

**T.C.
MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
GIDA MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI
GIDA BİLİMLERİ BİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**BİR KONAKLAMA İŞLETMESİNDE KALİTE FONKSİYON
GÖÇERİMİNİN UYGULANMASI**

Gıda Müh. Ahmet SEVEN

**Danışman
Prof. Dr. Neriman BAĞDATLIOĞLU**



MANİSA-2021

**Ahmet
SEVEN**

**BİR KONAKLAMA İŞLETMESİNDE KALİTE FONKSİYON GÖÇERİMİNİN
UYGULANMASI**

2021

TAAHHÜTNAME

Bu tezin Celal Bayar Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Gıda Mühendisliği Bölümü'nde, akademik ve etik kurallara uygun olarak yazıldığını ve kullanılan tüm literatür bilgilerinin referans gösterilerek tezde yer aldığını beyan ederim.

Ahmet SEVEN



İÇİNDEKİLER

	Sayfa
İÇİNDEKİLER	I
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	III
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	IV
TABLO DİZİNİ	V
TEŞEKKÜR.....	VI
ÖZET.....	VII
ABSTRACT.....	VIII
1. GİRİŞ	1
2. GENEL BİLGİLER	2
2.1. Kalite Kavramı	2
2.1.1. Kalite Kavramının Gelişimi.....	3
2.1.2. Hizmet Kalitesi Kavramı	4
2.2. Kalite Fonksiyon Göçerimi	5
2.2.1. Kalite Fonksiyon Göçerimi Kavramı	6
2.2.2. Kalite Fonksiyon Göçeriminin Amacı.....	9
2.2.3. Kalite Fonksiyon Göçerimi ile İlişkili Kavramlar	10
2.2.3.1. Kalite Evi.....	10
2.2.3.2. Tüketicinin Sesi.....	11
2.2.3.3. Kolaylaştırıcı	12
2.2.3.4. KFG Ekibi	13
2.2.4. Kalite Fonksiyon Göçeriminin Zamana Bağlı Gelişimi	14
2.2.5. Kalite Fonksiyon Göçerimi Süreci	16
2.2.5.1. Planlama	16
2.2.5.1.1. Örgütsel Desteğin Sağlanması	16
2.2.5.1.2. Amaçların Belirlenmesi	17
2.2.5.1.3. Tüketici Grubuna Karar Verilmesi	18
2.2.5.1.4. Zaman Ufkunun Belirlenmesi.....	19
2.2.5.1.5. Hizmet Kavramına Karar Verilmesi	19
2.2.5.1.6. KFG Ekibinin Kurulması.....	20
2.2.5.1.7. KFG Sürecinin Tasarlanması.....	21
2.2.5.1.8. Malzeme ve Tesis Sağlanması	21
2.2.5.2. Tüketici İhtiyaçlarının Belirlenmesi.....	21
2.2.5.2.1. Tüketici İhtiyaçlarının Tanımlanması.....	22
2.2.5.2.2. Tüketici Sesinin Dinlenmesi	22
2.2.5.2.3. Tüketici İhtiyaçlarının Önceliklendirilmesi.....	24
2.2.5.3. Kalite Evinin Oluşturulması.....	24
2.2.5.3.1. Tüketici İstekleri Kısmının Oluşturulması.....	25
2.2.5.3.2. Planlama Matrisinin Oluşturulması	26
2.2.5.3.3. Kalite Karakteristiklerinin Belirlenmesi	27
2.2.5.3.4. İlişki Matrisinin Oluşturulması	27
2.2.5.3.5. Teknik Korelasyonların Belirlenmesi	28
2.2.5.3.6. Sonuçlara Dayalı Olarak Geliştirme Projesinin Planlanması	29
2.2.5.4. Sonuçların Analizi ve Yorumlanması	29
2.2.6. Kalite Fonksiyon Göçeriminin Uygulama Alanları.....	29
2.2.7. KFG'nin Faydaları.....	30

2.2.7.1. Maliyet Odaklı Faydalar.....	31
2.2.7.2. Tüketici Odaklı Faydalar.....	32
2.2.7.3. Hizmet Odaklı Faydalar	33
2.2.7.4. Kurum Odaklı Faydalar.....	34
2.2.8. KFG'nin Zayıf Yönleri.....	36
3. MATERYAL VE YÖNTEM	38
3.1. Materyal.....	38
3.2. Metot	38
3.2.1. Planlama	38
3.2.2. Tüketici İhtiyaçlarının Belirlenmesi.....	40
3.2.3. Kalite Evinin Oluşturulması	40
3.2.3.1. Tüketici İsteklerinin Oluşturulması	41
3.2.3.2. Planlama Matrisinin Oluşturulması	42
3.2.3.3. Kalite Karakteristiklerinin Belirlenmesi.....	44
3.2.3.4. İlişki Matrisinin Oluşturulması.....	45
3.2.3.5. Teknik Korelasyonların Belirlenmesi.....	46
3.3. İyileştirme Süreci	46
3.4.1. Anket Uygulamasının Tekrarlanması.....	48
4. ARAŞTIRMA BULGULARI VE TARTIŞMA	50
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	83
KAYNAKLAR	85
EKLER.....	90
EK A. Anket.....	90

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

KFG	Kalite Fonksiyon Göçerimi
CWQC	Company Wide Quality Control
VOC	Voice Of the Customer
AGM	Araştırma Geliştirme Merkezi
AHS	Analitik Hiyerarşi Süreci
FITUR	Feria Internacional de Turismo en Madrid



ŞEKİLLER DİZİNİ

	Sayfa
Şekil 2.1. Kanji Alfabesi	6
Şekil 2.2. Kalite Evi Odaları	11
Şekil 2.3. Kalite Evi Planı	25
Şekil 4.1. Kalite Evinin Teknik Korelasyonları	62
Şekil 4.2. Çalışma Kapsamında Oluşturulan Kalite Evi	64
Şekil 4.3. Rezervasyon Sürecinde İyileştirme Etkisi	68
Şekil 4.4. Otel Lokasyonunda İyileştirme Etkisi	69
Şekil 4.5. Karşılama İyileştirme Etkisi.....	69
Şekil 4.6. Otel Hizmetleri Hakkında Bilgilendirmede İyileştirme Etkisi	70
Şekil 4.7. Check-in/out Sürecinde İyileştirme Etkisi	71
Şekil 4.8. Personel Tutumu ve Güleryüzlülüğünde İyileştirme Etkisi.....	71
Şekil 4.9. Fatura Doğruluğunda İyileştirme Etkisi.....	72
Şekil 4.10. Oda Temizliğinde İyileştirme Etkisi	73
Şekil 4.11. Buklet Çeşitliliğinde İyileştirme Etkisi.....	73
Şekil 4.12. Oda Bakımı ve Onarımında İyileştirme Etkisi.....	74
Şekil 4.13. Karşılaşılan Sorunların Çözümlemesinde İyileştirme Etkisi	75
Şekil 4.14. Yemek Kalitesinde İyileştirme Etkisi	75
Şekil 4.15. Yemek Çeşitliliğinde İyileştirme Etkisi.....	76
Şekil 4.16. Yemek Servis Kalitesinde İyileştirme Etkisi	77
Şekil 4.17. Bar Hizmetinde İyileştirme Etkisi	77
Şekil 4.18. Animasyonda İyileştirme Etkisi.....	78
Şekil 4.19. Çocuk Kulübü Hizmetinde İyileştirme Etkisi.....	79
Şekil 4.20. Spada İyileştirme Etkisi	79
Şekil 4.21. Havuzda İyileştirme Etkisi.....	80
Şekil 4.22. Bahçede İyileştirme Etkisi	81
Şekil 4.23. Kablosuz İnternet Bağlantısında İyileştirme Etkisi	81
Şekil 4.24. Genel Hijyen Durumunda İyileştirme Etkisi	82

TABLO DİZİNİ

	Sayfa
Tablo 2.1. KFG Terminolojisi.....	6
Tablo 2.2. Kalite Evinde İlişki Düzeyini Belirten Sayılar ve Semboller.....	28
Tablo 2.3. Korelasyon Derecesi ve Sembolleri.....	28
Tablo 4.1. Kalite Evinin Tüketici İstekleri ve Önem Dereceleri	50
Tablo 4.2. Kalite Evinin Planlama Matrisi.....	52
Tablo 4.3. Kalite Evinin Kalite Karakteristikleri	56
Tablo 4.4. Kalite Evinin İlişki Matrisi	58
Tablo 4.5. Kalite Evinin İlişki Matrisine Ait Mutlak ve Bağlı Önem Sonuçları	60
Tablo 4.6. İyileştirme Öncesi ve Sonrası İşletme Performans Değerleri.....	67

TEŞEKKÜR

Çalıőmamın her aşamasında bana destek olan, bilgi ve deneyimleri ile yol gösteren danışman hocam Sayın Prof. Dr. Neriman BAĞDATLIOĞLU'na, öğrenim hayatım boyunca beni maddi ve manevi olarak destekleyen ve hep yanımda olan aileme yürekten teşekkür ederim.

Ahmet SEVEN
Manisa, 2021



ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Bir Konaklama İşletmesinde Kalite Fonksiyon Göçeriminin Uygulanması

Ahmet SEVEN

Manisa Celal Bayar Üniversitesi
Fen Bilimleri Enstitüsü
Gıda Mühendisliği Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Neriman BAĞDATLIOĞLU

Kalite, günümüzde yükselen bir değerdir. Kavramsal olarak artan öneminin yanı sıra kalite, hizmet sektörü içerisinde de kıstas haline gelmiştir. Uluslararası ticaret kapsamında önemi her geçen gün artan hizmet sektörü, gelişmiş ekonomilerin göstergesi olarak görülmektedir. Bu sebeple, hizmet sektöründe kaliteyi artırarak genel ekonomideki payını büyütme hedefi büyük önem kazanmıştır. Amaca yönelik çalışmalarda doğru model ve yöntem kullanılması gerekmektedir. Bu yöntemler arasında günümüzde yoğun ilgi çeken Kalite Fonksiyon Göçerimi'ni saymak da mümkündür.

1966 yılında Japonya'da ortaya çıkan Kalite Fonksiyon Göçerimi (KFG), başarılı uygulamaları ile dikkat çekmiştir. KFG yöntemi, tüketici odaklı bir hizmet tasarlama ve geliştirme modeli olarak teknik bir dil ve detaylı hesaplamalarla olduğu gibi sosyal ve psikolojik bir dil kullanımı ile de uygulanabilir hale gelmiştir.

Bu çalışmada, bir konaklama işletmesinde uygulanan KFG yönteminin hizmet sektöründeki etkisi gözlemlenmiştir. Tüketici isteklerinin karşılanmasında ortalama %12,4 artış gerçekleşmiştir. En yüksek artışlar sırasıyla %28,2, %26,5 ve %23,1 ile çocuk kulübü hizmeti, bahçe ve genel hijyen durumunda görülmüştür. KFG uygulaması ile 3 aylık yaz dönemi doluluk oranı ortalama %75'ten %89'a yükselmiş ve KFG uygulamasının satış üzerinde olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca işletmede görülen personel devri ortalama %40'tan %20'lere kadar düşmüştür.

Anahtar Kelimeler: Kalite, Kalite Fonsiyon Göçerimi, Tüketici Değerlendirmesi, Konaklama İşletmesi, Tüketici Tercihi

2021, 92 sayfa

ABSTRACT

M.Sc. Thesis

Application of Quality Function Deployment in Accommodation Operation

Ahmet SEVEN

**Manisa Celal Bayar University
Institute of Natural and Applied Sciences
Department of Food Engineering**

Supervisor: Prof. Dr. Neriman BAĞDATLIOĞLU

Quality is a rising value today. In addition to its conceptual importance, quality has also become the benchmark within the service sector. The service sector, whose importance increases day by day within the scope of international trade, is seen as an indicator of developed economies. For this reason, the goal of increasing its share in the general economy by increasing the quality in the service sector has gained great importance. The right model and method should be used in purposeful studies. Among these methods, it is possible to count Quality Function Deployment, which attracts great attention today.

Quality Function Deployment (QFD), which emerged in Japan in 1966, attracted attention with its successful applications. The QFD method, as a customer-oriented product design and development model, has become applicable with the use of a technical language and detailed calculations, as well as a social and psychological language.

In this study, the effect of the KFG method applied in an accommodation business in the service sector has been observed. An average of 12.4% increase occurred in meeting consumer requirements. The highest increases were determined in children's club service, garden and general hygiene with 28.2%, 26.5% and 23.1%, respectively. The 3-month summer period occupancy rate increased from 75% to 89% on average with the KFG application and it was determined that the KFG application had a positive effect on sales. In addition, staff turnover in the enterprise has decreased from 40% to 20% on average.

Keywords: Quality, Quality Function Deployment, Consumer Evaluation, Accommodation Operation, Consumer Choice

2021, 92 pages

1. GİRİŞ

Günümüzde, işletmeler karlı bir performans sağlamak için kaynak değerlendirmesinin yanı sıra kalite kavramına da özen göstermelidir. Özellikle hizmet sektörü kapsamındaki yiyecek-içecek işletmeleri, perakende işletmeler ve benzeri alanlar için başarı, tüketiciye sunulan hizmet kalitesinden geçer. Rakiplerine karşı kesin bir üstünlük elde etmek isteyen işletmelerin tüm faaliyetlerinde kalite olgusuna yer vermesi gerekmektedir [1].

Literatür araştırması sırasında, hizmet sektöründe hizmet kalitesi ölçmek üzerine birçok çalışmaya rastlanmıştır. Bu çalışmaların içeriği incelendiğinde hizmet kalitesine dair tanımlar ve kalitenin ölçümü için geliştirilen modeller ile yöntemler görülmektedir. Kalite Fonksiyon Göçerimi de bahsi geçen yöntemler arasında yer almaktadır.

Kalite Fonsiyon Göçerimi (KFG), otel endüstrisi, imalat endüstrisi, gemi inşa endüstrisi, otomobil endüstrisi, hizmet tasarımı, hizmet servisi, proje yönetimi ve satış sonrası servis gibi hemen hemen her tür endüstride tüketici memnuniyeti ve iş büyümesi amacı ile kullanılan kapsamlı bir kalite sistemidir. Son zamanlarda KFG, dünya çapında çok çeşitli hizmet sektörlerinde dikkate değer bir popülerlik kazanmıştır.

KFG, kusurları tespit eder ve mevcut olan ile standart teknik ihtiyacı arasındaki boşluğu doldurur. Ardından daha kaliteli hizmetlerin elde edilmesi ile uygulanmasını sağlar. KFG, tüketici memnuniyetini arttırarak daha fazla kar sağlar. Bu yöntem ile belirli bir sektörün marka adı ve saygınlığı rakipleri arasında gelişir [2].

Bu çalışmanın amacı, kalite kavramı ve kalite fonksiyon göçerimi esaslarını incelemenin yanı sıra sektörde üstün performansa sahip, uluslararası pazarda faaliyet gösteren bir konaklama işletmesinin kalite sistemini ele alarak hizmet sektöründe kaliteli bir performansa ilişkin saptamalarda bulunmaktır. Bahsi geçen işletme üzerine hazırlanan ve uygulanan kalite fonksiyon göçerimi yöntemi ile işletme verimliliği incelenmiştir.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. Kalite Kavramı

Organizasyon ve yönetim bilimi üzerinde çalışan çeşitli düşünür ve uzmanların kalite kavramını birçok farklı şekilde tanımladıkları görülmektedir.

Juran, kaliteyi “*kullanıma uygunluk*” olarak tanımlamıştır. Feigenbaum ise kalite kavramını, “*bir organizasyonda değişik gruplar tarafından tüketici tatmini de göz önünde bulundurularak kaliteyi geliştirme, koruma ve iyileştirme çabalarının en ekonomik düzeyde üretim ve hizmet için birleştirildiği etkili bir sistem*” olarak açıklamıştır. Öte yandan, Taguchi’ye göre kalite, “*ürünün dağıtımından sonra toplumda meydana gelen en az zarar*”dır [1].

Kalite kavramının tanımlanması konusunda yönetim bilimi uzmanları arasında bir görüş birliğinin olduğunu söylemek güçtür. Kimi yönetim uzmanı kaliteyi “*ürün veya hizmette hata veya yanlış olmaması*” şeklinde ele alırken, kimi yönetim uzmanı kaliteyi “*bir mal veya hizmette mükemmeliyet derecesi*” olarak tanımlamaktadır. Bunun dışında yönetim bilimcileri arasında “*uygunluk kalitesi*” (tüketici tarafından istenen özelliklere ve standartlara uygunluk) ve “*tasarım kalitesi*” (organizasyon tarafından istenen tasarım özelliklerine ve standartlarına uygunluk) sınıflandırması da yapılmaktadır.

“*Kaliteden söz edildiğinde, akla ilk gelen genellikle ürün kalitesidir. Ancak burada işin üç yapı taşı vardır: Donanım (hardware), uygulama kuralları (software) ve insan (humanware). Kalite insanla başlar. Donanım ve uygulama kurallarından, ancak insan doğru yere yerleştirildikten sonra söz edilebilir.*” açıklaması ise ünlü Japon yönetim bilimi uzmanı Masaaki İmai’ye aittir. Yirminci yüzyılın üçüncü çeyreğine kadar kalite kontrol yalnızca imal edilen ürünlerin karakteristiklerine uygulanmaktadır. İlerleyen günlerde kalite kontrol tekniklerinin bankacılık, iletişim, sigorta, süpermarket, ulaşım, konaklama ve yönetim gibi hizmet işlemlerine uygulanabileceği kanıtlanmıştır [3].

Ünlü bir Japon kalite uzmanı Kaoru Ishikawa kaliteyi şu şekilde tanımlamaktadır: “*Dar anlamda; kalite, ürün kalitesi demektir. Geniş anlamda; kalite,*

iş kalitesi, hizmet kalitesi, iletişim kalitesi, proses kalitesi, işçiler, mühendisler, idareciler ve yöneticiler dahil insan kalitesi, sistem kalitesi, firma kalitesi, hedef kalitesi vb. 'dir.' [3]. Yapılan tanımlamalardan açıkça anlaşıldığı üzere kalitenin birçok boyutu bulunmaktadır. Kalite insan performansı ile belirlenir ve onunla yakından ilgilidir. Hizmet sektöründe çalışanların sayısı göz önüne alındığında kalite kontrol tekniklerinin bu sektöre uygulanmasının kaçınılmazlığı ortaya çıkmaktadır.

Kalite; ürün ya da hizmet üreten, kar amacı olan ya da olmayan, her türlü kamu ve özel organizasyona uygulanabilir. Kalite, insan davranışları ve ilişkileri ile ilgilidir. Kişilerin aldıkları kararlar veya önlemlerin dışında ürünler, hizmetler ve veriler de kalite uygulama alanlarına dahildir. Günümüzde hizmet sektörünün ülke ekonomilerindeki ağırlığı bir gelişmişlik ölçütü olarak önem kazanmaktadır [4].

2.1.1. Kalite Kavramının Gelişimi

Kalite ile ilgili ilk kayıtlar, MÖ 2150 yılına kadar uzanmaktadır. Ünlü Hammurabi Kanunları'nın 229. maddesinde şu ifadeler yer almaktadır; *'eğer bir inşaat ustası bir adama ev yapar ve yapılan ev yeterince sağlam olmayıp sahibinin üstüne çökerek ölümüne sebep olursa o inşaat ustasının başı uçurulur'*. Kalitenin bir kavram olarak ortaya çıkması ise 19. yüzyıla denk gelmektedir. Bu dönemden itibaren üreticiler kalite bilinciyle ürünlerini markalaştırmak istemiştir.

Frederick Taylor sayesinde, ABD'de, iş planlamasını işçiler ve ustabaşları yerine mühendislerin insiyatifine verilmesi ile sanayi devriminin tohumları atılmıştır. 1930'lu yıllarda Henry Ford tarafından kalite, iyinin kötüden ayrılması amacıyla yönetimin 5 fonksiyonu arasında incelenmiştir. Bu uygulama, hata miktarını ve cinsini tespit ederken 1940'lı yıllarda istatistiksel yöntemlerin kullanımı işlemine dönüştürülmüştür. 1950'lerde ise kalite kontrol bir kişinin veya bir ekibin sorumluluğu halini almıştır. Kalite gelişimi uzun vadede incelendiğinde 2.Dünya Savaşı'ndan sonra Japonya'nın, batı ülkelerini geride bırakan bir gelişme gösterdiği görülmüştür. Amerika'da ise Deming'in tanıttığı istatistiksel kalite kontrol, devamında Juran tarafından açıklanmıştır. Bu süreçte, Japonya dışında Güney Kore, Tayvan, Singapur gibi uzakdoğu ülkeleri de ciddi gelişmeler göstermiştir.

1970'li yıllarda Deming ve Juran sayesinde örgütler para, zaman ve kalite olarak üç boyutlu düşünme imkanı bulmuştur. 1980'lere ulaşıldığında rekabet konusunda maliyet unsurunun yanı sıra kalite anlayışı da ön plana geçmiştir [5].

Sonraki yıllarda, kalite standartlarına uygun, bir ürün veya hizmet için tüm beklentileri karşılayan planlı ve sistemli çaba gösterilmesi kalite güvence olarak adlandırılmıştır. Kalite güvence sistemlerinin ortaya çıkması ile bitmiş ürün muayenesi yerine üretim sisteminin güvence altına alınması fikri geliştirilmiştir [6].

2.1.2. Hizmet Kalitesi Kavramı

Gelişen imalat sektörüne paralel olarak ortaya çıkan refah artışı ile birlikte hizmet sektörü de giderek daha fazla önem kazanmıştır. Fakat günümüzde hala hizmet sektörü hakkında görüş birliğine varılmış bir tanımlama yapılamamıştır. Bu durumun en belirgin sebebi ise sektörün çeşitliliği ve benzersiz özellikleridir. Hizmet sektörünün yanı sıra, özellikle dikkat çeken turizm sektörü teknolojik gelişmeler, yükselen gelir seviyesi, ulaşım araçlarının hızı ve konforu, boş zaman artışı gibi etkenlere bağlanmıştır [7].

Genel olarak hizmet tanımları yapılırken araştırmacıların hizmetin belli özellikleri üzerinde durduğu görülmüştür. Kotler, soyut özelliğinin üzerinde durduğu hizmeti, bir tarafın diğerine sunduğu mülkiyeti gereksiz kılan soyut bir faaliyet veya hareket olarak tanımlamıştır. Hizmet aynı zamanda eşzamanlı üretim ve tüketim sağlaması ile üretildiği yerde tüketilen bir iş, eylem, performans, sosyal olay ve çaba olarak ifade edilmiştir [8].

Öte yandan Mucuk (1998), hizmeti tanımlarken değerlendirme özelliğini göz önünde bulundurmıştır ve hizmeti soyut, depolanamaz, taşınamaz, mülkiyet hakkı olmayan, eşzamanlı üretim ve tüketim ile gerçekleşen mal veya fayda olarak açıklamıştır. Bahsi geçen tanımlardaki farklı ifadelerin sebebi, hizmet sektöründeki çeşitlilik olarak görülmektedir [9].

Hizmet tanımlanırken genel çerçevede sağlanan faydalar dikkate alınmaktadır. Bazı hizmet türleri kısa vadede fayda sağlamaktadır. Bu sektörlerde yiyecek içecek işletmeleri, fast food restoranları, temizlik hizmeti, sinema gibi alanlar örnek

gösterilebilir. Tamir ve bakım hizmetleri, danışmanlık hizmetleri gibi alanlar ise orta vadede fayda sağlamaktadır. Diğer grup ise uzun vadeli fayda sağlayan sigorta hizmetleri, finansman hizmetleri ve benzeri alanlardan oluşmaktadır [7].

Tanımlardan ve sektörel gruplamalardan anlaşılacağı gibi hizmet sektörü birçok faktörden ötürü diğer endüstri dallarından ayrılmaktadır. Bahsi geçen faktörler arasında hizmetin fiziksel olarak soyut bir ürün olması, hizmeti oluşturan öğelerde sahipliğin yerine kullanım hakkının veya tecrübenin bulunması, üretim ve tüketimin eşzamanlı olarak meydana gelmesi, ürünün üretildiği yerde tüketilmesi, minimum makineleşme ile emek üzerine bir endüstri olması ve standardizasyonun yok denecek kadar az olması bulunmaktadır [10].

Hizmet sektöründeki çeşitlilik ile birlikte hizmet kalitesi ön plana çıkmaktadır. Kalite kavramı insanların ve sistemlerin mükemmele ulaşma isteği ile oluşmuştur. Latince nasıl olduğu anlamına gelen “*qualis*” kelimesinden türemiş ve “*qualitas*” kelimesiyle ifade edilmiştir [7].

2.2. Kalite Fonksiyon Göçerimi

Günümüzde yeni ürün ve hizmet tasarım felsefelerine bağlı birçok gereksinim belirlenmiştir. Bu gereksinimler, tüketici ihtiyaçlarının ve beklentilerinin anlaşılması, çatışmaların çözülmesi, çözümlerin kavramsallaştırılması, fonksiyonel ve ekonomik etkenler için sayısal hedeflerin belirlenmesi, pazarlanabilir hizmetlerin geliştirilmesi ve bu süreçte hizmete doğrudan ve dolaylı olarak etki eden tüm tüketici gruplarının tasarım sürecine dahil edilmesi olarak listelenebilir [11].

Tasarımcılar, tüketici isteklerini ve ihtiyaçlarını dikkate alarak bu ihtiyaçların tamamını anlamak, önceliklendirmek ve tasarıma dahil edebilmek için iyi yapılandırılmış ve güvenilir bir metodoloji kullanmalıdır [12]. Bilgi dökümantasyonu ile karar ve kavram tasarımı adımlarının kolaylaşması, bu metodolojik yaklaşıma bağlıdır.

Yine tasarımcıların fikirlerini ve alternatiflerini rasyonel ve etkin bir şekilde organize etmelerinde, yapısal bir metodoloji kullanımı yardımcı olacaktır. Bahsedilen tasarım metodolojilerinden bir tanesi de Kalite Fonksiyon Göçerimi'dir [13].

2.2.1. Kalite Fonksiyon Göçerimi Kavramı

Revelle, Kalite Fonksiyon Göçerimi (KFG) metodolojisi kullanımının yaygın olduğunu ifade ederken ‘*Quality Function Propagation*’ terimine ait metodolojinin direkt olarak bu terim ile algılanamayacağını belirtmiştir. KFG kavramının özgün karşılığı Japonca’da “hin shitsu, ki nou (veya kino), ten kai” olarak belirtilmiştir.

品質機能展開
Hin shitsu Ki nou Ten kai

Şekil 2.1. Kanji Alfabeti [14]

Üç karakterden oluşan ve orijinali Japonca’dan gelen terim için her karaktere çeşitli anlamlar yüklenmiştir.

Tablo 2.1. KFG Terminolojisi [15]

Japonca	İngilizce	Türkçe
Hin shitsu	Quality	1. nitelik, vasıf, 2. Kalite
	Feature	1. yüzdeki organlardan biri, 2. yüz, sima, çehre; yüz hatları, 3. özellik.
	Attribute	1. sıfat, nitelik, vasıf
Kino	Function	1. iş, görev, vazife, işlem, fonksiyon
	Mechanism	1. mekanizma, 2. İşleyiş
Ten Kai	Deployment	1. plana göre yerleştirme, 2. Yayılma
	Evolution	1. evrim
	Diffusion	1. yayınma, yayınım, difüzyon
	Development	1. geliştirme, gelişme, gelişim

Tablo 2.1.’de belirtildiği üzere Japonca’dan Türkçe’ye tercüme edilen terim için birbirinden farklı fakat anlamı aynı birçok kelime kullanılabilir. Bu çeşitliliğin sebebi, çeviri sırasında İngilizce’nin bir ara çeviri dili olarak kullanılmasıdır.

Terim, çeviri sonucunda İngilizce’de “quality function deployment” adıyla kabul görmüştür. Konuyla ilgili araştırmacılar tarafından Türkçe’ye çevrilirken ise

“Kalite Fonksiyon Yayılımı”, “Kalite Fonksiyonunun Yaygınlaştırılması”, “Kalite İşlev Konuşlandırma”, “Kalite Fonksiyonu Açınımı”, “Pazar Gereksinimleri Doğrultusunda Tasarım”, “Kalite Fonksiyonları Geliştirme”, “Kalite Fonksiyon Göçerimi” gibi farklı isimler kullanılmıştır. Bu isimlerden en yaygın olarak “Kalite Fonksiyon Göçerimi” kullanıldığı belirlenmiştir [16]. Mevcut çalışmada da yöntemden bu isim kullanılarak bahsedilecektir.

Daetz ve ark. (1995)’a göre KFG, tüketici ihtiyaçlarını karşılayacak veya ihtiyaçların üzerine çıkacak bir ürünü ve hizmeti tanımlamak, tasarlamak, üretmek için bir araya gelen bir ekip tarafından kullanılan sistematik bir planlama sürecidir [17]. Tüm bu açıklamalardan yola çıkarak KFG’nin bir ekip tarafından sürdürülen hizmet planlama ve geliştirme yöntemi olduğu söylenebilir [18].

Terminolojik açıdan incelenen Kalite Fonksiyon Göçerimi kavramı, uygulama açısından işletmelerin üretmiş olduğu hizmetlerin yanı sıra işletmenin bütününde bir kalite anlayışı üzerinde durmayı hedeflemiştir. Bu yöntem “İşletme Bütününde Kalite Kontrolü – Company Wide Quality Control (CWQC)” ilkesine göre geliştirilmiştir. Yanı sıra, işletme dışındaki tedarikçiler de KFG sürecine dâhil olmaktadır [19]. CWQC felsefesi hakkında, işlevler arası yönetim ve hizmet yerine süreç yönelimli ve tüketici odaklı olduğu söylenebilir. Bu felsefenin temelinde yapılan iş kalitesi yer almaktadır [20].

Günümüz koşullarında ortaya çıkan rekabet ortamında hizmet ve ürün sağlayan şirketlerin başarılı olabilmek için tüketici istek ve ihtiyaçlarını anlaması gerekir. Beklentilerin karşılanması için kullanılan yöntemlerden bazıları mülakat, anket ve odak gruptur. Bu yöntemlerle bilgi toplanır ve sistematik bir şekilde teknik verilere dönüştürülmesi sağlanır [21].

Dönüştürülen veriler, plan ve gelişim sürecinde rehber olacaktır. Bu açıdan KFG, tasarım sürecinin dinamiklerinin modellere dönüştürülmesine yarayan bir yönetim aracı olarak tanımlanabilir Şartlar göz önünde bulundurulduğunda KFG uygulaması, planlanan dönüşümü gerçekleştirmek için uygun bir yöntemdir ve birçok yarar sağlayabilir [22].

KFG yöntemi, planlama fonksiyonunu yakından ilgilendiren bir araçtır. Aynı zamanda örgüt içinde birçok bölümün ortak çalışmasını gerektirmektedir. Bu yöntem, tüketici odaklı olarak mevcut hizmeti yenilemek veya yeni hizmet geliştirmek için tüketici tatmini sağlamak ve beklentileri aşmak amacı ile uygulanır [23].

KFG yöntemi kapsamında, tüketicinin talep ettiği hizmetlerde aradığı kaliteyi sağlamak için tasarım, üretim ve pazarlama aşamalarında müdahale edilmektedir. Bu amaç doğrultusunda örgüt içindeki beceriler üzerine yoğunlaşıp planlama ve iletişim süreçleri sistematik bir yaklaşım oluştururken gerekli koordinasyon sağlanır [15]. Yöntemin firmalar tarafından başarılı bir şekilde uygulanması sonucunda kalite, verimlilik ve teknik bilgiler artarken teknik işlemler, maliyet ve hizmet geliştirme sürelerinin azalması beklenmektedir [24].

KFG yöntemi tüketici ile üretici firma arasında iyi bir iletişimin kurulmasında köprü görevi gören bir araçtır [19]. KFG ile servis öncesinde hizmete ilişkin tüketici ve firma açısından en iyi veriler değerlendirilir. Servise girdikten sonra geriye yönelik hataları giderme çalışması maliyeti yükselteceğinden tüketici ile firma çalışanlarının hayal ettiği hizmetin aynı veya eşdeğer özelliklere sahip olması büyük önem taşır. Tasarlanan hizmet ile ilgili fikir ve değerlendirmelerin iki taraflı örtüşme oranı yükseldiği takdirde hatasız ve kolay pazarlanabilir hizmet servisi mümkün hale gelir [23].

Birçok işletmenin arasından turizm işletmeleri de pazar araştırmasına önem vermektedir. Yapılan araştırmalardan elde edilen bilgiler doğrultusunda tüketici beklentisine yönelik servis süreci ve hizmet portföyü düzenlemesi planlanmaktadır. Yanı sıra, tüketici istek ve ihtiyaçları konusunda yönetici görüşlerini yeterli kabul eden bir anlayışa sahip işletmelerde, araştırma kısmı kadar yöneticiler tarafından gerçekleştirilen yorumlama kısmının doğru şekilde icra edilmesi de işletmenin pazardaki yerini önemli oranda etkilemektedir [25].

