50		
	31-45	12	4,91	0,28		
	46-60	3	5,00	0,00		
Etkin bir KMS işletmenin rekabet gücünü arttıracaktır.	0-15	29	4,51	0,50	-	-
	16-30	26	4,46	0,50		
	31-45	12	4,66	0,49		
	46-60	3	5,00	0,00		
Etkin bir KMS işletmenin sürekliliğini sağlayacaktır.	0-15	29	4,51	0,63	-	-
	16-30	26	4,53	0,50		
	31-45	12	4,83	0,38		
	46-60	3	5,00	0,00		
Etkin bir KMS işletme satışlarını arttırarak, pazar payını da arttıracaktır.	0-15	29	4,27	0,64	6,944	* ,074
	16-30	26	4,38	0,49		
	31-45	12	4,66	0,49		
	46-60	3	5,00	0,00		
Kalite maliyet raporları yönetimin doğru kararlar almasına yardımcı olacaktır.	0-15	29	4,17	0,75	15,554	*** ,001
	16-30	26	4,07	0,74		
	31-45	12	4,83	0,38		
	46-60	3	5,00	0,00		
Etkin bir KMS işletme çalışanlarında kalite bilincinin oluşmasını sağlayacaktır.	0-15	29	4,24	0,73	7,018	* ,071
	16-30	26	4,19	0,69		
	31-45	12	4,58	0,51		
	46-60	3	5,00	0,00		
Etkin bir KMS hatalı ürün ve hizmetlerin minimum düzeye inmesine yardımcı olacaktır.	0-15	29	4,06	0,88	5,809	,121
	16-30	26	4,34	0,68		
	31-45	12	4,50	0,67		
	46-60	3	5,00	0,00		

KMS ile İlgili İfadeler	Personel Sayısı	n	\bar{x}	s.s.	X ²	P
Etkin bir KMS ürün ve hizmet maliyetlerinin bütçelenmesine yardımcı olacaktır.	0-15	29	4,03	0,73	13,482	*** ,004
	16-30	26	4,15	0,88		
	31-45	12	4,75	0,45		
	46-60	3	5,00	0,00		
Etkin bir KMS işletme içerisindeki departmanlar arasında daha iyi ilişkiler kurulmasına yardımcı olacaktır.	0-15	29	4,00	0,75	6,499	* ,090
	16-30	26	4,15	0,61		
	31-45	12	4,58	0,51		
	46-60	3	4,66	0,57		
Etkin bir KMS iş kayıplarının önlenmesini sağlayacaktır.	0-15	29	3,93	0,84	12,619	*** ,006
	16-30	26	4,30	0,67		
	31-45	12	4,50	0,90		
	46-60	3	5,00	0,00		
Etkin bir KMS iş kayıplarının önlenmesiyle işgücünde tasarruf ve etkin kullanım sağlayacaktır.	0-15	29	4,06	0,79	4,489	,213
	16-30	26	4,30	0,83		
	31-45	12	4,50	0,67		
	46-60	3	4,66	0,57		
Etkin bir KMS bakım-onarım ve yeni cihazların alınmasını kararlarını daha rasyonel yapılmasını sağlayacaktır.	0-15	29	4,10	0,55	9,124	** ,028
	16-30	26	4,34	0,48		
	31-45	12	4,58	0,66		
	46-60	3	4,66	0,57		
Etkin bir KMS yeni teknik ve yöntemler bulunmasına ve mevcut yöntemlerin geliştirilmesine yardımcı olacaktır.	0-15	29	4,13	0,51	13,536	*** ,004
	16-30	26	4,19	0,63		
	31-45	12	4,66	0,49		
	46-60	3	5,00	0,00		
Etkin bir KMS ürün ve hizmetlere yönelik müşteri şikayetlerinin azalmasını sağlayacaktır.	0-15	29	4,31	0,71	1,368	,713
	16-30	26	4,38	0,57		
	31-45	12	4,58	0,51		
	46-60	3	4,66	0,57		
Etkin bir KMS işletme içindeki sorunlu alanların daha kolay tespit edilmesini ve sorunların giderilmesini sağlayacaktır.	0-15	29	4,27	0,70	2,529	,470
	16-30	26	4,46	0,58		
	31-45	12	4,66	0,49		
	46-60	3	4,66	0,57		

Tablo 10’da yer alan verilere göre KMS ilgili genel ifadelerin Kruskal-Wallis H Testi sonuçları ile otel işletmelerinin personel sayıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,10$). Araştırmaya katılan Doğu Karadeniz Bölgesi’ndeki otel işletmeleri yöneticilerinin KMS ile ilgili görüşleri ile otel işletmelerinin personel sayıları incelendiğinde;

- "etkin bir KMS işletme satışlarını arttırarak, pazar payını da arttıracaktır" ifadesi ($p=0,074<0,10$),
- "kalite maliyet raporları yönetimin doğru kararlar almasına yardımcı olacaktır" ifadesi ($p=0,001<0,10$),
- "etkin bir KMS işletme çalışanlarında kalite bilincinin oluşmasını sağlayacaktır" ifadesi ($p=0,071<0,10$),
- "etkin bir KMS ürün ve hizmet maliyetlerinin bütçelenmesine yardımcı olacaktır" ifadesi ($p=0,004<0,10$),
- "etkin bir KMS işletme içerisindeki departmanlar arasında daha iyi ilişkiler kurulmasına yardımcı olacaktır" ifadesi ($p=0,090<0,10$),
- "etkin bir KMS iş kayıplarının önlenmesini sağlayacaktır" ifadesi ($p=0,006<0,10$),
- "etkin bir KMS bakım-onarım ve yeni cihazların alınmasını kararlarını daha rasyonel yapılmasını sağlayacaktır" ifadesi ($p=0,028<0,10$),
- "etkin bir KMS yeni teknik ve yöntemler bulunmasına ve mevcut yöntemlerin geliştirilmesine yardımcı olacaktır" ifadesi ($p=0,004<0,10$) iken;
- "etkin bir KMS hatalı ürün ve hizmetlerin minimum düzeye inmesine yardımcı olacaktır" ifadesi ($p=0,121>0,10$),
- "etkin bir KMS iş kayıplarının önlenmesiyle işgücünde tasarruf ve etkin kullanım sağlayacaktır" ifadesi ($p=0,213>0,10$),
- "etkin bir KMS ürün ve hizmetlere yönelik müşteri şikayetlerinin azalmasını sağlayacaktır" ifadesi ($p=0,713>0,10$),
- "etkin bir KMS işletme içindeki sorunlu alanların daha kolay tespit edilmesini ve sorunların giderilmesini sağlayacaktır" ifadesi ($p=0,470>0,10$)'dur.

Yukarıdaki ifade edilen bulgulara ilave olarak ölçekteki "etkin bir KMS işletme karlılığını olumlu etkileyecektir", "etkin bir KMS işletmenin rekabet gücünü arttıracaktır" ve "etkin bir KMS işletmenin sürekliliğini sağlayacaktır" ifadeleri araştırmaya katılan Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki otel işletmeleri için Kruskal-Wallis H Testi analiz sonuçlarında herhangi bir istatistiksel sonuç alınamamıştır. KMS ile ilgili genel ifadelerin Kruskal-Wallis H Testi analiz sonuçları ile otel işletmelerinin sahip oldukları personel sayıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0,10$). Dolayısıyla H_{20} hipotezi kabul edilmiştir.

4.8.5.3. Faaliyet Sürelerine Göre Karşılaştırılması

Bu kısımda araştırmaya katılan Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki otel işletmeleri yöneticilerinin KMS ile ilgili görüşleri ile otel işletmelerinin faaliyet süreleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına yönelik frekans, aritmetik ortalama, standart sapma değerlerine ve Kruskal-Wallis H Testi analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 11: KMS ile Otel İşletmelerinin Faaliyet Süresi Arasındaki Kruskal-Wallis H Testi Analizi

KMS ile İlgili İfadeler	Faaliyet Süresi (Yıl)	N	\bar{x}	s.s.	X ²	P
Etkin bir KMS işletme karlılığını olumlu etkileyecektir.	0-5	16	4,50	0,51	-	-
	6-10	23	4,60	0,49		
	11-15	16	4,68	0,47		
	16-20	8	4,62	0,51		
	21 +	7	4,42	0,53		
Etkin bir KMS işletmenin rekabet gücünü arttıracaktır.	0-5	16	4,37	0,50	-	-
	6-10	23	4,56	0,50		
	11-15	16	4,62	0,50		
	16-20	8	4,62	0,51		
	21 +	7	4,57	0,53		
Etkin bir KMS işletmenin sürekliliğini sağlayacaktır.	0-5	16	4,50	0,51	-	-
	6-10	23	4,56	0,66		
	11-15	16	4,68	0,47		
	16-20	8	4,75	0,46		
	21 +	7	4,57	0,53		
Etkin bir KMS işletme satışlarını arttırarak, pazar payını da arttıracaktır.	0-5	16	4,31	0,60	2,539	,638
	6-10	23	4,52	0,59		
	11-15	16	4,37	0,50		
	16-20	8	4,25	0,70		
	21 +	7	4,57	0,53		
Kalite maliyet raporları yönetimin doğru kararlar almasına yardımcı olacaktır.	0-5	16	4,31	0,70	3,960	,411
	6-10	23	4,17	0,65		
	11-15	16	4,37	0,61		
	16-20	8	4,50	0,53		
	21 +	7	4,14	1,46		
Etkin bir KMS işletme çalışanlarında kalite bilincinin oluşmasını sağlayacaktır.	0-5	16	4,31	0,70	1,007	,909
	6-10	23	4,39	0,58		
	11-15	16	4,43	0,51		
	16-20	8	4,25	0,46		
Etkin bir KMS hatalı ürün ve hizmetlerin minimum düzeye inmesine yardımcı olacaktır.	0-5	16	4,06	0,85	2,692	,611
	6-10	23	4,43	0,72		

