

Müşteri Odaklı Hizmet Üretiminde Kalite Fonksiyon Göçerimi (KFG) Yaklaşımı: Konaklama İşletmeleri için Bir Uygulama Çalışması

*The Quality Function Deployment (QFD) Approach in Customer Focused Service Production:
An Application Study for Hospitality Industry*

Atilla AKBABA

Abant İzzet Baysal Üniversitesi Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

ÖZ

Yüksek kaliteli hizmetlerin, turizm işletmelerinin başarısı için önemli bir etken olduğu gerçeği artan bir şekilde kabul görmektedir. Bu çalışmanın amacı, konaklama işletmelerinin özellikleri dikkate alınarak, konaklama işletmelerinde hizmet kalitesini yükseltecek ve müşteri doyumunu sağlayacak yeni hizmetlerin tasarlanması veya halihazırdaki hizmetlerin yeniden oluşturulması için kullanılabilir bir yöntem olan KFG'nin, konaklama işletmelerinde uygulanabilmesine olanak sağlayacak bir sürecin oluşturulması ve bu sürecin bir konaklama işletmesinde uygulama yapılarak KFG'nin konaklama işletmelerinde uygulanabilirliğinin incelenmesidir. Bu çerçevede, konuyla ilgili bilimsel yazın incelemesi yapılarak ve ikincil verilerin de değerlendirilmesiyle, konaklama işletmelerinin özelliklerine cevap verebilecek bir KFG süreci oluşturulmuş ve bu süreç dört yıldızlı bir konaklama işletmesinde önbüro bölümü için uygulanmıştır. Oluşturulan KFG süreci altı adımdan meydana gelen ve dört matris içeren bir süreçtir. Bu adımlar; planlama, müşteri bilgilerinin anlaşılması, hizmet planlama matrisinin oluşturulması, hizmet süreç planlama matrisinin oluşturulması, hizmet kalite kontrol matrisinin oluşturulması ve görev göçerimi tablosunun oluşturulması aşamaları olarak sıralanmaktadır. Bu uygulama sonucunda KFG yönteminin konaklama işletmelerinde uygulanabilirliği ve yararlılığı ortaya koyulmuştur. Çalışma sonucunda elde edilen bilgi ve deneyim birikimi ile konaklama işletmelerinin KFG uygulamalarından istenen yararları sağlayabilmelerine yönelik olarak öneriler de geliştirilmiştir.

Anahtar sözcükler: KFG, kalite fonksiyon göçerimi, hizmet kalitesi, konaklama işletmeleri, Türkiye.

ABSTRACT

The fact that high quality services play an important role in the success of tourism establishments receives increasing acceptance. The purpose of this study is, by taking into consideration the characteristics of lodging establishments, to form a process that would provide opportunity for Quality Function Deployment (QFD), a method that can be used for designing new services or improving extant services that would increase the level of service quality and customer satisfaction in the service establishments, to be utilized in lodging establishments and to analyse the applicability of QFD in lodging establishments by putting into practice this process in a lodging establishment. Within this frame, through analysis of related scientific literature and evaluation of secondary data, a QFD process that would satisfy the characteristics of lodging establishments has been formed and this process has been put into practice in front office department of a four-star lodging establishment. The formed QFD process is a process that composes of six steps and contains four matrices. These steps are; planning, understanding the customer data, forming the service planning matrix, forming the service process planning matrix, forming the service quality control matrix, and forming the task deployment matrix. The results of the study revealed the applicability and worthwhileness of QFD in lodging establishments. At the end of the study, by the help of knowledge and experience accumulated during the study, some proposals that would help lodging establishments in their QFD experiences have been developed as well.

Keywords: QFD, quality function deployment, service quality, hospitality industry, Turkey.

GİRİŞ

Her geçen gün artan sayıda hizmet işletmesi kalite konusuna ilgi göstermekte ve hizmet kalitesini geliştirmek için çalışmalar yapmaktadır. Hizmet işletmelerinin kalite konusuna önemle eğilmelerinin nedeni, kalite ile işletme başarısı arasındaki ilişkinin somut olarak ortaya koyulmuş ve işletmeler tarafından anlaşılması olmalıdır. Daha düşük kalitede mal ve hizmetler sunan işletmelerle karşılaştırıldığında yüksek kaliteli mal ve hizmetler sunan işletmelerin daha büyük pazar paylarına sahip oldukları, daha yüksek bir aktif devir hızı sağladıkları ve

yatırımlar üzerinden daha yüksek kar elde ettikleri belirlenmiştir (Ghobadian ve Diğerleri 1994).

Ekonomiyi oluşturan diğer sektörlerle karşılaştırıldığında, özellikle son 20-30 yıl içerisinde, çok hızlı bir büyüme gösteren ve ekonominin en büyük sektörü durumuna gelen hizmet sektörü içerisinde yar alan konaklama endüstrisinde, küreselleşme olgusunun da bir sonucu olarak ortaya çıkan çok yoğun bir rekabet ortamı gözlemlenmektedir (Ingram ve Daskalakis 1999). Böyle bir ortamda konaklama işletmelerinin sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü kazanmaya ve finansal başarı sağlamaya yönelik arayışları büyük ölçüde hizmet kalitesi

üzerinde yoğunlaşmıştır (Go, Monachello ve Baum 1996). Konaklama işletmeleri hizmet kalitesini yükselterek, müşteri doyumunun sağlanması, müşteri kayıplarının azaltılması, müşteri bağlılığının yaratılması, işgören devir hızının azaltılması, işgörenlerin iş doyumlarının sağlanması, işgörenlerin işe geç kalma veya işe devamsızlık sorunlarının önüne geçilmesi, pazarlama faaliyetleri için katlanılan maliyetlerin azaltılması, işletme imajının korunması ve geliştirilmesi konularında kazanımlar elde edebilmektedirler (Stuart ve Tax 1996; Kimes 2001). Diğer taraftan, günümüzde kalitenin müşteriler tarafından belirlendiği, diğer bir deyişle, bir mal veya hizmetin kaliteli olup olmadığına müşterilerin karar verdiği görüşü yaygın kabul görmektedir (Powers 1997). Yüksek kaliteli mal ve hizmetler üretmeyi amaçlayan işletmelerin müşteri istek ve gereksinimlerini doğru tespit ederek, bu istek ve gereksinimleri karşılayacak özellikleri taşıyan mal ve hizmetleri üretmeleri, diğer bir deyişle, müşteri odaklı hizmet üretimi anlayışını benimsemeleri gerekmektedir. Bu bağlamda, özellikle 1980'li yıllarda Toplam Kalite Yönetimi'nin (TKY) gelişmesiyle birlikte konaklama işletmelerinin büyük çoğunluğu sundukları hizmetin kalitesini geliştirmek için müşteri istek ve gereksinimlerini temel alan müşteri odaklı hizmet üretimi anlayışını benimsemeye yoluna gitmişlerdir (Paraskevas 2001).

Konaklama endüstrisi açısından hizmet kalitesinin tanımlanması, hizmet kalitesi düzeyinin belirlenmesi, hizmet kalitesinin geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapılması veya yüksek kaliteli yeni hizmetlerin geliştirilmesi diğer hizmet endüstrilerine göre daha karmaşık ve zor olmaktadır (Mei ve Diğerleri 1999; Lazer ve Layton 1999). Bu karmaşıklık ve zorluk konaklama endüstrisinde sunulan hizmetlerin kendilerine özgü özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Hizmetleri mallardan ayıran soyutluk, ayırt edilememe, değişkenlik, kolay bozulabilirlik ve sahiplik özelliklerine ilave olarak konaklama endüstrisi, belirli standartların oluşturulamaması, sürekli değişen bir talep yapısı gibi kendine özgü bazı özellikler de taşımaktadır. Bu özellikler konaklama işletmelerinde hizmet kalitesinin tanımlanmasını, kaliteli hizmet sunumunu ve sunulan hizmetlerin kalitesinin ölçülmesini diğer hizmet endüstrilerine göre daha fazla güçleştirmektedir.

Konaklama işletmeleri, insanların sürekli olarak yaşadıkları yer dışında çeşitli nedenlerle yaptıkları seyahatlerde onların konaklama, yeme-içme ve kısmen de eğlence ve diğer bazı sosyal gereksinimlerini karşılayan işletmelerdir. Günümüze gelindiğinde, modern konaklama işletmelerinin müşterilerine sadece barınacak bir yer sağlayan işletmeler

olmakla kalmayıp, bu hizmete ilave olarak müşterilerin gereksinim duyacakları yeme-içme, eğlence, alış-veriş, toplantı ve konferans hizmetleri, ofis ve sekreterlik hizmetleri ve benzeri nitelikte çok geniş bir hizmet yelpazesi sunan işletmeler durumuna geldikleri görülmektedir.

Konaklama işletmelerinin sundukları hizmetlerin incelenmesi, hizmet kalitesi düzeyinin belirlenmesi, hizmet kalitesinin geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapılması veya yüksek kaliteli yeni hizmetlerin geliştirilmesi için konaklama işletmelerinin kendine özgü özelliklerinin bilinmesi gerekmektedir. Konaklama işletmelerinin; hizmet üretimini kesintisiz olarak devam ettirme, emek-yoğun yapıda olma, işgörenler arası yakın işbirliği ve yardımlaşma gerekliliği, talepte devresel yoğunlaşma, ürünün stoklanamaması, değişik pazarlara yönelik hizmet üretimi, belirli standartlara uyma gerekliliği gibi özellikleri irdelendiğinde, bu işletmeler tarafından üretilen hizmetin yapısı ve hizmetle ilgili olarak ortaya çıkması olası sorunlar daha belirgin bir şekilde görülebilmektedir (Vallen ve Vallen 1996; Dittmer ve Griffin 1997). Konaklama işletmelerinin özellikleri göz önüne alındığında, sunulan hizmetin kalitesinin yükseltilmesinde, müşteri doyumunun sağlanmasında ve bunların bir sonucu olarak müşteri bağlılığının oluşturulmasında hizmet tasarımı veya geliştirilmesi süreçleri üzerinde önemle durulması gerektiği anlaşılmaktadır. Bir hizmetin kalitesinin o hizmetin tasarımıyla çok yakından ilgili olduğu belirgin bir gerçektir. Konu ile ilgili bilimsel yazın incelendiğinde konaklama işletmelerinde sunulan hizmetin kalitesi ve müşteri doyumunu konularında çok sayıda çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Ancak yapılan bu çalışmalar özellikle müşteriler üzerinde odaklanmıştır. İşletmede hizmetin üretim ve sunum süreçleri eşit derecede vurgulanmamış, hizmet tasarımı sürecine daha az ilgi gösterilmiştir.

Kalite olgusunun son yıllarda daha belirgin bir şekilde ön plana çıktığı Türkiye'de işletmeler, yüksek kaliteli mal ve hizmetler üretebilmek için çaba harcamakta ve batı ülkelerinde denenmiş ve başarılı sonuçlar vermiş çeşitli yönetim yöntemlerini kullanmaktadırlar. Konaklama işletmelerinde kalitenin başarılması amacıyla yönelik olarak yeni ürünlerin tasarlanmasında ve/veya halihazırda var olan ürünlerin yeniden tasarlanmasında yararlanılabilecek önemli bir yöntem de, batıda yaygın bir ilgi gören KFG yöntemidir. Bu çalışmanın amacı, konaklama işletmelerinin özellikleri de dikkate alınarak, konaklama işletmelerinde hizmet kalitesini yükseltecek ve müşteri doyumunu sağlayacak yeni hizmetlerin tasarlanması veya halihazırdaki hiz-

metlerin yeniden oluşturulması için kullanılabilir bir yöntem olan KFG'nin, konaklama işletmelerinde uygulanabilmesine olanak sağlayacak bir sürecin oluşturulması ve bu sürecin bir konaklama işletmesinde uygulama yapılarak, KFG'nin konaklama işletmelerinde uygulanabilirliğinin incelenmesidir.

KALİTE FONKSİYON GÖÇERİMİ KAVRAMI

Japon dilindeki özgün karşılığı "*hin shitsu, ki nou (veya kino), ten kai*" olan (Mizuno ve Akao 1994; Guinta ve Praizler 1993) ve İngilizce'de "quality function deployment" adıyla kabul gören KFG yöntemi, konuyla ilgili araştırmacılar tarafından Türkçe'ye, "Kalite Fonksiyon Yayılımı", "Kalite Fonksiyonunun Yaygınlaştırılması", "Kalite İşlev Konuşlandırma", "Kalite Fonksiyonu Açınımı", "Pazar Gereksinimleri Doğrultusunda Tasarım", "Kalite Fonksiyonları Geliştirme", "Kalite Fonksiyon Göçerimi" gibi değişik adlarla çevrilmiştir. Bu çalışmada, yöntemin adının Türkçe'deki karşılığı olarak üretilmiş yukarıdaki adlardan en yaygın olarak kullanıldığı belirlenen "Kalite Fonksiyon Göçerimi" adı kullanılmıştır.

KFG, müşterilerin ifade edilen ve ifade edilmeyen isteklerinin ve algılamadıkları gereksinimlerinin belirlenmesini, tespit edilen bu istek ve gereksinimlerin örgütün bütün işlevsel bölümlerine göçerilerek mal ya da hizmet özelliklerine dönüştürülmesini sağlayan ve bölümlerarası bir takım tarafından yürütülen, detaylı ve yapılaşmış ancak esnek ve anlaşılması kolay bir mal ve hizmet geliştirme yöntemidir. Müşterilerin beklentilerini karşılayabilecek veya bu beklentileri aşabilecek bir mal veya hizmetin tanımlanması, tasarlanması ve üretimi için gerekli tüm öğeleri bir araya getirmede ve yönetmede proje takımına yardımcı olması amacıyla geliştirilmiş bir yöntem olan (Daetz ve Diğerleri 1995) KFG'nin temelleri Yoji Akao'nun kimya alanında yapmış olduğu Kalite Güvence çalışmalarına (Mazur 2002) ve Shigeru Mizuno'nun 1950'li yıllarda yürüttüğü Kalite Mühendisliği çalışmalarına dayanmaktadır. KFG, bu çalışmaların bir uzantısı olarak ortaya çıkmıştır (Mizuno, 1994). KFG'nin bir tasarım yaklaşımı olarak sunumu 1966 yılında Japonya'da Yoji Akao tarafından olmuştur (Akao 1990).

KFG yöntemi, TKY yaklaşımına ulaşmada Kalite Kontrol anlayışının toplamı içerecek biçimde sistematize edilmesi amacıyla geliştirilmiştir (Mizuno 1994). KFG, TKY felsefesinin başarılı bir şekilde uygulanmasında ve TKY uygulamasıyla ulaşılmak istenen hedeflerin başarılmasında yararlanılacak etkin bir sistem olarak kabul görmüştür.

Özellikle 1975 yılından sonraki yıllarda KFG yöntemi çok sayıda işletme tarafından denenmiş ve TKY'nin başarılmasında etkileyici sonuçlar veren bir yaklaşım olarak benimsenmiştir (Mizuno ve Akao 1994).

KFG'nin ilk uygulaması 1972'de Mitsubishi'nin Kobe tersanelerinde gerçekleştirilmiştir (Hauser ve Clausing 1988). Kobe tersanelerindeki uygulamalar sonrasında KFG yönteminin Japonya'da tanınmaya başlanmasıyla birlikte kısa bir süre içerisinde, hizmet işletmeleri de dahil olmak üzere, değişik sektörlerde faaliyet gösteren çok sayıda işletme yöntemi uygulamaya başlamıştır.

