



## Kalite Fonksiyon Göçerimi: Yiyecek İçecek İşletmelerine Yönelik Kuramsal Bir Yaklaşım

Burhan KILIÇ<sup>1</sup>

Duygu BABAT<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Muğla Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, MUĞLA

<sup>2</sup>Muğla Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, MUĞLA

### Özet

Günümüzde işletmeler gelirlerini arttırmak ve devamlılıklarını sağlamak için birbirleriyle yoğun bir rekabet içine girmişlerdir. Mevcut rekabet içerisinde, müşteri beklentilerini en iyi şekilde algılayıp, söz konusu beklentiler doğrultusunda hizmet sunan işletmeler, içerisinde buldukları rekabet ortamında şanslı taraf olacaktır. Bu nedenle işletmelerin, müşteri beklentilerini ürün-hizmet karakteristiklerine dönüştürmeleri gerekmektedir. Bu durum hizmet sektörü için de geçerlidir, özellikle hizmet sektöründe eş zamanlı tüketimin olmasından dolayı müşteri memnuniyetini gerçekleştirmek çok daha zordur. Yiyecek- içecek işletmeleri için de aynı şeyleri söylemek mümkündür, bundan dolayı işletmelerin, müşteri isteklerini önceden belirlemeleri ve çıkan sonuçlar doğrultusunda müşterilerine hizmet sunmaları işletmenin yararına olacaktır. Söz konusu durumu gerçekleştirmek uzun, zahmetli ve maliyetli bir iştir. Kalite Fonksiyon Göçerimi (KFG), beklentileri algılamayı ve beklentilere uygun hizmet sunmayı gerçekleştirmek amacıyla kullanılabilir en uygun yöntemlerden birisidir. 1960 yılında Yoji Akao tarafından Japonya’da uygulamaya konan yöntem, günümüzde dünya genelinde bilinen ve ürün-hizmet kalitesini arttırmada büyük ölçüde kullanılan metotlardan biridir. Bu çalışmada öncelikle KFG kavramı açıklığa kavuşturulacak ardından bir yiyecek içecek işletmesine kuramsal olarak uygulanacaktır. Çalışmanın amacı, bir yiyecek içecek işletmesinin, müşteri beklentilerine yönelik bir hizmet anlayışının olup olmadığını ortaya çıkarmak ve çıkan sonuca göre işletmenin izlemesi gereken politikalar üzerine tartışmaktır. Çalışma kuramsal bir çalışmadır, ileride yiyecek içecek işletmelerinde KFG uygulaması yapmak isteyen araştırmacılara ve sektöre yol gösterici niteliktedir.

**Anahtar Kelimeler:** Kalite Fonksiyon Göçerimi, Turizm, Yiyecek-İçecek İşletmeleri.

## Quality Function Deployment: A Hypothetical Approach on Food and Beverage Establishment

### Abstract

Today, businesses are in a keen competition with each other to increase their revenues and to ensure the continuity. In the current competition, businesses will be lucky which are perceived customer expectations best and provide good and services in the way of this expectations, in this competitive environment. Thus, businesses need to convert customer expectations into good and service characteristics. This situation also applies to the service sector; especially in service sector it is much more difficult to perform customer satisfaction due to real-time consumption. The same thing can be said for food and beverage businesses, therefore businesses will be benefit by determine customer requirements previously and provide services in accordance with the results. To perform this situation is such a long, laborious and costly work. Quality Function Deployment (QFD) is the one of the best method to use for perceived expectations and to provide appropriate services for expectations. The system is the known method in worldwide to improve good and services quality which is applied by Yoji Akao in 1960 in Japan. In this study firstly, QFD concept will be clarified after, will be applied to a food and beverage company as hypothetical. The aim of the study is to uncover a food and beverage business whether a customer expectation has oriented services approach and discuss on policies that business must follow according the results. This study is a theoretical study; it will be a guide to researchers and professionals who want to do application of QFD on the food and beverage establishments in the future.

**Key Words:** Quality Function Deployment, Tourism, Food and Beverage Establishment.

### 1. Giriş

Kalite kavramı, herkes tarafından sadece kelimeye olan aşinalık yüzünden toplumun her kesiminde bilindiği düşünülen bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Genel olarak kalite denildiğinde, bir ürün ya da hizmete ilişkin özelliklerin benzer diğer ürün ya da hizmetlere karşı üstünlüğü anlaşılmaktadır. Endüstriyel anlamda ise kalite Avrupa Kalite Organizasyonunca, bir malın ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesi şeklinde tanımlanmıştır (1). Hizmet işletmeleri açısından değerlendirildiğinde kalite tüketicilerin beklentileri

ile algıları arasındaki fark olarak ifade edilmektedir (Parasuraman et al. 1985).

Hizmet işletmeleri ve onun alt dalı olan turizm işletmelerinde kalite ile ilgili yapılan çalışmalarda genel olarak müşteri beklentileri ile algıları arasındaki farkın değerlendirmeye alındığı görülmektedir. Bu sonuçlara göre kalite geliştirme programları yapılmakta ve aksayan yönler giderilmeye çalışılmaktadır. Turizm işletmelerinin ve hizmetin genel karakteristik özelliğinden dolayı müşteri üretim süreci içinde yer almakta ve kalite algısı

kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Yani mamul üreten işletmelerde olduğu gibi turizm işletmelerinde önceden ürünün deneme süreci ve nihai karar yerine eşzamanlı üretim ve tüketim bulunmaktadır. Diğer bir anlatımla hizmet müşterinin işletmeye gelmesi ve talebine mukabil ortaya çıkmakta ve müşteri bu süreç dahil olmaktadır. Bu yüzden müşteri üretim süreci içinde bulunmakta, kalite algısı bu süreçte gerçekleşen duruma ve beklentilere göre değişebilmektedir. Yapılan akademik araştırmalarda genel olarak kalitenin nihai çıktı ile değerlendirildiği ve genel olarak üretim sürecine yönelik kalite artırma çalışmalarının oldukça az olduğu görülmektedir. Kısaca kalite çalışmaları daha çok hizmet kalitesinin ölçümüne yöneliktir. Hizmet kalitesi ölçümüne yönelik çalışmalarda da genel olarak Servqual boyutları ve Servqual temelli ölçekler kullanılmıştır. Servqual (Parasuraman, Zeithmal ve Berry, 1985, 1991) dışında Dineserv (Stevens, Knutson ve Patton, 1995), Lodgserv (Knutson et al. 1990; Patton, Stevens ve Knutson, 1994), Holserv (Mei, Dean ve White, 1999), Servperf (Cronin ve Taylor, 1992, 1994), Lodqual (Getty ve Thompson, 1994), Hotelqual (Falces et al. 1999), Hotelzot (Nadiri ve Hussain, 2005) gibi yöntemlerle turizm sektöründe hizmet kalitesi ölçülmeye çalışılmıştır.

Klasik üretim anlayışında olduğu gibi çıktı kontrolü yaparak kaliteyi artırmak yerine nihai ürün ortaya çıkmadan kritik noktalarda üretim sürecinde ve sonucunda nihai ürün kalitesinin artırmaya yönelik modern üretim anlayışına doğru bir geçişin olduğu görülmektedir. KFG bu anlayışla ortaya çıkan bir kalite artırma yöntemi olarak ilk defa Japonya'da 1960 yıllardaki kalite akımıyla ortaya çıkmıştır. Uluslararası literatürde Quality Function Deployment (QFD) olarak bilinen bu yöntemin orijinal adı "Hin shitsu Ki no Ten Kai" dir (Yenginol, 2008:14). Dilimizde "Hin shitsu" kalite, "Ki no" fonksiyon, "Ten Kai" ise göçerim anlamına gelmektedir.

KFG yöntemi mamul ve hizmetlerin müşteri ihtiyaçlarına göre tasarlanması gerektiği felsefesine dayanmaktadır (Akbaba, 2000). İlk yıllarda genel olarak ürün tasarımı için ve sektörel anlamda da gemi inşaatı ile literatüre girmiştir. Chan ve Wu'ya (2002) göre, yöntemin amacı müşteri isteklerinin araştırılması ve analizini yapmak, müşteri isteklerini karşılamak veya yüksek kalitede ürünler geliştirmektir. Dolayısıyla, KFG'nin temel fonksiyonları ürün geliştirme, kalite yönetimi ile müşteri istek ve ihtiyaçlarının analizidir. İlerleyen yıllarda KFG'nin fonksiyon alanı genişlemiş ve diğer alanlara da (ürün tasarımı, planlama, karar verme, mühendislik, yönetim, takım çalışması, zamanlama, maliyetleme vb.) yayılmıştır (Chan ve Wu, 2002).

Üretim sürecinde iyileştirme yöntemi, işletmeler tarafından bilinen faydaları ve önemi dolayısıyla hem ürün hem de hizmet üreten işletmelerin kalite artırma yöntemi olarak başvurdukları önemli bir araçtır. İşletmelerin yanı sıra akademik camianın da dikkatini çeken bu yöntem birçok araştırmanın konusu olmuştur. Akademik alanda

KFG yöntemi; ürün geliştirme (Göloğlu ve Sezeröğlu, 2007; Govindaraju ve Mital, 2000; Kaulio, 1998, Bode ve Fung, 1998), yeni ürün tasarımı (Kılıç-Delice ve Güngör, 2008; Dawson ve Aşkın, 1999; Wei et al. 2000), kalite yönetimi (Köksal ve Eğitman, 1998; Yılmaz ve Chatterjee, 1997; Hassan et al. 2000), kalite kontrolü (Köksal ark. 1992), hizmet kalitesi yönetim sistemleri (Chang ve Lin, 1991), müşteri istekleri analizi (Aşkın ve Dawson, 2000), inşaat sektörü (Sayın, 2006), inşaat malzemeleri (Güllü, Ulcay 2002) gibi pek çok üretim sektörü ve alanda çalışmaları konu olmuştur.