Bu anlayış genellikle aile işletmelerinde görülürken kurumsal işletmelerde pazar araştırmalarına ilişkin verilerin toplanması pazarlama departmanı tarafından yürütülerek veriler yönetim ile ilgili departmanlara aktarılmaktadır [19]. Bilginin üst yönetim, tasarım, imalat, mühendislik departmanlarına ayrı ve kopuk olarak iletilmesi

farklı değerlendirmelere yol açabilirken verimsizlik ve iletişimsizlik sorunu yaşanabilir [23]. Analiz problemlerinin giderilmesi için KFG yöntemi, takım çalışmasını benimsemesi ile oldukça önemlidir [19].

2.2.2. Kalite Fonksiyon Gceriminin Amacı

İlk olarak 1960 yılında, ağır sanayide kullanılmak üzere Yoji Akao tarafından geliştirilen KFG, günümüzde kaliteli hizmetin ortaya çıkarmada oldukça yardımcı olmaktadır. KFG'nin amaçları arasında [15];

- Tüketiciler isteklerini firma teknik karakteristiklerine dönüştürme,
- Aynı hizmet üzerinde çalışan farklı fonksiyonlara bir iletişim ortamı yaratarak yatay iletişimi arttırma,
- Hizmette yapılacak geliştirme işlemlerini nceliklendirme,
- Hedef yenilikleri belirleme,
- Rakipler ve rakip hizmetlerle karşılaştırma olanağı sağlama,
- Hedef maliyet azaltma alanlarını belirleme

bulunmaktadır.

Akao ve Mazur'un 80 firmaya uyguladıkları KFG araştırması sonucunda belirlenen, firmaların KFG uygulama amaçlarından bazıları [26];

- Planlama ve tasarım kalitesini düzenleme,
- Rakip hizmet anlayışıyla kendi işletmelerini kıyaslama,
- Rekabet stnlğ sağlayacak yeni hizmet tasarımı geliştirme,
- Pazar verilerini elde etme ve yorumlama,
- Tüm kurum içi süreçlere KFG anlayışını benimsetme,
- Tüketiciler tatminine yönelik hizmet tasarımı geliştirme,
- Maliyeti düşürme,
- Hizmet güvenilirliğini ve tüketiciler değer algısını arttırma

şeklinde sıralanmıştır.

2.2.3. Kalite Fonksiyon Göçerimi ile İlişkili Kavramlar

KFG yönteminde karşılaşılan bazı özel kavramlar mevcuttur. KFG ile ilişkili kavramların başında, kalite evi yer almaktadır. Bunun dışında yöntem içerisinde; tüketicinin sesi, kolaylaştırıcı, KFG ekibi, Gemba analizi ve Kano modeli isimli kavramlar ile karşılaşılabilir.

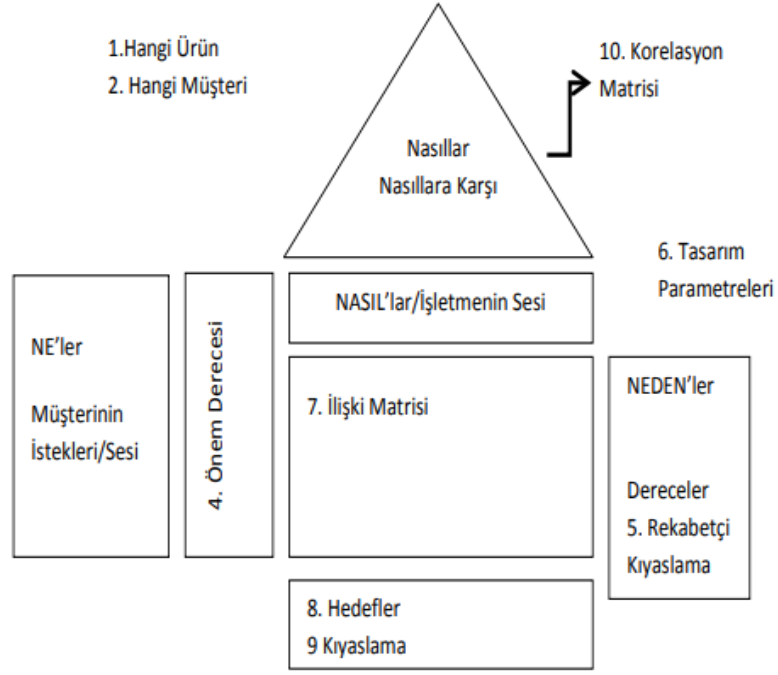
2.2.3.1. Kalite Evi

KFG'nin temel yapısı kalite evidir. Kalite evi, matrisler seti olarak tüketici isteklerini karşılamaya yönelik belirlenen kalite karakteristiklerini ilişkilendirir, hizmet özelliklerini algılamak üzere karşılaştırır, kalite karakteristiklerini objektif ölçülere göre karşılaştırır ve aralarındaki olumlu veya olumsuz korelasyonları belirler [19].

Kalite evi kavramı, tüketici isteklerinin hizmetler ile yansıtılması gerektiği inancıyla görselleştirilerek ortaya çıkarılmıştır. Kalite evi, mühendisler için sayısal veriler içerirken pazarlamacılar için tüketici sesini temsil etmektedir. Bu sebeple, çok fonksiyonlu bir araç olarak nitelendirilmektedir [27].

Tüketici isteklerinin yansıtılması; tasarım mühendisleri, imalat elemanları ve pazarlama ekibinin üretim süreci boyunca iş birliği içerisinde çalışmalarına olanak sağlamaktadır. Kalite evi, bölümler arası planlama ve iletişim sağlayan bir kavramsal haritadır [11].

Kalite evinin temelinde tüketici ihtiyaçları, beklentileri ve istekleri yer almaktadır. Tüketici beklentilerinin net ve hatasız olarak belirlenmesi ile başlayan süreç, ele alınan hizmet hakkında matematiksel sonuçlar elde edilmesiyle sona ermektedir [23].



Şekil 2.2. Kalite Evi Odaları

Kalite evinin ana tablosu, tüketici ihtiyaçları ile kalite özelliklerini karşılaştırmaktadır. Ana tablonun üst kısmında bulunan çatı yapısı ise kalite özelliklerinin kendi içerisinde karşılaştırılmasına yardım ederek tabloyu tamamlar [19].

2.2.3.2. Tüketicinin Sesi

KFG'nin temel amacı tüketici sesidir. Tüketici sesi, işletmelerin kalite politikasına temel oluşturan veri merkezlerini oluşturur. Tüketici odaklı ürün ve hizmet üretme amacı güderek ve hitap edilen pazara bağlı olarak tüketicinin istekleri, işletme ve hizmetler hakkındaki fikirleri, beklentileri, memnuniyet derecesi ve kafa karışıklığı gibi konular tüketici sesi (Voice of the Customer-VOC) kavramını ortaya çıkarmaktadır [19].

Tüketiciler üretimi planlanan hizmet ile ilgili en çok söz sahibi taraf haline gelmiştir. Tüketici sesi, serbest piyasa ekonomisinin geliştiği ve rekabetin arttığı mevcut durumda daha etkindir. Öte yandan, hizmetlerin maddi karşılığının yanı sıra hizmetleri uzun süre kullanacak olan tüketicilerin beklenti ve istek sahibi olması doğal karşılanmaktadır [23].

Tüketici memniyeti için tüketicinin isteklerini öğrenmek ve bu istekleri karşılama şeklini anlamak gerekmektedir. Dikkate alınması gereken tüketici ihtiyaçları; bilinen, beklenen ve heyecanlandırıcı yani sürpriz ihtiyaçlar olmak üzere üç tür olarak belirtilmiştir. Sürpriz ihtiyaçlar aynı zamanda beklentiler olarak da adlandırılabilir. Bilinen ve beklenen ihtiyaçlar ile ilgili bilgileri tüketicilerden temin etmek mümkün olsa da beklentiler konusunda sürpriz ihtiyacından ötürü aynı durum söz konusu değildir [28].

Tüketici odaklı hizmet tasarımı ve çalışma yöntemine dair bilgiler çeşitli kaynaklardan doğrudan ve dolaylı olmak üzere iki temel şekilde elde edilebilir. Tüketicilerden doğrudan bilgi edinmek için yüz yüze görüşme, telefon ile görüşme, tüketici ve ticari testler, alan ve hizmet satın alma araştırmaları, odak gruplar ve anketler gibi farklı seçenekler bulunmaktadır. Yanı sıra; gözlem, şikayetler, forumlar, eğitim programları, toplantılar, ticari dergiler ve fuarlar, tedarikçiler, saha raporları ve işletme çalışanları da dolaylı bilgi için belirtilen alternatifler arasındadır. Her iki şekilde de toplanan bilgi nicel veya nitel karakterli, sistematik veya rasgele toplanmış olabilir [29].

Mazur (1996), bahsedilen yöntemler arasından spesifik bir gözlem ile yapılan Gemba Analizi'nin en uygun yöntem olduğunu belirtmiştir [30]. Gemba Analizi, tamamen tüketici ihtiyaçlarını anlamak üzere hizmetin kullanıldığı yerde yapılan gözlem olarak tanımlanabilir [19].

2.2.3.3. Kolaylaştırıcı

KFG ekibini yönlendirme görevi ile firma içinden veya dışından seçilmiş, KFG hakkında teorik bilgi ve uygulama deneyimine sahip kişi kolaylaştırıcı olarak adlandırılmaktadır [23]. Kolaylaştırıcı, KFG uygulama sürecinde KFG ekibine yardım eder ve yol gösterir. Seçilen kişi, KFG hakkında deneyim ihtiyacının yanı sıra birlikte çalıştığı ekibi iyi tanımalı ve gerekli durumda ekibin bilgi eksikliğini tamamlayabilmek için kişilere bireysel olarak nasıl davranması gerektiğini bilmelidir.

Ayrıca, kolaylaştırıcı tarafından bilgi paylaşımının eksiksiz yapılması ve kolaylaştırıcının objektif olması ekip ile birlikte çalışma konusunda büyük önem arz eder [15].

Kolaylaştırıcı ile KFG ekibinde bulunan bölüm temsilcileri çalışmaları birlikte yürütür [23]. Kolaylaştırıcının görevlerinden bazıları KFG ekip liderlerinin amaçları doğrultusunda oluşturulacak matris sayısını tespit etmek, KFG prosesini düzenlemek ve planlamak, ileri süreçte alt bileşen olacağı varsayılan etkinlikleri plana göre ayrıntılı bir şekilde düzenlemektir.

Kolaylaştırıcının, KFG çalışması için doğru ve özenli bir şekilde kurum içerisindeki kaynakların ne şekilde kullanılacağını ve dağıtılacağını belirlemesi gerekir. KFG uygulamasında olumlu sonuçlar elde edilmesi, düzgün kaynak dağılımına bağlıdır. Proje çalışmalarına başlamadan önce, kolaylaştırıcı bir amaç tespit ederek mevcut kaynakların odak noktasına karar vermelidir. Amaçların ve sorunların belirlenmesi ile KFG ekibi tarafından optimum destek sağlanabilir [31].

2.2.3.4. KFG Ekibi

KFG çalışmasında çeşitli görevleri gerçekleştirmek üzere üstlenen kişilerden oluşan kurum içi grup, KFG ekibi olarak adlandırılır. KFG ekibinin yapısı, çalışma kapsamı ile belirlenir. Bu aşamada, hizmet hakkında kritik kararlar alma potansiyeline sahip KFG ekibinin oluşturulma şekli önemli görülmektedir.

Ekip, KFG matrisinin gelişmesini sağlarken aynı zamanda hizmet üretimi konusunda karar mercii konumundadır. Doğru kararlar alması beklenen bir ekibin motivasyonu yüksek olmalıdır. Ekip üyelerinin geliştirdikleri hizmetleri sahiplenmesi motivasyon sağlayabilir fakat kişilerin geliştirilen hizmetler hakkında eksiksiz bilgiye sahip olması beklenir.

KFG ekibinde, birbirinden farklı ve önemli işlevsel gruplara hakim temsilciler bulunması gerekmektedir. Bu gruplardan bazıları üretim, tasarım, teslimat ve servis olarak sıralanabilir. İdeal bir KFG ekibi, 3 ila 7 üyeden oluşabilir. Üye sayısının tek rakam olması ekip içerisinde oy çoğunluğu ile karar alınmasını kolaylaştıracaktır [32].

KFG ekibinin yüksek öncelikleri arasında olası tüketicilerin doğru bir şekilde tespit edilmesi bulunmaktadır. İlgili tüketicilerin kendi aralarında gruplandırılması ve grupların KFG ekibi tarafından incelenmesi, doğru tüketici tespiti için ilk koşuldur. Diğer koşul ise ekip içerisindeki bütün üyelerin aynı anda, aynı tüketici grubu ile

çalışması gerekliliğidir. İncelemeler sonucunda belirlenen, tüm olası tüketiciler arasından hedef tüketici grubu seçilmelidir. KFG ekibi, proses sırasında hizmet hakkında birçok karara imza attığından tüketici kitlesinin açıkça belirlenmesi kararları anlamlı kılmak açısından kritik önem arz etmektedir. Ters durumda, tüketici talepleri belirlenirken sorun yaşanabilir [31].

KFG ekibi, uygulama sırasında maksimum fayda sağlamak üzere çalışmalıdır. Bu sebeple, ekip üyeleri tartışılan her konuda çalışmaya başlamadan önce detaylı bir şekilde düşünmeli ve çalışmaya değer olup olmadığına karar vermelidir [32].

2.2.4. Kalite Fonksiyon Göçeriminin Zamana Bağlı Gelişimi

Kalite anlayışının gelişmesi bazı teknikler sayesinde olmuştur. Bu tekniklerden biri de Kalite Fonksiyon Göçerimi'dir. KFG'nin gelişim süreci incelendiğinde, son yetmiş yılın bu süreçte önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir [27].

Akao, KFG yaklaşımından yardım alınarak toplam kalite anlayışının geliştirilmesinde kritik role sahiptir [15]. KFG, ilk olarak 1966 yılında, Japonya'da Yoji Akao tarafından çalışılmıştır. Akao'nun teorik çerçevede geliştirdiği bu çalışmanın biçimlendirilmiş bir yaklaşım olarak kalite kontrol için uygulanması ilk kez 1972'de, Japonya'da Dr. Mizuno ve Dr. Furukawa'nın da katılımlarıyla "Mitsubishi Heavy Industries Ltd." şirketi tarafından Kobe tersanesinde gerçekleşmiştir [19].

Japon bir otomotiv şirketi olan Toyota, KFG uygulamasında başarı elde eden ilk şirketlerdendir. Toyota'nın 1980'lerin başına kadar KFG yöntemi uygulayarak elde ettiği başarı Amerikan firmaların ve diğer ülkelerin dikkatini çekmiştir. Toyota, 1977-1984 yılları arasında KFG yöntemi ile %61 maliyet düşüşü sağlarken ürün/hizmet geliştirme ve piyasaya sürme sürecini büyük oranda hızlandırmıştır. Aynı zamanda paslanma problemlerini gidermiştir [24].

KFG üzerine ilk kitap yayını 1978'de, Japonya'da örnek olaylarla desteklenerek konunun daha iyi anlaşılmasına yönelik gerçekleştirilmiştir. 1981 yılında ise ilk kez hizmet işletmelerinde KFG uygulaması başlamıştır [23].

KFG'nin ABD'ye sunulması 1983 yılında Akao, Furukawa ve Kogure tarafından verilen, üstün Amerikan şirketlerinden seksen kalite güvence yöneticisinin katıldığı dört günlük seminer vasıtasıyla gerçekleşmiştir. Yöntemin farklı ülkelerde tanınması ile ilgili bir başka önemli olay ise Akao'nun 1983'te makale yayınlaması ile gerçekleşmiştir. Akao ve Kogure'nin birlikte yazdığı "Quality Function Propagation and CWQC in Japan" isimli makale Ekim ayında ASQC kısa adıyla da bilinen Amerikan Kalite Kontrol Topluluğu'nun aylık dergisi olan "Quality Progress" de yayımlanmıştır [27]. Akao bu çalışması ile Deming Ödülü ve Uluslararası Kalite Akademisi tarafından verilen En İyi Kalite Ödülü gibi prestijli ödüllere layık görülmüştür ve yöntemin tanınırlığında önemli bir etki yaratmıştır [33]. Japonya'da 1987 yılında ilk kez "Deming Kalite Ödülü" verilmiştir ve 1991'de ilk KFG sempozyumu düzenlenmiştir.

1982 yılından itibaren Amerikan iş çevreleri, KFG yönteminin temel kavramlarıyla tanışmıştır ve 1984 yılında ilk endüstriyel uygulama gerçekleştirilmiştir. 1984-1988 yılları arasında ABD'de KFG üzerine ilk kitap yayımlanmıştır ve yöntem hizmet işletmelerine uyarlanmıştır. ABD'de ilk KFG sempozyumu 1989'da düzenlenirken ilk "Deming Kalite Ödülü" 1991'de verilmiştir [23].

Türkiye'de ise KFG ile ilgili ilk uygulamalar 1994 yılında beyaz eşya üreticisi olan Arçelik firması Araştırma Geliştirme Merkezi (AGM) tarafından bulaşık makinesi üzerine gerçekleştirilmiştir. 1995 yılında, yine AGM tarafından ikinci KFG projesi No-frost buzdolabı konusunda yapılmıştır. Aynı yıl elektrik süpürgesi ve çamaşır makinesi üretiminde faaliyet gösteren firmalar da KFG uygulamaları gerçekleştirmeye başlamıştır. Tüketici taleplerinin tespit edilmesi amacıyla bütün bu uygulamalarda odak grup çalışmaları gerçekleştirilirken tüketici şikâyetleri, pazara ilişkin araştırmalar, fuar ve sergilerde gelen yorumlar gibi kaynaklardan yararlanılmıştır [27].

KFG yönteminin tarihsel gelişim süreci kapsamında öncül hareket noktaları endüstriyel ürün tasarımı ve gelişimidir. KFG tekniği ile endüstriyel tasarıma ait gelişim süreçlerinin paralellik gösterdiği söylenebilir. Bahsi geçen süreçlerin her ikisinin de kapsamına giren ve kesişim kümesi oluşturabilecek alt konular bu paralelliğin temelinde önemli rol oynamaktadır. Günümüzde, KFG birçok ülkede her

türlü endüstri ve işletme tarafından başvuru alan bir kalite sistemi halini almıştır. Endüstriyel sahada artan deneyim ile birlikte hizmet sektörlerinde de KFG uygulamaları başlarken çalışmalar özellikle Japonya ve ABD’de yoğunlaşmıştır [23]. Türkiye’de ise hala gelişmekte olan bir uygulamadır.

KFG kullanılan şirketlerde bazıları ise Hewlett-Packard, IBM, Kodak, Kawasaki Ağır Sanayi, Ford, GM’dir. KFG’yi yaymak ve hakkındaki bilgileri güncellemek için dünya çapında ulusal ve uluslararası birçok sempozyum yapılmaktadır. Sempozyumların düzenlendiği ülkeler; Amerika, Japonya, İsviçre, Almanya, Türkiye, Avustralya ve Brezilya’dır [33].

2.2.5. Kalite Fonksiyon Göçerimi Süreci

KFG, dört aşamalı bir süreçtir. Bu aşamalar planlama, tüketici ihtiyaçlarının belirlenmesi, kalite evinin oluşturulması ve sonuçların analizi şeklinde adlandırılabilir.

2.2.5.1. Planlama

KFG uygulamasının başarı kriterlerinden biri organizasyon ve planlamanın doğru gerçekleştirilmesidir. Yetersiz veya yanlış planlama sonucunda uygulamanın başarısı tehlikede olacaktır. Planlama aşaması; örgütsel desteğin sağlanması, KFG ekibinin kurulması, gerekli malzemelerle tesisin sağlanması, amaçların belirlenmesi, hizmet kavramına karar verilmesi, tüketici grubuna karar verilmesi, zaman ufğunun belirlenmesi ve KFG sürecinin tasarlanması konularını içerir [34].

2.2.5.1.1. Örgütsel Desteğin Sağlanması

KFG uygulamasının başarı ile gerçekleştirilmesi için temel şart, örgütsel desteğin sağlanmasıdır. Örgütsel destek, fonksiyonel destek ve teknik destekten oluşmaktadır.

Yönetim desteği; örgütün tepe yönetimi tarafından KFG uygulamasının tamamlanması için gereken para, zaman ve tüketici isteklerinin toplanmasını, KFG yürütücüsünün belirlenmesini, KFG ekibinin oluşturulmasını ve istenen sonuçlar elde edilene kadar uygulama için gerekli şartların sağlanmasını kapsamaktadır [35].

Özellikle üst yönetimin projeyi desteklemesi, KFG uygulamasında başarıyı etkileyen en kritik faktör olarak belirlenmiştir. Üst yönetimin görevleri arasında; KFG'nin bir öncelik olduğunu açıklamak, KFG aktivitelerini önceliklendirmek, tasarımın tüketici ihtiyaçlarına yönelik olduğunu vurgulamak ve KFG'nin lideri olmak bulunmaktadır. Üst yönetimin KFG projesini desteklemesi için gerekenler;

- KFG sürecini öğrenmek ve anlamak,
- KFG analizi gerektiren projeleri belirlemek ve önceliklendirmek,
- Amaç tespit etmek ve ve kaynak dağılımı yapmak,
- Proje için hedef, örgütsel amaç ve konu belirlemek,
- Projeye program yöneticisi atamak,
- KFG yürütücüsü ve fonksiyonlar arası KFG ekibi atamak,
- KFG ekibine yetki ve destek vermek,
- Ekip çalışmalarına katılmak

şeklinde özetlenebilir [36].

Örgütsel destek kapsamında bulunan fonksiyonel destek, KFG sürecine ihtiyaç dahilinde katılacak satın alma, imalat, kalite güvence, satış, hizmet, eğitim, pazarlama ve finans gibi grupların desteğini içermektedir. Teknik destek ise; KFG'nin uygulanabilmesi için her ekip üyesinin KFG prensiplerini bilmesi ve en azından bir seminere katılmış olması gerekliliğinin yanında KFG yürütücüsünün ekibi yönlendirebilmesi için yöntemin farklı uygulamalarını, seçeneklerini ve elemanlarını bilmesi gerekliliğine sahiptir.

2.2.5.1.2. Amaçların Belirlenmesi

KFG uygulaması sırasında ekibin odaklanacağı bir amaç belirlenmesi gerekmektedir. Belirlenen amacın, neden sorusuna yanıt vermesi beklenmektedir. KFG uygulamalarında karşılaşılan amaçlardan bazıları; devrimsel tasarım geliştirmek, maliyeti düşürmek veya verimliliği arttırmak için mevcut hizmeti yeniden tasarlamak, tüketicinin değer algısını veya hizmet kalitesini arttırmak şeklinde sıralanabilir.

Amacın belirlenmesi uzun zaman alabilir fakat net bir şekilde belirlenen amaç, ekip üyeleri için bir bakış açısı oluşturur. Bu sayede ekibin daha verimli çalışması sağlanır. Amaç belirlenirken tüketici ve şirket için ne yapılmak istendiği

düşünülmelidir. Tüketici ve şirket konularına odaklanılması amacın belirlenmesine yardımcı olur. Yanı sıra, proje kapsamında net olarak çalışılacak ve çalışılmayacak konular kararlaştırılmalıdır. Çalışma kapsamının net olarak sınırlandırılması yine ekip üyelerinin daha verimli çalışmasına olanak sağlayabilir [36].

2.2.5.1.3. Tüketici Grubuna Karar Verilmesi

Hedef tüketici grubunun belirlenmesi için öncelikle olası tüketici listesi oluşturulmaktadır. Tüketici listesi genellikle KFG planlamacıları veya pazar araştırmacıları tarafından hazırlanmaktadır. Tüketiciler genellikle üç grupta değerlendirilmektedir:

- 1) Nihai Tüketiciler:** Son kullanıcılar olarak da adlandırılan nihai tüketiciler, bir hizmeti kişisel ve özel ihtiyaçları için kullanan kesimdir.
- 2) Ara Tüketiciler:** Ara tüketici grubu, çoğunlukla hizmetin dağıtımını gerçekleştiren toptancı ve perakendecilerden oluşmaktadır.
- 3) İçsel Tüketiciler:** İçsel tüketiciler, örgütün içinde yer alıp hem ara tüketicilerin hem de nihai tüketicilerin tedarikçisi olabilen gruptadır.

Bahsi geçen bütün tüketici grupları, eşit öneme sahiptir. Öte yandan, bir başka tüketici grubunu kayıp veya potansiyel tüketiciler olarak belirtme ihtiyacı bulunmaktadır. Firmalar kendi tüketicilerinin ihtiyaçlarını belirlerken kayıp/potansiyel tüketicilerin, firma hizmetlerini kullanmama veya rakip firmanın hizmetlerini tercih etme nedenleri hakkında elde edilecek bilgiler yeni hizmet tasarımlarında fayda sağlayacaktır.

Bütün olası tüketici gruplarının ardından odaklanılması gereken grup anahtar (ana) tüketicilerdir. Hizmet tasarımları, anahtar tüketici grubunu memnun etmek üzerine planlanmaktadır ve aynı zamanda bu tüketici grubunu mümkün olduğunca genişletmek için çalışmalar yapılmaktadır [37]. Ana tüketiciler üç farklı şekilde tanımlanabilir:

- 1) **Kısa Sürede Anlaşma:** Katılımcıların tümü tarafından, belirlenen tüketici grupları arasından bir grubun ana tüketici grubu olduğu konusunda hemfikir olunması durumunda kısa sürede ana tüketici belirlenmesi sağlanabilir.
- 2) **Önceliklendir Matrisi Yöntemi:** Her tüketici grubunun, kolayca ölçülebilen birkaç kritere göre ağırlıklandırıldığı yöntemdir. Kısa dönemdeki gelir potansiyeli, geçmiş kısa dönem süresince bu tüketici grubundan elde edilmiş gelir ve bu tüketici grubunu tanıyan satış gücü mevcut kriterlerden bazılarıdır. Her tüketici grubu veya pazar bölümü için bu ağırlıklar belirlenip çarpılır. Çarpım sonucunda en yüksek tüketici grubu, ana tüketici grubu kabul edilir.
- 3) **Analitik Hiyerarsi Süreci (AHS):** AHS, ana tüketici grubunun belirlenmesi için kullanılan yöntemlerden birisidir. Bu matematiksel yöntem, öncelikleri belirlerken kullanılmaktadır. Yöntem içerisinde, değerlendirme yapacak ekip tarafından tüketici grubu listesinin bulunacağı bir matris hazırlanır. Bütün tüketici grupları ikişerli gruplar halinde birbirleriyle karşılaştırılır [38].

2.2.5.1.4. Zaman Ufkunun Belirlenmesi

KFG uygulama planının daha realist olması için belirli bir zaman planlaması olması gerekmektedir. Zaman planlaması sayesinde ekip üyelerinin aynı hedefe odaklanmaları sağlanır. Ulaşılması zor olsa da bütün kaynakların kullanımı ile ulaşılabilecek bir amaç belirlenirse bu amaç zaman planlamasına dahil edilir. KFG faaliyetleri sırasında, zaman ufku çizelgesinin tutarlı bir şekilde uygulanması zorunludur [37].

2.2.5.1.5. Hizmet Kavramına Karar Verilmesi

Detaylı hizmet tasarımının mümkün olduğunca ertelenmesi en önemli KFG prensiplerinden biridir. Bu sayede ekibin uzun süre amaca odaklanması sağlanır ve böylece ekip amaca ulaşmak için gereken çözümleri üretmek üzerine çalışarak detaylı bir tasarımın oluşturacağı kısıtlardan kurtulur. Öte yandan, KFG projesine nelerin dahil edilip edilmeyeceğine karar verilmeli ve projenin belli bir bakış açısına sahip olması sağlanmalıdır. Elde edilen bakış açısı ile KFG ekibi çözüm geliştirerek uygun olmayan verileri gözardı edip kazandığı zamanı proje için diğer uygun alanlarda kullanabilir [39].

2.2.5.1.6. KFG Ekibinin Kurulması

KFG yöntemi, organizasyon içerisindeki iletişim kanallarının yatay göçerimini bir zorunluluk haline getirmektedir. Tüm örgütsel birimlerin, KFG için veri sağlaması amacıyla tüketicinin sesi herkes tarafından dinlenmelidir ve aynı zamanda pazarlamadan üretime, üretimden satışa bütün departmanların birbirinin aktivitelerinden haberdar olması gerekir. Bu da etkili ve verimli bir ekip çalışmasıyla gerçekleştirilebilir fakat KFG ekibi, proje bitene kadar ekipten ayrılmayacak üyelerden oluşmalıdır. Ekip üyeleri hem tüketiciyi hem de üreticiyi temsil etmelidir.

KFG ekibinde en az bir tasarımcı, bir KFG yürütücüsü ve bir proje lideri bulunmalıdır. Ekip üyeliğinde gönüllülük esastır. Öte yandan, ideal bir KFG ekibi tasarım, imalat mühendisliği, satış, araştırma-geliştirme, kalite güvence ve hizmet planlama gibi farklı bölümlerde görevli üyeleri bünyesinde toplamalıdır. Farklı alanlarda uzmanlık sahibi kişiler ile bir sinerji etkisi yaratmak amacıyla geniş fonksiyonları temsil eden bir KFG ekibi planlanmaktadır.

Ekip üyelerinin ilgili olmadıkları konularda görüş bildirmelerini engellemek için üye sayısı sınırlı tutulmalıdır. Beraberinde, görüş birliğine yardımcı olacak sayıda üye belirlemek açısından üyelerin tek sayıda olması karar alınmasını kolaylaştıran bir öneme sahiptir. KFG ekibi bünyesinde, 7'den fazla üye olması tartışmaların belirsizleşmesine ve grupların kopmasına sebep olduğundan ekip, genellikle 3-7 üye bulundurmaktadır. Ekip üyelerinin KFG ile ilgili genel bilgiye sahip olmalarının yanı sıra projeye başlamadan önce yöntem hakkında eğitim seminerleri almaları tercih edilmektedir. Bu bağlamda, KFG ekibinden beklenen karakteristik özellikler;

- Disiplinler arası olan ekip, farklı özgeçmişlerini ve bakış açılarını birleştirmeli,
- Ekip üyeleri, organizasyon hiyerarşisinde eşit düzeyde olmalı,
- Ekip içerisinde bir karar verici, KFG sürecini iyi bilen ve üzerinde çalışılan ürün hakkında uzman en az birer üye bulunmalı,
- Ekipte KFG sürecini iyi bilen bir üye bulunmadığı takdirde örgüt dışından yürütücü veya danışmandan davet edilmeli,

şeklinde sıralanabilir [36].

2.2.5.1.7. KFG Sürecinin Tasarlanması

KFG, standart bir proje şeklinde yönetilmesi gereken ve zaman isteyen bir yöntemdir fakat uygulama süresi kısaltılabilir. Değişkenlik gösteren uygulama süresi, günlerce ya da aylarca devam ettirilebilir fakat uygulama öncesi planlama aşamasında her aşama için süre belirlenmelidir. KFG yöntemi kapsamında kolaylaştırıcının görevleri sürecin planlanması ve düzenlenmesi, ekip liderlerinin amaçlarına istinaden oluşturulan matris sayısının belirlenmesi ve sürece dahil olacağı düşünülen diğer aktivitelerin detaylı olarak planlanması şeklinde açıklanabilir [16].

2.2.5.1.8. Malzeme ve Tesis Sağlanması

KFG ekip çalışmaları için süreç boyunca kullanılmak üzere, konsantrasyon yoğunluğu sağlamak amacıyla ve tercihen ekip üyelerinin normal çalışma mekanlarından farklı bir yerin KFG ortamı olarak seçilmesi gerekmektedir. Bu sayede, istenmeyen ziyaretçiler, telefon görüşmeleri veya olağanüstü durumlar ile KFG toplantılarının bölünmesi engellenebilir. Tercih edildiği gibi normal çalışma mekanlarının dışında seçilen KFG çalışma yerinde, ihtiyaç durumunda gerekli belgelere ulaşmayı sağlayacak düzenek düşünülmüş olmalıdır.

Aynı zamanda çalışmaların gerçekleşeceği odanın büyük ve yüksek duvarlara sahip olması, duvarlara büyük boy kalite evlerinin asılması için önemlidir. KFG çalışmasının süreç boyunca aynı yerde sürdürülmesi çalışmanın sürekliliğini sağlamanın yanı sıra dökümanları taşıma ihtiyacını da ortadan kaldırmaktadır [6].

