



T.C.

DÜZCE ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

KALİTE FONKSİYON GÖÇERİMİ

VE

HIZLI YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNDE

BİR UYGULAMA

Züleyhan BARAN

Düzce

Eylül, 2011

DÜZCE ÜNİVERSİTESİ

ZÜLEYHAN BARAN



T.C.

DÜZCE ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

**KALİTE FONKSİYON GÖÇERİMİ VE HIZLI YİYECEK
İÇECEK İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Züleyhan BARAN

Danışman

Doç. Dr. Mehmet Selami YILDIZ

Düzce

Eylül, 2011

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Züleyhan BARAN'a ait **“KALİTE FONKSİYON GÖÇERİMİ VE HIZLI YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA”** adlı tez araştırması, jürimiz tarafından Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Akademik Unvan / Adı Soyadı

İMZA

Üye (Başkan): Doç. Dr. Kahraman ÇATI

Üye (Tez Danışmanı) : Doç. Dr. Mehmet Selami YILDIZ

Üye: Yrd. Doç. Dr. Emrah ÖZKUL

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

15/09/2011

Doç. Dr. Mehmet Selami YILDIZ

Enstitü Müdürü

ÖZET

KALİTE FONKSİYON GÖÇERİMİ VE HIZLI YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Züleyhan BARAN

Yüksek Lisans tezi

Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. M. Selami YILDIZ

Eylül, 2011, 107 Sayfa

Kalite Fonksiyon Göçerimi (KFG), müşteri taleplerine göre işletmenin mevcut ürün veya hizmet tasarımına yönelik tüm yeterliliklerini en etkin biçimde kullanmasını sağlayan bir süreçtir. KFG, müşteri tatminine yönelik ürün ve hizmet tasarımı için kullanılan bir tekniktir. KFG müşteri taleplerini tasarım hedeflerine dönüştürüp bu anlayışın, sürecin her aşamasında kullanılmasını sağlayan kalite fonksiyonlarının geliştirilmesidir. KFG, ürün veya hizmet geliştirme sürecinin her aşamasını bölümlere ayırarak teknik karakteristiklere dönüştürmeye sağlayan multidisipliner bir takım sürecidir.

Günümüzde rekabet koşulları karşısında yiyecek-içecek işletmeleri, müşteri taleplerine olabildiğince hızlı yanıt vermek zorundadırlar. Bu durumda yiyecek-içecek işletmelerinin, müşteri taleplerini işletme sesine çevirmeleri konusu önem kazanmaktadır.

Bu araştırmada bir hızlı yiyecek-içecek işletmesinde, rakip hızlı yiyecek-içecek işletmelerine göre durum tespiti yapmak ve mevcut müşteri taleplerine yönelik işletme gereksinimlerini ortaya çıkarmak için KFG uygulaması gerçekleştirilmiştir. Bu erevede KFG uygulaması sürecinde, öncelikle Gemba analiziyle müşteri talepleri tespit edilmiş, daha sonra yapılan literatür taraması ve uzman akademisyenler eşliğinde anket formu hazırlanmıştır. Uygulanan anket sonuçlarının değerlendirilmesi için, doğrudan değerlendirme yöntemi kullanılarak müşteri talepleri önceliklendirilmiştir. Daha sonra yine anket sonuçlarına göre, uygulamanın gerçekleştirildiği hızlı yiyecek-içecek işletmesinin mevcut durumu ve rakip hızlı yiyecek-içecek işletmesine göre yapılan rekabet kıyaslamaları değerlendirilmiştir. Son olarak oluşturulan kalite evinde işletmenin rakiplerine göre zayıf ve gcl yönleri, karar alınması gereken mevcut alanları, hedef planı, ilerleme oranı ve önem puanı belirlenmiştir. Böylece, müşteri taleplerine yönelik en uygun işletme gereksinimleri tespit edilmiş ve eylem planı gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın yapıldığı hızlı yiyecek-içecek işletmesi için oluşturulan kalite evi değerlendirildiğinde, personel, eğitim ve gıda güvenliği sistemi konularına önem vermesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Araştırmanın yapıldığı hızlı yiyecek-içecek işletmesine, müşteri taleplerini nasıl karşılayacağı yönünde işletmenin mevcut durumu da göz önünde bulundurularak sağlıklı ürün, kullanışlı ekipmanlar ve müşteri ilişkileri gibi konularda bazı önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kalite Fonksiyon Gcerimi (KFG), Hızlı yiyecek-içecek işletmeleri

ABSTRACT

QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT AND AN APPLICATION IN FAST FOOD RESTAURANTS

Züleyhan BARAN

MASTER THESIS

Division of Tourism and Hotel Management

Supervisor: Asst. Prof. Dr. M. Selami YILDIZ

September, 2011, 107 Pages

Quality Function Deployment (QFD) which is a process of product or service design of according to customer demands intended for business providing the most efficient use of all qualifications. QFD is a technique which is used by product and service design for customer satisfaction. QFD is development of quality functions, when it converts customer requests to design aims, it provides to use the approach in all steps of process. QFD is a multidisciplinary team system, which separates all steps of product or service process to parts when it converts them to technique characteristics.

Recently food and beverage companies must respond as quickly as possible to customer demands under the competitive conditions. At that rate, customer requests are converted to voice of operations by food and beverage companies is become important.

In this study, QFD application was performed in a fast food restaurant to make assessment of the situation according to competitor of fast food restaurants and to discover existing for requirements according to current customer demands of the fast food restaurant. In this framework, firstly customer demands were determined by Gemba analysis and then literature was scanned and lastly survey was prepared guided by academic specialists in the process of QFD application. Customer demands were prioritized to evaluate of taken survey results, by direct assessment method. After then, direct assessment was conducted according to survey results about the existing situation and comparisons with competitor of the fast food restaurant. Finally in the house of quality, the fast food restaurant's weaknesses and strengths according to competitors, existing situations that need to be decided, aim plan, rate of progress and importance score were determined. In this way, optimum requirements were determined and action plan was applied according to customer demands in the fast food restaurant.

When the house of quality was evaluated where made of QFD application in the fast food restaurant, especially the restaurant should give importance about staff, education and food safety system. We gave some suggestions about healthy product, useful equipment and customer relationships to the fast food restaurant where made of QFD application for how to satisfy customer demands which considering the fact that the current state of the fast food restaurant.

Anahtar Kelimeler: Quality Function Deployment (QFD), Fast food restaurants

Tüm sevdiklerime ve emeği geçenlere, sonsuz teŖekkürlerim ve en içten sevgilerimle..

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

ÖZET.....	I
ABSTRACT	III
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	VI
TABLolar DİZİNİ	IX
ŞEKİLLER DİZİNİ	X
TEŞEKKÜR METNİ.....	XI
YEMİN METNİ	XII
KISALTMALAR	XIII
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Amacı.....	3
1.2. Araştırmanın Önemi	4
1.3. Araştırmanın Kısıtları.....	4
BÖLÜM II	5
KALİTE FONKSİYON GÖÇERİMİ (KFG)	5
2.1.Kalite	5
2.2. Kalite Fonksiyon Göçerimi (KFG)	6
2.3.Kalite Fonksiyon Göçeriminin Tanımı	7
2.4. Kalite Fonksiyon Göçeriminin Amacı.....	10
2.5. KFG'nin Avantaj ve Dezavantajları	11
2.5.1. KFG'nin avantajları	12
2.5.2. KFG'nin dezavantajları	13
2.6. KFG Modelleri	13
2.6.1. Dört Aşamalı KFG Modeli	15
2.6.2. Üç Aşamalı KFG Modeli	17
2.7. KFG Sürecinin Yardımcı Öğeleri.....	20
2.7.1. Yönetim desteği	20
2.7.1.1. Fonksiyonel destek	21

2.7.1.2. Teknik destek.....	21
2.7.2. KFG ekibi.....	21
2.8. KFG Süreci	22
2.8.1. Müşteri taleplerinin belirlenmesi (NE'ler)	23
2.8.1.1. Gemba	27
2.8.1.2. SERVQUAL	28
2.8.2. Müşteri talepleri önem düzeyi.....	30
2.8.2.1. Doğrudan değerlendirme	31
2.8.2.2. Önem düzeyine göre sıralama.....	31
2.8.2.3. 100 \$.....	31
2.8.2.4. 1–2–3 Sıralama	32
2.8.2.5. Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS).....	32
2.8.2.6. Kano Modeli	34
2.8.3. İşletme gereksinimleri (NASIL'lar).....	37
2.8.4. İlişki matrisi (NE'ler ve NASIL'lar arasında)	38
2.8.5. Korelasyon	39
2.8.6. Planlama matrisi	40
2.8.6.1. Hedef ve satış noktası sütunu	42
2.8.6.2. İlerleme oranı	43
2.8.6.3. Önem puanı ve yüzde (%) önem.....	43
2.8.6.4. Müşteri rekabet değerlendirmesi.....	44
2.8.7. İşletme hedef planlaması	44
BÖLÜM III.....	48
YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİ	48
3.1. Yiyecek İçecek İşletmelerinin Tarihi Gelişimi	48
3.2. Yiyecek İçecek İşletmelerinin Tanımı	49
3.3. Yiyecek İçecek İşletmelerinin Önemi	50
3.4. Hızlı Yiyecek İçecek İşletmeleri.....	52
3.4.1. Hızlı yiyecek-içecek işletmelerinin tanımı.....	53
3.4.2. Hızlı yiyecek-içecek işletmelerinin sınıflandırılması.....	55
3.4.2.1. Ürün veya hizmet şekline göre sınıflandırma	55
3.4.2.2. İşletme türüne göre sınıflandırma	56

3.4.3. Hızlı yiyecek-içecek işletmelerinin özellikleri.....	57
3.4.3.1. Servis şekli	57
3.4.3.2. Menü Yapısı.....	58
3.4.3.3. Kuruluş yeri.....	59
3.4.3.4. Finansal özellikleri	59
3.4.4. Hızlı yiyecek-içecek işletmelerinin gelişimini etkileyen öğeler.....	62
3.4.4.1. Beslenme alışkanlıkları değişimi.....	62
3.4.4.2. Sosyo ekonomik değişim	63
3.4.4.3. Teknolojik gelişmeler	63
BÖLÜM IV	64
HIZLI YİYECEK İŞLETMESİNDE KALİTE FONKSİYON GÖÇERİMİ UYGULAMASI.....	64
4.1. İşletme Hakkında Temel Bilgiler	64
4.2. KFG Uygulaması.....	67
4.2.1. Hizmet planlama aşaması.....	67
4.2.1.1. KFG ekibinin kurulması	67
4.2.1.2. Müşteri talepleri (NE'ler).....	67
4.2.1.3. Müşteri talepleri (NE'ler) önem düzeyi	72
4.2.1.4. Müşteri rekabet değerlendirmesi	74
4.2.2. Süreç kontrol karakteristiklerinin matrisi	78
4.2.3. Eylem Planı Matrisi	81
4.2.3.1. Korelasyon analizi.....	84
4.2.3.2. Kalite evi	85
BÖLÜM V.....	87
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	87
5.1. SONUÇ.....	87
5.2. ÖNERİLER	89
KAYNAKÇA	92
EKLER.....	106
EK – 1: Anket Formu	106

TABLolar DİZİNİ

TABLO 2–1. KFG ANLAMLARI	8
TABLO 2–2. KFG TANIMLARI.....	9
TABLO 2–3. GÖRÜŞME YÖNTEMLERİ.....	26
TABLO 2–4. 1-2-3 SIRALAMA YÖNTEMİ	32
TABLO 2–5. ÖLÇEK ANLAMLARI	33
TABLO 2–6. AHS YÖNTEMİYLE MÜŞTERİ TALEPLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI	34
TABLO 2–7. NE’LER VE NASIL’LAR ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	39
TABLO 2–8. PLANLAMA MATRİSİ	41
TABLO 2–9. MÜŞTERİ İSTEKLERİ.....	45
TABLO 3–1. HIZLI YİYECEK-İÇECEK İŞLETMELERİNİN UZMANLIK DERECELERİ	56
TABLO 4–1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	69
TABLO 4–2. MÜŞTERİ SESİ – 1	71
TABLO 4–3. MÜŞTERİ SESİ – 2.....	72
TABLO 4–4. MÜŞTERİ TALEPLERİ ÖNEM DÜZEYLERİ	73
TABLO 4–5. MÜŞTERİ REKABET DEĞERLENDİRMESİ.....	75
TABLO 4–6. REKABET ANALİZİ TABLOSU	76
TABLO 4–7. TEKNİK GEREKSİNİMLER	80
TABLO 4–7. TEKNİK GEREKSİNİMLER - DEVAM.....	81
TABLO 4–8. NE’LER VE NASIL’LAR ARASINDAKİ İLİŞKİ MATRİSİ	83

ŞEKİLLER DİZİNİ

ŞEKİL 2–1. KFG SÜRECİ.....	14
ŞEKİL 2–2 DÖRT AŞAMALI KFG MODELİ	16
ŞEKİL 2–3. ÜÇ AŞAMALI KFG MODELİ	18
ŞEKİL 2–4. KALİTE EVİ.....	23
ŞEKİL 2–5. KANO MODELİ.....	35
ŞEKİL 2–6. KORELASYON MATRİSİ.....	40
ŞEKİL 3–1. YİYECEK-İÇECEK HİZMETİNİN ÖNEMİ.....	52
ŞEKİL 4–1. KORELASYON MATRİSİ.....	84
ŞEKİL 4–2. KALİTE EVİ MATRİSİ.....	86

TEŞEKKÜR METNİ

Saygıdeğer tez danıőmanım Doç Dr. Mehmet Selami YILDIZ hocama araştırma süresi boyunca göstermiő olduğu sabır, anlayıő ve ilgisinden ötürü teőekkürü bir borç bilirim. Ayrıca tüm süreç boyunca yapmış olduğu rehberlikten, vermiş olduğu motivasyon desteğinden ve duymuő olduğu güvenden dolayı da kendisine en içten teőekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Yüksek lisans eğitimim süresince, her konuda bilgi, destek ve tecrübelerini benden esirgemeyen çok değerli hocalarıma teőekkürü bir borç bilir ve başarılarının devamı dileğiyle saygılarımı sunarım.

Araştırmanın gerçekleştirilmesinde ve anketlerin yapılması konusunda büyük katkısı olan Kuşadası'ndaki hızlı yiyecek-içecek işletmesi yöneticisine ve ekip çalıőanlarına őükranlarımı sunar çalışma hayatlarında başarılar dilerim.

Yüksek lisans öğrenimim boyunca her türlü desteklerini esirgemeyen dönem arkadaşlarıma teőekkürlerimi sunarım.

Hayatımın anlamı olan ve her türlü fedakârlığı yapmaktan çekinmeyen, bana olan güvenleri, her konudaki destekleri ve zor günlerimi paylaşarak tüm olumsuzluklarımı sabır ve büyük bir anlayıőla karşılayan çok değerli Anneme, Babama, Kız kardeőime ve Erkek kardeőime sonsuz teőekkürü bir borç bilir ve en içten sevgilerimi sunarım.

Züleyhan BARAN

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**Kalite Fonksiyon Göçerimi ve Hızlı Yiyecek İçecek İşletmelerinde Bir Uygulama**” adlı araştırmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve etik kurallara uygun olmayan herhangi bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilen eserlerden oluştuğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin tamamının ya da bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitede bir tez araştırması olarak sunulmadığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 15/09/2011

•
Züleyhan BARAN

KISALTMALAR

AVM: Alış Veriş Merkezi

BRC: (British Retail Consortium) – İngiliz Perakendeciler Birliği

GGG: Gıda Güvenlik Sistemi

KFG: Kalite Fonksiyon Göçerimi

SKT: Son Kullanma Tarihi

SQA: (Supply Quality Assurance) – Tedarik Kalite Güvencesi

QFD: Quality Function Deployment

BÖLÜM I

GİRİŞ

Müşterilerin hayati bir önem kazandığı günümüzde, yiyecek-içecek işletmelerinin müşteri tatminini ve sadakatini sağlayabilmeleri oldukça önemli bir konudur. Bu nedenle yiyecek-içecek işletmeleri, pazarda rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için ürün ve hizmetlerini sürekli geliştirmelidirler. Müşteri taleplerine uygun şekilde ürün ve hizmet tasarımı geliştirebilmek için Kalite Fonksiyon Göçerimi (KFG) oldukça yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir. KFG yönteminin kullanılmasının nedeni, bu yöntemin özellikle ürün ve hizmet tasarımı sürecinde birçok sanayi ve hizmet yan dallarında uzun bir dönemdir uygulanıyor olmasıdır. Bununla birlikte KFG yöntemi, işletmeler için özellikle karar verme sürecinde müşteri memnuniyetini ön planda tutan ve işletme performansının en etkin şekilde kullanılmasını sağlayan süreçtir. Müşteri talepleri ve işletme gereksinimleri arasındaki belirsizliğin giderilmesi için, KFG yönteminde oluşturulan kalite evinde, müşteri talepleri ve işletme gereksinimleri arasındaki ilişkiler, önemli rekabet değerlendirmeleri, öncelikler ve işletmenin yetenekleri değerlendirilebilmektedir.

Rekabet şartlarının gittikçe zorlaşması, teknolojik gelişmelerden dolayı her geçen gün beklentilerin daha da artması işletmeleri gelişmeye ve yeniliklere uyum sağlamaya zorlamaktadır. İşletmeler müşteri tatminini sağlayacak yeni ürünlerini ve hizmet anlayışlarını rakiplerinden daha önce uygulamaları gerektiğini anlamışlardır. İşletmelerin pazarda tutunabilmelerinin tek yolu, müşterilerinin taleplerini erken ve en doğru şekilde teşhis etmelerine ve bu talepleri karşılayacak nitelikte ürün veya hizmet sunmalarına bağlıdır. KFG uygulaması da işletmelerin müşterilerinin talepleri üzerinde tahmin yürütmeleri yerine bu talepleri belirleyecek yöntemler geliştirerek

müşteri talepleri için bilgi bankası oluşturmalarını sağlayan bir sistemdir (Abasov, 2002: 59). Dolayısıyla KFG sistemi işletmeler için müşteri tatmini noktasında oldukça önemli bir uygulamadır.

Kalite yönetimi, müşteri sesinin toplanması ve doğru teknik dillere tercüme edilmesi basamaklarından oluşmaktadır. KFG bu amaç için yaygın olarak kullanılan bir tekniktir (Vinodh ve Chintha, 2011). KFG süreci, üretim sektöründe genellikle müşteri odaklı kalite yönetimi felsefesi ve ürün geliştirme metodolojisi olarak kullanılmaktadır. Hizmet sektöründe ise genellikle servis ve tasarım kalitesini geliştirmek için kullanılmaktadır (Chan ve Wu, 2002a).

Ürün kalitesi için geliştirilen KFG uygulamaları zamanla hizmet sektörüne de adapte edilmiştir, ancak hizmet sektörüne yönelik uygulamalar oldukça sınırlı sayıdadır. KFG süreciyle ilgili 1000'den fazla belgelenmiş örnek olay çalışması olmasına rağmen sadece 136 KFG uygulaması hizmet sektörüne yönelik yapılmıştır. Ayrıca bu çalışmaların büyük çoğunluğu 1993 yılında yoğunlaşmış ve bu yıldan itibaren de, hizmet sektörüne yönelik yapılan KFG araştırmaları oldukça sınırlı düzeyde kalmıştır (Paryani, 2010). Bu çalışmada dört aşamalı üretim tabanlı KFG yöntemi, bir hızlı yiyecek-içecek işletmesine uygulanmak üzere hizmet sektörü için uyarlanan üç aşamalı modele göre yapılmıştır.

Bu araştırmanın ilk bölümünde KFG kavramına kısaca değinilmiş, daha sonra araştırmanın amacı, önemi ve kısıtlarından bahsedilmiştir. İkinci bölümde kalite ve KFG kavramı konuları anlatılmış, dört aşamalı KFG modeli ve hizmet sektöründe uygulanan üç aşamalı KFG modeli konularına değinilmiştir. Burada KFG sürecinin basamakları ayrıntılı bir biçimde ele alınmıştır. Üçüncü bölümde yiyecek-içecek işletmelerinin sınıflandırılması ve hızlı yiyecek-içecek işletmelerinin tanımı yapılmıştır. Dördüncü bölümde, hızlı yiyecek-içecek işletmesinde KFG uygulaması aşamasının tüm basamakları detaylarıyla anlatılmıştır. Araştırmanın bu bölümünde ilk olarak, müşteri taleplerini önceliklendirmek ve rekabet kıyaslamasını yapabilmek için hazırlanan anket soruları yöneltilmiştir. Anket uygulaması sonucunda müşteri talepleri, önem derecesine göre sıralanmış ve işletmenin rakip işletmeye göre durum değerlendirmesi yapılmıştır. Daha sonra önceliklendirilen bu müşteri taleplerinin nasıl karşılanacağı KFG ekibi tarafından işletme gereksinimlerine dönüştürülerek

planlama aşamasında detaylandırılmıştır. İşletme gereksinimleri ile müşteri talepleri arasında ilişki matrisleri oluşturulmuş ve hedefler belirlenmiştir. Uygulamada ilk olarak NE'ler, NASIL'lar ve bunların arasındaki ilişki matrisleri belirlenmiş ve sonrasında hızlı yiyecek içecek işletmesi için teknik gereksinimlerin ortaya çıkarılmasında kullanılacak olan Kalite Evi oluşturulmuştur. Son aşamada tüm veriler Kalite Evi'ne aktarılarak sonuçlar değerlendirilmiştir. Daha sonra işletmeye, sağlıklı ürün, kullanışlı ekipmanlar ve müşteri ilişkileri gibi kendilerini geliştirmeleri gereken konular hakkında bazı önerilerde bulunulmuştur. Sonuç olarak A işletmesinin özellikle personel, eğitim ve gıda güvenliği sistemlerine ağırlık vermesi gerektiği görüşü ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda bu alanda yapılacak yenilikler ve düzenlemeler uygulamanın gerçekleştirildiği hızlı yiyecek içecek işletmesi için oldukça önemlidir.

1.1. Araştırmanın Amacı

KFG uygulamasının genel amacı üç ana bölümden oluşmaktadır, bunlar;

1. Müşterilerin uygulamanın gerçekleştirileceği işletmeyi rakip firmanın ürün ve hizmet anlayışıyla nasıl kıyasladıklarını değerlendirmek,
2. Belirlenen müşteri taleplerine yönelik işletmenin kapasitesini de göz önünde bulundurarak ürün ve hizmet tasarımı geliştirmek,
3. İşletmenin güvenilirliğini ve müşteri değer algısını arttırmaktır.

Hızlı yiyecek-içecek işletmesinde gerçekleştirilen bu araştırmanın da iki temel amacı vardır:

1. Hızlı yiyecek-içecek işletmelerindeki müşteri taleplerinin belirlenmesi, bu taleplerin önceliklendirilmesi ve müşteri rekabet değerlendirmesinin yapılması.
2. Müşteri taleplerinin, müşteri tatmininin gerçekleşmesini sağlayacak şekilde işletme karakteristiklerine dönüştürülmesi ve rekabet analizinin değerlendirilerek stratejik planlar için gerekli önlemlerin alınması.

Bu iki temel amaç doğrultusunda bir hızlı yiyecek işletmesinde ürün ve hizmete yönelik müşteri taleplerinin karşılanabilmesi, müşteri memnuniyeti ve sadakatının artırılabilmesi için KFG uygulaması gerçekleştirilmiştir.

1.2. Araştırmanın Önemi

KFG dünyada ve ülkemizde yaygın olarak kullanılmakta olan bir uygulama olmasına rağmen yapılan literatür taramasında hizmet sektörüne yönelik araştırma sayısının üretim sektörüne göre oldukça az olduğu görülmektedir. Hizmet sektöründe yapılan KFG uygulamaları ve araştırmalarının sınırlı sayıda olması, araştırmanın literatüre endüstriyel açıdan katkısının bir ifadesidir. Ayrıca hizmet sektörünün önemli bir kolu olan yiyecek-içecek sektörüne yönelik yapılan uygulama sayısının çok az olması da sektör bazında müşteri sesinin hem ürün hem de hizmet taleplerinin bir arada incelenmesi fırsatını sunmaktadır. Bu nedenle uygulamanın genişletilmesi yönüyle de sektörde yiyecek-içecek işletmelerine yönelik yapılacak olan KFG uygulamalarına iyi bir temsil oluşturması bakımından katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.3. Araştırmanın Kısıtları

Bu araştırmanın uygulama aşaması için sektöründe önde gelen bir zincir hızlı yiyecek-içecek kuruluşunun, Kuşadası'ndaki merkez şubesi seçilmiştir. Merkez kurum, KFG uygulamasının gerçekleştirileceği şube seçiminde gönüllülük esasına göre davranmıştır. Merkez kurum, konuyla ilgili olarak araştırmanın gerçekleştirilebileceği şubelere birer bilgilendirme yazısı göndermiştir. Daha sonra KFG ekibini oluşturabilecek potansiyele ve araştırmanın gerçekleştirilmesinde her türlü yardımı sağlayabilecek donanıma sahip olan, gönüllü olarak araştırmanın yapılmasına izin veren, Kuşadası'ndaki şubenin seçilmesine karar vermiştir. Ürün ve hizmet kalitesine yönelik müşteri talepleri çok yönlü yapılardır. Dolayısıyla KFG uygulamasının zincir hızlı yiyecek-içecek işletmesinin sadece bir şubesinde gerçekleştirilmiş olması araştırmanın bir kısıtıdır. Ankete katılan müşterilerin belli bir yaş ortalamasında olması ise müşteri beklentilerini, demografik özelliklere göre sadece belli bir yönüyle açıklanabilir yapmaktadır.

BÖLÜM II

KALİTE FONKSİYON GÖÇERİMİ (KFG)

2.1.Kalite

Kalite, ürün veya hizmete yönelik müşteri beklentilerini tam anlamıyla karşılayabilecek şekilde kurulmuş ve ölçülebilir niteliklere sahip olan sistemler bütünüdür (Mishra ve Sandilya, 2009: 117; Bhat, 2010: 1). Kalite, bir stratejik unsur olarak oluşabilecek hataların önlenmesini sağlayan sistemler bütünüdür ve genel olarak sekiz bölümde incelenmektedir, bunlar (Day, 1993: 12–13):

- 1.Özellik: Ürün veya hizmetin sahip olduğu nitelikler
- 2.Uygunluk: Ürün veya hizmetin müşteri beklentilerini ne ölçüde karşıladığı
- 3.Performans: Ürün veya hizmetin ana özellikleri
- 4.Dayanıklılık: Ürün veya hizmetin kullanılabilir ömrü
- 5.Güvenilirlik: Ürün veya hizmetin beklenen performansı sağlaması
- 6.Servis kolaylığı: Şikâyetlere yönelik hizmetlerin etkin biçimde sunumu
- 7.Estetik tasarım: Ürün veya hizmetin işlevselliği
- 8.Algılanan kalite: Ürüne yönelik beklentilerin, gerçek deneyimle karşılaştırılmasına yönelik müşteri değerlendirmesi

Firmaların ürünleri için müşterileriyle yaptıkları görüşmeler neticesinde, müşterilerinin bu sekiz boyuttan kendileri için önem arz eden birkaç boyutu dikkate aldıkları ortaya çıkmıştır. Bu durumda müşteri memnuniyetinin sağlanması için firmalar kalite algısına yönelik stratejik yaklaşımlar sergilemelidirler. Burada sadece “taleplere uygunluk” olarak algılanmamalıdır. Firmalar, müşterilerinin memnun edilmesinin ötesinde, heyecan verici, rakip ürün anlayışından farklı dikkat çekici ürünler ve servis karakteristiklerinin ortaya koyulduğu bir yaklaşım sergilemelidirler (Flower, 1990: 4).

2.2. Kalite Fonksiyon Göçerimi (KFG)

“Kalite Fonksiyon Göçerimi” kavramı, 1960-1965 yılları arasında “Toplam Kalite Kontrol” tekniği uygulamaları sonucunda ortaya çıkmıştır. Konuyla ilgili yapılan örnek olay çalışmalarında ilk olarak süreç şemalarının kullanılması, “işlerin fonksiyonel göçerimi” düşüncesinin gelişmesine neden olmuştur. Burada süreç şemalarının uygulamasıyla da KFG kavramı şekillenmiştir (Mazur, 2008: 8). Daha sonra Japon bilim adamı Akao bu yaklaşımı benimsemiş ve ürün tasarım sürecinde bu uygulamanın gücünden yararlanmak amacıyla, tasarım karakteristiklerini kalite kontrol noktalarına dönüştürme fikrini ortaya atmıştır. 1971 yılında Mitsubishi Heavy Industries şirketine bağlı tanker üreten Kobe tersanesinde yaşanan aksaklıklar, KFG yöntemi uygulanarak çözüme ulaştırılmış ve böylece KFG’nin bilinirliği artmıştır (Akao, 1988). Akao yaptığı birçok uygulamadan sonra, 1972 yılındaki “Standardization and Quality Control” dergisinde yayınladığı “Development and Quality Assurance of New Products: A System of Quality Deployment” başlıklı makalesinde bu süreci “Quality Deployment” olarak adlandırmıştır (Akao, 1988; Hauser ve Clausing, 1988: 67; Chan ve Wu, 2002b: 466). Daha sonra Akao, 1978 yılında Mizuno ile beraber müşteri taleplerini, tasarım aşamasından üretim süreçlerine kadar bütün kanallara adapte eden “Deployment of the Quality Function” adlı ilk kitaplarında KFG matrisini geliştirmişlerdir (Jiang vd., 2007).

KFG, 1975 yılında Toyota firması tarafından kullanılmış ve çok iyi sonuçların elde edilmesiyle 1977 yılında firma uygulamayı üretimin her aşamasına taşımıştır. Toyota KFG'yi kullanmaya başladığı 1977 yılından 1984 yılına kadar dört yeni model geliştirmiş ve bu sürede maliyetlerinde 1979'da %20, 1982'de %38 ve 1984'te ise %61 azalma sağlamıştır (Hunt ve Xavier, 2003: 56). Ayrıca Toyota ürün geliştirme süresini 1/3 oranında azaltarak, paslanmayla ilgili garanti problemlerini de ortadan kaldırmış ve ürün kalitesini aşamalı olarak en iyi düzeye çıkarmıştır (Eymen, 2006: 7). KFG ile elde edilen bu başarılar Avrupa'nın KFG uygulamalarına olan ilgisini daha da arttırmıştır. Özellikle Hauser ve Clausing'ın 1988 yılında Harvard Business Review'da yayınladıkları araştırma yazısıyla, KFG uygulamalarının Avrupa'daki önemi büyük ölçüde artmıştır. KFG'nin Avrupa'da gelişmesinin öncüleri Sullivan, King ve Clausing olup KFG'yi basamaklı kalite evi olarak yorumlamışlardır (Jiang vd., 2007).

KFG'nin hizmet sektöründeki ilk uygulamaları ise 1981 yılında Ohfuji, Noda ve Ogino tarafından spor salonlarında, alışveriş merkezlerinde ve farklı perakende mağazalarında yapılarak başlatılmıştır (Mazur, 1996: 3). 1990'lı yıllarda Japonya, Amerika ve Avrupa ülkelerinde kar amacı gütmeyen, ileri düzeyde KFG çalışmaları için araştırma ve eğitim organizasyonu olan KFG Enstitüsü ve Uluslararası KFG Konseyi gibi oluşumlar başlatılmıştır. Bu kurumlar vasıtasıyla ulusal ve uluslararası düzeyde KFG sempozyumları düzenlenmektedir (Chan ve Wu, 2002b: 467).

2.3.Kalite Fonksiyon Göçeriminin Tanımı

Aslı Japoncanın Kanji alfabesinden gelen orijinal adı "Hin Shitsu Ki No Ten Kai" şeklindedir. İngilizce literatüre "Quality Function Deployment" olarak geçmiştir; ancak Japonca'da her sözcüğün farklı anlamlar taşıması nedeniyle İngilizce yapılan tercüme tam olarak orijinal anlamını karşılamamaktadır (Guinta ve Praizler, 1993: 4). Japonca terime karşılık gelen İngilizce ve Türkçe terim karşılıkları KFG anlamları Tablo 2-1'de gösterilmektedir.