KFG, her ne kadar başlangıçta sanayi ürünleri ve üretim işletmeleri için çalışılmışsa da yukarıda değinildiği gibi hizmet sektöründe de kullanılmaya başlanmıştır. Özellikle bankacılık (Ko ve Lee, 2000; Ustasüleyman ve Abanoz, 2009), hazır yemek işletmeleri (catering) (Samuel ve Hines, 1999; Benner et al. 2003; Costa et al. 2001), perakendeci mağazacılık (Nagendra ve Osborna, 2000), polis teşkilatı (Selen ve Schepers, 2001), sağlık (Mazur et al. 1995), eğitim (Mazur, 1994; Aytaç ve Deniz, 2005; Köksal ve Eğitman, 1998; Uca ve Menteş, 2009; Mahiroğlu ve Buluç, 1997), seyahat acentaları (Öter ve Tütüncü, 2001), otel işletmeleri (İkiz Kapucugil ve Masoudi, 2008; Dube et al. 1999, Stuart ve Stephen, 1996; Jeong ve Oh, 1998) vb. hizmet sektörünün çeşitli alanlarında konu ile ilgili derinlemesine akademik çalışmalar yapılmıştır.

Araştırma kapsamında yiyecek içecek işletmelerinde konuya ilişkin çalışmaya rastlanmamış olması bu çalışmayı yapmaya yöneltmiş ve bu doğrultuda öncelikle literatür taramasına yer verilerek KFG yöntemi açıklanacak ve ardından yiyecek içecek işletmeleri için varsayımsal bir çalışma takdim edilecektir.

Bu çalışmanın amacı KFG yönteminin hizmet sektöründe uygulanabilirliğini göstererek, bir yiyecek içecek işletmesinin daha iyi hizmet sunabilmesi için bu yöntemi nasıl uygulayabileceği ve sonuçları nasıl değerlendireceğine ilişkin sorularına yanıt aramaya yöneliktir.

## 2. Kalite Fonksiyon Göçerimi

### 2.1. Tarihi Gelişimi

Kalite Fonksiyon Göçerimi, ilk olarak 1966 yılında Japonya'da Yoji Akao tarafından çalışılmış ve başlangıçta teorik olan bu çalışma 1972 yılında Dr. Mizuno ve Dr. Furukawa'nın da katılımlarıyla "Mitsubishi Heavy Industries Limited" e ait Kobe tersanesinde uygulamaya geçirilmiştir (King, 1989). 1978'den sonra da yine Japonya'da örnek olaylarla desteklenerek konunun daha iyi anlaşılmasına yönelik ilk kitap basılmıştır (Akao, 1989:3).

KFG ile ilgili olarak yaşanan diğer bir ilk de yöntemin 1981 yılında hizmet işletmelerinde uygulanmaya başlanmasıdır. Yine bununla ilintili olarak Japonya'da 1987 yılında "Deming Kalite Ödülü" verilmiş ve 1991 yılında da ilk KFG sempozyumu düzenlenmiştir (Öter

ve Tütüncü, 2001: 97). Amerika ve diğer dünya ülkeleri KFG'ni Toyota'nın bu yöntemi uygulayarak 1977-84 yılları arasında elde ettiği başarıyla dikkate almışlar ve tanışmışlardır. Toyota bu yöntemle ürün geliştirme maliyetlerini %61 azaltmış, ürün geliştirme sürecini kısaltmış ve paslanmayla ilgili problemleri ortadan kaldırmıştır (Akbaba, 2000). Yöntemin bu ülkelerde tanınması ile ilgili bir başka önemli olay ise Akao'nun bir makalesinin yayınlanmasıyla 1983'te gerçekleşmiştir. Akao bu çalışması ile Deming Ödülü ve Uluslar arası Kalite Akademisi tarafından verilen En İyi Kalite Ödülü gibi prestijli ödüllere layık görülmesi yöntemin bu ülkelerde tanınmasında en önemli faktörlerden bir diğeri olarak değerlendirilmektedir (Dicander, 2004: 50).

Türkiye'de de gelişmelerle ilgili olarak ilk olarak yöntemin uygulanması 1994 yılına denk gelmektedir. Arçelik firması KFG uygulamasını bu tarihlerde bulaşık makineleri üzerinde yapmıştır.

Bugün, KFG birçok ülkede her türlü endüstri ve işletmeler tarafından başvurulmuş bir kalite sistemidir. Hewlett-Packard, IBM, Kodak, Kawasaki Ağır Sanayi, Ford, GM gibi şirketler ise günümüzde KFG kullanan şirketlerden bazılarıdır. Kalite Fonksiyon Göçerimini yaymak ve hakkındaki bilgileri güncellemek için dünya çapında ulusal ve uluslararası birçok sempozyum yapılmaktadır. Amerika, Japonya, İsviçre, Almanya, Türkiye, Avustralya ve Brezilya günümüzde sempozyumların düzenlendiği ülkelerdendir (Dicander, 2004: 50).

## 2.2. Kavram Olarak Kalite Fonksiyon Göçerimi

Kalite Fonksiyon Göçerimi uygulaması sadece işletmelerin üretmiş olduğu mamullerle ilgili değil, işletmenin bütününde bir kalite anlayışı üzerinde durmayı hedeflemektedir. Yani yöntem "Company Wide Quality Control" "İşletme Bütününde Kalite Kontrol" ilkesine göre uygulanmaktadır. Hatta işletme dışındaki tedarikçiler de bu sürecin içine dâhil olmaktadır.

KFG,"Müşteriyi tatmin etmek ve müşterinin taleplerini tasarım hedeflerine ve üretim sırasında kullanılacak başlıca kalite güvence noktalarına dönüştürmek amacıyla tasarım kalitesini geliştirmeyi amaçlayan bir yöntemdir (Akao, 1989). Ürün ve hizmet sağlayan her şirket, içerisinde bulunduğu rekabet ortamında kalabilmek için müşteri istek ve ihtiyaçlarını anlamak zorundadır. Bu amaç doğrultusunda anket, odak grup, mülakat gibi birçok yöntemler kullanılmaktadır. Bu yöntemlerle toplanan bilgiler sistematik bir şekilde plan ve gelişim sürecinde rehber olacak teknik verilere dönüştürülmelidir. KFG bu dönüşümü gerçekleştirmek için kullanılabilir uygun bir yöntemdir ve KFG ile sayısız yarar sağlanması mümkündür (Tanık, 2009: 405).

Yenginol'da (2008:10) KFG'ni, "ürün ya da hizmette, müşterilerin bulunmasını istedikleri ve ihtiyaç duydukları niteliklerin, bu nitelikleri yerine getirecek ya da gerçekleştirecek fonksiyonlara dönüştürülüp, bu fonksiyonları gerçekleştirmesiyle ilgili işleri yapma

görevinin örgüt içindeki uygun birimlere aktarılması" şeklinde ifade etmiştir.

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere KFG'de müşteri odaklı bir üretim ve hizmet anlayışı bulunmaktadır. Pek çok işletme ve hatta konuyla ilgili olarak turizm işletmesi müşterilerin beklentilerini öğrenmek, üretim süreci ve ürün portföyünü bu doğrultuda düzenlemek amacıyla pazar araştırması yapmaktadır. Her ne kadar hizmet sektöründe pazar araştırmaları sonucu elde edilen veriler doğrultusunda sunulan hizmetin memnuniyet derecesine etkisi üretim işletmelerine göre daha düşük olsa da sektörde yer alan pek çok işletme bu yöntemle pazar bölümlenmesi yaparak belli bir konum elde etmeye çalışmaktadır. Bununla birlikte sektörde çok sayıda işletmede yöneticilerin pazar araştırmalarını doğru şekilde yorumlaması da işletmenin pazardaki yerini önemli ölçüde etkilemektedir. Yine söz konusu işletmelerde müşteri istek ve ihtiyaçlarının ne olduğu konusunda yöneticilerinin görüşlerini yeterli kabul eden bir anlayış da bulunmaktadır. Bu anlayışın genel olarak sektörde kurumsal işletmelerden ziyade aile işletmesi olarak isimlendirilen küçük işletmelerde olduğu görülmektedir. Kurumsallaşan işletmelerde pazar araştırmalarına ilişkin verilerin toplanması pazarlama departmanı tarafından yürütülmekte, veriler yönetim ve ilgili departmanlara aktarılmaktadır. Burada bir diğer önemli konu verilerin doğru şekilde analiz edilmesidir. İşte burada bu problemin ortadan kaldırılmasında takım çalışmasını benimseyen ve işletme bütününe kalite çalışmaları içinde yer aldığı KFG yöntemini oldukça önemli bir yöntem olduğunu ifade etmek mümkündür.

KFG yöntemi müşteri ile üretici firma arasında iyi bir iletişimin kurulmasında köprü görevi gören bir araçtır. Böylece, müşterinin sesi ürünün tasarlanmasından itibaren tüm kararlarda yer almaktadır. Müşteri sesinin firma politikalarında önemli bir yer tutması ise o firmanın müşteri odaklı olduğuna dair bir işaretir. Rekabetin çok yoğun yaşandığı bugünkü pazarlarda başarılı olan firmalar, müşteri odaklı politikalar izleyen ve müşterinin sesine kulak vererek onları en iyi şekilde tatmin eden ürünler sunan firmalardır (Prasad, 2000 den aktaran Doğu ve Özgürel, 2008: 34 ).