2.2.5.2. Tüketici İhtiyaçlarının Belirlenmesi

Teknolojik yenilikler ile günümüzde süratle değişen tüketici istekleri sebebiyle birçok şirket küresel pazarda rekabet sınırlarını geliştirmeyi planlamaktadır. Bu şirketlerin yenilikçi ve değer katılmış hizmetler ile pazara zamanında ulaşması için tüketici beklentilerini bilmeleri ve karşılamaları gerekmektedir. Yeni tüketici ihtiyaçlarının tanımlanması, hizmetlerin geliştirilmesi ve pazarlanmasına bağlı olarak şirketlerin faaliyetlerini sürdürmesi sağlanmaktadır [40].

Tüketici ihtiyaçlarının belirlenmesi, tasarlama ve geliştirme çalışmalarının ilk adımı olmakla beraber KFG yönteminin en kritik ve en uzun adımıdır. KFG çalışmalarında tüketici ihtiyaçları ve beklentileri temel verileri oluşturmaktadır. Temel

veriler, sistemli bir iletişim çalışması ile toplanmaktadır. Elde edilen bilgiler, tüketicinin sesini oluşturmaktadır.

Tüketici portföyünü tanıyan firmaların tüketici ile nasıl temasa geçeceğini ve tüketicini nasıl tasarım aşamasına katacağını planlaması gerekmektedir [41]. Bununla birlikte, eski tüketicilerin bağlılıklarını arttırmak, yeni tüketiciler kazanmak ve tüketicilerin beklentilerini anlamak bu aşamada en önemli kriterlerdir [42].

2.2.5.2.1. Tüketici İhtiyaçlarının Tanımlanması

Firmaların, tüketicinin isteklerini ve düşüncelerini belirlemesi gerekmektedir. Tüketici ihtiyaçlarını anlamak için sadece soru sormak yeterli olmayacaktır. Tüketici istekleri sorulduğunda genellikle ikincil ve üçüncül ihtiyaçlar açıklanmaktadır. Bu sebeple, firmalar ikincil ve üçüncül ihtiyaçlardan birincil ihtiyaçlara doğru çalışmalar yapmalıdır.

KFG ekibinin görevi ise tüketici ihtiyaçlarını daha spesifik maddelere indirgemektir. Bu işlem kapsamında, beklentilerin yönetici istekleri haline dönüşmemesine dikkat ederek tüketici beklentileri tam anlamıyla özümsemelidir [36].

2.2.5.2.2. Tüketici Sesinin Dinlenmesi

Tüketici beklentilerini ifade eden terim olarak tüketici sesi kullanılmaktadır. KFG tüketici sesine odaklanırken bu ihtiyaçların tanımlanması gerekmektedir. Bu sebeple, tüketiciye alacağı hizmetten beklentisi sorulmalıdır. KFG ekibinin görevi, tüketici beklentilerini belirli tüketici ihtiyaçlarına dönüştürmektir.

Tüketiciler, ihtiyaçlarını açıklarken çözümler ve sorunlar şeklinde iki farklı tarzda konuşmaktadır. Tüketiciler resmin tamamını göremediklerinden sundukları çözümler yardımcı olmayabilir, bu sebeple KFG ebinin sunulan çözümlere karşı dikkatli olması gerekmektedir.

Genel olarak, tüketiciler hizmet hakkında önemli değişimlere çok sık rastlamasa da mevcut hizmetler için gerçekleşen ikincil gelişmelerden memnun olmaktadır. Bazı tüketici ihtiyaçları sorun olarak açıklanmaktadır. Bu tür bilgiler

tasarım aşamasının başlarında küçük değerlere sahiptir. Çözüm üretilirken hata modlarını bilmek ve bu hata modlarının üretilmiş çözümler tarafından karşılanmadığını belirlemek çok önemlidir.

Tüketici sesi kalitatif ve kantitatif olarak iki çeşittir [16]. Tüketicinin *ne istediği* ile ilgilenen kalitatif tüketici sesidir, bu *isteklerin önceliği* ile ise kantitatif tüketici sesini ilgilendirir. Tüketiciler tarafından belirtilen ham öncelik puanları tüketicilerin en çok ne istediklerini yansıtmaktadır. Öte yandan, KFG uygulaması için en fazla hangi tüketici ihtiyaçlarının karşılandığına dair bilgi gerekmektedir. KFG yönteminin temel amacı, toplam tüketici memnuniyetidir. Bu sebeple, sadece tüketici sesinin dinlenmesi yeterli olmayacaktır.

Tüketici sesi karakteristiklerinin derinlemesine anlaşılması ile yararlı bilgi akışı sağlanmaktadır. Tüketici sesini dinlemek için mevcut yöntemlerden bazıları;

- Mail, telefon, yorum kartı, anket
- Bireysel veya grup görüşmeleri
- Açık gözlem
- İçsel beyin fırtınası
- Odak gruplar
- Elektronik veri tabanları, paneller
- Ücretsiz telefon numaraları
- Tüketici şikayetleri ve önerileri

şeklinde listelenebilir.

Tüketici ihtiyaçlarının tamamını karşılayabilmek için birden fazla yöntemi birbirleriyle uyum içerisinde uygulamak daha sağlıklı sonuçlar verecektir. Yüz yüze yapılacak tüketici görüşmelerinin önceden planlanması şarttır. Tüketicilere ziyaret nedeninin açıklanmasının ardından ihtiyaçlarını belirleyebilmek için sorular sorulmalıdır. Görüşme sırasında bir kişinin soruları sorarken bir başkasının yanıtları kaydetmesi açısından görüşmelerin iki kişi tarafından gerçekleştirilmesi daha uygun görülmektedir.

Tüketici sesini dinlemek için uygulanan yöntemler arasında bulunan odak grup toplantıları kapsamında, temsili bir tüketici grubu davet edilir ve bu gruba KFG yürütücüsü tarafından hizmet hakkında açık uçlu sorular sorulur. Tüketici grubundan temin edilen cevaplar, sonrasında analiz etmek üzere kaydedilir. Odak grup toplantılarının sağladığı avantajlar arasında sinerjik etkisi ve düşük maliyeti bulunmaktadır [2].

2.2.5.2.3. Tüketici İhtiyaçlarının Önceliklendirilmesi

Tüketici ihtiyaçlarının tamamı belirli ölçülerde öneme sahiptir ve bu ihtiyaçların önceliklendirilerek karşılanması gerekmektedir. Önceliklendirme işleminin amacı, en önemli ihtiyaçlara odaklanmak ve bu ihtiyaçların karşılanması için firma kaynaklarını en doğru şekilde dağıtmaktır. Tüketici ihtiyaçlarının önem derecelerinin belirlenmesi, sayısal değerlendirmelere imkan sağlamaktadır. Sayısal değerlendirme için 5, 7, 9'lu, 10'lu ölçek veya Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) yönetimi gerekmektedir [43].

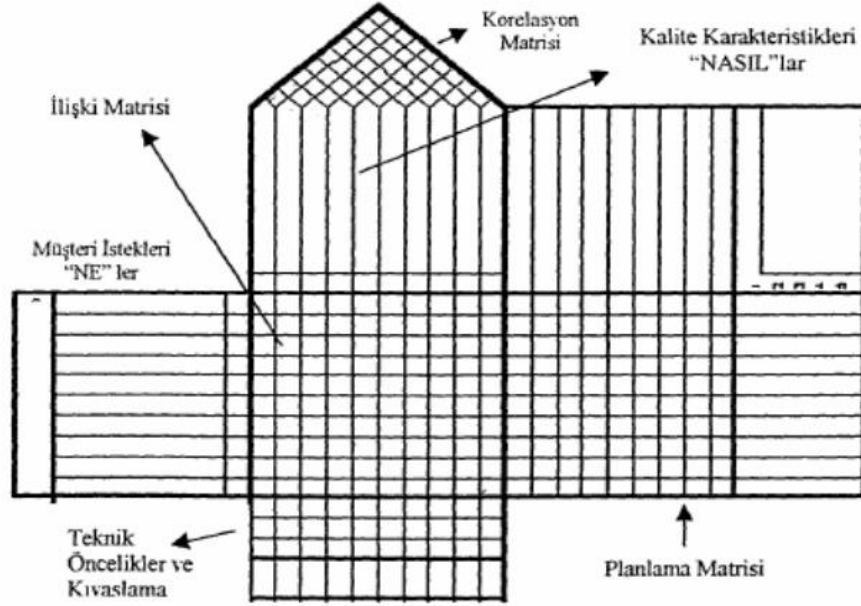
2.2.5.3. Kalite Evinin Oluşturulması

KFG süreci boyunca elde edilen bilgiler bu bölümde, bütünleşik bir matriste, bir başka deyişle kalite evinde bir araya getirilmektedir. KFG uygulaması kapsamında kalite evi matrisi iki önemli kısımdan oluşmaktadır.

Matrisin yatay ekseninde tüketici bilgilerini içeren tüketici kısmı, dikey eksen de ise tüketici bilgilerine cevap veren teknik kısım bulunmaktadır. KFG uygulamasının başlaması için ana girdi, tüketici isteklerini ve ihtiyaçlarını kapsayan tüketici düşünceleridir. Tüketici, isteklerini ve ihtiyaçlarını kendi üslubunda ifade eder fakat bu ifadelerin, firmanın anlayabileceği ve ölçebileceği ifade şekline dönüştürülmesi gerekmektedir.

Tüketici tarafından kendi üslubunda ifade edilen isteklerin ve ihtiyaçların firmaca cevaplanma şekli, matrisin teknik kısmında bulunmaktadır. KFG matrisinde tüketici kısmı belirlendikten sonra mevcut bilgiler değerlendirilip teknik kısım geliştirilmektedir. Matrisin üst kısmında, firmanın tüketici ihtiyaçlarını tanımlamak ve ölçmek için kullanmayı planladığı teknik ve tasarım gerekleri yer almaktadır. Tüketici

ihtiyaçları, teknik ihtiyaca yani firma çabasına dönüşecektir [44]. KFG matrisinin alt başlıklar ile açıklanan temel unsurları Şekil 2.3'te gösterilmektedir.



Şekil 2.3. Kalite Evi Planı

2.2.5.3.1. Tüketici İstekleri Kısmının Oluşturulması

Tüketiciler, firma yöneticileri ile görüşerek ihtiyaçlarını ve beklentilerini ifade eder. Tasarlanması veya geliştirilmesi planlanan hizmet hakkında tüketicilerin tecrübelerine dair bilgiler ve etkin kullanım için gerekli fonksiyonlar belirtilir.

Firma yetkililerinin tüketici ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlayıp ölçmesi için tüketici dili, KFG ekibi tarafından matriste kullanılmak üzere teknik dile dönüştürülmelidir. KFG matrisi için en temel girdi tüketici istekleridir. Tüketici ihtiyaçlarının ve beklentilerinin bulunduğu tüketici kısmı, hem tüketicilerden temin edilen bilgileri hem de yöneticilerin işine yarayacak verileri içermektedir. Tüketici kısmında bulunan bilgiler arasında hizmet beklentilerinin önem sıralaması, şikayetler ve rakip hizmetler ile karşılaştırılması bulunabilir.

KFG yönteminin en önemli özelliği, tüketici isteklerinden ve beklentilerinden yola çıkmasıdır. Bu yöntem içerisinde, tüketici istekleri en iyi şekilde anlaşıldıktan sonra sürece dahil edilmektedir. Bu sebeple, hizmet tasarım planlama aşaması uzasa

bile hizmetin pazara sunulması aşamasında ciddi zaman kazançları elde edilmektedir [16].

Öncesinde, tüketici ihtiyaçlarının belirlenmesi aşamasında yüz yüze görüşme, odak grup, tüketici ziyareti veya anket gibi yöntemler ile belirlenen tüketici istekleri, bu aşamada oluşturulan kalite evinde, matrisin girdisi olarak ‘tüketici istekleri NE’ler’ kısmına yazılmalıdır. Sonrasında, yine tüketicilerden temin edilen bilgiler doğrultusunda tüketici isteklerinin her biri için önem derecesi belirlenir. Bu amaçla, AHS yönteminden veya bir ölçekten faydalanılabilir [44].

2.2.5.3.2. Planlama Matrisinin Oluşturulması

Pazar araştırmaları ile gözlemlenen tüketici algıları, planlama matrisini oluşturmaktadır. Bu matriste, tüketici istekleri kıyaslanarak belirlenen önemler ve firma ile rakip firmaların bu istekleri karşılama performansları gösterilmektedir [37]. Böylece, firmanın kendi hizmeti ile rakip hizmet kıyaslanabilir ve firma, hizmetinin piyasadaki yerini görebilir [44].

Pazar araştırması sayesinde, tüketici isteklerinin, tüketici açısından önem ve memnuniyet derecesi belirlenmektedir. Öte yandan, planlama matrisindeki diğer bölümlerden biri olan hedeflerin ve satış noktalarının belirlenmesi, KFG ekibinin işidir. Matriste tüketici istekleri ile kesişen sütunlara sırasıyla; isteklerin önem dereceleri, firmanın her bir tüketici isteği için mevcut durumu, piyasadaki rakip firmaların durumu ve firmanın ulaşmak istediği nokta hakkında bilgi kaydedilir.

1 ile 5 arasında veya 1 ile 10 arasında bir puanlama yöntemi kullanılarak planlama matrisinde tüketici istekleri bakımından firmanın ve rakiplerinin konumunun yanı sıra firma için ulaşılacak istenen hedefler belirlenir. Tüketiciler, her bir tüketici isteğini firma ve belirlenen rakipler için puanlar. Bu sayede tüketicilerin algıları tespit edilir. Puanlama sistemine göre en kötü 1 puan, en iyi 5 puan ve 10 puan ile temsil edilir. Elde edilen puanlar, puanlama matrisine yerleştirilir ve rakip firmalar ile kıyaslanarak her bir tüketici isteği için firmanın ulaşmak istediği nokta belirlenir.

Son aşamada ise, tüketici isteklerinin önem puanları ile bu puanların toplam içerisindeki payları hesaplanır. Verilerin yüksek çıkması sonucunda tüketici isteklerinin geliştirilmesi ile tüketici tatmininin ve satışların artacağı anlaşılır [45].

2.2.5.3.3. Kalite Karakteristiklerinin Belirlenmesi

Kalite evi oluşturulmasında en çok zaman alan bölüm, kalite karakteristiklerinin belirlenmesidir. Herhangi bir tüketici isteğinin nasıl karşılanacağı, kalite karakteristiği ile ifade edilir. Kalite karakteristikleri, tüketici isteklerinin teknik dil ile ifadesi yani teknik karakteristikler olarak da ifade edilebilir. Bu ifadeler, 'NE'lere ulaşabilmek için belirlenen 'NASIL'lardır ve kalite evinin üst kısmındaki sütunlarda yer almaktadır. Her tüketici isteği için en az bir kalite karakteristiği gereklidir [16].

'NASIL'lar; kişiler, tesisler, süreçler, fonksiyonlar veya yöntemler ile oluşturulabilir fakat belirlenirken bir örgütün bilgisi gerekir. Sorun çözümü için farklı fikirler ve deneyimler gerektiği için disiplinli bir ekip çalışması yürütülmelidir [36].

Bu aşamada, tüketici isteklerini gerçekleştirebilmek için KFG ekibindeki uzman tarafından ekip içerisinde bir beyin fırtınası oturumu başlatılır ve NASIL sayısı, NE sayısının iki katı olması beklenir. Dört saati geçmemesi gereken oturum ile bütün fikirler ortaya çıkarken detaylar ile ilgilenilmez. KFG ekibinin hayal gücünü serbest bırakarak fikir üretmelerine izin verilir fakat çok sayıda teknik karakteristik olması matris yönetimini zorlaştırır.

Bu sebeple, fikir akışı durduğunda oturum sonlandırılmalıdır. Yine de esnek yapılı kalite evi sayesinde, sonradan gündeme getirilen fikirleri kalite evine eklemek mümkündür [37].

2.2.5.3.4. İlişki Matrisinin Oluşturulması

Teknik karakteristiklerin belirlenmesinin ardından bu karakteristikler ile tüketici ihtiyaçları arasındaki ilişki belirlenir. Bu işlem ile her bir teknik karakteristiğin belirli tüketici isteklerini karşılamak için etkinlik derecesi incelenir. Öte yandan, bahsi geçen ilişki düzeyinin belirlenmesi için ekip üyelerinin bir görüşte hemfikir olması

gerekmektedir. Kalite evinde, ilişki düzeyleri Tablo 2.2’de gösterilen belirli semboller ile temsil edilir ve tercih edilen puanlama sistemine göre değerlendirilir [44].

Tablo 2.2. Kalite Evinde İlişki Düzeyini Belirten Sayılar ve Semboller [15]

İlişki Derecesi	Amerikan Sistemi Puanlama	Japon Sistemi Puanlama	Sembol
Güçlü İlişki	9	5	⊕
Orta İlişki	3	3	○
Zayıf İlişki	1	1	Δ

Tabloda görülen ilişki değerleri, sütun ağırlıklarının bir başka deyişle mutlak önem derecelerinin hesaplanması için kullanılmaktadır. Beklentiler ile tanımlar arasında ilişki kurulamaması durumunda, matriste derecelendirme sembolü veya harfi bulunmayan hücreler görülür.

Teknik karakteristikler ile tüketici istekleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi ile öncelikli olarak iletılması gereken karakteristikler seçilebilir. Bu seçimin gerçekleştirilmesi için her bir teknik karakteristiğe ait teknik önem derecesi puanı hesaplanmalıdır. Teknik önem derecesi, her karakteristik için ilişkili puanlar ile planlama matrisinde hesaplanan yüzde önem değerlerinin çarpılması ve ardından çarpım sonuçlarının toplanması ile bulunur [36].

2.2.5.3.5. Teknik Korelasyonların Belirlenmesi

Birbirini olumlu veya olumsuz etkileyen teknik karakteristikler olabilir. Bu ilişkiler kalite evinin çatı matrisinde araştırılmalıdır. Teknik karakteristikler arasındaki ilişkiler, Tablo 2.3’te belirtilen semboller ile ifade edilir.

Tablo 2.3. Korelasyon Derecesi ve Sembolleri [15]

Korelasyon Derecesi	Sembol
Güçlü Olumlu İlişki	++, √
Olumlu İlişki	+
Olumsuz İlişki	-
Güçlü Olumsuz İlişki	xx, X

Belirlenen korelasyon düzeyi, olumsuz veya güçlü ise, bu teknik karakteristiklerin geliştirilmesi için KFG ekibi tarafından özel bir çaba sarf edilmelidir. Belirlenen olumsuz korelasyonlar genellikle, aynı anda birbirine zıt iki fiziksel durumun gerçekleşmesi gerekliliğinden meydana gelir [37].

2.2.5.3.6. Sonuçlara Dayalı Olarak Geliştirme Projesinin Planlanması

Gerçekleştirilen işlemler sonucunda nihai kalite evi ortaya çıkarken sektörel özellikler, hizmet için kritik öneme sahip değişkenler ve veriler kalite evine eklenebilir. Önceki başlıklarda açıklanan bütün aşamalar, kalite evi oluşturulurken gerekli olmayabilir. KFG ekibi tarafından, çalışmanın getireceği fayda ile çalışma için harcanacak zaman ve para karşılaştırılarak gerekli bölümler seçilmelidir. Seçim yapılmaması halinde, korelasyon matrisinin oluşturulması aylar sürebilir.

Tasarım faaliyetlerinde sadece tüketici isteklerine karşılık gelen teknik karakteristiklerinin belirlenmesi yeterli olmayacağından, kalite evi oluşturulması ile KFG çalışması tamamlanmaz. KFG yöntemi ile teknik karakteristiklerin, hangi süreçlerle ve üretim planlarıyla gerçekleştirileceği belirlenmelidir. Yanı sıra, tüketici isteklerinin tasarımda, geliştirmede, hizmette her aşamaya aktarılması sağlanmalıdır [46].

2.2.5.4. Sonuçların Analizi ve Yorumlanması

KFG sürecinin son aşaması olan analiz ve yorumlama bölümü, kalite evi planlaması ile iç içedir. Önceki bölümde oluşturulan kalite evi matrisi, bu bölümde değerlendirilerek yorumlanır. Yorumlama bölümü kapsamında; planlama matrisinin, kalite karakteristiklerinin, ilişki matrisinin ve teknik korelasyonların analizi gerçekleştirilir.

2.2.6. Kalite Fonksiyon Göçeriminin Uygulama Alanları

KFG, hizmet işletmelerinde tüm hizmet geliştirme proseslerinde uygulanmaktadır. Yeni hizmet tasarımlarının yanı sıra mevcut hizmet değişiklikleri de yöntemin kullanım alanları içerisinde. KFG, kalite araçları arasında sayılmaktadır ve yöntemin kullanılması gereken durumlar arasında;

- hizmet hakkında tüketici memnuniyetsizliği/şikayeti,
- azalan pazar payı,

- aşırı tasarım tekrarı sebebiyle uzun hizmet geliştirme süreleri,
- işletme fonksiyonları arasındaki kötü iletişim,
- eksik hizmet geliştirme kaynakları,
- hizmet geliştirmede verimsiz takım çalışması,
- işletme fonksiyonları arasındaki yorum farklılıkları,
- uzun devirli hizmet geliştirme,
- her aşamada uygun üretim sağlama,
- işletmede fazla hızlı personel devri

bulunmaktadır.

KFG, süreç ve kalite konularında iyileştirme çalışmalarına yardımcı olurken bu çalışmalardan önemli oranda yararlanmaktadır. Sentezci bir çalışma olması sebebiyle, KFG problem çözme, iş planlama, hizmet geliştirme gibi birçok çalışmada kullanılabilir [37]. KFG yöntemi kullanımı hızla yayılırken hizmet endüstri ile sınırlı kalmayıp eğitimden tıp alanına birçok sektörde yer almaktadır. Yanı sıra yöntem hakkında hem akademik alanda hem de şirketlerin araştırma-geliştirme bölümlerinde çalışmalar yapılmaktadır. Türkiye’de ise konu ile ilgili çalışmaların, genellikle akademik alanda, yüksek lisans ve doktora tezi kapsamında işletme ve mühendislik disiplinlerine uygulandığı görülmektedir [15].

2.2.7. KFG’nin Faydaları

Bir KFG çalışmasının sağladığı faydaların açıklanması, yöntemin dinamik yapısı hakkında bilgi vermektedir. Okul (2007), KFG’nin faydalarını;

- hizmet kalitesinin artması,
- tüketici tatmininin artması,
- belgeleme işlemlerinin kolaylaşması,
- firma performansının gelişmesi,
- hizmet ve tasarım maliyetinin azalması,
- tasarım sorunlarının azalması,
- hizmet güvenilirliğinin artması,
- karar alma ve planlama süresinin azalması,
- personel verimliliğinin artması,
- iletişimin gelişmesi,

- garanti şikayetlerinin azalması,
- tüketici odaklı iş gücünün artması,
- rekabet gücünün artması

olarak özetlemiştir [32].

KFG yönteminin sağladığı en önemli fayda, tüketici ile firmanın aynı dili konuşmasını sağlamaktır. Zaman içerisinde tüketicilerin özellikleri, istekleri, ihtiyaçları veya beklentileri değişiklik göstermektedir. Diğer taraftan iş hayatında firmalar da hizmet, çalışan, yönetim felsefesi gibi farklı açılardan sürekli değişim içerisinde. Sürekli değişim, tüketici ile firmaya ait algı haritalarının ve düşünce yapılarının devamlı yenilenmesinden kaynaklanmaktadır.

Koşullara bağlı olarak tüketici ve firmanın konuştuğu dilin farklılaşması sebebiyle bazı firmalar tüketicinin istediğini anlamakta yeterince hızlı hareket edememektedir ve firmaların pazar payında düşüş görülmektedir. Öte yandan, bazı firmalar tüketicinin isteklerini öğrenmek ve bu bilgileri içselleştirmek için zaman kaybetmeden çeşitli yöntemlere başvurmaktadır. KFG de bu yöntemlerden biridir [23].

2.2.7.1. Maliyet Odaklı Faydalar

KFG çalışması ile hedef maliyete ulaşmak için KFG ekibi tarafından hedef maliyetleme tekniği bilinmelidir. Hedef maliyetleme, hizmet geliştirmeye pazar araştırması ile başlayan stratejik bir kar planlama ve maliyet yönetme sürecidir. Maliyet azaltma çalışmalarını hizmet tasarımı üzerinde yoğunlaştıran teknikle tüketici tatmini ve karlılık sağlanması amaçlanmıştır. Belirlenen amaç doğrultusunda, tüketicilerin hizmetten beklentileri ve bu beklentiler için öngördükleri fiyatın yanı sıra hizmetin mevcut özellikleri ve fiyatı esas alınarak hedeflenen maliyet ile mevcut maliyet arasındaki fark giderilir [15].

Hedef maliyetleme çalışması ile başarıya ulaşmak için KFG yöntemi kullanılırken özellikle hizmet geliştirme sürecinin mevcut maliyete etkisi önem arz etmektedir. Bu çalışma sayesinde hizmetin kalitesi ve tüketici tarafından istenen özellikleri, arzu edilen fiyatta karşılanarak geliştirme aşamasında ilgili tüm departmanların birlikte çalışması sağlanmaktadır.

KFG sayesinde, potansiyel tüketici ihtiyaçlarına yönelik hizmet tasarımı gerçekleştirilir [47]. KFG çalışması sırasında düşük maliyetli hizmet yöntemleri tercih edilmelidir. Servis aşamasında hizmet geliştirme ve tasarlama sürecine katkı sağlayan KFG yöntemi ile ciddi miktarda maliyet tasarrufu elde edilebilir. Bu sayede yöntemin işletme içerisindeki yapıcı etkisi gözlemlenebilir [27].

KFG ile gerçekleştirilen değişikliklerin büyük bir kısmı, tüm kararların sürecin başında alınması sayesinde tasarım aşamasında gerçekleşir. Böylece, sonradan anlamlandırılan hatalar görülmez, tasarım yenileme ihtiyacı ortadan kalkar ve maliyet düşer. Teknik açıdan zaman ve iş gücü kaybını azaltmak, pazar payını arttırmayı ve tüm işletme içi faaliyetlerde hizmete ait birim maliyeti düşürmeyi mümkün kılmaktadır. Böylece birim fiyat belirlenerek tüketici memnuniyeti yenilenen fiyat doğrultusunda şekillenir [48]. KFG sayesinde elde edilen mali kazanç, işletmenin ihtiyaç duyulan alanlarında kullanılarak işletmenin gelişimine yardımcı olabilir.

Öte yandan, geliri arttırmanın iki yolu bulunmaktadır. Bunlar daha çok satış yapmak ve daha yüksek fiyat ile satış yapmak olarak belirtilebilir. KFG uygulaması ile tüketici beklentilerini karşılama oranı yükseleceğinden belirlenen her iki hedefin de gerçekleşmesi beklenir. Bu sayede, maliyetlerde oluşan düşüş hem geliri hem de karı arttırır.

2.2.7.2. Tüketici Odaklı Faydalar

Akbaba'ya göre, tüketici ihtiyaçlarının ve beklentilerinin tespit edilmesi ile elde edilen bilgiler, firma diline dönüştürülerek tasarım ve üretim aşamalarının yanı sıra ilgili firma fonksiyonlarına doğru ve eksiksiz bir şekilde yansıtılmalıdır [49].

KFG yöntemi sayesinde, KFG ekibi tüketicilerin ihtiyaçlarını daha detaylı bir şekilde algılayarak ve geçerli veriler temin ederek hizmet tasarımında gerçekleştirilecek değişikliklere karar verir. Bir işletmede periyodik şekilde KFG uygulanması, uygulama sürecinde her an hizmet tasarımı için yeniden değerlendirme olarak nitelendirilebilecek bir güncelleme sağlar. Hizmet için güncelleme sıklığı aynı zamanda dikkata alınma sıklığını da göstermektedir [16].

KFG'nin anahtarı, yöntemin temel girdisini oluşturan tüketici taleplerini anlamaktan geçer. Pazar araştırmasına yönelik çeşitli yöntemlerle tespit edilen talepler dışında Gemba'ya gidilerek gözlemlenen önceden ortaya çıkmamış talepler de tespit edilerek firma tarafından karşılanmaya çalışılır. Yanı sıra, geri bildirim toplama metodlarının dikkatli ve doğru bir şekilde seçilmesi ile hizmet özelliklerini hatırlatıcı ve açıklayıcı bilgilerle donatılması tüketici geri bildirimlerinin sağlıklı olmasını sağlar. Bahsedilen koşullar altında, KFG yöntemi tüketici taleplerini iyi analiz eden en iyi yöntemlerden biri haline gelmektedir [27].

Analiz sonucunda belirlenen hizmet nitelikleri, rakip işletmelerin hizmet nitelikleriyle kıyaslanır. Önceliklendirilen bilgiler doğrultusunda, yönetim kademesi en çok getiri sağlayacak hizmeti tespit etmiş olur. Belirlenen ihtiyaçların, tüketici memnuniyetini farklı oranlarda etkilediği durumlarda, Kano Modeli ihtiyaçların sınıflandırılmasına yardımcı bir yaklaşım olarak görülebilir [16].

Tüketici sesi konusunda elde edilen bilgilerin doğru şekilde kullanılması, tasarım süresinin kısılmasını ve kalitenin tüketici beklentileri doğrultusunda gelişmesini sağlayarak tüketici memnuniyetini artırır.

2.2.7.3. Hizmet Odaklı Faydalar

Hizmet bazlı, eşzamanlı mühendislik çalışmaları ile KFG uyumunun ürün için yapıcı etkisi olduğu düşünülmektedir. Eşzamanlı mühendislik, 1980'li yılların ikinci yarısında üretim sektöründe ortaya çıkmış bir ürün geliştirme yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır. Böylece, yüksek kaliteyi kısa sürede tasarlamaya olanak sağlamaktadır [50]. Öte yandan, eşzamanlı mühendislik çalışmalarının tasarım sürecindeki eksiklikleri veya fazlalıkları tespit etmekte yardımcı olduğu da bilinmektedir.

KFG, farklı görevlerdeki kişileri biraraya getirerek hizmet, proses ve servis yöntemleri ile ilgili adaptasyon sağlamaktadır. Bu sebeple, oluşturulan ekip tarafından uygulanan KFG, en iyi eşzamanlı mühendislik çalışmasıdır [51]. Şayet KFG çalışması, diğer ürün temelli eşzamanlı mühendislik çalışmalarıyla birlikte düşünülürse bu ortaklıktan meydana gelen uyum ile ürün pozitif olarak etkilenecektir.

Hizmet geliştirme konusunda eşzamanlı çalışmalar kadar zaman tasarrufu sağlamak da büyük önem arz etmektedir. KFG ile gerçekleştirilen tasarruf sonucunda diğer ürünlerin geliştirilmesine imkan sağlanabilir. KFG yönteminde tasarım iyileştirmesi büyük önem taşımaktadır. Abanoz (2008), tasarım konusunda KFG'nin, tüketici tarafından istenmeyen hizmet niteliklerinin en başta elenerek firma bünyesindeki kaynakların en verimli şekilde kullanılmasını yardımcı olduğunu savunmuştur [52].

KFG sayesinde, hizmet geliştirme süresi azaltılarak ürünün ulaşımı hız kazanmaktadır. Uygulama hataların ve tasarım bölümünde değişiklik ihtiyacının giderilmesi ile zaman tasarrufu mümkün kılınmaktadır. Üretime geçilmeden önce çakışan tasarım nitelikleri tespit edilmelidir. Bu sayede, mühendislik değişimi oranı azalacaktır.

Ayrıca, KFG gelecek problemleri tahmin ve tespit ederek uygulama kısmında daha dikkatli ele alınmasını sağlar [52]. Doğru bir şekilde uygulanan KFG ile bir firmanın ürün geliştirmeye harcadığı sürenin azalması kaçınılmazdır. KFG sonucunda tasarruf edilen zaman, çeşitli operasyonel işlerde ve diğer süreçlerin iyileştirilmesinde kullanılabilir.

KFG yöntemi, tüketici taleplerine ve ihtiyaçlarına göre hizmet tasarımı gerçekleştirmektedir. Öte yandan, KFG'den elde edilen sonuçlarla eşzamanlı mühendislik çalışmalarının birlikte değerlendirilmesi hem teknik hem de teknik olmayan ürün özelliklerinde iyileştirmeye yardımcı olmaktadır.

KFG'nin tüketici ihtiyaçlarını teknik niteliklere dönüştürebilme yeteneği çok yüksektir. Yöntemin bünyesinde bulunan matris kullanıldığı süreç, detaylı bir analiz uygulanmasına ve eşzamanlı olarak alınan kararlara ait sonuçların görsel olarak takibine imkan verilir [48]. KFG, işletmelerin yeni ürün geliştirirken kalite ve üretimi bir arada uygulayabileceklerini anlamalarını sağlamıştır.

2.2.7.4. Kurum Odaklı Faydalar

KFG'nin kurum odaklı faydalarından biri yönetime ait verilerle istatiki bir kayıt sistemi oluşturulmasıdır. Geçmişte yapılan hataların tekrarlanma ihtimalini düşürmek

için istatiki kayıt sistemi oluşturmaya yönelik her faaliyet, firma tarafından ciddi şekilde ele alınmalıdır. Çünkü sistemden sağlanan veriler ne kadar sağlıklı olursa istatiki testlere ve analizlere bağlı sonuçlar o kadar sağlıklı olacaktır. Tüketici taleplerindeki farklılıkları analiz etmek için kullanılan dökümanlardan biri de kalite evi olabilir.