	11-15	16	4,37	0,80		
	16-20	8	4,37	0,51		
	21 +	7	4,00	1,00		
	0-5	16	4,00	0,81		
	6-10	23	4,47	0,59		
Etkin bir KMS ürün ve hizmet maliyetlerinin bütçelenmesine yardımcı olacaktır.	11-15	16	4,12	0,71	4,512	,341
	16-20	8	4,50	0,53		
	21 +	7	4,00	1,41		
	0-5	16	4,18	0,65		
	6-10	23	4,30	0,63		
Etkin bir KMS işletme içerisindeki departmanlar arasında daha iyi ilişkiler kurulmasına yardımcı olacaktır.	11-15	16	4,00	0,81	1,418	,841
	16-20	8	4,25	0,46		
	21 +	7	4,14	0,89		
	0-5	16	4,25	0,68		
	6-10	23	4,17	0,88		
Etkin bir KMS iş kayıplarının önlenmesini sağlayacaktır.	11-15	16	4,12	0,88	1,535	,820
	16-20	8	4,50	0,53		
	21 +	7	4,14	1,06		
	0-5	16	4,00	1,15		
	6-10	23	4,34	0,77		
Etkin bir KMS iş kayıplarının önlenmesiyle işgücünde tasarruf ve etkin kullanım sağlayacaktır.	11-15	16	4,37	0,50	2,932	,569
	16-20	8	4,37	0,74		
	21 +	7	4,14	0,37		
	0-5	16	4,18	0,54		
	6-10	23	4,26	0,61		
Etkin bir KMS bakım-onarım ve yeni cihazların alınmasını kararlarını daha rasyonel yapılmasını sağlayacaktır.	11-15	16	4,31	0,60	2,242	,691
	16-20	8	4,37	0,51		
	21 +	7	4,57	0,53		
	0-5	16	4,18	0,54		
	6-10	23	4,39	0,49		
Etkin bir KMS yeni teknik ve yöntemler bulunmasına ve mevcut yöntemlerin geliştirilmesine yardımcı olacaktır.	11-15	16	4,18	0,65	3,711	,446
	16-20	8	4,62	0,51		
	21 +	7	4,00	0,81		
	0-5	16	4,37	0,71		
	6-10	23	4,47	0,59		
Etkin bir KMS ürün ve hizmetlere yönelik müşteri şikayetlerinin azalmasını sağlayacaktır.	11-15	16	4,31	0,47	2,717	,606
	16-20	8	4,62	0,51		
	21 +	7	4,14	0,89		
	0-5	16	4,31	0,70		
	6-10	23	4,47	0,59		
Etkin bir KMS işletme içindeki sorunlu alanların daha kolay tespit edilmesini ve sorunların giderilmesini sağlayacaktır.	11-15	16	4,50	0,51	,436	,979
	16-20	8	4,50	0,53		
	21 +	7	4,28	0,95		

Tablo 11’de yer alan verilere göre KMS ilgili genel ifadelerin Kruskal-Wallis H Testi analiz sonuçları ile otel işletmelerinin faaliyet süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,10$). Araştırmaya katılan Doğu Karadeniz Bölgesi’ndeki otel işletmeleri yöneticilerinin KMS ile ilgili görüşleri ile otel işletmelerinin faaliyet süreleri incelendiğinde;

- "etkin bir KMS işletme satışlarını arttırarak, pazar payını da arttıracaktır" ifadesi ($p=0,638>0,10$),
- "kalite maliyet raporları yönetimin doğru kararlar almasına yardımcı olacaktır" ifadesi ($p=0,411>0,10$),
- "etkin bir KMS işletme çalışanlarında kalite bilincinin oluşmasını sağlayacaktır" ifadesi ($p=0,909>0,10$),
- "etkin bir KMS hatalı ürün ve hizmetlerin minimum düzeye inmesine yardımcı olacaktır" ifadesi ($p=0,611>0,10$),
- "etkin bir KMS ürün ve hizmet maliyetlerinin bütçelenmesine yardımcı olacaktır" ifadesi ($p=0,341>0,10$),
- "etkin bir KMS işletme içerisindeki departmanlar arasında daha iyi ilişkiler kurulmasına yardımcı olacaktır" ifadesi ($p=0,841>0,10$),
- "etkin bir KMS iş kayıplarının önlenmesini sağlayacaktır" ifadesi ($p=0,820>0,10$),
- "etkin bir KMS iş kayıplarının önlenmesiyle işgücünde tasarruf ve etkin kullanım sağlayacaktır" ifadesi ($p=0,569>0,10$),
- "etkin bir KMS bakım-onarım ve yeni cihazların alınmasını kararlarını daha rasyonel yapılmasını sağlayacaktır" ifadesi ($p=0,691>0,10$),
- "etkin bir KMS yeni teknik ve yöntemler bulunmasına ve mevcut yöntemlerin geliştirilmesine yardımcı olacaktır" ifadesi ($p=0,446>0,10$),
- "etkin bir KMS ürün ve hizmetlere yönelik müşteri şikayetlerinin azalmasını sağlayacaktır" ifadesi ($p=0,606>0,10$),
- etkin bir KMS işletme içindeki sorunlu alanların daha kolay tespit edilmesini ve sorunların giderilmesini sağlayacaktır" ifadesi ($p=0,979>0,10$)’dur.

Yukarıdaki ifade edilen bulgulara ilave olarak ölçekteki "etkin bir KMS işletme karlılığını olumlu etkileyecektir", "etkin bir KMS işletmenin rekabet gücünü arttıracaktır", "etkin bir KMS işletmenin sürekliliğini sağlayacaktır" ifadeleri araştırmaya katılan Doğu Karadeniz Bölgesi’ndeki otel işletmeleri için Kruskal-

Wallis H Testi analiz sonuçlarında herhangi bir istatistiksel sonuç alınamamıştır. KMS ile ilgili genel ifadelerin Kruskal-Wallis H Testi analiz sonuçları ile otel işletmelerinin faaliyet süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,10$). Dolayısıyla H_{30} hipotezi reddedilmiştir.

4.8.5.4. Yıllık Doluluk Oranlarına Göre Karşılaştırılması

Bu kısımda araştırmaya katılan Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki otel işletmeleri yöneticilerinin kalite maliyet sistemiyle ilgili görüşleri ile otel işletmelerinin doluluk oranı arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına yönelik frekans, aritmetik ortalama, standart sapma değerlerine ve Kruskal-Wallis H Testi analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 12: KMS ile Otel İşletmelerinin Doluluk Oranı Arasındaki Kruskal-Wallis H Testi Analizi

KMS ile İlgili İfadeler	Doluluk Oranı (%)	n	\bar{x}	s.s.	X^2	P
Etkin bir KMS işletme karlılığını olumlu etkileyecektir.	0-25	3	4,33	0,57	-	-
	26-50	19	4,31	0,47		
	51-75	34	4,70	0,46		
	76-100	14	4,71	0,46		
Etkin bir KMS işletmenin rekabet gücünü arttıracaktır.	0-25	3	5,00	0,00	-	-
	26-50	19	4,31	0,47		
	51-75	34	4,55	0,50		
	76-100	14	4,71	0,46		
Etkin bir KMS işletmenin sürekliliğini sağlayacaktır.	0-25	3	5,00	0,00	-	-
	26-50	19	4,42	0,60		
	51-75	34	4,55	0,56		
	76-100	14	4,85	0,36		
Etkin bir KMS işletme satışlarını arttırarak, pazar payını da arttıracaktır.	0-25	3	4,66	0,57	6,640	*,084
	26-50	19	4,05	0,62		
	51-75	34	4,52	0,50		
	76-100	14	4,57	0,51		
Kalite maliyet raporları yönetimin doğru kararlar almasına yardımcı olacaktır.	0-25	3	4,66	0,57	9,249	**,026
	26-50	19	3,89	0,65		
	51-75	34	4,35	0,77		
	76-100	14	4,57	0,64		
Etkin bir KMS işletme çalışanlarında kalite bilincinin oluşmasını sağlayacaktır.	0-25	3	4,33	1,15	9,050	**,029
	26-50	19	4,05	0,52		
	51-75	34	4,32	0,76		
	76-100	14	4,64	0,49		

Etkin bir KMS hatalı ürün ve hizmetlerin minimum düzeye inmesine yardımcı olacaktır.	0-25	3	4,33	0,57	2,704	,440
	26-50	19	4,05	0,84		
	51-75	34	4,29	0,83		
	76-100	14	4,57	0,51		
Etkin bir KMS ürün ve hizmet maliyetlerinin bütçelenmesine yardımcı olacaktır.	0-25	3	4,33	0,57	11,602	*** ,009
	26-50	19	3,73	0,73		
	51-75	34	4,35	0,81		
	76-100	14	4,64	0,49		
Etkin bir KMS işletme içerisindeki departmanlar arasında daha iyi ilişkiler kurulmasına yardımcı olacaktır.	0-25	3	4,00	1,00	6,606	* ,086
	26-50	19	3,84	0,68		
	51-75	34	4,26	0,66		
	76-100	14	4,50	0,51		
Etkin bir KMS iş kayıplarının önlenmesini sağlayacaktır.	0-25	3	4,00	1,00	7,614	* ,055
	26-50	19	3,94	0,84		
	51-75	34	4,17	0,83		
	76-100	14	4,71	0,46		
Etkin bir KMS iş kayıplarının önlenmesiyle işgücünde tasarruf ve etkin kullanım sağlayacaktır.	0-25	3	3,66	0,57	9,771	** ,021
	26-50	19	3,84	0,95		
	51-75	34	4,41	0,70		
	76-100	14	4,57	0,51		
Etkin bir KMS bakım-onarım ve yeni cihazların alınmasını kararlarını daha rasyonel yapılmasını sağlayacaktır.	0-25	3	4,33	0,57	6,187	,103
	26-50	19	4,00	0,57		
	51-75	34	4,35	0,54		
	76-100	14	4,57	0,51		
Etkin bir KMS yeni teknik ve yöntemler bulunmasına ve mevcut yöntemlerin geliştirilmesine yardımcı olacaktır.	0-25	3	4,33	0,57	10,330	** ,016
	26-50	19	4,00	0,47		
	51-75	34	4,32	0,58		
	76-100	14	4,57	0,64		
Etkin bir KMS ürün ve hizmetlere yönelik müşteri şikayetlerinin azalmasını sağlayacaktır.	0-25	3	4,33	1,15	5,744	,125
	26-50	19	4,21	0,63		
	51-75	34	4,38	0,60		
	76-100	14	4,71	0,46		
Etkin bir KMS işletme içindeki sorunlu alanların daha kolay tespit edilmesini ve sorunların giderilmesini sağlayacaktır.	0-25	3	4,33	1,15	5,484	,140
	26-50	19	4,21	0,63		
	51-75	34	4,44	0,61		
	76-100	14	4,71	0,46		

Tablo 12’de yer alan verilere göre KMS ilgili genel ifadelerin Kruskal-Wallis H Testi analiz sonuçları ile otel işletmelerinin yıllık doluluk oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,10$). Araştırmaya

katılan Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki otel işletmeleri yöneticilerinin kalite maliyet sistemi ile ilgili görüşleri ile otel işletmelerinin yıllık doluluk oranı incelendiğinde;