Batı dünyasının KFG'ye olan ilgisi, Toyota şirketinin 1977 ile 1984 yılları arasındaki KFG uygulamalarıyla ulaştığı başarılarından sonra olmuştur (1). KFG, Amerika'da ilk kez 1984 yılında Xerox şirketi tarafından uygulanmış (Besterfield ve Diğerleri 1999), Xerox sonrasında Digital Equipment, Hewlett Packard, AT&T ve ITT gibi birçok büyük firma da bu yöntemi kullanmaya başlamıştır. Ford Motor Co. ve General Motors firmaları çok sayıda başarılı uygulama gerçekleştirmiştir (Hauser ve Clausing 1988). Daha sonraki yıllarda yöntemi kullanan işletmelerin dikkat çekici sonuçlar açıklamaları, yöntemi anlatan yayınlar ve birçok enstitü tarafından desteklenen sempozyumlar yardımıyla Japonya'da ve Amerika'da KFG yaygın kabul görmeye başlamıştır (Costa ve Diğerleri 2001). Avrupa'da ilk KFG Sempozyumu 1992 yılında İngiltere'de yapılmış, yöntemi uygulayan ilk Avrupalı işletme ise Philips Corporation olmuştur.

Türkiye'de ise bilimsel yazına yansıyan ilk KFG uygulamasını beyaz eşya üreticisi olan Arçelik firması 1994 yılında bulaşık makinesi üzerinde gerçekleştirmiştir (Telek ve Akın 1996). Şirket, 1995 yılında buzdolabı, çamaşır makinası ve elektrik süpürgesi için de KFG uygulamaları başlatmıştır. Türkiye'de tanınmaya başlaması ile birlikte KFG yöntemini uygulayan işletmelerin sayısı da artmıştır. Tofaş, Cevher Maden Sanayi, BMC, Beko ve Brisa bu yöntemi uygulayan diğer işletmelerden bazılarıdır. Dünya'da olduğu gibi Türkiye'de de KFG'ye olan ilgi her geçen gün artmaktadır. Günümüzde Türkiye'de 50 - 100 civarında işletme KFG yöntemi ile ilgilenmektedir (Ula 2002).

KFG yöntemi 1960'ların sonlarında ortaya çıkmış ve ilk kullanım alanı olarak ürün tasarım sürecini desteklemesi amaçlanmıştır (Cohen 1995). Daha sonraki yıllarda yöntemde sağlanan gelişmelerle birlikte hizmet alanında da KFG yönteminin kullanılabilirliği anlaşılmıştır. Hizmet alanındaki ilk uygulamalarına 1981 yılında rastlanan KFG yöntemi

mi, günümüzde mal ve hizmet tasarımında yaygın bir şekilde kullanılıyor olmakla birlikte yöntemin kullanımı bu iki alanın çok ötesine geçmiştir. KFG yöntemi günümüzde TKY, Stratejik Ürün Planlama, Örgütsel Planlama, Maliyet Göçerimi, Yazılım Geliştirme gibi birçok alanda kullanılmaktadır (Cohen 1995).

Bu çalışmanın temel uygulama alanını oluşturan konaklama işletmeleri açısından bir araştırma yapıldığında, Japonya'da bir kaç konaklama işletmesinde KFG yönteminin uygulanmış olduğu, ancak bu çalışmalarla ilgili ayrıntılı bilgilerin bilimsel yazına yansımadağı görülmektedir. Türkiye'de ise bu alanda yapılmış bir çalışmaya rastlanmamıştır.

KFG, yüksek kaliteli yeni ürünlerin geliştirilmesinde ve halihazırda var olan ürünlerin kalitelerinin yükseltilmesinde işletmelere yardımcı olan önemli bir araçtır. Guinta ve Praizler (1993), Amerika'da KFG yöntemi uygulayan işletmelerde, maliyetlerde %50 azalma, ürün geliştirme süresinde %33 azalma ve verimlilikte %200 artış sağlandığını rapor etmektedirler. KFG yönteminin uygulanması ile işletmelerin sağlayabilecekleri yararlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (1; Vonderembse ve Raghunathan 1997):

- İşletmeye müşteri odaklı bir anlayışın kazandırılması,
- Müşteri beklentilerinin daha iyi anlaşılması ve değerlendirilmesi,
- Takım çalışmasının ve işletme içi iletişimin gelişmesi,
- Gelecekte yapılacak çalışmalara veri kaynağı oluşturulması,
- Yeni ürün geliştirme süresinin kısaltılması,
- Maliyetlerde azalma – verimlilikte artma sağlanması,
- Ürün kalitesinde ve güvenilirliğinde ilerleme sağlanması,
- Müşteri doyumunun sağlanması,
- Ürün geliştirmede etkinliğin geliştirilmesi,
- Müşteriler ile işletme arasında iyi ilişkiler oluşturulması,
- İşletmeye uzun vadeli düşünme anlayışı kazandırılması.

Konaklama işletmelerinin özellikleri ve konaklama işletmelerinde sunulan ürün paketinin yapısı göz önüne alındığında, KFG yönteminin konaklama işletmeleri için sağlayabileceği yararlar ise aşağıdaki gibi açıklanabilir.

Konaklama endüstrisinde ürünlerin tasarlanması aşamasında müşteri istek ve gereksinimleri dikkate

alınmadığında sonuç olarak aşırı derecede yüksek fiyatlarla fiyatlandırma, istenmeyen veya gereksiz derecede lüks içerme, müşteri yapısı ile uyumsuz odalara sahip olma, yanlış kuruluş yeri seçimi gibi nedenlerden dolayı birçok başarısızlıklar yaşanabildiği görülmektedir. Olası sorunların en aza indirilmesi, müşteri isteklerini ve gereksinimlerini en üst düzeyde karşılayabilecek ürünlerin tasarlanması veya var olan ürünlerin bu yönde geliştirilmesi ve yüksek kaliteli hizmetlerin sunulması için, ürünlerin tasarlanması aşamasında konaklama ürününün en önemli bileşeni olan müşteri etkisinin dikkate alınması büyük önem taşımaktadır. Bu noktada, temel hedef olarak müşteri doyumunu amaçlayan kapsamlı bir kalite sistemi olan KFG, müşterilerin kendileri tarafından açıklanabilen ve açıklanamayan isteklerini ve gereksinimlerini temel alarak bu istek ve gereksinimleri karşılayacak özellikleri taşıyan ürünlerin tasarlanmasını sağlamak ve müşterilerden elde edilen temel bilgileri işletmenin tamamına ileterek müşteriler için bir değer yaratmaktadır.

İşletmeler KFG yöntemini kullanarak, müşterilerin beklentilerini daha doğru bir şekilde belirleyebilmekte ve bu beklentileri üretim süreçlerine doğru bir biçimde yerleştirerek ürünlerine yansıtılabilmektedirler. KFG, müşteri beklentilerini belirlemek için odak grupları, anketler, şikayetler, yüzyüze görüşmeler gibi geleneksel pazar araştırması yöntemleri yanında, "gemma analizi" ile heyecan verici kaliteyi yaratacak müşteri bilgilerini de sağlayabilmektedir. Müşteri beklentileri belirlendikten sonra müşterilerin üründe bulunmasını istedikleri ve gereksinim duydukları nitelikler, bu nitelikleri yerine getirecek işlevlere dönüştürülüp, bu işlevleri gerçekleştirme görevi örgütteki uygun birimlere aktarılmaktadır. Böylece müşterilerden elde edilen veriler en doğru şekilde ürüne yansıtılabilmektedir.

Konaklama işletmelerinin sunduğu ürün, müşterilerin gereksinimlerinin karşılanması amacıyla bir araya getirilmiş somut ve soyut çok sayıda etkenden oluşan karmaşık bir pakettir. Gerek konaklama işletmelerinin sunduğu ürünün bu özelliğinden dolayı, gerekse bu ürünün üretilmesinde insan etkisi, dağıtım süreçleri, pazarlama ve bilgi teknolojileri gibi birçok etkenin, birbirleriyle etkileşim içerisinde olmak üzere, rol oynamasından dolayı, başarılı hizmet üretimi için bütünleştirici bir planlama anlayışına gereksinim vardır. Müşteri istek ve gereksinimleri ve bunların karşılanması için belirlenmiş tasarım gerekliliklerini, hizmet üretim süreçlerini, bu süreçlerde uygulanacak kalite kontrol adımlarını ve önemli görevlerin ayrıntılı analizle-

rini kullanıcı dostu matrislerle gösteren ve ayrıntılı planlama olanağı sunan KFG yöntemi konaklama işletmeleri için önemli bir gizil güç taşımaktadır.

Konaklama işletmelerinde kaliteli hizmet sunumunda, işletmenin bölümleri arasında ve işgörenler arasında yakın işbirliği, yoğun bilgi aktarımı ve yardımlaşma büyük önem taşımaktadır. Takım temelli bir yöntem olan KFG, işletmenin pazarlama, tasarım, kalite, finans, üretim gibi ilgili tüm bölümlerinden oluşan bir takım tarafından yürütülür. KFG takımının işletmenin ilgili tüm birimlerinden kişiler içermesi yatay iletişim kanallarının daha iyi çalışmasını sağlamaktadır. Takım çalışmaları kapsamında tüm birimlerden girdiler alınmakta ve yine tüm birimlere bilgi iletilmektedir. KFG, bilgi alış-verişinin arttığı ve fikirlerin özgürce ortaya koyulduğu bilgi yoğun bir atmosfer oluşturmakta ve işletme içi iletişimin gelişmesini sağlamaktadır.

Konaklama işletmelerinin sundukları hizmet müşteriler tarafından bir bütün olarak algılandığı için, bu hizmet paketini oluşturan parçaları üreten herhangi bir departmanda oluşan bir aksaklık veya bir işgören tarafından sergilenen kötü hizmet, müşteri tarafından otelin sunduğu hizmet paketinin bütününe kalitesiz olduğu şeklinde algılanmaktadır. KFG yöntemi işletmede takım çalışmasını yerleştirmekte ve böylece bölümler ve işgörenler arasında iletişimin ve işbirliğinin gelişmesini sağlayarak sunulan hizmetlerin kalitesini güvence altına almaktadır. Ayrıca, işletmede iletişimin gelişmesi hizmet üretimi ve sunumunda ortaya çıkabilecek olası sorunları daha ortaya çıkmadan belirlemeye ve engellemeye olanak sağlamaktadır.

Konaklama işletmelerinde üretilen hizmetin üretimi ve müşteriye sunumu eş-zamanlı olmaktadır. Üretimin ve tüketimin aynı anda gerçekleşmesinden dolayı, mal üreten işletmelerde olduğu gibi üretimde ortaya çıkan sorunların belirlenip ortadan kaldırılması ve müşteriye eksiksiz, mükemmel bir ürün sunulması olanağı ortadan kalkmaktadır. Çünkü müşteri üretim sürecinin içerisinde yer almakta ve olayı birebir yaşamaktadır. Konaklama işletmelerinin bu özelliği, hizmet üretiminin ilk seferde eksiksiz ve hatasız yapılması zorunluluğunu ortaya çıkartmaktadır. Kaliteyi sistemin içerisine yerleştirmeyi amaçlayan ve olası hataları daha ortaya çıkmadan hizmetlerin tasarımı sırasında belirleyerek önlem alan KFG yöntemi, konaklama işletmeleri açısından hizmetlerin ilk seferde gerektiği gibi sunulmasında örgüte yol gösterecek bir yöntemdir.

Konaklama işletmelerinde ürünün üretimi ve sunumu sürecinde insan etkeni önemli bir rol oy-

namaktadır. Diğer taraftan, konaklama endüstrisi müşteriler ile işgörenler arasında yüksek düzeyde bir etkileşimin de söz konusu olduğu "yüksek ilişki düzeyli" bir endüstridir. İnsan etkeninin çok önemli bir rol oynadığı konaklama işletmelerinde kalitenin sağlanması ve denetlenmesi de güç olmaktadır. KFG yöntemi, gerek süreç öncesinde müşteri istek ve gereksinimlerinin belirlenerek müşterilerin katılımlarının sağlanmasıyla, gerek sürecin uygulanması aşamasında tüm ilgili bölümlerden işgörenlerin katılımlarının sağlanmasıyla ve gerekse süreç boyunca yapılan ayrıntılı planlamalar yardımıyla insan etkeninin amaçlandığı şekilde yönetilmesinde büyük yarar sağlamaktadır. KFG uygulaması ile olası sorunlar önceden belirlenebildiği için hizmetlerin tasarlanması sırasında işgörenlerden ve müşterilerden kaynaklanabilecek olumsuzluklar için önlemler alınabilmektedir. Müşteri isteklerinin karşılanmasına yönelik teknik çözümlerin belirlenmesi, tüm çözümlerin bir bütün oluşturduğu süreçlerin planlanması, süreçlerin kontrollerinin sağlanması ve son olarak görev göçerimi aşamasında tüm önemli görevlerin ayrıntılı analizi ile insan kaynaklı olumsuzluklar ve olası aksamalar en aza indirilebilmektedir.

Konaklama işletmelerinin başarılı olmasında, en başta kuruluş yerinin doğru seçimi olmak üzere, binanın planlanması, donatım malzemeleri, teçhizatlar ve makineler önemli rol oynamaktadır. Diğer taraftan, konaklama işletmelerinin kurulması ve işletilmesi büyük miktarlarda sermaye kullanılmasını da gerektirmektedir. Yatırımın hareketsiz olması ve ikame olanaklarının sınırlı olması ya da çoğu zaman hiç olmaması ve yatırım tutarının çok büyük rakamlara ulaşmasından dolayı konaklama endüstrisinde risk faktörü çok yüksektir. Bu nedenle, en başta yatırım kararının alınmasından başlayarak her aşamada müşteri istek ve gereksinimlerinin dikkate alınması ve bu doğrultuda planlama yapılması yaşamsal önem taşımaktadır. Konaklama endüstrisi gibi yüksek maliyetlerin söz konusu olduğu ve yatırım fikrinin doğmasından itibaren her aşamada en doğru kararların verilmesinin büyük önem taşıdığı bir endüstride KFG yöntemi vazgeçilmez bir araç olarak ortaya çıkmaktadır.

KFG yöntemi, işletme kavramının oluşturulması, kuruluş yerinin seçimi, binanın planlanması, donatım malzemeleri, teçhizatlar ve makinelerin seçimi ve planlanması ve hizmetlerin planlanmasında işletmeye ışık tutan bir rehberdir. KFG yöntemi müşteri istek ve gereksinimlerini başlangıç noktası olarak ele aldığı ve bu temel üzerinde tüm planlamalar yürütüldüğü için yukarıda sayılan tüm önemli

kararların alınmasında KFG önemli bilgiler sağlayabilmektedir. Diğer taraftan KFG yöntemi, karar alma aşamasında müşteri istek ve gereksinimleri arasındaki ve bunları karşılamak için üretilmiş çözümler arasındaki etkileşimlerin analiz edilmesi, olası ödünlemelerin sonuçlarının önceden belirlenmesi ve değerlendirilmesi olanağı da sunmaktadır. KFG sürecinde oluşturulan matrisler üzerinde tüm etkileşimler anlaşılır bir şekilde görülerek gerekli değerlendirmeler yapılabildiği için pahalı ve yıpratıcı deneyimlerin yaşanması önlenmektedir.

Konaklama işletmeleri ulusal ve uluslararası nitelikte olmak üzere çok değişik pazarlara yönelik hizmet üreten işletmelerdir. Birbirlerinden çok farklı özelliklere sahip pazarlara yönelik üretim yapma yanında, konaklama işletmelerinin sahip oldukları pazar dilimlerinde de zaman içerisinde hızlı bir değişim meydana gelmekte, tüketicilerin eğilimleri, davranışları ve algılamaları sürekli değişmektedir. Konaklama işletmeleri sürekli meydana gelmekte olan bu değişimlere ve bunlara ek olarak modada ve tüketicilerin zevklerinde meydana gelen değişimlere uyum göstermesi gereken dinamik işletmelerdir. Dahası konaklama işletmeleri teknolojiye sağlanan gelişmeleri ve rekabet şartlarını da çok yakından izleyerek gerekli adımları hızla atması gereken işletmelerdir. Temel amacı, ürünün pazarda kabul edilmesini sağlayarak işletmenin yaşamını ve gelişmesini güvence altına almak olan KFG yöntemi, pazarın beklentilerini karşılayabilecek veya aşabilecek yüksek kaliteli yeni ürünlerin geliştirilmesinde ve halihazırda var olan ürünlerin yeniden planlanmasında işletmelere yardımcı olan önemli bir araçtır. İşletmeler hızlı bir değişimin ve yoğun bir rekabetin yaşandığı bir ortamda rekabet etmek ve başarılı olmak için uğraşırken, işletmenin dikkatini müşteri üzerinde odaklandırması dolayısıyla, KFG işletmeler için önemli bir ürün geliştirme yöntemidir. KFG, "müşterinin sesi" olarak nitelendirilen müşteri beklentileri ve gereksinimleri üzerinde odaklandığı ve hangi ürünün üretileceği ve ürünlerin nasıl üretileceği gibi temel kararların alınmasında müşterilerden elde edilen verileri çıkış noktası olarak dikkate aldığı için işletmeye müşteri odaklılık özelliği kazandırmaktadır. Ayrıca, geleneksel yaklaşımlarla karşılaştırıldığında ürün geliştirme süresini kısaltma yoluyla hızlı ürün sunabilme yeteneği sağlayarak işletmeye pazarlarda daha fazla esneklik ve rekabet üstünlüğü de kazandırmaktadır.