Firma içerisinde gelecekte uygulanma ihtimali olan KFG çalışmalarına yön verebilmek için ilgili firmaya ait mevcut KFG sonuçlarına bakılması gereklidir [31]. KFG yöntemi, başarılı bir şekilde kullanıldığı takdirde elde edilen temel bilgi platformu, döneme ait teknik bilgi içeren bir veri bankası halini alır. Süreç içerisinde hazırlanan tablolar ve belgeler, gelecek projeler için yeni ve ilginç fikirlerin seçilip ayrılması amacıyla referans kaynağı haline gelir.

Aynı zamanda, KFG ile kazanılan bilgiler, kurum için belirlenecek kalite hedefleri hakkında gerçekleştirilecek analizlerde kullanılabilir. KFG çalışması sonuçlarının sistematik bir şekilde kayıt altına alınması, kurumun analiz yeteneğinin gelişmesine yardımcı olacaktır [16].

Kurum için depolanan bilgi dışında, bölümler arası koordinasyon sağlanması da büyük önem arz etmektedir. KFG uygulaması sırasında KFG ekibi arasındaki iletişimin belli bir düzen içerisinde olması, çalışmanın amacına ulaşmasını destekler. Bu sebeple, iletişimde oluşabilecek aksaklıklar, KFG çalışmasını olumsuz etkileyebilir ve beklenen verimin sağlanmasını engelleyebilir [53].

KFG süreci değerlendirildiğinde, fonksiyonlar arası iş birliğini temel alan takım çalışması, ekip üyelerinin yeni fikirler üretebilmesi için gereken grubun temin edilmesi ve ekibe ait ortak deneyimlerin karışık tasarımlar ile firma sorunlarının çözülmesine yardım etmesi gibi faydalar sağlamaktadır [27]. KFG uygulaması ile bilgi alışverişinin artması, işletme içi ve dışı haberleşme ağını hızlandırmaktadır. Bu sayede, bölümlerin eşzamanlı çalışması mümkün hale gelebilir [54].

Akbaba'ya göre, KFG ekibinin firmanın ilgili bölümlerinden gelen kişileri içermesi, yatay iletişim kanallarının daha iyi çalışmasını sağlamaktadır. Takım çalışmaları kapsamında bütün bölümlerden girdiler alınıp yine bütün bölümlere

bilgiler iletilmektedir [16]. KFG'nin fonksiyonel yapısı, KFG sisteminin kurum içinde kullanılmaya başlanması sonucu dinamizm kazanan haberleşme ağına ait işlevsellik boyutunun iyi düşünülmesini gerektirmektedir. Dolayısıyla, KFG çalışmasının başlangıcında kurum içi haberleşme ağı yavaş bir seyir izliyorsa bu seyri KFG'nin ihtiyaç duyduğu düzeye ulaştırmak için ekip tarafından gerekli çalışmalar gerçekleştirilmelidir. [53].

2.2.8. KFG'nin Zayıf Yönleri

KFG, pazar araştırmaları sonucunda tüketicilerden ve fonksiyonel yöneticilerden elde edilen veriler kullanılarak uygulanan bir yöntemdir. Yanlış araştırma yöntemleri, güvenilir veri elde edilmesini zorlaştırabilir [19].

Sürecin en başında çok dikkatli olma zorunluluğu, üretim süreci başladıktan sonra geriye dönüşün maliyetli olması, yüksek düzeyde şirket kültürü gerektirmesi, disiplinler arası bilgi kullanımında yetkinleşmiş personel gerektirmesi, teknik dil ile sosyal dili karıştırma gereği, bazı durumlarda çok sayıda verinin matrisler içinde ilişkilendirilmesi gereği nedeniyle konsantrasyon zorluğu KFG'nin zayıf yönleri olarak ifade edilebilir [23].

KFG hem çok kuvvetli ve faydalı bir metodoloji hem de uygulamasında bazı sınırlamalar ve zorluklar barındıran bir yöntemdir. Yöntemin zayıf yönlerini oluşturan bu sınırlandırmaların potansiyel kullanıcılar tarafından bilinmesi, önlem alınabilmesi açısından önemlidir.

Yöntem bünyesinde kalite ve tüketici tatmini konusuna odaklanılırken bütçesel, teknolojik veya firma kapsamındaki sınırlandırmaların görmezden gelinmesi KFG'nin en önemli zayıf yönlerinden biri olarak gösterilebilir. KFG performansını etkileyen sınırlandırmalar zaman, bütçe ve kaynak olarak belirlenmiştir. Analiz sırasında, kaynakların limitsiz olarak değerlendirilmesi ile görmezden gelinen bu sınırlandırmalar, riskli sonuçlara sebebiyet vermektedir [15].

KFG uygulamasındaki sınırlandırmaların yanı sıra potansiyel tüketici kitlesinin doğru tespit edilmesi ve bu grubu temsil edecek odak grubun oluşturulması yöntem uygulaması açısından ciddi bir zorluktur. Bu zorluktan doğacak sorunlar

arasında odak gruptaki kişilerin yanlış seçilmesinden, gruptaki kişilerin taraflı yanıt vermesinden ve tüketici sesine ilişkin verinin yanlış veya eksik toplanmasından bahsedilebilir. Öte yandan tüketici sesine dair toplanan verinin ekip tarafından yanlış yorumlanması veya matrise uygun şekilde yansıtılmaması da olasılık dahilindedir. Olası riskler bertaraf edilerek uygulama doğru şekilde gerçekleştirilse bile tüketici beklentilerinin zaman içerisinde değişebilirliği ve süreklilik göstermediği de dikkate alınmalıdır [55].

KFG uygulamasındaki bir diğer zorluk ise fazla sayıda veri kullanılması sebebiyle matrisin yönetilemeyecek kadar büyümesidir. Matrisi yönetilebilir düzeyde tutmak için sürece dahil edilen tüketici ve yönetim gereksinimlerini sınırlandırmak gerekmektedir. KFG yöntemi, başarılı uygulama ve iyi yönetimle örgüte birçok yarar sağlayabilir fakat iyi yönetilememesi durumunda zaman ve maliyet kaybına sebep olabilir. Olumsuz sonuçları engellemek için veri toplama ve matris oluşturma sürecinde kolaylık sağlayan teknolojilerin kullanılması, işletme içerisinde veri akışı için rahat bir ortam oluşturulması, takım çalışmasının benimsenmesi ve KFG ekibindeki kişilerin metodoloji hakkında yeterli bilgi sahibi olması sağlanmalıdır. Uygulama sırasında karşılaşılan zorlukların çoğu, KFG'nin henüz yaygınlanmamış bir teknik olmasından ötürü açığa çıkan bilgi eksikliğinden kaynaklanmaktadır.

Öte yandan, KFG titizlik ve odaklanma ile farklı birimlerin katılımını gerektiren bir uygulama olması sebebiyle birimlere fazla yük getireceği endişesi taşımaktadır. Ancak KFG uygulaması örgütle bütünleştirildikten sonra gereken güncelleme ve düzeltmeler kolaylıkla yapılabilir ve KFG yöntemi yol gösterici, temel bir süreç olabilir [45].

KFG yöntemi, uygulandığı işletmeye omurga niteliğinde yapı sunan bir sistemdir. Farklı alanlar için tasarlanan uygulamalar için birçok KFG modeli bulunmaktadır. Seçilen KFG modelinin bire bir uygulanma zorunluluğu olmadığı gibi temel yapısı üzerinde gerekli değişiklikler yapılarak örnek işletme bünyesine uygun bir süreç haline getirilmesi amaçlanmaktadır. Bu tez çalışmasında, KFG yöntemini bir konaklama işletmesinde uygulamak üzere uygun hale getirerek hizmet sektöründe tüketici memnuniyetini arttırmak, işletme bünyesinde karlı bir performans elde etmek ve işletmenin sektördeki üstünlüğünü sağlamak amaçlanmıştır.

3. MATERYAL VE YÖNTEMLER

3.1. Materyal

Bu tez çalışması, uluslararası faaliyet gösteren bir şirkete ait oteller zincirinin İzmir, Alaçatı’da bulunan tesisinde gerçekleştirilmiştir.

Mavi bayraklı plajlara sahip olan konaklama işletmesi, marka adı altında açılan ikinci tesistir. Otel, 8 süit ve engelli konuklara özel 1 oda olmak üzere toplam 190 oda ile hizmet vermektedir. İşletme bünyesindeki ana restoran dışında canlı pişirme istasyonları, ikinci bir restoran, iki adet bar ve pastane bulunmaktadır. Bunun dışında otelin sunduğu hizmetler arasında; DJ partileri, canlı müzik, çocuk kulübü, doktor hizmeti, kuaför, toplantı odası, spa merkezi, hamam, sauna ve mağazalar yer almaktadır.

3.2. Metot

Bir konaklama işletmesinde gerçekleştirilen bu uygulama için “*dört aşamalı KFG modeli*” temel alınmıştır ve model işletme özellikleri göz önünde bulundurularak düzenlenmiştir. KFG sürecine dahil olan adımlar; planlama, tüketici ihtiyaçlarının belirlenmesi, kalite evinin oluşturulması ve iyileştirme süreci olarak sıralanabilir. KFG sürecine dahil olan aşamalar ayrıntılı olarak ilerleyen başlıklarda açıklanmıştır.

3.2.1. Planlama

Planlama aşaması, KFG sürecinin ilk adımıdır ve başarılı bir uygulama için gereken ön hazırlık bu adımda tamamlanır. Ön hazırlık yapılmadığı takdirde uygulama sürecinde birçok zorluk ile karşılaşılabilir hatta proje başarısızlık ile sonuçlanabilir. Başarılı bir KFG uygulaması yürütmek ve sonuçlandırmak için planlama aşaması eksiksiz gerçekleştirilmelidir.

Planlama aşaması kapsamında; örgütsel desteğin sağlanması, KFG ekibinin kurulması, malzeme ve tesis sağlanması, amaçların belirlenmesi, hizmet kavramına karar verilmesi, tüketici grubuna karar verilmesi, zaman ufkunun belirlenmesi, KFG sürecinin tasarlanması bulunmaktadır. Açıklanan planlama adımları sırasıyla gerçekleştirilmiştir.

İşletme yönetim kadrosu tarafından örgütsel desteğin sağlanmasının ardından gönüllülük esas alınarak 7 kişilik bir KFG ekibi oluşturulmuştur. Ekip içerisinde, işletmenin ilgili bölümlerinden temsilci bulunmasına dikkat edilmiştir. Bu ekipte kalite müdürü, mutfak şefi, kat hizmetleri müdürü, ön büro müdürü, yiyecek – içecek müdürü, teknik servis müdürü, satış müdürü yer almıştır. İşletme ana binasında, uygun bir oda ayrılarak KFG ekip toplantıları bu bölümde gerçekleştirilmiştir.

KFG ekibi olarak ilk toplantıda, uygulama amaçlarının doğru belirlenmesi üzerinde durulmuştur. Belirlenen amaçlar doğrultusunda ilerleyecek süreç sebebiyle bu aşamada iyi düşünülmesi ve geliştirilmesi gereken konuların doğru seçilmesi gerekmektedir. Toplantı sonucunda amaçlar; oteldeki eksiklikleri tespit etmek, işletmeyi rakiplerine karşı üstün kılmak, müşteri memnuniyetini ve karlılığı arttırmak olarak listelenmiştir.

Tüketici görüşleri, KFG sürecinin başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Bu sebeple, bir sonraki adımda tüketicilerin isteklerini doğru belirlemek için hizmet kavramının tüm otel hizmetlerini kapsamasına karar verilmiştir.

Planlama aşamasının bir diğer adımı, tüketici grubuna karar vermektir. İşletme tüketicilerinin yaklaşık olarak %85-90'ı tatil amaçlı konaklama yaptığından KFG sürecinde anahtar tüketici grubu olarak bu grup seçilmiştir. Bu çalışmada, ara ve iç tüketicileri oluşturan iş görenlere, tedarikçilere ve pazarlama aracı kuruluşlara ulaşma olanağı bulunmadığından ve endüstrinin özgün özelliklerinden dolayı son tüketiciler olarak bilinen anahtar tüketici grubu üzerine odaklanılmıştır. Öte yandan, tüm tüketici gruplarının dahil edilmesi durumunda kalite evinin ilk kısmını oluşturan tüketici istekleri kontrol edilemez miktarda artacaktır. Bunun sonucunda, oluşacak kalite evi matrislerinin yönetimi mümkün olmayacaktır.

Proje süreci 3 bölüm halinde değerlendirilmiştir. Başlangıç olarak tüketici sesinin dinlenmesi, sonrasında elde edilen veriler ile gerçekleştirilen iyileştirme süreci ve iyileştirmenin etkilerini gözlemlemek üzere tekrar tüketici sesinin dinlenmesi planlanmıştır.

3.2.2. Tüketici İhtiyaçlarının Belirlenmesi

Tüketici ihtiyaçlarının belirlenmesi KFG sürecinin ikinci adımıdır. Planlama aşamasında tüketici grubunun belirlenmesi ile tüketici portföyü tanınır. Bu adımda ise işletme tarafından 'tüketici sesi'nin nasıl duyulacağına karar verilir. Tüketici ihtiyaçları doğru belirlenmediği takdirde, buna bağlı gerçekleştirilecek KFG uygulaması işletmeye fayda sağlamayacağı gibi zarar da verebilir. KFG ekibinin görevi, Tüketici ihtiyaçlarını spesifik maddelere indirgemektir.

Bu amaç doğrultusunda, tüketici fikirlerine ulaşabilmek için anket uygulaması gerçekleştirilmesi KFG ekibi tarafından uygun görülmüştür. Önceki dönemlerde işletmenin uyguladığı anketin içeriği KFG ekibi tarafından tartışılarak geliştirilmiştir. Geliştirilen mevcut anket, bir konaklama işletmesindeki kriterleri belirleyen birçok sorudan oluşmaktadır. KFG öncesi uygulanan anket, daha çok pazarlama ve satış verisi odaklı olduğundan geliştirilen ankete 'yemek kalitesi', 'personel tutumu ve güler yüzlülüğü', 'genel hijyen durumu', 'yemek servis kalitesi', 'yemek çeşitliliği' eklenerek anket KFG uygulamasına uygun hale getirilmiştir. Hazırlanan anket, EK. A kısmında sunulmuştur. 'Tüketici istekleri NE'ler' sorusunu cevaplandıran bu sorular için tüketicilerden, önem derecesi ve işletme performansı olmak üzere 2 ayrı değerlendirme istenmiştir. Anket sayesinde ulaşılan tüketici yorumları ile tüketicinin tasarım aşamasına katılımı sağlanmıştır. Anket ile elde edilen veriler, bir sonraki aşamada kalite evinin tüketici istekleri kısmını ve planlama matrisinin bir kısmını oluşturmak için kullanılmıştır.

3.2.3. Kalite Evinin Oluşturulması

Uygulamanın gerçekleştirildiği otel, kalite bilincine ulaşmış bir işletmedir. İşletmenin temel amacı; tüketici beklentilerini karşılamak, kalite düzeyini yükseltmek ve bu sayede iş büyümesi sağlamaktır.

Kalite evinin ilk adımında 'tüketici istekleri NE'ler' kısmı oluşturulmuştur. Bu adımda, uygulanan anketler ile bilgi akışı sağlanmış ve tüketici isteklerinin önem dereceleri belirlenmiştir.

İkinci adımında, planlama matrisi oluşturulmuştur. Planlama matrisinde; uygulamanın gerçekleştirildiği işletme performans değerlendirmesi, rakip işletme

performans değerlendirmesi, işletmenin hedefi, ilerleme oranı, satış noktası, ham ağırlık ve bağlı ağırlık sonuçları gösterilmiştir.

Daha sonra tüketicici istek ve ihtiyaçlarının yerine getirilmesini sağlayan kalite karakteristiklerini simgeleyen ‘NASIL’lar kısmı hazırlanmıştır. Böylece, oluşturulan tüketicici istekleri kısmı ile kalite karakteristikleri ilişkilendirilmiştir. Son adımda ise, korelasyonların belirlenmesi ile elde edilen sonuçlar doğrultusunda işletme için geliştirme planlaması yapılmıştır.

3.2.3.1. Tüketicici İsteklerinin Oluşturulması

KFG sürecinde kalite evinin ilk adımı, tüketicici isteklerinin oluşturulmasıdır. KFG ekibi tarafından tüketicici beklentilerini öğrenmek üzere hazırlanan anket soruları, kalite evinin sol kısmında yer alan tüketicici istekleri kısmında paylaşılmıştır. Bu bilgiler, KFG sürecinde girdi kabul edildiğinden hatalı veya eksik olması durumlarında çıktısı hizmet olan bir işletmede büyük kayıplara sebep olabilir. Aynı zamanda fazla tüketicici ihtiyacı belirlenmesi durumunda, önemli olduğu anlaşılanlarının kullanılması KFG uygulamasının daha verimli sonuç vermesini sağlayacaktır.

Bu aşama, tüketicici isteklerinin ve ihtiyaçlarının elde edilmesi, yapılandırılması, ölçülmesi ve önceliklendirilmesi çalışmalarını içeren bir süreçtir. Anket sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda tüketicici beklentileri belirlenmiştir. Oluşturulan ankete ve değerlendirme metoduna dair bilgilendirme ‘Tüketicici İhtiyaçlarının Belirlenmesi’ bölümünde açıklanmıştır.

‘Tüketicici istekleri NE’ler’ sorusunu cevaplandıran anket için tüketicilerden, önem derecesi ve işletme performansı olmak üzere 2 ayrı değerlendirme istenmiştir. Puanlama sistemi olarak beşli Likert leği kullanılmıştır. Bu lek içerisinde; ‘ok Kötü’ 1 puan ile, ‘ok İyi’ ise 5 puan ile temsil edilmektedir. Her bir isteğin tüketiciler için ne derecede önem taşıdığını gösteren veriler, tüketicici istekleri kısmının sağında ‘nem Derecesi’ stnnde yer almaktadır.

nem dereceleri, bir ağırlıklandırma faktörü olarak görev yapmaktadır. Ayrıca, planlama matrisinde bulunan diğer verileri bulmak için kullanılacağından ulaşılacak

sonuçları etkilemektedir. Bu gibi sebeplerle önem dereceleri sütunu, KFG sürecinde önemli bir rol oynamaktadır.

Anket çalışması; bir yıl iyileştirme öncesi ve bir yıl iyileştirme sonrası anket olmak üzere iki yıl devam etmiş ve toplamda **6229** tüketicinin görüşleri, KFG uygulaması için değerlendirilmiştir. İyileştirme öncesi anketlerinde **3316** tüketici görüşünün **287** tanesinde tüm sorulara tavan puan (5 puan) ve **110** tanesinde ise taban puan (1 puan) verildiği için bu oylar hesaplama dahil edilmemiştir. İyileştirme sonrası ise **2913** tüketici görüşünün **295** tanesinde tüm sorulara tavan puan (5 puan) ve **97** tanesinde ise taban puan (1 puan) verildiği için bu oylar hesaplama dahil edilmemiştir. Anket sonuçları, '4. ARAŞTIRMA BULGULARI VE TARTIŞMA' başlığındaki Tablo 4.1.'de sunulmuştur.

3.2.3.2. Planlama Matrisinin Oluşturulması

KFG sürecinde kalite evinin ikinci aşaması, kalite evinin sağ bölümünde yer alan planlama matrisinin oluşturulmasıdır. Planlama matrisi sayısal bilgi içermesi ile tüketici ihtiyaçlarını önceliklendirme konusunda KFG ekibine yardımcı olmaktadır.

Planlama matrisinin içeriği KFG ekibinin tercihlerine bağlı olarak farklılık gösterebilir fakat genel olarak; KFG uygulayan işletmenin ve rakip işletmenin performanslarını, işletme tarafından ulaşılmak istenen hedefleri, ilerleme oranını, satış noktasını, ham ağırlık ve bağlı ağırlık puanlarını içermektedir. Bu çalışma kapsamında planlama matrisinin içeriği, uygulanan anket ile elde edilen veriler ve KFG ekibinin değerlendirme sonuçları kullanılarak oluşturulmuştur.

İşletmenin KFG sürecinden önceki performans düzeyini gösteren 'İşletme Performansı' sütunu, tüketici isteklerini karşılama konusunda tüketicilerin işletme hakkında ankette belirttikleri değerlendirmelerden oluşmaktadır. Öte yandan, rakip işletme hakkında bilgi içeren 'Rakip Performans' sütunu, bu çalışmada KFG ekibi tarafından değerlendirilmiştir. Tezin uygulandığı konaklama işletmesi ile KFG ekibi tarafından seçilen rakip işletme; buldukları bölge, hitap ettikleri tüketici grubu, beş yıldızlı olmaları, işletme büyüklükleri ve oda sayıları gibi benzer özelliklere sahiptir.

Planlama matrisinin bir sonraki aşaması olan ‘Hedef’ sütununda; işletmenin, tüketici isteklerini karşılamak için ulaşmayı amaçladığı performans düzeyine karar verilmiştir. Bu işlem KFG ekibi tarafından 5’li Likert ölçeği kullanılarak gerçekleştirilmiştir. İşletmenin mevcut sınırlı kaynaklarının doğru yönetimi için hedeflerin belirlenmesi büyük önem arz etmektedir.

Hedeflerin belirlenmesinin ardından işletmenin sağladığı, tüketici tatmini oranını geliştirmek için gerekli çaba ölçüsü ‘İlerleme Oranı’ sütununda gösterilmiştir. Bu oran, her bir tüketici isteği için hedeflenen değerin, işletme performansı verisine bölünmesi ile bulunmuştur.

$$\text{İlerleme oranı} = \frac{\text{Her bir tüketici isteği için hedeflenen değer}}{\text{İşletme Performansı}}$$

Matrisin ‘Satış Noktası’ sütunu ise, her bir tüketici ihtiyacının karşılanma derecesine bağlı olarak yaratabileceği satış yeteneğine dair bilgiler içermektedir. Bu verinin içeriği, tüketici isteklerinin karşılanmasının satış olanakları üzerindeki olası etkileri olarak da açıklanabilir. Satış noktası değerleri, KFG ekibi tarafından 1 ile 2 değerleri arasında belirlenmiştir.

Satış getirmeyen faktörler 1 ile temsil edilirken %100 satış artışı getiren tüketici istekleri 2 ile ifade edilmiştir. Fakat hiçbir işletmenin, ideal koşullara ulaşması mümkün olmadığından ancak optimum sonuçlar elde edilebilir. Bu sebeple, KFG ekibi tarafından %100 satış artışı beklentisi realist bulunmadığından maksimum değer olarak %50 satış artışı beklentisi ile 1,5 değeri kullanımı uygun görülmüştür.

Matrisin bir sonraki aşamasında; önceki aşamalarda belirlenmiş veriler kullanılarak ‘Ham Ağırlık’ sütununda gösterilen değerler hesaplanmıştır. Ham ağırlık; tüketici isteklerinin önem derecesi, firmanın hedeflerine ve performansına bağlı ilerleme oranı ile KFG ekibi tarafından karar verilen satış noktası değerlerine bağlıdır ve her tüketici isteğinin KFG ekibi için taşıdığı toplam önemi temsil eder. KFG ekibi için, söz konusu tüketici isteği ne kadar çok önemli ise ham ağırlık değeri de o kadar yüksek olur. Bu değer, aşağıdaki işlem ile belirlenmiştir.

$$\text{Ham Ağırlık} = \text{Önem Derecesi} * \text{İlerleme oranı} * \text{Satış Noktası}$$

Matrisin son aşaması ise ‘Bağıl Ağırlık’ sütununda bulunan değerlerin hesaplanması işlemidir. Bağıl ağırlık, her tüketici isteğine ait önem derecesinin, belirlenen bütün tüketici isteklerinin önem dereceleri toplamına oranı ile ifade edilmektedir. Bu veriler, tüketici isteklerinin etkin bir şekilde karşılanması için hizmet özellikleri önceliklendirilirken kullanılmıştır.

$$\text{Bağıl Ağırlık} = \frac{\text{Sözü Edilen İsteğin Önem Derecesi}}{\text{Toplam Önem Derecesi}}$$

Planlama matrisinde incelenen bütün başlıklara ait veriler ‘*ARAŞTIRMA BULGULARI VE TARTIŞMA*’ başlığındaki Tablo 4.2.’de sunulmuştur.

3.2.3.3. Kalite Karakteristiklerinin Belirlenmesi

Kalite karakteristiklerinin belirlenmesi, kalite evi oluşturma çalışmasının 3.adımıdır. Farklı kaynaklarda kalite karakteristiklerinin; tasarım gereklilikleri, hizmet özellikleri, teknik gereksinimler, şirket beklentileri, mühendislik görevleri veya ikame kalite özellikleri şeklinde adlandırıldığına rastlanmıştır.

Kalite karakteristikleri aynı zamanda teknik karakteristikler olarak da anılabilir. Bu karakteristikler, belirli tüketici isteklerinin nasıl karşılanacağını açıklamaktadır. Kalite evi çatısının hemen altında yer alan ve tüketici istekleri ile karşılıklı değerlendirme imkanı sunan bölüm, NASIL’lar ile oluşturulmuştur. Kalite karakteristikleri kapsamında; kişiler, bölümler, tesisler, süreçler, yöntemler ve performans ölçütleri değerlendirilmiştir. Bu adım, KFG ekip üyeleri tarafından gerçekleştirilen toplantılarda beyin fırtınası yapılarak üretilen fikirler ile tamamlanmıştır.

İşletme bünyesinde, önceki aşamalarda belirlenmiş tüketici isteklerinin, KFG ekibi tarafından üretilen kalite karakteristikleriyle karşılanması beklenmektedir. KFG ekibinin gerçekleştirdiği toplantılarda, tüketici istekleri tek tek dikkate alınarak çözüm üretilmeye çalışılmıştır. Bu çalışma kapsamında her tüketici isteği için en az bir kalite

karakteristiği bulunması uygun görülmüştür. Belirlenen kalite karakteristikleri, ‘ARAŞTIRMA BULGULARI VE TARIŞMA’ başlığındaki Tablo 4.3.’te sunulmuştur.

3.2.3.4. İlişki Matrisinin Oluşturulması

Kalite karakteristiklerinin belirlenmesinin ardından kalite evinin merkezinde yer alan ilişki matrisi oluşturulmuştur. İlişki matrisinde, tüm tüketici istekleri ile kalite karakteristikleri KFG ekibi tarafından değerlendirilerek birer birer ilişkilendirilmiş ve kalite karakteristiklerinin tüketici isteklerine katkı miktarı incelenmiştir.

Matriste bulunan kesişim hücrelerinde, belirlenen ilişki dereceleri Tablo 2.3.’te ifade edilen semboller ile gösterilmiştir. Sembollerin sayısal değerleri, yine Tablo 2.3.’te açıklanan Amerikan Puanlama Sistemi doğrultusunda dikkata alınmıştır.

İlişki matrisi tamamlandıktan sonra kalite karakteristiklerinin tüketici tatmini sağlama konusundaki öncelik durumu KFG ekibi tarafından belirlenmiştir. Öncelik durumu, ‘Mutlak Önem’ hesaplaması ile bulunmuştur. Bu hesaplamanın ilk aşamasında, ilişki matrisinde bulunan her hücredeki ilişki derecesini bildiren sayısal değer ile o satırın bağıl ağırlık puanı çarpılmıştır. Sonrasında; bulunan değerler, her sütun için toplanarak mutlak önem satırında gösterilmiştir.

$$\mathbf{Mutlak\ Önem} = \sum \mathbf{İlişki\ Derecesi\ Puanı} * \mathbf{Bağıl\ Ağırlık}$$

Bir sonraki adımda; planlama matrisinde müşteri istekleri için yapılan bağıl hesaplama işlemi, ‘Bağıl Önem’ adı altında kalite karakteristikleri için gerçekleştirilmiştir. Bağıl önem; her kalite karakteristiği için hesaplanan mutlak önemin, bütün kalite karakteristiklere ait toplam mutlak öneme oranı ile bulunmuştur.

$$\mathbf{Bağıl\ Önem\ (\%)} = \frac{\mathbf{Mutlak\ Önem}}{\sum \mathbf{Mutlak\ Önem}}$$

Elde edilen mutlak ve bağıl önem verileri ne kadar yüksek olursa o sütundaki kalite karakteristiğinin tüketici tatmini üzerinde o kadar fazla etkisi ve olacağı

anlaşılmıştır. Bu durum, yüksek mutlak öneme sahip kalite karakteristiğinin diğer karakteristiklerden daha önemli olduğu şeklinde yorumlanmıştır.

Bu sebeple, daha önemli karakteristik öncelikli olarak ele alınmıştır. İlişki matrisine ait tüm sonuçlar; ‘*ARAŞTIRMA BULGULARI VE TARTIŞMA*’ başlığındaki Tablo 4.4. ve Tablo 4.5’te sunulmuştur.

3.2.3.5. Teknik Korelasyonların Belirlenmesi

Teknik korelasyonların belirlenmesi, kalite evinin son bölümüdür ve çatı kısmını oluşturur. Teknik korelasyonlar, kalite karakteristiklerinin kendi aralarındaki olumlu veya olumsuz ilişkileri göstermektedir. Bu işlem sırasında, bir kalite karakteristiği arttırılırken veya azaltılırken diğer karakteristiklerin nasıl etkileneceği görülmektedir. Korelasyonun her bir hücresi, kendisine karşılık gelen iki kalite karakteristiği arasındaki etkileşimi ifade eder.

Bu etkileşimin olumlu veya olumsuz olması, etkileşimin yönü ve tasarım derecesinin KFG uygulamasını kritik şekilde etkileyeceği KFG ekibi tarafından öngörülmüştür. Karakteristikler, birbirini desteklediği ve birlikte bir sinerji yarattığı durumlarda aralarında olumlu bir ilişki bulunduğu anlaşılmıştır. Korelasyon derecesi; güçlü olumlu, olumlu, olumsuz ve güçlü olumsuz ilişki olmak üzere dörde ayrılmıştır ve Tablo 2.4’te gösterilen semboller, korelasyon derecelerini temsil etmeleri için kullanılmıştır. Teknik korelasyon sonuçları ‘*ARAŞTIRMA BULGULARI VE TARTIŞMA*’ başlığındaki Şekil 4.1’de sunulmuştur.

Tüm aşamaların tamamlanmasının ardından, kalite evi oluşturulmuştur ve değerlendirilmek üzere ‘*ARAŞTIRMA BULGULARI VE TARTIŞMA*’ başlığındaki Şekil 4.2’de sunulmuştur.

3.3. İyileştirme Süreci

Belirlenen tüketici istekleri ve ihtiyaçları doğrultusunda yapılan planlama ile iyileştirme süreci başlatılmıştır. Kalite evinin oluşturulmasının ardından mevcut tüketici isteklerinin ve ihtiyaçlarının öncelik sıralaması kolaylıkla gözlemlenmiştir. Aynı şekilde kalite karakteristiklerinin önem dereceleri de belirlenmiştir. Böylece, iyileştirme sürecinde hangi taleplere ve çözümlere öncelik verileceği seçilmiştir.

Tüketici istekleri kısmına ait önem dereceleri incelendiğinde; personel tutumu ve güler yüzlülüğü, fatura doğruluğu, oda temizliği, yemek kalitesi ve bar hizmeti kriterlerine ait tüketici beklentilerinin diğerlerine nazaran daha yüksek olduğu görülmüştür. Fakat işletme performansı incelendiğinde değerlendirme sonuçlarının beklentinin altında kaldığı fark edilmiştir. Öte yandan; rezervasyon süreci, otel lokasyonu, check-in/check-out süreci, karşılama, otel hizmetleri hakkında bilgilendirme ve oda temizliği puanları umut vadetmektedir.

Tüketici istekleri ile kalite karakteristiklerine ait ilişki matrisine bağlı elde edilen önem dereceleri incelenmiştir. Yüzdelik dilimi yansıtan bağıl önem sonuçlarına göre personel sayısı, personel bilgi ve beceri düzeyi, otel standartlarının uygulanması ile personelin prosedürlere uyumu diğerlerine nazaran öne çıkan karakteristiklerdir.

Yapılan karşılaştırmalar sonucunda, önem derecesi yüksek fakat işletme performansı düşük olan tüketici isteklerinin öncelikli olarak dikkate alınması gerekliliği fark edilmiştir. Bu sebeple, iyileştirme süreci kapsamında, KFG ekibi ve işletme yönetimi tarafından gerçekleştirilen toplantılarda yapılacak yenilikler planlanmış ve yürürlüğü koyulmuştur. Karar aşamasında hem KFG yöntemi hem de iyileştirme yapılması gereken bölüm hakkında bilgi sahibi olan üyelerin görüşlerine önem verilmiştir.