- "etkin bir KMS işletme satışlarını arttırarak, pazar payını da arttıracaktır" ifadesi ($p=0,084<0,10$),
- "kalite maliyet raporları yönetimin doğru kararlar almasına yardımcı olacaktır" ifadesi ($p=0,026<0,10$),
- "etkin bir KMS işletme çalışanlarında kalite bilincinin oluşmasını sağlayacaktır" ifadesi ($p=0,29<0,10$),
- "etkin bir KMS ürün ve hizmet maliyetlerinin bütçelenmesine yardımcı olacaktır" ifadesi ($p=0,009<0,10$),
- etkin bir KMS işletme içerisindeki departmanlar arasında daha iyi ilişkiler kurulmasına yardımcı olacaktır" ifadesi ($p=0,086<0,10$),
- "etkin bir KMS iş kayıplarının önlenmesini sağlayacaktır" ifadesi ($p=0,055<0,10$),
- ""etkin bir KMS iş kayıplarının önlenmesiyle işgücünde tasarruf ve etkin kullanım sağlayacaktır" ifadesi ($p=0,021<0,10$),
- "etkin bir KMS yeni teknik ve yöntemler bulunmasına ve mevcut yöntemlerin geliştirilmesine yardımcı olacaktır" ifadesi ($p=0,016<0,10$) iken;
- "etkin bir KMS hatalı ürün ve hizmetlerin minimum düzeye inmesine yardımcı olacaktır" ifadesi ($p=0,440>0,10$),
- "etkin bir KMS bakım-onarım ve yeni cihazların alınmasını kararlarını daha rasyonel yapılmasını sağlayacaktır" ifadesi ($p=0,103>0,10$),
- "etkin bir KMS ürün ve hizmetlere yönelik müşteri şikayetlerinin azalmasını sağlayacaktır" ifadesi ($p=0,125>0,10$),
- "etkin bir KMS işletme içindeki sorunlu alanların daha kolay tespit edilmesini ve sorunların giderilmesini sağlayacaktır" ifadesi ($p=0,140>0,10$)'dur.

Yukarıdaki ifade edilen bulgulara ilave olarak ölçekteki "etkin bir KMS işletme karlılığını olumlu etkileyecektir", "etkin bir KMS işletmenin rekabet gücünü arttıracaktır", "etkin bir KMS işletmenin sürekliliğini sağlayacaktır" ifadeleri araştırmaya katılan Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki otel işletmeleri için Kruskal-Wallis H Testi analiz sonuçlarında herhangi bir istatistiksel sonuç alınamamıştır. KMS ile ilgili genel ifadelerin Kruskal-Wallis H Testi analiz sonuçları ile otel

işletmelerinin yıllık ortalama doluluk oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,10$). Dolayısıyla H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

4.8.5.5. Kalite Kontrol Departmanlarına Göre Karşılaştırılması

Bu kısımda araştırmaya katılan Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki otel işletmeleri yöneticilerinin KMS görüşleri ve otel işletmelerinin kalite kontrol departman arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına yönelik frekans, aritmetik ortalama, standart sapma değerlerine ve Mann-Whitney U Testi analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 13: KMS ile Otel İşletmelerinin Kalite Kontrol Departmanı Arasındaki Mann-Whitney U Testi Analizi

KMS ile İlgili İfadeler	Kont Dept	n	\bar{x}	s.s.	U	P
Etkin bir KMS işletme karlılığını olumlu etkileyecektir.	Evet	24	4,79	0,41	379,000	** ,012
	Hayır	46	4,47	0,50		
Etkin bir KMS işletmenin rekabet gücünü arttıracaktır.	Evet	24	4,66	0,48	448,000	,136
	Hayır	46	4,47	0,50		
Etkin bir KMS işletmenin sürekliliğini sağlayacaktır.	Evet	24	4,83	0,38	376,000	*** ,010
	Hayır	46	4,47	0,58		
Etkin bir KMS işletme satışlarını arttırarak, pazar payını da arttıracaktır.	Evet	24	4,62	0,49	397,500	** ,030
	Hayır	46	4,30	0,59		
Kalite maliyet raporları yönetimin doğru kararlar almasına yardımcı olacaktır.	Evet	24	4,62	0,49	351,000	*** ,006
	Hayır	46	4,10	0,79		
Etkin bir KMS işletme çalışanlarında kalite bilincinin oluşmasını sağlayacaktır.	Evet	24	4,58	0,50	385,000	** ,020
	Hayır	46	4,17	0,73		
Etkin bir KMS hatalı ürün ve hizmetlerin minimum düzeye inmesine yardımcı olacaktır.	Evet	24	4,62	0,49	366,000	** ,012
	Hayır	46	4,10	0,84		
Etkin bir KMS ürün ve hizmet maliyetlerinin bütçelenmesine yardımcı olacaktır.	Evet	24	4,70	0,46	273,500	*** ,000
	Hayır	46	4,00	0,81		
Etkin bir KMS işletme içerisindeki departmanlar arasında daha iyi ilişkiler kurulmasına yardımcı olacaktır.	Evet	24	4,54	0,50	323,500	*** ,002
	Hayır	46	4,00	0,69		
Etkin bir KMS iş kayıplarının önlenmesini sağlayacaktır.	Evet	24	4,70	0,46	258,000	*** ,000
	Hayır	46	3,95	0,84		
Etkin bir KMS iş kayıplarının önlenmesiyle işgücünde tasarruf ve etkin kullanım sağlayacaktır.	Evet	24	4,54	0,58	387,500	** ,023
	Hayır	46	4,10	0,84		
Etkin bir KMS bakım-onarım ve yeni cihazların alınmasını kararlarını daha rasyonel yapılmasını sağlayacaktır.	Evet	24	4,54	0,58	364,500	*** ,008
	Hayır	46	4,17	0,52		
Etkin bir KMS yeni teknik ve yöntemler bulunmasına ve mevcut yöntemlerin geliştirilmesine yardımcı olacaktır.	Evet	24	4,54	0,50	369,500	*** ,010
	Hayır	46	4,15	0,59		

Etkin bir KMS ürün ve hizmetlere yönelik müşteri şikayetlerinin azalmasını sağlayacaktır.	Evet	24	4,66	0,48	368,000	** ,011
	Hayır	46	4,26	0,64		
Etkin bir KMS işletme içindeki sorunlu alanların daha kolay tespit edilmesini ve sorunların giderilmesini sağlayacaktır.	Evet	24	4,62	0,49	424,500	* ,077
	Hayır	46	4,32	0,66		

Tablo 13’de yer alan verilere göre kalite maliyet sistemi ilgili genel ifadelerin Mann-Whitney U Testi analizi sonuçları ile otel işletmelerinin kalite kontrol departmanına sahip olma durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,10$). Araştırmaya katılan Doğu Karadeniz Bölgesi’ndeki otel işletmeleri yöneticilerinin kalite maliyet sistemi ile ilgili görüşleri ile otel işletmelerinin kalite kontrol departmanına sahip olma durumları incelendiğinde;

- "etkin bir KMS işletme karlılığını olumlu etkileyecektir" ifadesi ($p = 0,012 < 0,10$),
- "etkin bir KMS işletmenin sürekliliğini sağlayacaktır" ifadesi ($p = 0,010 < 0,10$),
- "etkin bir KMS işletme satışlarını arttırarak, pazar payını da arttıracaktır" ifadesi ($p = 0,030 < 0,10$),
- "kalite maliyet raporları yönetimin doğru kararlar almasına yardımcı olacaktır" ifadesi ($p = 0,006 < 0,10$),
- "etkin bir KMS işletme çalışanlarında kalite bilincinin oluşmasını sağlayacaktır" ifadesi ($p = 0,020 < 0,10$),
- "etkin bir KMS hatalı ürün ve hizmetlerin minimum düzeye inmesine yardımcı olacaktır" ifadesi ($p = 0,012 < 0,10$),
- "etkin bir KMS ürün ve hizmet maliyetlerinin bütçelenmesine yardımcı olacaktır" ifadesi ($p = 0,000 < 0,10$),
- "etkin bir KMS işletme içerisindeki departmanlar arasında daha iyi ilişkiler kurulmasına yardımcı olacaktır" ifadesi ($p = 0,002 < 0,10$),
- "etkin bir KMS iş kayıplarının önlenmesini sağlayacaktır" ifadesi ($p = 0,000 < 0,10$),
- "etkin bir KMS iş kayıplarının önlenmesiyle işgücünde tasarruf ve etkin kullanım sağlayacaktır" ifadesi ($p = 0,023 < 0,10$),
- "etkin bir KMS bakım-onarım ve yeni cihazların alınmasını kararlarını daha rasyonel yapılmasını sağlayacaktır" ifadesi ($p = 0,008 < 0,10$),
- "etkin bir KMS yeni teknik ve yöntemler bulunmasına ve mevcut yöntemlerin geliştirilmesine yardımcı olacaktır" ifadesi ($p = 0,010 < 0,10$),
- "etkin bir KMS ürün ve hizmetlere yönelik müşteri şikayetlerinin azalmasını sağlayacaktır" ifadesi ($p = 0,011 < 0,10$),

- "etkin bir KMS işletme içindeki sorunlu alanların daha kolay tespit edilmesini ve sorunların giderilmesini sağlayacaktır" ifadesi ($p=0,058<0,10$) iken;
- "etkin bir KMS işletmenin rekabet gücünü arttıracaktır" ifadesi ($p=0,136>0,10$)'dur.

KMS ile ilgili genel ifadelerin Mann-Whitney U Testi analiz sonuçları ile otel işletmelerinin kalite kontrol departmanına sahip olmaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0,10$). Dolayısıyla H_5 hipotezi kabul edilmiştir.