KFG, işletmenin rakiplerini ve endüstri standartlarını sürekli olarak izlemesine olanak sağlayan bir yöntemdir. KFG sürecinde, endüstri standartları planlama çalışmaları için bir veri olarak kullanılmakta ve rekabetle ilgili veriler planlama çalışmalarının şekillendirilmesinde kullanılmaktadır. Diğer taraftan, KFG ile işletmenin sahip olduğu bilgi birikimi ve edinilen yeni bilgiler düzenli bir şekilde kayıt edilmekte ve gelecekte oluşacak gereksinimler için kaynak oluşturmaktadır. KFG uygulaması ile elde edilen bilgi birikimi gelecekte yapılacak tasarım veya süreç geliştirmeleri için bir veri kaynağı oluşturmaktadır.

KFG yönteminin uygulanması ile işletmede toplam maliyetlerin düşürülmesi sağlanabilmekte ve verimlilikte artışlar gerçekleştirilebilmektedir. KFG sürecinde öncelikle nelerin önemli olduğuna karar verilmekte ve daha sonra ürünlerin tasarımı ve süreçlerin tasarımı planlanmaktadır. Sonuç olarak tasarım değişikliklerinin sayısı ve başlangıç hataları azaltılmakta, kalite ve güvenilirlikte gelişme sağlanmaktadır. Süreç ve ürün tasarımının en elverişli duruma getirilmesi maliyetlerin düşmesini de sağlamaktadır. KFG, işletmenin kaynaklarını müşteriler için önem taşıyan beklentilerin karşılanması yönünde kullanmakta ve böylece kaynakların gereksiz yerlere kullanılmasını önlemektedir. Yine müşteri beklentilerinin karşılanması üzerine yoğunlaşılması sonucunda yeniden tasarım veya tasarımda değişiklikler için daha az zaman harcanmakta, bu zaman tasarrufu ise geliştirme maliyetlerinde azalma ve pazara daha erken girildiği için ilave gelir anlamına gelmektedir.

KFG yöntemi maliyetlerde azalma, ürün geliştirme süresinde kısalma ve verimlilikte artma sağlamanın yanında, ürün geliştirmedeki başarı derecesini de artırmaktadır. KFG, daha sonra ortaya çıkabilecek olası sorunları önceden görme ve önlem alma olanağı sağladığı için ürün geliştirme projesinin başarıya ulaşma olasılığını yükseltmektedir. KFG, geliştirme programını başarısızlıkla sonuçlandırabilecek veya geciktirebilecek olan uzun vadede ortaya çıkabilecek olası sorunları belirlemede yardımcı olur. Sorunların önceden belirlenmesi ve bu sorunları ortadan kaldıracak önlemlerin alınması ürün geliştirmede etkinliği yükseltir.

KFG yönteminin uygulanması konaklama işletmeleri ile müşterileri arasında iyi ilişkiler oluşturulmasına yardımcı olabilmektedir. KFG çalışmaları sırasında müşterilerden veriler toplanmakta ve bunlar sürece temel oluşturmaktadır. Bu şekilde müşteriler ile iletişim kurulması sonucunda müşteriler işletme ve onun ürünü hakkında olumlu bilgi sahibi olmakta, müşterilerin geliştirme sürecine dahil edilmesi onların ortaya çıkan sonuç ile ilgilenmelerini sağlamaktadır. Ayrıca, işletmenin kaliteyi geliştirme yönünde çalışmalar yaptığını

görülmesi ve bu çalışmalarda müşterilerinin görüşlerinin de dikkate alınması dolayısıyla işletmeye karşı pazarda olumlu yaklaşımlar gelişmektedir.

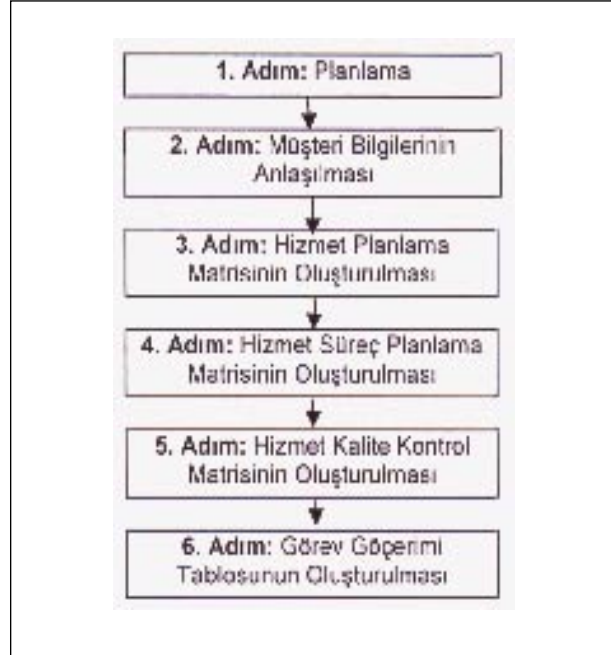
Konaklama işletmeleri kalite geliştirme çalışmalarını genellikle hizmetlerle ilgili sorunların belirlenmesi ve bu sorunların ortadan kaldırılması şeklinde almışlar ve denetleme benzeri faaliyetlere daha fazla zaman ve çaba harcamışlardır. Hataları ortaya çıktıktan sonra belirlemeyi ve ortadan kaldırmayı öngören bu tür bir yaklaşım hem maliyet açısından hem de müşteri doyumu açısından sakıncalar ortaya çıkartmaktadır. Kaliteyi sistemin içerisine yerleştirmeyi amaçlayan ve sorunlar daha ortaya çıkmadan önlemini alan KFG yöntemi, konaklama işletmeleri açısından hizmetlerin ilk seferde gerektiği gibi üretilmesi ve sunulmasında yönetime yol gösterecek bir yöntemdir.

KONAKLAMA İŞLETMELERİ İÇİN OLUŞTURULAN KFG SÜRECİ VE BİR KONAKLAMA İŞLETMESİNDE UYGULAMA

KFG, uygulayıcılara omurga niteliğinde bir yapı sunan bir matrisler sistemidir. Uygulayıcıların farklı özellikler gösteren değişik alanlarda yapacakları uygulamalar için temel alabilecekleri çok sayıda KFG modeli bulunmaktadır. Bu modeller oluşturulurken, herhangi bir modelin birebir uygulanması amaçlanmamıştır. Aksine, KFG modelleri her bir uygulama için üzerinde gerekli düzenlemelerin yapılarak uygun bir sürecin oluşturulacağı temel bir yapı sunmaktadırlar. Uygulama yapılan alanın özelliklerine bağlı olarak KFG modellerinden birisi temel alınıp bu modelde sunulan matrisler yeniden tanımlanarak, matrislerden bazıları atılarak veya yeni matrisler eklenerek modelde değişimler yapılabilmektedir (Cohen 1995). KFG modelleri içerisinde en yaygın kullanılan modeller olarak Fukuhara'nın Kalite Evi Modeli, Macabe tarafından geliştirilen Dört Aşamalı Model ve Akao'nun Matrislerin Matrisi Modeli sayılabilir (1; King 1989).

Bu çalışmada Macabe'nin dört aşamalı modelinden yola çıkılarak, hizmet sektörünün ve bu sektörün bir parçasını oluşturan konaklama endüstrisinin özellikleri göz önünde bulundurularak altı adımdan meydana gelen ve dört matris içeren bir KFG süreci oluşturulmuştur. Bu adımlar; planlama, müşteri bilgilerinin anlaşılması, hizmet planlama matrisinin oluşturulması, hizmet süreç planlama matrisinin oluşturulması, hizmet kalite kontrol matrisinin oluşturulması ve görev göçerimi tablosunun oluşturulması aşamaları olarak sıralanmaktadır. Konaklama işletmeleri için oluşturulan KFG süreci Şekil 1'de görülmektedir.

Şekil 1. Konaklama işletmeleri için oluşturulan KFG süreci.



Konaklama işletmeleri için oluşturulan KFG sürecinin ayrıntıları ve bu sürecin bir konaklama işletmesinde uygulanması çalışmaları aşağıda anlatılmaktadır. KFG uygulaması İzmir ili sınırları içerisinde yer alan dört yıldızlı bir konaklama işletmesinde gerçekleştirilmiştir. Uygulama anlatılırken işletme yönetiminin isteği doğrultusunda işletmenin adı gizli tutulacak ve işletmeden Otel A şeklinde bahsedilecektir. Otel A, yüz müşteri odası olan ve bu odalarda toplam iki yüz yatakla hizmet veren bir konaklama işletmesidir. Konaklama hizmeti yanında açık ve kapalı alanlarda yer alan değişik restoranlar ve barlar, açık yüzme havuzu, Türk hamamı, sauna, spor merkezi, tenis, mini golf, koşu parkuru, çamaşırhane, kuru temizleme hizmetleri ve araç park yeri hizmetleri müşterilere sunulan diğer hizmetlerdir. Otelde özel davetler ve toplantılar için planlanmış dört yüz kişi, iki yüz kişi ve yüz kişi oturma kapasiteli kapalı alanlar ve 750 kişi kapasiteli açık bir alan da yer almaktadır.

Otel A'nın müşterilerinin yaklaşık % 85-90'lık bölümü iş amaçlı konaklama yapan müşterilerden oluşmaktadır. İşletme, ağırlıklı olarak iş amaçlı İzmir'e gelen ve ortalama 1-2 gece konaklama yapan müşterilere hizmet vermektedir. İşletmenin odaklandığı müşteri grubunu iş amaçlı konaklamalar oluşturduğu için çalışmanın anahtar müşteri grubu olarak bu grup ele alınmıştır.

Konaklama işletmelerinde kalitenin geliştirilmesine yönelik olarak yapılan bir KFG uygulama-

sında son müşteriler yanında ara müşterilerin ve iç müşterilerin de dikkate alınması ve katılımlarının sağlanması önemlidir. Bu çalışmada, iç ve ara müşterileri oluşturan işgörenler, tedarikçiler ve pazarlamada yardımcı aracı kuruluşların tümüne ulaşma olanağı olmadığından ve endüstrinin kendine özgü özelliklerinden dolayı sadece anahtar müşteri grubu üzerinde odaklanılmıştır. Tüm müşteri gruplarının çalışmaya dahil edilmemesinin bir nedeni de yönetilemeyecek kadar büyük matrislerin ortaya çıkmasını önlemektir.

KFG uygulamalarında içinden çıkılmaz boyutlarda büyük, karmaşık ve yönetilmesi güç veya olanaksız matrislerin oluşmasını engellemek için, eldeki ürünün veya işletmenin tamamını kapsayacak tek bir matris oluşturmak yerine, alt sistemler ele alınarak KFG sürecinin her bir alt sistem için ayrı ayrı uygulanması daha başarılı sonuçlar vermektedir (Shillito 1994). Bu uygulamada da konaklama işletmesi ve sunduğu tüm hizmetler bir bütün olarak ele alınmamakta ve çalışma sadece önbüro bölümü ile sınırlı tutulmaktadır. Bu şekilde, amaçlanan sürede sonuçlandırılacak, beklenen yararları sağlayabilecek ve matrislerin büyüklüğü açısından da yönetilebilir boyutlarda gerçekleşecek bir KFG çalışmasının oluşturulması sağlanmıştır. Müşterilerin istek ve gereksinimlerini belirlemeye yönelik olarak yapılan anket çalışması otelin tüm hizmetlerini kapsayacak şekilde tasarlanmıştır. Bu uygulamadan elde edilen sonuçlar işletmenin her bir bölümü için ayrı ayrı yürütülecek KFG süreçlerine başlangıç noktası oluşturacaktır. KFG süreci uygulandığında, ele alınan bölüm ile ilgili istek ve gereksinimler bir sonraki aşamaya geçmekte, o bölümle ilgili olmayan ve diğer bölümlerle ilgili olan özellikler ise bir sonraki aşamaya taşınmamaktadır.

Planlama Aşaması

KFG sürecini oluşturan ilk aşama planlama aşamasıdır. Bu aşamada KFG çalışması için zemin hazırlanmakta, diğer bir ifadeyle KFG uygulaması için gerekli ön hazırlıklar tamamlanmaktadır. KFG projesinin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için KFG çalışmalarının başlaması öncesinde yapılması gereken bazı ön çalışmalar vardır. Bu çalışmalar yapılmadan KFG uygulamasının başlatılması projenin yürütülmesi sırasında birçok zorlukla karşılaşılmasına ve büyük bir olasılıkla projenin başarısızlıkla sonuçlanmasına sebep olacaktır. KFG uygulamasının başarılı bir şekilde yürütülmesi ve sonuçlandırılması için planlama aşamasında yer alan faaliyetlerin eksiksiz yerine getirilmesi büyük önem taşımaktadır. Planlama aşaması; örgüt desteği-

nin sağlanması, uygulama amaçlarının belirlenmesi, müşterilerin belirlenmesi, KFG çalışmalarının yayılacağı zaman diliminin belirlenmesi, çalışma kapsamının belirlenmesi, KFG takımının oluşturulması, KFG çalışmaları için bir zaman çizelgesinin oluşturulması, KFG toplantıları için gerekli yer ve araçların tedariki çalışmalarını kapsamaktadır.

Planlama aşamasının gerektirdiği tüm çalışmalar Otel A uygulamasında yerine getirilmiştir. KFG uygulamasının yürütülebilmesi için bir KFG takımı oluşturulmuştur. Takım üyeleri işletme yönetiminin teklifi doğrultusunda ve isteklilik koşulu ile belirlenmiştir. KFG çalışmalarının yürütülmesinde rol alacak KFG takımı oluşturulurken işletmenin ilgili tüm bölümlerinden temsilcilerin takımda bulunmasına önem verilmiştir. Yedi kişiden meydana gelen KFG takımında, mutfak şefi, önbüro müdürü, yiyecek – içecek müdürü, halkla ilişkiler müdürü, kat hizmetleri müdürü, teknik bölüm sorumlusu ve satış bölümü müdürü yer almıştır. KFG takımının toplantılarını gerçekleştirmesi için otel içerisinde uygun bir oda ayrılmış ve toplantılar burada sürdürülmüştür. KFG takımı haftada bir kere toplanarak çalışmalarını yürütmüş ve KFG uygulaması yaklaşık 5 aylık bir sürede sonuçlandırılmıştır. KFG öncesinde müşteri istek ve gereksinimlerinin belirlenmesi için yapılan anket çalışması için de 2 aylık bir çalışma yapılmıştır.

Müşteri Bilgilerinin Anlaşılması Aşaması

KFG sürecindeki ikinci adım müşteri bilgilerinin anlaşılması adımıdır. Müşteri bilgileri KFG süreci için gerekli olan temel girdiyi oluşturmaktadır. Müşterilerden elde edilen bilgiler işletmenin müşteri isteklerini ve gereksinimlerini anlamasına yardımcı olmaktadır. KFG süreci, müşterilerden derlenen verileri girdi olarak kabul eden ve sonuçta çıktı olarak mal veya hizmet üreten bir sistem olarak düşünüldüğünde, hatalı veya eksik girdilerin süreç sonunda ortaya çıkacak çıktının değerinde de büyük kayıplara neden olacağı anlaşılabilmektedir. Müşteri bilgilerinin anlaşılması aşaması, müşteri isteklerinin ve gereksinimlerinin ve rekabetle ilgili müşteri düşüncelerinin elde edilmesi, yapılandırılması, ölçülmesi ve önceliklendirilmesi çalışmalarını içeren bir süreçtir.