Fatura doğruluğunu geliştirmek üzere planlanan çalışmalarda, finans bölümünün yanı sıra KFG ekibine dahil olan ön büro müdüründen de destek alınmıştır. Alınan bilgiler doğrultusunda; belirlenen tüketici isteği ile en yüksek ilişkiye sahip kalite karakteristikleri arasından personel bilgi ve beceri düzeyi, otel standartlarının uygulanması ile personelin prosedürlere uyumu üzerine çalışılması uygun bulunmuştur. Bu bağlamda, personel eğitimleri devreye girmiştir.

Yine KFG ekibinde yer alan kat hizmetleri müdürü ise oda temizliği konusunda tüketici tatmini artırma çalışmalarına yardımcı olmuştur. Oda temizliği için de fatura doğruluğunda planlanan çalışmalar öngörülmüştür. Bu çalışmaların yanı sıra; malzeme kalitesi, sarf malzeme ve personel sayısı, doğru personel seçimi, vardiya planlama ve personel eğitimi de kritik öneme sahiptir. Bu aşamada; malzemeler için satın alma bölümünden, personel için ise insan kaynaklarından aksiyon alınmıştır.

Satın alınan malzemelerde marka değişikliğine gidilmesi ve çeşitliliğin artırılması, personel seçiminde kriterlerin farklılaştırılması üzerine çalışılmıştır. Ayrıca, personel sayısının artırılmasına bağlı olarak vardiya planları da olumlu etkilenmiştir.

Bir diğer yüksek beklentili tüketici isteği ise personel tutumu ve gülyüzlülüğüdür. Bu isteğin hayata geçirilme süreci ile insan kaynakları bölümü ve KFG ekibi üyelerinden kalite müdürü ilgilenmiştir. Bire bir personel ile bağlantılı olan bu talep; personel sayısı, eğitimi, davranışları, maaşları, bilgi ve beceri düzeylerinde gerçekleştirilen değişimler ile karşılanmıştır. Öte yandan, doğru personel seçimi bu tüketici isteği için de rol oynamaktadır. Bu gibi sebeplerle, personeli motive edecek faaliyetler üzerine düşünülmüştür. Personel sayısı ve maaşında sağlanacak artış ile doğru orantılı olarak personel davranışlarında da iyileşme gözlemlenmiştir. Doğru personel seçimi ile de personel eğitim, bilgi ve beceri düzeyi artmıştır.

KFG ekip üyelerinden yiyecek-içecek müdürü ve satın alma müdürü ise hem yemek kalitesi hem de bar hizmeti hakkında görüş bildirmiştir. Aynı zamanda; bar hizmeti için kalite müdürü, yemek kalitesi içinse finans müdürü ve mutfak şefi fikir beyan ederek katılım göstermiştir. Her iki tüketici isteği için de malzeme ve donanım kalitesi ilgili bulunmuştur. Fakat yemek kalitesi için ekstra donanım yeterliliği gerekirken bar hizmeti için sarf malzeme, büfe-bar ve personel sayısı da önemlidir.

Gerçekleştirilen iyileştirmeler sonucunda, tüketici tatmininde belirlenebilir bir artış gözlemlenmiştir. Bu artışı, sayısal veriler ile gözlemleyebilmek ve tasdikleyebilmek için çalışmanın bir sonraki aşamasına geçilmiş ve anket uygulaması tekrarlanmıştır.

3.3.1. Anket Uygulamasının Tekrarlanması

İyileştirme sürecinin ardından, hayata geçirilen geliştirmelerin tüketici fikirleri üzerinde nasıl bir değişim yarattığını gözlemlemek için anket uygulaması tekrarlanmıştır. Bu aşama, KFG uygulamasının değerlendirilmesi açısından da büyük öneme sahiptir. İyileştirme sonrası anket uygulama süreci 1 yılda tamamlanmıştır.

Bu süreç içerisinde, anketin **2913** tüketici tarafından cevaplanması ile doğru sonuçlara ulaşma şansı arttırılmıştır. Elde edilen veriler ve iyileştirme öncesi ile sonrası karşılaştırmaları '*4. ARAŞTIRMA BULGULARI VE TARTIŞMA*' başlığındaki Tablo 4.6'da sunulmuştur.



4. ARAŞTIRMA BULGULARI VE TARTIŞMA

KFG ekibi tarafından hazırlanan ve ‘*Ekler*’ bölümünde sunulan anket çalışmasının 1.sütununda, katılımcılardan belirli tüketici istekleri için kişisel beklentilerini 1 ve 5 puan arasında değerlendirmeleri istenmiştir. Bu ölçek içerisinde; 1 puan ‘*çok kötü*’, 5 puan ise ‘*çok iyi*’ olarak değerlendirilmiş ve tüketici beklentileri ölçülebilir veriler haline getirilmiştir. Elde edilen veriler Tablo 4.1’de ‘*Önem Derecesi*’ olarak sunulmuştur.

Tablo 4.1. Kalite Evinin Tüketici İstekleri ve Önem Dereceleri (n= 2919)

Tüketici İstekleri	Önem Derecesi	Standart Sapma
• Rezervasyon süreci	4,2	1,5
• Otel lokasyonu	3,9	1,3
• Check-in/out süreci	4,2	1,8
• Karşılama	4,0	1,6
• Personel tutumu ve gülyüzlülüğü	4,6	1,8
• Otel hizmetleri hakkında bilgilendirme	4,1	1,5
• Fatura doğruluğu	4,6	1,9
• Oda temizliği	4,5	1,9
• Oda bakımı ve onarımı	3,5	1,8
• Buklet çeşitliliği	3,8	1,8
• Karşılaşılan sorunların çözümlenmesi	3,9	2,0
• Yemek kalitesi	4,6	1,8
• Yemek çeşitliliği	4,3	1,6
• Yemek servis kalitesi	4,4	2,0
• Bar hizmeti	4,5	2,1
• Animasyon	3,8	1,9
• Çocuk kulübü hizmeti	3,6	1,9
• Spa	3,9	1,3
• Havuz	4,0	2,0
• Bahçe	4,1	1,7
• Kablosuz internet bağlantısı	3,8	1,6
• Genel hijyen durumu	4,0	1,8

Anket çalışması sonucunda, katılımcıların ifade ettikleri önem derecelerinin farklı olduğu görülmüştür. Tüm tüketici değerlendirmelerinin, tek bir veri olarak ifade edilebilmesi için anket sonuçlarının aritmetik ortalamaları alınmıştır. Ayrıca her tüketici isteği için standart sapma aşağıdaki formül ile hesaplanmıştır.

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n - 1}}$$

Formülde; standart sapma σ , i. katılımcı cevabı x_i , katılımcı cevaplarının aritmetik ortalaması \bar{x} ve katılımcı sayısı n ile ifade edilmiştir. Standart sapma ile verilerin ne kadarının ortalamaya yakın olduğu bulunmuştur. Bütün değerlerin aynı olması durumunda standart sapma sıfır olacaktır fakat 3316 tüketicinin katıldığı bir anket çalışmasında bu mümkün değildir. Bu sebeple, verilerin ne kadarı ortalamadan uzak ise standart sapmanın o kadar büyük olduğu görülmüştür. Önem dereceleri arasında, en küçük standart sapma değeri 1,3 ile '*otel lokasyonu*'na ait iken, en büyük standart sapma değeri 2,1 ile '*bar hizmeti*' için elde edilmiştir. Bu veriler, tüketicilerin otel lokasyonu hakkında benzer, fakat bar hizmeti için farklı beklentilerinin olduğu şeklinde yorumlanmıştır.

Anket çalışması ile elde edilen önem dereceleri, kalite evinin ilerleyen bölümlerinde kullanılacağından kritik önem taşımaktadır. KFG ekibi tarafından incelenen anket sonuçlarında, tüketici istekleri arasından 4,6 puan ile en yüksek beklentiye sahip olanlar; '*personel tutumu ve güleryüzlülüğü*', '*fatura doğruluğu*' ve '*yemek kalitesi*' olarak belirlenmiştir.

Bu listeyi 4,5 puan ile '*oda temizliği*' ve '*bar hizmeti*' takip etmiştir. Bu aşamada elde edilen önem dereceleri, iyileştirme sürecinde tüketici isteklerini önceliklendirmek için kullanılmıştır. Bu sebeple iyileştirme sürecinde gıda, temizlik ve insan ilişkileri hakkında çalışmalar gerçekleştirilmiştir.

En düşük beklentiye sahip tüketici istekleri ise sırasıyla 3,5 ve 3,6 puan ile '*oda bakımı ve onarımı*' ile '*çocuk kulübü hizmeti*' olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlar, işletmenin çocuklu aileler tarafından fazla tercih edilmediği şeklinde yorumlanmış ve bu tüketici kitlesini kazanmak üzere çalışmalar planlanmıştır. Öte yandan, oda bakımını fazla önemsemeyen tüketicilerin dış mekanları tercih ettiği düşünülerek iyileştirme sürecinde dış mekanlara öncelik verilmiştir.

Tablo 4.2. Kalite Evinin Planlama Matrisi

Tüketici İstekleri	Planlama Matrisi	İşletme Performansı	İşletme Performansı için Standart Sapma	Rakip Performans	Hedef	İlerleme Oranı*	Satış Noktası	Ham Ağırlık**	Bağlı Ağırlık***
Rezervasyon süreci		3,9	1,6	3,5	5,0	1,3	1,2	6,5	4,7
Otel lokasyonu		3,9	1,1	4,0	5,0	1,3	1,2	6,0	4,3
Check-in/out süreci		3,6	1,7	3,5	4,0	1,1	1,1	5,1	4,7
Karşılama		3,9	1,5	3,7	4,0	1,0	1,1	4,5	4,4
Personel tutumu ve güler yüzlülüğü		3,7	1,9	3,5	4,5	1,2	1,5	8,4	5,1
Otel hizmetleri hakkında bilgilendirme		4,1	1,4	4,0	4,5	1,1	1,1	5,0	4,5
Fatura doğruluğu		3,5	2,0	3,5	5,0	1,4	1,4	9,2	5,1
Oda temizliği		3,8	1,7	3,5	4,5	1,2	1,4	7,5	5,0
Oda bakımı ve onarımı		3,4	1,9	3,0	4,0	1,2	1,2	4,9	3,9
Buket çeşitliliği		3,7	1,9	3,0	4,0	1,1	1,2	4,9	4,2
Karşılaşılan sorunların çözümlenmesi		3,5	1,9	3,5	4,0	1,1	1,2	5,3	4,3
Yemek kalitesi		3,6	2,0	3,5	5,0	1,4	1,5	9,6	5,1
Yemek çeşitliliği		3,6	1,9	3,0	4,5	1,3	1,3	7,0	4,8
Yemek servis kalitesi		3,5	2,3	3,2	4,5	1,3	1,4	7,9	4,9
Bar hizmeti		3,0	2,2	3,0	4,5	1,5	1,4	9,5	5,0
Animasyon		3,2	1,9	3,0	4,0	1,3	1,2	5,7	4,2
Çocuk kulübü hizmeti		2,8	2,1	2,7	4,0	1,4	1,2	6,2	4,0
Spa		3,5	1,3	3,0	4,5	1,3	1,2	6,0	4,3
Havuz		3,0	2,2	2,6	5,0	1,7	1,3	8,7	4,4
Bahçe		2,5	1,6	3,0	4,0	1,6	1,1	7,2	4,5
Kablosuz internet bağlantısı		3,5	1,8	3,1	4,0	1,1	1,2	5,2	4,2
Genel hijyen durumu		3,0	2,0	2,9	4,5	1,5	1,4	8,4	4,4

* İlerleme Oranı: Herbir müşteri isteği için hedeflenen Değer / İşletme Performansı

**Ham Ağırlık: Önem Derecesi x İlerleme Oranı x Satış Noktası

***Bağlı Ağırlık: Sözü edilen İsteğin Önem Derecesi / Toplam Önem Derecesi

Anket çalışmasının 2.sütununda, katılımcılardan işletmenin sunduğu hizmet kalitesini 5’li Likert ölçeğe değerlendirmeleri istenmiştir. Elde edilen veriler, planlama matrisinin ilk adımında, ‘**İşletme Performansı**’ olarak sunulmuştur.

Anket sonucunda, en yüksek hizmet kalitesi 4,1 puan ile ‘*otel hizmetleri hakkında bilgilendirme*’ için elde edilmiştir. Bu başarı, ön büronun tüketici ile doğru iletişim kurduğu şeklinde yorumlanmıştır. Öte yandan, en yüksek önem derecesine sahip ‘*yemek kalitesi*’, ‘*bar hizmeti*’, ‘*fatura doğruluğu*’ gibi tüketici isteklerinin

'Kabul Edilebilir/Normal' değerde olduğu gözlemlenmiştir. 'Bahçe' ve 'çocuk kulübü hizmetleri'nin ise kabul edilebilir değerin altına düştüğü fark edilmiştir.

KFG ekibi tarafından gerçekleştirilen toplantılarda gerekli aksiyonlar alınmıştır. Öncelik sıralaması gözetilerek tüm tüketici isteklerinin, kabul edilebilir değerin üzerine çıkartılması amaçlanmıştır.

Önem derecesinde olduğu gibi işletme performans puanları da aritmetik ortalama alınarak belirlenmiştir ve standart sapma değerleri ile birlikte incelenmiştir. En küçük standart sapma değeri 1,1 ile 'otel lokasyonu' için elde edilmiştir. En büyük değer ise 2,3 ile 'yemek servis kalitesi'ne aittir. Sonuçlar doğrultusunda, tüketicilerin yemek servis kalitesi konusunda kararsız olduğu anlaşılmıştır. Otel lokasyonu içinse genel tüketici kitlesinin hemfikir olduğu görülmüştür.

Planlama matrisinin 2.adımında, '**Rakip Performans**' KFG ekibi tarafından 5'li Likert ölçekte değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sırasında, ekip üyeleri tarafından objektif görüş belirtilmesine dikkat edilmiştir. Rakip işletme puanları oy çoğunluğu ile elde edilmiştir. En yüksek hizmet kalitesi 4,0 ile 'otel lokasyonu' ve 'otel hizmetleri hakkında bilgilendirme' için elde edilmiştir. En düşük hizmet kalitesine sahip tüketici istekleri ise sırasıyla 2,6 ve 2,7 puan ile 'havuz' ile 'çocuk kulübü hizmeti' olarak belirlenmiştir. Uygulamanın gerçekleştirildiği işletme ile karşılaştırıldığında, birçok tüketici isteği için benzer şartlar temin ettikleri görülmüştür.

Matrisin 3.adımında, işletmenin ulaşmayı amaçladığı performans düzeyi '**Hedef**' olarak ifade edilmiştir. KFG ekibi tarafından 5'li Likert ölçekte puanlanan tüketici istekleri arasında en yüksek hedefe sahip olanlar; 'rezervasyon süreci', 'otel lokasyonu', 'fatura doğruluğu', 'yemek kalitesi' ve 'havuz' olarak belirlenmiştir.

Bu adımda, KFG ekibinin ortak kararı ile hedef değerlerin 'Çok iyi' ve 'İyi' nitelikte olması uygun bulunmuştur. 'Kabul edilebilir/Normal' şartların ise işletme standartlarının altında kaldığına karar verilmiştir. İyileştirme sürecinde, yüksek hedefe sahip tüketici isteklerine öncelik verilmiştir. Bu sayede, işletmenin kısıtlı kaynakları doğru değerlendirilmiştir.

Bir sonraki adımda, tüketici tatmin oranını geliştirmek için gereken çaba ‘**İlerleme Oranı**’ olarak ifade edilmiştir. Bu oran, her bir tüketici isteği için hedeflenen değerin, işletme performansına bölünmesi ile bulunmuştur. Örneğin ‘*yemek kalitesi*’ için ilerleme oranı;

$$\text{İlerleme oranı} = \frac{\text{Her bir müşteri isteği için hedeflenen değer}}{\text{İşletme Performansı}} = \frac{5}{3,6} = 1,4$$

şeklinde hesaplanmıştır. İlerleme oranı değeri, 1’e yaklaşıkça yeterli tüketici tatmini sağlandığı anlaşılmaktadır Hesaplanan yemek kalitesi değeri (1,4) işletme içerisinde yemek kalitesinin geliştirilmesi gerektiği şeklinde yorumlanmıştır.

En yüksek ilerleme oranı, 1,7 ile ‘*havuz*’ için elde edilmiştir. En düşük ise, 1,0 ile ‘*karşılama*’ya aittir. Bu değer ile de yeterli tüketici tatmini sağlandığı anlaşılmıştır. Sonuçlar neticesinde, tüketicilerin karşılama hizmetinden memnun olduğu fakat havuz kalitesine dikkat edilmesi gerektiği fark edilmiştir.

Planlama matrisinin bir diğer adımında, tüketici isteklerine ait satış yetenekleri ‘**Satış Noktası**’ olarak değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme, KFG ekibi tarafından gerçekteşirilmiştir. Satış artışı getirmeyen tüketici istekleri 1 ile temsil edilirken %100 satış artışı getirenler 2 ile ifade edilmiştir. Fakat KFG ekibi tarafından gerçekteşirilen toplantılarda, %100 satış artışı beklentisi realist bulunmadığından maksimum %50 artış beklentisi ile 1,5 değeri kullanılmıştır.

Ekip içerisinde, satışı en çok etkileyen faktörler oy birliği ile ‘*yemek kalitesi*’ ile ‘*personel tutumu ve güler yüzlülüğü*’ olarak belirlenmiştir. En az etkili faktörler ise ‘*check-in/out süreci*’, ‘*karşılama*’ ve ‘*otel hizmetleri hakkında bilgilendirme*’ olarak seçilmiştir. Bu tercihlerin sebebi olarak tüketicilerin, en az etkili faktörler ile sadece giriş işlemleri sırasında karşılaştığı fakat personel tavrı ve gıda kalitesi gibi faktörlerin bütün konaklama sürecini etkilediği belirtilmiştir. Bu kriter ve satış departmanının temin ettiği istatistiksel veriler göz önüne alınarak bütün tüketici isteklerinin satış etkisi değerlendirilmiştir.

Matrisin sonraki adımında, '**Ham Ağırlık**' hesaplamaları yapılmıştır. Ham ağırlık ile tüketici isteklerinin, KFG ekibi için taşıdığı toplam önem belirlenmiştir. İncelenen tüketici isteği KFG ekibi için ne kadar önemli ise ham ağırlık değerinin o kadar yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Örneğin yemek kalitesi için;

$$\begin{aligned} \text{Ham Ağırlık} &= \text{Önem Derecesi} * \text{İlerleme oranı} * \text{Satış Noktası} \\ &= 4,6 * 1,4 * 1,5 = 9,6 \end{aligned}$$

Karşılama içinse;

$$\begin{aligned} \text{Ham Ağırlık} &= \text{Önem Derecesi} * \text{İlerleme oranı} * \text{Satış Noktası} \\ &= 4,0 * 1,0 * 1,1 = 4,5 \end{aligned}$$

şeklinde hesaplanmıştır.

Tüketici istekleri arasında en yüksek ham ağırlık puanı 9,6 ile '*yemek kalitesi*'ne, en düşük puan ise 4,5 ile '*karşılama*'ya aittir. Tüketiciler karşılama konusunda tatmin olduğu için bu istek KFG ekibi tarafından öncelik sıralamasında son sıraya koyulmuştur. Fakat yemek kalitesi konusunda işletme performansı, hedeflenen değerin çok altında kalmıştır. Gıda kalitesinin tüketiciler için kalıcı bir etkisi olacağı düşünüldüğünden KFG ekibi tarafından bu konuya önem verilmiştir. Bu sebeple, elde edilen ham ağırlık sonuçlarının doğru olduğu tespit edilmiştir.

Matrisin son adımında, '**Bağlı Ağırlık**' hesaplaması yapılmıştır. Bağlı ağırlık, her tüketici isteğine ait önem derecesinin, önem dereceleri toplamına oranı ile bulunmuştur.

Örneğin personel tutumu ve güleryüzlülüğü için;

$$\begin{aligned} \text{Bağlı Ağırlık} &= \frac{\text{Sözü Edilen İsteğin Önem Derecesi}}{\text{Toplam Önem Derecesi}} * 100 = \frac{4,6}{90,3} * 100 \\ &= \%5,1 \end{aligned}$$

Çocuk kulübü hizmeti içinse;

$$\begin{aligned} \text{Bağlı Ağırlık} &= \frac{\text{Sözü Edilen İsteğin Önem Derecesi}}{\text{Toplam Önem Derecesi}} * 100 = \frac{3,6}{90,3} * 100 \\ &= \%4,0 \end{aligned}$$

şeklinde hesaplanmıştır.

Bağıl ağırlık yüzdesi ne kadar yüksek ise incelenen tüketici isteğinin o kadar önemli olduğu anlamına gelir. Sonuçlar değerlendirildiğinde, en yüksek bağıl ağırlık %5,1 ile ‘*personel tutumu ve güleryüzlülüğü*’, ‘*yemek kalitesi*’ ve ‘*fatura doğruluğu*’ olarak, en düşük bağıl ağırlık ise %4,0 ile ‘*çocuk kulübü hizmeti*’ olarak belirlenmiştir. İyileştirme sürecinde, KFG ekibi tarafından yüksek yüzdeliğe sahip tüketici isteklerine öncelik verilmiştir.

Tablo 4.3. Kalite Evinin Kalite Karakteristikleri

Kalite Karakteristikleri	• Sarf Materyal Sayısı
	• Büfe-Bar Sayısı
	• Personel Sayısı
	• Rezervasyon İşlem Süresi
	• Check-in/Check-out İşlem Süresi
	• Personel Eğitimi
	• Personel Davranışları
	• Personel Maaşları
	• Vardiya Planlama
	• Konuk Şikayetlerinin Giderilmesi
	• Personel Bilgi ve Beceri Düzeyi
	• Ulaşım ve Park İmkani
	• Doğru Personel Seçimi
	• Malzeme Kalitesi
	• Misafirin Doğru Bilgilendirilmesi
	• Donanım Kalitesi
	• Alan Düzenlemesi
	• Donanım Yeterliliği
	• Harici Firmaların Denetlenmesi
	• Otel Standartlarının Uygulanması
• Devlet Prosedürlerinin Uygulanması	
• Personelin Prosedürlere Uyumu	

Planlama matrisinin ardından, KFG ekibinin gerçekleştirdiği toplantılarda ‘*Kalite Karakteristikleri*’ne karar verilmiştir. Bu adımda, ekip üyeleri tarafından tüketici isteklerinin ‘*NASIL*’ karşılanabileceği konusunda fikir üretilmiştir. Karar aşamasında; hizmet özellikleri, şirket politikası, teknik ihtiyaçlar, arz-talep oranları, personel performansları, tesis şartları, hitap edilen tüketici kitlesi dikkate alınmıştır. Toplantılarda, her tüketici isteği üzerine ayrıntılı düşünülmüş ve kalite evinde her istek için en az bir kalite karakteristiği bulunmasına karar verilmiştir.

Planlama matrisinde, tüketici için kritik öneme sahip olduğu görülen ‘*personel tutumu ve güleryüzlülüğü*’ ve ‘*fatura doğruluğu*’ kriterleri dikkate alınarak bu istekleri karşılaması planlanan ve personeli birebir ilgilendiren birçok kalite karakteristiği seçilmiştir. Aynı şekilde, ‘*yemek kalitesi*’ ve ‘*bar hizmeti*’ni geliştirmek üzere KFG ekibi tarafından kalite ve donanım geliştirilmesine öncelik verilmiştir.

Gereğinden fazla kalite karakteristiği üretmek, matrisin kontrolünü zorlaştıracağı öngörülerek bu sayı 22 ile sınırlandırılmış ve Tablo 4.3’te sunulmuştur.



Tablo 4.4. Kalite Evinin İlişki Matrisi

Tüketici İstekleri	Kalite Karakteristikleri																					
	Sarf Materyal Sayısı	Büfe-Bar Sayısı	Personel Sayısı	Rezervasyon İşlem Süresi	Check-in/Check-out İşlem Süresi	Personel Eğitimi	Personel Davranışları	Personel Maaşları	Vardiya Planlama	Konuk Şikayetlerinin Giderilmesi	Personel Bilgi ve Beceri Düzeyi	Ulaşım ve Park İmkânı	Doğru Personel Seçimi	Malzeme Kalitesi	Misafirin Doğru Bilgilendirilmesi	Donanım Kalitesi	Alan Düzenlenmesi	Donanım Yeterliliği	Harici Firmaların Denetlenmesi	Otel Standartlarının Uygulanması	Devlet Prosedürlerinin Uygulanması	Personelin Prosedürlere Uyumunu
Rezervasyon süreci				⊕		○	○	Δ	Δ		⊕		Δ						Δ	Δ		Δ
Otel lokasyonu												⊕										
Check-in/out süreci			○		⊕	○	⊕	Δ	Δ		⊕		Δ		⊕	Δ		Δ		⊕		○
Karşılama			⊕				⊕	Δ			○		⊕							Δ		Δ
Personel tutumu ve güleryüzlülüğü			⊕		⊕	⊕	⊕	○			⊕		⊕								○	○
Otel hizmetleri hakkında bilgilendirme						⊕	○	Δ			⊕		○	⊕							⊕	⊕
Fatura doğruluğu			○		○	○					⊕		○		Δ	○		Δ		⊕		⊕
Oda temizliği	○		○			○		Δ	○		○		○	○		Δ		Δ			○	○
Oda bakımı ve onarımı			⊕			○		Δ	○		○		○	Δ		Δ		○	⊕	Δ		Δ
Buket çeşitliliği	⊕					Δ					Δ										○	○
Karşılaşılan sorunların çözülmesi			Δ			○	⊕	Δ		Δ	⊕		○									

Yemek kalitesi	O		Δ			Δ		Δ	Δ		O		O	⊖		⊖		⊖	O	O		O	
Yemek çeşitliliği		⊖	⊖			Δ		Δ	Δ		O		O	O		⊖		⊖		O		O	
Yemek servis kalitesi	O		⊖			O	O	Δ	O		⊖		O	O			O			⊖		⊖	
Bar hizmeti	⊖	⊖	⊖			O	O	Δ	O		O		O	⊖	O	⊖		O		O		O	
Animasyon			O			O	O	O			O					O			O	O		O	
Çocuk kulübü hizmeti						⊖	⊖	O	Δ		⊖					Δ		Δ		⊖		⊖	
Spa	⊖		O			O	O	Δ	O		⊖		Δ	⊖	Δ	⊖		⊖	Δ	O	O	O	
Havuz	Δ		Δ			Δ		Δ	Δ		O		O			⊖	⊖	⊖				⊖	
Bahçe	Δ		O			O					O		O		Δ		⊖		⊖				
Kablosuz internet bağlantısı	Δ							Δ			O		Δ			⊖		⊖		Δ		Δ	
Genel hijyen durumu	⊖		O			O	O				O		O	O		O					⊖		⊖

Tablo 4.4'te '*İlişki Matrisi*' sonuçları gösterilmiştir. Bu matriste, tüketici istekleri ve kalite karakteristikleri KFG ekibi tarafından ilişkilendirilmiştir. 'NE'ler ve 'NASIL'lar arasındaki ilişki dereceleri Tablo 2.3'te ifade edilen sembollerle belirtilmiştir. Bu semboller yine aynı tabloda ifade edilen Amerikan Sistemi Puanlaması'na göre sayısal verilere dönüştürülmüştür. Birbirinden bağımsız kalite karakteristikleri ile tüketici isteklerinin kesişim hücreleri ise boş bırakılmıştır.

İlişki matrisi incelendiğinde, tüketici istekleri ile en çok ilişkilendirilen kalite karakteristiği '*Personel Bilgi ve Beceri Düzeyi*' olarak belirlenmiştir. Bu sayede, bir konaklama işletmesinde, temin edilen tüketici isteklerinin direk veya dolaylı olarak personel ile ilişkili olduğu görülmüştür. Öte yandan, '*Ulaşım ve Park İmkani*' konusunda yapılan iyileştirmelerin sadece '*otel lokasyonu*' için planlandığı anlaşılmıştır. Kalite karakteristikleri kısmı oluşturulurken her bir tüketici isteğine önem verilmesi ve her biri için en az bir fikir üretilmesinin önemi, ilişki matrisinde fark edilmiştir.

Tablo 4.5. Kalite Evinin İlişki Matrisine Ait Mutlak ve Bağıl Önem Sonuçları

Kalite Karakteristiği	Mutlak Önem	Bağıl Önem
• Sarf Materyal Sayısı	219,3	5,1
• Büfe-Bar Sayısı	88,2	2,0
• Personel Sayısı	363,3	8,4
• Rezervasyon İşlem Süresi	42,3	1,0
• Check-in/Check-out İşlem Süresi	103,5	2,4
• Personel Eğitimi	305,9	7,1
• Personel Davranışları	298,5	6,9
• Personel Maaşları	104,1	2,4
• Vardiya Planlama	97,0	2,3
• Konuk Şikayetlerinin Giderilmesi	4,3	0,1
• Personel Bilgi ve Beceri Düzeyi	528,3	12,2
• Ulaşım ve Park İmkani	38,7	0,9
• Doğru Personel Seçimi	271,1	6,3
• Malzeme Kalitesi	231,3	5,4
• Misafirin Doğru Bilgilendirilmesi	71,2	1,7
• Donanım Kalitesi	308,9	7,2
• Alan Düzenlemesi	94,8	2,2
• Donanım Yeterliliği	250,7	5,8

• Harici Firmaların Denetlenmesi	112,5	2,6
• Otel Standartlarının Uygulanması	378,7	8,8
• Devlet Prosedürlerinin Uygulanması	52,5	1,2
• Personelin Prosedürlere Uyumu	350,5	8,1

İlişki matrisinin 2.adımında, kalite karakteristiklerinin öncelik sırasını belirlemek için '**Mutlak Önem**' hesaplanmıştır. Bu hesaplamada; her hücredeki ilişki derecesi, o satırın bağıl ağırlık puanı ile çarpılmış ve çarpım sonuçları her sütun için toplanmıştır. Ardından ilişki matrisinin son adımında, '**Bağıl Önem**' hesaplaması gerçekleştirilmiştir. Bu değer, mutlak önemin yüzdelerik veri haline dönüştürülmesi sonucu elde edilmiştir.

Örneğin personel bilgi ve beceri düzeyi için;

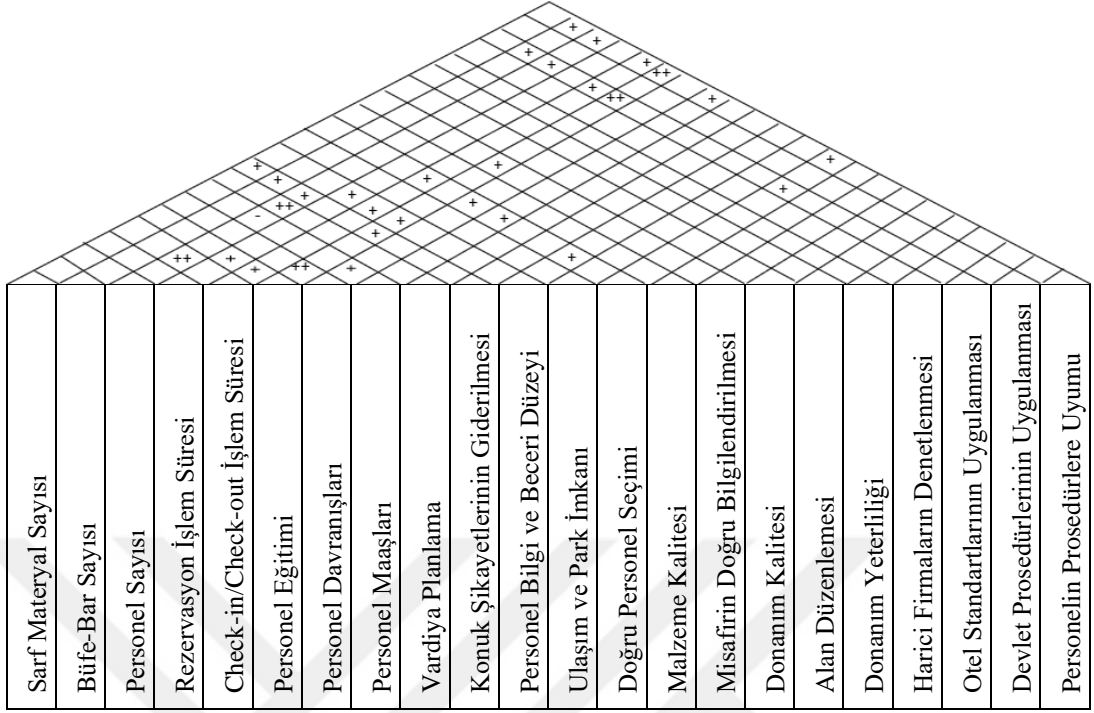
$$\begin{aligned}
\text{Mutlak Önem} &= \sum \text{İlişki Derecesi Puanı} * \text{Bağıl Ağırlık} \\
&= (9 * 4,7) + (9 * 4,7) + (3 * 4,4) + (9 * 5,1) + (9 * 4,5) + (9 * 5,1) \\
&+ (3 * 5,0) + (3 * 3,9) + (1 * 4,2) + (9 * 4,3) + (3 * 5,1) \\
&+ (3 * 4,8) + (9 * 4,9) + (3 * 5,0) + (3 * 4,2) + (9 * 4,0) + (9 * 4,3) \\
&+ (3 * 4,4) + (3 * 4,5) + (3 * 4,2) + (3 * 4,4) = 528,3 \\
\text{Bağıl Önem (\%)} &= \frac{\text{Mutlak Önem}}{\sum \text{Mutlak Önem}} = (528,3/4315,5) * 100 = \% 12,2
\end{aligned}$$

Ulaşım ve park imkanı içinse;

$$\begin{aligned}
\text{Mutlak Önem} &= \sum \text{İlişki Derecesi Puanı} * \text{Bağıl Ağırlık} = (9 * 4,3) = 38,7 \\
\text{Bağıl Önem (\%)} &= \frac{\text{Mutlak Önem}}{\sum \text{Mutlak Önem}} = (38,7/4315,5) * 100 = \% 0,9
\end{aligned}$$

şeklinde hesaplanmıştır.