4.8.5.6. Kalite Maliyet Sistemi Olma Durumuna Göre Karşılaştırılması

Bu kısımda araştırmaya katılan Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki otel işletmeleri yöneticilerinin kalite maliyet sistemiyle ilgili görüşleri ile otel işletmelerinin kalite maliyet sistemi olma durumu arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına yönelik frekans, aritmetik ortalama, standart sapma değerlerine ve Mann-Whitney U Testi analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 14: Otel İşletmelerinin KMS Olma Durumu Arasındaki Mann-Whitney U Testi Analizi

KMS ile İlgili İfadeler	KMS Sahip	n	\bar{x}	s.s.	U	P
Etkin bir KMS işletme karlılığını olumlu etkileyecektir.	Evet	21	4,85	0,35	315,000	*** ,003
	Hayır	49	4,46	0,50		
Etkin bir KMS işletmenin rekabet gücünü arttıracaktır.	Evet	21	4,71	0,46	388,500	* ,061
	Hayır	49	4,46	0,50		
Etkin bir KMS işletmenin sürekliliğini sağlayacaktır.	Evet	21	4,80	0,40	377,500	** ,037
	Hayır	49	4,51	0,58		
Etkin bir KMS işletme satışlarını arttırarak, pazar payını da arttıracaktır.	Evet	21	4,66	0,48	350,000	** ,017
	Hayır	49	4,30	0,58		
Kalite maliyet raporları yönetimin doğru kararlar almasına yardımcı olacaktır.	Evet	21	4,66	0,48	311,500	*** ,004
	Hayır	49	4,12	0,78		
Etkin bir KMS işletme çalışanlarında kalite bilincinin oluşmasını sağlayacaktır.	Evet	21	4,61	0,49	344,000	** ,014
	Hayır	49	4,18	0,72		
Etkin bir KMS hatalı ürün ve hizmetlerin minimum düzeye inmesine yardımcı olacaktır.	Evet	21	4,61	0,49	355,500	** ,026
	Hayır	49	4,14	0,84		
Etkin bir KMS ürün ve hizmet maliyetlerinin bütçelenmesine yardımcı olacaktır.	Evet	21	4,71	0,46	267,000	*** ,001
	Hayır	49	4,04	0,81		
Etkin bir KMS işletme içerisindeki departmanlar arasında daha iyi ilişkiler kurulmasına yardımcı olacaktır.	Evet	21	4,52	0,51	326,000	*** ,007
	Hayır	49	4,04	0,70		

Etkin bir KMS iş kayıplarının önlenmesini sağlayacaktır.	Evet	21	4,71	0,46	253,500	*** ,000
	Hayır	49	4,00	0,84		
Etkin bir KMS iş kayıplarının önlenmesiyle işgücünde tasarruf ve etkin kullanım sağlayacaktır.	Evet	21	4,52	0,60	381,000	* ,056
	Hayır	49	4,14	0,84		
Etkin bir KMS bakım-onarım ve yeni cihazların alınmasını kararlarını daha rasyonel yapılmasını sağlayacaktır.	Evet	21	4,57	0,59	328,500	*** ,006
	Hayır	49	4,18	0,52		
Etkin bir KMS yeni teknik ve yöntemler bulunmasına ve mevcut yöntemlerin geliştirilmesine yardımcı olacaktır.	Evet	21	4,52	0,51	367,000	** ,031
	Hayır	49	4,18	0,60		
Etkin bir KMS ürün ve hizmetlere yönelik müşteri şikayetlerinin azalmasını sağlayacaktır.	Evet	21	4,71	0,46	321,00	*** ,006
	Hayır	49	4,26	0,63		
Etkin bir KMS işletme içindeki sorunlu alanların daha kolay tespit edilmesini ve sorunların giderilmesini sağlayacaktır.	Evet	21	4,66	0,48	374,500	** ,044
	Hayır	49	4,32	0,65		

Tablo 14'te yer alan verilere göre kalite maliyet sistemi ilgili genel ifadelerin Mann-Whitney U Testi analizi sonuçları ile otel işletmelerinin kalite maliyet sistemi olma durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,10$). Araştırmaya katılan Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki otel işletmeleri yöneticilerinin kalite maliyet sistemi ile ilgili görüşleri ile otel işletmelerinin kalite maliyet sistemi olma durumları incelendiğinde;

- "etkin bir KMS işletme karlılığını olumlu etkileyecektir" ifadesi ($p = 0,003 < 0,10$),
- "etkin bir KMS işletmenin rekabet gücünü arttıracaktır" ifadesi ($p = 0,061 < 0,10$)
- "etkin bir KMS işletmenin sürekliliğini sağlayacaktır" ifadesi ($p = 0,037 < 0,10$),
- "etkin bir KMS işletme satışlarını arttırarak, pazar payını da arttıracaktır" ifadesi ($p = 0,017 < 0,10$),
- "kalite maliyet raporları yönetimin doğru kararlar almasına yardımcı olacaktır" ifadesi ($p = 0,004 < 0,10$),
- "etkin bir KMS işletme çalışanlarında kalite bilincinin oluşmasını sağlayacaktır" ifadesi ($p = 0,014 < 0,10$),
- "etkin bir KMS hatalı ürün ve hizmetlerin minimum düzeye inmesine yardımcı olacaktır" ifadesi ($p = 0,026 < 0,10$),
- "etkin bir KMS ürün ve hizmet maliyetlerinin bütçelenmesine yardımcı olacaktır" ifadesi ($p = 0,001 < 0,10$),
- "etkin bir KMS işletme içerisindeki departmanlar arasında daha iyi ilişkiler kurulmasına yardımcı olacaktır" ifadesi ($p = 0,007 < 0,10$),

- "etkin bir KMS iş kayıplarının önlenmesini sağlayacaktır" ifadesi ($p=0,000<0,10$),
- "etkin bir KMS iş kayıplarının önlenmesiyle işgücünde tasarruf ve etkin kullanım sağlayacaktır" ifadesi ($p=0,056<0,10$)
- "etkin bir KMS bakım-onarım ve yeni cihazların alınmasını kararlarını daha rasyonel yapılmasını sağlayacaktır" ifadesi ($p=0,006<0,10$),
- "etkin bir KMS yeni teknik ve yöntemler bulunmasına ve mevcut yöntemlerin geliştirilmesine yardımcı olacaktır" ifadesi ($p=0,031<0,10$),
- "etkin bir KMS ürün ve hizmetlere yönelik müşteri şikayetlerinin azalmasını sağlayacaktır" ifadesi ($p=0,006<0,10$),
- "etkin bir KMS işletme içindeki sorunlu alanların daha kolay tespit edilmesini ve sorunların giderilmesini sağlayacaktır" ifadesi ($p=0,044<0,10$)'dur.

KMS ile ilgili genel ifadelerin Mann-Whitney U Testi analiz sonuçları ile otel işletmelerinin kalite maliyet sistemine sahip olmaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0,10$). Dolayısıyla **H₆₀** hipotezi kabul edilmiştir.

4.8.5.7. Kalite Maliyetinin Ölçme ve Raporlanmasına Göre Karşılaştırılması

Bu kısımda araştırmaya katılan Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki otel işletmeleri yöneticilerinin kalite maliyet sistemiyle ilgili görüşleri ile otel işletmelerinin kalite maliyetlerini ölçme ve raporlanması durumu arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına yönelik frekans, aritmetik ortalama, standart sapma değerlerine ve Kruskal-Wallis H Testi analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 15: KMS ile Otel İşletmelerinin Kalite Maliyetlerini Ölçme ve Raporlama Arasındaki Kruskal-Wallis H Testi Analizi.

KMS ile İlgili İfadeler	Kalite Mal. Ölçme ve Rapor	n	\bar{x}	s.s.	X ²	P
Etkin bir KMS işletme karlılığını olumlu etkileyecektir.	Ölçülmekte	8	4,87	0,35		
	Her ikisi de yapılmakta	20	4,80	0,41	-	-
	Her ikisi de yapılmamakta	42	4,42	0,50		
Etkin bir KMS işletmenin rekabet gücünü arttıracaktır.	Ölçülmekte	8	4,87	0,35		
	Her ikisi de yapılmakta	20	4,65	0,48	-	-
	Her ikisi de yapılmamakta	42	4,42	0,50		

Etkin bir KMS işletmenin sürekliliğini sağlayacaktır.	Ölçülmekte	8	4,62	0,51		
	Her ikisi de yapılmakta	20	4,85	0,36	-	-
	Her ikisi de yapılmamakta	42	4,47	0,59		
Etkin bir KMS işletme satışlarını arttırarak, pazar payını da arttıracaktır.	Ölçülmekte	8	4,75	0,46		**
	Her ikisi de yapılmakta	20	4,60	0,50	7,004	,030
	Her ikisi de yapılmamakta	42	4,26	0,58		
Kalite maliyet raporları yönetimin doğru kararlar almasına yardımcı olacaktır.	Ölçülmekte	8	4,37	0,51		*
	Her ikisi de yapılmakta	20	4,65	0,48	5,653	,059
	Her ikisi de yapılmamakta	42	4,09	0,82		
Etkin bir KMS işletme çalışanlarında kalite bilincinin oluşmasını sağlayacaktır.	Ölçülmekte	8	4,62	0,51		*
	Her ikisi de yapılmakta	20	4,55	0,51	4,882	,087
	Her ikisi de yapılmamakta	42	4,14	0,75		
Etkin bir KMS hatalı ürün ve hizmetlerin minimum düzeye inmesine yardımcı olacaktır.	Ölçülmekte	8	4,87	0,35		**
	Her ikisi de yapılmakta	20	4,55	0,51	8,918	,012
	Her ikisi de yapılmamakta	42	4,04	0,85		
Etkin bir KMS ürün ve hizmet maliyetlerinin bütçelenmesine yardımcı olacaktır.	Ölçülmekte	8	4,75	0,46		***
	Her ikisi de yapılmakta	20	4,65	0,48	13,668	,001
	Her ikisi de yapılmamakta	42	3,95	0,82		
Etkin bir KMS işletme içerisindeki departmanlar arasında daha iyi ilişkiler kurulmasına yardımcı olacaktır.	Ölçülmekte	8	4,50	0,53		**
	Her ikisi de yapılmakta	20	4,50	0,51	6,216	,045
	Her ikisi de yapılmamakta	42	3,97	0,71		
Etkin bir KMS iş kayıplarının önlenmesini sağlayacaktır.	Ölçülmekte	8	4,50	0,53		***
	Her ikisi de yapılmakta	20	4,75	0,44	16,577	,000
	Her ikisi de yapılmamakta	42	3,90	0,84		
Etkin bir KMS iş kayıplarının önlenmesiyle işgücünde tasarruf ve etkin kullanım sağlayacaktır.	Ölçülmekte	8	4,87	0,35		***
	Her ikisi de yapılmakta	20	4,45	0,60	11,691	,003
	Her ikisi de yapılmamakta	42	4,04	0,85		
Etkin bir KMS bakım-onarım ve yeni cihazların alınmasını kararlarını daha rasyonel yapılmasını sağlayacaktır.	Ölçülmekte	8	4,62	0,51		***
	Her ikisi de yapılmakta	20	4,55	0,60	12,719	,002
	Her ikisi de yapılmamakta	42	4,11	0,50		
Etkin bir KMS yeni teknik ve yöntemler bulunmasına ve mevcut yöntemlerin geliştirilmesine yardımcı olacaktır.	Ölçülmekte	8	4,75	0,46		***
	Her ikisi de yapılmakta	20	4,50	0,51	10,889	,004
	Her ikisi de yapılmamakta	42	4,09	0,57		
Etkin bir KMS ürün ve hizmetlere yönelik müşteri şikayetlerinin azalmasını sağlayacaktır.	Ölçülmekte	8	4,50	0,53		
	Her ikisi de yapılmakta	20	4,65	0,48	3,965	,138
	Her ikisi de yapılmamakta	42	4,26	0,66		
Etkin bir KMS işletme içindeki sorunlu alanların daha kolay tespit edilmesini ve sorunların giderilmesini sağlayacaktır.	Ölçülmekte	8	4,62	0,51		
	Her ikisi de yapılmakta	20	4,60	0,50	2,157	,340
	Her ikisi de yapılmamakta	42	4,30	0,68		