Tablo 2-1. KFG anlamları

Japonca	İngilizce	Türkçe
Hin Shitsu 品質	Quality Feature Attribute Qualities	Kalite Nitelik Özellik Boyutlar
Ki No 機能	Function Mechanization Mechanism	Fonksiyon Kendişlerlik Mekanizma
Ten Kai 展開	Deployment Diffusion Development Evolution	Göçerim Yayıma Gelişme İlerleme

Kaynak: Guinta ve Praizler, 1993:5

Tablo 2-1’de görüldüğü gibi, "kalite" sözcüğü Japoncadaki "Hin Shitsu" cümlesinden gelmekte olup "nitelik" anlamını tam olarak karşılamaktadır ve dilimize de aynı anlamıyla yerleşmiştir. "Fonksiyon" sözcüğü de "Ki No" cümlesindeki anlamı doğru olarak karşılamaktadır ve dilimize aynı anlamıyla yerleşmiştir. Ancak "Ten Kai" cümlesinin karşılığı "göçerim", "açılım" ya da "yayıma" kelimelerinin kullanılması terim içinde aynı anlamı vermemektedir (Yenginol, 2000: 22). Japoncada "Ten Kai" İngilizcede "deployment" sözcüğünün tanımından daha geniş bir anlam ifade eder. "Ten Kai"; "faaliyetlerin genişletilmesi" ya da "faaliyetlerin geliştirilmesi" anlamını taşımaktadır (Kogure ve Akao, 1983: 26). Bu sözcüğün yerine getirilebilecek en iyi sözcük "göçerim"dir. Kalite fonksiyon göçerimi İngilizceye "Quality Function Deployment" (Revelle vd., 1998: 12) ve Türkçeye "Kalite Fonksiyon Göçerimi" olarak çevrilmiştir.

Yöntemin adından anlaşılması gereken asıl anlam, müşteri taleplerine göre ortaya çıkan ürün veya hizmet niteliklerini işletme fonksiyonlarına dönüştürme işlemidir. Böylece bu fonksiyonların gerekli işleri yapması için görevler kurum içinde uygun birimlere aktarılır (Yenginol, 2000: 22).

Kalite Fonksiyon Göçerimi (KFG) yönteminin çeşitli dönemlerde farklı tanımları yapılmıştır. KFG tanımlarının bir kısmı Tablo 2-2’de gösterilmektedir:

Tablo 2–2. KFG Tanımları

Yıl	Kişi	Tanım
1986	Sullivan	Müşteri taleplerine uygun ürün veya hizmet geliştirmek için firma gereksinimlerinin teknik karakteristiklere dönüştürülmesi sürecinde kullanılan bir yaklaşımdır.
1987	King	Müşteri taleplerine yönelik işletme kaynaklarının doğru kullanılmasını sağlayan, mevcut ürün veya hizmet anlayışının iyileştirilmesi için kullanılan bir planlama yöntemidir.
1988	Garvin/Fortuna/ Hauser ve Clausing	Müşteri taleplerini tasarım hedeflerine dönüştürüp, bu anlayışın sürecin her aşamasında kullanılmasını sağlayan, kalite fonksiyonlarının geliştirilmesidir.
1990	Akao	Müşteri taleplerini tüm fonksiyonel bileşenlerin ilgili süreçlerine uyarlayarak mevcut ürün veya hizmet için tasarım kalitesi geliştiren bir tekniktir
1991	Bossert/ Maddux/ Lynch ve Cross	Müşteri talepleri doğrultusunda organizasyonun bütün fonksiyonlarının geliştirilebilmesi yönünde kavramsal bir harita oluşturulmasına yardımcı olan bir süreçtir.
1994	Shillito/ Ferrell ve Ferrell	Ürün veya hizmet geliştirme sürecinin her aşamasını yüksek kalite özelliklerine uygun olarak müşteri taleplerine uyarlama yönünde süreci bölümlere ayırarak teknik karakteristiklere dönüştürmeye sağlayan multidisipliner bir takım sürecidir.
1995	Cohen/ Zairi ve Youssef	Belirlenen müşteri taleplerini karşılamak için önerilen ürün veya hizmetleri sistematik olarak değerlendirme olanağı sağlayan yapılaşmış detaylı bir planlama ve destek tekniğidir.
1996	Khoo ve Ho	Müşteri taleplerine yönelik, teknik personel ve müşterileri ortak bir noktada buluşturarak mümkün olan en kısa sürede en iyi sonucun elde edilmesini sağlayan bir sistemdir.
1997	Schmidt / Vonderembse ve Raghunathan	Müşteri taleplerini sistematik bir şekilde uyarlayarak, ürün veya hizmet geliştirme aşamasından pazarlama aşamasına kadar her aşamasını uygun firma gereksinimlerine dönüştüren geliştirme sürecidir.
1999	Feigenbaum	Bir ürünün üretilirken kalite standartlarına uyması için gerek duyulan işlevsel prosedürleri içeren kalite sistemidir.
2001	Gonzalez	Müşterinin taleplerine yönelik ürün veya hizmetin tasarımı, üretimi ve pazarlanması amacı ile organizasyon içindeki disiplinler arasında eşgüdümü sağlayan planlama ve iletişim süreçlerinden oluşan sistematik bir yaklaşımdır.
2002	Chan ve Wu	Ürün veya hizmet kalitesini henüz tasarım aşamasındayken güvence altına alan bir yöntemdir
2003	Benner vd.	Müşteri taleplerinin yönettiği bir ürün veya hizmet geliştirme sürecinin benimsendiği, ekip çalışmasına dayalı bir sistemdir.
2009	Kazemzadeh vd.	Müşteri talepleri ve firma fonksiyonları arasında ilişki kuran, müşteri taleplerinin ürün veya hizmet planlama sistemine uyarlanmasını sağlayan süreçler bütünüdür.
2010	Paryani vd.	Müşteri tatminini sağlamada uygulanacak stratejilerde öngörü sağlayan, multidisipliner fonksiyonlar tarafından yönetilen sistematik planlama sürecidir.

2.4. Kalite Fonksiyon Göçeriminin Amacı

KFG, müşterinin taleplerini en uygun ürün veya hizmet anlayışına uyarlamaya çalışan bir planlama yöntemidir. KFG'nin amacı, var olan ürün veya hizmetin iyileştirilmesi yönünde olabileceği gibi, yeni bir ürün veya hizmetin geliştirilmesinin çeşitli aşamalarında, müşterinin talepleri doğrultusunda ürün veya hizmet sunmak için yapılan çalışmaları, müşteri sesini dinleyerek yönlendirmek ve gerçekleştirmek yönünde de olabilmektedir (Khoo ve Ho, 1996: 299). Buna göre KFG firmanın teknik gereksinimlerini, birbirlerini tamamlayacak yönde etkin olarak kullanılmasını sağlayan bir planlama süreci olarak da tanımlanabilir. Bu sürecin en önemli girdisi müşteri talepleridir. Müşteri talepleri, mevcut ürün veya hizmetlerin geliştirilmesinde öteleyici bir güçtür. KFG, bir takım çalışması sonucunda elde edilen bazı girdileri ve kararları gerektirir. Bu sebeple söz konusu süreç, işletmelerde ortaya çıkan engellerin birçoğunu ortadan kaldırır. KFG uygulaması müşteri taleplerine yönelik ürün veya hizmet geliştirme aşamasında, işletmeyi tek bir amaç doğrultusunda bütünleştirir. KFG, kalitenin iyileştirilmesi ve problemlerin çözülmesini sağlarken, ürün veya hizmetin tasarımdan sunumuna kadar tüm süreçlerde de oluşturulmasını sağlar (Moran ve Nakul, 1991: 5–6; Khoo ve Ho, 1996: 299–300).

KFG uygulamasının üç ana hedefi vardır (AUT, 2011):

- Dile getirilen/getirilmeyen müşteri taleplerini önceliklendirmek,
- Bu talepleri işletme karakteristiklerine dönüştürmek,
- Tüm departmanların müşteri memnuniyetine odaklanarak kaliteli ürün veya hizmet sunumunu gerçekleştirmelerini sağlamaktır.

Bu amaçlar doğrultusunda firma mevcut kaynaklarına odaklanarak masraflarını azaltabilir, pazardaki değişikliklere kolayca adapte olabilir, iyileştirme zamanını belirleyerek, ilk seferde doğru ürün veya hizmeti pazara sürebilir (Zairi ve Youssef, 1995: 10).

Bu sayede işletme müşteriyle empati kurarak sürekli değişim gösteren yeni pazara; bildik ama yeni nesil olan bir ürün veya hizmet kavramını sunmuş olacaktır.

Nitekim KFG uygulaması, başladığı günden bugüne firmalara kendilerini geliştirmeleri ve yenilemeleri adına birçok konuda yardımcı olmuştur. Bu konular (AUT, 2011);

- Mevcut ürün veya hizmet karakteristiklerini belirlemek,
- Yeni ürün veya hizmet planı yapmak,
- Ürün veya hizmet tasarımı geliştirmek,
- Sürecin özelliklerini belirlemek,
- Tasarım sürecinin denetimini yapmaktır.

Akao ve Mazur'un 1987 yılında 80 firmaya uyguladıkları KFG araştırmasının sonucunda, firmaların KFG yöntemini uygulama amaçlarından bazıları aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (Akao ve Mazur, 2003: 22):

- Planlama ve tasarım kalitesini düzenlemek
- Rakip ürün veya hizmet anlayışıyla kıyaslamak
- Rekabet üstünlüğü sağlayacak yeni ürün veya hizmet tasarımı geliştirmek
- Pazar verilerini elde etmek ve yorumlamak
- Tüm kurum içi süreçlere KFG anlayışını benimsetmek
- Müşteri tatminine yönelik ürün veya hizmet tasarımı geliştirmek
- Gemba analizi için uygun alanlar belirlemek
- Maliyeti düşürmek
- Ürün veya hizmet güvenilirliğini arttırmak
- Müşteri değer algısını arttırmak

2.5. KFG'nin Avantaj ve Dezavantajları

KFG uygulamasının bazı avantaj ve dezavantajları da mevcuttur. KFG uygulamasının avantaj ve dezavantajları aşağıda açıklanmıştır.

2.5.1. KFG'nin avantajları

KFG müşteri taleplerine karşılık veren ve gerçek talepleri daha iyi tanımlayan geçerli bilgiler sağlar. KFG, müşteri odaklı bir süreç olduğu için mevcut müşteri verilerinin ötesine geçip rekabetle ilgili tüm bilgileri karşılaştıran temel gereksinimleri tanımlar. Bunun yanında KFG süreci takım çalışmasının geliştirilmesi açısından kullanılan en iyi yaklaşımlardan biridir. (Bossert, 1991: 4). Müşteri ihtiyacının gerçekten anlaşılmasını ve müşteri memnuniyetinin artmasını sağlar (Han vd., 2001). Fikir geliştirme sürecinde “yukarıdan aşağıya” ekip üyelerinin birbirleriyle doğrudan iletişime geçmesini sağlayarak örgüt içi iletişimi kuvvetlendirir (Chan ve Wu, 2002b: 467). İşletme performansının en etkin şekilde kullanılmasını sağlayarak riskli alanların erken tespit edilmesine olanak sağlar (Bouchereau ve Rowlands, 2000: 9). KFG matrisi tüm detaylardan geniş bir bakış açısının oluşturulmasına olanak sağlar (Revelle vd., 1998: 13). KFG ürün veya hizmet kalitesinin gelişmesini sağlayarak müşteri açısından önem sırasına göre müşteri ihtiyaçlarının önceliklendirilmesine yardımcı olur (Gonzalez vd., 2004). Böylece ürün veya hizmet tasarımlarının geliştirilmesi ile müşteri beklentilerinin daha iyi karşılanması ve firmanın sahip olduğu sınırlı kaynakların daha etkin kullanılması sağlanmış olur. Bu durum işletme için daha düşük döngü zamanı, maliyet azaltıcı değişikliklerin uygulanması, uygulama hatalarının erken farkına varılması, daha istikrarlı ve kaliteli servis planlama ile sürekli yenilik anlamına gelmektedir (Xie vd., 2003). KFG, daha az sorun ve daha iyi işletme performansına olanak sağlar (Gonzalez vd., 2004). Müşteri taleplerinin düzenli olarak alınmasıyla, işletmede bilgi transferinin sürekli hale gelmesi sağlanmış olur (Tan ve Pawitra, 2001). Böylece işletme için gelecekteki uygulama olanaklarının belirlenmesi ve rekabet bilgilerinin etkin kullanımı gerçekleşir (Akao ve Mazur, 2003). Ayrıca KFG uygulaması, bilgilerin matrislerde depolanması ve zaman içerisinde kaybolmamasına bağlı olarak dokümantasyon sisteminin oluşturulmasını, daha istikrarlı kalite güvence planlamasının yapılabilmesiyle ilerleme ve yenilikçilik ihtimalinin artmasını, rekabetçi bilgilerin etkin kullanımı sayesinde gelecekteki uygulama fırsatlarının önceden belirlenmesini sağlar (Andronikidis vd., 2009: 321).

2.5.2. KFG'nin dezavantajları

KFG uygulamasının bazı aşamalarında karşılaşılan çeşitli sorunlar da mevcuttur. Bunlardan bazıları şöyledir:

KFG metodolojisi konusunda müşterilerden toplanan çok büyük miktardaki verilerle başa çıkma, rakiplerle ilgili değerlendirmelerin yapılması ve çapraz fonksiyonlu takımların kurulması sorunu ortaya çıkabilir (Chan ve Wu, 2005). Kalite evindeki hedef değerler kesin değerler olmayabilir (Griffin ve Hauser, 1992). Anket uygulamasına katılan her müşteri aynı algıya sahip olmadığı için müşteri taleplerinin toplanması esnasında belirsizliklerle karşılaşılabilir (Erol ve Ferrell, 2003). KFG sürecinin herhangi bir aşamasında yanlış davranılarak geçersiz bir sonucun değerlendirilmeye karışmış olması sürecin diğer bütün aşamalarının hatalı olmasına neden olabilir (Griffin ve Hauser, 1993). Müşteri taleplerini teknik karakteristiklere dönüştürmek işletme açısından oldukça zor olabilir (Chen vd., 2004). Müşteri talepleriyle (NE'ler) ve işletme sesi (NASIL'lar) arasındaki ilişkilerin gücü gerekli koordinasyon sağlanmazsa doğru tanımlanamayabilir (Han vd., 2001: 798). KFG yaklaşımında mevcut müşteri ihtiyacı önem derecesini belirlerken mutlak önem derecesi kullanılır (Chuang, 2002) yani KFG; müşteri gereksinimleri ve hizmet nitelikleri arasında doğrusal bir ilişki olduğunu varsayar. Bu durum KFG'nin müşteri taleplerini tek yönlü değerlendirmesine ve müşteri taleplerini değişmeyen gereksinimler olarak kabul etmesine neden olabilir (Karsak vd., 2002). Kalite evinin büyük ve karmaşık olması müşteri ihtiyaçları ve hizmet özellikleri arasında ilişki kurulmasını zorlaştırabilir. (Xie vd., 2003).

2.6. KFG Modelleri

KFG, müşteriler ve işletmeye değer katacak kaynaklardan nasıl ve nerede faydalanılacağını ortaya çıkaran, işletmeye uyarlanmış süreçlere odaklanan bir sistemdir. KFG süreci Şekil 2-1'de gösterilmektedir (Zultner, 1995):

KFG süreci genellikle uygulamanın gerçekleştirileceği işletmenin yapısına göre uyarlanmaktadır (Akao, 1990). Üretim endüstrisinde genellikle dört aşamalı KFG modeli kullanılırken hizmet sektöründe dört aşamalı KFG modelinden uyarlanan üç aşamalı KFG modelinin uygulandığı gözlenmektedir (Paryani, 2010; Stuart ve Tax, 1996).

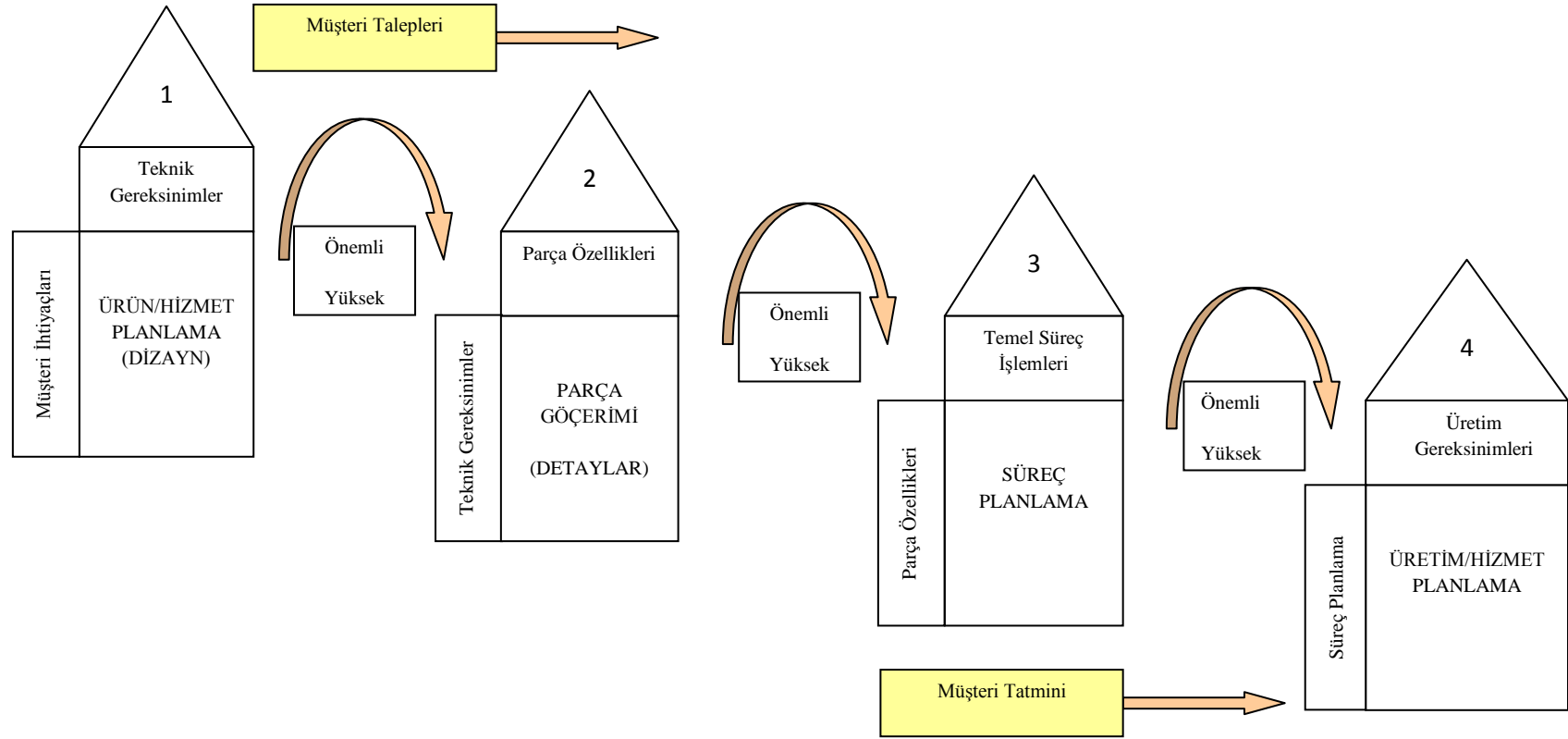
2.6.1. Dört Aşamalı KFG Modeli

Genel olarak KFG, müşteri ihtiyaçları ve şirket fonksiyonları arasında ilişki kuran dört süreçten meydana gelmektedir. Bunlar (Cristiano vd., 2000; Fung vd., 1999: 378):

1. Ürün planlama (dizayn)
2. Parça göçerimi (detaylar)
3. Süreç planlama
4. Üretim planlama

KFG'nin dört aşaması bir yol haritası gibi, ürün tasarımı sürecinde üründen üretime kadar eşlik eden bir rehber niteliğindedir (Guinta ve Praizler, 1993: 24). Teknik gereksinimlere dönüştürülecek, içinde rekabet kıyaslama bilgilerinin de olduğu müşteri talepleri matrisi ile başlar. Süreç daha sonra parça karakteristiklerinin teknik gereksinimlere dönüştürülmesi, üretim sürecinin parça karakteristiklerine dönüştürülmesi ve ürün gerekliliklerinin üretim sistemine uyarlanmasıyla devam eder (Kazemzadeh vd., 2009; Sullivan, 1986). KFG'nin temel amacı müşteri taleplerinin ürün veya hizmet karakteristiklerine dönüştürülmesidir. Her aşama dikey sütunlar (NASIL) ve yatay satırlar (NE) ile ilişkilendirilir. "NE"ler müşteri gereksinimlerini ve "NASIL"lar işletmenin bu gereksinimleri nasıl karşılayacağını açıklar. "NASIL"lar için belirlenen her bir basamak firmanın gelecekte başarıya ulaşması açısından oldukça önemlidir. Dört aşamanın her matrisi ürün veya hizmet ihtiyaçlarının spesifik bir yönünü temsil eder. Unsurlar arasındaki ilişkiler her aşama için değerlendirilir. Her aşamada sadece bir önceki matriste belirlenen en önemli konular bir sonraki matriste yer alabilir (AUT, 2011). Dört aşamalı KFG modeli şekil 2-2'de gösterilmektedir (Guinta ve Praizler, 1993: 24):

Şekil 2-2 Dört aşamalı KFG modeli



Kaynak: Guinta ve Praizler, 1993: 27

Aşama 1 – Ürün Planlama: Genellikle pazarlama departmanı tarafından yönetilen ve kalite evinin oluşum aşaması olarak da bilinen ve “kalite evi” olarak da adlandırılan basamaktır. Pek çok kuruluş KFG sürecinin sadece bu aşamasıyla yol almaktadırlar. Bu aşamada müşteri talepleri için güvenilir veriler, rekabet fırsatları, ürün veya hizmet ölçümleri, rakip ürün veya hizmet için önlemler, her müşteri talebine yanıt verebilmek için teknik yeterliliklerin kontrolü gibi en önemli veriler değerlendirilir. Birinci aşamada müşterilerden iyi veriler elde etmek KFG uygulamasının tüm sürecin başarısı için kritik öneme sahiptir (Guinta ve Praizler, 1993: 25).

Aşama 2 – Ürün Tasarımı: Genellikle mühendislik departmanı tarafından yönetilen aşamadır. Ürün veya hizmet tasarımı yenilikçi fikirleri gerektirir. Bu aşama süresince ürün veya hizmet kavramlarının teknik özellikleri oluşturulur ve belgelendirilir. Müşteri taleplerinin karşılanmasındaki en önemli karakteristikler belirlenir ve sonrasında planlama sürecine uyarlanır (Guinta ve Praizler, 1993: 25).

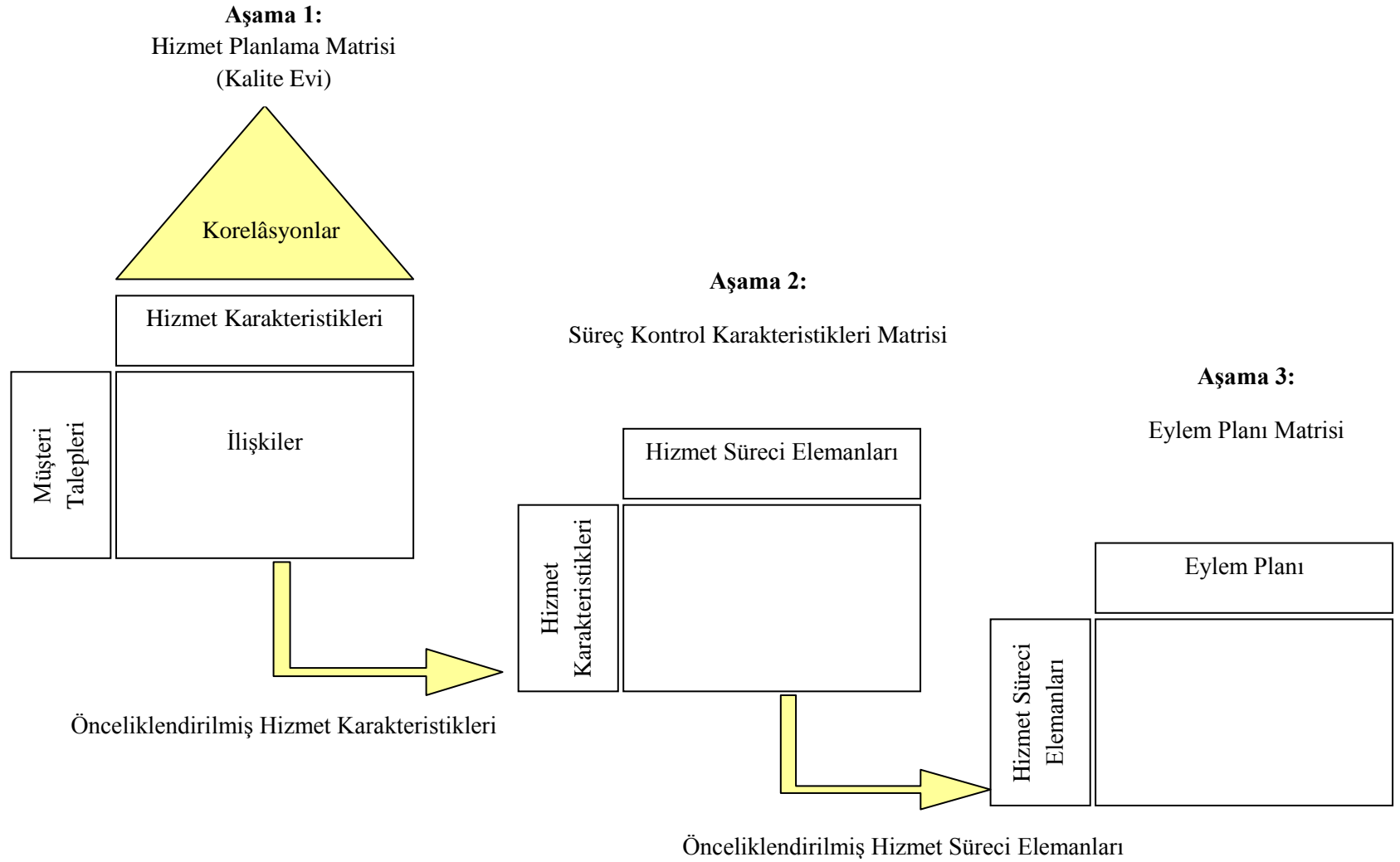
Aşama 3 – Süreç Planlama: Genellikle üretim mühendisliği departmanı tarafından yönetilen aşamadır. Planlama süreci sırasında; üretim süreçlerinin akış şemaları ve hedef değerleri (süreç parametreleri) belgelenir (Guinta ve Praizler, 1993: 28).

Aşama 4 – Süreç Kontrol: en son aşama olan süreç planlamada, üretim/hizmet sürecini izlemek üzere; düzeltme programları ve işletmeciler için becerilerini geliştirecek yönde eğitim programları gibi performansı arttırıcı birtakım değerlendirmeler yapılır. Ayrıca bu aşamada kararlar alınırken en fazla risk teşkil eden süreci belirlemek ve hataları önlemek için gerekli kontroller yapılır. Üretimin kalite güvence departmanının önderliğinde planlandığı ve işleme koyulduğu aşamadır (Guinta ve Praizler, 1993: 28).

2.6.2. Üç Aşamalı KFG Modeli

Dört aşamalı KFG modeli, hizmet sektöründe geçerli olmayan göçerim süreci matrisi eylem planı metodolojisine dönüştürülerek üç aşamalı KFG modeli şeklinde uyarlanmıştır. Üç aşamalı KFG modeli Şekil 2-3'te gösterilmektedir (Paryani, 2010):

Şekil 2-3. Üç aşamalı KFG modeli



Kaynak: Paryani, 2010

Şekil 2-3'te görüldüğü gibi üç aşamalı KFG modeli şu basamaklardan oluşmaktadır (Paryani, 2010):

1. Hizmet planlama,
2. Süreç kontrol karakteristikleri matrisi,
3. Eylem planı.

Aşama 1-Hizmet Planlama (Kalite Evi): KFG süreci genel olarak en önemli aşaması olan kalite evi matrisine dayandırılmaktadır. Kalite evinin bileşenleri (Paryani, 2010):

- Hedef müşteri kitlesini belirleme ve anlama
- Müşteri taleplerinin belirlenmesi (NE'ler)
- Müşteri taleplerinin göreceli önem derecesi
- Müşteri taleplerinin analizi (NE'ler)
- Müşteri rekabet değerlendirmesi ve analizinin yapılması
- Hizmet karakteristiklerinin belirlenmesi (NASIL'lar)
- NE'ler ve NASIL'lar arasındaki ilişkinin belirlenmesi
- Servis karakteristiklerinin ve teknik ağırlıkların önceliklendirilmesi

Aşama 2- Süreç Kontrol Karakteristikleri Matrisi: Bu aşamada birinci aşamada yer alan müşteri taleplerini tatmin edecek hizmet süreci elemanlarını hizmet karakteristiklerine dönüştürme süreci yer almaktadır. Burada nitel ve nicel özellikler her bir servis karakteristiği için tanımlanacak ve süreç kontrol karakteristiklerini geliştirmek için kalite evinde önceliklendirilecektir. Bu matris hizmet süreci karakteristiklerinden; hedef değerler, ölçü birimleri ve ölçeklendirme şeklini içermektedir. Bu karakteristikler tamamıyla uygulama ile alakalıdır (Paryani, 2010).

Aşama 3-Eylem Planı: Bu aşama tam olarak müşteri tatmininin sağlanıp sağlanmadığını izlemek için hizmet kalite kontrol parametrelerini hizmet süreci elemanlarıyla ilişkilendirir. Aşama 2'de belirlenen her bir kritik süreç karakteristikleri için bir eylem planı geliştirilir. Belirlenen tüm eylem planları sonucunda bu aşama oluşturulmuş olur. Tüm eylem planları kritik hizmet özellikleri ve dolayısıyla müşteri memnuniyeti hedef değerlerine ulaşabilmek açısından

kontrolün sağlanabilmesi için ölçülebilir olmalıdır, yani hedef değerler ölçüleriyle belirlenmelidir (Paryani, 2010).

2.7. KFG Sürecinin Yardımcı Öğeleri

KFG sisteminin uygulanabilmesi için ürün veya hizmet tasarımı konuları saptanmalı ve kurumun tam desteği kesinlikle sağlanmalıdır (Govers, 2001: 154). KFG sürecinde kurum desteğinin sağlanması bu sürecin başarıya ulaşmasında oldukça önemlidir. Kurum desteği öğeleri; yönetim, fonksiyonel ve teknik desteklerden meydana gelir. Kurum desteği; işletmenin en üst noktasının desteğini, KFG projesinin tamamlanmasında gerekli olan maddi olanakların ve zaman konusunun teminini, müşteri taleplerinin elde edilmesini, KFG ekibinin belirlenmesini ve sonuca ulaşılan kadar KFG sürecinin yürütülmesi için gerekli ekibin kurulmasını ve tüm şartların oluşturulmasını sağlar (Cohen, 1995: 13).

2.7.1. Yönetim desteği

KFG uygulamasının başarısını etkileyen birçok faktörün başında yönetimin projeyi desteklemesi en üst sırada gelmektedir. Küresel pazarda rekabetçi konumun korunabilmesi kurumun üst yönetiminin KFG yaklaşımını desteklemesiyle gerçekleşecektir. KFG yaklaşımının başarıyla uygulanabilmesi için üst ve orta düzey yönetim destek sağlarken yapması gerekenler yedi maddede özetlenebilir (Yenginol, 2000: 33-34):

1. KFG sürecini anlamak ve amacı belirlemek
2. KFG analizi gerektiren aktiviteleri belirlemek ve önceliklendirmek,
3. Ürün veya hizmet tasarımının müşteri taleplerine uyarlanmasını sağlamak,
4. KFG projesi için misyon, vizyon ve kaynakları belirlemek,
5. Multidisipliner bir KFG ekibi oluşturmak ve yönetici atamak,
6. KFG ekibine yetki vermek,
7. KFG ekibini desteklemek ve teşvik etmek,

2.7.1.1. *Fonksiyonel destek*

KFG sürecine dâhil olacak departmanların (satın alma, imalat, kalite güvence, hizmet, halkla ilişkiler, pazarlama, finans) ihtiyaç olduğu biçimde KFG projesini desteklemelerini içerir (Yenginol, 2000: 34).

2.7.1.2. *Teknik destek*

KFG yönteminin doğru ve eksiksiz uygulanabilmesi için, her ekip üyesinin KFG süreci kurallarını biliyor olması gerekmektedir. KFG sürecinin kolaylaşabilmesi ve farklı uygulamaların işleme sokulabilmesi için de ekibi yönlendirecek liderin tüm alternatifleri biliyor olması ve dolayısıyla ekibi yönlendirebilecek nitelikte olması gerekmektedir (Yenginol, 2000: 34).