Elde edilen mutlak önem ve bağıl önem değerleri, ne kadar yüksekse tüketici tatmini üzerinde o kadar etkili olduğu belirlenmiştir. Bu durum, 528,3 mutlak önem puanı ile '*personel bilgi ve beceri düzeyi*'nin diğer karakteristiklerden daha önemli olduğu şeklinde yorumlanmıştır. En düşük puanlardan biri ise 39,7 ile '*ulaşım ve park imkanı*' için elde edilmiştir. Bu karakteristik, KFG ekibi tarafından uygulama sırasının sonuna yerleştirilmiştir.



Şekil 4.1. Kalite Evinin Teknik Korelasyonları

Kalite karakteristikleri arasındaki korelasyon dereceleri, ‘Teknik Korelasyon’ adımıında KFG ekibi tarafından belirlenmiştir. Korelasyonda kullanılması için bu derecelere ait semboller Tablo 2.4’te gösterilmiştir. Kalite karakteristikleri arasında olumlu veya olumsuz ilişki olabileceği gibi bir bağlantı görülmemesi de mümkündür. Bu sebeple, birbirinden bağımsız kalite karakteristiklerinin kesişim hücreleri boş bırakılmıştır.

Mevcut kalite karakteristikleri incelendiğinde, bu karakteristiklerin genellikle birbirini olumlu yönde etkiledikleri görülmüştür. Karakteristikler arasındaki olumlu ilişki, KFG uygulaması ile daha iyi sonuçlar elde edilmesi açısından önemlidir. Aksi takdirde, bir karakteristik sayesinde işletme bünyesinde oluşan olumlu sonuçlar diğer bir karakteristiğin hayata geçirilmesi sonucu yok olabilir.

Örneğin Şekil 4.1’de görüldüğü üzere, kalite karakteristiklerinden; “*personel sayısı*” ile “*Check-in/out işlem süresi*” arasında güçlü olumlu bir ilişki bulunurken, “*personel sayısı*” ile “*personel maaşları*” arasında olumsuz bir ilişki fark edilmiştir.

Bunun anlamı ise, artan personel sayısına bağlı olarak tüketicilerin otele giriş ve otelden çıkış işlem sürelerinde olumlu gelişmeler sağlanmıştır fakat işletme tarafından personel için ayrılan bütçe belirli olduğundan personel maaşları, bu durumdan olumsuz etkilenerek düşmüştür. Bu gibi karşılaştırmalar yapılarak hangi karakteristiğın öncelikli olduğuna karar verilmiştir, aynı zamanda çakışmalar söz konusu olduğunda kar/zarar durumları incelenmiştir.



	Önem Derecesi	Sarf Materyal Sayısı	Büfe-Bar Sayısı	Personel Sayısı	Rezervasyon İşlem Süresi	Check-in/Check-out İşlem Süresi	Personel Eğitimi	Personel Davranışları	Personel Maaşları	Vardiya Planlama	Konuk Şikayetlerinin Giderilmesi	Personel Bilgi ve Beceri Düzeyi	Ulaşım ve Park İmkânı	Doğru Personel Seçimi	Malzeme Kalitesi	Misafirin Doğru Bilgilendirilmesi	Donanım Kalitesi	Alan Düzenlenmesi	Donanım Yeterliliği	Harici Firmaların Denetlenmesi	Otel Standartlarının Uygulanması	Devlet Prosedürlerinin Uygulanması	Personelin Prosedürlere Uyumu	İşletme Performansı	Rakip Performans	Hedef	İlerleme Oranı	Satış Noktası	Ham Ağırlık	Bağlı Ağırlık
Rezervasyon süreci	4,2				⊖		○	○	Δ	Δ		⊖		Δ						Δ	Δ		Δ	3,9	3,5	5,0	1,3	1,2	6,5	4,7
Otel lokasyonu	3,9											⊖												3,9	4,0	5,0	1,3	1,2	6,0	4,3
Check-in/out süreci	4,2			○		⊖	○	⊖	Δ	Δ		⊖		Δ		⊖	Δ		Δ			○		3,6	3,5	4,0	1,1	1,1	5,1	4,7
Karşılama	4,0			⊖				⊖	Δ			○		⊖							Δ		Δ	3,9	3,7	4,0	1,0	1,1	4,5	4,4

Personel tutumu ve güler yüzlülüğü	4,6			⊖		⊖	⊖	⊖	⊖	⊖		⊖	⊖							⊖	⊖	3,7	3,5	4,5	1,2	1,5	8,4	5,1	
Otel hizmetleri hakkında bilgilendirme	4,1					⊖	⊖	Δ		⊖		⊖	⊖							⊖	⊖	4,1	4,0	4,5	1,1	1,1	5,0	4,5	
Fatura doğruluğu	4,6			⊖		⊖	⊖			⊖		⊖		Δ	⊖		Δ			⊖	⊖	3,5	3,5	5,0	1,4	1,4	9,2	5,1	
Oda temizliği	4,5	⊖		⊖		⊖		Δ	⊖	⊖		⊖	⊖		Δ		Δ			⊖	⊖	3,8	3,5	4,5	1,2	1,4	7,5	5,0	
Oda bakımı ve onarımı	3,5			⊖		⊖		Δ	⊖	⊖		⊖	Δ		Δ		⊖	⊖	Δ	Δ	Δ	3,4	3,0	4,0	1,2	1,2	4,9	3,9	
Buket çeşitliliği	3,8	⊖					Δ					Δ								⊖	⊖	3,7	3,0	4,0	1,1	1,2	4,9	4,2	
Karşılaşılan sorunların çözümlenmesi	3,9			Δ			⊖	⊖	Δ		Δ	⊖										3,5	3,5	4,0	1,1	1,2	5,3	4,3	
Yemek kalitesi	4,6	⊖		Δ			Δ		Δ	⊖		⊖	⊖		⊖		⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	3,6	3,5	5,0	1,4	1,5	9,6	5,1	
Yemek çeşitliliği	4,3		⊖	⊖			Δ		Δ	⊖		⊖	⊖		⊖		⊖			⊖	⊖	3,6	3,0	4,5	1,3	1,3	7,0	4,8	
Yemek servis kalitesi	4,4	⊖		⊖			⊖	⊖	Δ	⊖		⊖	⊖			⊖				⊖	⊖	3,5	3,2	4,5	1,3	1,4	7,9	4,9	
Bar hizmeti	4,5	⊖	⊖	⊖			⊖	⊖	Δ	⊖		⊖	⊖	⊖	⊖		⊖			⊖	⊖	3,0	3,0	4,5	1,5	1,4	9,5	5,0	
Animasyon	3,8			⊖			⊖	⊖	⊖			⊖				⊖			⊖	⊖	⊖	3,2	3,0	4,0	1,3	1,2	5,7	4,2	
Çocuk kulübü hizmeti	3,6						⊖	⊖	⊖	Δ		⊖				Δ		Δ		⊖	⊖	2,8	2,7	4,0	1,4	1,2	6,2	4,0	
Spa	3,9	⊖		⊖			⊖	⊖	Δ	⊖		⊖	Δ	⊖	Δ	⊖		⊖	Δ	⊖	⊖	⊖	3,5	3,0	4,5	1,3	1,2	6,0	4,3
Havuz	4,0	Δ		Δ			Δ		Δ	Δ		⊖			⊖	⊖	⊖			⊖		3,0	2,6	5,0	1,7	1,3	8,7	4,4	

Bahçe	4,1	Δ		O			O					O		O		Δ		Θ		Θ				2,5	3,0	4,0	1,6	1,1	7,2	4,5
Kablosuz internet bağlantısı	3,8	Δ							Δ			O		Δ				Θ		Θ		Δ	Δ	3,5	3,1	4,0	1,1	1,2	5,2	4,2
Genel hijyen durumu	4,0	Θ		O			O	O				O		O	O							Θ	Θ	3,0	2,9	4,5	1,5	1,4	8,4	4,4
Mutlak Önem	4315,5	219,2	88,2	363,3	42,3	103,5	305,9	298,5	104,1	97,0	4,3	528,3	38,7	271,1	231,3	71,2	308,9	94,8	250,7	112,5	378,7	52,5	350,5							
Bağıl Önem	100	5,1	2,0	8,4	1,0	2,4	7,1	6,9	2,4	2,3	0,1	12,2	0,9	6,3	5,4	1,7	7,2	2,2	5,8	2,6	8,8	1,2	8,1							

Şekil 4.2. Çalışma Kapsamında Oluşturulan Kalite Evi

Şekil 4.2’de çalışma kapsamında oluşturulan kalite evi gösterilmiştir. Kalite evinin tamamlanmasının ardından KFG ekibinin gerçekleştirdiği toplantılarda durum değerlendirmesi yapılmıştır. Tüketici istekleri kısmına ait önem dereceleri incelendiğinde; ‘yemek kalitesi’, ‘bar hizmeti’, ‘personel tutumu ve güleryüzlülüğü’, ‘fatura doğruluğu’ ve ‘oda temizliği’ kriterlerine ait beklentilerin diğerlerine nazaran daha yüksek olduğu görülmüştür. Kalite karakteristiklerine ait önem dereceleri, bağlı önem sonuçlarına göre değerlendirildiğinde ise; ‘personel sayısı’, ‘personel bilgi ve beceri düzeyi’, ‘otel standartlarının uygulanması’ ve ‘personelin prosedürlere uyumu’ diğerlerine nazaran öne çıkmıştır.

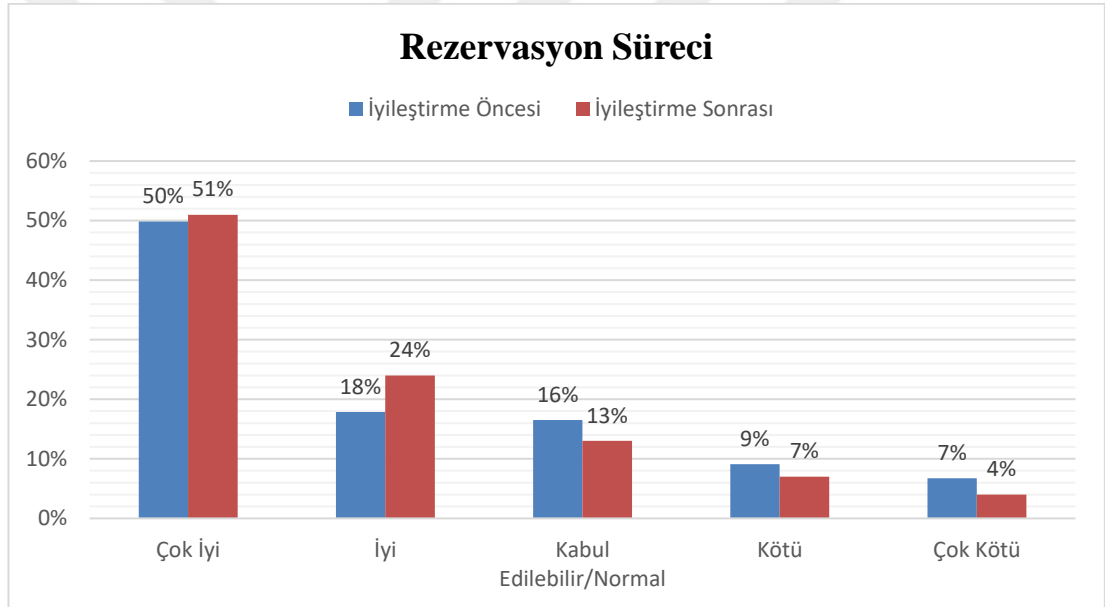
Tablo 4.6. İyileştirme Öncesi ve Sonrası İşletme Performans Değerleri

Tüketici İstekleri	İyileştirme Öncesi	İyileştirme Öncesi Standart Sapma	İyileştirme Sonrası	İyileştirme Sonrası Standart Sapma	Mutlak Değişim (%)
rezervasyon süreci	3,9	1,6	4,1	1,3	4,9
otel lokasyonu	3,9	1,1	4,0	1,2	2,5
check-in/out süreci	3,6	1,7	4,0	1,4	10,0
karşılama	3,9	1,5	4,3	0,9	9,3
personel tutumu ve güleryüzlülüğü	3,7	1,9	4,1	1,6	9,8
otel hizmetleri hakkında bilgilendirme	4,1	1,4	4,3	1,1	4,7
fatura doğruluğu	3,5	2,0	4,0	1,4	12,5
oda temizliği	3,8	1,7	4,0	1,3	5,0
oda bakımı ve onarımı	3,4	1,9	3,8	1,5	10,5
buket çeşitliliği	3,7	1,9	4,1	1,3	9,8
karşılaşılan sorunların çözümlenmesi	3,5	1,9	4,0	1,4	12,5
yemek kalitesi	3,6	2,0	4,1	1,8	12,2
yemek çeşitliliği	3,6	1,9	4,1	1,2	12,2
yemek servis kalitesi	3,5	2,3	4,0	1,3	12,5
bar hizmeti	3,0	2,2	3,7	1,5	18,9
animasyon	3,2	1,9	3,8	1,4	15,8
çocuk kulübü hizmeti	2,8	2,1	3,9	1,5	28,2
spa	3,5	1,3	4,3	0,9	18,6
havuz	3,0	2,2	3,3	2,2	9,1
bahçe	2,5	1,6	3,4	1,8	26,5
kablosuz internet bağlantısı	3,5	1,8	3,7	1,9	5,4
genel hijyen durumu	3,0	2,0	3,9	1,4	23,1

*($n_{i0}=2919$; ($n_{iS}=2521$)

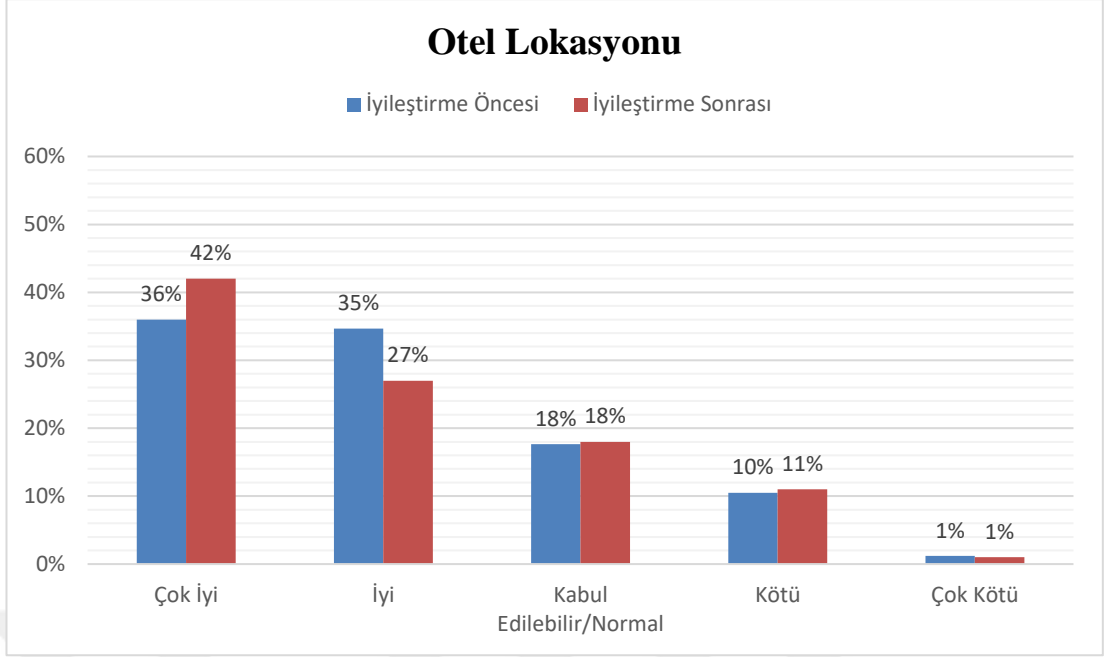
Tablo 4.6.'da '*iyileştirme öncesi*' ve '*iyileştirme sonrası*', anket verileri ile tüketici görüşleri karşılaştırılmıştır. Tablo 4.6.'da görüldüğü üzere tüketici isteklerinin tamamı, KFG uygulaması sonucunda gelişim göstermiştir. Gelişim oranları, yüzdelik dilimde '*mutlak değişim (%)*' olarak hesaplanmıştır.

Sonuçlar incelendiğinde, en fazla gelişimin '*çocuk kulübü hizmeti*' için elde edildiği gözlemlenmiştir. Bu sayede, çocuklu ailelerin bu konuda yapılan değişikliklerden memnun olduğu görülmüştür. En az gelişim ise '*otel lokasyonu*'na aittir. İşletmenin konumu konusunda değişiklik yapılamadığından, ulaşım imkanları artırılarak gelişim sağlanmıştır fakat bu gelişim yetersiz kalmıştır. Tüm tüketici istekleri üzerindeki değişimin, grafiksel gösterimi aşağıda ifade edilmiştir.



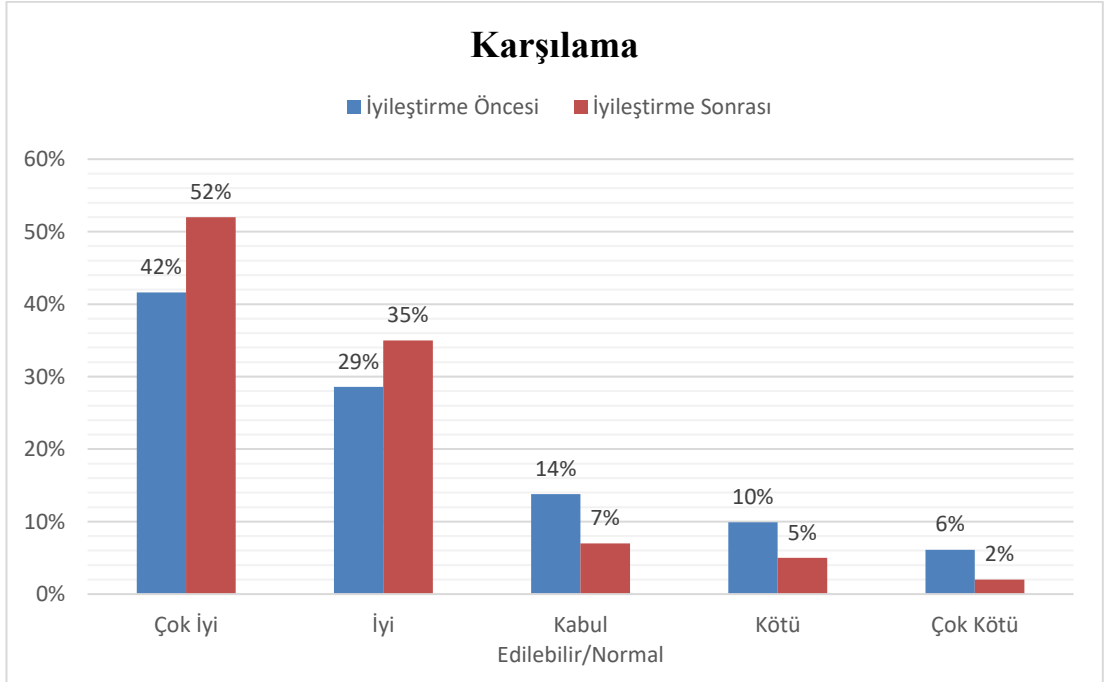
Şekil 4.3. Rezervasyon Sürecinde İyileştirme Etkisi

Şekil 4.3. incelendiğinde, iyileştirme süreci ile birlikte değişen tüketici görüşleri fark edilmiştir. Rezervasyon süreci konusunda iyileştirme sonrası 'Çok İyi' oranı 1% artış gösterirken 'Çok Kötü' oranı 3% azalmıştır. Sonuçlar değerlendirildiğinde artan tüketici memnuniyeti görülmüştür.



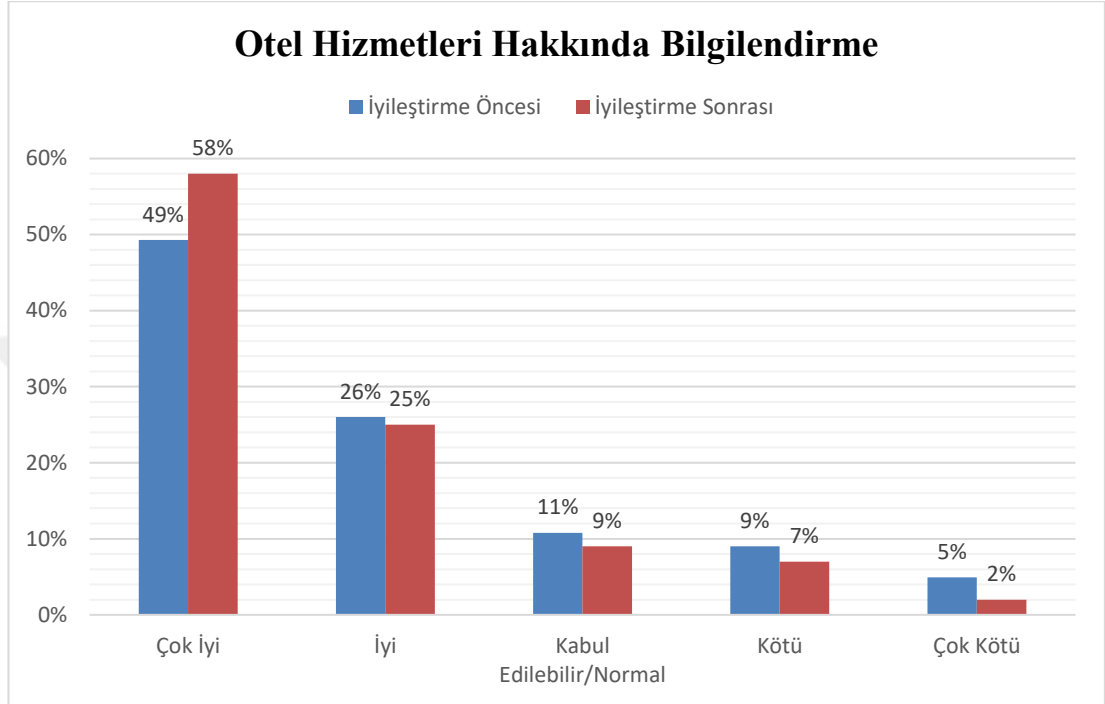
Şekil 4.4. Otel Lokasyonunda İyileştirme Etkisi

Şekil 4.4. incelendiğinde, iyileştirme sürecinin ardından otel lokasyonu hakkında müşteri fikirlerinin değiştiği görülmüştür. Otel lokasyonu konusunda iyileştirme sonrası ‘Çok İyi’ oranı 6% artış gösterirken ‘Çok Kötü’ oranı 1% ile aynı kalmıştır.



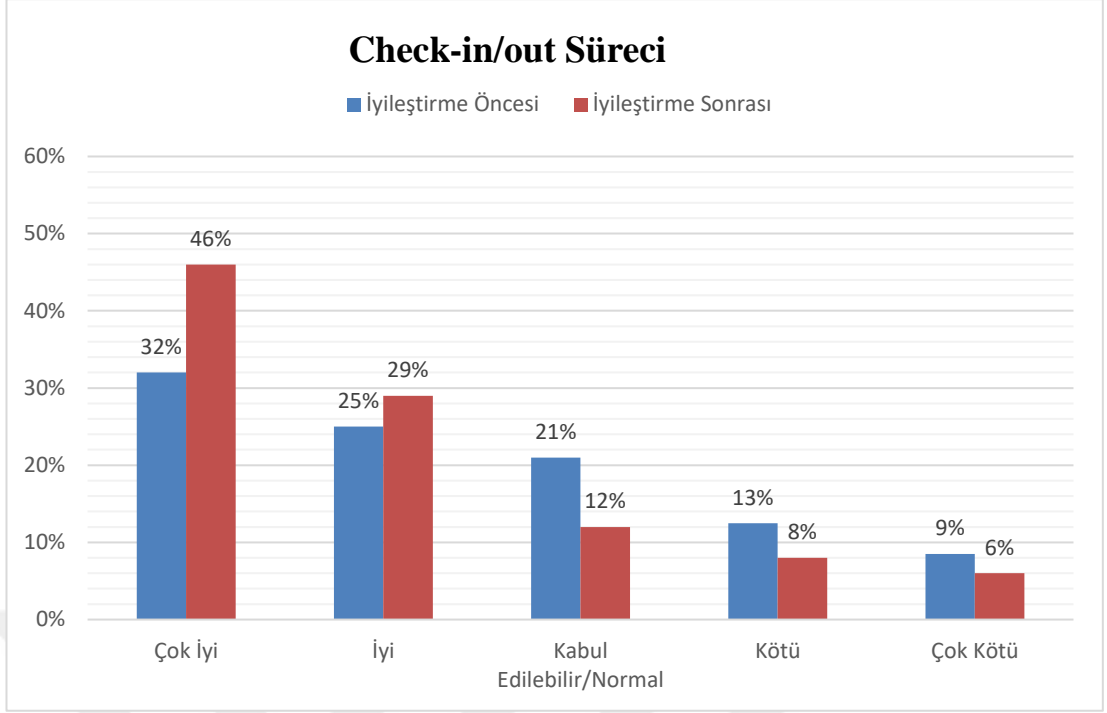
Şekil 4.5. Karşılama İyileştirme Etkisi

Şekil 4.5.'te karşılama hakkında iyileştirme öncesi ve sonrası tüketici görüşleri karşılaştırılmıştır. İyileştirme sonrası 'Çok İyi' oranının 10% arttığı, 'Çok Kötü' oranının ise 4% azaldığı tespit edilmiştir. Karşılama konusunda kayda değer bir gelişim sağlandığı fark edilmiştir.



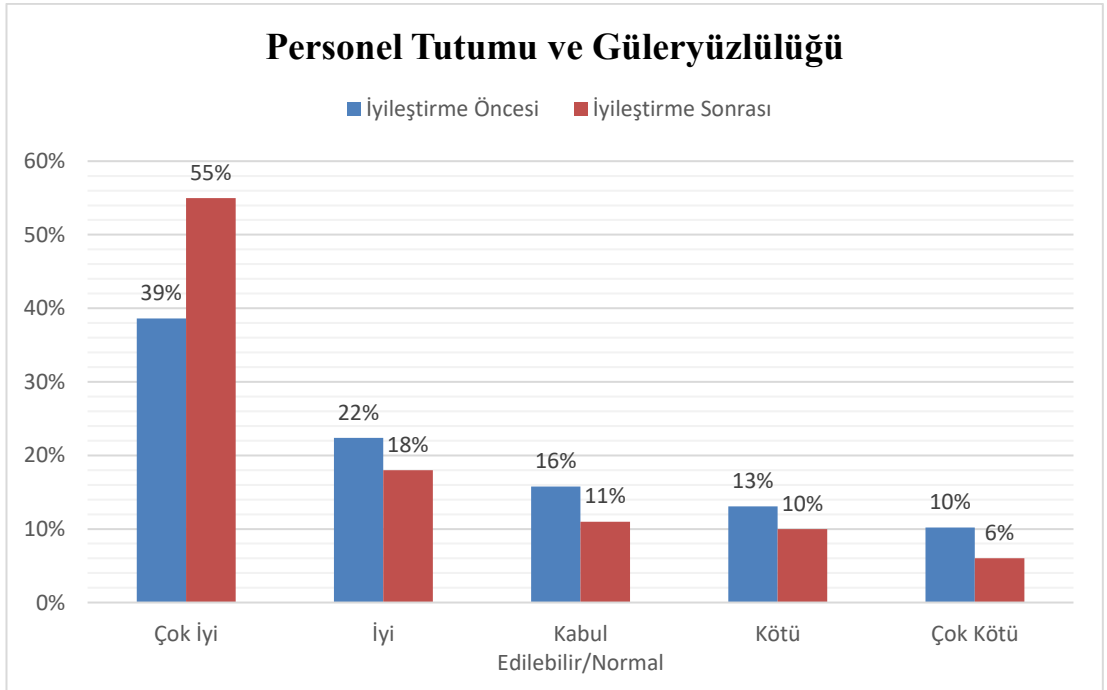
Şekil 4.6. Otel Hizmetleri Hakkında Bilgilendirmede İyileştirme Etkisi

Şekil 4.6.'da iyileştirme sonrası değişen tüketici görüşleri incelenmiştir. Otel hizmetleri hakkında bilgilendirme isteği için iyileştirme sonrası 'Çok İyi' oranı 9% artış gösterirken 'Çok Kötü' oranı 3% azalmıştır. İyileştirme süreci sonucunda otel hizmetleri hakkında bilgilendirme beklentisinin daha iyi karşılandığı görülmüştür.



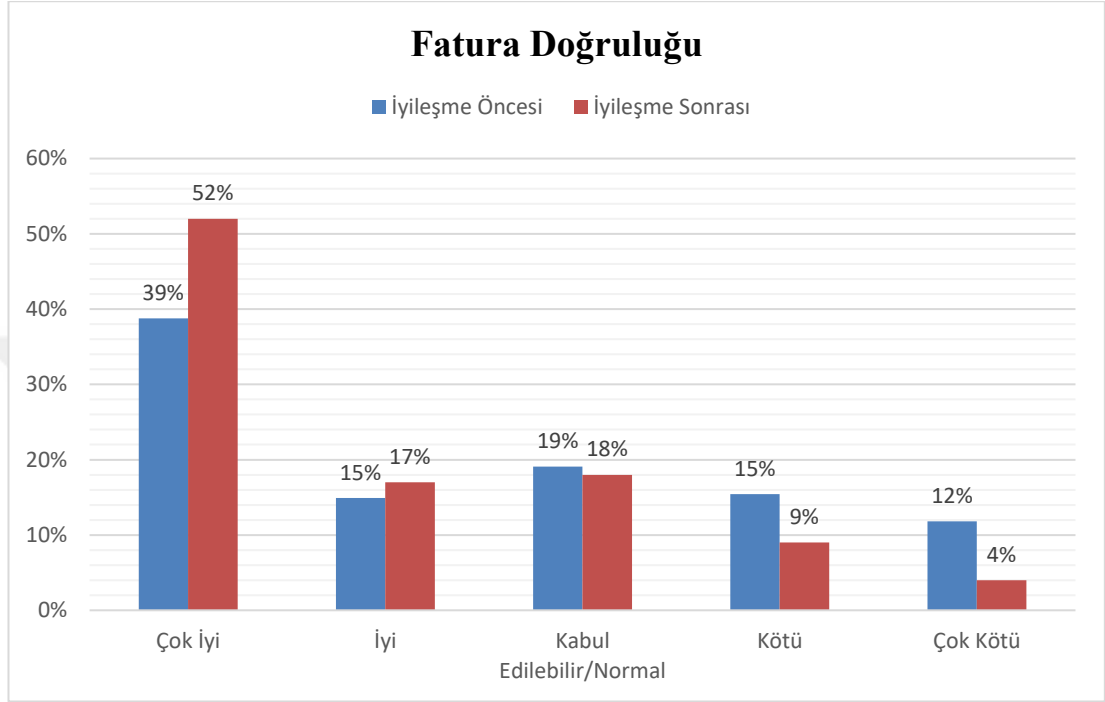
Şekil 4.7. Check-in/out Sürecinde İyileştirme Etkisi

Şekil 4.7. incelendiğinde, iyileştirme süreci ile birlikte check-in/out süreci hakkındaki tüketici görüşlerinin önemli oranda değiştiği görülmüştür. İyileştirme sonrası ‘Çok İyi’ oranı 14% artarken ‘Çok Kötü’ oranı 3% azalmıştır. Check-in/out süreci için tüketici memnuniyeti olumlu yönde değişim göstermiştir.