KFG uygulamasının yürütüleceği anahtar müşteri grubuna karar verildikten sonra, bu müşterilerin istek ve gereksinimlerinin ve bu istek ve gereksinimlerin önem derecelerinin belirlenmesi için yapılandırılmış bir anket uygulanmıştır. Ankette, araştırmacılar tarafından daha önce yapılmış bilimsel

çalışmalar sonucu tespit edilmiş olan müşterilerin konaklama işletmelerinden istek ve beklentilerini gösteren 29 ifade sıralanmış ve müşterilerden bunların her birisi için iki ayrı değerlendirme yapmaları istenmiştir. Müşteri istek ve beklentileri belirlerken konuyla ilgili akademisyenlerin, otel yöneticilerinin ve otel müşterilerinin görüşleri de dikkate alınmıştır. Müşteriler beşli Likert ölçeği üzerinde, 5 "Çok Yüksek" ve 1 "Çok Düşük" olmak üzere, her bir müşteri gereksiniminin kendileri için ne derece önem taşıdığını belirten bir puanlama yapmakta, daha sonra da Otel A'nın söz konusu gereksinim ile ilgili performansını yine beşli Likert ölçeği üzerinde değerlendirmektedirler. Bu şekilde, KFG uygulamasında kullanılacak olan beklenti önem puanları ve her bir beklenti için işletmenin gösterdiği performans puanlarına da ulaşılmış olmaktadır.

Asıl uygulama öncesinde 20 müşteriyi kapsayan bir ön uygulama yapılarak ankette kullanılan dilin açık ve anlaşılır olup olmadığı ve müşteri istek ve beklentileri ile ilgili ifadelerin güvenilirliği değerlendirilmiştir. Ön uygulama sonucunda, anket formlarının müşteriler tarafından anlaşılmasında hiç bir zorlukla karşılaşmadığı ve ankette kullanılan dilin kolayca anlaşıldığı gözlemlenmiştir. Ankette yer alan 29 adet ifadenin içsel tutarlılığını ölçmek amacıyla güvenilirlik analizi de yapılmıştır. Güvenilirlik analizi sonucunda tüm ifadeler için Cronbach Alpha katsayılarının 0.9595 ile 0.9653 arasında olduğu belirlenmiştir. Elde edilen yüksek değerler, ifadelerin içsel tutarlılığının ve güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir. Ön uygulama sonrasında anket çalışmasına başlanmış ve hesabını ödeyerek otelden ayrılmak üzere olan müşterilerle birebir görüşme yapılarak 250 adet anket formuna ulaşılmıştır.

Anketin güvenilirlik ve geçerliliğini tasdik etmek üzere gerekli analizler yapılmıştır. Güvenilirlik analizi sonucunda ankette yer alan ifadeler için Cronbach Alpha değerlerinin 0.9289 ile 0.9349 değerleri arasında olduğu ve toplamda Cronbach Alpha değerinin 0.9325 olduğu belirlenmiştir. Bu yüksek değerler anketin içsel tutarlılığının ve güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir. Ankette yer alan ifadelerin toplamı için bulunan yüksek alpha değeri anketin birliktelik geçerliliğine işaret etmektedir (Parasuraman ve Diğerleri 1991). Diğer taraftan, anketin oluşturulması aşamasında ilgili alanda uzman çok sayıda akademisyen tarafından anket incelenmiş ve uygunluğu doğrultusunda onay alınarak anketin içerik geçerliliği sağlanmıştır. Ayrıca ankette yer alan ifadelerin anlamlı gruplar içerisinde toplanmasını sağlamak ve veri azaltımına gitmek amacıyla faktör analizi uygulanmıştır.

Analizler sonucunda beş faktör içerisinde toplanan yirmibeş müşteri istek ve gereksinimi belirlenmiş ve her bir müşteri istek ve gereksiniminin önem puanları ve işletmenin performans puanları tespit edilmiştir. Belirlenen müşteri istek ve gereksinimleri Hizmet Planlama Matrisi'nin sol kısmında görülmektedir. KFG uygulamasının temel girdisini oluşturacak müşteri bilgileri bu şekilde elde edildikten ve anlaşıldıktan sonra KFG matrislerinin oluşturulması aşamasına gelinmektedir. Sürecin son dört adımını oluşturan dört matris sırasıyla; Hizmet Planlama Matrisi, Hizmet Süreç Planlama Matrisi, Hizmet Kalite Kontrol Matrisi ve Görev Göçerimi Tablosu'ndan meydana gelmektedir.

Hizmet Planlama Matrisinin Oluşturulması

Hizmet Planlama Matrisi, diğer bir deyişle Kalite Evi, KFG sürecinin temel yapı taşıdır. Bu matris, müşteri gereksinimleri ile kalite özelliklerini karşılaştıran bir ana tablodan ve bu tablonun üst kısmında çatı şeklinde bir yapı oluşturarak kalite özelliklerini kendi içerisinde karşılaştıran bir tablodan oluşmaktadır. Kalite Evi oluşturulurken ilk olarak ele alınan kısım "Müşterinin Sesi'ni" ifade eden müşteri istekleri ve gereksinimleri kısmı olacaktır. KFG uygulaması öncesinde gerçekleştirilen anket sonucunda elde edilen müşteri istek ve gereksinimleri hizmet planlama matrisinin sol kısmında yer alacaktır. Şekilde Kalite Evi'nin sol kısmında müşteri istek ve gereksinimleri görülmektedir.

Kalite Evi oluşturulurken ikinci sırada ele alınan kısım Planlama Matrisi'dir. Planlama matrisi, Kalite Evi'nin sağ tarafında yer alan kısımdır ve müşteri gereksinimlerini önceliklendirmede KFG takımına yardımcı olan bir araçtır. Bu matris her bir müşteri gereksinimi ile ilgili sayısal veriler içermektedir. KFG takımı planlanan mal veya hizmetin hangi yönü üzerinde yoğunlaşılması gerektiğine karar vermek için bu verileri kullanmaktadır. Planlama matrisinin içereceği sütunların sayıları ve bu sütunların yapıları KFG takımlarının tercihlerine bağlı olarak her bir KFG çalışmasında değişiklik gösterebilecektir. Planlama matrisi genel olarak; müşterilerin gereksinimlere verdikleri önem puanları, işletmenin ve rakiplerinin performansları, ulaşılmak istenen hedefler, iyileştirme oranı, satış noktası, ham ağırlık puanı ve normalize edilmiş ham ağırlık puanlarını içeren sütunlardan oluşur.

Her bir gereksinimin müşterilerin gözünde ne derecede önem taşıdığını gösteren veriler "Önem Derecesi" sütununda yer almaktadır. Bu sütunda yer alan önem puanları KFG sürecinde önemli bir

rol oynamaktadır. İlk olarak, bu puanlar bir ağırlıklandırma faktörü olarak görev yapmaktadırlar. İkinci olarak, müşterilerce belirlenmiş olan bu puanlar matrisin diğer sütunlarındaki verilerle çarpılacakları için ulaşılabilecek sonuçları etkileyebileceklerdir (Guinta ve Praizler 1993).

Müşteri istek ve gereksinimlerini karşılamada işletmenin şu andaki performans düzeyini gösteren "İşletme Performans" sütunu, müşterilerin işletme ile ilgili değerlendirmelerinden oluşmaktadır. Müşterilerin rakip işletme veya işletmelerin performans düzeyleri ile ilgili değerlendirmelerini gösteren "Rakip Performans" sütunu da müşterilerden sağlanan verilerle oluşturulmaktadır. Bu sütunlarda yer alan veriler genellikle anketler, odak gruplar, görüşmeler gibi yöntemlerle elde edilmektedir (Guinta ve Praizler 1993). Bazı uygulamalarda işletmenin şu anki performans düzeyi ve rakiplerin performans düzeyi ile ilgili değerlendirmelerin işletme yönetimi tarafından veya KFG takımı tarafından yapıldığı da görülmektedir (Jeong ve Oh 1998).

Planlama matrisindeki "Hedef" sütununda KFG takımı, müşteri gereksinimlerini karşılama performansı açısından işletmenin hangi düzeye ulaşmayı amaçladığına karar vermektedir. Hedeflerin belirlenmesi, eldeki kaynakların sınırlı olması açısından önem taşımaktadır. "İyileştirme oranı" sütunu, her bir müşteri gereksinimi için müşteri doyumu performansını geliştirmek amacıyla işletmenin harcaması gerekli çabayı gösteren bir ölçüdür. İyileştirme oranı, her bir müşteri gereksinimi için hedef sütunundaki değerin şu anki işletme performansı sütunundaki değere bölünmesiyle bulunur. "Satış noktası" sütunu, her bir müşteri gereksiniminin karşılama derecesine bağlı olarak yaratabileceği satış yeteneğini açıklayan bilgiler içermektedir. Diğer bir değişle, söz konusu gereksinimin karşılama derecesinin satış olanakları üzerindeki olası etkileri görülmektedir.

"Ham Ağırlık" sütunu, planlama matrisinde yer alan verilerin kullanıldığı bir hesaplama ile elde edilen değerleri içermektedir. Bu sütun, müşteri gereksinimlerinin müşteriler için taşıdığı öneme, KFG takımı tarafından belirlenen iyileştirme oranına ve satış noktası değerine dayalı olmak üzere her bir müşteri gereksiniminin KFG takımı için taşıdığı toplam önemini göstermektedir. Ham Ağırlık değeri aşağıdaki gibi hesaplanmaktadır:

$$\text{Ham Ağırlık} = \text{Müşterilerin Verdikleri Önem} \times \text{İyileştirme Oranı} \times \text{Satış Noktası}$$

Ham Ağırlık değeri ne kadar yüksek ise söz konusu müşteri gereksiniminin KFG takımı için taşıdığı

önem de o derece yüksek olmaktadır. Planlama matrisinde yer alan bir diğer sütun olan "Normalize Ham Ağırlık" sütunu ise Ham Ağırlık değerlerinin yüzde biçiminde gösterilmesiyle oluşturulur. Normalize Ham Ağırlıklar müşteri gereksinimlerinin etkin bir biçimde karşılanması için ürün özelliklerinin önceliklendirilmesinde kullanılmaktadır (Jeong ve Oh 1998).

Planlama matrisinin oluşturulması ile ilgili ayrıntılı açıklamalar yukarıda verilmiştir. Bu çerçevede, Otel A için uygulanan anket çalışmasından elde edilen veriler kullanılarak planlama matrisi oluşturulmuştur. Her bir gereksinimin müşteriler açısından ne derece önemli olduğunu gösteren veriler anket çalışması sırasında doğrudan müşterilere sorularak elde edilmiştir ve bu veriler "Önem Derecesi" kolonunda yer almaktadır. İşletmenin müşteri istek ve gereksinimlerini karşılamadaki performans düzeyini gösteren veriler de yine anket uygulamasında müşterilere sorularak elde edilmiştir ve bu veriler "İşletme Performansı" kolonunda yer almaktadır. Bir sonraki kolonda yer alan ve her bir müşteri istek ve gereksinimi için rakip olarak görülen işletmenin performans düzeyini belirten veriler Otel A yönetimi tarafından yapılan değerlendirmeler sonucu elde edilmiştir. İşletmenin rakip olarak gördüğü işletme, Otel A ile benzer özellikler taşıyan bir konaklama işletmesidir. Rakip işletme dört yıldızlı ve Otel A ile aynı müşteri grubuna yönelik olarak çalışan ve oda sayısı olarak da Otel A ile hemen hemen aynı büyüklükte olan bir işletmedir. Her bir müşteri gereksinimi için işletmenin ulaşmak istediği performans düzeyini gösteren "Hedef" kolonundaki veriler takım tarafından belirlenmiştir.

Kalite Evi'nin oluşturulmasında üçüncü sırada yer alan çalışma, Teknik Cevaplar'ın belirlenmesi çalışmalarıdır. Teknik cevaplar, müşteri istek ve gereksinimlerinin nasıl karşılanacağını gösteren ifadelerdir. Değişik kaynaklarda tasarım gereklilikleri, ürün özellikleri, teknik gereksinimler, şirket beklentileri, mühendislik özellikleri veya ikame kalite özellikleri şeklinde de adlandırılan Teknik Cevaplar, Kalite Evi'nin üst kısmında yer almakta ve müşteri gereksinimleri ile karşılıklı değerlendirme yapma olanağı vermektedir (Cohen 1995).

Teknik cevaplar kısmı, süreçler, yöntemler, performans ölçütleri, tesisler, kişiler ve bölümlerden oluşabilmektedir. Teknik cevapların üretilmesi, tüm KFG takımı üyelerinin katıldıkları beyin fırtınası oturumlarının düzenlenmesiyle gerçekleştirilmektedir (Day 1990). Otel A uygulamasında KFG sürecine sokulan müşteri istek ve gereksinimlerinin

nasıl karşılanacağını gösteren ifadelerden oluşan teknik cevaplar KFG takımı tarafından üretilmiştir. Takım üyelerinin katılımı ile gerçekleştirilen KFG oturumlarında her bir müşteri istek ve gereksinimi tek tek ele alınarak çözümler üretilmiş ve sonuçta Kalite Evi'nde sıralanmış olan teknik cevaplar üretilmiştir.

Teknik cevaplar kısmı oluşturulduktan sonraki aşama, İlişki Matrisi'nin oluşturulması aşamasıdır. İlişki Matrisi, Kalite Evi'nin merkezinde yer alan bölümdür. İlişki matrisi, müşteri gereksinimleri ile KFG takımı tarafından üretilen teknik cevapların ilişkilendirildiği bölümdür. Bu bölümde, teknik cevapların müşteri gereksinimlerini karşılama derecesinde katkı yaptığı göz önünde bulundurularak her bir teknik cevap müşteri gereksinimleri ile bir bir ilişkilendirilmektedir. İlişki matrisindeki her bir hücre, karşılık gelen teknik cevap ve müşteri gereksinimi arasındaki ilişkinin kuvveti hakkında KFG takımı tarafından ulaşılan bir yargıyı yansıtmaktadır.

İlişki matrisi tamamlandıktan sonra, KFG takımı teknik cevapların öncelik durumunu belirleyecektir. Diğer bir deyişle, müşteri doyumunu sağlama da teknik cevapların öncelik durumları belirlenecektir. Bunun için yapılacak matematik işlemi şu şekilde olacaktır. Önce her hücredeki ilişki derecesini bildiren sayısal değer o satırın normalleştirilmiş ham ağırlık puanı ile çarpılmaktadır. Daha sonra her sütunda bu şekilde elde edilen değerler toplanarak alt kısımda oluşturulan "Toplam" satırına yazılmaktadır. Elde edilen toplam değer büyük olması o sütundaki teknik cevabın müşteri doyumunu üzerinde daha büyük etkisi olduğu ve dolayısıyla diğer teknik cevaplara göre daha önemli olduğu anlamına gelmektedir. Müşteri gereksinimleri için yapıldığı gibi teknik cevaplar için de Normalize Ham Ağırlık Satırı oluşturulmaktadır. İlişkilerin gücünü ifade etmede KFG takımının 1, 3, 5 sistemini kabul ettiği düşünüldüğünde "Rezervasyon İşlem Süresi" sütunu için Ham Önem Ağırlık Puanı ve Normalize Ham Önem Ağırlığı aşağıdaki gibi hesaplanacaktır:

$$\text{Ham Önem Ağırlık Puanı} = 5 \times 3,66 + 3 \times 3,42 = 28,56$$

$$\text{Normalize Ham Önem Ağırlığı} = 28,56/1373,08 = \%2,08$$

Hesaplamalar sonucunda elde edilen önem ağırlıkları, teknik cevapların müşteri doyumunu sağlama öneminin ortaya koymaktadır. Diğerlerine oranla daha yüksek puan alan teknik cevaplar öncelikli olarak ele alınacak olanlardır. KFG takımı, oluşan sonuçları inceleyerek ikinci matrise hangi teknik cevapların aktarılacağına karar verecektir.