Tablo 15’te yer alan verilere göre kalite maliyet sistemi ilgili genel ifadelerin Kruskal-Wallis H Testi analiz sonuçları ile otel işletmelerinin kalite maliyetlerini ölçme ve raporlama durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,10$). Araştırmaya katılan Doğu Karadeniz Bölgesi’ndeki otel işletmeleri yöneticilerinin kalite maliyet sistemi ile ilgili görüşleri ile otel işletmelerinin kalite maliyetlerini ölçme ve raporlanma durumları incelendiğinde;

- "etkin bir KMS işletme satışlarını arttırarak, pazar payını da arttıracaktır" ifadesi ($p = 0,030 < 0,10$),
- "kalite maliyet raporları yönetimin doğru kararlar almasına yardımcı olacaktır" ifadesi ($p = 0,059 < 0,10$),
- "etkin bir KMS işletme çalışanlarında kalite bilincinin oluşmasını sağlayacaktır" ifadesi ($p = 0,087 < 0,10$),
- "etkin bir KMS hatalı ürün ve hizmetlerin minimum düzeye inmesine yardımcı olacaktır" ifadesi ($p = 0,012 < 0,10$),
- "etkin bir KMS ürün ve hizmet maliyetlerinin bütçelenmesine yardımcı olacaktır" ifadesi ($p = 0,001 < 0,10$),
- "etkin bir KMS işletme içerisindeki departmanlar arasında daha iyi ilişkiler kurulmasına yardımcı olacaktır" ifadesi ($p = 0,045 < 0,10$),
- "etkin bir KMS iş kayıplarının önlenmesini sağlayacaktır" ifadesi ($p = 0,000 < 0,10$),
- "etkin bir KMS iş kayıplarının önlenmesiyle işgücünde tasarruf ve etkin kullanım sağlayacaktır" ifadesi ($p = 0,003 < 0,10$),
- "etkin bir KMS bakım-onarım ve yeni cihazların alınmasını kararlarını daha rasyonel yapılmasını sağlayacaktır" ifadesi ($p = 0,002 < 0,10$),
- "etkin bir KMS yeni teknik ve yöntemler bulunmasına ve mevcut yöntemlerin geliştirilmesine yardımcı olacaktır" ifadesi ($p = 0,004 < 0,10$) iken;
- "etkin bir KMS ürün ve hizmetlere yönelik müşteri şikayetlerinin azalmasını sağlayacaktır" ifadesi ($p = 0,138 > 0,10$),
- "etkin bir KMS işletme içindeki sorunlu alanların daha kolay tespit edilmesini ve sorunların giderilmesini sağlayacaktır" ifadesi ($p = 0,340 > 0,10$)’dur.

Yukarıdaki ifade edilen bulgulara ilave olarak ölçekteki "etkin bir KMS işletme karlılığını olumlu etkileyecektir", "etkin bir KMS işletmenin rekabet gücünü arttıracaktır", "etkin bir KMS işletmenin sürekliliğini sağlayacaktır" ifadeleri

araştırmaya katılan Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki otel işletmeleri için Kruskal-Wallis H Testi analiz sonuçlarında herhangi bir istatistiksel sonuç alınamamıştır. KMS ile ilgili genel ifadelerin Kruskal-Wallis H Testi analiz sonuçları ile otel işletmelerinin kalite maliyetlerini ölçme-raporlama arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,10$). Dolayısıyla **H7₀** hipotezi kabul edilmiştir.

4.8.5.8. Personele Kalite Eğitimi Vermesine Göre Karşılaştırılması

Bu kısımda araştırmaya katılan Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki otel işletmeleri yöneticilerinin KMS görüşleri ve otel işletmesi personeline kalite eğitimi verme durumu arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına yönelik frekans, aritmetik ortalama, standart sapma değerlerine ve Mann-Whitney U Testi analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 16: KMS ile Otel İşletmelerinin Personele Kalite Eğitimi Verme Durumu Arasındaki Mann-Whitney U Testi Analizi

KMS ile İlgili İfadeler	Kalite Eğitimi Verme	n	\bar{x}	s.s.	U	P
Etkin bir KMS işletme karlılığını olumlu etkileyecektir.	Evet	33	4,78	0,41	377,000	*** ,001
	Hayır	37	4,40	0,49		
Etkin bir KMS işletmenin rekabet gücünü arttıracaktır.	Evet	33	4,63	0,48	502,500	,141
	Hayır	37	4,45	0,50		
Etkin bir KMS işletmenin sürekliliğini sağlayacaktır.	Evet	33	4,72	0,45	497,500	* ,086
	Hayır	37	4,48	0,60		
Etkin bir KMS işletme satışlarını arttırarak, pazar payını da arttıracaktır.	Evet	33	4,60	0,49	419,000	** ,011
	Hayır	37	4,24	0,59		
Kalite maliyet raporları yönetimin doğru kararlar almasına yardımcı olacaktır.	Evet	33	4,45	0,56	496,500	,140
	Hayır	37	4,13	0,85		
Etkin bir KMS işletme çalışanlarında kalite bilincinin oluşmasını sağlayacaktır.	Evet	33	4,48	0,56	473,500	* ,070
	Hayır	37	4,16	0,76		
Etkin bir KMS hatalı ürün ve hizmetlerin minimum düzeye inmesine yardımcı olacaktır.	Evet	33	4,51	0,61	439,500	** ,028
	Hayır	37	4,08	0,86		
Etkin bir KMS ürün ve hizmet maliyetlerinin bütçelenmesine yardımcı olacaktır.	Evet	33	4,51	0,71	373,000	*** ,002
	Hayır	37	4,00	0,78		
Etkin bir KMS işletme içerisindeki departmanlar arasında daha iyi ilişkiler kurulmasına yardımcı olacaktır.	Evet	33	4,45	0,50	384,000	*** ,003
	Hayır	37	3,94	0,74		
Etkin bir KMS iş kayıplarının önlenmesini sağlayacaktır.	Evet	33	4,51	0,66	362,000	*** ,001
	Hayır	37	3,94	0,84		

Etkin bir KMS iş kayıplarının önlenmesiyle işgücünde tasarruf ve etkin kullanım sağlayacaktır.	Evet	33	4,42	0,83	440,500	**
	Hayır	37	4,10	0,73		,025
Etkin bir KMS bakım-onarım ve yeni cihazların alınmasını kararlarını daha rasyonel yapılmasını sağlayacaktır.	Evet	33	4,48	0,56	418,500	***
	Hayır	37	4,13	0,53		,009
Etkin bir KMS yeni teknik ve yöntemler bulunmasına ve mevcut yöntemlerin geliştirilmesine yardımcı olacaktır.	Evet	33	4,54	0,56	345,500	***
	Hayır	37	4,05	0,52		,000
Etkin bir KMS ürün ve hizmetlere yönelik müşteri şikayetlerinin azalmasını sağlayacaktır.	Evet	33	4,57	0,50	455,000	**
	Hayır	37	4,24	0,68		,041
Etkin bir KMS işletme içindeki sorunlu alanların daha kolay tespit edilmesini ve sorunların giderilmesini sağlayacaktır.	Evet	33	4,60	0,49	455,500	**
	Hayır	37	4,27	0,69		,041

Tablo 16’da yer alan verilere göre KMS ilgili genel ifadelerin Mann-Whitney U Testi analizi sonuçları ile otel işletmelerinin çalışanlarına kalite eğitimi verme durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,10$). Otel işletmeleri yöneticilerinin KMS görüşleri incelendiğinde;

- "etkin bir KMS işletme karlılığını olumlu etkileyecektir" ifadesi ($p = 0,001 < 0,10$),
- "etkin bir KMS iş kayıplarının önlenmesini sağlayacaktır" ifadesi ($p = 0,001 < 0,10$),
- "etkin bir KMS işletmenin sürekliliğini sağlayacaktır" ifadesi ($p = 0,086 < 0,10$),
- "etkin bir KMS işletme satışlarını arttırarak, pazar payını da arttıracaktır" ifadesi ($p = 0,011 < 0,10$),
- "etkin bir KMS işletme çalışanlarında kalite bilincinin oluşmasını sağlayacaktır" ifadesi ($p = 0,070 < 0,10$),
- "etkin bir KMS hatalı ürün ve hizmetlerin minimum düzeye inmesine yardımcı olacaktır" ifadesi ($p = 0,028 < 0,10$),
- "etkin bir KMS ürün ve hizmet maliyetlerinin bütçelenmesine yardımcı olacaktır" ifadesi ($p = 0,002 < 0,10$),
- "etkin bir KMS işletme içerisindeki departmanlar arasında daha iyi ilişkiler kurulmasına yardımcı olacaktır" ifadesi ($p = 0,003 < 0,10$),
- "etkin bir KMS iş kayıplarının önlenmesiyle işgücünde tasarruf ve etkin kullanım sağlayacaktır" ifadesi ($p = 0,025 < 0,10$),
- "etkin bir KMS bakım-onarım ve yeni cihazların alınmasını kararlarını daha rasyonel yapılmasını sağlayacaktır" ifadesi ($p = 0,009 < 0,10$),
- "etkin bir KMS yeni teknik ve yöntemler bulunmasına ve mevcut yöntemlerin geliştirilmesine yardımcı olacaktır" ifadesi ($p = 0,000 < 0,10$),

- "etkin bir KMS ürün ve hizmetlere yönelik müşteri şikayetlerinin azalmasını sağlayacaktır" ifadesi ve "etkin bir KMS işletme içindeki sorunlu alanların daha kolay tespit edilmesini ve sorunların giderilmesini sağlayacaktır" ifadesi ($p=0,041<0,10$) iken; "etkin bir KMS işletmenin rekabet gücünü arttıracaktır" ifadesi ($p=0,141>0,10$) ve "kalite maliyet raporları yönetimin doğru kararlar almasına yardımcı olacaktır" ifadesi ($p=0,140>0,10$)'dur.

KMS ile ilgili genel ifadelerin Mann-Whitney U Testi analiz sonuçları ile otel işletmelerinin çalışanlara kalite eğitimi verme durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0,10$). Dolayısıyla **H₈₀** hipotezi kabul edilmiştir.