2.7.2. *KFG ekibi*

KFG uygulaması kurumun ilgili bölümlerinden temsilcilerin de bulunduğu bir ekip çalışması sürecidir. KFG uygulamasının başarısı kurulan ekibin yapısıyla yakından ilgilidir (Akbaba, 2003: 147). KFG, kurumun birbiriyle olan ilişkilerini zorunlu kılmaktadır. "müşteri sesi" kurumun tüm birimlerine veri sağlamalıdır. Bu da koordineli bir ekip çalışması ile mümkün olmaktadır. KFG ekibi kurulurken, üyelerin tümünün uygulama sonlanana kadar ekipte yer almaları sağlanmalıdır. Ekip üyeleri bir yandan müşteriyi temsil ederken diğer yandan kurumu da temsil etmelidir. Genel olarak, KFG ekip üyelerinin arasında en az bir tasarımcı, bir KFG koordinatörü ve bir lider bulunmalıdır (Shillito,1994: 119). Bu KFG ekibinin esas kısmını oluşturur. Bu üyeler proje tamamlanıncaya kadar ekipten ayrılmazlar. Bu üyelere ek olarak belli zamanlarda uzmanlık gerektiren konular için anlık üyeler de ekibe dâhil olabilmektedir. Anlık üyeler projenin belirli alanlarında gereksinim duyulan alanlarda uzmanlık sahibi kişilerdir (Akbaba, 2003: 147). İdeal bir KFG ekibi, bölümler arası bir etkileşim oluşturabilmeleri için farklı uzmanlık alanlarından gelen üyelerden oluşturulmalıdır. Ekip üyeliğinde gönüllülük esastır ve ekip üyesi sayısı görüş ayrılığı yaşanan noktalarda karar alınmasını kolaylaştırması için sınırlı tutularak 3–7 üyeden oluşması idealdir. Sayının tek olması kararların alınmasında oylama sırasında belirsizlik yaşanmasını engelleyecektir. KFG ekibinin sahip olması gereken nitelikler aşağıdaki gibi özetlenebilir (Shillito,1994: 120–121):

- Ekip üyeleri farklı bakış açıları oluşturabilmeleri için farklı disiplinlerden gelmelidirler.
- Ekip üyeleri kurum hiyerarşisinin aynı pozisyonlarından olmalıdırlar.
- Ekip arasında en iyi koordinasyonun sağlanması için ekip lideri seçilmelidir.
- KFG sürecini çok iyi bilen bir ekip üyesi olmalı ya da uzman bir KFG danışmanı ekibin içinde yer almalıdır.
- En az bir kişi de, KFG uygulaması yapılacak olan ürün veya hizmet tasarımı konusunda kurum içi uzmanlığa sahip olmalıdır.

Ekip oluşturulduktan sonra, üyelere yapacakları işlerle ilgili görev tanımları yapılmalıdır. Bu görev tanımları aşağıdaki konuları içermelidir (Mazur, 1996: 60);

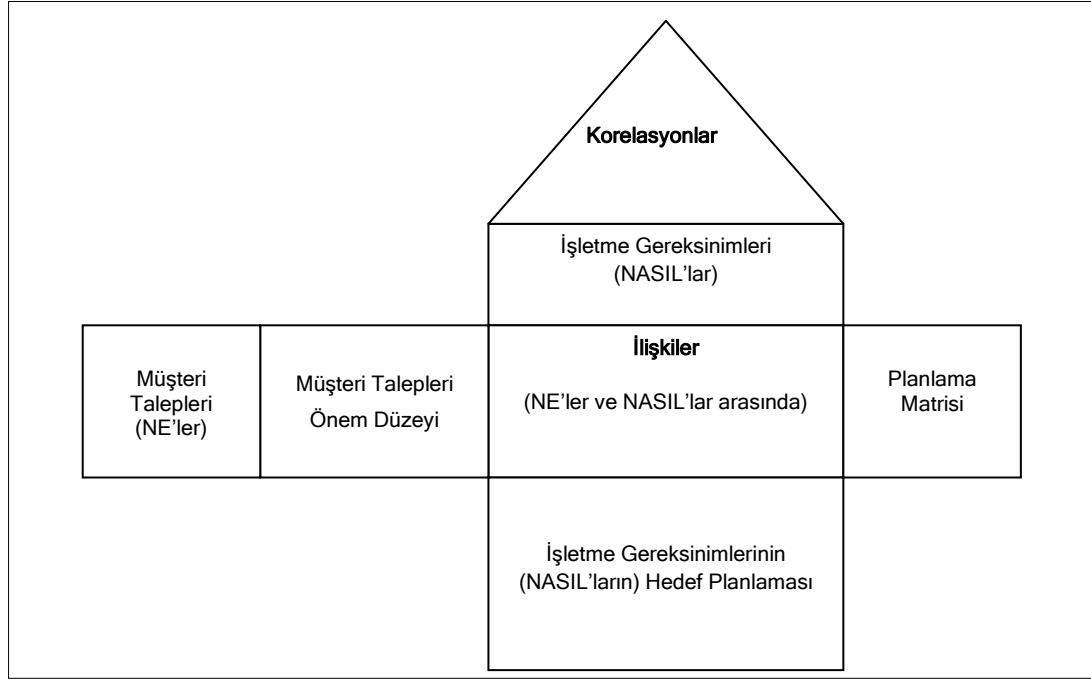
- Saha planlanması,
- Uygulamanın yapılma nedeni,
- Hedef müşteri kitlesi,
- Rakip kurum,
- Sonuçların işletme fonksiyonlarına göçerimi.

2.8. KFG Süreci

KFG süreci kalite evi projesi ile ilgili tüm verilerin uygun hale getirilmesi ve sonuçların değerlendirilmesine dayalı kapsamlı bir süreçtir. Bu süreç sonunda matrislerden elde edilen önceliklendirilmiş veriler, müşteri memnuniyetini arttıracak yönde değerlendirilerek uygun ürün veya hizmet tasarımına uyarlanır (Aytaç, 2002: 16). KFG sürecinin en başından çok iyi bir organizasyonla işlemesi ve planların yapılması kurumun bu süre sonucunda ulaşacağı başarı için büyük öneme sahiptir (Shillito, 1994: 113). KFG uygulaması sürecinde ürün veya hizmet tasarımının farklı aşamaları arasındaki ilişkileri açıklamak için matrislerden faydalanılır. KFG uygulaması son aşama olan “Kalite Evi” matrisinin oluşturulup yorumlanmasıyla sona erer (Han vd., 2001: 798). Kalite evi için sistematik bir prosedür olan yedi aşama bulunmaktadır (Lee ve Lin, 2011).

Kalite evi, şekil 2-4'te gösterildiği gibi Korelasyon ve İlişkiler olmak üzere iki ana ve bu bölümlerle bağlantılı beş alt bölümden oluşmaktadır (Kathiravan vd., 2008):

Şekil 2-4. Kalite Evi



Kaynak: Kathiravan vd., 2008

1. Müşteri taleplerinin belirlenmesi (NE'ler)
2. Müşteri talepleri önem düzeyi
3. İşletme gereksinimleri
4. İlişkiler (NE'ler ve NASIL'lar arasında)
5. Korelasyonlar
6. Planlama Matrisi
7. İşletme hedef planlaması

2.8.1. Müşteri taleplerinin belirlenmesi (NE'ler)

Küreselleşme her sektörde olduğu gibi hizmet sektöründe de kurumlar arasında rekabete sebep olmaktadır. Her geçen gün artan rekabet ortamında hizmet sektöründe yer alan bir kurumun uzun süre ayakta durması verimli ve etkili bir şekilde müşteri taleplerini yerine getirmesiyle mümkün olabilmektedir (Roslow

vd., 1993). Bir yiyecek-içecek işletmesi pazara yönelik tasarımı esnasında, kar ve rekabet avantajı elde etmek için özellikle hedef müşteri kitlesi tarafından algılanacak üstün kaliteli bir hizmet anlayışı sunmalıdır (Calantone ve Mazanec, 1991). KFG ekibinin doğru zamanda doğru müşteriye hitap edebilmesi için müşteri perspektifi hakkında bilgi sahibi olması gereklidir. Üç farklı müşteri profili mevcuttur, bunlar (Guinta ve Praizler, 1993: 31):

- İç Müşteriler: Firma içinde yer alan ve hem ara müşterilerin hem de son kullanıcıların tedarikçisi durumunda olan kesimdir. Örneğin, ürün veya hizmeti kullanmalarında tüketicilere tanıtım konusunda yardımcı olan satış temsilcileri ve firma içinde çalışanlar iç müşteriler olarak değerlendirilmektedir.

- Ara Müşteriler: Ürün veya hizmetin müşterilere ulaşmasında rol oynayan, genellikle ürünün dağıtımını yapan tedarikçilerdir. Bu kesim son kullanıcıların talepleri hakkında bilgi sahibidir dolayısıyla ürün veya hizmet tasarımında fikirleri oldukça önemlidir.

- Dış Müşteriler: Bir ürün veya hizmetten kaliteli olması koşuluyla en yüksek faydayı sağlamak isteyen ve satın alma gücüne sahip bireylerdir. Diğer bir ifadeyle, iç ve ara müşteriler vasıtasıyla üretilenleri tüketen müşterilerdir. Bu grubun beklentileri firma için önem arz etmektedir.

İşletme için bu farklılıklar hangi gruba hitap edildiğinde daha karlı olacağı yönündeki stratejilerin geliştirilmesi yönünde yardımcı olur (Wedel ve Kamakura, 2002: 181). KFG ekibi bu aşamada, doğru sesi ulaştıracak ve dolayısıyla müşteri memnuniyetini arttıracak talepleri, en doğru biçimde elde etmek için doğru müşteriye ulaşmanın yollarını araştırır. Buradaki “doğru ses”, mevcut ürün veya hizmet anlayışı için sorunların tespitini sağlayacak fikirlere ulaşabilmektir. Dolayısıyla “doğru ses”, farklı hizmet anlayışı beklentileri olan müşteriler ya da farklı bir ürün için yeni fikirler alınabilecek müşterilere ulaşma çabasıdır (Benner vd., 2003: 329). Çünkü ürün veya hizmetin, tasarım aşamasında fikir verici talepleri olan ve talepleri önem arz eden çok sayıda müşteri olabilir (Mazur, 1996: 60).

Kalite Evi müşteri taleplerinin belirlenmesi ve müşteri fikirlerinin görüşme yöntemleriyle kalite evine aktarılmasıyla başlayan bir süreçtir (Park ve Noh, 2002:

394). Müşteri düşüncelerinin elde edilmesi KFG uygulamasının başlayabilmesi için en temel veri niteliğindedir. (Day, 1993: 18). Böylece kalite evinin “NE”leri diye tabir edilen kısım tamamlanmış olur. Müşteri taleplerinin en doğru şekilde belirlenebilmesi için kullanılacak yöntem çok önemlidir (Ferrell ve Ferrell, 1994: 386). İşletmeler rekabet edecekleri pazar hakkında stratejik kararlarını vermeden önce “müşteri talepleri”ni tespit etmelidirler. Müşteri taleplerinin tanımlanması için işletmeler, müşteri fikirlerini açığa çıkaracak yöntemleri planlayıp uygulamalıdır. Müşteri taleplerine ulaşma aşaması sürecin en önemli kısımlarındandır. Müşteri taleplerine ulaşmadan önce daha önceden elde edilmiş olan veriler (müşteri şikâyetleri, müşteri talep formları, pazar araştırmaları, vb.) incelenmeli ve bir müşteri talebine ulaşma planı oluşturulmalıdır (Griffin ve Hauser,1993:2-4). Müşteri taleplerine ulaşmak için kullanılan görüşme yöntemleri Tablo 2-3’te gösterilmiştir (Yenginol, 2000: 24);

Tablo 2–3. Görüşme yöntemleri

Yöntem	Hedef	Üstün Yönleri	Zayıf Yönleri
Odak grup görüşme	Davet üzerine kendi istekleriyle gelen müşterilere açık uçlu sorular sorulur.	Yakın temas ve mahremiyet sağlar böylece dile getirilemeyen konulardan bahsedilmesini kolaylaştırır.	Her bir müşteri kitlesine ulaşması imkânsızdır.
Derin görüşme	Belli bir müşteri kitlesinin düzenlenen toplantılarda sorulan açık uçlu sorulara cevap vermeleridir.	Toplantılar mahremiyeti sağlar	Çok çaba sarf ettirir
Yüz yüze görüşme	Müşteri yanıtlarıyla düşünceleri arasındaki farkları ortaya çıkarmayı hedefler	Birebir müşteri görüşmelerinde talep edilenden daha farklı fikirlere ulaşmak mümkündür	Burada görüşmeler birebir olduğu için müşteriler görüşlerini ifade etmede zorlanabilirler.
İşletme ziyaretleri	Müşterinin ürün veya hizmetle ilgili görüşlerini merkezinde gözlemlemektir	Yapılabilecek yenilikler daha iyi anlaşılabilir.	Ziyaretler yapılmadan önce araştırmanın amacı belirlenmiş olmalıdır.
Müşteri ziyaretleri	Müşterileri işletme turlarına davet ederek daha iyi hizmet/ürün anlayışını araştırmak	Çok farklı fikirlere ulaşılabilir	Müşteri görüşlerinin tam olarak anlaşılmasına olanak vermez.
Ticari mitingler	Müşterilerin yoğun oldukları alanlarda ortam oluşturarak fikir almaya çalışmak	Maliyeti düşüktür.	Plan dâhilinde gerçekleştirilmediği için iletişim zamanı kısıtlıdır.
Ücretsiz telefon hatları	Ürünlere ya da kartvizitlere ücretsiz telefon numaralarının eklenmesi	Veri toplamada etkindir ve müşteriyi tatmin eder	Oldukça masraflıdır
Kitle iletişim araçları kullanımı	Çok sayıda kişiye aynı seçmeli soruların sorulması	Müşterilerin düşüncelerine ulaşma konusunda bilimsel geçerliliği olan bir yöntemdir.	Açık uçlu soru sorulmadığından farklı fikirlere ulaşamaz
Gizli alışveriş	Profesyonel kişilerce sorular sorulması ve müşteri tepkilerinin raporlanması	Hizmet/ürün konusunda güvenilir bilgi sağlar.	Çalışanlar üzerinde kendilerine güvenilmediği hissi uyandırır

Kaynak: Yenginol, 2000: 24

Müşteri taleplerini belirlerken kullanılan yöntemler arasında, Gemba analiziyle müşteri taleplerini yerinde belirleme ve SERVQUAL tekniğiyle de belirlenen bu talepleri uygulama sorularına dönüştürme aşaması yer almaktadır. Bu iki yöntemden kısaca bahsedilecek olursa;

2.8.1.1. Gemba

Müşterilerin ürün veya hizmet kullanımıyla ilgili taleplerini ortaya çıkartmak için kullanılan bir yöntemdir. Gemba Japonca bir terim olup; “olayın olduğu yer” demektir. Bu yöntem ürünün ve hizmetin sunulduğu gerçek ortamda müşterilerin gözlemlenmesine dayanmaktadır (Mazur, 1996: 4; Geoff, 2002: 97). Gemba ürün veya hizmetin kullanıldığı reel ortamdır, bir başka deyişle Gemba mamul ve hizmetin müşteri için değere dönüştüğü yerdir. Bu yöntemde müşteriler mamulü kullandıkları yerde gözlemlenir ve böylece ürün veya hizmetle ilgili sorunlar, müşterilerin dile getirmedikleri talepler belirlenmeye çalışılır. Müşteri taleplerinin belirlenmesinde kullanılan diğer tekniklerden farklı olarak burada müşterilere sorular yöneltilmez. Sadece kullanım sırasında gözlemler yapılarak gizli talepler ortaya çıkarılmaya çalışılır (Abasov, 2002: 66; Ronney vd., 1993: 4).

Müşteri sesinin dinlenebilmesi, müşterinin ürünü ve hizmeti kullandığı yere yani Gemba’ya gitmekle mümkün olmaktadır (Mazur, 1997). Gemba, müşterilerin gerçek problemlerinin belirlenebilmesi ve hangi fırsatların hayata geçirileceği konusunda fikir oluşturabileceğimiz yerdir (Mazur, 2008: 8). Gemba ziyaretleri esnasında müşteri sesinin dinlenmesi için yüz yüze görüşme, gözlem ve olay analizleri teknikleri kullanılmaktadır (Zultner, 1995). Bu yöntem ile müşterinin farkına varmadığı ihtiyaçlar, ürünün ve hizmetin kullanılırken gözlenebilmesi ile ortaya çıkarılır (Yenginol, 2000: 33). Müşteri sesinin toplanmasında; Odak grup görüşmeleri, anketler, müşteri şikâyet ve önerileri, telefon ve e-posta yoluyla gelen yorumlar, kullanılan yöntemlerden birkaçıdır (Griffin ve Hauser, 1993: 3; Shillito, 1994: 117; Williams ve Buswell, 2003: 112).

Gemba analizi yapılırken öncesinde ulaşılmak istenen hedeflerin belirlenerek gidilmesi nihai sonuca ulaşmayı kolaylaştıracaktır. Bu esnada yapılan Gemba

ziyareti sayısı da müşteri ihtiyaçlarının ne oranda belirleneceğinin bir göstergesidir. Ortalama 10-12 Gemba ziyareti taleplerin %70'ine ulaşılmasını sağlamaktadır (Mazur, 1997: 4). Gemba ziyaretlerinin, modern KFG yönteminde en çok tercih edilen araç olmasının en büyük nedeni ürünün kullanıldığı yerin ve kullanımının gözlemlenip müşterinin ürün ile temasının bire bir gözlemlenmesi ve müşterinin dile getiremediği veya henüz farkında bile olmadığı ihtiyaçlarının ortaya çıkarılabilmesidir (Cole, 2005).

Hızlı yiyecek-içecek işletmesindeki KFG uygulamasında anket soruları hazırlanmadan önce müşterinin yerinde gözlemlenerek ihtiyaçlarının tespit edilmesi esasına dayanan Gemba analiziyle gönüllü elli üç müşteriyle görüşme yapılarak temel talepleri başlıklar altında toplanmıştır. Hızlı yiyecek içecek işletmesine yedi Gemba ziyareti yapılmıştır. Yapılan Gemba analizinin sonucunda elde edilen müşteri talepleri, oluşturulan üç kişilik KFG ekibinin de sorumlusu olan şube yöneticisiyle paylaşılmış ve firmanın karşılayabileceği ürün veya hizmet karakteristikleri de göz önüne alınarak yeniden bir değerlendirme yapılmıştır. Belirlenen bu taleplerden ürüne yönelik olan talepler ürün kategorisinde, hizmete yönelik olan talepler ise SERVQUAL tekniğinin aşamalarından faydalanılarak hizmet kategorisinde sınıflandırılmıştır.

2.8.1.2. *SERVQUAL*

Hizmet noktasında müşteri taleplerinin belirlenebilmesi konusunda hizmet sektöründe yaygın olarak kullanılan SERVQUAL tekniği Gemba aşamasını destekleyen yöntemler arasındadır (Paryani, 2010). SERVQUAL ölçeği 1985 yılında Parasurman, Zeithaml ve Berry tarafından geliştirilen ve hizmet kalitesini ölçmek için genel olarak beş boyuttan oluşan bir anket aracıdır. Bu boyutlar müşterilerin hizmet kalitesini nasıl algıladıklarını göstermektedir. Parasuraman, Zeithaml ve Berry 1988 yılında sorular ve SERVQUAL skorları arasındaki ilişkiyi kanıtlayarak bu modelin geçerliliğini ispatladılar. Böylece müşterilerin kurumla ilgili talep ve yargılarını sınıflandırmalarını sağlayarak kurumun genel kalitesiyle ilgili fikirleri alınabilmektedir (Parasurman vd., 1990). Miyoung ve Haemoon 1998 yılında hizmet kalitesi hakkındaki müşteri memnuniyetini ölçmek için "kalite evi"nde SERVQUAL tekniğini kullanmışlardır. Akademisyenler ve çalışan yöneticiler tarafından çeşitli

hizmet sektöründe SERVQUAL tekniği yaygın olarak kullanılmaktadır ancak bu yöntem KFG uygulamasıyla beraber kullanıldığında müşteri taleplerine yönelik soruların da eklenmesi gerekmektedir. Parasuraman, Zeithaml ve Berry'nin oluşturmuş olduğu SERVQUAL tekniğinin boyutları ihtiyaçlar doğrultusunda zaman içinde değişime uğrayarak aşağıdaki şeklini almıştır (Paryani, 2010):

- Fiziksel Olanaklar: Hizmet sektörünün donanım, personel, iletişim hizmetleri ve görünüm gibi fiziksel olanaklarını ifade eder.
- Güvenilirlik: Taahhüt edilen sözler doğrultusunda güvenilir ve doğru hizmet gerçekleştirme becerisini ifade eder.
- Heveslilik: Müşterilere hızlı hizmet sunmak için bu konuda istekli olma tutumunu ifade eder.
- Güven (Teminat): Çalışan personelin bilgi ve nezaket anlayışı ile müşterilere verdikleri güven duygusu ve telkin yetenekleri durumunu ifade eder.
- Empati: Kurumun müşterilerine sunması gereken özen ve bire bir ilgiyi ifade eder.

Müşteri taleplerine şikâyetler yoluyla da ulaşılabilir; fakat ürün ya da hizmete yönelik yenilikler, sadece şikâyetlerin dinlenmesiyle değil müşterinin gerçek talebinin ne olduğunun anlaşılmasıyla mümkündür (Lager, 2005: 413). Örneğin yoğurt üreten bir firma için yol gösterici bir müşteri şikâyetinde “yoğurdu beğenmedim” ifadesi yerine “bu yoğurt ekşi” ifadesini kullanmış olması daha yönlendirici olacaktır. Müşteri talepleri belirlenirken müşteriye mevcut ürün veya hizmetin onun için ne kadar önemli olduğu, KFG uygulamasının yapılacağı işletme ve rakip işletmede bu özelliklerin ne derecede önemsendiği yönünde sorular sorulur. Müşteri taleplerinin belirlenmesi "Müşteri Sesi" olarak adlandırılmaktadır (Chan vd., 1999). Müşterilerden elde edilen müşteri taleplerinin karşılanmasının müşteri tatmin açısından nasıl bir etki oluşturacağı önemli bir konudur. Müşteri taleplerinin tanımlanması KFG ekibinin alacağı kararlarda fikirler sunarak bu aşamayı kolaylaştıracaktır (Guinta ve Praizler, 1993: 31).

Müşteri sesine ulaşmak için, anketin oluşturulması aşamasında hizmetle ilgili taleplerin daha net olarak belirlenebilmesi için hizmet sektöründe yaygın olarak kullanılan SERVQUAL tekniğinin boyutlarından da faydalanılmıştır. Özellikle son

zamanlarda hizmet sektöründe yapılan KFG uygulamasına yönelik araştırmalarda, KFG uygulamasını destekleyen bir teknik olarak değerlendirilen SERVQUAL tekniği hizmet alanında müşteri taleplerine ulaşmak için bir seçenek olarak kullanılmaktadır. Gemba analiziyle belirlenen talepler ve bu taleplerden müşterilerin hizmete yönelik sesini oluşturacak olan anket soruları iki aşamalı olarak hazırlanmıştır. Öncelikle Gemba analizi sonucunda elde edilen taleplerden hizmet boyutuyla ilgili olanlar hizmet alanında uygulanan KFG literatürü baz alınarak (Paryani, 2010) SERVQUAL boyutlarına dönüştürülmüş, ardından ürünle ilgili olan talepler de üretim alanında uygulanan KFG literatürü temel alınarak ürünle ilgili müşteri sesine dönüştürülmüştür.

2.8.2. Müşteri talepleri önem düzeyi

Müşteri taleplerinin ortaya çıkarılmasından sonra en temel ihtiyaçların belirlenebilmesi için önceliklendirme işlemi yapılmalıdır (Hepler ve Mazur, 2006). Taleplerin önceliklendirilmesinin nedeni, önemli olan taleplere odaklanılıp işletme kaynaklarının dağılımının en etkin şekilde yapılmasıdır (Chan vd., 1999). Kalite evinin soldan ikinci odasında müşteri taleplerinin önem düzeyi yer alır. Müşterinin verdiği önem derecesi, ürünün veya hizmetin hangi özelliğinin geliştirilmesi gerektiğinin belirlenmesinde önemlidir (Ferrell ve Ferrell, 1994: 386; Day, 1993: 43). Müşteri tatmini ancak müşteri taleplerinin doğru ve hızlı olarak karşılanmasıyla sağlanabilir (Taş, 2006: 6-19).

Müşteri talepleri önem düzeylerini belirlemede birçok yöntem kullanılmaktadır. Bu yöntemler (Enríquez vd., 2004: 986; Chan ve Wu, 2005; Sofyalıoğlu, 2006):

- Doğrudan değerlendirme
- Önem düzeyine göre sıralama
- 100 \$
- 1–2–3 Sıralama
- Analitik hiyerarşı süreci (AHS)
- Kano modeli

2.8.2.1. Doğrudan değerlendirme

Müşteri talepleri önem düzeyinin doğrudan değerlendirme yönteminde anket yoluyla müşteriler tarafından 5'li skala ölçeğini (1 en düşük, 5 en yüksek) kullanarak her talebi değerlendirmeleri istenir. Anket sonucuna göre her talep için müşterinin verdiği önem düzeyi aritmetik ortalama ile hesaplanır (Enríquez,2004: 986). Müşteriler genellikle en çok ihtiyaç duydukları gereksinimlere daha fazla puan vermektedirler (Sorli ve Ruiz, 1994). Önem düzeylerinin belirlenmesi kişisel algılara dayandığı için bu yöntemle algılanan değerler etkin bir biçimde elde edilemeyebilir (Kwong ve Bai, 2003: 619).

2.8.2.2. Önem düzeyine göre sıralama

Talepleri yüksek önem düzeyinden düşük önem düzeyine sıralama yönteminde müşterilerden taleplerini en önemliden en önemsiz doğru sıralamaları istenir. Bu yöntem oldukça kolay ve müşterilerden tercih yapmaları istendiği için bir öncekine göre daha doğru sonuçlar vermektedir fakat yüksek dikkat gerektiren bir yöntemdir. Bu yöntem genellikle 10–12 ihtiyacın sıralanmasında kullanıldığında doğru sonuçlar vermesine karşın daha fazla sayıda talebin önem düzeyine göre sıralanması istendiğinde işlem müşteri için güçleşmektedir. (Enríquez vd., 2004: 986; Daetz, 1995).

2.8.2.3. 100 \$

100 \$ yöntemi çok zaman alan ve aşırı dikkat gerektiren bir yöntemdir. Bu yöntemde müşterilerin 100 \$'ı taleplerine diledikleri kadar bölüştürmeleri istenir. Bu yöntemde katılımcılar ihtiyaçları arasında seçim yapmak durumunda kaldıklarından görelî önem düzeyleri tespit edilebilir. Dolayısıyla önceki yöntemlere göre çok daha doğru sonuçlara ulaşmayı sağlayan bir yöntemdir. Yöntem uygulandığında müşterilerin çoğu aşırı konsantrasyon ve ilgi gerektiren bu yöntemi çok sıkıcı bulduklarını ifade etmişlerdir. Görüşmeyi gerçekleştiren anketörler ise müşterilerden bazılarının eksik ve bazılarının da özensizce cevapladıklarını ifade etmişlerdir (Enríquez vd., 2004: 986; Daetz, 1995).

2.8.2.4. 1–2–3 Sıralama

Sıralama yönteminde müşteri sesi dinlenerek elde edilen talepler büyük bir kartona tesadüfî sırayla yazılır ve ilk olarak müşterilerden bu talepler arasında en çok önem verdikleri talebi seçmeleri istenir. Daha sonra müşterilere ikinci ve üçüncü sırada önem verdikleri talepleri belirtmeleri istenir. Taleplerin önem sıralaması yapıldıktan sonra bu sıralamalarda; ilk sıraya yerleştirdikleri talebe 5 puan, ikinci sıraya yerleştirdikleri talebe 3 puan, üçüncü sıraya yerleştirdikleri talebe ise 1 puan vermeleri istenmiştir. Bu puanlamanın yapılmasının sebebi önem verdikleri talebin matematiksel olarak ifadesinin daha kolay anlaşılmasıdır. Daha sonra müşterilerin verdikleri puanlar toplanır ve bu puanların her biri bütün taleplere verilen toplam puana bölünerek göreceli önem derecesi hesaplanmış olur. Bu hesaplama 1–2–3 sıralama yöntemi Tablo 2-4’te detaylı bir şekilde gösterilmektedir (Enriquez vd, 2004: 987).

Tablo 2–4. 1–2–3 Sıralama yöntemi

Müşteri İhtiyaçları	1. Müşteri talebi önem sıralaması	2. Müşteri talebi önem sıralaması	3. Müşteri talebi önem sıralaması	Müşteri İhtiyacı Puanları Toplamı	Müşteri İhtiyaçları Göreceli Önem Düzeyi
Hızlı Servis	2	3	2	3+1+3=7	7/42=%17
Soğuk İçecek	1	2	1	5+3+5=13	13/42=%31
İhtiyaç 3	3	2	3	1+3+1=5	5/42=%12
İhtiyaç 4	3	-	3	1+1=2	2/42=%5
Uygun Fiyat	2	1	2	3+5+3=11	11/42=%26
İhtiyaç 6	3	3	3	1+1+1=3	3/42=%7
İhtiyaç 7		3		1=1	1/42=%2
TOPLAM				42	%100
1-2-3 Sıralama yönteminde 1 no 1., 2 no 2., 3 no 3. ihtiyacı ifade etmektedir.					

Kaynak: Enriquez vd, 2004: 987

2.8.2.5. Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS)

Analitik hiyerarşi süreci (AHS), sadece belirli bir seviyedeki bir kritere göre alternatifleri ağırlıklandırmak yerine (Wang vd., 1998: 422) karmaşık ve çok basamaklı problemleri hiyerarşik olarak yapılandırabilen (Zultner, 2005) ve talepleri sıralamada doğru sonuca ulaşmak için mevcut olan en iyi karşılaştırma yöntemidir.

Yöntem hiyerarşinin her düzeyinde belirlenen bir kritere göre elemanların bir matris yardımıyla karşılaştırılmasından ve bu sayede ağırlıklarının ölçeklendirilmesinden ibarettir (Yenginol, 2000:101; Wind ve Saaty, 1980:641). Bununla birlikte AHS yöntemi hala karmaşık ve masraflı yöntemler arasındaki yerini korumaktadır. AHS süreci en fazla dokuz seçeneğin karşılaştırılmasına olanak veren yöntemdir, seçenek sayısı arttıkça AHS yönteminin güvenilirliği de azalmaktadır (Enríquez vd, 2004: 987).

AHS yöntemi genel olarak üç aşamadan oluşmaktadır (Tiwari ve Banerjee, 2001: 690):

1. Kıyaslamaların görelî önem derecelerinin belirlenmesi
2. Her bir alternatifin kriterlere göre önceliklendirilmesi
3. Her bir alternatifin toplam puanın hesaplanması

AHS'nin değerlendirilmesinde 1–9 ölçeğinin kullanımının daha hassas sonuçlara ulaştırdığı savunulmaktadır (Tiwari ve Banerjee, 2001: 690). İhtiyaçların önceliklendirilmesi için kullanılan tanımlamalar aşağıda ölçek anlamları Tablo 2-5'te gösterilmektedir.

Tablo 2–5. Ölçek anlamları

A _{xy} Değeri	Yorum
1	x ve y ihtiyacı eşit derecede önemlidir
3	x ihtiyacı y ihtiyacına göre daha fazla önemlidir
5	x ihtiyacı y ihtiyacına göre biraz daha fazla önemlidir
7	x ihtiyacı y ihtiyacına göre çok daha fazla önemlidir
9	x ihtiyacı y ihtiyacına göre kesinlikle çok daha fazla önemlidir
1/3	x ihtiyacı y ihtiyacına göre daha az önemlidir
1/5	x ihtiyacı y ihtiyacına göre biraz daha az önemlidir
1/7	x ihtiyacı y ihtiyacına göre çok daha az önemlidir
1/9	x ihtiyacı y ihtiyacına göre kesinlikle çok daha az önemlidir

Kaynak: Chan, 2003: 3569

AHS yöntemiyle müşteri taleplerinin karşılaştırılması Tablo 2-6'da görüldüğü gibi, satır ve sütunlarda yer alan x, y ve z ihtiyaçları sırasıyla karşılaştırılmaktadır. Hücrelere önem puanları yerleştirilir, daha sonra her bir sütun toplanır ve satır toplamı sütunundaki yerine yazılır. Daha sonra her bir hücredeki değer, ait olduğu sütun toplamına bölünür ve normalize matris elde edilir. Satırların toplamaları bulunarak her bir ihtiyacın normalize edilmiş önem dereceleri yüzde olarak hesaplanır. Örneğin birinci sütunun birinci hücre değeri birinci sütun toplamına bölünerek normalize edilmiş önem dereceleri yüzde olarak hesaplanmış olur. Oluşan bu matris *Norm* matrisidir, bu matrisin her bir sütun toplamı ve köşegen değerleri *bire* eşittir (Winston, 1994: 799).