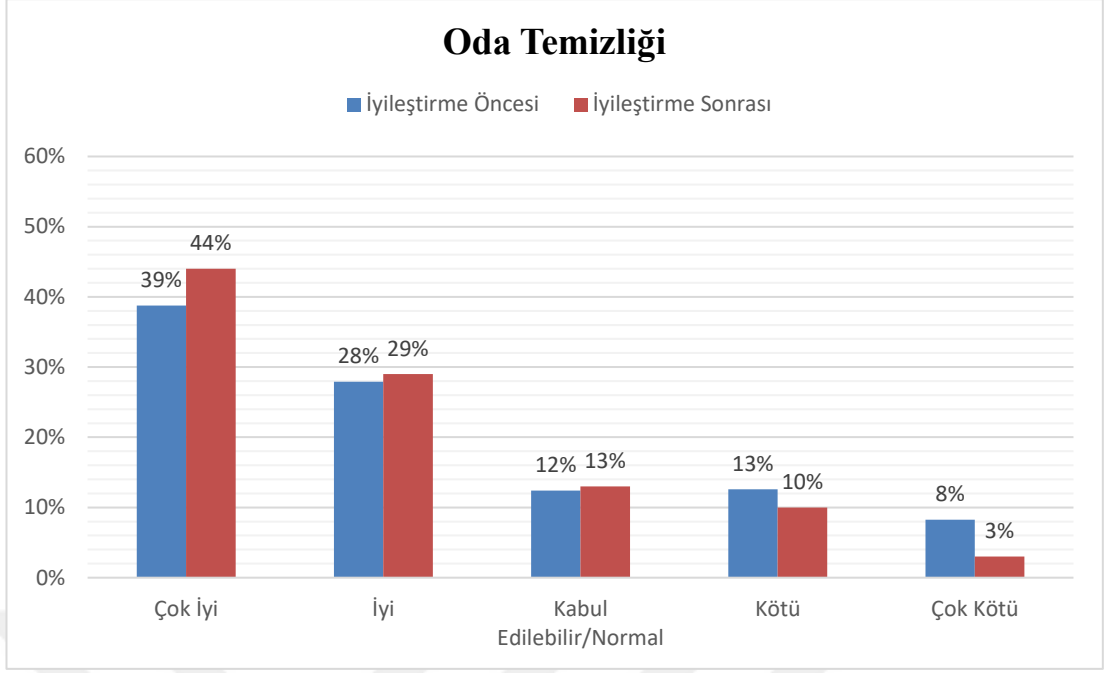
Şekil 4.8. Personel Tutumu ve Gülürlüğünde İyileştirme Etkisi

Şekil 4.8.'de görüldüğü üzere, personel tutumu ve güleryüzlülüğü için iyileştirme sonrası tüketici fikirleri olumlu yönde değişmiştir. İyileştirme sonrası 'Çok İyi' oranının 16% arttığı, 'Çok Kötü' oranının 4% düştüğü görülmüştür. Elde edilen sayısal veriler, iyileştirme sürecinin doğru yönetildiği şekilde yorumlanmıştır.



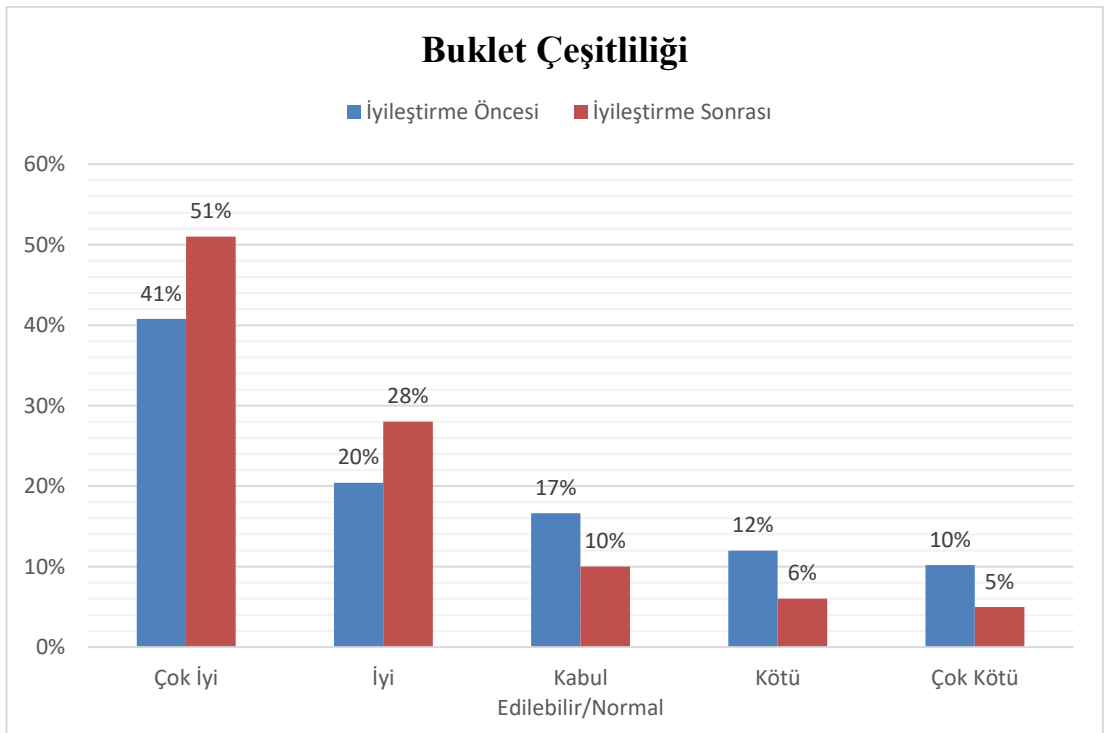
Şekil 4.9. Fatura Doğruluğunda İyileştirme Etkisi

Şekil 4.9. incelendiğinde, iyileştirme süreci ile birlikte fatura doğruluğu hakkındaki tüketici görüşlerinde dikkat çeken bir ilerleme görülmüştür. İyileştirme sonrası 'Çok İyi' oranı 13% artarken 'Çok Kötü' oranı 8% azalmıştır. Bu doğrultuda, uygulanan iyileştirme faaliyetlerinin olumlu çıktıkları görülmüştür.



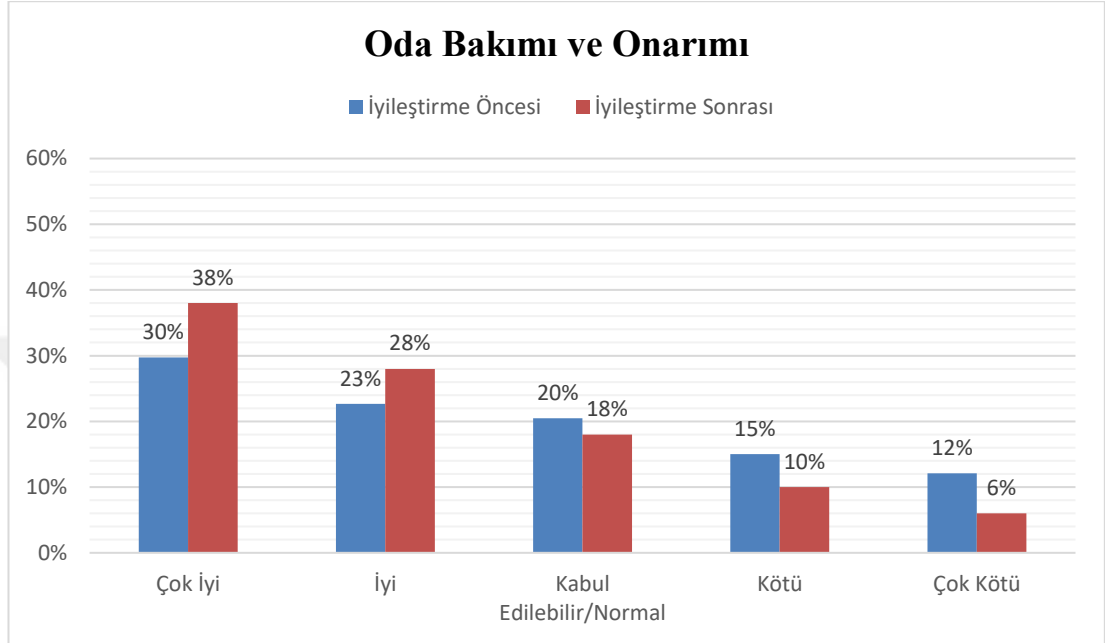
şekil 4.10. Oda Temizliğinde İyileştirme Etkisi

şekil 4.10.'da iyileştirme süreci öncesi ve sonrasında oda temizliği hakkındaki tüketici memnuniyetin gösterilmiştir. İyileştirme sonrası 'Çok İyi' oranı 5% artarken 'Çok Kötü' oranı 5% azalmıştır. Elde edilen sonuçlar ile oda temizliği için doğru adımlar atıldığı görülmekte olup konu geliştirilmeye açık bulunmuştur.



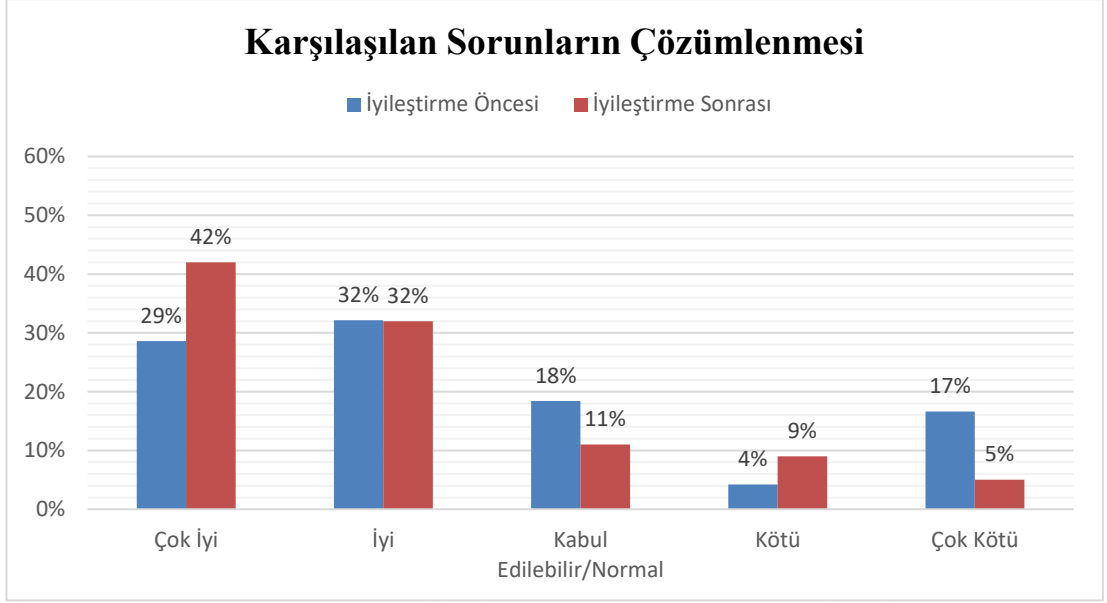
şekil 4.11. Buket Çeşitliliğinde İyileştirme Etkisi

Şekil 4.11. incelendiğinde, iyileştirme süreci ile birlikte buklet çeşitliliği hakkındaki tüketici görüşlerinin önemli oranda değiştiği görülmüştür. İyileştirme sonrası ‘Çok İyi’ oranı 10% artarken ‘Çok Kötü’ oranı 5% azalmıştır. Buklet çeşitliliği için uygulanan iyileştirme faaliyetleri sonucunda tüketici memnuniyeti artmıştır.



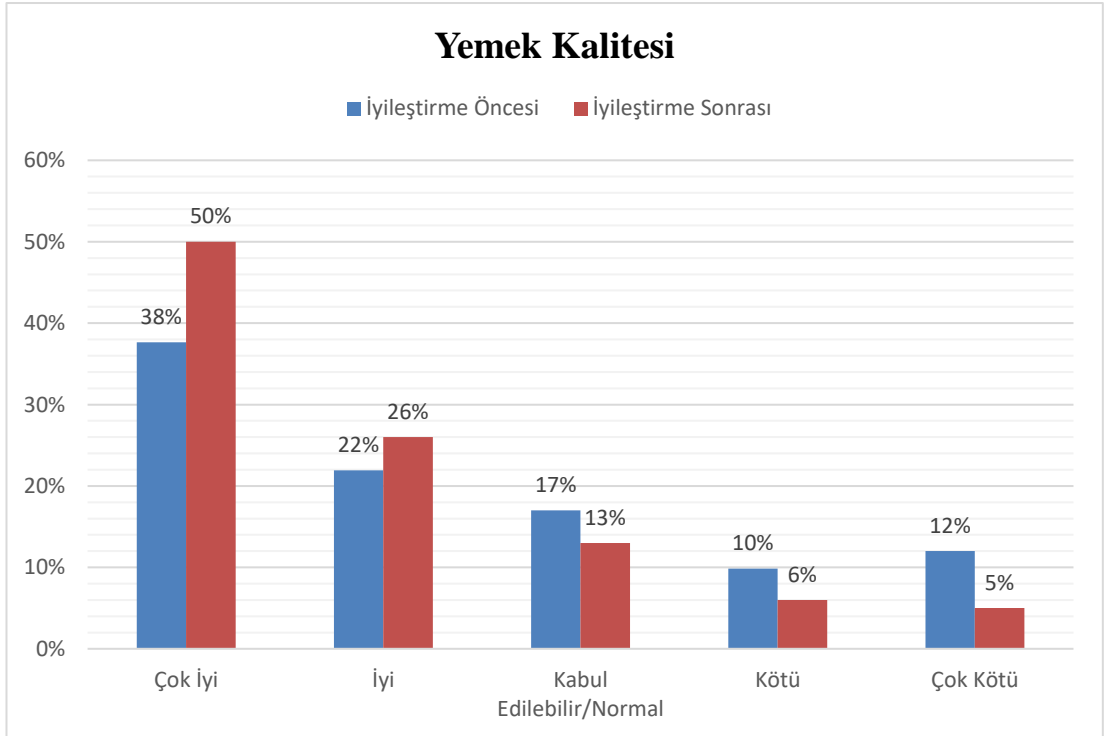
Şekil 4.12. Oda Bakımı ve Onarımında İyileştirme Etkisi

Şekil 4.12.’de oda bakımı ve onarımı için iyileştirme öncesi ve sonrası tüketici memnuniyetleri karşılaştırılmıştır. İyileştirme sonrası ‘Çok İyi’ oranı 8% artarken ‘Çok Kötü’ oranı 6% azalmıştır. İnceleme sonucunda iyileştirme sürecinin oda bakımı ve onarımı için olumlu sonuçlandığı görülmüştür.



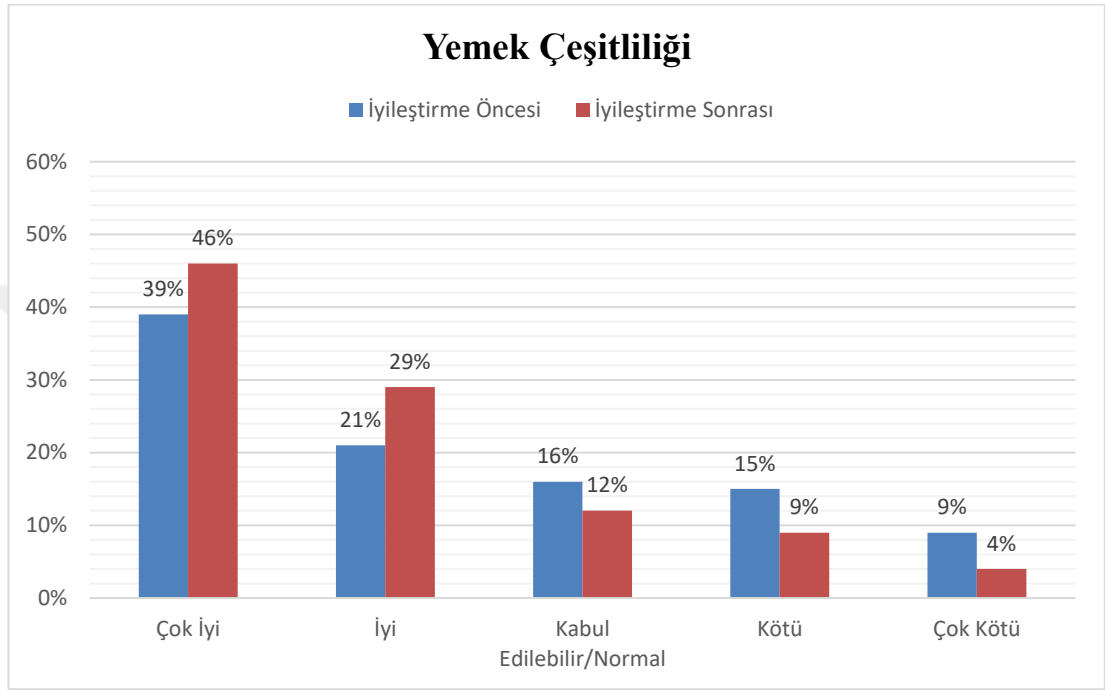
Şekil 4.13. Karşılaşılan Sorunların Çözümlemesinde İyileştirme Etkisi

Şekil 4.13. incelendiğinde, iyileştirme süreci ile birlikte karşılaşılan sorunların çözülmesi hakkındaki tüketici görüşlerinin önemli oranda değiştiği görülmüştür. İyileştirme sonrası ‘Çok İyi’ oranı 13% artarken ‘Çok Kötü’ oranı 12% azalmıştır. Karşılaşılan sorunların çözülmesi için uygulanan iyileştirme faaliyetleri sonucunda tüketici memnuniyeti önemli miktarda artış göstermiştir.



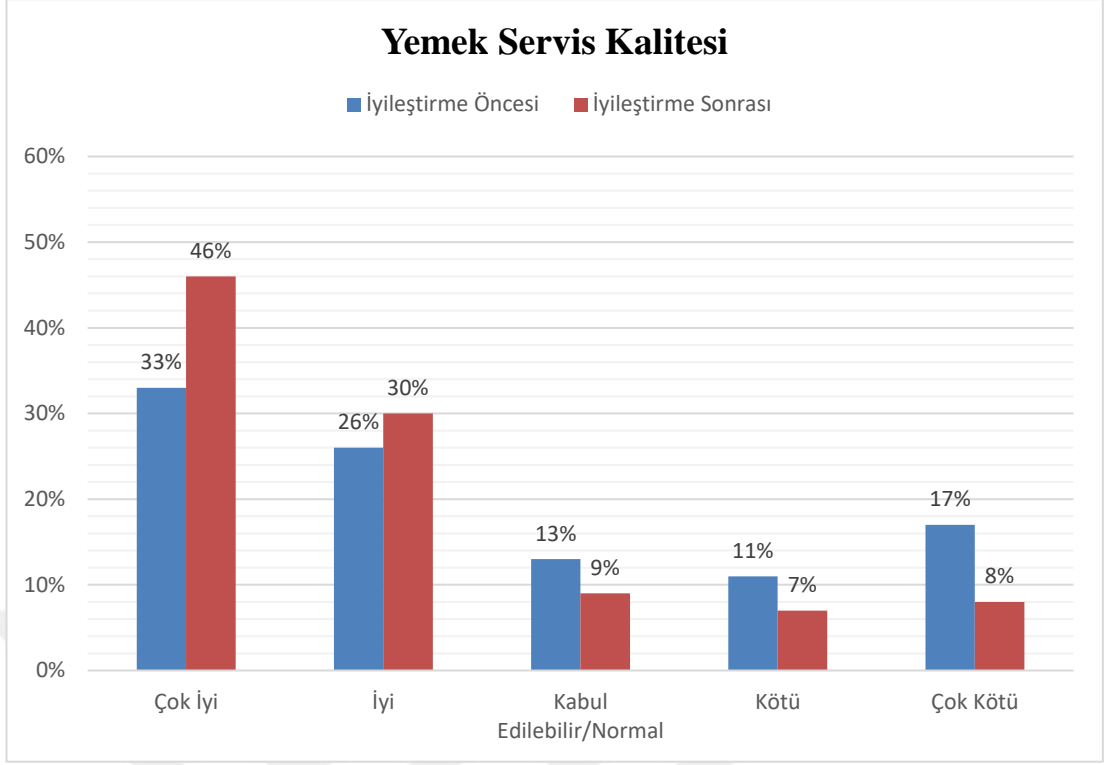
Şekil 4.14. Yemek Kalitesinde İyileştirme Etkisi

Şekil 4.14.'te, tüketici istekleri arasında yüksek öneme sahip yemek kalitesi hakkında iyileştirme süreci etkileri incelenmiştir. Görüldüğü üzere, iyileştirme sonrası 'Çok İyi' oranı 12% artış gösterirken 'Çok Kötü' oranı 8% azalmıştır. Karşılaştırma sonucunda, iyileştirme sürecinde gerçekleştirilen yeniliklerin olumlu çıktıları gözlemlenmiştir.



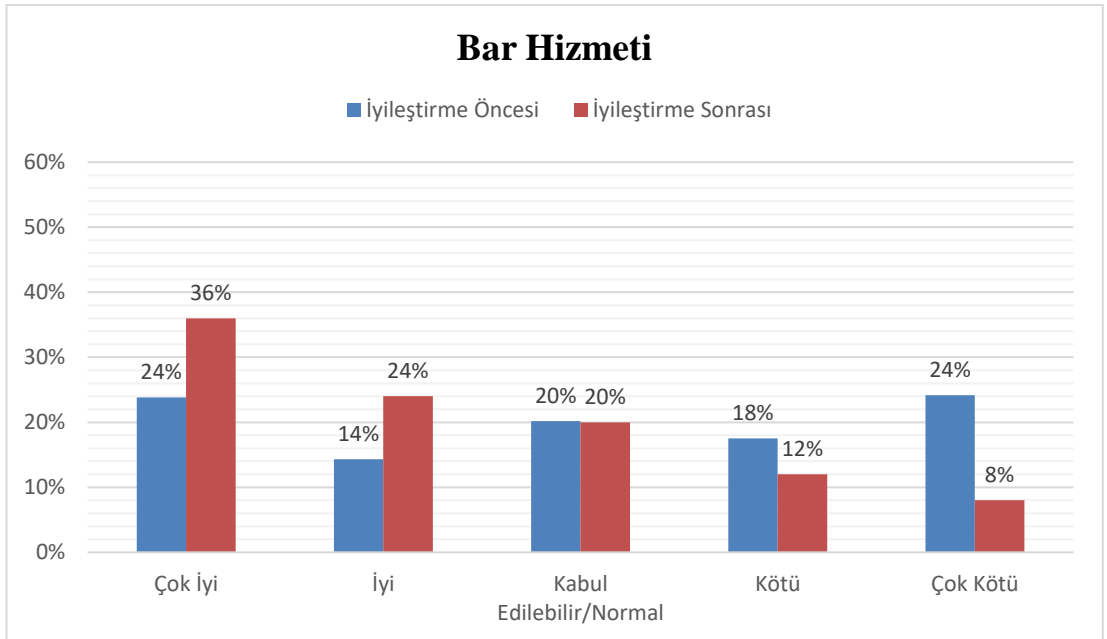
Şekil 4.15. Yemek Çeşitliliğinde İyileştirme Etkisi

Şekil 4.15. incelendiğinde, yemek çeşitliliği hakkında iyileştirme öncesi ve sonrası tüketici memnuniyeti karşılaştırılmıştır. İyileştirme sonrası 'Çok İyi' oranı 7% artış gösterirken 'Çok Kötü' oranı 5% azalmıştır. Sayısal veriler sayesinde iyileştirme sürecinin yemek çeşitliliği için olumlu etki sağladığı fark edilmiştir.



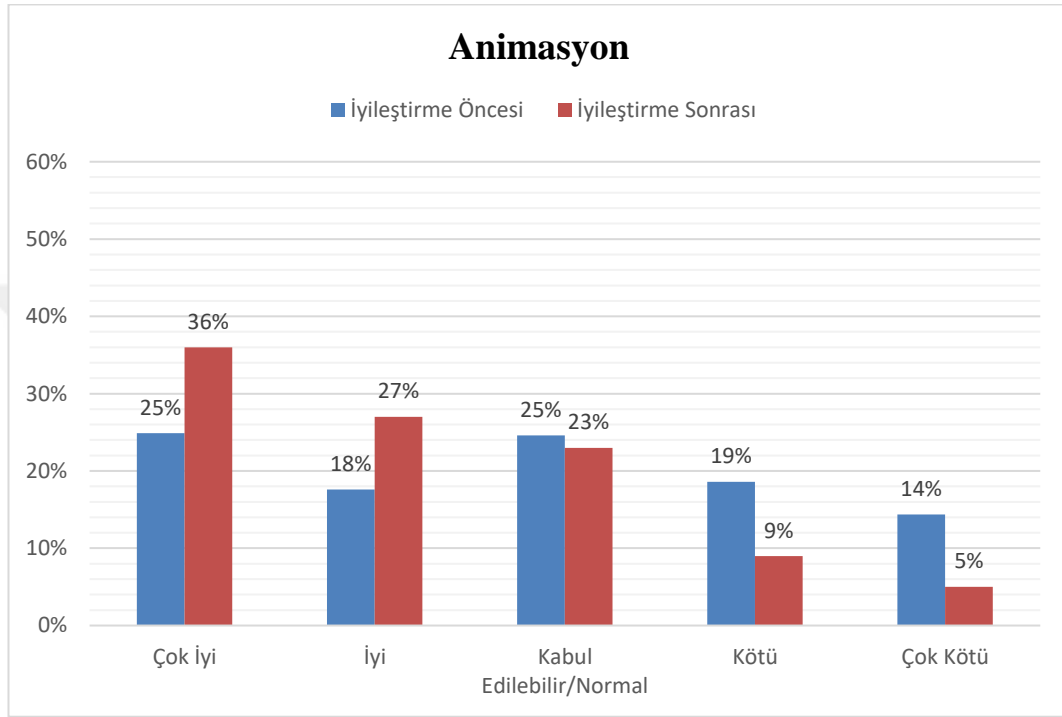
Şekil 4.16. Yemek Servis Kalitesinde İyileştirme Etkisi

Şekil 4.16.'da, yemek servis kalitesi hakkında iyileştirme süreci etkileri incelenmiştir. İyileştirme sonrası 'Çok İyi' oranı 13% artış gösterirken 'Çok Kötü' oranı 9% azalmıştır. İyileştirme süreci sayesinde yemek servis kalitesi için tüketici memnuniyetinde kayda değer bir artış görülmüştür.



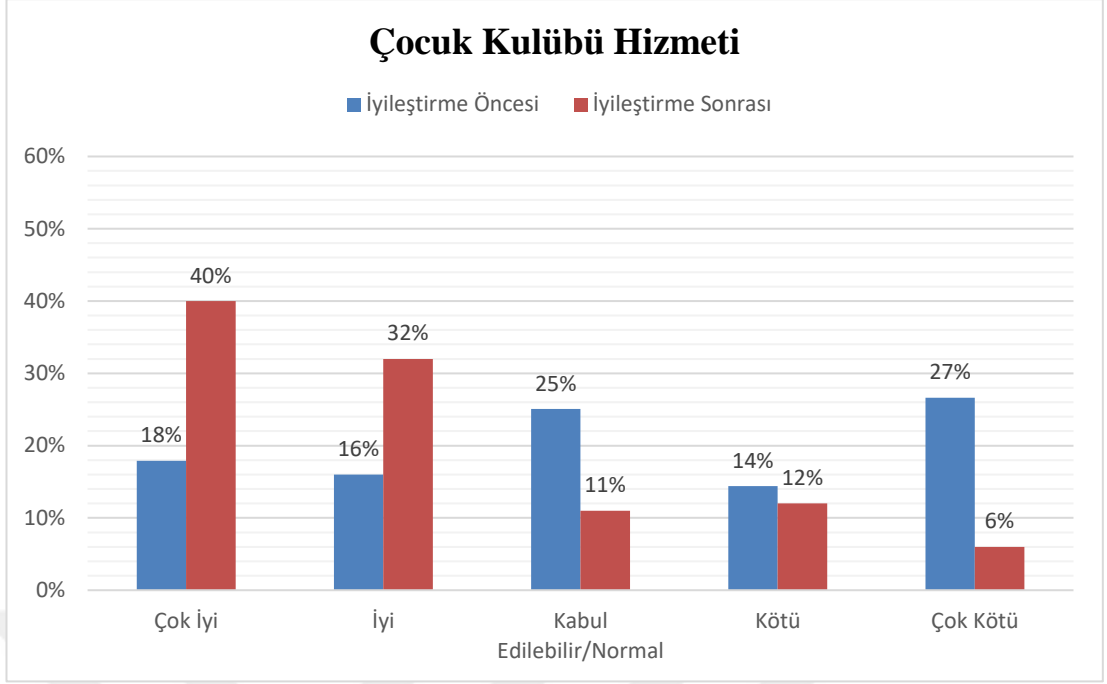
Şekil 4.17. Bar Hizmetinde İyileştirme Etkisi

Şekil 4.17. incelendiğinde, iyileştirme süreci ile birlikte bar hizmeti hakkında değişen tüketici görüşleri fark edilmiştir. İyileştirme sonrası ‘Çok İyi’ oranı 12% artış gösterirken ‘Çok Kötü’ oranı 16% azalmıştır. İyileştirme sürecinin etkileri açıkça görülmektedir ki bar hizmetinin kalitesi ciddi oranda artarak tüketici beklentisini karşılamıştır.



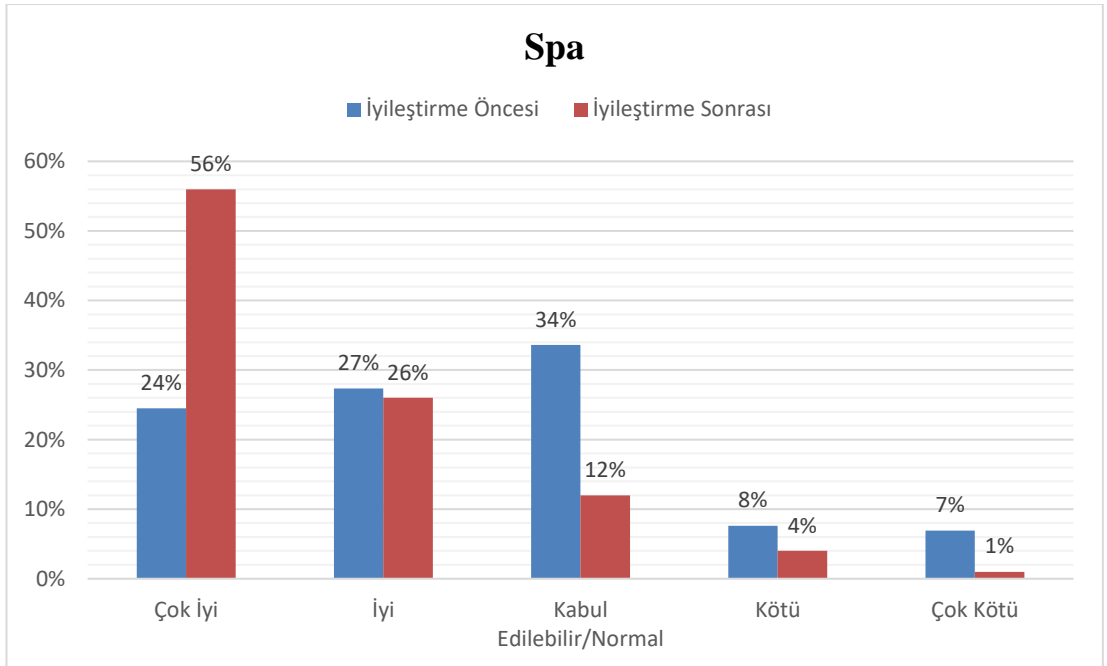
Şekil 4.18. Animasyonda İyileştirme Etkisi

Şekil 4.18.'de animasyon için iyileştirme öncesi ve sonrası tüketici memnuniyetleri karşılaştırılmıştır. İyileştirme sonrası ‘Çok İyi’ oranı 11% artış gösterirken ‘Çok Kötü’ oranı 9% azalmıştır. İyileştirme süreci sayesinde animasyon hakkındaki tüketici memnuniyeti yüksek oranda artış göstermiştir.