Açıklamalar ışığında KFG'ni, yapılan araştırmaların müşterilerin ihtiyaçları ve beklentilerini doğru bir şekilde algılayıp, söz konusu ihtiyaç ve beklentileri yeni oluşturulacak ya da iyileştirilecek ürün ve hizmetlerin tasarlanmasında, meydana getirilmesinde KFG takımı tarafından kullanılan ve işletmenin rakiplerle ve hatta kendisiyle olan mevcut durumunu saptamasını sağlayan bir yöntem olarak değerlendirmek mümkündür. Yine kısaca kalite fonksiyon göçerimi, müşteri isteklerini öncelik sırasına göre belirlenme, sektördeki işletmemize rakip olarak değerlendirdiğimiz işletmelerle kendimizi kıyaslama imkânı sağlamakta ve bunun sonucu olarak da pazarda bir rekabet avantajı kendiliğinden ortaya çıkmaktadır.

### 2.3. Kalite Fonksiyon Göçerimi Yönteminde Kullanılan Kavramlar

Müşterinin Sesi, KFG yönteminin temel amacı ve işletmelerin kalite politikasına temel teşkil edecek verilerin merkezini oluşturmaktadır. Müşteri odaklı ürün ve hizmet üretmeye yönelik olarak, hitap edilmesi düşünülen pazardaki müşterilerin ne istedikleri, işletme ve ürünler hakkındaki düşünceleri, neyi satın almayı hayal ettikleri, memnun olup olmadıkları durumlar, algılamadıkları durumlar bu yöntemde "Müşterinin Sesi" olarak adlandırılmaktadır. Müşterileri memnun etmek için müşterilerin isteklerinin neler olduğunu ve bu isteklerin nasıl karşılanması gerektiğini anlaşılması zorunludur. Dikkate alınması gereken üç tip müşteri ihtiyaçlarının olduğu bilinmektedir. Bunlar; bilinen, beklenen ve müşteriyi heyecanlandıran, sürpriz ihtiyaçlardır/beklentilerdir. Bunlardan ilk ikisine ait bilgileri müşterilerden almak mümkündür. Ancak üçüncüsü sürprizdir ve müşteriye heyecan verir (Akao,1989).

Müşteri odaklı çalışma yöntemi ve ürün tasarımına ilişkin bilgiler çok çeşitli kaynaklardan toplanmaktadır. Bunlar çeşitli yöntemlerle müşterilerden direkt (yüz yüze görüşme, odak gruplar, telefonla görüşme, anketler vb.)olarak elde edilebileceği gibi dolaylı (gözlem, saha raporları, şikâyetler, çeşitli forumlar, işletme çalışanları, müşteri şikâyet anketleri gibi) yollarla da elde edilebilir. Bu yöntemlerden Gemba Analizi, Mazur (1996) tarafından en uygun yöntem olarak ifade edilmektedir (Mazur,1996). Gemba, müşterilerin ihtiyaçlarını anlamak amacıyla ürünün kullanıldığı yerde yapılan gözlemdir (2).

KaliteEvi,KFGtakımıtarafındanoluşturulanKFG'nin temel yapısıdır. Müşteri istekleri ve bunları karşılamaya yönelik olarak belirlenen kalite karakteristiklerini ilişkilendirmeye, ürün özelliklerini algılamaya dayalı olarak karşılaştırmaya, kalite karakteristiklerini objektif

ölçülere dayalı olarak karşılaştırmaya ve aralarındaki olumlu ya da olumsuz korelasyonları belirlemeye yarayan matrisler setidir (Morris ve Morris, 1999). Kalite Evi, müşteri gereksinimleri ile kalite özelliklerini karşılaştıran bir ana tablodan ve bu tablonun üst kısmında çatı şeklinde bir yapı yardımıyla kalite özelliklerini kendi içerisinde karşılaştıran bir tablodan oluşmaktadır. Kalite Evi, bölümler arası planlamanın ve iletişimin gerçekleştirilmesine yarayan araçları sağlayan bir tür kavramsal haritadır (Hauser ve Clausing, 1988).

### 2.4. Kalite Fonksiyon Göçeriminin Amaçları

İlk olarak 1960 yılında ağır sanayide kullanılmak üzere Yoji Akao tarafından geliştirilen KFG, günümüzde hem hizmet sektöründe, hem de üretim sektöründe ürün sunanlara kaliteli ürünler ortaya çıkarmada oldukça yardımcı olmaktadır.

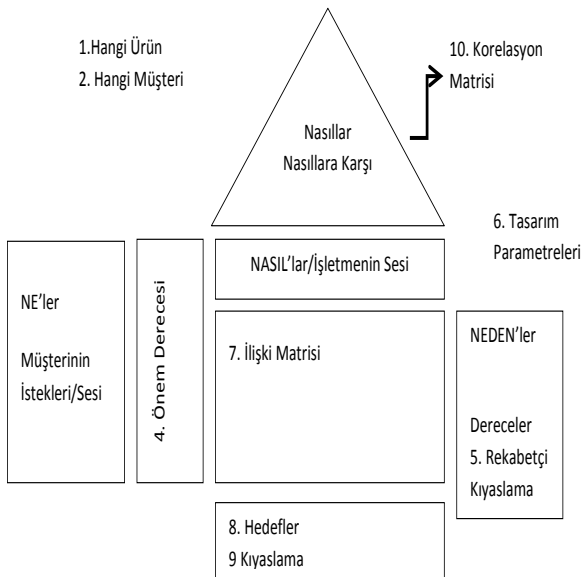
KFG'nin amaçlarını kısaca açıklamak gerekirse (Akao, 1989);

- Müşteri isteklerini firma teknik karakteristiklerine dönüştürmek,
- Aynı ürün üzerinde çalışan farklı fonksiyonlara bir iletişim ortamı yaratarak yatay iletişimi arttırmak,
- Üründe yapılacak geliştirme işlemlerini önceliklendirmek,
- Hedef yenilikleri belirlemek,
- Rakipler ve rakip ürünlerle karşılaştırma olanağı sağlamak,
- Hedef maliyet azaltma alanlarını belirlemek.

### 2.5. KFG Yararları ve Zayıf Yönleri

Yararları ve Üstün Yönleri: KFG, mal hizmet kalitesini yükseltmek için kullanılan bir tekniktir ve müşteri istekleri ile beklentilerini ortaya çıkarmak için çok yararlı bir araçtır (Barutçu, 2006: 42). Devenci-Kocakoç'a (2006) KFG'nin yararlarını şu şekilde sıralamıştır; müşterilerin daha iyi anlaşılmasını sağlar, tasarım optimizasyonu sağlar, ürün kalitesi ve güvenilirliğinde artış sağlar, müşteri tatmininde artış sağlar, verimlilikte artış sağlar, maliyetlerde düşüş sağlar, gelirden artış sağlar, daha düşük geliştirme zamanı sağlar, firma içince iletişimde artış sağlar. Akbaba (2000) ise ilave olarak; (1) ürün üzerinde yapılan değişikliklerin büyük bölümü tasarım üzerinde gerçekleştirildiğinden tasarım kararları projenin başında alınır ve böylece sonradan anlaşılacak hatalar nedeniyle panik içinde yapılan değişikliklerin maliyetleri ile müşteri isteklerini göz önüne almamanın maliyetlerinden kurtulmuş olunur, (2) ürün ve süreç tasarımları yapılırken kaynakların büyük çoğunluğu müşterinin en çok önem verdiği ürün özelliklerini gerçekleştirmede kullanılır ve böylece gereksiz alanlara yapılan harcamalardan kurtulmuş olunur.

Zayıf Yönleri: KFG yöntemi ağırlıklı olarak pazar araştırmaları yoluyla müşterilerden ve fonksiyonel yöneticilerden elde edilen veriler ışığında uygulanmaktadır. Yanlış araştırma yöntemleri ve yanlış



Şekil 1: Kalite Evi Odaları, Govers, 1996: s.575.



sebepler gibi durumlar neticesinde güvenilir verilerin elde edilememesi söz konusudur (Akbaba, 2000). Öter ve Tütüncü (2001)'ye göre ise KFG'nin zayıf yönleri; sürecin en başında çok dikkatli olma zorunluluğu, üretim süreci başladıktan sonra geriye dönüşün maliyetli olması, yüksek düzeyde şirket kültürü gerektirmesi, disiplinler arası bilgi kullanımında yetkinleşmiş personel gerektirmesi, teknik dil ile sosyal dili katıştırma gereği, bazı durumlarda çok sayıda verinin matrisler içinde ilişkilendirilmesi gereği nedeniyle yoğunlaşma zorluğu şeklindedir.

### 3. Hizmet İşletmelerinde Kalite Fonksiyon Göçerimi Kullanımı

KFG yöntemi ürünlerin ve hizmetlerin müşteri gereksinimlerine göre tasarlanması gerektiği felsefesine dayanmaktadır. Önceleri ürün tasarımı için kullanılmış olan KFG, hizmet endüstrisi için de büyük kullanım değerine sahiptir. Şirketler, hizmetlerin geliştirilmesinde, eğitim programlarının oluşturulmasında, yeni iş görenlerin seçiminde ve yeni mal ve hizmetlerin tasarımında KFG metodu kullanılmaktadır (Akbaba, 2000: 1-2).