İlişki matrisinde yer alan tüm ilişkiler incelendikten ve yukarıda açıklanan hesaplamalar yapıldıktan sonra Teknik Değerlendirme Kısmı'nın oluşturulmasına geçilecektir. Teknik değerlendirmelerin yapıldığı kısım, İlişki Matrisinin altında yer alan, rekabete ve hedeflere ilişkin verilerin görüldüğü kısımdır. Bu kısımda, teknik cevaplar açısından rekabet analizleri yapılmakta ve KFG takımı tarafından işletme için hedefler belirlenmektedir.

Teknik değerlendirme kısmı iki parçadan oluşmaktadır. Birinci parçada, mal veya hizmetin teknik detayları göz önünde bulundurularak rakip konumdaki bir veya daha fazla sayıdaki ürünle kıyaslamalar yapılmaktadır. Teknik değerlendirme kısmının ikinci parçası, hedef değerlerin belirlendiği parçadır. Hedef değerler, KFG takımı tarafından ürün için belirlenen ve teknik cevapların her biri açısından ulaşılması istenen değerlerdir. KFG takımı, pazarda rekabet gücüne sahip olmak için her bir teknik cevap için hangi ölçülerde olunması gerektiğine karar vermektedir. KFG takımının tercihleri doğrultusunda teknik değerlendirme kısmına ilave satırlar da eklenebilmektedir. Teknik cevapların geliştirilmesindeki maliyet, zorluk derecesi, yasal engeller, çevre uyumu gibi etkenlerle ilgili verileri içerecek satırlar bunlardan bazılarıdır. Otel A uygulamasında teknik değerlendirme kısmı oluşturulurken işletmenin şu andaki performans düzeyi ve hedeflenen performans düzeyleri ile ilgili bilgiler KFG takımı tarafından işletme yönetimi ile iş birliği içerisinde oluşturulmuştur. Rakip işletme ile ilgili veriler de Otel A'nın yöneticileri tarafından sağlanmıştır. Otel A Kalite Evi'nde ilişki matrisi ve teknik değerlendirmeler kısmı görülmektedir.

Kalite Evi oluşturulurken genellikle en son tamamlanan bölüm, Kalite Evi'nin çatı şeklindeki üst kısmını oluşturan Teknik İlişkiler Matrisi olmaktadır (Cohen 1995). Bu matris, teknik cevaplar arasındaki olumlu ve olumsuz ilişkileri göstermektedir. Daha açık bir ifadeyle, bir teknik cevap artırılırken veya azaltılırken diğer teknik cevapların nasıl etkileneceğini göstermektedir. Teknik ilişkiler matrisindeki her bir hücre kendisine karşılık gelen iki teknik cevap arasındaki etkileşimi gösterir. Bu etkileşim olumlu veya olumsuz olabilmekte ve etkileşimin yönü ve derecesi tasarım çalışmaları üzerinde ciddi sonuçlar doğurabilmektedir. Teknik cevaplar arasındaki olumlu ilişki, söz konusu cevapların birbirlerini desteklediklerini ve bir sinerji yaratıklarını ifade etmektedir. Şekilde görüldüğü gibi İstasyon Sayısı ile Rezervasyon İşlem Süresi teknik cevapları arasında güçlü olumlu bir ilişki söz konusudur. Bunun anlamı, istasyon sayısında gelişme sağlanmasının rezervasyon işlem süresinde de

olumlu yönde bir gelişme sağlayacaktır. Olumsuz ilişki ise, teknik cevapların çatışma içerisinde olduklarını ve ödünlemelerin gerekebileceğini ifade etmektedir.

Hizmet Planlama Matrisinin Analizi

Hizmet planlama matrisi, müşteri gereksinimlerinin ve bunları karşılamada rol oynayan teknik cevapların önem dereceleri konusunda, işletmenin müşteri gereksinimlerini karşılayabilme durumu ve bu açıdan rakiplerin konumu hakkında ve teknik cevapların aralarındaki ilişkiler hakkında veriler üretme olanağı sunmaktadır. Otel A için oluşturulan hizmet planlama matrisi Şekil 2'de görülmektedir. Bu matris analiz edildiğinde aşağıdaki çıkarımlara ulaşılabilmektedir.

Hizmet planlama matrisinin analizinde ilk olarak müşteri gereksinimleri ile ilgili veriler ve bu noktada rekabete ilişkin elde edilen veriler incelenmektedir. Müşteri gereksinimlerinin önem derecelerine bakıldığında her bir müşteri gereksiniminin müşteriler gözünde ne derece önemli olduğu görülebilmektedir. Otel A uygulamasında müşteri gereksinimlerinin müşteriler açısından önemlilik durumları irdelendiğinde, "Yiyecek ve içeceklerin sunumu" gereksiniminin ilk sırada yer aldığı ve bunu sırasıyla "İşletmenin emniyetli bir ortam sunması", "Müşteri şikayetlerine çözüm bulunması", "Ortam ve donanımın konforlu ve amaca uygun olması" şeklinde diğer gereksinimlerin izlediği görülmektedir. Müşteri gereksinimlerinin karşılanması noktasında işletmenin performansına bakıldığında, Otel A'nın "Yiyecek ve içeceklerin sunumu" gereksinimi ilk sırada olmak üzere "Çalışma saatlerinin uygun olması", "İşgörenlerin dostça davranmaları", "Hizmetlerin söz verildiği gibi sunulması" gereksinimleri açısından üst düzeylerde performans gösterdiği ve diğer gereksinimlerin bunları izlediği görülmektedir. Bu şekilde bir analiz işletme yönetimine, müşteri istek ve gereksinimlerinin müşterilerin gözündeki önem durumu ve işletmenin sunduğu ürünün müşteriler açısından nasıl algılandığı konusunda bir fikir vermektedir.

Müşteri gereksinimleri kısmı incelenirken rekabet analizi de yapılarak, işletme için her bir müşteri gereksinimi noktasında yeni hedefler belirlenmektedir. Her bir müşteri gereksiniminin satış geliştirme etkisi de KFG takımı tarafından irdelenmekte ve sonuçta elde edilen tüm veriler harmanlanarak her bir müşteri gereksiniminin önem düzeyi belirlenmektedir. Normalleştirilmiş ham ağırlık puanlarına bakıldığında müşteri doyumunu sağlamada hangi müşteri gereksinimlerinin daha fazla önemli

olduğu görülebilmektedir. Şekilde "Müşteri şikayetlerine çözüm bulunması" gereksiniminin ilk sırada yer aldığı ve bunu sırasıyla "Bilgiye erişim olanakları", "Hizmetlerin söz verildiği gibi sunulması", "İşletmenin emniyetli bir ortam sunması" gereksinimleri ve diğer gereksinimlerin izlediği görülmektedir. Matrisin müşteri gereksinimleri kısmının analizi ile, işletmenin hizmet üretimi planlamasında göz önünde bulundurulması gereken müşteri gereksinimleri belirlenmektedir. Belirlenen yüksek önem düzeyindeki istek ve gereksinimlere dayalı olarak, eldeki insan kaynakları ve bütçeye göre üründe yapılacak değişikliklere karar verilebilecektir.

Hizmet planlama matrisinin analizinde ikinci aşamada teknik kısımda analizler yapılmaktadır. Teknik kısımda müşteri gereksinimlerinin karşılanması için üretilmiş teknik cevaplar, bunların önem ve öncelik düzeyleri, teknik cevaplar açısından işletmenin ve rakip işletmenin performansları ve işletmenin bunlarla ilgili belirlediği hedefler yer almaktadır. Matrisin teknik kısmı irdelendiğinde müşteri doyumunu sağlamada ön plana çıkan teknik cevaplar görülebilmektedir. "İşgören bilgi düzeyi" müşteri doyumunun sağlanmasında ilk sırada yer alan teknik cevap olmakla birlikte "İşgören beceri düzeyi", "Donanım yeterliliği", "Bilgilendirme sorunları", "İşgören sayısı" teknik cevapları ve diğer teknik cevaplar sırasıyla bu teknik cevabı izlemektedir. Önem puanı açısından yüksek puana sahip olan bu teknik cevaplarda sağlanacak gelişmeler müşteri doyumunu sağlamada daha fazla etkili olacaktır. Teknik kısımda her bir teknik cevap açısından işletmenin şu andaki durumu belirlenmiş ve bir rekabet analizi yapılmıştır. İşletme bu noktalarda kendisini değerlendirme olanağı bulmuş ve aynı zamanda rakip işletme ile kıyaslama yapabilmeye yeni hedefler belirlemiştir. Söz gelimi, "Donanım arızaları" teknik cevabı açısından işletmenin bir ay içerisinde ortalama üç adet arıza yaşadığı görülmekte, rakip işletmede ise bu sayının ayda bir olduğu görülmektedir. İşletme bu teknik cevap noktasında gelişme sağlayarak aylık donanım arıza sayısını ortalama bir düzeyine çekme hedefini belirlemiştir. Sonuç olarak teknik kısım incelenerek müşteri doyumunu sağlamada daha fazla önem taşıyan veya diğer bir değişle kıt kaynakların kullanımında öncelik verilmesi gereken teknik cevaplar belirlenebilmektedir. Otel A uygulamasında en fazla önem taşıyan teknik cevapların belirlenerek bir sonraki matrise aktarılması yoluna gidilmemiş ve tüm olası ilişkilerin görülebilmesine olanak sağlanması için tüm teknik cevaplar bir sonraki matrise aktarılmıştır.

Şekil 2. Otel A hizmet planlama matrisi

Maddeleri Gereksinimleri	Teknik Cevaplar	Ortam ve donanım kontrolü ve arızası uygun		Modern yapısal gereksinimler		Yüksek ve işlevsel sunum		Dönüşümü düzenli ve sorunsuz yapı işleme		Hizmet sunumunda diğer uygun ve yeterli		Hizmet sunumunda yeterli olması		Hizmet sunumunda yeterli olması		Hizmet sunumunda yeterli olması		Hizmet sunumunda yeterli olması		Hizmet sunumunda yeterli olması		Hizmet sunumunda yeterli olması		Hizmet sunumunda yeterli olması		Hizmet sunumunda yeterli olması		Hizmet sunumunda yeterli olması		Hizmet sunumunda yeterli olması		Hizmet sunumunda yeterli olması		Hizmet sunumunda yeterli olması		Hizmet sunumunda yeterli olması		Hizmet sunumunda yeterli olması		Hizmet sunumunda yeterli olması	
		Ortam ve donanım kontrolü ve arızası uygun	Modern yapısal gereksinimler	Yüksek ve işlevsel sunum	Dönüşümü düzenli ve sorunsuz yapı işleme	Hizmet sunumunda diğer uygun ve yeterli	Hizmet sunumunda yeterli olması	Hizmet sunumunda yeterli olması	Hizmet sunumunda yeterli olması	Hizmet sunumunda yeterli olması	Hizmet sunumunda yeterli olması	Hizmet sunumunda yeterli olması	Hizmet sunumunda yeterli olması	Hizmet sunumunda yeterli olması	Hizmet sunumunda yeterli olması	Hizmet sunumunda yeterli olması	Hizmet sunumunda yeterli olması	Hizmet sunumunda yeterli olması	Hizmet sunumunda yeterli olması	Hizmet sunumunda yeterli olması	Hizmet sunumunda yeterli olması	Hizmet sunumunda yeterli olması	Hizmet sunumunda yeterli olması	Hizmet sunumunda yeterli olması	Hizmet sunumunda yeterli olması	Hizmet sunumunda yeterli olması	Hizmet sunumunda yeterli olması	Hizmet sunumunda yeterli olması	Hizmet sunumunda yeterli olması	Hizmet sunumunda yeterli olması	Hizmet sunumunda yeterli olması	Hizmet sunumunda yeterli olması	Hizmet sunumunda yeterli olması	Hizmet sunumunda yeterli olması	Hizmet sunumunda yeterli olması	Hizmet sunumunda yeterli olması	Hizmet sunumunda yeterli olması	Hizmet sunumunda yeterli olması	Hizmet sunumunda yeterli olması	Hizmet sunumunda yeterli olması	Hizmet sunumunda yeterli olması
Denetim anıları	Alan düzenlemesi	Denetim kullanımı	Sarf malzeme miktarı	İstasyon sayısı	İşgören sayısı	Rezervasyon işlem süresi	Rezervasyon doğruluğu	Check-in işlem süresi	Check-out işlem süresi	Bilgi edinme sonlan	İşgören davranışları	Hizmete açık kalınan süre	Veriye planlama	Güvenlik sonlan	Konuk şikayetleri	Konuk hesapları doğruluğu	Denetim yeterliliği	İşgören bilgi düzeyi	İşgören beceri düzeyi	Önem Derebesi	İşletme Performansı	Rakip Performansı	Hedef	Yükletme Oranı	Satış Noktası	Ham Ağırlık	Normalize Ham Ağırlık														
+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	4.88	3.80	5.00	6.00	1.50	1.2	7.64	4.98														
+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	4.36	3.37	5.00	4.50	1.24	1.2	7.01	4.45														
+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	4.08	4.03	4.00	5.00	1.24	1	6.80	3.79														
+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	4.51	3.88	4.00	4.50	1.28	1	5.68	3.70														
+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	4.52	3.97	4.00	5.00	1.28	1.5	8.54	5.57														
+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	4.35	3.74	5.00	5.00	1.34	1.2	6.89	4.56														
+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	4.41	3.78	5.00	4.00	1.56	1.2	6.61	5.65														
+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	4.35	3.92	4.00	4.00	1.59	1.2	8.48	5.58														
+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	4.41	3.82	4.00	4.50	1.18	1	5.24	5.47														
+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	4.32	3.75	4.00	4.50	1.20	1	5.18	5.35														
+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	4.41	3.90	4.00	4.00	1.11	1	4.80	3.30														
+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	4.34	3.87	4.00	4.50	1.19	1.2	5.89	5.84														
+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	4.30	3.89	4.00	4.00	1.10	1	4.73	3.05														
+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	4.12	3.47	4.00	4.00	1.18	1	4.14	3.09														
+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	3.82	3.28	4.00	4.00	1.23	1	4.70	3.07														
+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	4.21	3.79	3.00	4.00	1.08	1	4.55	2.97														
+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	4.95	3.59	4.00	4.00	1.17	1.0	6.18	5.94														
+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	4.95	3.59	4.00	5.00	1.28	1	5.88	3.94														
+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	4.57	3.70	4.00	4.50	1.32	1	5.58	3.94														
+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	4.37	3.80	4.00	4.50	1.19	1	4.84	3.22														
+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	4.91	3.91	5.00	5.00	1.28	1.5	8.85	5.78														
+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	4.48	3.57	5.00	5.00	1.28	1.5	8.87	5.88														
+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	4.55	3.89	4.00	4.50	1.18	1.2	182.1	100														

İlişkili Anlatıcılar:
 ++ Çıktı ölçümü, ilişki
 + Ölçümü, ilişki
 (Bsp) İlişkili yok
 Ölçümler ilişki
 x Güçlü olumsuz ilişki

İlişkili Matrisi:
 Semboller:
 ⊕ Çıktı ilişki
 ⊖ Ölçümü ilişki
 ⊙ İlişkili yok
 ⊙ Ölçümü ilişki yok

Hizmet planlama matrisi incelenirken çatı matrisinde ortaya çıkan ilişkiler de dikkate alınmaktadır. Teknik cevaplarda sağlanacak geliştirmelerin teknik cevaplar arasında ortaya çıkarılabileceği olumlu veya olumsuz ilişkiler çatı matrisinde görülerek yaşanacak olumsuzluklar önceden belirlenebilmekte ve gerekli önlemler alınabilmektedir. Otel A uygulamasında teknik cevaplar arasında olumsuz ilişkilerin ortaya çıkmadığı görülmektedir. Söz gelimi teknik ilişkiler incelendiğinde “Donanım arızaları” ile “Donanım kullanım süresi” teknik cevapları arasında olumlu bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bunun anlamı, söz konusu donanımın özellikleri dikkate alınarak donanımın verimli olarak kullanılabilmesi bir kullanım süresi belirlenerek donanımlar bu süre sonunda yenilenme yoluna gidilirse, eskiyen donanımların kullanılması ile bağlantılı olarak ortaya çıkabilen arızalar önceden önlenilecek ve sonuçta donanım arızalarında azalma sağlanabilecektir.