Tablo 2–6. AHS yöntemiyle müşteri taleplerinin karşılaştırılması

Talepler	X Müşteri Talebi	Y Müşteri Talebi	Z Müşteri Talebi	Toplam	(%)Önem dereceleri
X Müşteri Talebi	1	7	5	13	0,597
Y Müşteri Talebi	1/7	1	1/7	0,286	0,013
Z Müşteri Talebi	1/5	7	1	8,5	0,390
TOPLAM	1,343	15	6,143	21,786	1

Kaynak: Sofyalıoğlu, 2006: 57

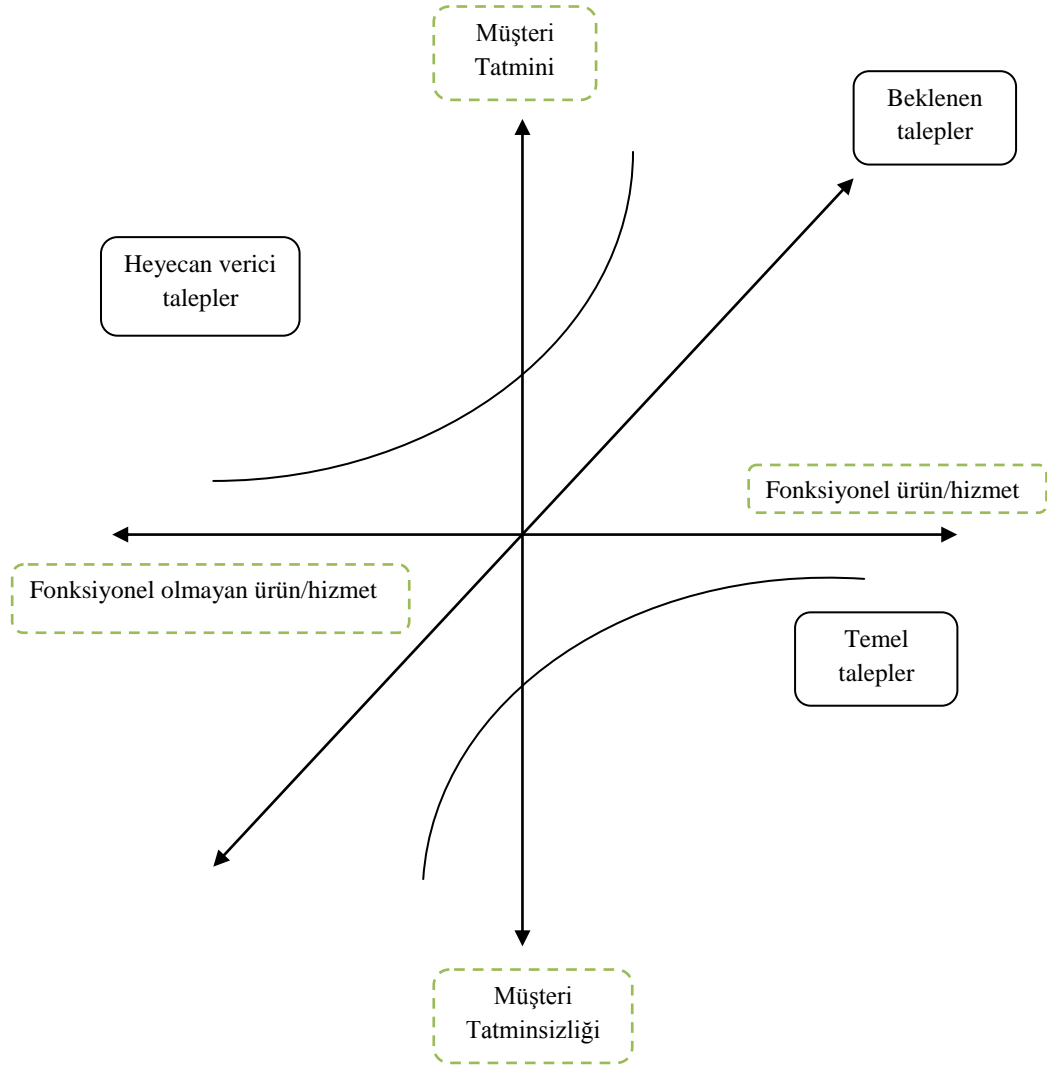
Bu yöntem hızlı bir biçimde yanıtlanabilmesi özelliğiyle, çok fazla konsantrasyon gerektirmeden müşteri ihtiyaçlarının önceliklendirilmesinde bilgiler sağlayan bir yöntem olarak kabul görmektedir (Sofyalıoğlu, 2006: 57).

2.8.2.6. Kano Modeli

Günümüzde işletmeler müşteri tatminini ürün veya hizmet performansının ve firmanın sürekliliğinin bir göstergesi olarak görmektedirler (Matzler ve Hinterhuber, 1998: 26). Kano modeli, müşteri taleplerinin müşteri tatminini ne düzeyde karşılayacağını ortaya çıkararak bir sınıflandırma yapmaktadır (Kano vd, 1984). Noritoki Kano tarafından geliştirilen model, işletmelerin müşteri taleplerini yerine getirebilme düzeyleri ile müşteri tatmini arasındaki ilişkiyi anlatan bir modeldir

(Day, 1993: 16). Kano modeli Şekil 2-5'te görüldüğü gibi temel, beklenen ve heyecan verici talepler olmak üzere üç gruba ayrılır (Berger vd., 1993: 15).

Şekil 2-5. Kano modeli



Kaynak: Berger vd.,1993: 15)

- *Temel gereksinimler*: Müşterilerin ürün ya da hizmette olmasını olağan karşıladıkları özelliklerdir (Matzler ve Hinterhuber, 1998: 28). Bu özelliklerin ürün ya da hizmette bulunması müşteri tatminini sağlarken bulunmaması tatminsizliğe neden olur. Müşteri için faydalanacağı ürün ya da hizmette temel kalite anlayışını oluşturan özelliklerin bulunmaması söz konusu değildir. Bu nedenle genel olarak müşteri tarafından talep edilme gereği görülmeyen temel özelliklerdir (Guinta ve Praizler, 1993: 31). Bu sınıflandırmadaki taleplerin karşılanması ancak "müşterinin

memnuniyetsiz olmama” halini yansıtacaktır (Matzler ve Hinterhuber, 1998: 28). Örneğin alınan bir elektrikli süpürge çalışıyor olması oldukça olağan bir durumdur ve garanti kapsamındadır, bu nedenle birçok müşteri tarafından satın aldığı ürünün çalışıyor olması kalite kavramı olarak algılanmaz. Dolayısıyla bu sınıflandırmadaki talepler ancak müşteri şikâyetlerinden öğrenilebilmektedir (King, 1995).

- *Talep edilen gereksinimler:* Müşteriye sunulan ürün ya da hizmetle ilgili sorulduğunda ilk olarak ihtiyaç duyulup talep edilen gereksinimlerdir (Guinta ve Praizler, 1993: 31). Bu sınıflandırmadaki taleplerin karşılanma düzeyine göre müşteri tatmini artacak veya azalacaktır. Örneğin arabanın benzin tasarrufu sağlaması müşteri tatminini arttıran bir özellikken fazla benzin tüketmesi müşteri memnuniyetsizliğine neden olacaktır. Müşteri taleplerine cevap verilebilmesi ya da verilememesi müşteri tatminiyle doğrudan ilişkili bir durumdur. Bu sınıflandırmadaki talepler müşteriler tarafından daha sık ifade edilen gereksinimlerdir (King, 1995).

- *Heyecan verici gereksinimler:* Bu gereksinimler müşteri tarafından nadiren dile getirilmekle birlikte, ürün ya da hizmette bu özelliğin olması müşteri tatminini fazlasıyla sağlarken, bu özelliğin ürün ya da hizmette bulunmaması ise müşterinin bu ihtiyacının farkında olmamasından dolayı tatminsizliğe yol açmayacaktır (Guinta ve Praizler, 1993: 31). Bu sınıflandırmadaki gereksinimler müşteri hayalleri olarak adlandırılır. Bir arabanın karşısındaki aracın aniden durmasıyla arabanın fren sisteminin otomatik ve hızlı olarak devreye girmesi müşteri tatminini arttıracaktır; fakat bu özelliğin bulunmaması müşteri memnuniyetini azaltmayacaktır (King, 1995). Ancak heyecan verici gereksinimler işletme için rekabet açısından üstünlük sağlayacağı bir fırsat olarak değerlendirilebileceğinden, müşteri sesini dinlerken davranış ve yorumları da göz önünde bulundurarak heyecan verici kaliteyi üretmeye yardımcı olacak taleplerin açığa çıkarılması oldukça önemlidir (Day, 1993: 37). Kano modeli yöntemi ürün veya hizmet fonksiyonlarının müşteri tatmini konusunda yapılacak araştırmalarda kullanılacak etkin bir yöntemdir. Bu gereksinimler, genellikle müşteriler tarafından değil de tedarikçiler tarafından ifade edilir (King, 1995).

İşletmelerin uzun vadeli kârlılık sağlayabilmeleri müşteri tatminini ve sadakatini sağlamalarıyla mümkün olmaktadır. KFG yaklaşımında, ürünle veya hizmetle ilgili her bir müşteri talebinin giderilmesi karşısında işletmelerin sergiledikleri performans, müşteri tatmininin sağlanmasıyla paralel düzeyde gidecektir. Belirtilen bu beş yöntemden herhangi birinin kullanılması müşteri talepleri önem düzeyinin açıklanması noktasında yeterli görülmektedir (Chen ve Huang, 2002).

2.8.3. İşletme gereksinimleri (NASIL'lar)

KFG ekibinin; müşteri talepleri nasıl karşılanır ve hangi teknik karakteristik müşteri tatminini daha çok sağlar sorusuna yanıt aranan aşamadır (Park ve Noh, 2002: 394). Bu aşamada ürün veya hizmet karakteristikleri geliştirilmektedir. Bu aşamadaki anahtar soru "NASIL"dır, işletme müşterilere gerekli hizmeti sağlama konusunda işlevsel gereksinimler ve idari kaynak dağılımı planlarını yapar (Paryani, 2010). Uygun ürün veya hizmet tasarımlarının gerçekleştirilmesi için, birinci aşamadan gelen NE'lerin karşılanacağı NASIL'ların belirlendiği aşamadır. Müşteri tatmini için belirlenen müşteri taleplerinin uygun ürün veya hizmet karakteristiklerine dönüştürülmesi işlemi bu aşamada gerçekleştirilir. Karakteristikler arasında birbirini olumlu ya da olumsuz etkileyebilecek özelliklerin ortaya çıkarılması amacıyla, korelasyonlar belirlenir ve son olarak da değerlendirme yapılır (Guinta ve Praizler, 1993: 28).

Hızlı yiyecek içecek işletmesinin gereksinimleri (NASIL'ları), işletmenin mevcut durumuna göre her bir müşteri talebinin nasıl karşılanacağını belirlenmesinden oluşur. Her bir talebin tatmin edilebilmesi için NASIL'lar, ölçülebilir veya uygulanabilir nitelikte olmalıdır (Pheng ve Yeap, 2001: 33).

NASIL'lar NE'lerin karşılanmasını sağlayan bir yoldur. Genellikle her problemin çözümü NASIL'la başlamaktadır. NASIL'lar aşaması süreç, imkânlar ve çözüm metotlarını içerir. Tüm işletme çalışanları ve işletmenin tüm fonksiyonları bu sürecin içindedir. KFG süreci işletmenin tüm bilgilerinin kullanılmasının gerektiği disiplinlerarası bir süreçtir. Her bir problemin çözümü farklı bakış açılarını ve fikirleri gerektirmektedir, dolayısıyla işletmenin tüm fonksiyonlarındaki çalışanların

her birinin fikri bu süreç için oldukça önemlidir. KFG uygulaması toplanan işletme bilgilerinin en etkin şekilde organize edilmesini sağlayan bir metottur. Dolayısıyla bu bilinçle kurulacak olan bir KFG ekibi işletmenin başarıya ulaşmasında anahtar görevi üstlenecektir. Oluşturulan KFG ekibi öncelikle işletmenin hangi müşteri taleplerini karşılayabileceğini işletmenin yeteneklerine göre belirler. Bununla birlikte her bir müşteri talebinin karşılanması için KFG ekibi tüm fırsatları değerlendirerek sürekli fikir alışverişinde bulunur. İşletmenin mevcut durumuna göre elde edilen tüm veriler kaydedilir. Burada NASIL'lar için herhangi bir sayı sınırlaması yoktur. Ancak genel olarak NASIL'ların NE'lerin en az iki katı olması gerektiği görüşü savunulmaktadır. Bununla birlikte NE'ler listesinin 5-8 arasında ve NASIL'lar listesinin de en fazla 13 tane olması gerektiği aksi takdirde ilişki matrisi kurulurken karışıklık çıkabileceği literatürde savunulan bir konudur. Fakat burada belirtilen konu çok sayıda NASIL'larla NE'lerin karşılaştırılırken ilişki matrisi kurulma aşamasının zaman alacağı yönünde uzun bir prosedür gerektirdiğidir. Aksi takdirde herhangi bir kesin sayı sınırlaması mevcut değildir (Guinta ve Praizler, 1993: 67).

2.8.4. İlişki matrisi (NE'ler ve NASIL'lar arasında)

Bu aşamada KFG ekibi tarafından müşteri talepleriyle ürün veya hizmet karakteristikleri belirlenir. Hangi teknik karakteristiğin hangi talebi ne kadar karşılayacağı, ilişki matrisi içinde yani “kalite evi”nin gövde kısmında belirlenir (Dekker vd., 2001: 308). Burada NE'ler ve NASIL'lar arasındaki ilişki belirlenirken NASIL'ların müşteri taleplerini karşılayarak memnuniyeti arttıracak veya bir problemi çözecek nitelikte olmasına dikkat edilmelidir (Guinta ve Praizler, 1993: 89). Bu adımdaki anahtar soru, ürün veya hizmet özelliklerimizi rakiplerimize göre daha iyi konumda tutmak ve müşteri memnuniyetini arttırmak için hangi performans karakteristiğini değiştirmeliyiz ve var olan boşlukları nasıl doldurmalıyız yönündedir. Bunun için kurumun farklı bölümlerini temsil eden çapraz fonksiyonel takımlar oluşturularak NE'ler ve NASIL'lar arasındaki ilişkiler belirlenir. İlişki matrisi bölümü, NASIL'ların müşteri taleplerini yeterli düzeyde karşılayıp karşılamadığını tespit etmekte kullanılır. Bunun için üç farklı seviye belirlenmiştir. NE'ler ve NASIL'lar arasındaki ilişki puanları ve anlamları Tablo 2-7'de gösterildiği şekildedir (Paryani, 2010):

Tablo 2–7. NE’ler ve NASIL’lar arasındaki ilişki

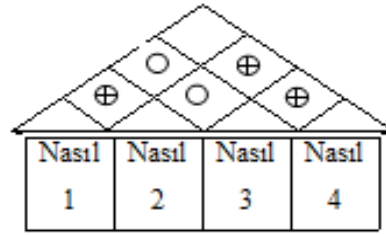
İlişki Derecesi	Puan	İfade Şekli
Güçlü	9	⊙
Orta	3	○
Zayıf	1	△

NE’ler ve NASIL’lar arasındaki ilişkinin kuvvetli olması kurumun müşteri sesine tam olarak yanıt verebildiğini göstermektedir (Paryani, 2010; Park ve Noh, 2002: 394). İlişkilerin tanımlanması için verilen sembollere uyulması zorunlu değildir. Burada ana hedef en kolay anlaşılana seçmektir. Burada simgesel öğeler kullanılmasının nedeni görsel açıdan izleme kolaylığının sağlanmasıdır (Hauser ve Clausing, 1988: 67).

2.8.5. Korelasyon

Korelasyon matrisi kalite evinin çatı kısmında teknik gereksinimlerin birbirleriyle olan olumlu veya olumsuz ilişkilerini ifade eden ve KFG ekibi için oldukça önemli olan bir konudur (Guinta ve Praizler, 1993: 75). Bu aşamada belirlenen olumlu ve olumsuz ilişkiler sayesinde çelişkiler ortadan kaldırılarak teknik gereksinimlerin gerekirse yeniden düzenlenmesi sağlanır. Çünkü bir teknik gereksinim karşılanmaya çalışılırken, başka bir teknik gereksinim bu durumdan olumsuz yönde etkileniyorsa bu durum o teknik gereksinimlerin karşılanmasını zorlaştırarak ilgili olduğu müşteri talebinin karşılanması sürecini zorlaştırabilir (Hauser ve Clausing, 1988: 68). Bunun tersine birbirini olumlu yönde etkileyen teknik gereksinimler de olabilir. Olumlu ya da olumsuz yönde etkilenen teknik gereksinimlerin incelenmesi için korelasyon matrisinde bazı semboller kullanılır. Bu semboller ve kalite evinin çatısında nasıl ifade edildiği korelasyon matrisi Şekil 2.4’te gösterilmektedir (Guinta ve Praizler, 1993: 77):

Şekil 2–6. Korelasyon Matrisi



Kaynak: Guinta ve Praizler, 1993: 77

⊕ = Pozitif yönlü korelasyon

⊖ = Negatif yönlü korelasyon

Burada teknik gereksinimlerin (NASIL'ların) birbirleriyle olan ilişkileri değerlendirilmektedir. Bu yöntemle NASIL'lar arasındaki pozitif ve negatif yönlü ilişkilerin sayısı değerlendirilerek KFG ekibinin işletmenin mevcut durumunun nasıl değerlendirilebileceği yönünde fikir elde etmesini sağlar. Böylece NASIL'lar arasında çok fazla negatif yönlü ilişkinin varlığı engellenerek işletmenin mevcut durumunu en etkin şekilde kullanması sağlanır. Bu aşamada sadece pozitif yönlü ilişkinin olup hiç negatif yönlü ilişkinin olmaması da, sürecin tam anlamıyla değerlendirilemediğinin bir göstergesi olabilir. Çünkü KFG çok fonksiyonlu bir planlama sürecidir ve fonksiyonlar arası negatif yönlü etkileşimin olması oldukça normal bir durum olarak değerlendirilir. Önemli olan negatif yönlü ilişki sayısının en uygun düzeyde tutulmasını sağlamaktır (Guinta ve Praizler, 1993: 77).

2.8.6. Planlama matrisi

İşletmeler ürün veya hizmet planlama aşamasındayken, mevcut ürünü veya hizmeti sadece yapılan anket değerlendirmeleriyle değil bunun yanında hem eldeki eski performans veri bankasını tarayarak hem de rakip işletmeler ile kıyaslama yaparak da gerçekleştirirler. Müşteri tatminini arttıracak her türlü verinin işletme için önemi büyüktür ve hiçbir detay atlanmamalıdır. En önemli nokta ise tüm bu veriler incelendikten sonra oluşturulan profesyonel KFG ekibinin sübjektif değerlendirmeler yapmasıdır. Aksi takdirde firma gerçek konumunu belirleyemeyip yanlış kararlar verebilir (Day, 1993: 17). KFG eylem planı matrisinde hayati önem taşıyan ve birçok veriyi barındıran işletmeye ait mevcut bilgilerin çok yönlü olarak ele alındığı bir

planlama matrisi kullanılır. Planlama matrisi, işletmeleri araştırma yapmaya ve uygun çözümlerin uygulanmasına dayanan etkin kararlar almaya teşvik eder (Cohen,1995: 11).

Planlama matrisi aşamasının amacı aşağıdaki gibidir (Abasov, 2002: 99):

- Süreç aşaması ile belirlenen karakteristiklerinin karşılaştırılması
- Hangi ürün veya hizmet karakteristiklerinin önemli olduğunun belirlenmesi
- Karakteristikler için hedef değerlerin belirlenmesi
- Ekibin sürecin doğru işlediğinden emin olmalarını sağlayacak denetimlerin yapılmasıdır.

Tablo 2–8. Planlama matrisi

Müşteri İstekleri	Önem Derecesi	Firma Bugün	Hedef	İlerleme Oranı	Satış Noktası	Önem Puanı	% Önem
Kokusuz	8	4	5	1,25	1	10	8
Kullanım kolaylığı	7	5	5	1	1	7	5,6
Duvar tutuşu	10	4	5	1,25	1,5	18,75	15
Kolay temizlenmesi	9	4	5	1,25	1,2	13,5	11
Pratik ambalaj	8	3	4	1,3	1,2	12,48	10
Koruyuculuk	10	5	5	1	1,5	15	12
Kalite	7	4	4	1	1,2	8,4	6,7
Uygun Fiyat	8	3	4	1,3	1,5	15,6	12,5
Yaygın dağıtım ağı	8	2	4	2	1,5	24	19,2
TOPLAM						124,73	100

Kaynak: Terninko, 1996: 84

2.8.6.1. Hedef ve satış noktası sütunu

Kurum liderlerinin ve finans bölümünün belirlemiş oldukları stratejilere göre istenilen performans düzeyini yakalamak için hedef ve satış noktasının belirlendiği aşamadır. Kurum liderleri her bir müşteri talebi için müşteri performans değeri belirler (Cohen, 1995: 39). Hedef puanını belirleme KFG sürecinin önemli stratejik bir adımıdır. Hedefler performans seviyeleri ile aynı ölçekte sayısal veriler olarak ifade edilmektedir. Hedef mevcut durum için iyileşme oranını ayarlama kullanılır. İyileşme oranı müşteri talebini arttıracak düşünülen en önemli faktörlerdendir. Buna ek olarak satış noktası sütunu da mevcut ürün veya hizmeti pazara sunma noktasında özellikle müşteri taleplerinin ne ölçüde karşılanacağını ifade eden karakterize bilgiler içerir. Satış noktası için atanan değerler ve karşılıkları aşağıdaki gibidir (Paryani, 2010):

- 1, 0: Satış noktası yok
- 1,2: Orta derece satış noktası
- 1, 5: Güçlü satış noktası

Her müşteri talebi için genel görece ağırlıklarından sonra belirlenen ve farklı müşterilerin ihtiyaçları için hangi eylemlerin müşteri taleplerini arttıracak yönünde bilgi veren bir aşamadır (Paryani, 2010). Burada amaç işletmenin rakip işletmeye göre gerçek değerlerini karşılaştırmak ve bu bilgi ışığında hedef değerleri belirlemektir (Abasov, 2002: 92).

Hedef sütunu firmanın kendisini nasıl algılamak istediğiyle ilgilidir. Bu örnek incelendiğinde Tablo 2-8'de görüldüğü gibi firma ilk müşteri isteğinde 4 konumundadır, firma bu müşteri isteğinde daha iyi bir konumda olmak istediğinden en iyi algılanma konumunu kendisi için hedef olarak seçmiştir. “Satış noktası” sütununda ise müşteri isteklerinde bir ilerleme yapmanın ürünün satışında da ilerleme meydana getirip getirmeyeceğini anlaşılır (Yıldız ve Baran, 2011).

2.8.6.2. İlerleme oranı

İlerleme oranı sütunu “hedef” sütunun firmanın “firma bugün” sütununa bölünmesiyle bulunur. Bu hesaplamayla işletme hedefinden ne kadar uzakta olduğunu ya da hedefine ne kadar yaklaşmış olduğunu öğrenmiş olacaktır. Burada işletmenin amacı her zaman 1 değerine yaklaşmak olacaktır (Ferrell ve Ferrell, 1994: 385). Örneğin uygulamada Tablo 2-8’de görüldüğü gibi “kullanım kolaylığı” müşteri isteği için ilerleme oranı $5/5=1$ ve “yaygın dağıtım ağı” için 2 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda “yaygın dağıtım ağı” için işletme daha çok çaba sarf etmek durumunda kalacaktır (Terninko, 1996: 86).

2.8.6.3. Önem puanı ve yüzde (%) önem

Önem puanı sütunu; önem derecesi, ilerleme oranı ve satış noktası puanlarının çarpımından oluşur. Uygulamada “duvar tutuşu” müşteri isteği için önem puanı $10 \times 1,25 \times 1,5 = 18,75$ olarak belirlenmiştir. Önem puanlarının normalize edilmesiyle de yüzde önem sütunu elde edilmektedir. Yüzde önem sütunu her bir müşteri isteğinin toplam müşteri isteği içindeki yüzde önemini gösteren değerdir (Arı, 2006).

Planlama matrisinde yer alan yüzde önem derecesi sütunu, her müşteri isteği önem puanının, önem puanı sütununa bölünmesiyle elde edilir. Böylece müşteri isteklerinin yüzde önemleri hesaplanmış olur. Yüzde önem dereceleri hesaplanırken hem müşteri düşünceleri hem de müşteri isteklerinin firma açısından taşıdığı değer dikkate alınmaktadır. Önem derecesi matriste ağırlık faktörü ve belirli istatistiksel sonuçları etkileyen katsayıdır. Burada sayı düşük ise önem derecesi az, yüksek ise önem derecesinin yüksek olduğu anlamına gelir (Terninko, 1996: 86). Bu aşamada ürün veya hizmet ağırlıklarının görece önem dereceleri, görece ağırlığı ve önceki adımda geliştirilen ilişki matrisi belirlenir. Bu adımda sonuçların doğruluğu ilişki matrisinin kalitesine bağlıdır. Her karakteristik önem düzeyi aynı sütundaki hücre değerlerinin müşteri önem düzeyleri ile ilişkilendirilip toplanmasından elde edilir. Böylece müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak olan karakteristikler hesaplanmış olur. Bu hesaplama süreci müşteri ihtiyaçlarıyla teknik karakteristiklerin birleşmesini sağlar (Paryani, 2010).

2.8.6.4. Müşteri rekabet değerlendirilmesi

Müşteri rekabet değerlendirilmesi işletmenin gelişmesi için farklı fırsatları yakalamasını sağlayabilir. Kurum ve rakip kurum performansını değerlendirmek için müşterilere sektörde aynı konumda değerlendirilen diğer işletmeyle ilgili kıyaslama değerleri verilmesi istenir. Böylece müşteriler alan araştırması yapılan işletme ve rakip işletmeyle ilgili müşteri algılarını öğrenerek pazar içindeki konumunu daha iyi belirleyebileceklerdir (Paryani, 2010).

Rekabette üstünlük elde etmek isteyen işletmeler rakiplerine göre müşterileri tarafından hangi konumda değerlendirildiklerini bilmedirler. Bunun amacı işletmenin, müşteri gözünde hangi konumda olduğunu ve müşteri talepleri karşılandığında ne derece rekabet üstünlüğü sağlayabileceğini öğrenmesidir. Rekabet değerlendirilmesi işletme için yeni ürün veya hizmet tasarımı konusunda gelişim süreci olup müşteri taleplerini karşılamayı sağlayan, müşteri tatminini arttıran ve gelecek stratejisi oluşturmaya yarayan bir planlama sistemidir (Boyacıoğlu, 2001: 41). Müşterilerden firmanın ve rakip firmalarının ürünlerini, belirlenen puan sistemine göre değerlendirmeleri talep edilir ve 1-5 arasında bir puanlama değeri kullanmaları istenir. Burada 1 en düşük, 5 en yüksek puanı ifade etmektedir (Ferrell ve Ferrell, 1994: 385). Planlama matrisi Tablo 2-8’de “firma bugün” sütunu olarak gösterilmiştir.

2.8.7. İşletme hedef planlaması

İlk matrisin oluşturulmasından sonra, belirlenen talepler arasında öncelikli olanlar ikinci bir matris olan satır verileri (NE’ler) olarak aktarılırlar. Bu ikinci matrisin oluşturulmasındaki amaç, belirlenen talepleri gerçekleştirmek için ürün veya hizmet karakteristikleri olan sütun verilerine (NASIL’lar) karar vermektir. Dolayısıyla KFG ekibi ilk aşamada yaptığı gibi ürün veya hizmet gereksinimlerini karşılamak için gerekli parçaları belirlemek için çalışmalar gerçekleştirir. Detaylar belirlendikten sonra bu özellikler ile ürün veya hizmet özelliklerinin birbiriyle olan etkisinin ortaya konulduğu ilişki matrisi oluşturulur ve hangi parçanın müşteri taleplerini yerine getirmekte daha önemli olduğu belirlenir. Daha sonra belirlenmiş olan ürün veya hizmet taleplerini (NE’ler) karşılamak için gerekli olan matrisler

(NASIL'lar) tanımlanır. Bu aşamada müşteriler tarafından belirlenen ürün veya hizmet taleplerinin doğru analiz edilmesi bir sonraki aşama için oldukça önemlidir. Bu bölümde müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak ürün veya hizmet özellikleri belirlenir ve talepler ile bu özellikler arasında ilişki matrisi oluşturulur (Guinta ve Praizler, 1993: 25-28). Müşteri talepleri işletmenin ürün veya hizmet ile ilgili olarak açıklamada kullanacağı terimlere dönüştürülmektedir (Day, 1993: 64). İşletmenin belirlemiş olduğu teknik karakteristiklere (NASIL'lara) göre stratejik hedeflerin önem düzeyleri belirlenerek öncelikli olarak hangi teknik özelliklerin karşılanması gerektiği belirlenir (Paryani, 2010). Aşağıda müşteri istekleri Tablo 2-9'da görüldüğü gibi firmanın tüketici talepleri doğrultusunda belirlenen teknik gereksinimlerinin tüketici talebini karşılamadaki etkisini belirleyebilmek için teknik önem derecesi hesaplanır. Teknik önem derecesi; her bir teknik karakteristik için planlama matrisinde hesaplanan “yüzde önem dereceleri” ile “ilişki puanları” çarpımının toplanması yöntemiyle hesaplanır. Birinci teknik karakteristik için teknik önem derecesi: $(8 \times 9) + (10 \times 9) + (12 \times 1) + (12,5 \times 3) = 307,5$ 'tir (Terninko, 1996: 92).

Tablo 2–9. Müşteri istekleri

Müşteri İstekleri	Önem Derecesi	Nasıl 1	Nasıl 2	Yüzde Önem (%)
Kokusuz	8	⊙	O	8
Kullanım kolaylığı	7		⊙	5,6
Duvarı tutuşu	10			15
Kolay temizlenmesi	9			11
Pratik ambalaj	8	⊙	O	10
Koruyuculuk	10	⊙	O	12
Kalite	7			6,7
Uygun Fiyat	8	O	△	12,5
Yaygın Dağıtım Ağı	8			19,2
Teknik önem derecesi	$\sum 460,4$	307,5	152,9	100
Normalize teknik önem derecesi	100	66,8	33,2	

Kaynak: Terninko, 1996: 92

Yapılan bu hesaplama sayesinde gelişmede öncelik tanınacak teknik karakteristikler belirlenmiş olur. Müşteri istekleri ile teknik karakteristikler arasında yeterli sembolün olmaması veya zayıf ilişkinin çok olması durumunda, müşteri talep ve gereksinimlerini karşılayacak bir tasarımın uygulanmadığı düşünülür (Arı, 2009). Belirlenen önem derecelerine göre teknik önem derecesi en yüksek olan teknik gereksinimlerin belirlenmesi yapılır (Paryani, 2010). Burada amaç, şirketin planlama yaparken göz önüne alması gereken teknik gereksinimlerin hangisine öncelik vermesi gerektiğini ortaya çıkarmaktır (Day, 1993: 96). Bu değerler yorumlanarak firmanın rekabet avantajı elde edebileceği konular belirlenebilir (Paryani, 2010).

Bu aşamanın amaçları şunlardır (Abasov, 2002: 98):

- Süreç işlemlerinin tanımlanması
- En uygun süreç işlemlerinin değerlendirilmesi ve seçilmesi
- Yeni ürün veya hizmet tasarımının karşılanabilmesi için sürecin hangi aşamasının geliştirme veya yeniden tasarlanması gerektiğinin belirlenmesidir.

Bu aşamada oluşturulan kalite evinden, önceliklendirilmiş her bir ürün veya hizmet karakteristiği için süreç kontrol karakteristikleri matrisi geliştirilir. Ancak belirlenen bu karakteristiklerin özellikleri daha ziyade hizmet kalitesini yansıttığı için nitelikseldir. Belirlenen karakteristiklerin her biri için ideal bir hedef değer atanır. Bu matris ölçü birimleri ve hedef değerleriyle tam olarak hizmet süreci özelliklerini taşır. Ancak belirlenen ve atanan bu karakteristiklerden bazıları yapılacak olan uygulamanın özelliklerinden etkilenerek değişiklik gösterebilir (Paryani, 2010). Örneğin bu araştırmanın bir hızlı yiyecek-içecek işletmesinde uygulanıyor olması, karakteristiklerin hem ürün hem de hizmet kapsamında değerlendirilmesini gerektireceğinden, araştırma süresince belirlenen hedef değerler de hem niteliksel hem de niceliksel özellikleri aynı anda barındırabilecektir.

Tüm ürün veya hizmet karakteristikleri her biri kendine ait en uygun hedef değerleri belirlenmiş birden fazla ürün veya hizmet süreci faktörleriyle ilişkilidir. Her bir süreç faktörleri için belirlenen ölçü birimleri ürün veya hizmet karakteristiklerinin özelliğine göre değişim göstermektedir. Bu ürün veya hizmet süreci faktörleri için atanan hedef değerler nitel ve nicel olarak en uygun şekilde aralık ölçeği ve aralık

ölçeği yüzdesi olarak belirlenir. Tüm bu ürün veya hizmet süreci unsurlarının belirlenmesi ve bir sonraki aşama olan eylem planı aşamasının geliştirilmesi için kritik öneme sahiptir (Paryani, 2010).