SONUÇ

Gelişen ve değişen dünya şartlarında başta tarım, endüstri, hizmet sektörleri olmak üzere tüm sektörlerde rekabet sürekli olarak artmaktadır ve işletmelerin varlığını sürdürebilmesi için kendilerini sürekli olarak geliştirmeleri ve yenilemeleri gerekmektedir. Hizmet sektöründe bulunan bir işletmeyi rakiplerinden farklı kılan rekabet aracı hizmetin seviyesi ve kalitesi olmaktadır. Ancak hizmet sektöründe, kalitenin belirlenebilmesi ise, oldukça güçtür. Güç olmasının nedeni, hizmetlerin ürünler gibi somut değil, soyut faydalar sağlamasıdır. Yani hizmetin gerek sunmakta olan işletmeye, gerekse aynı işletme içinde yer alan hizmeti sunan kişilere göre değişim göstermesi ve farklı hizmet seviyeleri ile karşılaşılmasının mümkün olmasıdır. Aynı zamanda önemli olarak değer gören bir diğer nokta da, tüketicilerin her birinin hizmet seviyesini ve kalitesini farklı algılamasıdır. Kalite, müşterinin arzuladığı bir durum olduğuna göre, müşterinin arzu ettiklerinin belirlenebilmesi ve müşteri merkezli olarak karşılanabilmesi, müşteriden elde edilen bilgiye ve bu bilginin doğrultusunda, faaliyetlerin müşteriye uygun hale getirilmesine bağlı olmaktadır (Bayuk, 2006: 3). Bu nedenle hizmet sektöründe yer alan konaklama işletmelerinde kalite, kalite maliyetleri ve kalite maliyet sistemi kavramları önem kazanmaktadır.

Konaklama işletmelerinde kalite maliyet sistemlerinin uygulanma düzeylerinin ortaya çıkarılmaya çalışıldığı bu araştırmaya, Doğu Karadeniz Bölgesinde faaliyet göstermekte olan 70 otel işletmesi katılmıştır. Turizm ve konaklama faaliyetlerinin gelişmekte olduğu Doğu Karadeniz Bölgesindeki otel işletmeleri yöneticilerinin kalite maliyet sistemine yönelik görüşleri doğrultusunda, araştırma amacına yönelik veriler bulgulanarak sonuçlar elde edilmiştir.

Uygulama sonuçlarına bakıldığında;

- Araştırmaya katılan otel işletmelerinin % 67,1'inin üç yıldızlı, % 28,6'sının dört yıldızlı ve % 4,3'ünün de beş yıldızlı otel işletmesi kategorisinde olduğu tespit edilmiştir. Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren otel işletmelerinin büyük bir bölümünün üç yıldızlıya sahip olduğu saptanmıştır. Bu

bağlamda bölgedeki nitelikli otel işletmeleri yatırımlarının yapılması ve konaklama arz kapasitesinin artırılması gerekmektedir.

- Otel işletmelerinin faaliyet sürelerine bakıldığında, 2000 yılından günümüze kadar olan zaman diliminde tesis anlamında yatırımların arttığı gözlenmektedir. Dolayısıyla, son 10-15 yıllık periyotta Doğu Karadeniz Bölgesi'nde turizm sektörü gelişmekte ve turizm faaliyetlerine katılım artmaktadır.
- Otel işletmelerinin % 61,4'lük kısmının kalite belgesine sahip olmaması Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki otel işletmelerinin kalite belgesi konusunda eksiklikleri olduğu bilgisine ulaşılmaktadır. Bu nedenle, işletmelerin kalite belgesine sahip olmaları konusunda gerekli çalışmalar yapılması ve kalite belgesinin zorunlu hale getirilmesi gerekmektedir.
- Otel işletmelerinin % 65,7'lik büyük bir kısmının kalite kontrol departmanına sahip olmadığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte kalite kontrol birimi genellikle muhasebe departmanı içerisinde yer almaktadır. Dolayısıyla Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki otel işletmelerinin kalite kontrol birimini ayrı bir departman olarak değerlendirilmesi ve kalite kontrol departmanı oluşturması için gerekli çalışmalar yapılması sağlanmalıdır.
- Otel işletmelerinin % 30'u kalite maliyet sistemine sahip iken; % 70'inin kalite maliyet sistemine sahip olmadıkları tespit edilmiştir. Bu nedenle Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki otel işletmelerinde kalite maliyet sistemi konusunda eğitimlerin verilmesi ve kalite ile ilgili çalışmalar yapılmalıdır.
- Otel işletmelerinin sadece % 11,4'ünün kalite maliyet sistemleri ölçmekte olduğu; % 28,6'sının hem ölçülüp hem de raporlandığı tespit edilirken, % 60'ının ise ölçüm veya raporlama işlemlerini yapmadıkları tespit edilmiştir. Dolayısıyla kalite maliyet sistemi ile ilgili otel işletmelerinin büyük bir bölümü kalite konusunda herhangi bir ölçüm veya raporlama yapmadıkları bilgisine ulaşılmaktadır. Dolayısıyla Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki otel işletmelerinde

kalite maliyet sisteminin henüz olgunlaşmamış olması kalite maliyet sisteminin ölçme ve raporlama durumunu etkilemektedir.

- Otel işletmelerinin % 47,1'inin çalışanlarına kalite konusunda eğitim verdikleri ve kalite eğitimi ile ilgili uygulamalar yaptıkları bilgisine ulaşılmaktadır. Ancak eğitim faaliyetlerinin istenilen seviyede olmayışı kalite eğitimi konusunda eksikliklerin olduğu anlamına gelmektedir.
- Otel işletmelerinin kalite maliyet sistemi unsurlarından önleme maliyetleri ile ilgili veriler incelendiğinde; otel işletmeleri kalite maliyetlerinin iyileştirilmesi, kalite planlaması, hizmet tasarımı, eğitim ve işçilik maliyetlerine göre bakım-onarım ve pazar araştırmaları için yapılan maliyetleri daha fazla önemsedikleri tespit edilmiştir. Dolayısıyla otel işletmeleri önleme maliyeti açısından hataların ortaya çıkmadan tespit edilip çözülmesi için gerekli çalışmalar yapılmaktadır.
- Otel işletmelerinin kalite maliyet sistemi unsurlarından ölçme ve değerlendirme maliyetleri ile ilgili veriler incelendiğinde; satın alınan malzemenin kontrolleri konusunda daha fazla ölçüm ve değerlendirme yaptıkları ancak üretim süreci ve üretimin kalite standartlarına uygunluğu konusunda ölçüm ve değerlendirme bakımından beklenen seviyede olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle ölçme ve değerlendirme maliyetleri konusunda otel işletmeleri üretimden sunuma kadar olan kalite sürecine önem vermeleri gerekmektedir.
- Otel işletmelerinin kalite maliyet sistemi unsurlarından başarısızlık maliyetleri ile ilgili veriler incelendiğinde; hataları düzeltmenin maliyeti her zaman fazla olmaktadır. Bu bağlamda otel işletmelerinin konukların ihtiyaçlarını merkeze alan müşteri odaklı bir kalite anlayışını benimsemeleri gerekmektedir.
- Otel işletmeleri yöneticilerinin kalite maliyet sistemi ile ilgili görüşleri incelendiğinde kalite maliyet sisteminin önemli olduğu ve gerekli olduğu

tespit edilmiştir. Dolayısıyla kalite maliyet sistemi otel işletmeleri yöneticileri tarafından önemsenmekte ve uygulanmaya çalışılmaktadır.

Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren otel işletmelerinde kalite anlayışını ve algısı turizm sektörünün gelişme düzeyi ile doğru orantılıdır. Araştırma sonucunda tüm unsurlar değerlendirildiğinde Doğu Karadeniz Bölgesi'nde;

- Kısa olan turizm sezonunun tüm yıla yayılması,
- Turizm konusunda eğitilmiş, nitelikli işgücüne daha fazla önem verilmesi,
- Turizm işletmelerinin (otel, restoran, acente vb.) yaygınlaştırılması,
- Turizmi alanında uzman kişilerin yapması,
- Turizm ile ilgili bilimsel çalışmaların yapılması (makale, kongre vb.),
- Turizm alanlarının tahrip edilmemesi,
- Reklam, promosyon gibi tanıtım faaliyetlerinin artırılması,
- Turizm eğitimi orta ve yüksek öğretimde etkili hale getirilmesi,
- Yöresel unsurların turizme kazandırılması (yemek, kıyafet gibi),
- Turizm faaliyetlerinin çeşitlendirilmesi (Yayla, Kültür, Av turizmi gibi),
- Turizm alanlarının markalaştırılması (Ayder, Uzungöl, Sümela gibi),
- Rehberlik hizmetlerinin yaygınlaştırılması,
- Kültürel kaynakların ön plana çıkarılması,
- Turizm konusunda ulusal ve uluslararası projeler yapılması,
- Limanların turistik amaçlı kullanılması,
- Turizm faaliyetlerinde çekicilik unsurlarının artırılması,
- Turizm faaliyetlerine ulaşılabilirliğin kolaylaştırılması,
- Turizmden yararlanılan olanaklarının geliştirilmesi,
- Kültürel etkinliklerin artırılması (festival, yarışma vb.),
- Satın alınabilen bir turizm fiyatlandırması yapılması gerekmekte ve önerilmektedir.