Hizmet planlama matrisi analiz edilerek müşteri gereksinimlerinin önem düzeyi, müşteri doyumunu sağlamada teknik cevapların önem düzeyi, rakip işletmenin durumu ve teknik cevapların kendi aralarındaki ilişkiler ile ilgili veriler elde edilmiştir. Daha önce de belirtildiği gibi bu matriste üretilen teknik cevapların tamamı bir sonraki matris olan hizmet süreç planlama matrisine aktarılacaktır.

Hizmet Süreç Planlama Matrisinin Oluşturulması

KFG sürecindeki ikinci matris olan Hizmet Süreç Planlama Matrisi, birinci matristen aktarılan teknik cevaplar ile hizmet üretim sürecinde yer alan hizmet süreç öğelerini ilişkilendirmektedir. Birinci matristen aktarılan teknik cevaplar hizmet süreç planlama matrisinin sol kısmında yer almaktadır. Hizmet üretim süreç akışı ve bu süreci oluşturan hizmet süreç öğeleri ise matrisin üst kısmında yer almaktadır. Süreç akışı ve süreç akışını oluşturan adımlar KFG takımı tarafından oluşturulmuştur.

Şekil 3'teki matriste görülen hizmet üretim süreci oluşturulurken daha önce belirlenmiş müşteri gereksinimleri dikkate alınmış ve KFG takımını oluşturan üyelerin bilgi ve deneyimleri doğrultusunda müşteri doyumunun sağlanması için önbüroda hizmet üretim sürecinin nasıl olması gerektiği sorusuna cevap aranmıştır. KFG takımı tarafından belirlenen, önbüroda hizmet üretiminde izlenecek süreç akış düzeni ve bu süreçte yer alması gerektiğine karar verilen adımlar matrisin üst kısmında sıralanmıştır.

Matrisin sol kısmında yer alan teknik cevaplar ve üst kısmında yer alan hizmet süreç öğeleri belirlendikten sonra matrisin gövde kısmını meydana getiren ilişki matrisinin oluşturulması aşamasına geçilmiştir. İlişkiler incelenirken her bir teknik cevabın hizmet sürecini oluşturan adımlarla olan ilişkisi irdelenmiş ve belirlenen ilişkileri ifade eden semboller ilgili kutucuklara yerleştirilmiştir. Daha açık bir ifadeyle belirtmek gerekirse hizmet süreç planlama matrisinde, KFG takımı tarafından oluşturulan hizmet üretim sürecinin her bir adımı ile daha önceki matristen aktarılan teknik cevaplar ilişkilendirilmekte ve müşteri doyumunu sağlamada hangi süreç adımlarının daha fazla önem taşıdığı belirlenmeye çalışılmaktadır. Söz gelimi, “Rezervasyon talep kabulü” hizmet süreç öğeleri ile “İşgören bilgi düzeyi” teknik cevabı arasında orta önem düzeyinde bir ilişki olduğuna karar verilmiştir ve ilgili kutucuğa içi boş daire sembolü yerleştirilmiştir. Bunun anlamı, rezervasyon talep kabulü adımının yerine getirilmesinde işgören bilgi düzeyinin orta önem düzeyinde bir rolü olduğu ve işgörenlerin konu ile ilgili gerekli bilgi ile donatılmış olması durumunda bu hizmet adımının istenen nitelikte yürütülebileceğidir.

Matriste yer alan tüm ilişkiler belirlendikten sonra her bir süreç öğesinin ham önem ağırlık puanı ve normalleştirilmiş ham önem ağırlık puanı hesaplanmıştır. Tüm süreç adımları için hesaplamalar tamamlandıktan sonra müşteri doyumunu sağlamada diğerlerine göre daha fazla önem taşıyan süreç adımları belirlenmiştir. Şekilde Otel A için hazırlanmış matriste de görüldüğü gibi “Hesap kapatma ve ödeme” hizmet süreç öğesi %9.02 normalize ham önem ağırlığı ile ilk sırada yer almış ve bunu sırasıyla “Kayıt”, “Check-in sırasında bilgilendirme”, “Rezervasyon sırasında bilgilendirme”, “Danışma hizmetleri” ve diğer süreç öğeleri izlemiştir. Diğerlerine göre daha yüksek ağırlık puanlarına sahip süreç öğeleri müşteri doyumunu sağlamada daha etkili rol oynayan ve üzerlerinde öncelikle durulması gereken öğelerdir. Bu matrisin incelenmesi sonucunda belirlenen hizmet süreç adımları bir sonraki matrise aktarılacaktır.

Hizmet Kalite Kontrol Matrisinin Oluşturulması

Otel A için yürütülen KFG sürecindeki üçüncü matris olan hizmet kalite kontrol matrisi bir önceki matristen aktarılan hizmet süreç öğeleri ile hizmetin müşteriler tarafından tanımlanmış özelliklere uygun olarak üretilmesini sağlamak için belirlenmiş hizmet süreç ve kalite kontrol adımlarını ilişkilendirmektedir. Bu matrisin oluşturulmasındaki amaç,

Şekil 2. Otel A hizmet süreç planlama matrisi.

Hizmet Süreç Öğeleri	Süreç akışı				Normalize Ham Önem Ağırlığı	Rezervasyon				Check-in				Konaklama								Check-out							
	1	2	3	4		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
İlgilenen birimleri					17,04																								
İlgilenen beceri düzeyi					9,29																								
Donanım yeterliliği					7,40																								
Bilgilendirme sınırları					6,82																								
İlgilenen sayı					6,75																								
İlgilenen alanlar					6,29																								
Varidatı parçaları					6,13																								
Donanım sınırları					5,07																								
İlgilenen sayı					3,70																								
Güvenlik sınırları					3,45																								
Konaklama sınırları					3,32																								
Donanım sınırları					3,07																								
Alan düzenlemesi					3,05																								
Rezervasyon doğruluğu					2,80																								
Check-in işlem süresi					2,71																								
Check-out işlem süresi					2,71																								
Konaklama sınırları					2,67																								
Hizmete açık kalan süre					2,59																								
Sarf maliyetli mükân					2,08																								
Rezervasyon işlem süresi					2,05																								
Ham Önem Ağırlıkları					120,53204,294111,24399,2134,298152,87245,08238,8245,54,83,0,203,11104,4877,06,05,16,52,17,05,04104,5482,83,89,66,246,02,29,4,100,22																								
Normalize Ham Önem Ağırlıkları					4,94	8,59	4,07	1,43	1,25	4,81	9,01	0,74	1,68	3,43	7,44	6,78	2,82	3,49	1,91	3,51	5,99	3,02	3,05	5,02	1,07	3,95			

Semboller:
 ● Güçlü ilişki
 ○ Orta ilişki
 △ Zayıf ilişki
 (Boş) İlişki yok

müşteri doyumunu sağlayacak özelliklere sahip hizmetin üretilebilmesi için önemli olduğu belirlenen hizmet süreç öğelerinde amaçlanan standartların oluşturulabilmesi ve sürdürülebilmesi için gereksinim duyulan süreç ve kalite kontrol ölçütlerinin belirlenmesidir.

Hizmet süreç planlama matrisinin sütunlarında yer alan hizmet süreç öğeleri üçüncü matris olan hizmet kalite kontrol matrisine aktarılmış ve matrisin sol kısmına yerleştirilmiştir. Matrisin sütunlar kısmında ise hizmet kalite kontrol adımları, diğer bir deyişle süreç ve kalite kontrol ölçütleri yer almaktadır. Hizmet kalite kontrol adımları KFG takımı tarafından belirlenmiştir. Hizmet kalite kontrol matrisinde önbüroda hizmet üretiminde yer alan her bir adım ile hizmet kalite kontrol adımları ilişkilendirilmektedir. Daha açık bir ifadeyle belirtmek gerekirse, hizmet üretim sürecinde yer alan hizmet süreç öğelerinin istenen niteliklerde yürütülebilmesinde hizmet kalite kontrol adımlarının ne derecede katkı yaratacakları irdelenmektedir.

Söz gelimi, Şekil 4'teki matriste de görüldüğü gibi "Rezervasyon sırasında bilgilendirme" hizmet süreci ögesi ile "Alıştırma" hizmet kalite kontrol adımı arasında içi dolu daire sembolü ile ifade edilen güçlü bir ilişki olduğuna karar verilmiştir. Bunun anlamı, söz konusu hizmet süreci adımının istenen niteliklerde yürütülmesi için işgörenlerin işe alınması sonrasında uygulanan işe ve işyerine alıştırmaya çalışmalarının önemli bir rolü olduğunun düşünülüyor olmasıdır. Yeni işe alınan ve rezervasyon işleriyle görevlendirilen bir işgören görevine başlamadan önce bir alıştırmaya dönemi yaşar ve işini, işyerini, işyeri kurallarını, iş arkadaşlarını ve yöneticilerini en iyi şekilde tanırsa, bu işgören görevini yapmaya başladığında tüm gerekli bilgiler ile donanmış olduğu için rezervasyon sırasında müşterilerin bilgilendirilmesi işlevini etkin bir şekilde yerine getirebilecektir. Hizmet kalite kontrol matrisindeki tüm hizmet süreç öğeleri ve hizmet kalite kontrol adımları arasındaki ilişkiler bu şekilde incelenmiş ve ulaşılan sonucu yansıtan ilişki sembolleri ilgili kutucuklara yerleştirilmiştir.

Tüm ilişkiler belirlendikten sonra, daha önceki matrislerde yapıldığı gibi her bir kolon için ham önem ağırlığı ve normalize ham önem ağırlığı hesaplanmıştır. Matriste de görüldüğü gibi "Eğitim" hizmet kalite kontrol adımı %19,89 ağırlık puanı ile ilk sırada yer almış bunu sırasıyla "Prosedür oluşturma", "İletişimin geliştirilmesi", "İşgören seçimi", "Standartlar geliştirilmesi" hizmet kalite kontrol adımları ve diğerleri izlemiştir. Matriste diğerlerine göre daha yüksek önem ağırlıklarına sahip olan

hizmet kalite kontrol adımları önbüroda hizmet üretiminde müşteri doyumunun sağlanması için daha fazla öncelik taşıyan hizmet kalite kontrol adımları olmaktadır. Yönetim kaynaklarının kullanımında bu öncelikli adımlara ağırlık verecektir.

Görev Göçerimi Tablosunun Oluşturulması

Otel A için uygulanan KFG sürecinin son adımını görev göçerimi tablosunun hazırlanması oluşturmaktadır. Görev göçerimi tablosu, hizmetlerin üretiminde büyük önem taşıdığına karar verilen görevlerin neler oldukları, bu görevleri kimlerin, nerede, nasıl ve ne zaman yapacakları gibi ayrıntıları belirlemektedir.

KFG takımı tarafından oluşturulan görev göçerimi tablosu Tablo 1'de görülmektedir. Tablonun "Kim" kolonunda yer alan isimler Otel A'nın önbüro bölümünde görev yapan işgörenlerdir. Burada isimleri yer alan kişilerden Yasemin Hanım önbüro müdürü, Pınar Hanım, Şenol Bey ve Serkan Bey resepsiyon memurları ve Mehmet Bey de belboydur. KFG takımı tarafından yüksek düzeyde önemli olduklarına karar verilen görevler "Ne" kolonunda sıralanmıştır. Diğer kolonlarda bu görevlerin kimler tarafından, ne zaman, nasıl, ne kadar ve niçin yerine getirileceği belirlenmektedir. Söz gelimi, Otel A uygulamasında KFG takımı "Uygun işgören seçimi" görevinin kaliteli hizmet üretiminde yaşamsal önem taşıyan bir görev olduğuna karar vermiştir. Bu önemli görevin önbüro müdürü tarafından yerine getirilmesi ve bu sürecin insan kaynakları bölümü ile eşgüdüm içerisinde yürütülmesi uygun görülmüştür. Yeni işgören gereksinimi ortaya çıktığında bu şekilde bir yaklaşımın uygulanması, işe ve işyerine uygun nitelikler taşıyan işgörenlerin seçilmesini sağlayacaktır. İnsan ögesinin çok önemli bir yere sahip olduğu hizmet üretimi alanında doğru işgörenlerin seçimi ile daha sonra ortaya çıkması olası birçok sorun en başta ortadan kaldırılmış olmaktadır. KFG takımı tarafından önbüroda hizmet üretiminde önemli olduğuna karar verilen diğer görevler ve bu görevlerle ilgili ayrıntılar görev göçerimi tablosunda görülmektedir.

BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu çalışmada, konaklama işletmelerinde hizmet kalitesini yükseltecek ve müşteri doyumunu sağlayacak yeni hizmetlerin tasarlanması veya halihazırdaki hizmetlerin yeniden planlanması için kullanılabilecek önemli bir yöntem olan KFG yönteminin bir konaklama işletmesinde kullanılabilirliği incelenmiştir. Daha önce de vurgulandığı gibi, KFG uygulamalarında içinden çıkılmaz boyutlarda

Şekil 4. Otel A hizmet kalite kontrol matrisi

Hizmet Kalite Ölçelen	Hizmet Kalite Kontrol Adımları																				
	Bilgilendirme	Rezervasyon talep kabulü	Rezervasyon bilgilerinin girişi	Teyid	Agenisi ilişkileri	Kayıt	Check-in	Konaklama	Check-out	Ham Önemli Ağırlıkları											
İşgören seçimi	Δ	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	10,21											
Alıştırma	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	8,28											
Eğitim	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	19,89											
Uygun ekipman	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	7,10											
Takım çalışması	Δ	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	7,17											
İletişimin geliştirilmesi	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	10,32											
Bakım	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	6,47											
Yetki göçerimi	Δ	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	7,07											
Prosedür oluşturma	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	13,24											
Standartlar geliştirilmesi	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	9,45											
Normalize Ham Ağırlık	0,58	4,64	4,07	1,43	1,25	9,01	8,74	1,68	4,87	7,44	6,75	5,66	3,51	3,48	3,43	3,02	2,82	1,91	9,02	3,85	1,07

Semboller:
 ⊙ Güçlü ilişki
 ○ Orta ilişki
 Δ Orta ilişki
 (Boş) İlişki yok

büyük, karmaşık ve yönetilmesi güç veya olanaksız matrislerin oluşmasını engellemek için, eldeki ürünün veya işletmenin tamamını kapsayacak tek bir matris oluşturmak yerine, alt sistemler ele alınarak bunlar için KFG sürecinin ayrı ayrı uygulanması daha başarılı sonuçlar vermektedir. Bu uygulamada da konaklama işletmesi ve sunduğu tüm hizmetler bir bütün olarak ele alınmamakta ve çalışma sadece önbüro bölümü ile sınırlı tutulmaktadır. Bu şekilde, amaçlanan sürede sonuçlandırılacak, beklenen yararları sağlayabilecek ve matrislerin

büyüklüğü açısından da yönetilebilir boyutlarda gerçekleştirilecek bir KFG çalışmasının oluşturulması sağlanmaktadır. Eğer istenirse, bu çalışmada önerilen yol izlenerek otelin bütünü için ya da diğer bölümler için ayrı ayrı olmak üzere KFG uygulamaları yapılabilecektir.