Hizmet işletmelerinde pazar araştırmaları yoluyla müşteri memnuniyeti öğrenilmeye çalışılmış, müşterinin tekrar satın alma sayısı ve işletmeye sadakat düzeyi arttırılmaya çalışılmıştır. Buna karşın sunulan ürünün (hizmet) tasarımı konusuna gerektiği oranda odaklanılmamıştır. KFG kullanımı ile hizmet işletmeleri yeni ürün tasarımı yaparken veya mevcut ürünlerini geliştirirken ürün kalitesini daha geniş çerçevede ve daha uzun bir zaman boyutunda, daha erken harekete geçerek düşünme imkanı bulacaklardır. Müşterinin istekleri, müşteri potansiyel durumdan aktif duruma geçmeden değerlendirilecek ve bu sayede daha kaliteli hizmet ile daha yüksek memnuniyet sağlanabilecektir (Öter ve Tütüncü, 2001: 102). Bu sayede artan ürün/hizmet kalitesi müşteri memnuniyetini, memnuniyet de sadakat düzeyini arttıracaktır.

### 4. Yiyecek İçecek İşletmelerinde Kuramsal Bir Uygulama

#### 4.1. Yiyecek İçecek İşletmeleri ve Sunulan Hizmetin Önemi

Yiyecek içecek işletmeciliği, kuruluş amaçlarına göre ticari işletmeler ve kar amacı gütmeyen işletmeler olarak sınıflandırılmaktadır. Kar amacı gütmeyen işletmelerin konumuz dışı olması nedeniyle kısaca açıklamak gerekirse genel olarak çeşitli firmaların personeli için ücretsiz olarak sunduğu yeme içme hizmetini, askeri birliklerde sunulan yeme içme hizmeti vb. içine almaktadır. Ticari amaçlı kurulan yiyecek içecek işletmeleri de aynı şekilde iki grupta toplanmıştır. Bunlar ya bir konaklama işletmesinin bünyesinde bulunmakta ya da bağımsız olarak faaliyet gösterebilmektedir. KFG uygulamaları için uygun olan kurumsal bağımsız yiyecek içecek işletmeleridir. Ayrıca konaklama işletmeleri bünyesinde

faaliyet gösteren yiyecek içecek işletmeleri içinde uygun bir yöntem olmasına karşın, kalite çalışmalarının sadece bir departmanın operasyonları ile ilgili olmaması diğer departmanların operasyonlarını da ilgilendirmesi nedeniyle konu ile direkt ilişkili değildir.

Yiyecek içecek işletmeleri, çeşitli amaçlarla işletmeye gelen misafirlerin isteklerini işini kendine meslek olarak edinmiş kalifiye personeli, uygun nitel ve nicel donanımı ile karşılamayı amaç edinmiş ticari işletmelerdir.

İnsanlar çok çeşitli amaçlarla yiyecek içecek işletmelerinde bulunmaktadır. Bunlar kısaca özetlenecek olursa; günlük yemek yeme ihtiyacını karşılama, beslenme, iş yemeği, özel gün kutlama, eğlenme, sosyalleşme, yeni lezzetler keşfetme, snobizm, sosyo-kültürel etkinliklerde bulunma vb. amaçlarla ortaya çıkmaktadır.

İşletmede bulunma amacı ne olursa olsun her müşteri kaliteli hizmet almak ister. Yiyecek içecek işletmelerinde kaliteli bir hizmetin sonucunda üçlü bir memnuniyet ortaya çıkmaktadır. İlk olarak müşteri işletmeden ödediği bedelin karşılığını alarak, bulunduğu süre içinde hoşça vakit geçirerek, eksiksiz uygun hizmet alımı sonucu memnun bir şekilde ayrılmaktadır. Bu memnuniyet sonraki dışarıda yemek yeme durumunda işletme için sadakati ortaya çıkaracaktır. İkinci olarak, işletme müşterilerinin isteklerini tam anlamıyla yerine getirerek ekonomik ömrünü uzatacak, süreklilik sağlanacak, gelir ve kar artışı sağlamış olacaktır. Üçüncü olarak da, çalışan personel hizmet ettiği müşterinin memnuniyeti sonucu yaptığı işten haz duyacak, ayrıca ekonomik olarak da fayda sağlamış olacaktır. Çünkü sektörün özelliği gereği pek çok işletme yüzde yöntemi ile personel çalıştırmakta ya da memnun müşteriden alacağı bahşiş çalışanların bütçesine önemli katkı sağlayacaktır.

Yiyecek içecek işletmeleri ile ilgili bilgilerden sonra çalışmanın ikinci kısmında yiyecek içecek işletmelerine yönelik örnek bir KFG uygulamasına yer verilmiştir. Bu uygulamada gerçekleştirilecek aşamaları kısaca şu şekilde özetlenebilir;

1.Öncelikle "Müşterinin Sesi" olarak tabir edilen ilk şema hazırlanmaktadır. Burada müşteri beklentileri, istekleri çeşitli veri toplama yöntemleri ile belirlenecek bu sayede de Kalite Evi'nin NE'ler kısmı oluşturulmuş olacaktır.

2.İkinci aşama ise KFG takımının belirleyeceği hizmet tanımları listesidir. İşletme müşterilerine nasıl hizmet sunuyor kısmıdır. Müşterinin Sesi bölümünde yer alan Ne'lerin Nasıl sunulacağı ile ilgili kısım yani Kalite Evi'nin NASIL'ları oluşturulacaktır.

3.Bu kısımda da belirlenen müşteri beklentileri (NE'ler) ile hizmet tanımları (NASIL'lar) arasındaki ilişkiyi gösteren bir matris oluşturulacaktır. Uygulamada ilişki matrisinde kullanılan değerler ise 10: çok güçlü ilişki, 3: orta güçte ilişki, 1: Muhtemel İlişki ve 0: ilişki yok olarak belirlenmiştir.

4.Müşteri isteklerinin belirlenmesi ve rekabetçi kıyaslama ile önce, müşterinin sesi olan NE'lerin her

birinin önem derecesi belirlenir. Ardından rekabet edilen işletmelerle, işletmenin kendisi bu istekler karşısında ne durumda olduğu ölçülür. Bu değerlendirmede 1 en az, 7 en çok olmak üzere 1 ve 7 arasında sayılar kullanılır.

5.Korelasyon matrisi ile hizmet tanımları listesindeki önermelerin birbirleri ile olan ilişkileri incelenir (NASIL'lar NASILLAR'a karşı). İlişki dereceleri ise; ilişki yok, kuvvetli olumlu, olumlu, olumsuz ve kuvvetli olumsuz olarak gösterilir.

6.Son aşamada ise işletmenin amaç ve hedeflerinin belirlenmesi için yapılan işlemlerden sonra ortaya çıkan matrisler setinin değerlendirilmesi gerçekleştirilir.

#### 4.2. Müşteri İsteklerinin Belirlenmesi (Müşterinin Sesi/Ne)

Kalite evinin oluşturulmasında ilk adım müşteri beklentilerinin neler olduğunu belirlemektir. Müşterinin ihtiyaçları ve üründe bulunmasını beklediği özellikleri ortaya çıkararak bir liste oluşturulur. Müşterinin sesi toplanırken önce müşteriler sınıflandırılır, ürünle ilgili çalışmanın hangi müşteri grubuna yönelik olacağına karar verilir. Belirlenen müşterinin istekleri, ihtiyaçları, beklentileri (NE'ler) müşterinin kendi ifadeleriyle saptanır. Burada geliştirilecek ürünle müşterinin hangi beklentilerinin tatmin edilebileceği anlaşılır ve son olarak müşterilerden elde edilen bilgiler kalite evinin sol tarafına (NE'ler) yerleştirilir (Öter ve Tütüncü, 2001).

Varsayımsal olarak gerçekleştirilen çalışmada müşterinin sesi bölümünde kalitenin; fiziksel olanaklar, güvenilirlik, heveslilik, güven ve empati olmak üzere beş boyutu alınmıştır. Bu boyutlar alınırken daha önce yapılan hizmet kalitesi ölçümü ve KFG çalışmaları incelenmiş, Parasuraman vd. (1985) tarafından önerilen ve pek çok

araştırmacı tarafından kullanılan hizmet kalitesinin 5 boyutu müşterinin sesi (Ne) olarak alınmıştır. Yine aynı araştırmacıların literatüre kazandırmış oldukları orijinal Servqual önermeleri uyarlanarak yiyecek içecek işletmelerinin hizmet kalitesi boyutları altında müşterinin sesi (Ne) detaylandırılmıştır. Orijinali 22 önerme olan Servqual ölçeğine ait on dört önerme yiyecek içecek işletmeleri için uyarlanmış ve kullanılmıştır. Bunlar; (Tablo 1)

#### 4.3. Hizmet Tanımlarının Listesi (Nasil'lar)

Kalite evinin amacı, müşteri beklentilerine yönelik ürün tasarlamak ya da mevcut ürünü bu yönde geliştirmektir. Bu amaçla müşteri beklentilerini hizmet tanımlarına dönüştürülür. Yani nelerin yapılacağı belirlendikten sonra bunların nasıl yapılacağı/sunulacağı tanımlanır. Nasıllar ölçülebilir nitelikte olmalı ve müşterinin sesi ile doğrudan ilişkili olmalıdır. Bu doğrultuda ihtiyaçlar belirlenir. Bu belirleme yapılırken dikkat edilmesi gereken bir hususta herhangi bir düşünceye cevap verecek ihtiyaçların sayısının çok fazla olmamasıdır (Güllü ve Ulcay, 2002).