KAYNAKÇA

1. MAKALELER

- ALKAN, H. (2002), “Kalitesizliğin Önemli Bir Boyutu: Maliyet Artışı”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi*, Isparta.
- AKÇADAĞ, S., ÖZDEMİR, E. (2005), “İnsan Kaynakları Kapsamında 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul’da Yapılan Ampirik Bir Çalışma”, *Kocaeli Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 167-193.
- ATAY O. (2000), “Toplam Kalite Yönetiminin İşletmeler İçin Önemi ve Malatya Üretim İşletmelerinde Bir Uygulama”, *U.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, C.18, Sayı:2, s.5-6.
- BENGİSU, M. (2007), “Yüksek Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi”, *Yaşar Üniversitesi E-Dergi*, No:7/2, Temmuz, s.739-749.
- ÇABUK, Y. (2005), “Kalite Maliyetleri ve Kalite Maliyetlerini Ölçmede Kullanılan Yöntemler”, *ZKÜ Bartın Orman Fakültesi Dergisi*.
- DALCI, İ. ve TANIŞ, V. N. (2002), “Quality Costs And Their Importance In Cost And Management Accounting”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 10, s.134-145.
- DOĞAN, Ö. İ. (2000), “Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi”, *DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 2 Sayı 1: 16.
- GARVIN, D.A. (1984), “Quality On The Line”, *Harward Business Review*, Vol:61 s.70.
- KAHRAMAN N. (1996), “Toplam Kalite Yönetiminin Turizm Sektöründe Önemi”, *Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C.14, sayı:2, s.179-184.
- KOZAK, M. (2007), “Turizm Sektöründe Tüketicilerin Şikayetlerini Bildirme Eğilimleri”, *Yönetim ve Ekonomi*, C.14, s. 139.
- KURGUN, O. AVŞAR (1997), “Otel İşletmelerinde Kalite Maliyet Sisteminin Oluşturulması”, *Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Adana.
- ORAL, S., KURGUN, O., TÜTÜNCÜ, Ö. (1996), “Turizm Sektöründe Kalite Güvence Sisteminin Kurulması ve Kalite Maliyetleri”. *Standart Dergisi*, 35(418).111-119.
- TAGUCHİ G, CLASİNG D. (1990), “Robus Quality, Harvard Business Review”: 65-75.
- TÜRKMEN İ. (1996), “TKY Geçiş ve Uygulamada Başarıyı Engelleleyen Faktörler” *Verimlilik Dergisi Toplam Kalite Özel Sayısı*, Ankara, s.146.
- UYSAL, E. (2004), “Kalite Maliyetleri Sistemi”, *Bureau Veritas Dergisi*, Sayı 7, s.38-40.

YUMUK, G., İNAN, İ. (2005), “Trakya Bölgesindeki İmalat Sanayi İşletmelerinin Kalite Maliyetlerinin SWOT Analizi İle Değerlendirilmesi”, *Tekirdağ Üniversitesi Dergisi*, Sayı 2.

2. KİTAPLAR

ACAR, D. (2005), *Küresel Rekabette Maliyet Yönetimi ve Yaklaşımları*, Asil Yayınları, Ankara.

AKAT, Ö. (2000), *Pazarlama Ağırlıklı Turizm İşletmeciliği*, Ekin Kitabevi: Bursa.

AKDOĞAN, N. (2009), *Maliyet Muhasebesi Uygulamaları*, Gazi Kitabevi, Ankara.

AKTAŞ, A. (2002), *Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi*, Azim Yayınevi: Antalya.

BAYDAŞ, A. ve ÇATI K. (2008), *Hizmet Pazarlaması ve Hizmet Kalitesi*, Kalkan Matbaası, Ankara.

BATMAN, O. (2003), *Otel İşletmelerinin Yönetimi*, Değişim Yayınları: İstanbul.

BOLAT, T. (2000). *Toplam Kalite Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

BOZKURT R. ve ODAMAN A. (1995), *ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri*, MPM Yayınları, Yayın No: 549, Ankara.

BOZKURT, R. (2003), *Kalite Maliyetleri*, MPM Yayınları, No: 641, Ankara.

BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. - ÇAKMAK, E.K. - AKGÜN, E.A. - KARADENİZ, Ş. ve DEMİREL, F. (2008), *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Pegem Akademi, Ankara.

ÇAKIR, P. (2002), *Otel İşletmeciliğinde Destek Hizmetleri*, Anadolu Üni: Eskişehir.

DENİZER, D. (2005), *Konaklama İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi*, Detay Yayıncılık: Ankara.

DOĞAN, K. (2002), *Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul Tarım İl Müdürlüğü Yayınları, İstanbul.

EFİL, İ. (1999), *Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi*, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayın No:110: Bursa.

ERASLAN, N. (2009), *Konaklama İşletmelerinde Ön büro İşlemleri ve Yönetimi*, Detay Yayıncılık: Ankara.

ERCAN, F. (1987), *Makine Sanayinde Kalite Kontrolü*, Gazi Üniversitesi: Ankara.

FEİGENBAUM, A. (1991), *Total Quality Control*, McGraw-Hill, New York.

FIRATLI, E. (1983), *Yeni Mamul Kalite Kontrolü*, A.Ü. Yay. No:7, Eskişehir.

- GÜRSOY, C. T. (1997), *Yönetim ve Maliyet Muhasebesi*, 1.Baskı, Lebib Yalkın Yayınları, İstanbul.
- HACİRÜSTEMOĞLU, R., ŞAKRAK, M. (2002), *Maliyet Muhasebesinde Güncel Yaklaşımlar*, Türkmen Kitabevi: İstanbul.
- HAZAR, A. (2010), *Meslek Yüksekokulları İçin Genel Turizm*, Nobel Yayın, Ankara.
- KARCIOĞLU, R. (2000), *Stratejik Maliyet Yönetimi*, Aktif Yayınevi: Erzurum.
- KAVRAKOĞLU, İ. (1998), *Kalite Güvencesi ve ISO 9000*, Kal-Der Yayınları No.1: İstanbul.
- KINGİR, S. (2006), *Toplam Kalite Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- KIRLIOĞLU, H. (2013), *Kalite Maliyetleri Genişletilmiş 2. Baskı*, Sakarya Yayıncılık: Adapazarı.
- KOZAK, M. A. (2011), *Otel İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi*, Detay Yayıncılık: Ankara.
- KÜÇÜK, O. (2004), *Standardizasyon ve Kalite: ISO 9000:2000 Kalite Güvence Sistemleri El Kitabı Uygulaması ve Örnek Meslek Standardı*, Seçkin Yayıncılık.
- MERTER, M. E. (2006), *Toplam Kalite Yönetimi*. Atlas Yayın Dağıtım: Ankara.
- MISIRLI, İ. (2006), *Konaklama İşletmelerinde Ön Büro Operasyonları ve Yönetimi*, Detay Yayıncılık: Ankara.
- ÖZBİRECİKLİ, M. (2001), *Kalite Maliyetlerinin Muhasebe Sistemindeki Yeri ve Yönetimsel Kararlara Etkileri, Muhasebe ve Denetime Bakış*, Detay Yayıncılık: Ankara.
- ÖZENCİ, T.B., CUNBUL, L.Ö. (1998), *Kalite Ekonomisi*, Kal-Der Yayınları: İstanbul.
- RAO, A., P. C. LAWRENCE, I. DAMBOLENA, R. J. KOPP, J. MARTİN, F. RAFRİ, P. F. SCHLESİNGER (1996), *Total Quality Management, A Cross Functional Perspective*, Johan Wiley & Sons: U.S.A.
- SHEWHART, WA. (1986), *Economic Control of Quality of Manufactured Product*, George Washington University Ceepress: USA.
- SİPAHİ, B., YILDIRIM, H. (2004), *Kalite Maliyetleri Muhasebesi ve İstatiksel Analizi*, Türkmen Kitabevi: İstanbul.
- ŞALE, İ. (2001), *Toplam Kalite Uygulamaları*, 1.Baskı, Seçkin Yayıncılık: Ankara.

ŞENER, B. (2001), *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, Detay Yayınevi: Ankara.

ŞİMŞEK, M., NURSOY M. (2002), *Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçümü*, Hayat Yayınları: İstanbul.

USAL, A., Kurgun O. (2006), *Turizm İşletmelerinde Maliyet Analizleri*, Detay Yayıncılık: Ankara.

TEKİN, M. (2004), *Toplam Kalite Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık: Ankara.

TÜRK STANDARTLARI ENSTİTÜSÜ (1991), *TS. 9005 Kalite Sözlüğü-Quality Vocabulary*, Türk Standartları Enstitüsü: Ankara.

TÜRK STANDARTLARI ENSTİTÜSÜ (1997), *TS-ISO 9004-3: Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemleri Elemanları, İşlenmiş Malzemeler İçin Kılavuz*, Ankara.

TÜRKEK, U., A. (2000), *İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi*, Türkmen Kitapevi: İstanbul.

YAMANE, T. (2001), *Temel Örnekleme Yöntemleri*. Çev. A. Esin, M. A. Bakır, C. Aydın, E. Gürbüzsel, Litaretür Yayınları: İstanbul.

YÜKÇÜ, S. (1999), *Kalite Maliyetlerinin Muhasebeleştirilmesi*, Anadolu Matbaacılık: İzmir.

3. KURULTAY/SEMPOZYUM BİLDİRİ KİTAPLARI/RAPORLAR

ATILGAN, T. (1997), "Tekstilde Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı", I. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İTÜ Tesisleri, İstanbul.

TSE, TS – EN – ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sistemleri Temel Eğitim Notu, Doküman No: KYTE 01.

4. TEZLER

ALICI, Ş. (2007), "Kalite Maliyetleri ve Kalite Maliyetlerinin PAF Modeli Çerçevesinde Test Edilmesine Yönelik Bir Uygulama", *Yüksek Lisans Tezi*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

AKGÜN, S. (2004), "Endüstriyel İşletmelerde Kalite Maliyetleri Yönetimi Uygulaması ve Anket Çalışması", *Yüksek Lisans Tezi*, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

KEZBAN, D. (2012), "Kalite Maliyetleri Yönetim ve Otel İşletmeleri Üzerinde Bir İnceleme", *Yüksek Lisans Tezi*, G.Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- GEDİK, P. (2007), "Kalite Maliyetleri ve Kalite Maliyet Sistemi: Adana'da Toplam Kalite Maliyetini Uygulayan Bir İşletmede Uygulama", Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, Adana.
- HATİPOĞLU, B. (2008), "Toplam Kalite Yönetiminde Kalite Maliyetlerinin Önemi ve Kalite Maliyetlerinin Raporlanması Sürecinde Muhasebenin Rolü", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- KARABULUT, A. (2005), "Büyük Ölçekli Konaklama İşletmelerinde Halkla İlişkiler Faaliyetleri, Muğla İli Örneği". Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, *Yüksek Lisans Tezi*.
- KARABULUT F. (2009), "Sağlık İşletmelerinde Kalite ve Akreditasyon ISO/IEC 15189:2003 Uygulaması", Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı, *Yüksek Lisans Tezi*, İzmir.
- ÖMÜRGÖNÜLŞEN, M. (2008), "Gıda Sektöründe Kalite Maliyetlerin Ölçümü Üzerine Bir Araştırma". *Doktora Tezi*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- SEYHAN, K. (2004), "Konaklama İşletmelerinde Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyeti Çerçevesinde Sunulan Hizmet Kalitesini Araştırmaya Yönelik Bir Eğitim Modeli: Antalya Örneği", *Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- SEVİM, A. (1999), *Toplam Kalite Yönetiminde Bir Araç Olarak Toplam Kalite Maliyet Sisteminin Kurulması ve Bir Uygulama*, Anadolu Üniversitesi Yayınları: Eskişehir.