Bu çalışmada KFG'nin konaklama işletmelerinde uygulanması için oluşturulan KFG süreci ilk aşamada kapsamlı bir planlama çalışması içermektedir. En başta iyi bir hazırlık çalışması yapılarak KFG için sağlam bir alt yapı oluşturulacağı için

Tablo 1 Otel A görev göçerimi tablosu

Kim	Ne	Ne zaman	Nasıl	Ne kadar	Niçin
Yasemin	Uygun işgören seçimi	Yeni işgören alınırken	İnsan kaynakları ile eşgüdüm içerisinde		İşe uygun nitelikler taşıyan doğru işgörenlerin seçilebilmesi için.
Yasemin	İşe alıştırma	Yeni işgörenlerin işe başlangıcında	İşi, iş yerini, kuralları, diğer iş arkadaşlarını ve yöneticileri tanıtarak	Bir iş günü	Yeni işgörenlerin gerekli tüm konularda ilk elden doğru bilgiler edinerek işe başlamalarını ve iyi bir başlangıç yapmalarını sağlamak için.
Yasemin	Haftalık veriyi planlaması	Her perşembe		Bir hafta için	Söz konusu haftanın özellikleri göz önüne alınarak işlerin sorunsuz yürütülmesini sağlamak için.
Pınar	Acente ilişkileri	Günde 8 saat			Acentelerle ilişkilerin kurulması ve yürütülmesinde tutarlılığın sağlanması için.
Pınar	Rezervasyonlar		Rezervasyon taleplerinin kabulü, değerlendirilmesi, onay ve yönetiminin standartlara ve prosedüre uygun olarak yürütülmesi ile		Rezervasyonların en doğru şekilde alınması, müşterilerde güven yaratılması ve hızlı kayıt için veri tabanının oluşturulması için.
Pınar, Şenol ve Serkan	Raporların yönetilmesi	Her rapor için belirlenen zamanda	Bilgisayarlardan çıktılarının alınması ve ilgili birimlere iletilmesi		Kısa, orta ve uzun dönemli planlamaların doğru biçimde yapılmasını ve iletişimi sağlamak için.
Pınar, Şenol ve Serkan	Müşteri kayıt işlemleri	Günde 24 saat	Prosedür ve standartlara uygun olarak hedeflenen sürede		Müşteri kayıtlarının en hızlı ve en doğru şekilde yapılması için.
Pınar, Şenol, Serkan ve Mehmet	Emanet kasalar	Günde 24 saat	Prosedür ve standartlara uygun olarak		Güvenliğin sağlanması ve müşteri ilişkilerinde amaçlanan düzeyin korunması için.
Pınar, Şenol ve Serkan	Hesap kapatma işlemleri	Günde 24 saat	Prosedür ve standartlara uygun olarak hedeflenen sürede		Müşteri hesaplarının en doğru şekilde belirlenmesi ve hızlı bir biçimde sonuçlandırılarak müşterinin iyi bir biçimde uğurlanması.
Yasemin	Kasanın teslim alımı	Veriyi sonunda	Sayım yapılarak		Müşteri ve işgören açısından oluşabilecek olumsuzlukları önlemek, denetim sağlamak ve olası hataları tespit etmek için.
Yasemin	İşgörenlerin eğitimi	6 ayda bir	Amaca uygun olarak iş başında veya doküman yardımı ile eğitim salonunda	İki gün için	İşgörenlerin meslek bilgilerinin ve becerilerinin geliştirilmesi, istenen davranışlarını kazandırılması ve diğer gerekli bilgilerin öğretilmesi için.
Mehmet	Sarf malzemelerinin izlenmesi	Her perşembe	Tüm kalem türleri için belirlenmiş miktarda sarf malzemesinin depodan çekilmesi ile	Bir hafta için	Söz konusu haftada işlemlerin aksamadan yürütülmesi için gerekli malzemelerin tam olmasını sağlamak için.
Pınar, Şenol, Serkan ve Mehmet	Danışma	Günde 24 saat	Telefon veya yüz yüze bilgi vererek		Otel hizmetleri ve çevre konusunda en doğru bilgiyi sağlamak için.
Yasemin	Ekipman ve yazılımın yönetilmesi		Ekipman ve yazılımların amaca uygunluğunu ve yeterliliğini gözlemleyerek		Gerek görünüm olarak gerekse işlev olarak amaçlara en iyi hizmet edecek ekipman ve yazılımların edinilmesi için.

sürecin sağlıklı bir biçimde yürümesi gerçekleştirilebilecektir. Bu aşamada yerine getirilen diğer çalışmalar yanında özellikle örgüt desteğinin sağlanması, çalışma kapsamının belirlenmesi ve müşterilerin belirlenmesi çalışmaları konaklama işletmelerinde başarılı KFG uygulamaları için önem taşımaktadır.

Sürecin ilk aşamasını oluşturan "Hizmet Planlama Matrisi" Şekil 2'de yer almaktadır. Bu matrisin analizi sonucunda müşteriler için daha fazla önem taşıdığı anlaşılan noktalar belirlenmiştir. Önbüro bölümüyle ilgili olarak "İşletmenin emniyetli bir ortam sunması", "Müşteri şikayetlerine çözüm bulunması", "Ortam ve donanımın konforlu ve amaca uygun olması", "İşgörenlerin meslek bilgisi", "İşgörenlerin müşteride güven uyandırması" müşteri istek ve gereksinimlerinin ön plana çıktığı anlaşılmaktadır. Bu noktalar işletmenin öncelikli olarak gelişme sağlaması ve bu gelişmeleri müşterilere yansıtması gereken noktalar olarak ortaya çıkmıştır. İşletmenin performansı daha detaylı incelendiğinde özellikle "Müşterilere kişisel ilgi gösterilmesi", "Modern görünümlü donanımlar", "Diğer konularda yardım sunulması", "Uygun kapasite", "Donanımın düzenli ve sorunsuz çalışması" noktalarının en zayıf olunan noktalar olduğu anlaşılmıştır. Müşteriler tarafından nispeten daha önemli olduğu belirlenen istek ve gereksinimler açısından işletmenin performansına bakıldığında işletmenin "Modern görünümlü donanımlar", Ortam ve donanımın konforlu ve amaca uygun olması", "Donanımın düzenli ve sorunsuz çalışması" "Uygun kapasite" noktalarında daha fazla geliştirme sağlanması gerektiği anlaşılmıştır. Müşteri istek ve gereksinimleri açısından rakip işletmenin konumuna bakıldığında, rakip işletmenin "Hizmetlerin hızlı sunulması" ve "Mal ve hizmet sunumunda esneklik" noktalarında daha düşük performans gösterdiği, ancak diğer tüm noktalarda işletmeden daha iyi konumda olduğu anlaşılmaktadır.

Hizmet planlama matrisinin planlama matrisinde yer alan normalleştirilmiş ham ağırlık puanları incelendiğinde, satış geliştirme gücü de dikkate alındığında, müşteri doyumunu sağlamada hangi müşteri gereksinimlerinin daha fazla önemli olduğu görülebilmektedir. Matriste "Müşteri şikayetlerine çözüm bulunması" gereksiniminin ilk sırada yer aldığı ve bunu sırasıyla "Bilgiye erişim olanakları", "Hizmetlerin söz verildiği gibi sunulması", "İşletmenin emniyetli bir ortam sunması" gereksinimleri ve diğer gereksinimlerin izlediği görülmektedir. Belirlenen yüksek önem düzeyindeki istek ve gereksinimlere dayalı olarak eldeki

insan kaynakları ve bütçeye göre üründe yapılacak değişikliklere karar verilebilecektir.

Matrisin teknik kısmının değerlendirilmesi sonucunda müşteri doyumunu sağlamada ön plana çıkan teknik cevaplar görülebilmektedir. İnceleme sonucunda "İşgören bilgi düzeyi", "İşgören beceri düzeyi", "Donanım yeterliliği", "Bilgilendirme sorunları", "İşgören sayısı", "İşgören davranışları", "Vardiya planlama" ve "Donanım arızaları" teknik cevapları müşteri doyumunun sağlanmasında ilk sıralarda yer alan ve diğerlerine göre daha fazla önemli olan teknik cevaplar olarak belirlenmiştir. Önem puanı açısından yüksek puana sahip olan bu teknik cevaplarda sağlanacak gelişmeler müşteri doyumunu sağlamada daha fazla etkili olacaktır. Teknik kısımda her bir teknik cevap açısından işletmenin şu andaki durumu belirlenmiş ve bir rekabet analizi de yapılmıştır. İşletme bu noktalarda kendisini değerlendirme olanağı bulmuş ve aynı zamanda rakip işletme ile kıyaslama yapılabilmesi yolu ile işletme kendisine yeni hedefler belirlemiştir. Söz gelimi, teknik cevaplar içerisinde ilk sırada önemli olduğu ortaya çıkan "İşgören bilgi düzeyi" teknik cevabı açısından işletmenin beşli bir ölçek üzerinde değerlendirildiğinde dört düzeyinde bulunduğu ve rakip işletmeyle aynı konumda yer aldığı görülmektedir. Rekabet açısından aynı düzeyde bulunulmasına karşın KFG takımı bu teknik cevap için geliştirme sağlanması gerektiğine karar vermiştir. Otel A uygulamasında matrisin teknik kısmı incelenerek müşteri doyumunu sağlamada daha fazla önem taşıdığı anlaşılan yukarıda sıralanmış teknik cevaplar kıt kaynakların kullanımında öncelik verilmesi gereken teknik cevaplar olarak belirlenmiştir.

KFG uygulamasının ikinci adımında "Hizmet Süreç Planlama Matrisi" oluşturulmuş ve bu matris ile müşteri doyumunu sağlamada hangi süreç adımlarının daha fazla önem taşıdığı belirlenmeye çalışılmıştır. Şekil 3'te Otel A için hazırlanmış matriste de görüldüğü gibi "Hesap kapatma ve ödeme", "Kayıt", "Check-in sırasında bilgilendirme", "Rezervasyon sırasında bilgilendirme", "Danışma hizmetleri" ve "Özel taleplerin yönetilmesi" süreç öğeleri ilk sıralarda yer almışlardır. Diğerlerine göre daha yüksek ağırlık puanlarına sahip olduğu belirlenen bu süreç öğeleri müşteri doyumunu sağlamada daha etkili rol oynayan ve üzerlerinde öncelikle durulması gereken öğelerdir.

Üretimde ortaya çıkan hataların yaklaşık %80 ile %95'i süreç kaynaklı olarak ortaya çıkmaktadır (2). Görünüşte insan etkeni ile ilgili olarak ortaya çıktığı düşünülen hataların da gerçekte büyük bir bö-

lümü süreçler nedeniyle oluşmaktadır. Bu noktada süreçlerin önemi ortaya çıkmaktadır. Özellikle konaklama işletmelerinin soyutluk, kısa dağıtım kanalı, üretim ve tüketimin ayırt edilememesi, değişkenlik, belirsiz standartlar, sürekli değişen bir talep yapısı, güvenilirlik ve tutarlılık, yüzyüze etkileşim ve bilgi değişimi gibi özellikleri nedeniyle süreçlerin önemi daha da artmaktadır. KFG sürecinde oluşturulan ilk iki matris, hizmetlerle ilgili olarak ortaya çıkabilecek olası sorunları hizmetlerin tasarımı sırasında belirlemeye ve süreçleri geliştirerek bunları önlemeye olanak sağladığı için konaklama işletmelerinin yukarıda sıralanan özelliklerinden kaynaklanabilecek olası sorunları da en aza indirebilme olanağı sunmaktadır. Oluşturulan KFG sürecinin tamamı dikkate alındığında, gerek süreç öncesinde müşteri istek ve gereksinimlerinin belirlenerek müşterilerin katılımlarının sağlanmasıyla, gerek sürecin uygulanması aşamasında tüm ilgili bölümlerden işgörenlerin katılımlarının sağlanmasıyla ve gerekse KFG süreci boyunca müşteri isteklerinin karşılanmasına yönelik teknik çözümlerin belirlenmesi, tüm çözümlerin bir bütün oluşturduğu süreçlerin planlanması, süreçlerin kontrollerinin sağlanması çalışmaları ile üretim süreçlerinin geliştirilmesi sağlanabilecektir.

Otel A için yürütülen KFG sürecinin üçüncü adımında bir önceki matristen aktarılan hizmet süreç öğeleri ile hizmetin müşteriler tarafından tanımlanmış özelliklere uygun olarak üretilmesini sağlamak için belirlenmiş hizmet süreç ve kalite kontrol adımları ilişkilendirilerek bir "Hizmet kalite kontrol matrisi" oluşturulmuş ve önemli hizmet süreç öğelerinin amaçlanan standartlarda oluşturulabilmesi için gereksinim duyulan süreç ve kalite kontrol ölçütlerinin belirlenmesi sağlanmıştır. Bu ölçütlerin belirlenmesi süreçlerin sorunsuz işlemini güvence altına almaktadır. Şekil 4'teki matriste de görüldüğü gibi "Eğitim", "Prosedür oluşturma", "İletişimin geliştirilmesi", "İşgören seçimi", "Standartlar geliştirilmesi" ve "Alıştırma" hizmet kalite kontrol adımları ilk sıralarda yer almışlardır. Diğerlerine göre daha yüksek önem ağırlıklarına sahip olan hizmet kalite kontrol adımları önbüroda hizmet üretiminde müşteri doyumunun sağlanması için daha fazla öncelik taşıyan hizmet kalite kontrol adımları olmaktadır. Yönetim kaynakların yönlendirilmesinde bu öncelikli adımlara ağırlık verecektir.

KFG uygulamasının son aşamasında önbüro bölümü için bir görev göçerimi tablosu oluşturulmuştur. Görev göçerimi tablosunda hizmetlerin üretiminde büyük önem taşıdığına karar verilen görevlerin neler oldukları, bu görevleri kimlerin,

nerede, nasıl, ne zaman yapacakları gibi ayrıntılar belirlenmiştir. Önbüro bölümündeki hizmet üretiminde önemli olduğuna karar verilen görevlerin bu şekilde ayrıntılı olarak düzenlenmesi, üretim sürecinde ortaya çıkabilecek olası aksaklıkları en baştan önlemektedir. Görevler ve sorumluluklar net bir şekilde belirlendiği için tüm işgörenler kendilerinden beklenenleri tam olarak anlayabilmektedirler.

Konaklama işletmeleri emek-yoğun işletmelerdir. Konaklama işletmelerinde sunulan ürün paketinin üretiminde ve sunumunda büyük ölçüde insan gücüne gereksinim duyulur. İnsan etkeninin bu denli büyük rol sahibi olduğu konaklama işletmelerinde, bu önemli etkenin en iyi şekilde yönetilmesi gerekliliği anlaşılmaktadır. Konaklama işletmeleri için oluşturulan KFG sürecinin son adımı olan görev göçerimi aşamasında tüm önemli görevlerin ayrıntılı analizi ile insan etkeninin amaçlandığı şekilde işletmeye yarar sağlaması güvence altına alınabilecektir. Bu şekilde görevlerin ayrıntılı bir biçimde analiz edilmesi, standartların ve prosedürlerin belirlenmesi ve belirsizliklerin ortadan kaldırılması ile insan kaynaklı olumsuzluklar en aza indirilebilecektir.

Kalite Fonksiyon Göçerimi uygulaması sonucunda işletme için birçok yararlı veri elde edilmiştir. Fakat, KFG uygulamasında amaçlanan sonuçların başarılabilmesi için çalışma ile elde edilen verilerin uygulamaya koyulması gerekmektedir. Otel A işletmesinde yapılan çalışma ile elde edilen veriler işletme yönetimine sunulmakla beraber, bu verileri uygulamaya koymak veya koymamak yöneticilerin kararı olacaktır. Bu çalışmada elde edilen verilerin işletmede uygulamaya koyulması şu an için söz konusu olmadığından, KFG ile elde edilen sonuçların değerlendirilebilmesi de olanak dışıdır.