Analiz çalışmasının ikinci aşaması olan bu adımda, Kalite Evi'nin teknik kısmı çözümlenir. Bu aşamada; teknik karakteristiklerin önem ve öncelik dereceleri, teknik cevaplar açısından işletmenin performansı ve belirlediği teknik karakteristikleriyle ilgili hedefleri hakkında bilgileri belirlenir. Müşteri taleplerine istinaden belirlenen teknik cevapların müşteri tatminini sağlayabilecek nitelikte olanlarının belirlenmesi ve önceliklendirilmesi gereklidir. Bu işlemlerin yapılmasındaki en önemli amaç işletmenin disiplinlerarası işbirliği düzeyi hakkında da bilgi sahibi olmak ve multidisipliner iletişimi arttırmak için gerekli planların yapılmasıdır. KFG matrisinin analizine ilişkin bazı önemli detayların bilinmesi gereklidir, bunlar (Day, 1993: 109):

- Müşteri tatminine yönelik teknik karakteristiklerin hangisine öncelik verileceğini belirlemek için müşteri kısmı (NE'ler) ile teknik karakteristikler (NASIL'lar) kısmı arasında objektif bir ilişki analizi yapılmalıdır.
- Bu analiz; müşteri tatmini ve hedef oranlarının belirlenmesine yönelik kararların alınması sürecinde yardımcı olacaktır.
- Müşteri tatminini sağlayacak hedefler belirlendikten sonra hangi teknik gereksinimler üzerinde yoğunlaşılacağını belirlemek için eylem planı yapılmalıdır.

Burada dikkat edilmesi gereken nokta, işletme için faydası olmayacaksa yüksek maliyetli işlere odaklanmak çok anlamlı olmayacaktır. Çünkü çoğu zaman sadece ilişki matrisini oluşturmak bile, işletme için çok uzun zaman almaktadır. Bu nedenle KFG ekibi hangi aşamaların daha fazla fayda sağlayacağını hem zaman hem de maddi açıdan çok iyi değerlendirmelidir (Ferrell ve Ferrell,1994: 386).

BÖLÜM III

YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİ

3.1. Yiyecek İçecek İşletmelerinin Tarihi Gelişimi

Binlerce yıldır çeşitli nedenlerle yer değiştiren insanoğlu evlerinden uzakta geçirdikleri zaman süresince temel ihtiyaçları olan barınma ve yemek yeme gereksinimlerini farklı şekillerde karışılmaya çalışmışlardır. Dünyada yiyecek-içecek endüstrisindeki bu gelişimler devam ederken 1600'lü yıllarda Avrupa'da restoranların ilk şekillerinden olan kafeteryaların oluşumu başlamıştır. İlk lüks lokanta 1700'lü yıllarda Avrupa'da açılmış, 1790'lı yıllarda ilk kez restoran ifadesi kullanılmış ve 1827 yılında Amerika'da ilk restoran zinciri faaliyet göstermeye başlamıştır (Ninemeier,1990: 8).

Hizmet endüstrisi döneminin başlamasıyla birlikte yiyecek-içecek işletmelerinin önemi artmıştır. Bu işletmeler; yapısı, teknik donanımı, konforu ve yenilenme durumu gibi maddesel ve sosyal değeri ile personelin hizmet kalitesi gibi niteliksel elemanları ile kişilerin beslenme ihtiyaçlarını karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış işletmelerdir (Sökmen, 2005: 20).

Yiyecek-içecek sektörü, hizmet sektörü kapsamında değerlendirilmesine karşın ortaya çıkan özgün işletme şekilleriyle özel olarak değerlendirilmesi gereken bir sektör olarak karşımıza çıkmaktadır. Yiyecek-içecek sektörü günümüzde büyük bir gelişme göstererek, farklı örgüt yapılarıyla ve özgün nitelikleriyle yeni yiyecek-içecek işletme türleri ortaya çıkmış ve hizmet sundukları müşteri potansiyeline göre de ayrı bir şekilde sınıflandırılmıştır. Bu sektörde restoranlar, barlar, kafeteryalar,

yiyecek-içecek hizmeti sunan kamu ve özel sektör kurumları, konaklama işletmelerinin yiyecek-içecek hizmeti sunan bölümleri yer almaktadır. Ayrıca bağımsız olarak hizmet veren “catering” işletmeleri de kurumsal anlamda yiyecek-içecek hizmeti sağlayan ve özel günlerde yiyecek-içecek hizmeti sağlayan kurumlar olarak yiyecek-içecek sektörü kapsamında değerlendirilmektedir (Kinton vd.,1995).

Dışarıda yemek yemenin nedenleri arasında eğlenmek, boş zamanı değerlendirmek ve zorunluluk gibi faktörler gösterilmektedir. Buna bağlı olarak yiyecek-içecek hizmetleri yaşam tarzı ve öz değerlerden etkilendiğinden uygarlık tarihine paralel olarak gelişmiş, artan rekabetle şekillenmiş ve müşteri talepleriyle biçimlenmiştir şeklinde ifade edilmektedir (Warde ve Martens, 2000: 47).

Günümüzde yiyecek-içecek işletmelerinin çeşitliliği ve sayısı hızla artmaktadır. Bu değişimlere neden olan etmenler özetle şu şekilde sıralanabilir (Türksoy, 2002: 10-14):

- Eğitim düzeyinin yükselmesi
- Çalışan kadın sayısının artması
- Dışarıda yeme alışkanlığının oluşması
- Nüfusun artması
- Harcanabilir gelirlerin artması
- Boş zamanlardaki artış
- Müşterilerin demografik özelliklerinde yaşanan değişimler
- Coğrafik değişimlerin etkisi
- Turistik faaliyetlerdeki artış
- Kentleşme

3.2. Yiyecek İçecek İşletmelerinin Tanımı

Sayıları her geçen gün artan, devamlı gelişim ve değişim gösteren yiyecek-içecek işletmeleri için birçok tanım yapılmaktadır. Bunlar:

Müşteri beslenme gereksinimini giderirken bununla birlikte dinlenmek, eğlenmek, saygı ve hizmet görmek, sosyal ve psikolojik yönden tatmin olmak ister.

Yiyecek-içecek işletmeleri insanları hem ortak bir amaç için bir araya getirmeye hem de onlar için sosyal bir ortam oluşturmaya yardımcı olan bir araç olmakla birlikte, yalnızca açlığın veya susuzluğun giderildiği bir yer olarak değil, aynı zamanda ruhsal açıdan rahatlamanın gerçekleştirildiği bir moral kaynağı fonksiyonunu da yerine getirmektedir. Böylece halka hizmet veren, yiyecek-içecek olanaklarının sağlandığı işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Tütüncü, 2001: 3)

Yeme içme alışkanlığı insanlığın en eski ve büyük zevklerindenidir. Birlikte yemek yeme faaliyetleri insanların sosyalleşmesini sağlayan unsurlar arasında gösterilmektedir. Yiyecek-içecek işletmeleri, özel yemek ve bu yemeklere uygun servisler ile yeme içme ihtiyaçlarını karşılayan tesislerdir (Maviş, 2001: 5; Erdoğan, 2002: 32)

Yapısı, donanımı ve imajı gibi niteliksel değerleri ile insanların temel ihtiyacı olan yeme içme ihtiyacını karşılamayı görev olarak kabullenmiş ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış işletmelerdir (Türksoy, 2002: 39).

Yiyecek-içecek işletmeleri, hizmet endüstrisi içerisinde yer almaktadır. “Yapısı, teknik donanımı, konforu ve atmosferi gibi nesnel, sosyal değeri ve personelin hizmet kalitesi gibi nitelikleriyle, kişilerin yeme içme ihtiyaçlarını karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış kuruluşlardır” (Sökmen, 2003: 20).

Yiyecek-içecek işletmeleri müşterilere hizmet veren, yeme içme imkânlarının sunulduğu işletmelerdir (Tütüncü, 2009: 12).

3.3. Yiyecek İçecek İşletmelerinin Önemi

Günümüzde hızla değişen sosyo-ekonomik koşulların ve gelişen teknolojinin kaliteli ve uygun fiyatlı ürünlerin artmasını sağlamıştır. Bu durum müşterilerin yeme içme ihtiyaçlarını bilinçli ve bilimsel temellere dayalı olarak giderilmesi ihtiyacını da beraberinde getirmektedir. Özellikle yoğun iş yaşamı ve dolayısıyla dışarıda yemek yeme alışkanlığının hızlı gelişimi, yiyecek-içecek işletmelerinin önemini arttırmıştır (Türksoy, 2002: 5). Toplum yapısı her geçen gün hızla değişmekte ve insanlar yalnız yaşamayı tercih etmektedirler. Bu kişiler genellikle evlerinde yemek yerine beslenme

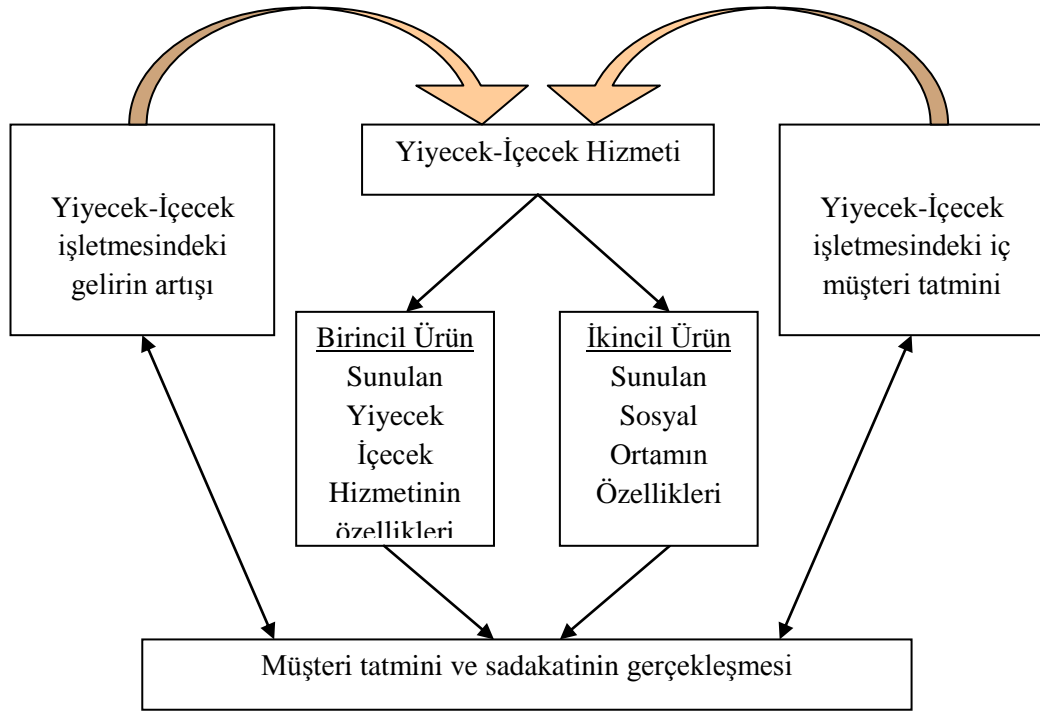
ihtiyaçlarının dışarıda karşılama yoluna gitmektedirler. Bunun yanında kadınların iş hayatında yer almaya başlamaları, mutfakta geçirecekleri zamanı sınırladığından yine dışarıda yemek yeme eğilimini arttıran gerekçeler arasında gösterilmektedir (Keister, 1990:4). Ayrıca gelir düzeyi yüksek bireylerin de üç öğün yemeğin tamamını evde yemedikleri ve beslenme gereksinimlerinin en azından bir bölümünü dışarıdan gidermeye çalıştıkları gözlenmektedir (Sarışık, 1994: 68).

Yiyecek-içecek işletmelerinde sunulan hizmetin önemi ise aşağıdaki şekilde açıklanmıştır (Aktaş, 2001: 1-3).

- Modern çağda değişen sosyo-ekonomik koşullar tüketicilerin her konuda olduğu gibi yiyecek-içecek işletmelerinden de kaliteli ürün ve hizmet sunumu beklentilerini arttırmıştır.
- Günümüzde sosyal ve mesleki birçok konu yemek masalarında karara bağlandığından, sunulan yiyecek-içecek hizmetinin kalitesi kişilerin alacakları kararları büyük ölçüde etkilemektedir.
- Sunulan yiyecek-içecek hizmetinin kalitesi bir yandan müşteri tatminini sağlarken diğer yandan satışların artmasını sağlayarak işletmenin ekonomik açıdan iyi gelir elde etmesine de yardımcı olur.

Sunulan yiyecek-içecek hizmetlerinin kaliteli olması iki açıdan önem taşımaktadır. Bunlardan ilki birincil ürün yani müşterinin temel ihtiyacı olan yiyecek-içecek ürünlerinin karşılanmasıdır. İkincisi ise ikincil ürün olan, müşteriye sosyal ihtiyaçlarının karşılanması için sunulan fiziksel ortamın müşteri tatminini sağlamasıdır. Yiyecek-içecek hizmetinin önemi Şekil 3-1’de gösterildiği gibi müşteri tatmini ve sadakatiyle sonuçlanmaktadır (Buttle, 1993: 190).

Şekil 3–1. Yiyecek-içecek hizmetinin önemi



Kaynak: Buttle, 1993:190

3.4. Hızlı Yiyecek İçecek İşletmeleri

Kavramın gelişmesi İkinci Dünya savaşı sonrasında özellikle Avrupa halkının yeme içme alışkanlıklarında meydana gelen değişmeye dayanmaktadır. Savaş sonrası yıllarda yaşanan endüstriyel gelişmeler ve yoğun çalışma saatleri insanların yemek yemeleri için kısıtlı zaman sorununu gündeme getirmiştir (Dann ve Hornsey, 1984: 13). Hızlı yiyecek-içecek işletmeleri ilk olarak 1940'lı yıllarda McDonalds firmasının arabalara servis için hamburger, patates ve süttten oluşturduğu ucuz menü sunumuyla Amerika Birleşik Devletlerinde başlamış ve kısa sürede başta Avrupa ülkeleri olmak üzere diğer ülkelerde de hızla yaygınlaşmıştır (Gee,1989: 326). Daha sonraki yıllarda arabalara servis dışında, oturarak yeme olanağı sunulan işletmeler halini alan hızlı yiyecek-içecek işletmelerinin gelişimi sadece mekân tasarımıyla sınırlı kalmayıp menülerin de gün geçtikçe çeşitlenmesiyle devam etmiştir. Günümüzde bilinçli tüketicilerin dikkatini çekebilmek amacıyla menülere salata, %100 katkısız meyve suları, kafeinsiz kahve gibi yiyecek ve içecekler de dâhil

edilmiştir. Ayrıca erken işe başlayanlar ve kahvaltılarını zaman problemi dolayısıyla dışarıda yapmak zorunda kalanlar için de sağlıklı kahvaltı menüleri oluşturulup müşterilerin hizmetine sunulmuştur (Powers ve Barrows, 1999: 74).

Hızlı yiyecek-içecek işletmelerinin uluslararası düzeyde yaygınlaşması sektöründe hala lider konumda olan McDonalds, Burger King, KFC, Pizza Hut ve Domino's Pizza gibi işletmelerin öncülüğünde gerçekleşmiştir. Hızlı yiyecek-içecek sektörünün gelişmesindeki en önemli faktörlerden bir diğeri de yabancı ülkelerdeki gençler tarafından çok hızlı bir biçimde benimsenmiş olmasıdır (Yu, 1999: 42). Hızlı yiyecek-içecek işletmeleri anlayışının temel özellikleri (Ninemeier, 1990: 9; Davis ve Stone, 1985: 271):

- Tek ürün üzerine yoğunlaşma
- Bir zincire ait olma (Franchised)
- Ürün pazarlama özelliğinin iyi olması (mekân tasarımı, ürünün kalitesi, paket servisi için özel kutular)
- Belirli fiyat aralığının uygulanması
- Pratik ürünlerin kullanılması (dondurulmuş patates)
- Yiyeceğin üretim yönteminin otomasyon sistemle yürütülmesi
- Self servis yönteminin uygulanması

3.4.1. Hızlı yiyecek-içecek işletmelerinin tanımı

Hızlı yiyecek-içecek kavramı literatürde ürün, sistem ve işletme yönü olmak üzere üç boyutta değerlendirilmiştir (Yönet,1997: 48).

Ürün yönüyle yapılan değerlendirmelerde; “bir yiyecek-içecek işletmesinde satılan her ürün” şeklinde tanımlanmaktadır (Yönet,1997: 48). Bir başka tanımda hızlı yiyecek-içecek kavramının Amerika’da yaygınlaşmaya başlamasından dolayı “Amerikan deneyimi” veya “Amerikan yaşamının lezzeti” şeklindedir (Lee ve Ulgado, 1997: 46). Hızlı yiyecek-içecek işletmeleri haftanın yedi günü ve uzun

saatler hizmet sunmaktadırlar. Bu tip restoranlarda alkollü içecek satışı yapılmamaktadır. Bu işletmelerde standart hizmet ve yiyecek-içecek kalitesinin her zaman aynı kalitede sunulması gerektiğinden, bu işletmelerde personel eğitimi önem verilen konular arasındadır (Coltman, 1989: 207).

Sistem yönüyle yapılan değerlendirmelerde; kısa sürede çok sayıda müşteriye hizmet veren, servis sunumunu sınırlı menü ile gerçekleştiren ve belirli reçetelere göre hazırlanan ürünlerin servisinin yapıldığı sistem olarak tanımlanmaktadır. Hızlı yiyecek-içecek sistemi belli bir ürünün hızlı olarak pişirilip servisi esasına dayanmaktadır (Türksoy, 2002: 17). Hızlı yiyecek-içecek işletmesi uygun fiyat ve hızlı hizmet anlayışıyla standardize edilmiş merkezi yönetim destekli bir sistemdir (Liu ve Chen,2000: 122; Coltman,1989: 207). Başarının en önemli sebebi aynı ürünü her zaman aynı kalitede sunabiliyor olmasıdır. Bunu sağlayabilmelerinin nedeni ise büyük miktarlarda satın alma oranı, fire kontrolünün düzenli yapılması ve self servisten kaynaklanan düşük giderlerdir (Coltman,1989: 207).

İşletme yönüyle yapılan değerlendirmelerde; hızlı yiyecek-içecek işletmeleri sınırlı ürünü belirli bir menü oluşturarak veya tek başına mümkün olan en kısa sürede servis eden işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Tuncel, 2000: 12). Bu işletmelerde müşteriler siparişlerini verdikten bir süre sonra aldıkları ürünü yiyecekleri masaya götürerek servislerini kendileri yapmaktadırlar. Burada amaç üretim işlemlerini basitleştirmek ve self servis uygulaması sayesinde işgücü gereksinimlerini azaltmaktır (Ritzer, 1996: 40). Hızlı yiyecek-içecek işletmelerinin tümünde self servis sistemi kullanılarak, servis personeli emeği minimum düzeyde tutulmuş ve personel maliyeti azaltılmış olur. Bu özellikleri sayesinde hızlı yiyecek-içecek işletmelerinin diğer yiyecek-içecek işletmelerine göre daha düşük seviyede fiyat uygulamaları gerçekleştirdikleri ve daha yüksek oranda kazanç elde ettikleri, böylece daha hızlı büyüme ivmesi kazandıkları savunulmaktadır (Powers ve Barrows, 1999: 74).

3.4.2. Hızlı yiyecek-içecek işletmelerinin sınıflandırılması

Hızlı yiyecek-içecek işletmelerinin sınıflandırılması iki şekilde yapılmaktadır:

3.4.2.1. Ürün veya hizmet şekline göre sınıflandırma

Hızlı yiyecek-içecek işletmelerinde sunulan yiyecek türüne göre uzmanlaşma söz konusudur (Güler, 2003: 12). Buna örnek olarak KFC’de beyaz et, Pizza Hut’ta pizza, Burger King ve McDonalds’da ise hamburger ürünlerine ağırlık verilmesi gösterilebilir (Ninemeier, 1995: 9). Hızlı yiyecek-içecek işletmelerinde sunulan ürün masa servisi gerektirmez, televizyon, radyo, internet reklâmları tanıtımı yapıp büyük bir kitleye ulaşması sağlanabilir. Fiyatlar belirlenip müşteri başına hesaplanır ve yiyecek hazırlama tamamen standardize edilir. Ayrıca her ülkenin kendi geleneksel gıdalarından oluşan ürünleri de, tüketici talepleri dikkate alınarak ürün yelpazesine eklenir. Burger King’in Türkiye’ye özgü sunmakta olduğu “pastırma burger”, işletmenin pazarda rekabet avantajı elde etmesini sağlamıştır. Bunun haricinde ülkelere özgü bazı hızlı yiyecek-içecek işletmeleri ise şunlardır (Türksoy, 2002: 17–18).

- Türkiye: Simit, döner, pide, dürüm, lahmacun, kokoreç
- Amerika: Hamburger,
- Kuzey Avrupa: Hot dog, fish and cips
- İtalya: Pizza, makarna
- Meksika: Tako, madrano
- Çin: Noodle
- Arap Ülkeleri: Felafil
- Japonya: Sushi

Uluslararası düzeyde zincir hızlı yiyecek işletmeleri belli ürünler üzerinde yoğunlaştığından, diğer yiyecek-içecek işletmelerine göre daha verimli olabilmektedirler. Hızlı yiyecek-içecek işletmelerinin uzmanlık derecesi yapmış oldukları satış yoğunluklarına göre sınıflandırılmaktadır. Hızlı yiyecek-içecek işletmelerinin uzmanlık dereceleri Tablo 3-1’de gösterildiği gibidir (Yönet, 1997: 52):

Tablo 3–1. Hızlı yiyecek-ıcecek işletmelerinin uzmanlık dereceleri

Uzmanlık oranı (%)	İşletme tipi	Örnek	Uzmanlık derecesi
95–100	Tüm ürün tipleriyle hızlı yiyecek-ıcecek işletmeleri	Burger King McDonalds KFC Pizza Hut	Uzman
70–94	Ağırlıklı olarak hızlı yiyecek-ıcecek işletmeleri	Pastaneler Eve teslim ürün satan restoran ve kafeler	Uzman Değil
36–69	Hızlı yiyecek-ıcecek ile ilişkili ürün satışı gerçekleştirenler	Pastaneler Eve teslim ürün satan restoran ve kafeler	Uzman Değil
1–35	Temel olarak hızlı yiyecek-ıcecek ürünü satışı gerçekleştirmeyen işletmeler	Oteller Süpermarketler Büfeler Kantinler	Uzman Değil

Kaynak: Yönet, 1997: 52

3.4.2.2. İşletme türüne göre sınıflandırma

Hızlı yiyecek-ıcecek işletmeleri sahipleri zincir işletmenin ismini kullanma hakkını, çeşitli esaslara bağlı olarak belirlenen ücretin ödenmesi karşılığında satın alırlar. Yapılan sözleşmeye göre zincir kurum hızlı yiyecek-ıcecek işletmesinin dekorunu, menü planını ve tasarımını, yiyecek malzemelerinin kalitesini, tedarik kaynağını ve ürünlerin satış fiyatını belirleme konularında yetkilidir. Hızlı yiyecek-ıcecek işletmelerinin hedef kitlesi daha çok çalışan ailelerin çocukları ve öğle yemeği için kısıtlı zamanı olan ofis çalışanlarıdır. Bu işletmelerde müşteriye yöneltilecek olan fiyatlar; işletmenin sunum hızı, ürün kalitesi ve farklı stildeki mekân tasarımının birleştirilmesiyle oluşturulmaktadır (Spears, 2000: 17).

3.4.3. Hızlı yiyecek-içecek işletmelerinin özellikleri

3.4.3.1. Servis şekli

Hızlı yiyecek-içecek işletmelerinde self servis yöntemi kullanılmaktadır (Özleyen, 2005). Self servis işgücü maliyetlerini düşüren bir uygulama olması nedeniyle, işletmenin satış fiyatlarını uygun seviyede tutmasını sağlamaktadır (Powers ve Barrows, 1999: 76). Bunun yanında müşterinin hem self servis sistemini kullanması hem de işletmede kısa süreli kalıyor olması sirkülasyonu arttırdığından bu durum şirket cirosunu arttırmaktadır (Güfer, 1995: 37). Self servis üç aşamada gerçekleşmektedir (Church ve Newman, 2000: 399):

- Sıranın önüne ulaşmak için geçen süre
- Sipariş vermek için geçen süre
- Siparişi beklerken geçen süre

Bekleme zamanı olarak adlandırılan bu bileşenler müşteri tatmininde ve işletmenin kar marjında en önemli rolü üstlenmektedir. Konuyla ilgili Burger King'te 1978 yılında yaşanan bir olay bu durumun önemini daha iyi vurgulamaktadır. Burger King'te satışa sunulan özel hamburgerlerin 8 saniye gecikmeye sebep olması şirketin satış kapasitesinde 39 milyon dolarlık zarara neden olmuştur. Bu olayın yaşanmasının ardından Burger King ve diğer hızlı yiyecek-içecek işletmeleri tüketici bekleme süresini minimize etmek için çalışmalar başlatmışlardır (Lee ve Lombert, 2000: 242).

Hızlı yiyecek-içecek işletmeleri müşterileri genellikle servis için 5 dakikalık bir bekleme süresini makul karşılamaktadırlar. Bu nedenle işletmeler 3,5 dakikalık hedef servis sürelerinin 2,5 dakikasını siparişi almak ve kalan 1 dakikalık sürede de siparişi hazırlamak için kullanılmaktadırlar. Hızlı yiyecek-içecek işletmelerinin müşteri siparişlerini hızlı karşılamaları için, yiyecek-içecek malzemelerini kısmen ya da tamamen hazırlamış olmaları gerekmektedir (Mogendroff vd., 1992: 264). Self servisin uzantısı olarak ortaya çıkan bir diğer yöntem de paket servis metodudur. İşletmeden alınan yiyecek ve içecek siparişlerinin işletme dışı istenen yerde

tüketilmesi esasına dayanır. Bu durum işletme için daha fazla müşteri ve dolayısıyla daha yüksek ciro anlamına gelmektedir (Güfer, 1995: 37).

3.4.3.2. Menü Yapısı

Modern hızlı yiyecek-içecek işletmelerinin en çok önem verdikleri konuların başında gelen en önemli satış aracıdır. Menüdeki her ürünün fiyatı belirlidir. Menü fiyatları minimum düzeyde işgücü kullanılan hızlı yiyecek-içecek işletmelerinde en uygun seviyelerde tutulmaktadır (Davis ve Stone, 1985: 270). Yetersiz stok ya da stok fazlası gibi durumlarla karşılaşıldığında zararı en aza indirmek için sınırlı çeşit menü uygulaması yoluna gidilir (Güfer, 1995: 38).

Hızlı yiyecek-içecek işletmelerinde menü tanıtımı kasanın arkasında büyük boy iştah açıcı resimlerle hazırlanmış ışıklı tabelalarla sağlanmaktadır. Bu şekil bir tanıtımın kullanılmasıyla ürünlerin müşteriye fiyat ve görünüm olarak daha cazip hale getirilmesi amaçlanmaktadır. Bu menü ürünlerinin hazırlanmaları ise basit ve otomasyon sisteme dayanmaktadır. Sınırlı menünün sağladığı üç temel fayda mevcuttur, bunlar (Tuncel, 2000: 35):

- Ürünlerin üretiminde standart ölçü ve malzemelerin kullanılması,
- İşletme personeline çok fazla vasıf aranmasına gerek kalmaması,
- Müşterilerin karar verme sürecinin kolaylaşmasıdır.

Büyük hızlı yiyecek-içecek işletmeleri menülerine yeni ürünler ve etnik tatlar ekleyerek menü geliştirme stratejisini benimsemişlerdir (Gee, 1989: 326). Bu strateji uygulanırken işletmelerin dikkat etmeleri gereken bazı hususlar söz konusudur. Bunlar (Powers ve Powers, 1991: 33):

- Diğer menülerin satışlarını olumsuz yönde etkilememeli
- İşletmeyi yeni pazara taşıyacak nitelikte olmalı
- Ortalama satış hacmini arttırmalıdır.

3.4.3.3. Kuruluş yeri

Yer seçimi, hızlı yiyecek-içecek işletmelerin başarısı için ön koşul niteliğindedir. Bu nedenle hızlı yiyecek-içecek işletmelerinin çoğu Franchising sistemi ile çalışmalarından dolayı, kuruluş yeri hakkında belirlenmiş standartlara uymak zorundadırlar. Zaman kısıtı olan müşterilere hizmet verme amacı güden hızlı yiyecek-içecek işletmeleri, ulaşım mesafesi açısından müşterinin en kolay ulaşabileceği merkezi alanlarda kurulmalıdır (Tuncel, 2000: 30). Çünkü yoğun rekabet ortamının yaşandığı yiyecek-içecek sektöründe daha çok müşteriye ulaşmanın en kolay yolu, müşterinin işletmeye kolay ve rahat ulaşmasıdır (Jacobson ve Fritschner, 1991: 14). Başarılı bir hızlı yiyecek-içecek işletmesi için en temel gerekliliklerden biri de stratejik konumun belirlenmesidir. Bunun için büyük zincir hızlı yiyecek-içecek işletmeleri genellikle en işlek cadde ve semtleri tercih etmektedirler (Mogendroff vd.,1992: 265). Gençlerin yoğunlukta olduğu kampüs yakınları, AVM'ler, eğlence merkezleri ve karayolu servis alanları hızlı yiyecek-içecek işletmelerinin konumlandığı yerler arasındadır (Knutson, 2000: 69).

3.4.3.4. Finansal özellikleri

Hızlı yiyecek-içecek işletmelerinin Türkiye ve dünyada bu kadar hızlı bir şekilde yayılıyor olmasının altında yatan en temel faktör kullandığı finansal model olan Franchising uygulamasıdır (Tuncel, 2000: 30). Franchising'in tarihi gelişimi incelendiğinde, Franchising uygulamalarına ilk olarak ortaçağ döneminde rastlanmaktadır. Kral tarafından baronlara, karşılığında orduya asker temin etmeleri gibi koşullarla belirli bir bölgede vergi toplama hakkı verilmiştir. Böylece kent halkına mallarını belli bir para karşılığında kent sınırları içindeki pazar ve panayır alanlarında satma hakkı verilmiştir (Stanworth ve Smith, 1991: 9).

Franchising uygulamalarının ilk ve en önemli başarılarından biri meşrubat şişeleme endüstrisidir. İlk olarak Coca-cola ve Pepsi meşrubat endüstrisi, ekonomik yayılma metodu olarak Franchising kullanımını başlatmıştır. Bunun nedeni, bu meşrubat fabrikalarının daha önce uygulamış oldukları yayılma stratejilerinde yaşanan zorluklardır. Coca-cola ve Pepsi, ülke sınırları içinde ürünlerinin merkez fabrikada şişelenip bölgelere dağıtılması ve boşalan şişelerinin yeniden toplanıp

doldurulup tekrar dağıtılması işlemlerinde bazı aksaklıklar yaşamışlardır. Bu durumun çözümü, ülke çapında farklı bölgelerde dolun tesisi kurmak gibi büyük yatırımları gerektirmekteydi. Meşrubat işletmeleri tarafından çözüm olarak, bu yatırımları yapmak yerine şişeleme işleminin Franchising yoluyla bölgesel yatırımcılara devredilmesi işlemi uygun görülmüştür. Böylece ürünler konsantre olarak bölgelerdeki yatırımcılara dağıtılmakta, bu yatırımcılar da konsantre ürünü sulandırıp, şişeleyip satmaktaydılar. (Hall ve Dixon, 1988: 5–6)

En kısa ve basit tanımıyla Franchising “Bir şirketin (franchisor) bir başka şirkete (alıcı) ücret karşılığında Franchisor’un mal ve hizmetlerini satma iznini vermesidir” (Curry, 2002: 235). “Franchising, çok çabuk büyüyüp çok geniş alana yayılabilen satış sistemidir.” (Kotler, 1997). “Bir işletme sistemi çerçevesinde yapılan, satış faaliyetlerinde denenmiş, kendini ispat etmiş bir markanın desteği ve güvencesi altında iş yapan, birbirinin kopyası olan firmaların, mal ve hizmet dağıtımına yönelik olarak, belli bir bedel karşılığında söz konusu marka ve sistemin sahibi olan Franchisor ile girmiş oldukları bağımsız, ticari ilişki türüdür.” (Paksoy, 1992: 4).

Franchising’in 3 unsuru bulunmaktadır:

1. Franchising en az iki işletme tarafından sürekli bir ilişki için oluşturulur,
2. Ayrıcalığı veren ile alan arasında, yükümlülük ve sorumlulukların açıkça belirlendiği bir sözleşme bulunmaktadır. Anlaşmada Franchisor, alıcıya göre daha güçlü görülmektedir ve yaptırım gücü bulunmaktadır,
3. Anlaşmada Franchising alınan firmanın ismi ile faaliyet gösterilir.