Bu çalışmada hizmet tasarımı ölçütlerini restoran (servis), üretim (mutfak) ve tedarikçiler olmak üzere bir yiyecek içecek işletmesinde bulunan üç bölüm ve burada hizmetin nasıl sunulacağına ilişkin on önerme ele alınmıştır. Bunlar;

- Restoran(servis): Temizlik, personel, zamanında servis, ücret, şikâyetlere cevap.
- Üretim (Mutfak): Hijyen, yiyecek kalitesi, müşteriye açık olma.
- Tedarikçiler: Kalite güvencesi, tanınırlık.

**Tablo 1.** Kalite evinde müşteri isteklerinin belirlenmesi

Müşteri İstekleri (NE'ler)	Fiziksel Olanaklar	Çekici Ortam
		Hijyen
		Personelin Kıyafetine Gösterdiği Özen
		Menü (Dış görünüş, İçerik, Konsept)
	Güvenilirlik	Hızlı Servis
		Özel İsteğe Ekstra Çaba
	Heveslilik	Problem Çözme
		Lezzet ve İstenilen Nitelikte Kalite
	Güven	Sorulara Net Cevap Verme
		Güvende Hissetme
		İyi Eğitilmiş Personel
	Empati	Prosedürün Dışında Bireysel İhtiyaçlara Cevap Verme
		Özel Hissettirme
Özel İhtiyaç ve İstekleri Sezme		

Tablo 2. Kalite evinde teknik/hizmet tanımlarının belirlenmesi

HİZMET TASARIMI / YÖNETİM ÖLÇÜTLERİ "NASIL" lar										
Servis				Mutfak			Tedarikçiler			
Temizlik	Personel	Zamanında Servis	Ücret	Şikâyetlere Cevap	Hijyen	Yiyecek Kalitesi	Müşteriye Açık Olma	Gıda Güvençesi (Belgelendirme)	Tanımlık	

#### 4.4. Müşteri Beklentileri İle Teknik/Hizmet Tanımlamaları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Matris (Ne Nasıllara Karşı)

Ne ve Nasıllar belirlendikten sonra, Ne ve Nasılların arasında bir ilişki olup olmadığı varsa ilişki derecesi saptanır. Burada amaç, her bir müşteri gereksinimini karşılayacak olan önemli hizmet gereksinimlerini belirlemek ve bir sonraki aşamada yüksek öneme sahip tüketici gereksinimlerini hizmete taşımak için kuvvetli ilişkiye sahip hizmet gereksinimlerinden yararlanmaktır (Maddux et al. 1991'den aktaran Savaş ve Ay, 2005: 86).

Örneğin burada çekici ortam ile temizlik arasında güçlü bir ilişki olduğu 10 ile gösterilmiştir. Çünkü bir yiyecek içecek işletmesinde çekici bir ortam sağlamanın ilk şartı ortamın temiz olmasıdır. Bu nedenle çekici ortamla temizlik arasında güçlü bir ilişki olduğu söylenebilir. Hızlı servis ve ücret arasında bir ilişki bulunmadığı için bu iki önerme arasındaki ilişki derecesi 0 yani ilişki yok olarak belirlenmiştir.

Tablo 3. Müşteri Beklentileri İle Hizmet Tanımlamaları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Matris (Ne-Nasıllara Karşı)

10: çok güçlü ilişki, 3: orta güçte ilişki, 1: Muhtemel ilişki 0: ilişki yok			HİZMET TASARIMI / YÖNETİM ÖLÇÜTLERİ "NASIL" lar											
			Servis				Mutfak			Tedarikçiler				
			Temizlik	Personel	Zamanında Servis	Ücret	Şikâyetlere Cevap	Hijyen	Yiyecek Kalitesi	Müşteriye Açık Olma	Gıda Güvençesi (Belgelendirme)	Tanımlık		
Müşteri İstekleri (NE'ler)	Fiziksel Olanaklar	Çekici Ortam	10	3		3		10	10					
		Hijyen	10	10				10	10	10				
		Personelin Kıyafetine Gösterdiği Özen	10	10		1		10	3	10				
		Menü (dış görünüş, içerik, konsept)	3		3	10		3	10	10	1		3	
	Güvenilirlik	Hızlı Servis	1	10	10		3	1	3	1				
		Özel İsteğe Ekstra Çaba		10	3		1			3	1			
	Heveslilik	Problem Çözme		10	3		10	1		2				
		Lezzet ve İstenilen Nitelikte Kalite	10	3	1	10	1	3	10	10	10	10		
	Güven	Sorulara Net Cevap Verme		10			10			1				
		Güvende Hissetme	3	3			3	1	1	10				
		İyi Eğitimli Personel	3	10	3	3	10	3	1	3				
	Empati	Prosedürün Dışında Bireysel İhtiyaçlara Cevap Verme		10	1		10							
		Özel Hissettirme	1	10	3		3	1	1					
		Özel İhtiyaç ve İstekleri Sezme		10	3		3			1				

#### 4.5. Müşteri İsteklerinin Önceliklerinin Belirlenmesi ve Rekabetçi Kıyaslama

*Müşterinin Atfettiği Değer*; bu kısımda NE'ler bölümünde toplanan müşterinin sesinin her bir önermesi için müşterilerin değerlendirmeleri yer almaktadır. Bu önermelerin müşteriler açısından önceliklendirilmesi yapılmıştır. Önermelere 1'den 7'ye kadar değerler verilmiştir. 1 en az 7 ise en çoktur.

*Rakiplerin Değerlendirilmesi*; yine burada da bir önceki bölümde olduğu gibi müşteriler tarafından bir değerlendirme yapılmıştır. Ancak bu sefer belirlenen rakip bir işletmede, NE'ler kısmındaki her bir önermenin ne durumda olduğu değerlendirilmiştir. Burada da 1'den 7'ye kadar değerler verilmiştir. 1 en az 7 ise en çoktur.

*Mevcut Hizmet Performansı*; bu bölümde ise rakipler için değerlendirme bu sefer işletmenin kendisi için yapılmıştır. Yine NE'ler kısmındaki her bir önermenin işletmenin kendisi açısından ne durumda olduğu değerlendirilmiştir. Bu kısımda da 1 en az ve 7 en çok olmak üzere 1'den 7'ye kadar değerler verilmiştir.

*Performans Hedefleri*; bu kısımda ise önceden değerlendirilmiş her bir önerme için KFG takımı tarafından performans hedefleri belirlenir. Yani bu önermelerin müşteri gözünde mevcut durumu nedir? Bizler bu durumu ne kadar iyileştirebiliriz ya da muhafaza edebiliriz? Aynı şekilde bu değerlendirmede de 1'den 7'ye kadar değerler KFG takımı tarafından işletme adına yapılmaktadır.

*Satış Noktası*; burada yiyecek içecek işletmesinde satış sırasında belirtilen önermelerin önem derecesi belirlenir. 1 önem derecesi az, 1.2 önem derecesi orta, 1.5 ise önem derecesi yüksek olmak üzere toplam 3 adet değer kullanılır.

*İlerleme Rasyosu*; ilerleme oranı da diyebileceğimiz bu bölümde işletmenin mevcut performansının hangi oranda yükseltileceğinin hesaplaması yapılır. Bunun

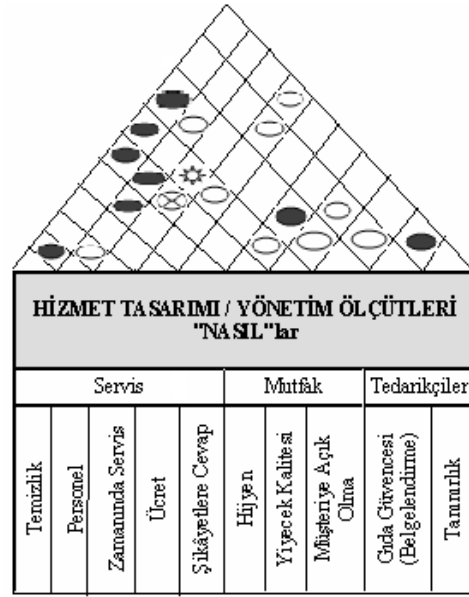
için performans hedefleri, mevcut performansa bölünür. Örneğin çekici ortam önermesinde işletmenin mevcut performansı 5, performans hedefi ise 7 olarak belirlenmiştir. Bu durumda  $7/5=1,4$  bulunur ve bu sonuç işletmenin çekici ortam önermesinde ilerlemesi gereken oranı ifade eder.

*Ham Önem Ağırlığı*; NE'ler kısmında belirlenen müşteri isteklerinin ağırlıklı önem dereceleri hesaplanır. Bunun için ise her bir önermenin müşteri tarafından atfedildiği değeri, satış noktası ve ilerleme rasyosu birbirleriyle çarpılır, çıkan sonuç ham önem ağırlığıdır. Örneğin, hızlı servis önermesinde; müşterinin atfettiği değer 7, satış noktası 1,5 ve ilerleme rasyosu ise 1,75'tir. Bu durumda ham önem ağırlığı  $7*1,5*1,75=18,4$  olarak çıkacaktır.

*Göreceli Yüzde(%) Ağırlık*; bu kısımda önermelerin toplam ham önem ağırlıklarının içerisinde her bir önermenin yüzde değeri bulunur. Bu yüzdeleri bulmak için ise ham önem ağırlıkları toplanır, her bir önerme bu toplama bölünüp 100 ile çarpılır. Örneğin, problem çözme önermesinin göreceli yüzde ağırlığı  $(11,8/167)*100=7,03$  olarak bulunur. Bu durumda problem çözmenin göreceli yüzde ağırlığı %7.03'tür.