Otel A işletmesinde yürütülen KFG uygulaması, yukarıda detaylı olarak anlatılan yararlı veriler sağlama yanında, genel anlamda da birçok noktada işletme için yararlar sağlamıştır. Bunlardan ilki, KFG takımının yapısı ve çalışmalar boyunca oluşturulan bilgi akışı dolayısıyla işletme içindeki iletişimin gelişmesinin sağlanmasıdır. Yine bu bağlamda olmak üzere, bölümler ve kişiler arasında bilgi ve deneyimlerin paylaşılması sonucu ortak bilgi üretilmesi sağlanmıştır. KFG uygulaması sırasında elde edilen tüm veriler düzenli bir şekilde kayıt edilmiştir. Elde edilen verilerin bu şekilde kayıt altına alınması işletmede örgütsel öğrenmenin sağlanması açısından önemli bir katkı sağlamıştır. KFG uygulaması ile elde edilen veriler sadece bugün için değil aynı zamanda gelecekteki gereksinimler için

de kullanılabilir veriler olarak değer taşımaktadır. KFG uygulamasının işletmeye kazandırdığı bir diğer yarar da takım çalışmasının benimsenmesidir. KFG süreci sırasında takım çalışması ile ortaya çıkarılan sonuçlar tüm katılımcıların ve yönetimin ilgisini çekmiş ve takım çalışmasının uygulanması benimsenmiştir. İşletmenin müşterileri ile iyi ilişkiler oluşturması da KFG çalışmaları ile ortaya çıkan iyi bir sonuç olarak belirlenmiştir. KFG çalışmaları sırasında müşterilerin de katkılarının olması müşterilerin işletme ve onun hizmetleri hakkında daha iyi bilgi sahibi olmalarını ve aynı zamanda ortaya çıkacak sonuçlar ile de ilgilenmelerini sağlamıştır. Anketlerin doldurulması sırasında müşterilerle yüzyüze yapılan görüşmelerde, işletmenin kaliteyi geliştirme yönünde ciddi çalışmalar içerisinde olması ve bu çalışmalarda müşterilerinin görüşlerinin de dikkate alınıyor olması nedeniyle müşterilerin işletmeyle ilgili olumlu görüşler bildirdikleri gözlemlenmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Rekabet şartlarının her geçen gün biraz daha ağırlaşmakta olduğu, müşteri beklentilerinin sürekli yükseldiği ve müşteri gereksinimlerindeki değişimlere bağlı olarak sürekli ve hızlı bir değişimin yaşandığı konaklama endüstrisinde işletmeler kalite konusuna büyük önem vermeye başlamışlardır. Temel olarak müşteri doyumunu amaçlayan ve bu amacın gerçekleştirilmesine yönelik olarak, müşterilerin istek ve gereksinimlerini karşılayacak mal veya hizmetleri tasarlamak, üretmek ve pazarlamak için işletmenin yetenekleri üzerinde odaklanan ve bu yetenekleri eşgüdümleyen bir iletişim ve planlama yöntemler dizisi olan KFG yöntemi, müşteri istek ve gereksinimleri temel alınarak konaklama işletmelerinin sundukları hizmetlerin kalitesinin geliştirilmesi ve bunun sonucu olarak müşteri doyumunun sağlanması için önemli bir gizil güç sahiptir. Konaklama işletmelerinin özellikleri ve konaklama işletmelerinde sunulan ürün paketinin yapısı da göz önüne alındığında KFG, müşteri istek ve gereksinimleri ve işletmenin kaynakları üzerinde odaklanarak konaklama işletmelerinde yeni hizmetlerin tasarlanması veya halihazırdaki hizmetlerin yeniden yapılandırılması ve kaliteli hizmet üretiminin başarılması noktasında vazgeçilmez bir yöntem olabilecektir.

Bu çalışmada, konaklama işletmelerinin özellikleri de dikkate alınarak, KFG yönteminin konaklama işletmelerinde uygulanabilmesine olanak sağlayacak bir süreç oluşturulmuş ve bir konaklama işletmesinde uygulama yapılarak, KFG'nin konak-

lama işletmelerinde uygulanabilirliği incelenmiştir. Uygulama sonuçları, KFG yönteminin konaklama işletmelerinde hizmet kalitesinin geliştirilmesinde başarıyla kullanılabileceğini ortaya koymuştur. Konaklama işletmeleri yöneticileri ve konuyla ilgili diğer araştırmacılar bu çalışmada oluşturulmuş KFG sürecini izleyerek ve çalışma sonucunda sıralanan önerileri dikkate alarak başarılı KFG çalışmaları ortaya koyabileceklerdir.

Bu çalışmada, KFG yönteminin konaklama işletmelerinde de kullanılabilirliğini gösteren bir ilk adım atılmıştır. Rekabet üstünlüğü kazanmaya yönelik çabaların büyük ölçüde kalite üzerinde odaklandığı konaklama endüstrisinde işletmeler KFG yöntemini benimseyerek rakip işletmelerin önüne geçebileceklerdir.

Gelişmiş ülkelerde yaygın olarak tanınan KFG yönteminin konaklama işletmelerinde kullanılmasına yönelik olarak yapılmış çalışmalar araştırıldığında, bu alanda yapılan bir kaç uygulamanın varlığından söz edildiği, ancak bu uygulamaların bilimsel yazına yansımadağı görülmektedir. KFG yönteminin konaklama işletmelerinde uygulanabilirliğinin incelendiği bu çalışmayla, yöntemin konaklama işletmelerinde uygulanması alanındaki araştırma eksikliğini giderilmesine katkıda bulunulmuştur.

Yoğun rekabetin söz konusu olduğu konaklama endüstrisinde konaklama işletmeleri yüksek kalitede hizmet sunumuna ve müşteri doyumuna büyük önem vermeye başlamışlardır. Bu amaçların başarılmasında kullanılabilir ve çok yararlı sonuçlar üretebilecek bir araç olan KFG yönteminin Türkiye'deki konaklama işletmelerinde henüz tanınmadığı bir gerçektir. Türkiye'de konaklama işletmelerinde KFG yönteminin uygulanmasına yönelik bir çalışmaya da rastlanmamıştır. Bu çalışma, Türkiye'de bu konuda yapılan ilk çalışma olması açısından önem taşımaktadır. Yöntemin konaklama işletmelerinde uygulanması alanında Türkiye'de ilk olan bu çalışmanın, bu alanda gelecekte yapılacak diğer çalışmalar için bir temel oluşturması amaçlanmıştır. Bu ilk adım ışığında daha sonra yapılacak çalışmalarda konuya farklı bakış açılarından yaklaşımlar da geliştirilebilecektir.

Otel A KFG uygulaması sonucunda elde edilen bilgi ve deneyim birikimi ile konaklama işletmelerinin KFG uygulamalarından istenen yararları sağlayabilmelerine yönelik olarak aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir. KFG uygulamalarında bu önerilerin dikkate alınması ve bu çalışmada önerilen KFG sürecinin uygulanması konaklama işletmelerinin başarılı bir KFG uygulaması gerçekleştirmelerine yardımcı olabilecektir.

- Konaklama endüstrisinde özellikle kuruluş yerinin belirlenmesi ve işletme kavramının oluşturulması aşamasından başlamak üzere KFG'nin kullanılması işletme başarısında önemli katkı yapacaktır. Bu kararların doğru verilmesi işletmenin uzun dönemdeki başarısı için bir temel oluşturacaktır. Halihazırda hizmet vermekte olan konaklama işletmelerinde de yeni hizmetlerin geliştirilmesi veya var olan hizmetlerin kalitelerinin geliştirilmesinde KFG büyük yararlar sağlayacaktır.
- KFG uygulamasına geçilmesi öncesindeki planlama çalışmalarının KFG'nin başarısında büyük rolü vardır. KFG çalışmalarının sorunsuz ve hızlı bir biçimde yürütülmesine ve planlanan sürede başarıyla sonuçlandırılmasına olanak sağlayacak ön çalışmaların yapıldığı hazırlık aşamasına yeterli zaman ayrılmalıdır. En başta iyi bir hazırlık çalışması yapılarak KFG için sağlam bir alt yapı oluşturulmalıdır. Bu aşamada yerine getirilen diğer çalışmalar yanında özellikle örgüt desteğinin sağlanması, çalışma kapsamının belirlenmesi ve müşterilerin belirlenmesi çalışmaları konaklama işletmelerinde başarılı KFG uygulamaları için önem taşımaktadır.
- KFG'nin temel girdisini müşteri bilgileri oluşturmaktadır. Bu bilgilerin eksik veya hatalı toplanması KFG uygulaması sonucunda elde edilecek başarıyı da etkilemektedir. Bu nedenle müşterilerin gerçek istek ve gereksinimlerinin neler olduğunun anlaşılması için anketler, müşteri şikayetleri, odak grup toplantıları, gözlemler, işgörenlerin önerileri gibi bir kaç yöntem birlikte kullanılmalıdır. Özellikle işgörenlerin kendi deneyimlerine dayanarak yapacakları öneriler onların da sürece katılımlarını ve desteklerini sağlayacak ve işletmeyi sahiplenmelerine yardımcı olacaktır.
- KFG çalışmalarını yürütecek takım oluşturulurken üyelerin istekli olmaları birinci derecede önem taşımaktadır. Takım çalışmaları sırasında üyelerin gerekli düzeyde katkılarının sağlanması ancak bu şekilde olanaklı olacaktır. Zorlama sonucu takıma dahil edilen üyelerin KFG çalışmalarına katkılarının sağlanması zor olabileceği gibi bu üyelerin olumsuz yaklaşımları çalışmaların aksamasına da yol açabilecektir.
- İnsan etkeni konaklama işletmelerinde çok önemli bir yer tutmaktadır. KFG uygulaması sırasında işgörenlerin en geniş düzeyde katılımlarının sağlanması KFG ile ulaşılmak istenen amaçlara ulaşılmasında büyük katkı sağlayacaktır. KFG çalışmaları ve çalışmalarda ulaşılan düzey ko-

nusunda bilgilendirme, ilgili konularda işgörenlerin önerilerinin alınması, her aşamada elde edilen sonuçların paylaşılması gibi şekillerde işgörenlerin desteklerinin sağlanması onların da KFG uygulamasını sahiplenmelerine yardımcı olacaktır.

- KFG uygulamasında matrislerin yönetilebilir boyutlarda tutulmasına dikkat edilmelidir. Çok sayıda müşteri istek ve gereksiniminin KFG sürecine sokulmak istenmesi sonuçta yönetilmesi güç matrislerin oluşmasına neden olacaktır.
- KFG uygulamasının görev göçerimi aşamasında görevlerin planlanmasına yönelik çalışmalarda tüm detaylar özenle ele alınmalıdır. Görev göçerimi aşamasında tüm önemli görevlerin ayrıntılı analizi ile insan ögesinin özellikle büyük önem taşıdığı konaklama endüstrisinde, insan kaynaklı olumsuzluklar ve olası aksamalar en aza indirilebilecektir. Görevlerin ayrıntılı bir biçimde analiz edilmesi, standartların ve prosedürlerin belirlenmesi ve belirsizliklerin ortadan kaldırılması ile insan kaynaklı olumsuzluklara karşı en baştan önlem alınmış olunacaktır.

KAYNAKÇA

- Akao, Y. (1990). *Quality Function Deployment: Integrating Customer Requirements into Product Design*. Portland, Oregon: Productivity Press.
- Besterfield, D. H., Besterfield, C. Besterfield, G. ve Besterfield, M. (1999). *Total Quality Management*. 2. Baskı. New Jersey, NY: Prentice Hall.
- Cohen, L. (1995). *Quality Function Deployment: How to Make QFD Work for You*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- 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 & Technology*, 11 (9-10): 306-314.
- Day, R. G. (1990). *Quality Function Deployment: Linking a Company with its Customers*. Milwaukee, WI: ASQC Quality Press.
- Daetz, D., Barnard, B. ve Norman, R. (1995). *Customer Integration: The Quality Function Deployment (QFD): Leader's Guide for Decision Making*. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.
- Dittmer, P. R. ve Griffin, G. G. (1997). *Dimensions of the Hospitality Industry An Introduction*. 2. Baskı. New York, NY: Van Nostrand Reinhold.
- Ghobadian, A., Speller, S. ve Jones, M. (1994). Service Quality Concepts and Models, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 11 (9): 43-66.
- Go, F. M., Monachello, M. L. ve Baum, T. (1996). *Human Resource Management in the Hospitality Industry*. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.
- Guinta, L. R. ve Praizler, N. C. (1993). *The QFD Book: The Team Approach to Solving Problems and Satisfying Customers Through Quality Function Deployment*. New York, NY: Amacom Books.
- Hauser, J. R. ve Clausing, D. (1988). The House of Quality, *Harvard Business Review*, 66 (3): 63-73.

- Ingram, H. ve Daskalakis, G. (1999). Measuring Quality Gaps in Hotels: The Case of Crete, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11 (1): 24-30.
- Jeong, M. ve Oh, H. (1998). Quality Function Deployment: An Extended Framework for Service Quality and Customer Satisfaction in the Hospitality Industry, *Hospitality Management*, 17 (1998): 375-390.
- Kimes, S. E. (2001). How Product Quality Drives Profitability: The Experience at Holiday Inn, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42 (3): 25-28.
- King, B. (1989). *Better Designs in Half the Time: Implementing QFD Quality Function Deployment in America*. 3. Baskı. Methuen, Massachusetts: GOAL/QPC.
- Lazer, W. ve Layton, R. A. (1999). *Contemporary Hospitality Marketing: A Service Management Approach*. Lansing. Michigan: The Educational Institute of the American Hotel & Motel Association.
- Mazur, G. H. (2002). Jurassic QFD, Özel Oturum Bildirisi, *Birinci Ulusal Kalite Fonksiyon Göçerimi Sempozyumu*, 17-19 Nisan, İzmir.
- Mei, A. W. O., Dean, M. A. ve White, C. J. (1999). Analysing Service Quality in the Hospitality Industry, *Managing Service Quality*, 9 (2): 136-143.
- Mizuno, N. (1994). Epilogue: Interview with Shigeru Mizuno. İçinde S. Mizuno ve Y. Akao (Editörler), *QFD: The Customer Driven Approach to Quality Planning and Deployment* (ss. 353-358). Tokyo: Asian Productivity Organization.
- Mizuno, S. ve Akao, Y. (1994). *QFD: The Customer Driven Approach to Quality Planning and Deployment*. Tokyo: Asian Productivity Organization.
- Paraskevas, A. (2001). Exploring Hotel Internal Service Chains: A Theoretical Approach, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13 (5): 251-258.
- Parasuraman, A., Berry, L. L. ve Zeithaml, V. A. (1991). Refinement and Reassessment of the Servqual Scale, *Journal of Retailing*, 67 (4): 420-450.
- Powers, T. (1997). *Marketing Hospitality*. 2. Baskı. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.
- Shillito, M. L. (1994). *Advanced QFD: Linking Technology to Market and Company Needs*. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.
- Stuart, F. I. ve Tax, S. S. (1996). Planning for Service Quality: An Integrative Approach, *International Journal of Service Industry Management*, 7 (4): 58-77.
- Telek, A. B. ve Akın, B. (1996). Bir QFD Uygulaması. Toplam Kalite Yönetimi ve Siyasette Kalite Özgeçmişler ve Tebliğler, Cilt 3. ss. 588-597, *Beşinci Ulusal Kalite Kongresi*, 13-14 Kasım, İstanbul.
- Ula, T. (2002). Türkiye'nin Kalite Hareketlerinde Kalite Fonksiyon Göçeriminin Önemi ve Geleceği, Tartışma Paneli Bildirisi, *Birinci Ulusal Kalite Fonksiyon Göçerimi Sempozyumu*, 17-19 Nisan, İzmir.
- Vallen, G. K. ve Vallen, J. J. (1996). *Check-in Check-out*. 5. Baskı. Chicago, Illinois: Times Mirror Higher Education Group.
- 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.

İNTERNET KAYNAKLARI

- (1) Lowe, A. J. ve K. Ridgway. "Quality Function Deployment", <http://www.shef.ac.uk/~ibberson/qfd.html>, 17.11.2000.
- (2) Woods, A. J. "The Six Values of a Quality Culture", <http://www.rtis.com/natluser/jfullerton/review/values.htm>, 01.05.2003.

Gönderilme tarihi : Temmuz 2004
 Birinci düzeltme : Kasım 2004
 İkinci düzeltme : Kasım 2004
 Kabul : Aralık 2004

Yrd. Doç. Dr. Atilla Akbaba, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Akçakoca, Düzce
 E-posta: atillaakbaba@hotmail.com