Franchising genellikle hizmet sektöründe görülen bir yöntem olduğundan anlaşma kuralları çok kesin bir şekilde belirtilmektedir. Aynı lisans anlaşmalarında olduğu gibi Franchisor yabancı bir ülkede faaliyet gösteriyor olmanın maliyet ve risklerini karşı tarafa yüklemiş olmaktadır. Ayrıca, ölçek ekonomisi hizmet sektörüyle çok ilgili olmadığından bu tür anlaşmaların özellikle Franchisor açısından dezavantajı olmamaktadır. (Taştan, 2002: 3–4).

Tipik bir Franchise sözleşmesinde genel olarak aşağıdaki hususlar bulunur (Cengiz vd., 2003: 74–75)

- Bölgesel hükümler ve anlaşma prosedürleri,
- Reklâm ve eğitimle ilgili konular,
- Stok ve tedarik politikaları,
- Çalışma saatleri,
- Fiyat politikaları,
- Aylık cironun belli bir yüzdesi oranında ödemelerin belirlenmesi,
- Anlaşmayı sonlandıran ve tazminata yol açabilecek hükümler,
- Kontrol hükümleri,
- Franchising sözleşmesinin yenilenmesine ilişkin hükümler.

Franchise sisteminde, alan kişi kadar veren kişinin de kazanma ve faydalanma şansı vardır. Her iki tarafı da eşit şekilde etkileyen ve geliştiren Franchising sisteminin alıcı açısından avantajlarını şöyle sıralamak mümkündür (Combs vd., 2011):

- Eğer ürünün daha önceden mevcut bir başarısı varsa, alıcı işletme de ürün veya hizmetin tanıtımına değil kalitesine yoğunlaşır.
- Birçok Franchising veren kuruluş, reklâm kampanya masraflarını üstlenirler.
 - Marka ile birlikte uluslararası standartlar sağlanır
 - Daha az sermayeye gerek duyulur.
 - Yer seçimi, planlama problemleri ve personel eğitimi gibi durumlarda her türlü eğitim hizmetleri ve uzman personel desteği sağlanmaktadır.
 - Tüm piyasa bilgilerine daha çabuk ulaşılır.
 - Tanınmış markaların sağladığı sürekli müşteri ve iş yapma olanağı sağlanmış olur.
- Nitelikli personel istihdam etme konularında Franchising veren işletmenin yöntemleri kullanılabilir.
- Franchising veren kuruluşun ar-ge çabalarından yararlanılmaktadır.

- İşletmenin kuruluş aşamasında; kuruluş yerinin seçiminde bilimsel tekniklerin kullanılması ve finansal destek sağlanması konularından yararlanması mümkündür.

- Franchising sistemi, yeni işin başlangıç aşamasındaki riskleri azaltmaktadır.
- Franchising veren kuruluşa yapılan ödemeler, ilk zamanlarda fazla olmasına rağmen, denenmemiş bir iş için yapılacak hata bedellerinin toplamından azdır.

- İşletmeler için standart yönetim, muhasebe, satış ve stoklama fonksiyonları mümkün olmaktadır.

Franchising sisteminin veren kuruluş açısından avantajlarında ise; yatırım maliyetinin azalması, hızlı nakit girişi, hızlı yayılma, etkin yönetim, ulaşılamayacak pazardan kâr, reklâm gücü, marka tanınırlığı, satın alma gücü, iyi yerlerde bulunma, anlaşmalı işletmeler, etkin dağıtım, hızlı tahsilât, pazardan bilgi akışı ve denetleyebilme gibi faydaları söz konusudur (Combs vd., 2011).

Franchising sistemi hızlı yiyecek-içecek işletmelerinde daha çabuk gelişme göstermektedir. Hızlı yiyecek-içecek işletmeleri menü ve personel gücünü kısıtlamak suretiyle maliyetlerini düşürme yoluna giderek daha yüksek satın alma gücü, daha az israf ve daha çok porsiyon denetimi sağlamışlardır (McIntosh ve Goelder, 1990). Franchising sistemi hızlı yiyecek işletmelerinde büyümenin bir aracı olarak yaygın bir şekilde kullanılmaktadır (Jones ve Newton, 1997).

3.4.4. Hızlı yiyecek-içecek işletmelerinin gelişimini etkileyen öğeler

Hızlı yiyecek-içecek işletmelerini diğer yiyecek-içecek işletmelerinden ayıran özellikler; düşük fiyat, hızlı servis, paketleme ve hızlı tüketimdir (Price, 1997: 102).

3.4.4.1. Beslenme alışkanlıkları değişimi

Değişen yaşam şartları, ticaretin uluslararası düzeyde artması, farklı yiyeceklere rahat ulaşma, hızlı kentleşme, damak zevki sosyal statüdeki değişimler, yemek hazırlamak için kısıtlı zamanın olması, rahat yaşama isteği nedenleriyle Amerika'da 20. yy başlarından itibaren yeni bir akım olan zincir hızlı yiyecek-içecek işletmeleri oluşumu başlamıştır. Hızlı yiyecek-içecek işletmelerinin hızlı yaşam

temposunun bir gerekliliği sonucu ortaya çıkması ve Türkiye'nin de değişen Őartlara ayak uydurarak dışarıda yemek yemeye baŐlaması, ülkemizde hızlı yiyecek-içecek işletmelerinin gelişimini sağlayan faktörler arasındadır (Dursun, 1999: 30–33). Beslenme alışkanlıklarında yaşanan değişimler ve sağlıklı beslenmenin gündeme gelmesiyle hızlı yiyecek-içecek işletmeleri menülerine sağlıklı yiyecek içecekleri de ekleyerek bu tarz müşterilere de hitap etmenin yollarını aramıŐlardır (Scanlon, 1992: 6).

3.4.4.2. Sosyo ekonomik değişim

Endüstri devrimiyle beraber sanayileŐme, kentsel büyüme ve köyden kente gc sürecine girilmiŐtir. Yaşanan bu hızlı değişim ve yoğun yaşam Şartları insanları uygun ve eğlenceli ortamlarda yemek yeme ortamlarını aramaya teşvik etmiştir. Geleneksel restoranların aile bütçelerine uygun olmaması ise insanları hızlı yiyecek-içecek işletmelerine yönlendirmiŐtir (Ritzer, 1996: 39). Son yıllarda yaşanan globalleŐmenin de etkileriyle evrensel bir beslenme çeşidi kavramı ortaya çıkmaktadır. Özellikle de seyahat eden insanların güvenilir ve bildik bir lezzet arayıŐına girmeleri zincir hızlı yiyecek-içecek işletmelerine olan talebi her geçen gün arttırmaktadır. Burada sunulan standart ürün veya hizmet anlayışı tanınır hale geldiğinden insanların güvenle tercih ettikleri meknlar konumuna yükselmiŐlerdir (Dursun, 1999: 36–37).

3.4.4.3. Teknolojik gelişmeler

Hızlı yiyecek-içecek işletmelerinde teknolojik geliŐmelerle yakından alakalı olan üretim ve hizmet hızı birbirleriyle ilişkili iki kavramdır (Church ve Newman, 2000: 399). Zaman tasarrufu açısından kolaylık sağlayan ve üretim tekniklerinin geliŐerek standart ürüne ulaşmaya imkn tanıyan teknolojik gelişmeler hızlı yiyecek-içecek işletmelerine birçok açıdan büyük avantajlar sağlamaktadır (Dursun, 1999: 35).

BÖLÜM IV

HIZLI YIYECEK İŞLETMESİNDE KALİTE FONKSİYON GÖÇERİMİ UYGULAMASI

4.1. İşletme Hakkında Temel Bilgiler

Bu araştırma, dünyada ve Türkiye’de faaliyet gösteren sektöründe önde gelen bir hızlı yiyecek-içecek kurumunun Franchise olarak faaliyet gösteren Kuşadası’ndaki şubesinde uygulanmıştır. Franchise alınan bu hızlı yiyecek-içecek kurumu, ilk olarak 1954 yılında Amerika’da kurulan, günümüzde ise dünyada ve Türkiye’de büyük bir hızla gelişen, sektöründe önde gelen bir zincir hızlı yiyecek-içecek işletmesidir. Merkez kurum, belli bir öncelik sırasına uygun olarak geliştirdiği restoran işletmeciliği ile ilgili yapılan sözleşmelerle Franchise vermektedir ve verilen lisans sayesinde işletme söz konusu kurumun markası altında ticari faaliyet göstermeye hak kazanmaktadır. Restoranın yer seçimi, kiralama, mimari projeleri kurum tarafından hazırlanmaktadır. Tüm inşaat, dekorasyon, tesisat ve donanım işleri de yine söz konusu kurum standartlarına uygun olarak gerçekleştirilir. Seçilen işletmeci adayı kurum tarafından verilen altı aylık eğitim programına katılarak işletmeci olmaya hak kazanır. Restorana yapılacak yatırım; inşaat, kanalizasyon, su ve elektrik tesisatı, oturma grupları ve dekorasyon, soğuk odalar, mutfak ekipmanları, çocuk oyun alanları, lavabo ekipmanları, kasa ve bilgisayar sistemleri ve başlangıç lisans ücretlerinden oluşmaktadır.

Merkez kurum Franchise verdiği işletmelerde işyeri mekânı olarak taşıt trafiğinin yoğun olduğu, AVM'ler, süper marketler, sinema, dersane ve okulların yoğun olduğu bölgelerin seçilmesini istemektedir. Bunun haricinde işyerinin giriş katı olması, mutfak ve depolar için en az 140m² alan ayrılması ve ön cephe genişliğinin en az 6m olması gerekmektedir. Eğer kurulacak olan işletmede birden fazla kat olacaksa katlar arasında min. 3,20m yükseklik olmalıdır. Merkez kurum Franchise verdiği hızlı yiyecek-içecek işletmesinin hazır hale getirilip açılmasından itibaren, lisans süresi boyunca yoğun olarak operasyon, personel eğitimi, insan kaynakları, mali işler, reklam, pazarlama, satın alma, kalite kontrol, ar-ge, lojistik ve teknik destek hizmetlerinin tümünü üstlenmektedir.

Günümüzde 74 ülkede 11800 adet, Türkiye'de ise 43 ilde toplam 377 adet şubesi bulunmaktadır. Bir yiyecek-içecek işletmesi olması nedeniyle üretim aşamasında 6 aylık düzenli periyotlarla yurt dışından gelen uzmanlar eşliğinde yapılan kapsamlı kontrollerle insan sağlığını göz önünde bulunduran bir üretim politikasını benimsemişlerdir.

İşletme hammadde tedarikinde Türk Gıda Kodeksi Tebliğlerine uyumlu davranmakta ve ayrıca tüm tedarikçilerinde BRC (British Retail Consortium) Sertifikası ön şartı aramaktadır. Bu sertifika Avrupa'da, güvenli gıda üretimi için gerekli olan kalite yönetim sistemi, hijyen gibi birçok gereksinimin karşılanmasını sağlar. Bunun yanı sıra Türkiye'deki tüm tedarikçileri SQA (Supply Quality Assurance) – Tedarik Kalite Güvencesi tarafından onaylanmaktadır. Tedarikçiden ürünün müşteriye ulaşmasına kadar geçen süreçlerde gıda güvenliği ve kalitesinin onayından ve denetiminden sorumludur. Tüm şubeler uluslararası standartlarda "Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi" prensiplerine uygun ürün ve hizmet sunmaktadır. Kurum çalışanlarının tümü işe girdikleri günden itibaren gıda güvenliği ve hijyen konusunda sertifikalı eğitime tabi tutulurlar. Bunların yanında merkez kurum belirlemiş olduğu hedef, misyon ve garanti kapsamında çalışmasını tüm şubelerinde başarıyla uygulamaktadır. Bunlar;

- Kurumun hedefi; müşteri memnuniyeti ve her bir restoranın karlılığı açısından bulunduğu yerde en başarılı ve hızlı restoranlar zinciri haline gelmek.
- Kurumun garantisi; maksimum müşteri tatmini için kalite, servis ve temizliği yılın her gününde, günün her saatinde düzenli ve sürekli olarak sunmak.
- Kurumun misyonu; müşterilerine diğer lezzetlerden farklı en iyi ürünü, en sağlıklı şekilde takdim etmek.

Müşteri şikâyetleriyle ilgili müşteri personel arasında geçmesi gereken diyaloglar bir prosedüre bağlanmış olup tüm şubelerinde; dinle, özür dile, memnun et ve teşekkür et şeklindedir.

Kuruluşun kıdem tablosu; Grup müdürü, kıdemli asistan (restoran) müdürü (3–5 yıl), asistan müdürü (2–3 yıl), vardiya müdürü (1 yıl), süpervizör (6 ay), eksper (3 ay), ekip üyesi (eğitim süreci sonrası) şeklinde sıralanmaktadır.

Araştırma zincir hızlı yiyecek-içecek işletmesinin Aydın ilinin Kuşadası ilçesindeki şubesinde 18 Haziran – 30 Temmuz 2011 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın yapıldığı zincir hızlı yiyecek-içecek işletmesi Franchise aldığı merkez işletme, adının herhangi bir araştırmada kullanılmasına izin vermediği için çalışma süresince işletmenin ve şubenin adından söz edilmeyecektir.

İşletme, iki katlı ve 70 kişilik oturma kapasitesine sahip bir hızlı yiyecek-içecek işletmesidir. İşletmenin giriş katında mutfak, servis, ofis, küçük depo, iç ve dış olmak üzere iki oturma alanı, üst katında ise personel odası, lavabolar, su deposu, iç lobi ve dış teras lobisi olmak üzere iki oturma alanı bulunmaktadır. İşletmeye gelen müşteri profili genellikle öğrenciler ve yerli halktan oluşmaktadır. Bununla birlikte işletme, yaz aylarında kasabaya gelen yabancı ve yerli turistler tarafından da oldukça rağbet görmektedir. Hızlı yiyecek işletmesi personelini günde üç vardiya şeklinde çalıştırmaktadır.

4.2. KFG Uygulaması

4.2.1. Hizmet planlama aşaması

Hizmet planlama aşaması sırasıyla aşağıdaki basamaklardan oluşmaktadır:

4.2.1.1. KFG ekibinin kurulması

KFG uygulaması esnasında, fonksiyonlar arası iletişimin daha etkin yapılabilmesi ve sonuca daha hızlı ulaşılabilmesi için etkin bir KFG ekibinin oluşturulması oldukça önem arz eden bir konudur. Uygulamanın yapıldığı hızlı yiyecek-içecek işletmesinin kapasitesinin çok fazla olmaması ve işletme alanının çok büyük olmaması nedeniyle KFG uygulaması ile ilgili yapılacak işlemlerde söz sahibi olabilecek kişi olarak şube müdürü KFG ekibinin lideri olarak belirlenmiştir. Bunun yanında yine uygulamanın gerçekleştirildiği hızlı yiyecek-içecek işletmesinde görev alan, konularında deneyimli ve KFG ekibinde çalışma konusunda gönüllü uzman bir mutfak elemanı ve bir de uzman servis personeli olmak üzere toplam 3 kişilik bir KFG ekibi oluşturulmuştur. Oluşturulan KFG ekibi öncelikle Gemba analizi süresince müşteri sesinin toplanmasını sağlamışlardır. Sonrasında ise KFG ekibiyle, müşteri taleplerinin nasıl karşılanacağı konusunda işletmenin ve organizasyonun taleplere yönelik karakteristikleri belirlenmiş ve kalite evinin oluşturulması aşamasına geçilmiştir.

4.2.1.2. Müşteri talepleri (NE'ler)

Müşteri taleplerinin değerlendirilmesi için anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Anketin oluşturulması için ilk olarak Gemba analiziyle müşteri talepleri toplanmıştır. Daha sonra bu talepler literatür taraması, uzman akademisyenler ve KFG ekibi eşliğinde yeniden düzenlenerek ankete son şekli verilmiştir (Ek-1).

Anket müşteri taleplerinin değerlendirildiği kısım ve demografik özelliklerin sorulduğu kısım olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm oluşturulan müşteri taleplerinin; müşteriler için ne kadar önemli olduğunu, önem verilen bu taleplerin araştırmanın yapıldığı işletme ve rakip işletmede ne kadar uygulandığını

belirlemek için 21 sorudan oluşturulmuştur. Birinci bölümün ilk kısmında; müşteri taleplerinin, müşteriler tarafından önemsizden önemliye 5’li likert ölçeğine göre derecelendirmeleri istenmiştir. İkinci ve üçüncü kısmında ise uygulamanın yapıldığı işletmede ve rakip işletmede bu taleplerin ne ölçüde uygulandığını kötüden iyiye doğru 5’li likert ölçeğine göre (1: en kötü, 5: en iyi) değerlendirmeleri istenmiştir.

Anket, toplam 246 müşteriye uygulanmıştır. Bu müşterilerden 189’una işletme ortamında anket uygulaması gerçekleştirilirken, diğer 57 müşterinin anketi internet adresleri üzerinden cevaplamak istemeleri üzerine, anket internet adreslerine gönderilmiş ve aynı şekilde anketlerin geri dönüşü sağlanmıştır. Buna göre elde edilen demografik sonuçları Tablo 4-1’de gösterildiği gibidir;

Tablo 4-1. Demografik Özellikler

Değişkenler	Özellikler	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	139	56,5
	Erkek	107	43,5
Yaş Grubu	15-19	22	8,9
	20-24	84	34,1
	25-29	70	28,5
	30-34	31	12,6
	35-39	28	11,4
	40 ve üstü	11	4,5
Eğitim düzeyi	İlköğretim	15	6,1
	Ortaöğretim	64	26,0
	Önlisans	55	22,4
	Lisans	88	35,8
	Yüksek lisans	15	6,1
	Doktora	9	3,7
Meslek	Öğrenci	88	35,8
	Özel sektör	79	32,1
	Kamu sektörü	42	17,1
	Serbest meslek	11	4,5
	Çalışmıyor	11	4,5
	Ev hanımı	15	6,1
Gelir düzeyi	499 ve altı	80	32,5
	500-999	54	22,0
	1000-1999	16	30,9
	2000-2999	26	10,6
	3000-3999	10	4,1
Medeni durum	Bekâr	165	67,1
	Evli	71	28,9
	Boşanmış	4	1,6
	Dul	6	2,4
Çocuk sayısı	1	23	9,3
	2	26	10,6
	3	15	6,1
	4	4	1,6
	5 ve üstü	0	0
	Hiç çocuğum yok	178	72,4
Hangi sıklıkla geldiği	Her gün	14	5,7
	Haftada 2-3 kez	58	23,6
	Haftada bir kez	47	19,1
	Ayda 2-3 kez	47	19,1
	Ayda bir kez	39	15,9
	Yılda 4-5 kez	25	10,2
	Yılda 2-3 kez	7	2,8
	Nadiren	7	2,8
İlk kez	2	0,8	

Demografik özellikler tablosu Tablo 4-1 incelendiğinde ankete katılanların çoğunluğu 20–24 yaş aralığında (%34,1), bayan (%56,5), lisans düzeyinde (%35,8), öğrenci (%35,8), 499 ve altı gelire sahip (%32,5), bekâr (%67,1), hiç çocuğu olmayan (%72,4) ve hızlı yiyecek-içecek işletmelerine haftada 2-3 kez (%23,6) ziyaret eden bireylerden oluşmaktadır.

Daha sonra işletmenin rakip işletmelere kıyasla, durum değerlendirmesi yapılmıştır. Anket sonuçlarının değerlendirilmesinde doğrudan değerlendirme yönteminden yararlanılmıştır. Böylece hedef değerlendirme planlaması yapılırken daha net sonuçlara ulaşılmıştır. Burada müşterilerin en çok önem verdikleri talepler ve uygulamanın yapıldığı işletme ile rakip işletmenin bu taleplere ne ölçüde cevap verdikleri belirlenmiştir. Buna göre belirlenmiş olan “müşteri sesi-1”, Tablo 4-2’deki gibi oluşturulmuştur:

Tablo 4–2. Müşteri sesi – 1

Boyut	Müşteri Sesi
Fiyat	Promosyonlu fiyat uygulamaları
	Kombine ürünlerin ücretsiz verilmesi (hardal, acı sos, vb)
Ürün	Etin uygun pişme düzeyi
	Ürünün uygun sunum sıcaklığı
	Ürünün sunum görüntüsü
	Ürünün lezzeti
	Ürünün kokusu
	Ürünün tazeliği
	Ürünün Sağlıklı olması
Paket	Ambalajın ürünle uyumlu olması
	Ambalajın kullanım kolaylığı
Fiziksel olanaklar	Mekân Tasarımının çekici olması
	Personel Kıyafeti
	Kullanışlı Ekipmanlar (Lavabo ekipmanları vb.)
Güvenirlilik	Standart Hizmet sunumu anlayışı
	Personel Bilgi Düzeyi
Heveslilik	Servis Süresi
	7 Gün 24 saat Hizmet
Güven	Güvenilir hizmet sunumu
	Yaygın şube ağı
Empati	Müşteri İlişkileri

KFG ekibi bu noktada teknik gereksinimler işlemini kolaylaştırmak için, özellikle de teknik karakteristik bakımından ortak gereksinimlere ihtiyacı olan unsurları tek başlık altında toplamayı daha uygun bulmuştur. Ayrıca birleştirilen bu unsurların önem puanlarının da aynı olduğu görülmektedir. Bunlar sırasıyla;

“Ürünün kalitesi” ortak başlığı altında birleştirilenler: ürünün lezzeti, ürünün kokusu ve ürünün tazeliği ifadeleridir.

“Ambalaj” ortak başlığı altında birleştirilenler: ambalajın ürünle uyumlu olması ve ambalajın kullanım kolaylığı ifadeleridir.

“Hizmet anlayışı” ortak başlığı altında birleştirilenler: güvenilir hizmet sunumu ve standart hizmet sunum anlayışı ifadeleridir. Böylece “müşteri sesi -2”, Tablo 4-3’te görülen son şeklini almıştır.

Tablo 4–3. Müşteri sesi – 2

Boyut	Müşteri Sesi
Fiyat	Promosyonlu fiyat uygulamaları
	Kombine ürünlerin ücretsiz verilmesi (hardal, acı sos, vb)
Ürün	Etin uygun pişme düzeyi
	Ürünün uygun sunum sıcaklığı
	Ürünün sunum görüntüsü
	Ürünün kalitesi
	Ürünün Sağlıklı olması
Paket	Ambalaj
Fiziksel olanaklar	Mekân Tasarımının çekici olması
	Personel Kıyafeti
	Kullanışlı Ekipmanlar (Lavabo ekipmanları vb.)
Güvenirlilik	Hizmet anlayışı
	Personel Bilgi Düzeyi
Heveslilik	Servis Süresi
	7 Gün 24 saat Hizmet
Güven	Yaygın şube ağı
Empati	Müşteri İlişkileri

4.2.1.3. Müşteri talepleri (NE’ler) önem düzeyi

Müşteri talepleri önem düzeyi belirlenirken, daha gerçekçi bir sonuca ulaşmayı sağlaması için, önem düzeyi belirlemeye yönelik talepleri müşterilerin derecelendirmesi istenmiştir. Müşteri talepleri önem düzeyi belirlenirken de, talepleri doğrudan değerlendirme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemde anket sonucuna göre her talebin aritmetik ortalaması alınarak taleplerin önem düzeyleri hesaplanmıştır. “Müşteri talepleri önem düzeyleri” Tablo 4-4’te gösterilen aritmetik ortalama

değerlerine bakıldığında, müşteri taleplerinin üründen ziyade hizmete yönelik taleplerinin ağırlıkta olduğu görülmektedir. 5’li likert ölçeğine göre hazırlanan anketteki önem düzeylerinin daha hassas sonuçlar vermesi için 10’lu ölçeğe uygun hale getirilmiştir. Burada uygulanan 246 anketin sonuçlarının her bir ifadesi için alınan aritmetik ortalamalar yer almaktadır. Böylece müşterilerin hangi ifadelere daha çok önem verdikleri belirlenmiştir.

Tablo 4–4. Müşteri talepleri önem düzeyleri

Boyut	Müşteri Sesi	Önem düzeyi (1:Düşük- 10:Yüksek)
Fiyat	Promosyonlu fiyat uygulamaları	8
	Kombine ürünlerin ücretsiz verilmesi (acı sos, vb)	8
Ürün	Etin uygun pişme düzeyi	9
	Ürünün uygun sunum sıcaklığı	9
	Ürünün sunum görüntüsü	9
	Ürünün kalitesi	9
	Ürünün sağlıklı olması	9
Paket	Ambalaj	7
Fiziksel olanaklar	Mekân tasarımının çekici olması	7
	Personel Kıyafeti	7
	Kullanışlı Ekipmanlar (Lavabo ekipmanları vb.)	9
Güvenirlilik	Hizmet anlayışı	9
	Personel Bilgi Düzeyi	8
Heveslilik	Servis Süresi	9
	7 Gün 24 saat Hizmet	7
Güven	Yaygın şube ağı	7
Empati	Müşteri İlişkileri	9

Anket sonuçlarına göre müşteri taleplerinin özellikle ürün boyutunda daha fazla önem kazandığı görülmektedir. Ürünle ilgili olarak ürünün sunum sıcaklığı, görüntüsü, lezzeti, kokusu, tazeliği ve sağlıklı olmasıyla ilgili tüm taleplere yüksek

puanlar verilmiştir. Bunun haricinde hizmete yönelik olarak özellikle fiziksel olanaklar boyutunda, lavabo ekipmanlarının kullanışlı olmasına yönelik ifadeler müşteriler tarafından daha önemli olarak belirlenmiştir. Yine güvenilirlik boyutunda standart hizmet sunum anlayışı, heveslilik boyutunda servis süresi, güven boyutunda güvenilir hizmet sunumu ve son olarak empati boyutunda müşteri ilişkileri boyutunun müşteriler tarafından önem verilen konular arasında olduğu belirlenmiştir.

4.2.1.4. Müşteri rekabet değerlendirmesi

Uygulanan ankette, müşterilerden hızlı yiyecek-içecek işletmesini yine aynı sektörde faaliyet gösteren ve düzey olarak aynı statüde bulunan diğer hızlı yiyecek-içecek işletmeleriyle kıyaslamaları istenmiştir. Bu değerlendirmeyi yaparken müşterilerden önem verdikleri taleplerin, her iki işletmede de bu talepleri ne ölçüde uyguladığına yönelik değerlendirmeleri istenmiştir.

Bu nedenle anket uygulanmadan önce müşterilere rakip hızlı yiyecek-içecek işletmelerinden en az birinin ürün veya hizmetini denemiş olup olmadıkları özellikle sorulmuştur. Alınan cevaba göre anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Ankette “belirlenen taleplerin hızlı yiyecek-içecek işletmesinde ve rakip hızlı yiyecek-içecek işletmesinde uygulanma derecesi sizce ne ölçüdedir” şeklinde sorulmuştur. Ankete katılan kişilere yöneltilen soruların her biri için 1-5 aralığında (1: çok kötü – 5: çok iyi) puan vermeleri istenmiştir. Bu değerlendirmenin sonucunda firmanın rakiplerine göre bugünkü durumu ortaya çıkmıştır.

Hem uygulamanın gerçekleştirildiği hızlı yiyecek-içecek işletmesi hem de rakip hızlı yiyecek-içecek işletmesinin ürün ve hizmet boyutları müşteriler tarafından tek tek değerlendirilmiştir. “Müşteri rekabet değerlendirmesi” Tablo 4-5’te görüldüğü gibi aritmetik ortalama değerleri sonucuna göre oluşturulmuştur.

Tablo 4–5. Müşteri rekabet değerlendirmesi

Müşteri Sesi	1	2	3	4	5
1. Promosyonlu fiyat uygulamaları			○	●	
2. Kombine ürünlerin ücretsiz verilmesi			●○		
3. Etin uygun pişme düzeyi			○	●	
4. Ürünün uygun sunum sıcaklığı				●○	
5. Ürünün sunum görüntüsü				●○	
6. Ürünün kalitesi			○	●	
7. Ürünün sağlıklı olması		○	●		
8. Ambalaj			○	●	
9. Mekân tasarımının çekici olması			○	●	
10. Personel kıyafeti				●○	
11. Kullanışlı ekipmanlar			●○		
12. Hizmet anlayışı				●○	
13. Personel bilgi düzeyi				●○	
14. Servis süresi				●○	
15. 7 Gün 24 saat hizmet			●○		
16. Yaygın şube ağı			○	●	
17. Müşteri ilişkileri			●○		

- = uygulamanın yapıldığı hızlı yiyecek-icecek işletmesi
○ = rakip hızlı yiyecek işletmesi

Burada müşterilerin vermiş oldukları puanlara göre yapılan değerlendirmeler uygulamanın gerçekleştirildiği hızlı yiyecek-icecek işletmesinin rakiplerine göre birçok konuda daha üst düzeyde olduğunu göstermektedir. Ancak uygulamanın gerçekleştirildiği hızlı yiyecek-icecek işletmesinin KFG ekibi yöneticisi, müşteriler tarafından yapılan değerlendirmelerin sonucunun daha iyi olması gerektiğini savunarak bunu olumlu anlamda gelişme yönünde bir adım olarak değerlendirmiştir. Bu nedenle KFG ekibi en üst düzey olan 5 puanını, işletmenin hedef değeri olarak

belirlemiştir. Buna göre “rekabet analizi tablosu” Tablo 4-6 oluşturularak, hızlı yiyecek-içecek işletmesi ve rakip hızlı yiyecek-içecek işletmelerinin anket sonucu değerlendirmeleri yazılmıştır. Daha sonra hızlı yiyecek-içecek işletmesinin belirlemiş olduğu hedef değerler tekrar değerlendirilerek tabloya yazılmıştır.

Tablo 4–6. Rekabet analizi tablosu

Müşteri Sesi	Önem Düzeyi	Uygulamanın Yapıldığı İşletme	Rakip İşletme	Hedef puanı	İlerleme oranı	Satış noktası	Önem puanı	% önem
Promosyonlu fiyat uygulamaları	8	4	3	5	1,25	1,5	15	6
Kombine ürünlerin ücretsiz verilmesi	8	3	3	4	1,33	1	10,6	4
Etin uygun pişme düzeyi	9	4	3	5	1,25	1,5	17	7
Ürünün uygun sunum sıcaklığı	9	4	4	5	1,25	1,5	17	7
Ürünün sunum görüntüsü	9	4	4	5	1,25	1,2	13,5	5
Ürünün Kalitesi	9	4	3	5	1,25	1,5	17	7
Ürünün Sağlıklı olması	9	3	2	5	1,66	1,5	22,4	9
Ambalaj	7	4	3	5	1,25	1	8,8	3
Mekân tasarımının çekici olması	7	4	3	5	1,25	1,5	13	5
Personel kıyafeti	7	4	4	5	1,25	1,2	10,5	4
Kullanışlı ekipmanlar	9	3	3	5	1,66	1,2	18	7
Hizmet anlayışı	9	4	4	5	1,25	1,5	17	7
Personel Bilgi Düzeyi	8	4	4	5	1,25	1,5	15	5
Servis Süresi	9	4	4	5	1,25	1,5	17	7
7 Gün 24 saat Hizmet	7	3	3	4	1,33	1	9,3	4
Yaygın şube ağı	7	4	3	5	1,25	1,5	13	5
Müşteri ilişkileri	9	3	3	5	1,66	1,5	22,4	9
							256,5	100

A: uygulamanın yapıldığı hızlı yiyecek-içecek işletmesi

R: rakip hızlı yiyecek-içecek işletmesi

Tabloda gösterilen “ilerleme oranı” sütunu; “hedef” değer, uygulamanın yapıldığı hızlı yiyecek işletmesinin bugünkü değerine (uygulamanın yapıldığı işletme sütununa) bölünmesiyle hesaplanır. Örneğin “Promosyonlu fiyat uygulamaları” müşteri ifadesi için ilerleme oranı $5/4= 1,25$ olarak hesaplanır. Burada işletmenin amacı 1 değerine ulaşmaya çalışmaktır. Çünkü hesaplamanın 1 değerinden yüksek çıkması demek işletmenin hedef değerinden o derece uzak olduğunu ve aradaki farkın büyüklüğüne göre ulaşması gereken hedef için bir o kadar çaba sarf etmesi gerektiğinin ifadesidir. Burada en çok ilerleme kaydedilmesi gereken hususlar, en yüksek puan olan 1,66 puan temel alındığında;

- Ürünün sağlıklı olması
- Kullanışlı ekipmanlar
- Müşteri ilişkileri olarak belirlenmiştir.

Bu hususlarda ilerleme kaydetmek firmanın müşterilerine en iyi hizmeti vermesini sağlamış olacaktır.

Rekabet analizi tablosu Tablo 4-6’da yer alan “satış noktası” puanları belirlenirken dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, işletmenin bu talebi karşılayabilme potansiyelini doğru tespit etmesidir. İşletme ancak karşılayabileceği unsurların puanını yüksek verebilir, aksi takdirde yapılan değerlendirmenin sonucu gerçekçi olmayacaktır. Oluşturulan KFG ekibinin yöneticisi tarafından karşılanabilecek ve önem verilmesi gereken unsurlar özellikle 9 puan verilmiş olan unsurlar olarak değerlendirildiğinde;

- Etin uygun pişme düzeyi,
- Ürünün kalitesi,
- Ürünün sağlıklı olması,
- Kullanışlı ekipmanlar
- Hizmet anlayışı,
- Servis süresi,
- Müşteri ilişkileri şeklinde belirlenmiştir.