**Tablo 4.** Müşteri İsteklerinin Önceliklerinin Belirlenmesi Ve Rekabetçi Kıyaslama

	a	b	c	d	e	d/c	a.e.f	gn/Tg
						= f	= g	= h
Müşterinin Affettiği Değer	1-7	1-7	1-7	1-7	1-1,5	?	?	% ?
Rakip Restaurant: A								
Mevcut Hizmet Performansı								
Performans Hedefleri								
Satış Noktası								
İlerleme Rasyosu								
Ham Önem Ağırlığı "NE"								
Göreceli % Ağırlık NE								
	6	5	5	7	1,5	1,4	12,6	7,53
	7	6	4	7	1,5	1,75	18,4	11
	7	6	5	7	1,2	1,4	11,8	7,03
	7	6	6	7	1,5	1,17	12,3	7,32
	7	6	4	7	1,5	1,75	18,4	11
	6	6	5	7	1,5	1,4	12,6	7,53
	7	5	5	7	1,2	1,4	11,8	7,03
	7	5	5	7	1,2	1,4	11,8	7,03
	6	6	6	7	1	1,17	7	4,18
	6	7	6	7	1,5	1,17	10,5	6,28
	7	7	5	7	1,2	1,4	11,8	7,03
	6	6	5	7	1	1,4	8,4	5,02
	7	6	5	7	1,2	1,4	11,8	7,03
	6	6	5	7	1	1,4	8,4	5,02
							167	100



**Şekil 2.** Kalite evi çatısı (Korelasyon matrisi)

#### 4.6. İlgileşim (Korelasyon) Matrisi (Nasıllar Nasıllara Karşı)

NASIL'larda yazılan ölçütlerin bir birini ne şekilde etkilediğini gösterir. "Birbirini destekliyor mu (pozitif) yoksa köstekliyor mu (negatif)?" sorusunu cevaplar. Çatı KFG süreci içinde erken oluşturulursa ilgili departmanlar arasında kalite evinin inşası sırasında daha yoğun bir bütünleşme yaşanabilir. Çatı en sona bırakılmışsa, oluşan ilişkilere bakılarak hangi departmanın hangisiyle hangi konularda daha yakın bir işbirliğine gideceği – müşteri isteğini karşılama amacıyla saptanabilir (Öter ve Tütüncü, 2001: 111).

Örneğin; şekilde temizlik ve hijyen ölçütleri arasında pozitif bir ilişkiden bahsedilebilir. Çünkü temiz olan şey aynı zamanda kısmen hijyenik olarak değerlendirilir, bu nedenle aralarında güçlü pozitif bir ilişki olduğu söylenebilir.

#### 4.7. NASILların Önceliklendirilmesi ve İşletme Amaç Ve Hedeflerin Belirlenmesi

İlişki matrisi üzerindeki hücrelere yerleştirilen puanlar ve her bir müşteri isteğinin (NE) göreceli ağırlığının kullanılması yoluyla her bir hizmet tasarımı /yönetim ölçütünün (NASIL) sahip olduğu ham ve göreceli önem ağırlıkları hesaplanır. İlişki matrisi başarılı oluşturulursa sonuçlar da güvenilir olacaktır. Her bir NASIL'ın ham önem ağırlığının hesabı için NE X NASIL matrisi hücre puanı ile NE'nin sahip olduğu göreceli ağırlık değeri çarpılır. Her bir satırda oluşan sonuçların toplamı ile söz konusu NASIL'ın ham önem puanı bulunur ve ilgili "nasıl" sütununun altına yazılır. Göreceli önem ağırlığının hesabı için satır üzerinde NASIL ham önem puanları toplanır. Her bir ham puanın genel toplama bölünmesiyle göreceli önem ağırlığı ortaya çıkar. Burada



Tablo 5. Kalite Evi

Hizmet Tasarımında Yönetim ölçütleri arasında görülen ilişkililer (Korelasyon Matrisi) NASIL lar NASIL lara karşı.

**Korelasyon Matrisi / Nasıl Nasıl**  
Boş Hücre: İlişki Yok  
● + 9: Kuşvetli Olumlu  
○ + 3: Olumlu  
○ - 3: Olumsuz  
★ - 9: Kuşvetli Olumsuz

		NASIL lar										dkt	a.e.f	güTg					
		servis			mutfak			tedarikçiler				1-7	1-7	1-7	1-7	1-1,5	=f	=g	=h
NE ler		Tamamlık	Personel	Zamanında Servis	Ücret	Şikayetlere Cevap	Hijyen	Yiyecek Kalitesi	Müşteriye Açık Olma	Gıda Güvenesi (Belgeleendirme)	Tanımlık	Müşteri Tatmin Değer	Ra kıp Restorant m. arası	Mer cut Hiz met s Hed ef Nok tası	Per for man s Hed ef Nok tası	Sa ğlık Ras yosu	İler leme Ras yosu	Ham Önem Ağır hık 'NE'	Göreceli % Ağır hık NE
		NE ler	Fiziksel Olanaklar	Çekici Ortam	10	3		3		10	3			6	5	5	7	1,5	1,4
Hijyen	10			10				10	10	10	10	7	6	4	7	1,5	1,75	18,4	11,0
Personelin Kıyafetine Gösterdiği Özen	10			10		1		10	3	10		7	6	5	7	1,2	1,4	11,8	7,0
Menü (dış görünüş, içerik, konsept)	10				3	10		10	10	10	3	1	7	6	6	7	1,5	1,17	12,3
Güvenilirlik	Hızlı Servis		1	10	10	3	3		3	3	1	7	6	4	7	1,5	1,75	18,4	11,0
	Özel İsteklere Ekstra Çaba			10	3	1	3				3	1	6	6	5	7	1,5	1,4	12,6
Heveslilik	Problem Çözme			10	3		10	1		2		7	5	5	7	1,2	1,4	11,8	7,0
	Lezzet ve İstenilen Nitehkte Kalite		10	3	1	10	1	3	10	10	10	7	5	5	7	1,2	1,4	11,8	7,0
Güven	Sorulara Net Cevap Verme			10			10			1		6	6	6	7	1	1,17	7,0	4,184
	Güvende Hissetme		3	10	3		10	3	3	3	3	6	7	6	7	1,5	1,17	10,5	6,276
Empati	İyi Eğitimli Personel	3	10	3	3	10	3	1	3		7	7	5	7	1,2	1,4	11,8	7,0	
	Prosedürün Dışında Bireysel İhtiyaçlara Cevap Verebilme		10	3		10		1	1		6	6	5	7	1	1,4	8,4	5,0	
	Özel Hissetime	1	10	3		3	1	1			7	6	5	7	1,2	1,4	11,8	7,0	
	Özel İhtiyaç ve İstekleri Sezme		10	3		3			1		6	6	5	7	1	1,4	8,4	5,0	
NASIL ların Ham Önem Ağır hıkları		456,9	824,9	273,6	234,7	394,1	436,7	367,9	423,4	228,5	77,62	3720,3					167,3	100	
NASIL ların Göreceli Ağır hıkları (%)		12,28	22,17	7,355	6,309	10,59	11,74	9,889	11,44	6,141	2,086	100							

ulaşılacak göreceli ağırlık değerleri, müşteri beklentilerinin tatmin edilmesini sağlayacak anahtar hizmet tasarımı/ yönetimi ölçütlerini belirlemeye yararmaktadır. Yüzdesele ağırlıklara bakılarak hizmetsel işlevlerin ve ölçütlerin ne şekilde tekrar göçerime ugratılabileceğine de karar verilebilir. Örneğin, belli birkaç ölçüt diğerlerinden çok yüksek yüzde değerleriyle ayrılmış ise bu ölçütler üzerinde daha fazla durulması gereğinden bahsedilebilir ve bu ölçütlerin daha alt ölçütlere ayrıştırılmasıyla daha spesifik bir ölçüt göçerimi yapılarak işlevsellik kazandırmak mümkündür. (Öter ve Tütüncü, 2001: 110).

### 5. Değerlendirme ve Sonuç

Oluşan matrisler setinin sonuçlarını değerlendirildiğinde ilk olarak müşterinin sesi kısmında yani NE'ler kısmında olan boyutların birbirine kıyasla önem sırasına bakılmalıdır. Burada fiziksel olanaklar boyutu %32,8 ile birinci sırada yer almaktadır, %18,5 ile güvenilirlik ikinci sırada, % 17,4 ile güven üçüncü sırada, %17,0 ile empati az farkla dördüncü sırada ve % 14 ile heveslilik son sırada yer almıştır. Burada bulunan önermelere bakılacak olursa % 11 ile hijyen ve hızlı servisin ilk sırayı paylaştıklarını görülmektedir. Bu da demek oluyor ki müşterilerin beklentilerinin ilk sırasında hijyen ve hızlı servis yer almaktadır. Ardından % 7 lik payla çekici ortam, personelin kılık kıyafetine gösterdiği özen, menü, özel isteklere ekstra çaba, problem çözme, lezzet ile istenilen kalite, iyi eğitimli personel ve özel hissettirme gelmektedir. Üçüncü sırada % 6 ile güvende

hissetme, dördüncü sırada % 5 ile prosedürün dışında bireysel isteklere cevap verme ve özel ihtiyaç ve istekleri sezme, son sırada da % 4 ile sorulara net cevap verme bulunmaktadır.