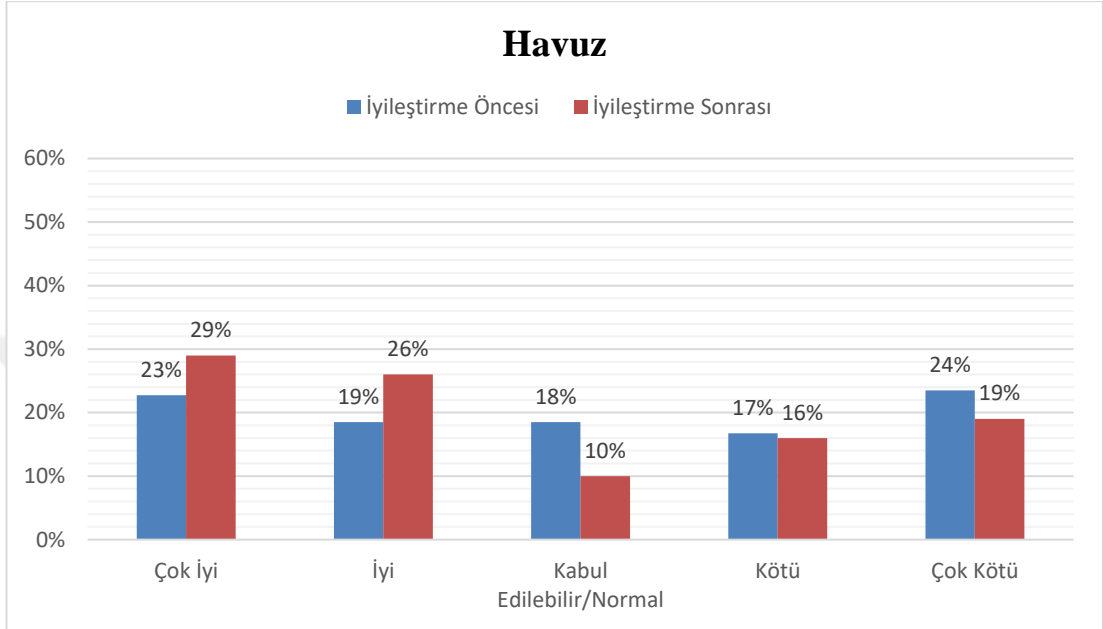
Şekil 4.19. Çocuk Kulübü Hizmetinde İyileştirme Etkisi

Şekil 4.19. incelendiğinde, iyileştirme süreci ile birlikte çocuk kulübü hizmeti hakkında değişen tüketici görüşleri fark edilmiştir. İyileştirme sonrası ‘Çok İyi’ oranı 22% artış gösterirken ‘Çok Kötü’ oranı 21% azalmıştır. İyileştirme sürecinin etkileri açıkça görülmektedir ki çocuk kulübü kalitesi ciddi oranda artarak tüketici beklentisini karşılamıştır.



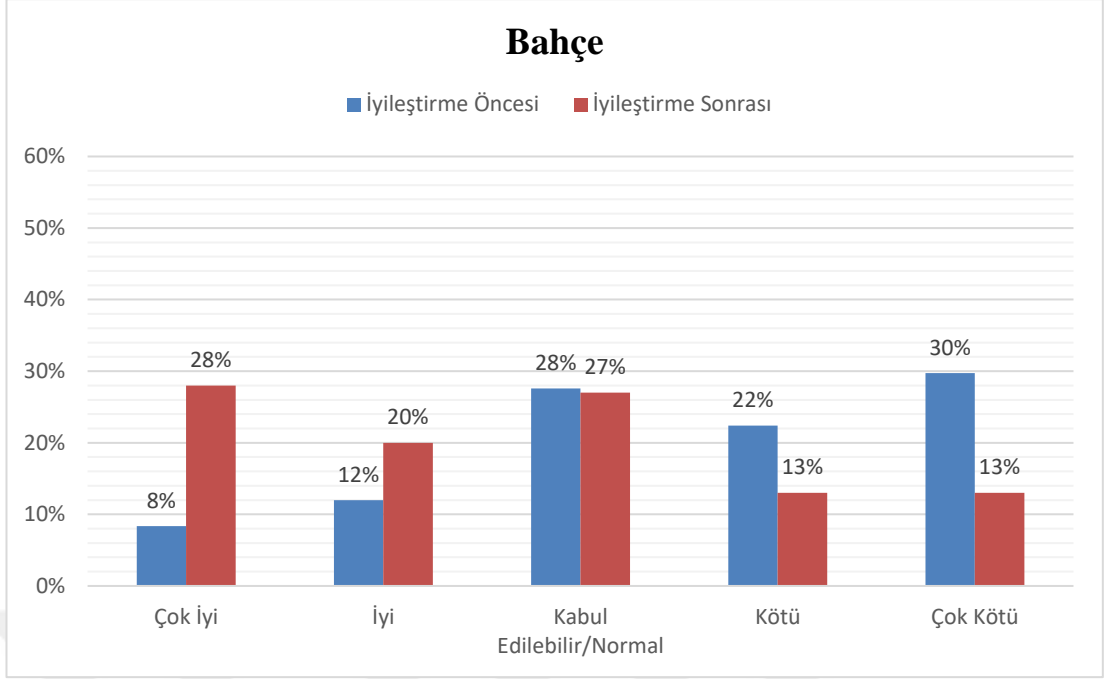
Şekil 4.20. Spada İyileştirme Etkisi

Şekil 4.20’de iyileştirme sürecinin ardından değişen spa hizmet kalitesi incelenmiştir. İyileştirme sonrası ‘Çok İyi’ oranı 32% artış gösterirken ‘Çok Kötü’ oranı 6% azalmıştır. İyileştirme sürecinin etkileri açıkça görülmektedir ki spa hizmetinin kalitesi ciddi oranda artarak tüketici beklentisini karşılamıştır.



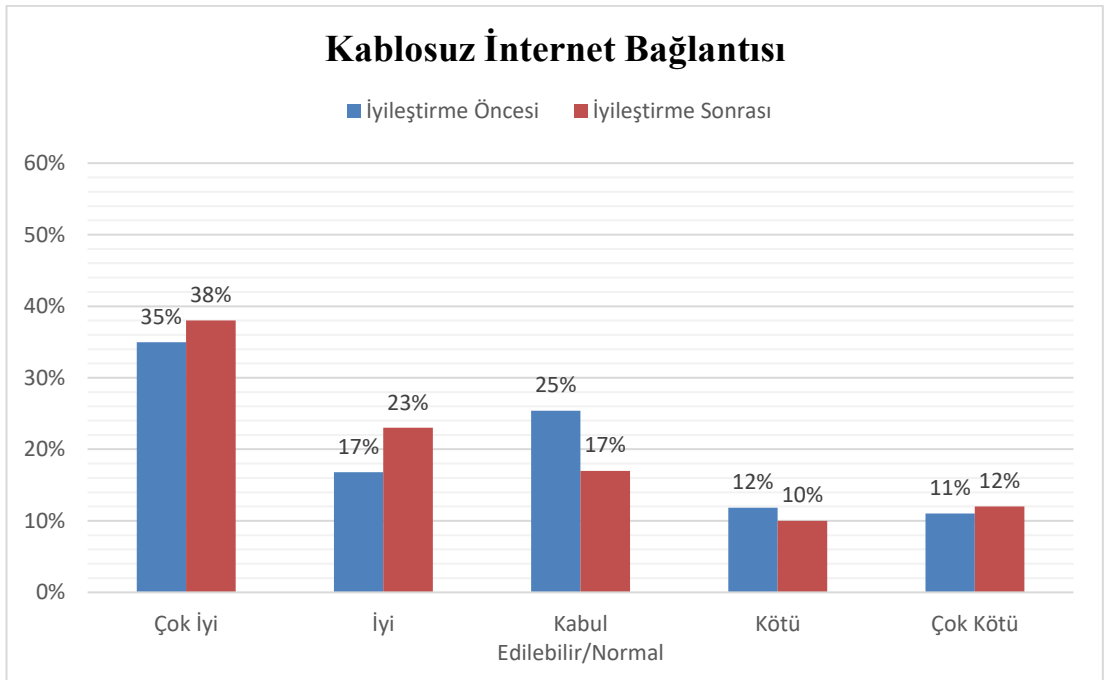
Şekil 4.21. Havuzda İyileştirme Etkisi

Şekil 4.21.’de havuz hizmeti için iyileştirme öncesi ve sonrası tüketici memnuniyeti karşılaştırılmıştır. İyileştirme sonrası ‘Çok İyi’ oranı 6% artış gösterirken ‘Çok Kötü’ oranı 5% azalmıştır. İyileştirme süreci sayesinde havuz hizmeti hakkındaki tüketici görüşleri olumlu yönde gelişim göstermiştir.



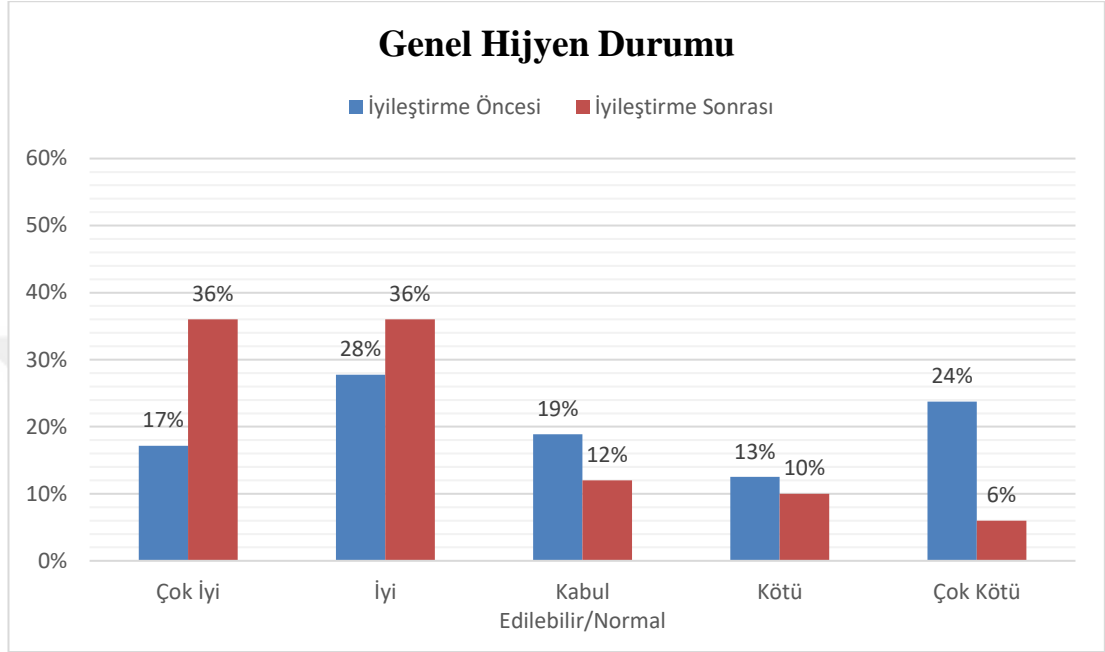
Şekil 4.22. Bahçede İyileştirme Etkisi

Şekil 4.22. incelendiğinde, iyileştirme süreci ile birlikte bahçe hizmeti hakkında değişen tüketici görüşleri fark edilmiştir. İyileştirme sonrası ‘Çok İyi’ oranı 20% artış gösterirken ‘Çok Kötü’ oranı 17% azalmıştır. İyileştirme sonucunda, bahçe hizmeti için tüketici memnuniyetinin önemli oranda arttığı gözlemlenmiştir.



Şekil 4.23. Kablosuz İnternet Bağlantısında İyileştirme Etkisi

Şekil 4.23. incelendiğinde, kablosuz internet bağlantısı için iyileştirme sonrası ‘Çok İyi’ oranının 3%, ‘Çok Kötü’ oranının ise 1% arttığı görülmüştür. İyileştirme sonucunda kablosuz internet bağlantısı için müşteri memnuniyetinin bir miktar arttığı fark edilmiştir.



Şekil 4.24. Genel Hijyen Durumunda İyileştirme Etkisi

Şekil 4.24'te iyileştirme süreci ile birlikte genel hijyen durumu hakkında değişen tüketici görüşleri incelenmiştir. İyileştirme sonrası ‘Çok İyi’ oranı 19% artış gösterirken ‘Çok Kötü’ oranı 18% azalmıştır. İyileştirme sonucunda, genel hijyen durumu için tüketici memnuniyetinin önemli oranda arttığı gözlemlenmiştir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada öncelikle KFG sürecinin özellikleri ve uygulama şekli incelenmiştir, sonrasında ise işletme özellikleri dikkate alınarak uygun bir KFG süreci planlanmıştır. Planlanan KFG süreci, belirlenen konaklama işletmesinde uygulanarak yöntemin uygulanabilirliği incelenmiştir. Bu çalışma aynı zamanda, yöntem hakkında mevcut araştırma eksikliğini gidermek üzere katkı sağlamaktadır. Bir konaklama işletmesinde gerçekleştirilen bu KFG uygulaması, literatürde sınırlı sayıdaki çalışmalara bir yenilik getirmektedir. Bu çalışma, KFG ile ilgilenen araştırmacılara ve kalite gelişimi üzerinde duran konaklama işletmesi yöneticilerine yardımcı olacaktır.

Son zamanlarda, işletmeler tarafından yüksek kalitede hizmet sunumuna ve tüketici tatminine dikkat edilmektedir. KFG yöntemi, belirlenen amaçların gerçekleştirilmesini ve yararlı sonuç üretimini sağlayacak bir süreçtir.

KFG yöntemi, uygulamanın gerçekleştirildiği işletme ile rakip işletmeler arasında karşılaştırma yaparak rekabet koşullarını değerlendirmeyi mümkün kılmaktadır. Uygulama sonucunda, tüketicilerin görüşleri sayesinde mevcut işletmede iyileştirilmeye gidilmiştir. Gerçekleştirilen iyileştirme süreci sonucunda elde edilen olumlu veriler ve diğer birçok etken ile birlikte işletmenin tüketiciler tarafından tercih edilirliğinde artış gözlemlenmiştir. KFG uygulaması öncesi, 3 aylık yaz dönemi doluluk oranı %75 iken KFG uygulaması sonrası, 3 aylık yaz dönemi doluluk oranı %89'a yükselmiştir.

Ayrıca, uygulama öncesi işletmede görülen personel devri ortalama %40 iken uygulama sonrası personel devri ortalama %20'ye düşmüştür. Uygulama sonucunda elde edilen veriler incelendiğinde, KFG yöntemi sayesinde konaklama işletmesinin hizmet kalitesinde artış sağlandığı görülmüştür.

Öte yandan, KFG yöntemi henüz Türkiye'de mevcut konaklama işletmeleri tarafından yeterince fark edilmemiştir. Literatür incelemesi sonucunda, Türkiye'de bulunan konaklama işletmelerinde KFG uygulaması hakkındaki çalışmaların yetersiz olduğu gözlemlenmiştir. Bu sebeple, gerçekleştirilen çalışma, Türkiye'de yapılan uygulamalar arasında öncü olması açısından önem taşımaktadır. Böylece, konu hakkında gelecek çalışmalar farklı bakış açıları ile yaklaşımlar geliştirebilir.

Çalışma kapsamında, işletme bünyesinde gerçekleştirilen KFG uygulaması sonucunda yöntem hakkında bilgi ve deneyim elde edilmiştir. Bu sayede, işletme içerisinde istenenleri KFG uygulaması ile sağlamak üzere önerilerde bulunulmuştur. Bu önerilerin dikkate alınması halinde başarılı bir KFG uygulaması gerçekleştirilerek işletme hizmet kalitesini arttırmak mümkün görülmektedir.

Bu önerilerin başında, KFG uygulaması öncesinde gerçekleştirilecek planlama çalışması yer almaktadır. Planlama aşamasında yeterli süre ayrılarak ön çalışmaların yapılması ile KFG sürecinin sorunsuz, hızlı ve planlanan sürede sonuçlandırılması sağlanabilir. Ön çalışma kapsamında bulunan örgütsel desteğin sağlanması, amaçların ve zaman ufkunun belirlenmesi, tüketici grubuna ve hizmet kavramına karar verilmesi, KFG ekibinin kurulması ile gerekli malzeme ve tesisin sağlanması adımlarının yerine getirilmesi başarılı bir KFG uygulaması için önemli ve gereklidir.

Bir diğer öneri, tüketici bilgileri hakkındadır. KFG sürecinin temel girdisini oluşturan bu bilgiler, uygulamanın başarısını etkilemektedir. Bu sebeple, tüketici bilgilerinin hatalı veya eksik olmaması gerekmektedir. Bu çalışmada, tüketicilerin istekleri ve ihtiyaçları hakkında doğru bilgi elde etmek için anket yönetimi kullanılmış ve başarı sağlanmıştır.

Ayrıca personelin kişisel deneyimlerine dayanarak sunduğu öneriler de dahil edilerek personelin işletmeyi sahiplenmesi sağlanır. Konaklama işletmelerinde insan faktörü önemli bir yer tutacağından personelin maksimum katkı sağlaması, KFG amaçlarına ulaşmak için yardımcı olacaktır. Bu açıdan, KFG çalışmaları hakkında personelin bilgilendirilmesi ve her aşamada elde edilen sonuçların personel ile paylaşılması önemlidir.

Öte yandan uygulamada kritik öneme ve faaliyetlere sahip bir diğer kriter KFG ekibidir. KFG ekibi oluşturulurken üyelerden yeterli katkı sağlanması için gönüllülük esas alınmalıdır. Aksi takdirde, ekip üyelerinin katkı sağlaması beklenemeyeceği gibi üyelerin olumsuz yaklaşımları ile KFG çalışmaları aksayabilir. Yanı sıra, KFG sürecine çok sayıda tüketici isteği ve ihtiyacı dahil etmek matrislerin yönetimini güçleştirecektir. Bu sebeple, KFG uygulamasında oluşturulan matrislerin yönetilebilecek boyutlarda tutulması önerilmektedir.

KAYNAKLAR

- [1] Taner, B., Kaya, İ. 2005. Toplam Kalite Yönetiminin Başarıyla Uygulanma Esasları-Bir Hizmet İşletmesi Örneği. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 14(1), 353-362.
- [2] Shrivastava, P., Verma, D.S. 2014. Application of Quality Function Deployment To Improve Customer Satisfaction In Hotel Industry. International Journal of Scientific & Engineering Research. 5(6), 957,962.
- [3] Aktan, C.C. 2012. Organizasyonlarda Toplam Kalite Yönetimi. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi. 4(2), 235-262.
- [4] Cengiz, E., Kırkbir, F. 2007. Kar Amacı Gütmeyen Kurumlarda Müşteri Memnuniyeti ve Hizmet Kalitesi İlişkisi: Karadeniz Bölgesi Örneği. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 21(1), 263-285.
- [5] Temizel, G., Garda, B. 2017. Konaklama İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Kavramı ve Hizmet Kalitesinin Ölçülmesinde Kullanılan Modeller. Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi. 14, 161-171.
- [6] Taşçı, D., Eroğlu, E., Çabuk, S.N., Duman, G., Ağlargöz, O., Erdemir, E., Özsoy, E.A. 2013. Kalite Felsefesi, Kalite Yönetim Sistemleri. 1, 24-46.
- [7] Kılıç, B., Eleren, A. 2009. Turizm Sektöründe Hizmet Kalitesi Ölçümü Üzerine Bir Literatür Araştırması. Alanya İşletme Fakültesi Dergisi. 1(1), 91-118.
- [8] Şahin, A., Şen, S. 2017. Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyeti Üzerine Etkisi. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi. 10(52), 1176-1184.
- [9] Mucuk, İ. 1998. Pazarlama İlkeleri. Türkmen Kitabevi. (9), İstanbul.
- [10] Özer, P. S., Özdemir, P.Ö. 2007. Hizmet Kavramı, Ekonomideki Yeri, Tanımı ve Özellikleri, Hizmet Kalitesi. Detay Yayıncılık. Ankara, 2-28.
- [11] Bulut, M., Sakallı, Ü.S. 2021. Sezgisel Bulanık Kalite Fonksiyon Yayılımı ve Bir Uygulama. Uluslararası Mühendislik Araştırma ve Geliştirme Dergisi. 13(1), 87-103.
- [12] Kurt-Soysal, H., Yenilmez, G. 2017. Kalite Fonksiyon Yayılımı: Alışveriş Merkezleri Üzerine Bir Uygulama. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi. 9(1), 14-29.
- [13] Sofyalıoğlu, Ç., Tunail, İ. 2012. Kano Modelinin Kalite Fonksiyon Göçerimi Planlama Matrisinde Kullanımı. Ege Akademik Bakış. 12(1), 127-137.

- [14] Yenginol F. 2008. Neden Kalite Fonksiyon ‘‘Göçerimi’’?. İşletme Fakültesi Dergisi. 9(1), 7-15.
- [15] Kısa, T. 2019. Kalite Fonksiyon Yayılımı: Hava Yolu Sektörü Üzerine Bir Uygulama. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. (Yüksek Lisans Tezi).
- [16] Akbaba, A. 2005. Müşteri Odaklı Hizmet Üretiminde Kalite Fonksiyon Yayılımı (KFY) Yaklaşımı, Konaklama İşletmeleri İçin Bir Uygulama Çalışması. Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi. 16(1), 59-81.
- [17] Daetz, D., Barnard, B., Norman, R. 1995. Customer Integration: The Quality Function Deployment (QFD): Leader’s Guide for Decision Making. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.
- [18] Gökşen Y., Abasov, V. 2002. Kalite Fonksiyon Yayılımı ve Bir Tekstil İşletmesinde Uygulanması. 1.Ulusal Kalite Fonksiyon Yayılımı Sempozyumu. İzmir.
- [19] Kılıç, B., Babat, D. 2011. Kalite Fonksiyon Göçerimi: Yiyecek İçecek İşletmelerine Yönelik Kuramsal Bir Yaklaşım. KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi. 13(20), 93-104.
- [20] Govers, C.P.M. 2001. QFD Not Just A Tool But A Way Of Quality Management. International Journal of Production Economics. January, 69(2), 151-159.
- [21] Güler, A.K., Kırış, Ş. 2020. Seramik Sektöründe Kalite Fonksiyon Göçerimi ve Çok Seçenekli Konik Hedef Programlama Bütünleşik Yaklaşımı. Journal of Industrial Engineering. 31(3), 430-450.
- [22] Tanık, M. 2009. Improving ‘‘order handling’’ process by using QFD and FMEA methodologies: a case study. International Journal of Quality & Reliability Management. 27(4), 404-423.
- [23] Öter, Z., Tütüncü, Ö. 2001. Turizm İşletmelerinde Kalite Fonksiyon Göçerimi: Seyahat Acentelerine Yönelik Varsayımsal Bir Yaklaşım. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 3(3), 95-117.
- [24] Naralan-Nursaçan, M.N., Çetinyokuş, T. 2020. Hastane Hizmetlerinin İyileştirilmesinde Kalite Fonksiyonu Göçerimi (KFG) Yönteminin Kullanılması ve Nesnelerin İnterneti Teknolojisiyle Model Önerisi. Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi. 20, 181-195.
- [25] Vimal, K.E.K., Kandasamy, J., Duque, A.A. 2021. Integrating sustainability and remanufacturing strategies by remanufacturing quality function deployment (RQFD). Environment, Development and Sustainability.

- [26] Akao, Y., Mazur, G.H. 2003. The Leading Edge in QFD. Present and Future. International Journal of Quality and Reliability Management.
- [27] Seyhan, H. 2005. Kalite Fonksiyon Yayılımının İncelenmesi ve Bir Uygulama. Uludağ Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü. (Yüksek Lisans Tezi).
- [28] Pai, C., Chen, S., Hinds, D. 2016. Measuring service quality in Macau luxury hotels using the QFD method: a case study. Int. J. Services Technology and Management. 22(1/2), 106-119.
- [29] Kuvat, Ö., Abatay, G. 2020. Karma yem üretiminde müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik kalite fonksiyonu göçerimi uygulaması. BAUN Fen Bil. Enst. Dergisi. 22(2), 717-740.
- [30] Mazur, G. 1996. Voice of Customer Analysis: A modern system of front-end qfd tools, with case studies.
- [31] Arıcan, R.I. 2006. Ürün Pazarlamasında Kalite Geliştirme Tekniklerinden Kalite Fonksiyon Yayılımı – QFD Tekniği. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. (Yüksek Lisans Tezi).
- [32] Okul, D. 2007. Analitik Ağ Süreci ve Bulanık Mantık Kullanımıyla Kalite Fonksiyon Yayılımının Mobilya Sektöründe Uygulanması. Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü. (Yüksek Lisans Tezi).
- [33] Dicander, D. 2004. Quality Function Deployment. 2nd seminar on Development of Modular Products Konferansı Notları. Sweden, 49-55.
- [34] Wu, X., Liao, H. 2021. Customer-oriented product and service design by a novel quality function deployment framework with complex linguistic evaluations. Information Processing and Management. 58.
- [35] Puglieri, F.N., Ometto, A.R., Salvador, R., Barros, M.V., Piekarski, C.M., Rogrigues, I.M., Netto, O.D. 2020. An Environmental and Operational Analysis of Quality Function Deployment-Based Methods. Sustainability. 12(8).
- [36] Çinpolat, S. 2007. Kalite Fonksiyon Göçerimi ve Hizmet Sektöründe Uygulanması. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. (Yüksek Lisans Tezi).
- [37] Süder, E. 2003. Müşteri Gereksinimlerini Karşılama Kalite Fonksiyon Göçerimi (QFD) ve Tekstil Sanayinde Bir Uygulama. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul. (Yüksek Lisans Tezi).

- [38] Uludağ, A.S., Doğan, H. 2016. Çok Kriterli Karar Verme Yöntemlerinin Karşılaştırılmasına Odaklı Bir Hizmet Kalitesi Uygulaması. Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 6(2), 17-47.
- [39] Er, Ö., Er, H.A., Manzakoglu, B.T. 2010. Tasarım Yönetimi: Tanım, Kapsam ve Uygulama. Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği.
- [40] Yeşil, S. 2010. Küreselleşme ve İşletmelerin Küreselleşme Süreçleri: Karşılaşılan Fırsatlar ve Tehditler. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi. 6(1), 22-70.
- [41] Kageme. 2002. Kalite Fonksiyonlarının Geliştirilmesi (KFG) KFG Nedir? Kasım.
- [42] Dereli, T., Baykasoğlu, A. 2003. Kalite ve Hayata İzdüşümleri. Nobel Yayınları. Ankara.
- [43] Park S., Lehto X., Lehto M. 2012. Self-service technology kiosk design for restaurants: An QFD application. International Journal of Hospitality Management. 92.
- [44] Savaş, H., Ay M. 2005. Üniversite Kütüphanesi Tasarımında Kalite Fonksiyon Göçerimi Uygulaması. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 7(3), 80-98.
- [45] Sever, M.M. 2018. Improving Check –In (C/I) process: an application of the Quality Function Deployment. International Journal of Quality & Reliability Management.
- [46] Chan, L.K., Mibg L.W. 2005. A Systematic Approach to Quality Function Deployment with a Full Illustrative Example. Omega. 33, 119-139.
- [47] Yıldız, M.S., Züleyhan B. 2011. Kalite Fonksiyon Göçerimi ve Homojenize Yoğurt Üretiminde Uygulaması. Ege Akademik Bakış. 11(1), 59-72.
- [48] Halıcıoğlu, F.H. 2005. Kalite Fonksiyon Yayılımı Yönteminin Mimarlıkta Uygulanmasına Yönelik Model Önerisi ve Bir Bina Projesi Kapsamında İrdelenmesi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü. (Doktora Tezi).
- [49] Akbaba, A. 2006. Kalite Fonksiyon Yayılımı (KFY) Sürecinde Yararlanılabilecek Araçlar ve Yöntemler. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 1(12), 1-32.
- [50] Mutluay H.S., Çıracı, M. 2006. İnşaat Proje Sisteminde Eşzamanlı Mühendislik Modeli. İTÜ Dergisi, Seri A, Mimarlık Planlama ve Tasarım. 5(2), 71-82.
- [51] Gündoğdu, S., Görener, A. 2017. Sağlık Sektöründe Kalite Fonksiyon Yayılımı ile Süreç İyileştirme. The Journal of Operations Research, Statistics, Econometrics and Management Information Systems. 5(1), 127-146.

[52] Abanoz, S. 2008. Kalite Fonksiyon Yayılımı ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yüksek Lisans Tezi).

[53] Mirmahmutoğulları, S. 2007. Tedarik Zinciri Yönetimi Sürecinde Tedarikçi Özelliklerini İyileştirmede Kalite Fonksiyon Yayılımının Kullanımı. Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü. (Yüksek Lisans Tezi).

[54] Purwanto, A. 2020. Design of Food Product Using Quality Function Deployment in Food Industry. Journal of Industrial Engineering & Management Research (JIEMAR). 1(1).

[55] Sattarov, R. 2008. Kalite Fonksiyon Yayılımında Bulanık Mantık Yaklaşımı: Beyaz Eşya Sektöründe Bir Uygulama. İstanbul Teknik Üniversitesi. (Yüksek Lisans Tezi).



EKLER

EK A. Anket

Sayın müşterilerimiz, aşağıdaki anket çalışması ile bir konaklama işletmesinde bulunması gereken temel hizmet özellikleri verilmiştir. Anketin 1.sütununda yer alan seçenekleri, kişisel beklentilerinizin önem derecesi doğrultusunda cevaplandırınız. Mevcut 2. ve 3. sütunu ise işletmemizin ve rakip işletmenin sunmuş olduğu hizmetleri değerlendirerek cevaplandırınız. Eğer rakip işletme hakkında herhangi bir fikriniz yok ise 3. sütunu boş bırakınız. Bu bilgiler yalnızca akademik amaçla kullanılacaktır. Anketimize zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Saygılarımızla

Bölüm 1.

ANKET SORULARI						
1	Lütfen konaklamanızı değerlendiriniz.	1	2	3	4	5
2	Otelimizi hangi kanal aracılığıyla buldunuz?	Acenta	Tur Operatörü	İnternet	Tavsiye	Reklam
3	Rezervasyonunuzu nasıl yaptınız?	Acenta	Otelden	İnternet	Diğer	
4	Rezervasyon sürecini değerlendiriniz	1	2	3	4	5
5	Bilgilendirmeye göre beklentileriniz karşılandı mı?	1	2	3	4	5
6	Nasıl rezervasyon yaptınız?					
7	Seyahat türünüz nedir?	İş	çift	aile	arkadaş	bireysel
8	Otelin lokasyonunu değerlendiriniz.	1	2	3	4	5
9	Otele giriş işlemlerini nasıl değerlendirirsiniz?	1	2	3	4	5
10	Lütfen odanızı değerlendiriniz.	1	2	3	4	5
11	Konaklama süresince herhangi bir teknik sorun yaşadınız mı?	1	2	3	4	5
12	Hangi barlardan faydalandınız?					
13	Lütfen Lime Bar'ımızı değerlendiriniz.	1	2	3	4	5
14	Lütfen Lobby Lounge'ı değerlendiriniz.	1	2	3	4	5
15	Spa hakkındaki düşünceniz?	1	2	3	4	5
16	Genel Alanlar?	1	2	3	4	5
17	Havuz?	1	2	3	4	5
18	Bahçe?	1	2	3	4	5
19	Kablosun İnternet bağlantısı?	1	2	3	4	5
20	Otelimizdeki genel temizlik durumu?	1	2	3	4	5
21	Çıkış İşlemleri?	1	2	3	4	5
22	Konaklama süresince herhangi bir sorunla karşılaştınız mı?					
23	Konaklamanızda hangi personelimiz size benzersiz bir deneyim kazandırdı?					
24	İyileştirme önerilerinizi paylaşıyor musunuz?					
25	Bu oteli tavsiye eder misiniz?	1	2	3	4	5

Puanlar: 1-Çok kötü 2-Kötü 3-Normal 4-İyi 5-Çok iyi

Bölüm 2: Lütfen aşağıda verilen her önerme için, değerlendirmenizle ilgili kısımlara (X) işareti koyunuz.

	TÜKETİCİ SESİ	Sütun 1					Sütun 2					Sütun 3				
		Aşağıdaki özellikleri bir konaklama işletmesinden kişisel beklentilerinize göre değerlendiriniz.					Lütfen işletmenin sunduğu hizmet kalitesini değerlendiriniz.					Lütfen işletmenin sunduğu hizmet kalitesini değerlendiriniz.				
		Sizce Ne Kadar Önemli?					Sizce araştırmanın yapıldığı konaklama işletmesinde ne kadar uygulanıyor?					Sizce rakip konaklama işletmesinde ne kadar uygulanıyor?				
		Çok Kötü	Kötü	Normal	İyi	Çok İyi	Çok Kötü	Kötü	Normal	İyi	Çok İyi	Çok Kötü	Kötü	Normal	İyi	Çok İyi
	Rezervasyon süreci	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
	Otel lokasyonu	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
Check-in/Check-out	Check-in/out süreci	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
	Karşılama	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
	Personel tutumu ve güler yüzlülüğü	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
	Otel hizmetleri hakkında bilgilendirme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
	Fatura doğruluğu	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
Oda	Oda temizliği	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
	Oda bakımı ve onarımı	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
	Buket çeşitliliği	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
	Karşılaşılan sorunların çözülmesi	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
Restoranlar	Yemek kalitesi	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
	Yemek çeşitliliği	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
	Yemek servisi	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()

Eğlence	Bar hizmeti	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
	Animasyon	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
	Çocuk kulübü hizmeti	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
	Spa	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
	Havuz	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
	Bahçe	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
	Kablosuz internet bağlantısı	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
	Genel hijyen durumu	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()