Tüm bu unsurların daha iyi duruma getirilmesinin müşteri tatminini daha da arttıracığına karar verilmiştir. Diğer yandan müşteriler tarafından diğer taleplere oranla çok fazla önemsenmeyen unsurlar da;

- Ambalaj
- Mekân tasarımı
- Personel kıyafeti
- 7 gün 24 saat hizmet
- Yaygın şube ağı olarak belirlenmiştir

Rekabet analizi tablosu Tablo 4-6’da yer alan “önem puanı” sütunu; önem düzeyi, ilerleme oranı ve satış noktası puanlarının çarpımı sonucunda bulunur. Örneğin; “Müşteri İlişkileri” talebi için önem puanı $1,5 \times 1,66 \times 9 = 22,4$ olarak hesaplanmıştır. Önem puanlarının normalize edilmesi sonucunda da yüzde önem puanı elde edilir. Böylece hangi unsurların işletme açısından daha önem verilen konular arasında olacağı belirlenmiş olacaktır. Buna göre müşteri ve işletme sesinin birleştiği noktaları belirlerken 17’den büyük olan değerlerin diğerlerine oranla daha önemli olduğu düşünülürse, bu unsurların yine ilerleme noktasındaki unsurlarla benzerlik gösterdiği ortaya çıkmış olacaktır, bunlar;

- Ürünün sağlıklı olması
- Kullanışlı ekipmanlar
- Müşteri ilişkileri olarak belirlenmiştir.

Bu noktadan sonra önem düzeyleri belirlenen bu ifadelerin işletme sesine dönüştürülmesi işleminin yapıldığı ikinci aşamaya geçilir.

4.2.2. Süreç kontrol karakteristiklerinin matrisi

Teknik gereksinimlerin (NASIL’lar) ve müşteri taleplerinin (NE’ler) firma tarafından nasıl karşılanacağı belirlendiği aşamadır. Bu aşamada müşteri taleplerinin her biri işletme sesine dönüştürülür. Bu kısımda, kalite evinin yatay kısmı detaylı olarak tanımlanır. Bu araştırmada her bir müşteri talebinin işletmede ne gibi uygulamalarla karşılanabileceği KFG ekibi tarafından tartışılmış ve her bir

talebin karakteristiği teknik gereksinimler tablosu, Tablo 4-6 ve Tablo 4-7’de gösterilmiştir. Tablonun sol kısmından itibaren müşteri talepleri sırasıyla sınıflandırılmıştır. Burada müşteri talepleri sütunu, teknik gereksinimler sütunu ve bu gereksinimlerin nasıl karşılanacağına dair detaylı olarak belirtilen ölçü birimleri sütunu yer almaktadır. Bu aşamada unutulmaması gereken önemli nokta, her bir teknik gereksinimin nasıl karşılanacağıının ölçülebilir nitelikte olması gerektiğidir.

KFG ekibi bu aşamada her bir müşteri ihtiyacına göre, işletmenin performansını da göz önünde bulundurarak ölçülebilir nitelikteki teknik gereksinimleri belirler. Örneğin Tablo 4-7’de ürünle ilgili olarak tespit edilen müşteri ihtiyaçlarından pişme düzeyi için KFG ekibi, hızlı yiyecek-içecek işletmesinin teknik gereksinimlerini işletmenin performansını da göz önünde bulundurarak ızgara sıcaklığı ve pişme süresi olarak belirlemiştir. Bunların ölçü birimlerini de 300-350 °C standart pişme sıcaklığı ve 1 dk 45 sn – 2dk standart pişme süresi olarak belirlemiştir. Böylece pişme düzeyi ile ilgili olarak belirlenen teknik gereksinim ve ölçü birimi sayesinde, müşteri ihtiyacı işletme sesine çevrilmiş ve müşteri tarafından ürünün pişme düzeyiyle ilgili olarak gelebilecek şikâyetler de belirlenen ölçü birimleri sayesinde önlenmiş olacaktır. KFG ekibi temel olarak bu prensip eşliğinde diğer tüm müşteri ihtiyaçları için de teknik gereksinimleri ve ölçü birimlerini ayrıntılı olarak belirlemiştir.

Tablo 4–7. Teknik gereksinimler

KATEGORİ	MÜŞTERİ TALEPLERİ (NE)	TEKNİK GEREKSİNİMLER (NASIL)	ÖLÇÜ BİRİMLERİ	
Fiyat	Kombine ürünlerin ücretsiz verilmesi	Satın alma Maliyeti	Hammadde fiyat değişimi	
		Üretim Maliyeti	Ürün maliyeti	
			Fire oranları: Üretim hatasından kaynaklanan atık maliyeti; müşterilere verilen promosyon ürünler vb.), Personel yemek maliyeti)	
	Servis maliyeti	Çalışan personel sayısı		
	Promosyonlu fiyat uygulamaları	İndirimler	Belli bir kesime yönelik (Çocuklar vb.)	Özel gün ve haftalarda (23 Nisan vb.)
			Uygulanan kısmi zamanlı kampanyalar	
Sponsorluk			Şirket anlaşmaları	
Ürün	Pişme Düzeyi	Izgara sıcaklığı	300-350 ° C	
		Pişme süresi	1dk 45 sn – 2 dk	
	Sıcaklık	Gold Standart Servis (GSS)	2 dk 30 sn	
		Şok ısıtma (mikrodalga)	4 sn	
	Görüntü	İçindeki malzemeler	Malzeme dizilim sırası	
		Ambalaj kâğıdı / kutusu	Malzemelerin tazeliği	
	Kalite	Baharatlar	Ambalaj materyalinin temizliği	
		Pişme düzeyi	Miktarı (gr)	
		Kombine ürünler	Süre (°C)	
		Servis süresi	SKT ve Miktarı (gr)	
		Sandviç ekmeği	Dakika (dk.)	
		Baharatlar	Sıcaklığı (40 °C) ve karamelize olması	
		Temizlik	Ürün gramajı (gr)	
		Talepler	Gıda Güvenlik Sistemi	
		Eğitim	Kalite-Servis-Temizlik Çizelge Kontrolü	
		Etin son kullanma tarihinin belirtilmesi	Müşteri şikâyet sayısı (şikâyet/gün)	
		Kombine ürünlerin (mayonez, domates, marul, turşu, ketçap ve soğan) ve ekmeğin kullanım ömrü	Personel bilgi düzeyi (eğitim/yıl)	
		Gün-Ay-Yıl		
	Sağlıklı olması	Kullanılan malzemelerin kalitesi	H= Hazırlanış K= Kullanım A= Atık	
		Üretim hattının temizliği	Ham madde kalite kontrol (kontrol/gün)	
Katkı maddesi		Personelin eğitimi		
Sebzeler, baharatlar ve etler		Kalite-Servis-Temizlik çizelge kontrolü		
Gıda Güvenlik Sistemi		Gıda Güvenlik Sistemi		
Paketleme	Ambalaj	Tasarım çalışması	Fikir sayısı / yıl	
		Tedarikçi	BRC sertifikası	
	Paketi açma kolaylığı	SQA sertifikası	Ürün - paket standardizasyonu	
		Sarmal kâğıdın ham maddesi (selüloz, dolgu, boyar maddeler, vb.)		

Tablo 4–7. Teknik gereksinimler - Devam

KATEGORİ	MÜŞTERİ TALEPLERİ (NE)	TEKNİK GEREKSİNİMLER (NASIL)	ÖLÇÜ BİRİMLERİ
Hizmet	Mekân Tasarımı	İşlevsel, yapısal ve estetik tasarım	Planlama ve Uygulama
		İç ve dış mekân tasarımı	İç mekân: kırmızı deri ve ahşap
			Dış mekân: metal ve bahçe mobilyaları
		Reklam panolarının yeri	Planlama ve Uygulama
	Sigara içilen içilmeyen alan		Bölümlerin ayrılması ve belirtilmesi
	Personel Kıyafeti	Düzgün ve firmayı temsil eden	Uygun tasarım
		Cinsiyete göre forma	Kadın/erkek
		Kıdeme göre forma/isimlik	Müdür: beyaz gömlek -gri pantolon-beyaz isimlik
			Uzman: siyah tişört-lacivert kot - kırmızı isimlik
	Kullanışlı ekipmanlar	Sabunluk	Çalışır ve dolu durumda 3/1 (kontrol/gün)
		El kurutma cihazları	Çalışır durumda 3/1 (kontrol/gün)
		Fotoselli ışıklar	Çalışır durumda 3/1 (kontrol/gün)
	Standart hizmet	5 adım uygulaması	Gülümseme ve sipariş alımı
			Sipariş tekrarı ve hazırlama
	Personel bilgi düzeyi	Rotasyon sistemi uygulaması	Haftalık ve aylık uygulamalar
		Sınav sistemi	Yılda 4 kez personel değerlendirme sınavı
	Servis Süresi	Taahhüt edilen sürede teslim	Dakika
		Gold standart servis süresi	Müşterinin kapıdan giriş anından itibaren siparişinin verilip uğurlanması aşamasına kadar geçen süre: 2 dk 30 sn
	7/24 hizmet	Vardiya sistemi	Günde 3 vardiya (6'şar saat'lik)
		Primli maaş	Maaş + pirim (satışa göre)
		Kısmi zamanlı çalışma	Saatlik uygulama
Geniş şube ağı	Yurtiçi Franchising uygulamaları	Planlama ve uygulamam	
Müşteri ilişkileri	Güler yüzlü hizmet	Müşteri algısı - Şikâyet sayısı / Gün	
	Problem çözümü	Birebir/telefon/internet/dilek kutusu	
	Müşteri ihtiyaçlarına uygun yönlendirme	Menü seçimi/öneri sunma	

4.2.3. Eylem Planı Matrisi

Müşteri talepleri (NE'ler) ve teknik gereksinimler (NASIL'lar) arasındaki ilişkilerin belirlendiği aşamadır. Bu aşamada daha önceden müşteri taleplerine (NE'ler) karşılık oluşturulan ve işletmenin sesi olarak nitelendirilen teknik gereksinimlerin (NASIL'lar) arasındaki ilişkiler belirlenmiştir. Böylece işletmenin talepleri ne düzeyde karşılayıp karşılayamayacağı ve işletme açısından hangi teknik

gereksinimin daha öncelikli olduğu saptanmıştır. Aşağıdaki NE'ler ve NASIL'lar arasındaki "ilişki matrisi" tablosu Tablo 4-8'de yapılan hesaplamalar ve ilişki matrisleri gösterilmektedir.

- Güçlü Dereceli ilişki= \odot = 9 puan
- Orta Dereceli ilişki= O = 3 puan
- Zayıf Dereceli ilişki= Δ = 1 puan

Müşteri talepleriyle teknik karakteristikler arasında fazla sembolün olmaması veya zayıf ilişkinin fazla olması, müşteri taleplerini karşılayabilecek nitelikte bir ürün veya hizmet tasarımının gerçekleştirilmediğini ifade eder. NE'ler ve NASIL'lar arasındaki "ilişki matrisi" tablosu Tablo 4-8'de görülen güçlü karakteristiklerin yoğunluğu, müşteri taleplerinin karşılanabileceğinin ifadesidir. Burada her bir teknik gereksinim sütunu için müşteri ihtiyaçlarının mutlak önem düzeyi ve ilişkilerin kuvvetinden oluşan bir kombinasyonu temsil eden ağırlık düzeyi hesaplanmaktadır. Bu da ilişki kuvveti ve onun yüzde önem düzeyinin her bir satır için tek tek çarpımı daha sonra da ilgili sütundaki tüm bu değerlerin toplamı kullanılarak elde edilmiştir. Buna göre örnek olarak Tablo 4-8'deki personel sütununu hesaplayacak olursak: $(4 \times 1) + (7 \times 9) + (7 \times 9) + (5 \times 9) + (3 \times 7) + (9 \times 9) + (1 \times 9) + (3 \times 1) + (4 \times 9) + (7 \times 9) + (6 \times 9) + (5 \times 9) + (7 \times 9) + (4 \times 9) + (5 \times 9) + (9 \times 9) = 714$ şeklindedir. Bu değer ilgili sütunun en altına yazılır. Tüm sütunlara aynı işlem tekrarlandıktan sonra bu defa her bir teknik gereksinime ait mutlak önem düzeyi tüm teknik gereksinimlerin mutlak önem düzeyleri toplamına bölünerek bağıl (yüzde) önem düzeyleri hesaplanır (Sofyalıoğlu, 2006).

Aşağıdaki Tablo 4-8'de görülen NASIL'ların bağıl önem derecesi sonuçları incelendiğinde hızlı yiyecek-içecek işletmesinin özellikle üç hususa, diğerlerinden daha fazla ağırlık vermesi gerektiği sonucu çıkmaktadır. Bunlar; personel, eğitim ve gıda güvenlik sistemi konularıdır.

İlişki matrisinin oluşturulmasının ardından belirlenmiş olan bu teknik gereksinimler arasında pozitif veya negatif yönlü ilişkilerin belirlendiği korelasyon analizinin yapılması gereklidir.

Tablo 4–8. NE’ler ve NASIL’lar arasındaki ilişki matrisi

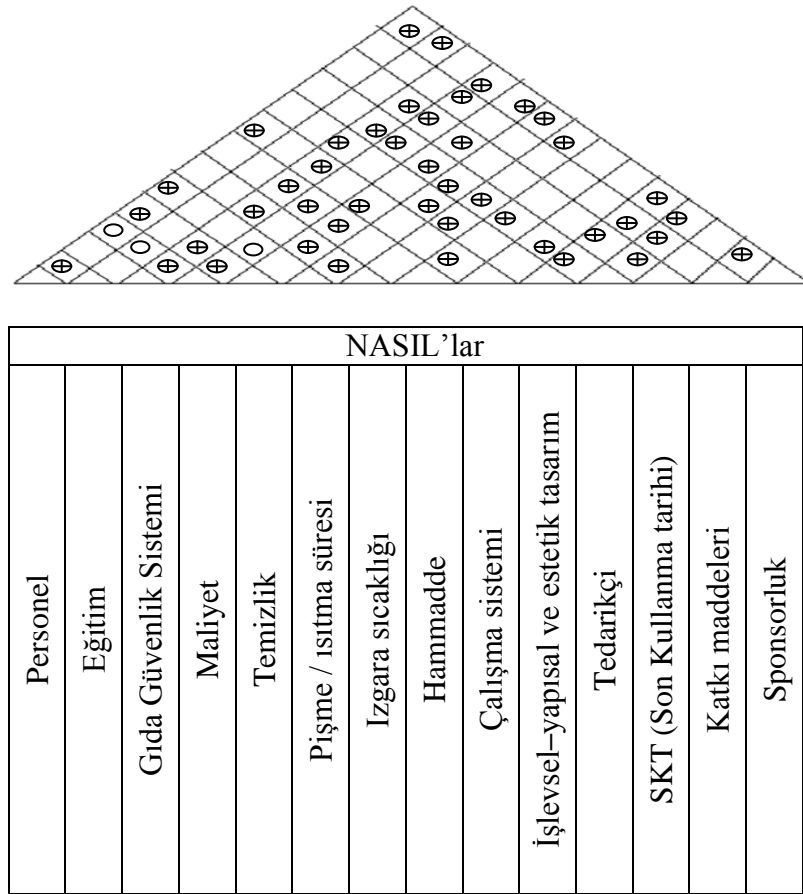
NE’ler		NASIL’lar															Yüzde Önem			
		Müşteri Talepleri	Önem Derecesi	Personel	Eğitim	Gıda Güvenlik Sistemi	Maliyet	Temizlik	Pişme/ısıtma süresi	Izgara sıcaklığı	Hammadde	Çalışma sistemi	İşlevsel, yapısal ve Estetik Tasarım	Tedarikçi	SKT (Son Kullanma tarihi)	Katkı maddeleri		Sponsorluk		
NE’ler	Mal	Fiyat	1. Promosyonlu fiyat uygulaması	8				⊙							⊙	○		⊙	6	
			2. Kombine ürünlerin ücretsiz verilmesi	8	△			⊙								△	△		△	4
		Ürün	3. Etin uygun pişme düzeyi	9	⊙	⊙	⊙	△		⊙	⊙	○				△				7
			4. Ürünün sunum sıcaklığı	9	⊙	⊙	⊙	△		⊙	⊙									7
			5. Ürünün sunum görüntüsü	9	⊙	⊙	⊙	△	○	⊙	○	○		○	△	△				5
			6. Ürünün kalitesi	9	○	⊙	⊙	○	⊙	⊙	⊙	⊙			⊙	⊙	⊙			7
			7. Ürünün sağlıklı olması	9	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙			⊙	⊙	⊙			9
		Paket	8. Ambalaj	7	○	○	⊙	⊙	⊙			⊙		⊙	⊙			⊙		3
	Hizmet	Fiziksel olanaklar	9. Mekân tasarımının çekici olması	7	△	△	△	⊙	⊙					⊙	○			○	5	
			10. Personel kıyafeti	7	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙				⊙	⊙	△			○	4	
			11. Kullanışlı ekipmanlar	9	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙					⊙	⊙				7	
		Güvenirlilik	12. Hizmet anlayışı	9	⊙	⊙	△		⊙	△		△	⊙	⊙	△		△	△	△	6
			13. Personel bilgi düzeyi	8	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	△	○		△	○	△			5
		Heveslilik	14. Servis süresi	9	⊙	⊙	⊙	⊙	△	⊙	⊙	○	⊙							7
			15. 7 Gün 24 saat Hizmet	7	⊙			⊙	○				⊙							4
		Güven	16. Yaygın şube ağı	7	⊙			⊙					⊙							5
		Empati	17. Müşteri ilişkileri	9	⊙	⊙	△													9
		NASIL’ların Mutlak Önem Derecesi	Σ5254	714	671	579	571	448	429	393	257	249	240	237	193	155	118	100		
		NASIL’ların Bağlı Önem Derecesi (%)	100	13,6	12,8	11,0	9,8	8,5	8,2	7,5	4,9	4,7	4,6	4,5	3,7	3,0	2,2			

4.2.3.1. Korelasyon analizi

Bu aşamada her bir teknik gereksinimin (NASIL'lar) diğer bir teknik gereksinimle arasındaki ilişkinin boyutuna bakılır. Burada önemli olan; bir müşteri talebi karşılanırken belirlenmiş olan bir teknik gereksinim bir başka teknik gereksinimin uygulanmasına engel mi teşkil etmekte yoksa belirlenen gereksinimin uygulamasını destekleyici nitelikte mi olduğunun belirlenmesidir. Bunun için her bir gereksinim birbiriyle eşleştirilmiş ve aralarındaki ilişki aşağıdaki korelasyon matrisi şeklindeki kalite evinin çatısında “korelasyon matrisi” şekli Şekil 4-1’de gösterildiği gibidir. Bu şekilde yer alan ifadelerin anlamı aşağıdaki gibi tanımlanmıştır:

- ⊕ = Pozitif yönlü korelasyon
- = Negatif yönlü korelasyon

Şekil 4–1. Korelasyon matrisi



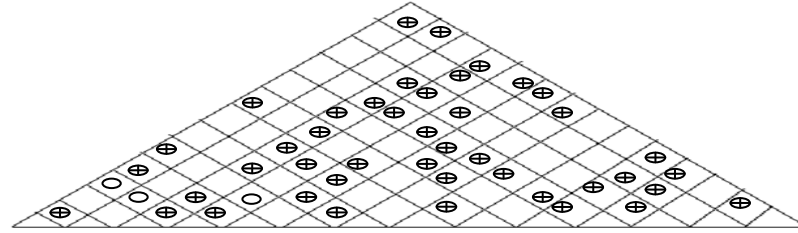
Bu şekilde görüldüğü üzere teknik gereksinimler arasındaki korelasyonlar oldukça güçlü yöndedir. Özellikle personel ve gıda güvenlik sistemi ile ilgili korelasyonların daha fazla pozitif yönlü ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Buradaki olumsuz ilişkiler ise oldukça az miktarda olup; personel, eğitim ve pişirme/ısıtma sürelerinin yönelik işlemlerin maliyeti olumsuz etkileyebileceği düşünülmüştür. KFG ekibi tarafından sadece bu konudaki olumsuz etkilenmenin diğer daha önemli aşamaları olumsuz yönde etkilemeyeceği sonucuna varmışlardır. Böylece bu olumsuz yöndeki korelasyonu ihmal edilebilir düzeyde bulduklarını ifade etmişlerdir.

4.2.3.2. Kalite evi

Son aşama olan “kalite evi”nin oluşturulması aşamasında tüm bileşenler ve yapılan tüm hesaplamalar tek matris üzerinde gösterilir. Böylelikle hızlı yiyecek-içecek işletmesi kendisi için belirlenen tüm değerlendirmeleri daha kolay görebilecektir. Aşağıda verilen kalite evi şekli Şekil 4–2 kalite evinin en alt bölümünde yer alan NASIL’ların bağıl önem derecesine bakıldığında, hızlı yiyecek-içecek işletmesinin gereksinimlerini en yüksek oranda karşılayacak olan parametrelerin; personel, eğitim ve gıda güvenliği sisteminin olduğu görülmektedir. Hızlı yiyecek-içecek işletmesi belirlenen bu özellikleri göz önünde bulundurarak hareket etmeli ve bu teknik gereksinimleri karşılayacak ölçütlerin üzerinde hassasiyetle durmalıdır.

Kalite evine göre işletmenin önem vermesi gereken konular NASIL’ların yüzde önem derecesi sonuçlarına göre sırasıyla; personel, eğitim, gıda güvenlik sistemi, maliyet, temizlik, pişme/ısıtma süresi, ızgara sıcaklığı, hammaddeler, işlevsel-yapısal-estetik tasarım, tedarikçi, SKT, katkı maddeleri ve sponsorluk konularıdır.

Kalite evinin çatısına göre de, hızlı yiyecek-içecek işletmesi için belirlenen NASIL’lar arasında pozitif ilişkinin çokluğu işletmenin müşteri ihtiyaçlarını karşılarken herhangi bir sorunla karşılaşmayacağını göstermektedir.



		Müşteri Talepleri	Önem Derecesi	NASIL'lar														A İşletmesi	R İşletmesi	Firma Hedefi	İlerleme Oranı	Satış Noktası	Önem Puanı	Yüzde Önem
				Personel	Eğitim	Gıda Güvenlik Sistemi	Maliyet	Temizlik	Pişme/İstima süresi	Izgara sıcaklığı	Hammedde	Çalışma sistemi	İşlevsel, yapısal ve Estetik Tasarım	Tedarikçi	SKT (Son Kullanma tarihi)	Katı maddeleri	Sponsorluk							
NE'ler	Mal	Fiyat	18. Promosyonlu fiyat uygulaması	8				⊙						⊙	○		⊙	4	3	5	1,25	1,5	15	6
			19. Kombine ürünlerin ücretsiz verilmesi	8	△			⊙							△	△		△	3	3	4	1,33	1	10,6
	Ürün	20. Etin uygun pişme düzeyi	9	⊙	⊙	⊙	△		⊙	⊙	○				△			4	3	5	1,25	1,5	17	7
		21. Ürünün sunum sıcaklığı	9	⊙	⊙	⊙	△		⊙	⊙								4	4	5	1,25	1,5	17	7
		22. Ürünün sunum görüntüsü	9	⊙	⊙	⊙	△	○	⊙	○	○		○	△	△			4	4	5	1,25	1,2	13,5	5
		23. Ürünün kalitesi	9	○	⊙	⊙	○	⊙	⊙	⊙	⊙			⊙	⊙	⊙		4	3	5	1,25	1,5	17	7
Paket	24. Ürünün sağlıklı olması	9	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙			⊙	⊙	⊙		3	2	5	1,66	1,5	22,4	9		
Hizmet	Fiziksel olanaklar	25. Ambalaj	7	○	○	⊙	⊙	⊙			⊙		⊙	⊙		⊙	4	3	5	1,25	1	8,8	3	
		26. Mekân tasarımının çekici olması	7	△	△	△	⊙	⊙				⊙	○		○	4	3	5	1,25	1,5	13	5		
		27. Personel kıyafeti	7	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙				⊙	⊙	△		○	4	4	5	1,25	1,2	10,5	4	
	Güvenirlilik	28. Kullanışlı ekipmanlar	9	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙					⊙	⊙			3	3	5	1,66	1,2	18	7	
		29. Hizmet anlayışı	9	⊙	⊙	△		⊙	△		△	⊙	⊙	△		△	4	4	5	1,25	1,5	17	7	
	Heveslilik	30. Personel bilgi düzeyi	8	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	△	○		△	○	△	4	4	5	1,25	1,5	15	5	
		31. Servis süresi	9	⊙	⊙	⊙	⊙	△	⊙	⊙	○	⊙					4	4	5	1,25	1,5	17	7	
		32. 7 Gün 24 saat Hizmet	7	⊙			⊙	○				⊙					3	3	4	1,33	1	9,3	4	
	Güven	33. Yaygın şube ağı	7	⊙			⊙					⊙				4	3	5	1,25	1,5	13	5		
	Empati	34. Müşteri ilişkileri	9	⊙	⊙	△										3	3	5	1,66	1,5	22,4	9		
		NASIL'ların Mutlak Önem Derecesi	Σ5254	714	671	579	571	448	429	393	257	249	240	237	193	155	118						256,5	100
		NASIL'ların Bağlı Önem Derecesi (%)	100	13,6	12,8	11,0	9,8	8,5	8,2	7,5	4,9	4,7	4,6	4,5	3,7	3,0	2,2							

Şekil 4–2. Kalite evi matrisi

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. SONUÇ

Yaşanan küresel değişim ve buna bağlı olarak değişen sosyo ekonomik yapıyla insanların beslenme alışkanlıklarında da bazı değişiklikler meydana gelmiştir. Özellikle günümüzde yaşam standartlarının yükselmesi, eğitim düzeyinin artması ve bilinçli müşteri kitlesinin oluşmaya başlamasıyla hem dışarıda yemek yeme ihtiyacını karşılama oranı artmış hem de yiyecek-içecek işletmelerinden beklentiler daha üst seviyeye çıkmıştır. Günümüzde müşteri talebinin her geçen gün arttığı bir alan olan yiyecek-içecek sektörü dünyada ve ülkemizde hızlı büyüyen sektörler arasındadır. Dolayısıyla rekabetin zor şartlar altında gerçekleştiği sektörlerden biri de yiyecek-içecek işletmeleridir.

Hem ürün hem de hizmet sunumunun gerçekleştirildiği yiyecek-içecek işletmelerinde, müşteri taleplerinin her iki noktada yerine getirilmesi günümüz rekabet koşulları için oldukça önemlidir. Bir yiyecek-içecek işletmesi müşterisinin ihtiyaçlarının en iyi şekilde karşılanabilmesi için; taleplerin iyi tanınması ve en doğru şekilde tespit edilmesi gerekmektedir. Diğer yandan bir yiyecek-içecek işletmesinin başarılı olmasındaki bir başka etken de, işletmenin ürün ve hizmet konseptinin bir bütün oluşturarak müşteriyi tatmin edebilmesiyle alakalıdır. Özellikle gençlerin hızlı yiyecek-içecek işletmelerine olan eğilimleri son zamanlarda sıkça gündeme gelen bir konudur. Bu konuda mevcut hızlı yiyecek-içecek işletmelerinin uygulamış oldukları reklam stratejileri ve kuruluş yerlerini gençlerin kalabalık oldukları alanlarda gerçekleştirmeleri bu başarının en büyük anahtarlarından biridir.

Bu kapsamda hızlı yiyecek işletmesinde gerçekleştirilen KFG uygulamasında, müşteri taleplerinin hem ürün hem de hizmet bazında belirlenebilmesi için ürün ve hizmete yönelik sorular yöneltilmiştir. Ankette müşteriye demografik özelliklerin yanında, ürün ve hizmet alanında Gemba analiziyle tespit edilmiş olan müşteri sesi kısmındaki değerlendirme soruları da yöneltilmiştir. Anketin müşteri sesi bölümünde yer alan ifadeler ne derece önem verdikleri ve uygulamanın gerçekleştirildiği hızlı yiyecek-içecek işletmesinin bu unsurları ne derece yerine getirdiğine yönelik ifadeleri değerlendirmeleri istenmiştir. Ayrıca müşterilerden rekabet değerlendirmeleri yapmaları da istenmiştir. Böylece müşteri gereksinimleri ve rakip işletmeye göre işletmenin durumu tespit edilmiştir. Yapılan bu tespitlere göre hızlı yiyecek-içecek işletmesinin ürün ve hizmet karakteristikleri belirlenmiştir.

Oluşturulan kalite evinde müşterilerin ürüne ve hizmete yönelik önem düzeyi sıralaması aşağıdaki şekildedir:

- Ürüne yönelik; ürünün kalitesi ve sağlıklı olması müşteriler tarafından en çok önem verilen konular olarak belirlenmiştir.

- Hizmete yönelik; kullanışlı ekipmanlar (lavabo ekipmanları vb.), hizmet anlayışı, servis süresi ve müşteri ilişkileri müşteriler tarafından en çok önem verilen konular olarak belirlenmiştir.

Daha sonra bu değerlendirmelere hızlı yiyecek-içecek işletmesinin özellikle satışı arttıracak noktalar yönünde belirlemiş olduğu puanların da eklenip hesaplanmasıyla;

- Ürünün sağlıklı olması,
- Kullanışlı ekipmanlar ve
- Müşteri ilişkileri

konularının işletme tarafından önemsenmesinin, müşteri tatminini ve sadakatini arttıracığı yönünde sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Bu değerlendirmelerin ardından oluşturulan kalite evinde, müşteri taleplerini karşılamak için belirlenmiş olan teknik gereksinimlerin (NASIL'lar) önem dereceleri hesaplanmıştır. Bu noktada da mevcut taleplerin karşılanması için işletmenin en çok önem vermesi gereken konular belirlenmektedir. Hesaplanan bu değerlere göre;

- Personel,
- Eğitim ve
- Gıda güvenliği

konularına ağırlık verildiğinde müşteri tatmininin sağlanacağı yönünde ortak görüş beyan edilmiştir.

Kalite evinin çatısına göre genellikle pozitif yönlü ilişkilerin çoğunlukta olması, işletme gereksinimlerinin doğru tespit edildiğinin bir göstergesidir. Bununla birlikte negatif yönlü ilişkinin yalnızca maliyet noktasında yoğunlaşmış olması, hızlı yiyecek işletmesinin özellikle yıllık bütçe planlaması yaparken yapacağı harcamalar konusunda dikkat etmesi konuları göz önünde bulundurması gerektiğinin bir göstergesidir.

Araştırmanın bulgu ve sonuçları değerlendirilirken araştırma ile ilgili olarak araştırmanın sadece Kuşadası'ndaki müşterilere yönelik yapılmış olması bu araştırmanın sonuçlarının genellenemeyeceğinin bir göstergesidir. Bu nedenle bundan sonraki araştırmaların Türkiye genelinde yapılabilmesi araştırmanın muhtemel sonuçlarını değiştirebilecektir. Gerek ürün gerekse hizmet kalitesine yönelik talepler çok boyutlu yapılardır, dolayısıyla ürün ve hizmetin bir arada sunulduğu endüstri alanı içerisinde olan işletmelerden KFG uygulamasının sadece hızlı yiyecek-içecek işletmesine yapılmış olması bir diğer kısıttır. Bundan sonra yapılacak araştırmalarda ürün veya hizmeti bir arada sunan endüstri dalı içerisinde farklı tarzdaki diğer işletmelere de KFG uygulamasının yapılması sonuçların karşılaştırılması açısından oldukça önemlidir.

5.2. ÖNERİLER

İletişim yöntemlerinin daha da kolaylaştığı ve yaygınlaştığı günümüz teknolojisinde, müşteri sesine ulaşmak artık çok daha kolay ve hızlı yöntemlerle gerçekleştirilebilmektedir. Özellikle hızlı yiyecek-içecek işletmelerinde müşterilerin mail adresleri alınarak 3-6 aylık periyotlarla kısa anketler gönderilip talepler toplanabilir ve sıklıkla değerlendirilerek işletmenin gelişimine katkıda bulunulabilir. Böyle bir uygulama yönteminin seçilmesi müşteri açısından düşünüldüğünde daha pratik olacaktır. Çünkü uygulanacak anketler kısa olacağından hem müşteriler

sıkılmayacak, hem de kendilerini en rahat hissettikleri ortamda cevaplama şansları doğmuş olacaktır. Böylece değişen müşteri talepleri ve profili sürekli tespit edilebileceğinden, hızlı yiyecek-içecek işletmesinde yapılması gereken değişikliklerin ve alınması gereken önlemlerin daha erken farkına varılabilecektir.