Akbaba (2005) konaklama işletmeleri Önbüro departmanında yapmış olduğu KFG araştırmasında, "İşletmenin emniyetli bir ortam sunması", "Müşteri şikayetlerine çözüm bulunması", "Ortam ve donanımın konforlu ve amaca uygun olması", "İş görenlerin meslek bilgisi", "İş görenlerin müşteride güven uyandırması" boyutları müşteri sesi kısmında ön planda olan öğeler olarak ortaya çıkmıştır. Bu öğelerin işletme tarafından öncelikli olarak geliştirilmesinin gerektiği çalışmada vurgulanmıştır. İşletme performansının düşük olduğu noktalar ise "Müşterilere kişisel ilgi gösterilmesi", "Modern görünümlü donanımlar", "Diğer konularda yardım sunulması", "Uygun kapasite", "Donanımın düzenli ve sorunsuz çalışması" olarak belirlenmiştir. Müşterinin sesi kısmında önem arz eden boyutlar açısından işletmenin bu öğeler üzerinde yoğunlaşması gerektiği öngörülmüştür. Nasıllar kısmında ise "Teknik cevaplar" önem puanı olarak en yüksek değer olarak hesaplanmış, müşteri memnuniyeti açısından bu kısımda iyileştirilmelerin yapılmasına vurgu yapılmıştır.

Öter ve Tütüncü (2001)'nin gerçekleştirmiş olduğu çalışmada ise KFG, seyahat işletmelerine yönelik varsayımsal olarak uygulanmıştır. Çalışmanın sonucunda ise "Dakik hizmet", "Doğru faturalama ve "Hoş sürpriz"

ölçütlerinin müşteriler açısından yüksek derecede öneme sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Nasıllara bakıldığında ise operasyonla ilgili ölçütlerin ilk sırada olduğu görülmektedir. Bu durumda müşterilerin birinci sıradaki beklentilerinin karşılanması operasyon sırasında olacağı düşünülürse, işletmenin müşterileri doğru algıladığı ve müşteri tatmini sağlamak için doğru yolda olduğu ifade edilebilir.

Bu çalışmada ise müşteri için ilk sırada olan önergeler aynı zamanda ilk iki sırada bulunan boyutların da içerisinde yer almaktadır. Bu durumda işletme fiziksel olanaklar ve güvenilirlik boyutları üzerine yoğunlaşmalıdır. Bunun için personelini hijyen konusunda eğitmeli her koşulda hijyen kurallarını uygulamalarını sağlamalıdır. İşletmenin Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP) yani Kritik Kontrol Noktalarında Tehlike Analizi sistemini kullanması yararına olacaktır. HACCP; gıda işletmelerinde, sağlıklı gıda üretimi için gerekli olan hijyen şartlarının (personel hijyeni, ekipman hijyeni, hammadde hijyeni, ortam hijyeni, vb.) belirlenerek bu şartların sağlanması, üretim ve servis aşamasında tüketici açısından sağlık riski oluşturabilecek nedenlerin belirlenmesi ve bu nedenlerin ortadan kaldırılması temeline dayanan bir ürün güvenilirliği sistemidir. Sistem, ürün güvenliğini etkileyen tehlikelerin önceden belirlenmesi ve kontrol altına alınmasını sağlayan sistematik bir yaklaşımdır (3). Ayrıca işletme menüsünü dış görünüş, içerik ve konsept açısından geliştirmeli ve daha ilgi çekici bir halde müşteriye sunmalıdır. İlk sırayı paylaşan diğer bir önerme olan hızlı servisin içinde olduğu boyut ise güvenilirliktir. Bu boyut da önem sırasında ikinci sırada yer almaktadır. Bunun için işletme zamanı etkin kullanma yollarını aramalı hizmet görenleri bu yönde eğitim vermelidir. Bu durum kalite evinin tutarlılığını da gözler önüne sermektedir. Bu sonuca baktığımızda işletme şüphesiz servis departmanı üzerine yoğunlaşmalıdır.

Nasıllara bakıldığında da aynı durumla karşılaşıldığı görülmektedir. Zira %58,6 ile servis departmanı hizmet tasarım ölçütlerinde birinci sıraya yerleşmiştir. %33,6 ile mutfak hemen ardından servisi takip etmekte, % 8 ile küçük bir payla da tedarikçiler son sırada bulunmaktadır. Müşterilerin isteklerine bakıldığında, işletmenin doğru ölçütler geliştirdiği görülmektedir. Yani müşteri istekleri doğru algılanmış ve işletme bu istekler doğrultusunda hizmet tasarım ölçütlerinde servis boyutuna yoğunlaşmıştır. İşletme temizliğe çok dikkat etmeli, personelini bu yönde eğitmeli, müşteriye sunulan hizmetin zamanı üzerinde hareket ve zaman etüdü uygulamaları yaparak zamanında servis yapmalı, müşteri şikayetleriyle ilgilenmelidir. Bunun farkında olan işletme nasıllarda bu ölçütlere yoğunlaşarak –kalite evi de bu durumu göstermekte- ve faaliyetlerini bu yönde gerçekleştirerek ilgili önermeler üzerinde geçirimler meydana getirmelidir.

Sonuç olarak, çalışmanın başında da belirtildiği gibi yoğun rekabet ortamında işletmeleri rakiplere oranla öne

geçirecek en önemli etken, ürünleriyle fark yaratarak kaliteli hizmet sunmalarıdır. Bu da müşteri isteklerine uygun ürünler geliştirilerek sağlanabilir. Hizmet işletmelerinin ürünlerinin tasarımından sunumuna kadar geçen süreçte müşterilerin istek ve arzularını belirleyip bu yönde ürün sunabilmelidirler. Bu şekilde bir anlayışın en önemli yöntemlerinden bir tanesi Kalite Fonksiyon Göçerimi yöntemidir. KFG, kalite karakteristiklerini müşteri istekleri ile birleştirme imkanı bulunan önemli bir kalite artırma aracıdır. İşletmeler, KFG sayesinde farklılıklarını ortaya koyabilir ve hızla gelişen rekabet ortamında rakiplerinden üstün bir hal alabilir. KFG'nin önemli aşamalarından biri olan Kalite Evi süreci sonunda elde edilen bulgular ile müşteri istek ve öncelikleri belirlenebilir, işletmenin mevcutlarını saptayıp belirlenen istek ve arzulara göre bu mevcutlar yeniden yapılandırılabilir. Bu durum ve çalışmanın sonucu olarak müşteri memnuniyetinde sürekli bir artışa ve bu da sadık müşteri profilinde önemli bir yükselişe neden olacaktır.

#### Kaynaklar

- Akao, Y. (1989). *An Introduction to Quality Function Deployment*. Yoji Akao (Editör). Quality Function Deployment: Integrated Customer Requirements into Product Design (1-24). English Translation (1990). New York. Productivity Press.
- Akbaba, A. (2000). Kalite Fonksiyon Göçerimi Yöntemi ve Hizmet İşletmelerine Uyarlanması. *DEÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(3):1-18.
- Akbaba, A. (2005). “Müşteri Odaklı Hizmet Üretiminde Kalite Fonksiyon Göçerimi (KFG) Yaklaşımı: Konaklama İşletmeleri için Bir Uygulama Çalışması”. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi* 16(1): 59-81.
- Askin, R.G. ve Dawson, D.W. (2000). “Maximizing customer satisfaction by optimal specification of engineering characteristics”. *IIE Transactions* 32(1): 9–20.
- Aytaç, A. ve Deniz, V. (2005). “Quality Function Deployment in Education: A Curriculum Review”. *Quality & Quantity* 39:507-514.
- Barutçu, S. (2006). “Quality Function Deployment in Effective Website Design: An Application in E-Store Design”. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(1): 41-63.
- Benner, M., Linnemann, A. R., Jongen, W.M.F. ve Folstar, P. (2003). “Quality Function Deployment- can it be used to develop food products?”. *Food Quality and Preference* 14: 327-339.
- Bode, J., Fung, R.Y.K. (1998). “Cost engineering with quality function deployment”. *Computers and Industrial Engineering* 35(3): 577-590.
- Chang, C.H. ve Lin, J.T. (1991). “Data flow model of a total service quality management system”. *Computers and Industrial Engineering* 21(4): 117-121.
- Chen, L-K. ve Wu, M-L. (2002). “Quality Function Deployment: A Literature Review”. *European Journal of Operational Research* 143: 463-497.