5. İNTERNET KAYNAKLARI

- <http://ekonomi.haber7.com/ekonomi/haber/1130850-en-cok-ziyaret-edilen-sehirler-ilk-10da-iki-ilimiz-var.25.02.2015>
- <http://www.kulturturizm.gov.tr.26.02.2015>
- [http://www.mevzuat.adalet.gov.tr.08.11.2014.](http://www.mevzuat.adalet.gov.tr.08.11.2014)
- [http://www.mevzuatdergisi.com/2002/07a/02.htm.08.07.2013.](http://www.mevzuatdergisi.com/2002/07a/02.htm.08.07.2013)
- <http://www.resmigazete.gov.tr/default.aspx.25.02.2015>
- [http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c8s14/makale/c8s14m1.pdf,08.07.2013.](http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c8s14/makale/c8s14m1.pdf,08.07.2013)
- [http://tdkterim.gov.tr/bts/.11.06.2013.](http://tdkterim.gov.tr/bts/.11.06.2013)
- <http://www.toraks.org.tr/uploadFiles/book/file/1832014154715-113.pdf, 24.04.2015>
- <http://151820043008.tr.gg/Kalite-ve-Maliyet.25.02.2015>

EKLER

Ek 1. Konaklama İşletmelerinde Kalite Maliyetleri Sisteminin Uygulanma Düzeyi Ölçeği

Değerli Katılımcı;

Bu çalışma ile 'Konaklama İşletmelerinde Kalite Maliyet Sistemi ve Doğu Karadeniz Bölgesindeki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama' konulu Yüksek lisans tezi kapsamında bilgi toplamak amaçlanmaktadır. Bu bilgiler, araştırma hariç hiçbir yerde kullanılmayacaktır. Sorulara samimi cevaplar vermenizi diler ve değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Öğr. Gör Yener OĞAN Artvin Çoruh Üniversitesi, Arhavi Meslek Yüksekokulu,
Tel: 0 466 312 72 89 Fax: 0 466 312 72 90 oganyener@artvin.edu.tr

Danışman: Prof. Dr. Abitter ÖZULUCAN

1. İşletmenizin sahip olduğu yıldız sayısı nedir? _____ →
2. İşletmenizde çalışan personel sayısı nedir? _____ →
3. İşletmeniz kaç yıldır faaliyet göstermektedir? _____ →
4. İşletmenizin yıl içerisindeki ortalama doluluk oranı nedir? _____ → %.....
5. İşletmenizin sahip olduğu kalite standartları belgeleri nelerdir?
() ISO 9000 Serisi Belgeleri (endüstrilerde kalite güvencesi için kurulmuş, standartlar kümesidir.)
() ISO 22000 HACCP Belgesi (Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi)
() Diğer () Yok ama çalışmaları devam ediyor. () Henüz yok
6. İşletmenizde Kalite Kontrol Departmanı var mı? (Cevabınız evet ise 7. Soruyu cevaplayınız.)
() Evet () Hayır
7. Kalite Kontrol Departmanı işletmenizin hangi departmanı içerisinde faaliyet göstermektedir?
() Kalite Kontrol Departmanı () Departmanında faaliyet göstermektedir.
8. İşletmenizde Kalite Maliyet Sistemi var mı?
() Evet () Hayır
9. İşletmenizde yakın zamanda Kalite Maliyet Sistemi oluşturulması düşünülüyor mu?
() Evet () Hayır () Fikrim yok
10. İşletmenizde Kalite Maliyetlerinin ölçülme ve raporlama işlemi yapılmakta mıdır?
() Ölçülmekte () Raporlanmakta
() Her ikisi de yapılmakta () Her ikisi de yapılmamakta
11. Kalite Maliyet Sistemi raporları hangi alanlarda kullanılmaktadır? Birden fazla işaretleyebilirsiniz.
() Ürün maliyeti () Fiyatlandırma () Bütçe planlanması
() Ürün geliştirme () Süreç geliştirme () Kalite Planlaması () Diğer
12. İşletmenizde çalışanlara Kalite ve Kalite Maliyetleri konusunda eğitimler veriliyor mu?
() Evet () Hayır

İŞLETMENİZİN İÇİNDE BULUNDUĞU DURUMA GÖRE AŞAĞIDAKİ KALİTE MALİYET SİSTEMİ İLE İLGİLİ İFADELERİ CEVAPLAYINIZ.		İZLENMEKTE	İZLENMEMEKTE
1	Kalite maliyetlerinin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi ile ilgili maliyetler		
2	Kalite planlaması ve standartların oluşturulması ile ilgili maliyetler		
3	Ürünlerin ve hizmetlerin tasarımı ile ilgili maliyetler		
4	Makine, alet, cihaz vb. araç gereçlerin bakım-onarım maliyetleri		
5	Kalite ve kalite maliyetleri ile ilgili eğitim maliyetleri		
6	Misafir/Konuk istek ve ihtiyaçlarını belirlemeye yönelik yapılan pazar araştırmalarının maliyetleri		
7	Mevcut kalite performansını arttırmak için yapılan çalışmaların ve ilgili işçilik maliyetleri		
8	Ürün ve hizmet üretiminde kullanılmak için satın alınan malzemenin kontrol maliyetleri		
9	Satın alınan malzeme kontrollerin işçilik maliyetleri		
10	Üretim ya da hizmet işlemlerinin üretimden başlayıp sunumuna kadar yapılan kontroller ilgili maliyetler		
11	Üretilen ürün ve hizmetlerin belirlenen kalite standartlarına uygunluğunun kalite standartlarına uygunluğunun kontrolünden kaynaklanan maliyetler		
12	Sunulan hatalı ürün ve hizmetlerin düzeltilmesi ile ilgili maliyetler		
13	Ürün ve hizmet üretim sürecinin durmasından kaynaklanan maliyetler		
14	Sunulan hatalı ürün ve hizmetlerden kaynaklanan maliyetler		
15	Yeniden kontrol ve test maliyetleri izlenmektedir.		
16	Müşteri şikayetlerinin araştırılması ve düzeltilmesi ile ilgili maliyetler		
17	Ceza ve tazminattan kaynaklanan maliyetler		
18	Ürün ve hizmetlerin kalitesinden tatmin olunmaması nedeniyle ortaya çıkan müşteri kaybı ile ilgili olan maliyetler		
19	Ürün ve hizmetlerin kalitesinden memnun olmamaları sonucu yapılan kötü reklamdaki dolaylı oluşan müşteri kayıplarının maliyetleri		
20	Kalite sorunları nedeniyle, satışlardaki düşme ve azalma miktarlarına karşılık kar kayıplarının oluşturduğu maliyetler		

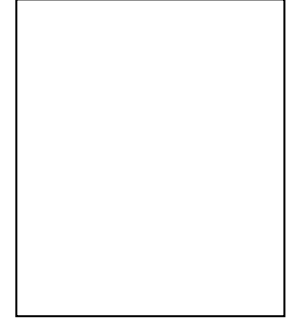
AŞAĞIDAKİ KALİTE MALİYET SİSTEMİNE İLİŞKİN İFADELERE KATILIM DERECEYİZİ BELİRTİNİZ.		KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
1	Etkin bir kalite maliyet sistemi işletme karlılığını olumlu etkileyecektir.					
2	Etkin bir kalite maliyet sistemi işletmenin rekabet gücünü arttıracaktır.					
3	Etkin bir kalite maliyet sistemi işletmenin sürekliliğini sağlayacaktır.					
4	Etkin bir kalite maliyet sistemi işletme satışlarını arttırarak, pazar payını da arttıracaktır.					
5	Kalite maliyet raporları yönetimin doğru kararlar almasına yardımcı olacaktır.					
6	Etkin bir kalite maliyet sistemi işletme çalışanlarında kalite bilincinin oluşmasını sağlayacaktır.					
7	Etkin bir kalite maliyet sistemi hatalı ürün ve hizmetlerin minimum düzeye inmesine yardımcı olacaktır.					
8	Etkin bir kalite maliyet sistemi ürün ve hizmet maliyetlerinin bütçelenmesine yardımcı olacaktır.					
9	Etkin bir kalite maliyet sistemi işletme içerisindeki departmanlar arasında daha iyi ilişkiler kurulmasına yardımcı olacaktır.					
10	Etkin bir kalite maliyet sistemi iş kayıplarının önlenmesini sağlayacaktır.					
11	Etkin bir kalite maliyet sistemi iş kayıplarının önlenmesiyle işgücünde tasarruf ve etkin kullanım sağlayacaktır.					
12	Etkin bir kalite maliyet sistemi bakım-onarım ve yeni cihazların alınmasını kararlarını daha rasyonel yapılmasını sağlayacaktır.					
13	Etkin bir kalite maliyet sistemi yeni teknik ve yöntemler bulunmasına ve mevcut yöntemlerin geliştirilmesine yardımcı olacaktır.					
14	Etkin bir kalite maliyet sistemi ürün ve hizmetlere yönelik müşteri şikayetlerinin azalmasını sağlayacaktır.					
15	Etkin bir kalite maliyet sistemi işletme içindeki sorunlu alanların daha kolay tespit edilmesini ve sorunların giderilmesini sağlayacaktır.					

Araştırmamıza katılımınız için teşekkür ederiz.

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı : Yener OĞAN
Doğum Yeri ve Tarihi : Malatya - 1982
Medeni Hali : Evli
İletişim Bilgileri : oganyener@artvin.edu.tr
(Gsm)+90 531 969 39 39



EĞİTİM

1996-2000 : Akköy Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi
2004-2008 : Gazi Üniversitesi / Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi /
Konaklama İşletmeciliği Öğretmenliği

İŞ DENEYİMİ

2007-2010 : Elchyn Catering - Supervisor
2010-devam ediyor : Artvin Çoruh Üniversitesi - Öğretim Görevlisi

YAYINLARI

Makaleler

OĞAN, Y. (2014), “Kırsal Alanların Turizm Potansiyelinin Belirlenmesi-Artvin İli Arhavi İlçesi Örneği”, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Erzurum.

Bildiriler

OĞAN, Y. (2014), “Turizm Gelirlerinin Ekonomik Büyüme Üzerine Etkileri: Panel Eşbütünleşme ve Nedensellik Analizi”, International Conference On Eurasian Economies.

Projeler

Arhavi’de Kırsal Turizm Potansiyelinin Ortaya Çıkartılması-BAP, (2012)

Artvin Çoruh Üniversitesi Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinin İş Hayatına Hazırlık Düzeylerinin Belirlenmesi-BAP, (2014)

Eko turizmi Geliştirmeye Yönelik Ev Pansiyonculuğu Eğitimi, “Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı “, Eğitimci, 09.2010 - 09.2011, Artvin Kültür ve Turizm Müdürlüğü