Uygulamanın gerçekleştirildiği hızlı yiyecek-içecek işletmesinde bazı müşteri talepleri için işletmenin yapması gerekenler ve gereksinimleri aşağıda belirtilmiştir:

Müşterilerin sağlıklı ürün kapsamındaki taleplerini yerine getirmek için; ürün ve hizmet sunumunda kullanılan tüm malzemelerin kalitesi ve tedarikçileri düzenli aralıklarla kontrol edilmelidir. Bununla birlikte ürünlerde herhangi bir katkı maddesi kullanılmadığını ve üretim hattının temizlik prensiplerine uygun olduğunu gösterir gıda güvenlik raporları düzenli aralıklarla yayınlanmalıdır. Bu durum müşteri tereddütlerini ortadan kaldırarak, müşterilerin işletmeye olan güvenini arttıracaktır.

Kullanışlı ekipmanlar konusundaki müşteri talebi için; özellikle lavabo ekipmanları olan sabunluk, el kurutma cihazları ve fotoselli ışıklar her vardiya sonrası ve başlangıcında düzenli aralıklarla kontrol edilerek bu konudaki müşteri talepleri karşılanabilir. Ayrıca kontrollerin yapıldığına dair bir kayıt yönteminin geliştirilmesi konuyla ilgili meydana gelebilecek aksaklıkları önleyecektir.

Müşteri ilişkileri konusunda; hızlı yiyecek-içecek işletmesinde müşteriyle ilk ve son iletişimi sağlayan kişinin servis personeli olduğu düşünülürse, müşterinin ürün ve hizmet karakteristikleriyle ilgili tüm algısını değiştirebilecek kişi de yine servis personelidir. Personel kurulan iletişime bağlı olarak müşterinin hızlı yiyecek-içecek işletmesine dair olumlu ya da olumsuz fikirlerinin oluşmasını sağlayacaktır. Bu noktada da devreye eğitim süreci girmektedir. Ürün ve hizmet sunumu gerçekleştiren hızlı yiyecek-içecek işletmelerinin personellerine müşteri talepleri yönünde eğitim vermeleri oldukça önemlidir. Hızlı yiyecek-içecek işletmelerinde bu konu oldukça önemsenmektedir, ancak her geçen gün değişen ve artan müşteri talepleri, bu eğitimlerin daha sık aralıklarla yapılmasını gerektirmektedir. Bu bulgular doğrultusunda bir hızlı yiyecek-içecek işletmesinin ürün ve hizmet kalitesini geliştirebilmesi için öncelikli gereksinimlerinden biri de müşteriyle birebir iletişimde olan personelinin eğitimine daha fazla önem vermek olacaktır. Ayrıca müşterilerin

şikâyetlerini iletebileceği mail adreslerinin ve birebir görüşmelerin yapılabileceği ücretsiz telefon numaralarının verilmesi de hem müşteri şikâyetlerinin dinlenmesini kolaylaştıracak, hem de müşteri ihtiyaçlarının daha kısa sürede giderilmesini sağlayacaktır.

Günümüzde bilinçli tüketicinin özellikle de yiyecek-içecek işletmelerinde aradığı en önemli özellik gıda güvenliği sisteminin uygulanıyor olmasıdır. Müşteri için böylesi güvenilir bir sistemin yiyecek-içecek işletmelerinde uygulanıyor olması firmaya yönelik imaj algısını olumlu yönde etkilemektedir. Çünkü gıda güvenliği sistemi uygulanan bir yiyecek-içecek işletmesinde üretimin; her türlü patojen, katkı maddeleri ve diğer risk unsurlarından arındırılmış olduğu bilinmektedir. Bunun yanında gıda güvenliği sisteminin uygulandığı yiyecek-içecek işletmelerinde çalışan personelin kişisel hijyen ve performans ile ilgili alacağı eğitimler de güven unsurlarından bir diğerini oluşturmaktadır. Bu kapsamda KFG uygulamasının gerçekleştirildiği hızlı yiyecek-içecek işletmesinin uluslararası düzeyde geçerliliği olan BRC ve SQA sertifikalarına sahip olması iyi bir ölçütken, diğer yandan Türkiye’de uygulanan ve genel olarak müşterilerin tanıdığı ISO 22000 gibi gıda güvenlik sistemlerinin uygulanması işletmenin bu konudaki güvenilirliğini daha da arttıracaktır.

Son olarak anketin demografik özellikleri değerlendirildiğinde çoğunluğun; 20–24 yaş aralığında, bayan, lisans düzeyinde, öğrenci, 499 ve altı gelire sahip, bekâr, hiç çocuğu olmayan ve hızlı yiyecek-içecek işletmelerine haftada 2-3 kez ziyaret eden bireylerden oluştuğu tespit edilmiştir. Buna göre hızlı yiyecek-içecek işletmesindeki müşteri profilinin göz önüne alınması gereken unsurlar arasında olduğu görünmektedir. Çünkü çoğunluğu oluşturan bu grup aynı zamanda talepleri de etkileyecektir. Bu nedenle hızlı yiyecek işletmesi pazarlama stratejilerini oluştururken demografik özellikleri de dikkate almalıdır. Böylece hızlı yiyecek-içecek işletmesi müşteri tatminini ve dolayısıyla kar marjını daha da arttırmış olacaktır. Uygulamanın gerçekleştirildiği hızlı yiyecek-içecek işletmesine, pazar durumunu tespit edecek olan bu tarz anketleri belirli periyotlarla uygulamasının önemi anlatılmıştır. Hızlı yiyecek-içecek işletmesi bu uygulamayı bundan sonraki durum tespitlerinde düzenli olarak gerçekleştirmeyi uygun bulmuştur.

KAYNAKÇA

Abasov, V. (2002). *Mamul ve mamul üretim sisteminin geliştirilmesinde kalite fonksiyon göçeriminin rolü ve bir uygulama*. Doktora Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akao Y. (1988). Practical applications of QFD for new product development. *Tokyo, Japan: Standards Association*.

Akao, Y. (1990). *Quality function deployment – integrating customer requirements into product design*. Cambridge, Massachusetts: Productivity Pres.

Akao, Y. ve Mazur, G. H. (2003). The leading edge in QFD: Past, present, and future. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 20 (1), 20-35.

Akbaba, A. (2003). *Konaklama işletmelerinde kalite fonksiyon göçerimi*. Doktora Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aktaş, A. (2001). *Ağırlama hizmet işletmelerinde yiyecek ve içecek yönetimi*. Antalya: Eren Ofset.

Andronikidis, A., Georgiou, A. C., Gotzamani, K. ve Kamvysi, K. (2009). The application of quality function deployment in service quality management. *The TQM Journal*. 21 (4), 319-339.

Arı, S. (2006). *Müşteri beklentilerini ürün karakteristiklerine dönüştürme aracı olarak KFG ve bir gıda işletmesinde uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

AUT (Auckland University of Technology) (2011). *Quality function deployment, Relative Industries Research Institute in New Zealand*. <http://www.ciri.org.nz/resources.html> 01.07.2011'de erişildi.

Aytaç, A. (2002). *Kalite fonksiyon göçeriminin eğitimde kullanımı*, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Benner M., Linnemann A. R., Jongen W. M. F. ve Folstar P, (2003). Quality function deployment (QFD)—Can it be used to develop food products? *Food Quality and Preference*, 14 (4), 327-339.

Berger, C., Blauth, R., Bolster, C., Burchill, G., DuMouchel, W., Pouliot, F., Richter, R., Rubinoff, A., Shen, D., Timko, M. ve Walden, D. (1993). Kano's methods for understanding customer-defined quality. *Center for Quality Management Journal*, 2 (4), 3-36.

Bhat, S.K. (2010). *Total quality management*. Karnataka – India: Himalaya Publishing House Pvt. Ltd.

Bossert, J. L. (1991). *Quality function deployment – A practitioner's approach*. Wisconsin: ASQC Quality Press.

Bouchereau, V. ve Rowlands, H. (2000). Methods and techniques to help quality function deployment. *Benchmarking an International Journal*, 7 (1), 8-19.

Boyacıoğlu, H. (2001). *Kalite fonksiyon açılımındaki son gelişmeler neler?* Ankara: Bilgi Yayınevi.

Buttle, F. (1993). *Hotel and food service marketing. A managerial approach*. London: Cassel Educational Ltd.

Calantone R. J. ve Mazanec, J. (1991). Marketing management and tourism. *Annuals of Tourism Research*. 18 (1), 101-109.

Cengiz, E., Gegez E., Arslan F., Pirtini S. ve Tıǧlı M. (2003). *Uluslararası pazarlara giriş stratejileri*, İstanbul: Der. Yayınları.

Chan, F. T. S. (2003). Interactive selection model for supplier selection process: An analytical hierarchy process approach. *International Journal of Production Research*, 41 (15), 3569-3579.

Chan, L. K., H. P. Kao, A. N. ve Wu, M. L. (1999). Rating the importance of customer needs in quality function deployment by fuzzy and entropy methods, *International Journal of Production Research*, 37 (11), 2499-2518.

Chan, L. K. ve Wu, M. L. (2002a). Quality function deployment: A comprehensive review of its concepts and methods. *Quality Engineering*, 15 (1), 23-35.

Chan, L. K. ve Wu, M. L. (2002b). Quality function deployment: A literature review. *European Journal of Operational Research*, 143 (3), 463-497.

Chan, L. K. ve Wu, M. L. (2005). A systematic approach to quality function deployment with a full illustrative example. *The International Journal of Management Science*, 33 (2), 119-139.

Chen, C. Y., Chen, L. C. ve Lin, L. (2004). Methods for processing and prioritizing customer demands in variant product design. *IIE Transactions*, 36 (3), 203-219.

Chen C. T ve Huang C. D. (2002). Nutrition education of food service professionals in school lunch program. *National Science Council*, 8 (1), 7-31

Chuang, P. T. (2002). A QFD approach for distribution's location model. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 19 (8), 1037-1054.

Church, I. ve Newman, A. J. (2000). Using simulations in optimization of fast food service delivery, *British Food Journal*, 102 (5), 398-405.

Cohen, L. (1995). *Quality function deployment, how to make QFD work for you*, MA, USA: Addison Wesley Publishing Company.

Cole, S. (2005). Action ethnography: Using participant observation. Brent R., Burns P. and Palme C. (eds.), *Tourism Research Methods: Integrating Theory with Practice*. (ss. 63-72), MA, U.S.A: CABI Publishing.

Coltman, M. M. (1989). *Cost control for the hospitality industry*. New York: Van Nostrand Reinhold.

Combs J. G., Ketchen D. J., Shook, C. L. ve Short, J. C. (2011). Antecedents and consequences of franchising: Past accomplishments and future challenges. *Journal of Management*, 37 (1), 99-126.

Cristiano, J. J. K., Liler, J. ve Chelsea C. (2000). Customer driven product development through quality function deployment in the U.S. and Japan. *Journal of Product Innovation Management*, 17 (4), 286-308.

Curry, J. E. (2002). *Uluslararası pazarlama, uluslararası pazara ulaşma kılavuzu*. İstanbul: Kontent Kitap.

Daetz, D., Barnard, B. ve Norman, R. (1995). *Customer integration, the quality function deployment (QFD) leader's guide for decision making*. USA: John Wiley & Sons, Incorporation.

Dann D. ve Hornsey T., (1986). Towards a theory of interdepartmental conflict in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 5 (1), 23–28.

Davis, B. ve Stone, S. (1985). *Food and beverage management*. London: William Heinemann Ltd.

Day, R. G. (1993). *Quality function deployment: Linking a company with its customers*. Milwaukee: ASQC Quality Press.

Dekker, M., Jongen, W. M. F. ve Costa, A. I. A. (2001). *QFD in the food industry*. *Trends in Food Science*, 11 (1), 306-314.

Dursun, Ö. T. (1999). *Self-Servis düzenine bağlı zincir fastfood restoranların yemek salonu iç mekan biçimlenmesine bir yaklaşım*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Enríquez F. T., Osuna A. J. ve Bosch V. G. (2004). Prioritising customer needs at spectator events: Obtaining accuracy at a difficult QFD arena. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 21 (9), 984 – 990.

Erdoğan, G. (2002). *Ankara'da dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde yiyecek-içecek personelinin eğitimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Erol, İ. ve Ferrell, W.G. (2003), A Methodology for selection problems with multiple conflicting objectives and both qualitative and quantitative criteria. *International Journal of Production Economics*, 86 (3), 187-199.

Eymen, E. (2006). *Kalite fonksiyon göçerimi*, İstanbul: Kalite Ofisi Yayınları.

Feigenbaum, A.V. (1999). The new quality for the twenty-first century. *The TQM Magazine*, 11 (6), 376-383.

Ferrell, M. S. ve Ferrell, W. G., (1994). Using quality function deployment in business planning at a small appraisal firm. *The Appraisal Journal*, 62 (3), 382-390.

Flower, J. (1990). Managing quality: A discussion with David Garvin. *Healthcare Forum Journal*, 33 (5), 1-8.

Fortuna, R. M. (1988). Beyond quality: Taking SPC upstream, *Quality Progress*, 21 (6), 23-28.

Fung, R. Y. K., Law, D. S. T. ve Ip, W. H. (1999). Design targets determination for inter-dependent product attributes in QFD using fuzzy inference, *Integrated Manufacturing Systems*, 10 (6), 376-383

Garvin, D. A. (1988). *Managing quality*. New York: The Free Press.

Gee, E. (1989). *Calculation for the hotel catering industry*. London: Hodder and Stoughten.

Geoff, T. (2002). *Design for six sigma: Launching new products and services without failure*. Abington, Oxon, UK: Gower Publishing Ltd.

Gonzalez, M. (2001). *Quality function deployment: A road for listening to customer needs*. Mexico City: McGraw Hill.

Gonzalez, M. E., Quesada, G., Picado, F. ve Eckelman, C.A. (2004). Customer satisfaction using QFD an e-banking case. *Managing Service Quality*, 14 (4), 317-330.

- Govers, C. P. M. (2001). QFD not just a tool but a way of quality management. *International Journal of Production Economics*, 69 (2), 151-159.
- Griffin, A. ve Hauser, J. (1992). *The voice of the customer, Technical Report Working paper*, MA: Marketing Science Institute.
- Griffin, A. ve Hauser, J. R. (1993). The voice of the customer. *Marketing Science*, 12 (1), 1-27.
- Guinta, L. R. ve Praizler, C. N. (1993). *The QFD book, the team approach to solving problems and satisfying customers through quality function deployment*. New York: Amacom.
- Güfer, K. (1995). *Türkiye'deki Uluslararası Fast-Food İşletmelerinde Franchising Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güler, S. (2003). *İstanbul'daki 5 Yıldızlı Otel Restoranlarının Rekabet Stratejilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hall, P. ve Dixon, P. H. (1988). *Franchising*, London: Pitman Publishing.
- Han, S. B., Chen, S. K., Ebrahimpour, M. ve Sadhi, M. S. (2001). A conceptual QFD planning model. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 18 (8), 796-812.
- Hauser J. R. ve Clausing D. (1988). The house of quality. *Harvard Business Review*, 66 (3), 63-73.
- Hepler C. ve Mazur G. H. (2006). Finding customer delights using modern QFD. *12th International Symposium on QFD in Tokyo*, 37 (2), 157-168.
- Hunt, R. A. ve Xavier, F. B. (2003). The leading edge in strategic QFD, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21 (1), 56-73.
- Jacobson, M. F. ve Fritschner S. (1991). *The completely revised and updated fast food guide*. (2nd Edition), New York: Workman Publishing.

Jiang, J. C., Shiu, M. L. ve Tu, M. H. (2007). Quality function deployment (QFD) technology designed for contract manufacturing, *The TQM Magazine*, 19 (4), 291 – 307.

Jones, U. ve Newton, S. (1997). *Hospitality and catering*. London: Prue Leith Cassel Wellington House.

Kano, N. Nobuhiko S., Fumio T., ve Shinichi T. (1984). Attractive quality and must be quality. *The Journal of the Japanese Society for Quality Control*, 14 (2), 39-48.

Karsak, E. E., Sozer, S. ve Alptekin, S. E., (2002). Product planning in quality function deployment using a combined analytic network process and goal programming approach. *Computers and Industrial Engineering*, 44 (1), 171-190.

Kathiravan N., Devadasanb S. R., Bijumon M. T. ve Goyald S. K. (2008). Total quality function deployment in a rubber processing company: A sample application study, *Production Planning and Control*, 19 (1), 53-66.

Kazemzadeh R.B., Behzadian, M., Aghdasi, M. ve Albadvi, A. (2009). Integration of marketing research techniques into house of quality and product family design. *International Journal Advertising Manufacturing Technology*, 41 (9), 1019–1033.

Keister, D.C. (1990). *Food and beverage control*. New Jersey, USA: Prentice Hall.

Khoo, L. P. ve Ho, N. C. (1996). Framework of a fuzzy quality function deployment system. *International Journal of Production Research*, 34 (2), 299-311.

King, B. (1995). *Designing products and services that customers want*. Portland, UK: Productivity Press.

King, B. (1987). *Listening to the voice of customer using the QFD system*, USA: National Productivity Innovation Management.

Kinton, R., Ceserani, V. ve Foskett, D. (1995). *The theory of catering*. (8th Edition), USA, Portland: Productivity Press.

Kinross, J. ve Donald, V. (1989). *Careers in catering and hotel management*. UK: Kogan Page Ltd.

Knutson, B. J. (2000). College students and fast food – How students perceive restaurant brands. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41 (3), 68-74.

Kogure, M. ve Akao, Y. (1983). Quality function deployment and CWQC in Japan – A strategy for assuring that quality is built into new products, *Quality Progress*, 16 (10), 25-29.

Kotler, P. (1997). *Marketing management: Analysis, planning, implementation and control*, (9th Edition), New Jersey, USA: Prentice Hall Inc.

Kwong, C. K. ve Bai, H. (2003). Determining the importance weights for the customer requirements in QFD using a fuzzy AHP with an extent analysis approach, *IIE Transactions*, 35 (7), 619-626.

Lager, T. (2005). The industrial usability of quality function deployment, *Journal of Quality and Reliability Management*, 35 (4), 409-425.

Lee A. H. I. ve Lin C. Y. (2011). An integrated fuzzy QFD framework for new product development. *Flexible Service Manufacturing*, 23 (1), 26–47.

Lee, M. ve Ulgado, F. M. (1997). Consumer evaluations of fast-food services: A cross-national comparison, *The Journal of Services Marketing*, 11 (1), 39-52.

Lee, W. ve Lombert, C. U. (2000). Impact of waiting time on evaluation of service quality and customer satisfaction in foodservice operations. *Food Service Research International*, 12 (4), 241-254.

Liu, C. M. ve Chen, K. J. (2000). A look at fast food competition in the Philippines, *British Food Journal*, 102 (2), 122-133.

Lynch, R. L. ve Cross, K. F. (1991). *Measure up the essential guide to measuring business performance*. London: Mandarin Press.

Maddux, G. A., Amos, R. W. ve Wyskida, A. R. (1991). Organizations can apply quality function deployment as strategic planning tool, *Industrial Engineering*, 23 (1), 33-37.

Maviş, F. (2001). *Servis ve bar*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Mazur, G. H. (1996). Doubling sales with quality function deployment, *Proceedings of the 5th Annual Service Quality Conference*, (16-17 September 1996, Las Vegas).

Mazur, G. H. (1997). Voice of the customer analysis, a modern system of front end QFD tools with case studies, *Annual Quality Congress*, 51 (1), 486-495.

Mazur, G. (2008). *Modern quality function deployment introduction*. ABD: QFD Institute.

McIntosh R. W. ve Goeldner C. R. (1990). *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*. USA: McGraw-Hill Ltd.

Mishra, R.C. ve Sandilya A. (2009). *Reliability end Quality management*. Daryaganj, Delhi, India: New Age International.

Mizuno, S. ve Akao, Y. (1994). QFD: The customer-driven approach to quality needs drive the product design and production process. *Quality Progress*, 17 (4), 39-50.

Moran, J. ve Nakul, V. (1991). *Facilitating and training in QFD*, MA: Methuen Pub Ltd.

Ninemeier, J. D. (1990). *Management of food and beverage operations*. Michigan: Educational Institute of the American Hotel and Motel Association.

Ninemeier, J. D. (1995). *Food and beverage management*, (2nd Edition), Michigan: Educational Institute of American Hotel & Motel Association.

Özleyen, G. (2005). *Fast food işletmelerde tüketici davranışı analizleri*, Yüksek Lisans Tezi, Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Paksoy, S. (1992). *Hukuki yönüyle franchising*, Dünya Gazetesi: Franchising Eki.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. ve Berry, L. L. (1990). Guidelines for conducting service quality research. *Marketing Research*, 2 (4), 34-44.

Park, H. S. ve Noh, S. J. (2002). Enhancement of web design quality through the QFD approach. *Total Quality Management*, 13 (3), 393-401.

Paryani K., Masoudi A. ve Cudney E. A. (2010). QFD application in the hospitality industry: A hotel case study. *The Quality Management Journal*, 17 (1), 7-29.

Pheng, L. S. ve Yeap, L. (2001). Quality function deployment in design projects, *Journal of Architectural Engineering*, 7 (2), 30-39.

Powers, T. ve Barrows C. W. (1999). *Introduction to management in the hospitality industry*, (6th Edition), Canada: John Wiley and Sons Inc.

Prasad, B. (1998). Review of QFD and related deployment techniques. *Journal of Manufacturing System*, 17 (3), 221–234.

Price, S. (1997). The fasces of the fast food market? The potential for consortia in pizza home delivery. *International Journal of Hospitality Management*, 9 (3), 101-109.

Revelle, J. B., Moran, J. W. ve Cox, C. A. (1998). *The QFD handbook*, New York: John Wiley and Sons Inc.

Ritzer, G. (1996). *The McDonaldization of society. An Investigation into the changing character of contemporary social life*, New Delphi: Pine Forge Press.

Ronney, E., Olfe, P. ve Mazur, G. (1993). Gemba research in the Japanese cellular phone market, *Transactions of the 12th Symposium on QFD*, 22 (1), 1-17.

Roslow, S., Nicholls, J. ve Corner, L. B. (1993). Measuring place-based media: The cooperation challenge. *Marketing Research*, 5 (1), 34-39.

Sarıışık, M. (1994). Konaklama işletmelerinde mutfak planlamasında dikkat edilmesi gereken konular. *Anatolia Turizm ve Çevre Kültürü Dergisi*, 5 (4), 68-71.

Sarıışık, M. (1998). *Yiyecek-içecek işletmelerinde maliyet kontrol sistemleri ve beş yıldızlı otellerde standart yiyecek maliyet kontrol sisteminin uygulanabilirliği üzerine bir araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Scanlon, N. (1992). *Restaurant management*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Schmidt, R. (1997). A process orientated improvement of QFD, *European Journal of Operational Research*, 100 (2), 293-314.
- Shillito, L. M. (1994). *Advanced QFD: Linking technology to market and company needs*, New York: Wiley Inter-Science.
- Sullivan, L. P. (1986). *Quality function deployment*. New York: Quality Progress.
- Sofyalıoğlu, Ç. (2006). *Kalite fonksiyon göçerimi ve gıda sanayinde uygulanabilirliği: kano modeli ile bütünleşik bir yaklaşım*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sökmen, A. (2003). *Ağırlama endüstrisinde yiyecek-içecek yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sorli, M. ve Ruiz, J. (1994). *QFD a tool of the future*. Bilbao, Spain: LABEIN.
- Sökmen, A. (2005). *Ağırlama endüstrisinde yiyecek ve içecek yönetimi*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Spears, M. C. (2000). *Foodservice organizations*. (4th Edition). USA: Prentice-Hall.
- Stanworth, J. ve Smith B.. (1991). *Franchising for the small business*, UK: Cambridge University Press.
- Stoken, J. W. (1982). *How to manage a restaurant. Dubuque*. Iowa: WMC Brown Publishers.
- Stuart F.I. ve Tax S.S. (1996), Planning for service quality: Avoiding the high cost of service failures. *International Journal of Service Industry Management*, 7 (4), 58–77.
- Şen, A. ve Yenginol, F. (1999). Ekonometri bölüm programlarının hazırlanmasında KFG'nin kullanımı üzerine bir araştırma, 4. *Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu*, (1999, Antalya).

Tan, K. C. ve Pawitra, T. A. (2001). Integrating servqual and kano's model into QFD for service excellence development. *Managing Service Quality*, 6 (11), 418-430.

Taş, Mehmet (2006). *Bir maden işletmesi için KFG uygulaması*, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Taştan, Z. S. (2002). *Uluslararası işletmecilik yöntemi olarak franchising sistemi ve franchising sistemi üzerine bir örnek uygulama çalışması McDonalds corporation ve Türkiye McDonalds franchising işlemi*.
<http://www.insankaynaklari.gokceada.com/proje8.html>. 01.12.2010'de erişildi.

Tavmergen, İ. P. (2002). *Turizm sektöründe kalite yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Terninko, J., (1996). *Step by step QFD: Customer-driven product Design*. Nottingham, NH: Responsible Management Inc.

Tiwari, M.K. ve Banerjee, R. (2001). A decision support system for the selection of a casting process using analytic hierarchy process, *Production Planning and Control*, 12 (7), 689-694.

Tuncel, M. (2000). *Fast food (hızlı yemek) sisteminin Türk mutfağına uygulanması ve bir uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tütüncü, Ö. (2001). *Yiyecek-içecek işletmelerinde müşteri tatmininin ölçülmesi*. Ankara: Turhan Kitabevi.

Tütüncü, Ö. (2009). *Ağırlama hizmetlerinde kalite sistemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Türksoy, A. (2002). *Yiyecek ve içecek hizmetleri yönetimi*, Ankara: Turhan Kitabevi.

Vinodh S. ve Chintha S. K. (2011). Application of fuzzy QFD for enabling leanness in a manufacturing organization. *International Journal of Production Research*, 49 (6), 1627–1644.

Vonderembse, M. A. ve Raghunathan, T. S. (1997). Quality function deployment's impact on product development, *International Journal of Quality Science*, 2 (4), 253-271.

Wedel M. ve Kamakura W. (2002). Introduction to the special issue on market segmentation, *International Journal of Research in Marketing*, 19 (3), 181-183.

Winston, L. W. (1994). *Operations research: Applications and algorithms*, USA: Wadsworth Publishing Company.

Wang, H., Xie, M. ve Goh, T. H. (1998). A comparative study of the prioritization matrix method and the analytic hierarchy process technique in quality function deployment, *Total Quality Management*, 9 (6), 421-430.

Warde, A. ve Martens, L. (2000). *Eating out - social differentiation, consumption and pleasure*, UK: Cambridge University Press.

Williams C. ve Buswell J. (2003). *Service quality in leisure and tourism*. MA, USA: CUBI publishing.

Wind, Y. ve Saaty, T. L. (1980). Marketing applications of the analytic hierarchy process. *Management Science*. 216 (7), 641-658.

Xie P., Janowiak J. E., Arkin P. A., Adler R. F., Gruber A., Ferraro R., Huffman G. J. ve Curtis S. (2003). GPCP pentad precipitation analyses: An experimental dataset based on gauge observations and satellite estimates. *Journal of Climate*, 16 (1), 2197-2214.

Yenginol, F. (2000). *Yeni ürün geliştirmede müşteri istek ve ihtiyaçlarını teknik karakteristiklere dönüştürmeyi sağlayan bir yöntem: Kalite fonksiyon geçerimi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yıldız, M. S. ve Baran, Z. (2011), Kalite fonksiyon geçerimi ve homojenize yoğurt üzerinde uygulanması. *Ege Akademik Bakış*, 11 (1), 59-72.

Yıldız, M. S. ve Baran, Z. (2011), Yiyecek-içecek işletmelerinde kalite fonksiyon göçerimi uygulaması. XI. Üretim Araştırmaları Sempozyumu, "Toplumsal Kalkınmada Üretimin Artan Rolü" Bildiriler Kitabı, İstanbul Ticaret Üniversitesi, (23-24 Haziran 2011).

Yönet, H. N., (1997). *Bir dağıtım sistemi olarak franchising*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,

Yu, L. (1999). *The international hospitality business management and operations*. New York: The Haworth Hospitality Press.

Zairi, M. ve Youssef, M. A. (1995). Quality function deployment: A main pillar for successful total quality management and product development, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 12 (6), 9-23.

Zultner, R. E. (1995). Blitz QFD. *Presentation at QFD Forum*. Novi, MI: QFD Institute. (14 June 1995).

Zultner, R. E. (2005). The essential role of QFD in design for six sigma-modern QFD for modern TQM. *Proceedings of the International Symposium on Quality Function Deployment*, 12 (5), 409-428.

EKLER

EK – 1: Anket Formu

Sayın Müşteri,

Bu anket çalışmasıyla, müşteri sesinin firmaya taşınması amaçlanmaktadır. Yapılan bu araştırmanın başarısı, tamamen vereceğiniz cevapların içeriğine bağlıdır. Bu bilgiler yalnızca akademik amaçlar için kullanılacaktır.

Anketimize zaman ayırdığınız için çok teşekkür ederiz.

Bölüm 1: Lütfen aşağıda verilen her önerme için, değerlendirmenizle ilgili kısımlara (X) işareti koyunuz.

MÜŞTERİ SESİ	Sütun 1					Sütun 2					Sütun 3				
	Lütfen aşağıdaki özellikleri bir fast food restoranından beklentilerinize göre değerlendiriniz					Lütfen işletmenin sunmuş olduğu hizmet ve ürün kalitesini değerlendiriniz.					Lütfen rakip işletmenin sunmuş olduğu hizmet ve ürün kalitesini değerlendiriniz.				
	Size Göre Ne Kadar Önemli					Size Göre A İşletmesinde Ne kadar uygulanıyor					Size Göre Rakip Firmada ne kadar uygulanıyor				
	Hiç Önemli değil	Önemli değil	Fark etmez	Önemli	Çok Önemli	Çok Kötü	Kötü	Normal	İyi	Çok İyi	Çok Kötü	Kötü	Normal	İyi	Çok İyi
1. Promosyonlu fiyat uygulamaları	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. Kombine ürünlerin ücretsiz verilmesi (hardal, acı sos, vb)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. Etin Uygun Pişme düzeyi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. Ürünün Uygun Sunum Sıcaklığı	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. Ürünün Sunum Görüntüsü	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. Ürünün Lezzeti	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. Ürünün Kokusu	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. Ürünün Tazeliliği	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. Ürünün Sağlıklı olması	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10. Ambalajın ürünle uyumlu olması	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11. Ambalajın kullanım kolaylığı	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12. Mekân Tasarımının çekici olması	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13. Personel Kıyafeti	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14. Kullanışlı Ekipmanlar (Lavabo ekipmanları vb.)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15. Standart Hizmet sunumu anlayışı	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16. Personel Bilgi Düzeyi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17. Servis Süresi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
18. 7 Gün 24 saat Hizmet	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
19. Güvenilir hizmet sunumu	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
20. Yaygın şube ağı	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
21. Müşteri İlişkileri	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Bölüm 2: Lütfen aşağıdaki her soru için verilen cevap seçeneklerinden size en uygun olanını işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz:

1. Kadın
2. Erkek

2. Yaş grubunuz:

1. 15–19
2. 20–24
3. 25–29
4. 30–34
5. 35–39
6. 40 ve üstü

3. Eğitim düzeyiniz:

1. İlköğretim
2. Ortaöğretim
3. Ön Lisans
4. Lisans
5. Yüksek Lisans
6. Doktora
7. Doktora üstü

4. Mesleğiniz:

1. Öğrenci
2. Özel Sektör çalışanı
3. Kamu çalışanı
4. Serbest Meslek
5. Çalışmıyor
6. Ev hanımı
7. Diğer.....

5. Geliriniz (TL):

1. 499 ve altı
2. 500–999
3. 1000–1999
4. 2000–2999
5. 3000–3999
6. 4000 ve üstü

6. Medeni durumunuz:

1. Bekâr
2. Evli
3. Boşanmış
4. Dul

7. Varsa çocuk sayınız

1. 1
2. 2
3. 3
4. 4
5. 5 ve daha fazla
6. Hiç çocuğum yok

8. Burger King'e hangi sıklıkla uğruyorsunuz.

1. Her gün
2. Haftada 2–3 kez
3. Haftada bir
4. Ayda 2–3 kez
5. Ayda bir
6. Yılda 4–5 kez
7. Yılda 2–3 kez
8. Nadiren
9. İlk kez

9. “Olsaydı kesinlikle denerdim” dediğiniz, aklınıza gelen yeni bir ürün çeşidi ve ismi var mı?

.....

10. Bu ankette yer alan sorular dışında aklınıza gelen hizmet ya da ürün ile ilgili başka bir öneriniz varsa lütfen belirtiniz.

.....

11. Bu anketin sonuçlarının tarafınıza ulaşmasını istiyorsanız, lütfen e-mail adresinizi yazmayı unutmayınız

.....

Katkılarınız için çok teşekkür ederiz.

Züleyhan BARAN
Düzce Üniversitesi, SBE
Yüksek Lisans Tezi
Eylül, 2011

KALİTE FONKSİYON GÖÇERİMİ VE HIZLI
YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNDE BİR
UYGULAMA