- Costa, A.I.A, Dekker, M. ve Jongen, W.M.F. (2001). "Quality Function deployment in the Food Industry: a review". *Trends in Food Science and Technology* 11: 306-314.
- Cronin, J.J. ve Taylor, S.A. (1992). "Measuring service quality: a reexamination and extension". *Journal of Marketing* 6: 55-68.
- Cronin, J.J. ve Taylor. (1994). "SERVPERF Versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality". *Journal of Marketing* 58:125-131.
- Dawson, D. ve Askin, R.G. (1999). "Optimal new product design using quality function deployment with empirical value functions". *Quality and Reliability Engineering International* 15(1): 17-32.
- Deveci-Kocakoç, İ. (2006). Kalite Fonksiyon Göçerimi Ders Notları. <<http://ipek.deveci.org/images/QFD.pdf>>. Erişim Tarihi: 09.08.2010.
- Dicander, D. (2004). Quality Function Deployment. 2nd seminar on Development of Modular Products Konferansı Notları, Sweden.13-14 Aralık 2004: 49-55.
- Doğu, E., ve Özgürel, B. (2008). "Kalite Fonksiyon Göçerimi İle Bireysel Emeklilik Sistemleri Pazarlayan Sigorta Şirketlerinin Teknik Özelliklerinin İncelenmesi Üzerine Bir Çalışma". *İşletme Fakültesi Dergisi*, 9(1): 33-45.
- Dube, L., Johnson, M.D.ve Renaghan, L.M. (1999). "Adapting the QFD approach to extended service transactions". *Production and Operations Management* 8 (3): 301-317.
- Falces Delgado, C., Sierra Diez, B., Becerra Grande, A.L. ve Brinol Turnes, P. (1999). "HOTELQUAL: Una escala para medir la calidad percibida en servicios de alojamiento". *Estudios Turísticos* 139: 95-110.
- Getty, J.M. ve Thompson, K.N. (1994). "The relationship between quality, satisfaction, and recommending behaviour in lodging decisions". *Journal of Hospitality & Leisure Marketing* 2(3):3-22.
- Govers, C. M. P. (1996). What and How About Quality Function Deployment (QFD). Proceedings of the 8th International Working Seminar on Production Economics. *Int. J. Production Economics*, 46-47: 575-585.
- Govindaraju, M. ve Mital, A. (2000). "Enhancing the usability of consumer products through manufacturing". *International Journal of Industrial Engineering – Theory, Applications and Practice* 7 (1): 33-43.
- Göloğlu, C. ve Sezeröğlu, A. (2007). Endüstriyel Ürün Geliştirmede Kalite Fonksiyon Yayılımı Uygulaması. *Teknoloji*, 10 (1): 49-59.
- Güllü, E. ve Ulcay, Y. (2002). "Kalite Fonksiyonu Yayılımı Ve Bir Uygulama". *Uludağ Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 7 (1):71-91.
- Hassan, A., Baksh, M.S.N. ve Shahrouroun, A.M. (2000). "Issues in quality engineering research". *International Journal of Quality and Reliability Management* 17(8): 858-875.
- Hauser, J.R. ve Clausing, D. (1988). The House of Quality. Harvard Business Review. <<http://roofole.org/ftp/ross/8800008432.pdf>> Erişim Tarihi: 13.08.2010
- <http://www.ormanmuhendisi.org/Sorular/Gemba.htm>
- İkiz-Kapucugil, A. ve Masoudi, A. (2008). "A QFD and SERVQUAL to Hotel Service Design. *DEÜ İşletme Fakültesi Dergisi* 9 (1): 17-31.
- Jeong, M. ve Oh, H. (1998). "Quality function deployment: An extended framework for service quality and customer satisfaction in the hospitality industry". *International Journal of Hospitality Management* 17:375-390.
- Kaulio, M.A. (1998). "Customer, Consumer and User Involvement in Product Development: A Framework and A Review of Selected Methods". *Total Quality Management* 9 (1):141-149.
- Kılıç-Delice, E., ve Güngör, Z. (2008). "Kalite Fonksiyon Yayılımı İçin Yeni Bir Yaklaşım: Bir Uygulama". *Akademik Bilişim 2008: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi 30 Ocak - 01 Şubat 2008*: 185-193
- King, Bob (1989). *Introduction*. Yoji Akao (Editör) Quality Function Deployment: Intagrated Customer Requirements into Product Design (IV-IVI). English Translation (1990). New York. Productivity Press.
- Knutson, B., Stevens, P., Wullaert, C., Patton, M. ve Yokoyama, F.(1990). "LODGSERV: a service quality index for the lodging industry". *Hospitality Research Journal* 14 (2): 227-284.
- Ko, A.S.O., Lee, S.F. (2000). Implementing the strategic formulation framework for the banking industry of Hong Kong. *Managerial Auditing Journal* 15 (9), 469-477.
- Koksal, G. ve Eğitim, A. (1998). "Planning and design of industrial engineering education quality". *Computers and Industrial Engineering* 35(3): 639-642.
- Koksal, G., Smith, W.A. ve Smith, C.B. (1992). "A system-analysis of textile operations – A modern approach for meeting customer requirements". *Textile Chemist and Colorist* 24 (10): 30-35.
- Maddux, A. G., Richard, A. W. ve Alan, R.W. (1991). "Organizations Can Apply QFD as Strategic Planning Tool". *Industrial Engineering*, September, 33-37
- Mahiroğlu, A., ve Buluç, B. (1999). "Eğitimde Toplum Kalite Yönetimi ve Kalite Yönetiminin Araçları". *Politeknik Dergisi*, 2(1):53-61.
- Mazur, G. (1994). "QFD Outside North America – Current practices in Europe, the Pacific Rim, South America, and beyond". 6. *Symposium on Quality Function Deployment*, Haziran 1994. Novi. <<http://www.qfdi.org/books/proceedings.htm#1994>>. Erişim Tarihi: 09.08.2010.
- Mazur, G. (1996). Voice of Customer Analysis: A modern system of front-end qfd tools, with case studies. <[http://www.mazur.net/works/voice\\_of\\_customer.pdf](http://www.mazur.net/works/voice_of_customer.pdf)>. Erişim Tarihi: 06.08.2010.

- Mazur, G.H., Gibson, J. Ve Harries, B. (1995). “QFD Applications in Health Care and Quality of Work Life”. *First International Symposium on QFD*. 23-24 Mart 1995. Japonya. <[http://www.mazur.net/works/health\\_care\\_qfd\\_quality\\_of\\_work\\_life\\_qfd.pdf](http://www.mazur.net/works/health_care_qfd_quality_of_work_life_qfd.pdf)> Erişim Tarihi: 09.08.2010.
- Mei, A.W.O., Dean, A.M., White, C.J. (1999). “Analyzing service quality in the hospitality industry”. *Managing Service Quality* 9, 136-143.
- Morris, L. J. ve Morris, J. S. (1999). Introducing Quality Function Deployment in the Marketing Classroom. *Journal of Marketing Education*, 21(2): 131-137.
- Nadiri, H. ve Hussain, K. (2005). “Diagnosing the zone of tolerance for hotel services”. *Managing Service Quality* 15(3): 259-277.
- Nagendra, P.B. ve Osborne, S.W. (2000). “Professional services marketing: A house of quality approach”. *Journal of Professional Services Marketing* 21 (1), 23-43.
- Öter, Z. ve Tütüncü, Ö. (2001). Turizm İşletmelerinde Kalite Fonksiyon Göçerimi: Seyahat Acentelerine Yönelik Varsayımsal Bir Yaklaşım. *DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(3): 95-117.
- Parasuraman, P.A., Zeithaml, V.A. ve Berry L.L. (1985). “A conceptual model of service quality and its implications for future research”. *Journal of Marketing* 49: 41 - 50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. ve Berry, L.L., (1991). “Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale”. *Journal of Retailing* 67 (4): 420–450.
- Patton, M., Stevens, P., Knutson, B. (1994). “Internationalizing LODGSERV as a measurement tool: a pilot study”. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing* 2 (2): 39–55.
- Prasad, B. (2000). “A Concurrent Function Deployment Technique For a Workgroup-based Engineering Design Process”. *Journal of Engineering Design*, 11(12): 103 – 119.
- Samuel, D. ve Hines, P.(1999). Designing a supply chain change process: A food distribution case. *International Journal of Retail and Distribution Management* 27 (10),409–420.
- Savaş, H., ve Ay, M. (2005). “Üniversite Kütüphanesi Tasarımında Kalite Fonksiyon Göçerimi Uygulaması”. *DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(3): 80-98.
- Sayın, E. (2006). “Kalite Fonksiyon Göçeriminin İnşaat Sektöründe Uygulanması”. *Mevzuat Dergisi* 8(101). <<http://www.mevzuatdergisi.com/>>. Erişim Tarihi: 05.08.2010.
- Selen, W.J. ve Schepers, J. (2001)“Design of quality service systems in the public sector: Use of quality function deployment in police services. *Total Quality Management* 12 (5), 677–687.
- Stevens, P., Knutson, B. ve Patton, M. (1995). “DINESERV: A tool for measuring service quality in restaurants”. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 36 (2), 56–60.
- Stuart, F.I. ve Stephen, S.T. (1996). “Planning for service quality: An integrative approach”. *International Journal of Service Industry Management* 7(4):58–77.
- Tanık, M. (2009). “Improving “order handling” process by using QFD and FMEA methodologies: a case study”. *International Journal of Quality & Reliability Management* 27( 4): 404-423
- Uca, M. ve Menteş S. (2008). “İşletme Bölümü Öğrencilerinin Bölüm Gereksinimlerinin Kano modeli ile Sınıflandırılması: Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Uygulaması. *DEÜ İşletme Fakültesi Dergisi* 9(1): 73-91.
- Ustasüleyman, T., ve Abanoz, S. (2009). “Kalite Fonksiyon Göçerimi ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”. *Bankacılar Dergisi* 70 (1): 37-51.
- Wei, C.C., Liu, P.H. ve Chen, C.B. (2000). “An automated system for product specification and design”. *Assembly Automation* 20(3): 225-233.
- Yeniğöl, F. (2008). “Neden Kalite Fonksiyon “Göçeri Mi”?”. *DEÜ İşletme Fakültesi Dergisi*, 9(1): 7-15.
- Yılmaz, M.R. ve Chatterjee, S. (1997). “Deming and the quality of software development”. *Business Horizons* 40(6): 51-58.
- (1) <http://www.mpm.org.tr/sozluk/default.asp?dict=k>
- (2) <http://www.ormanmuhendisi.org/Sorular/Gemba.htm>
- (3) [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)