



Article Info/Makale Bilgisi

✓Received/Geliş:15.04.2022 ✓Accepted/Kabul:23.05.2022

DOI:10.30794/pausbed.1104215

Review/Derleme Makalesi

Baran, Z. (2022). "Kalite Fonksiyon Göçerimi Metodu", *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2022 Sayı 51: Özel sayı 1, Denizli, ss. 0427-0458.

KALİTE FONKSİYON GÖÇERİMİ METODU

Züleyhan BARAN*

Öz

Günümüzdeki rekabet koşulları, turizm işletmelerinin müşteri taleplerine olabildiğince hızlı yanıt vermelerini zorunlu hale getirmektedir. Bu durumda turizm işletmelerinin, müşteri taleplerini işletme sesine çevirmeleri konusu önem kazanmaktadır. Kalite Fonksiyon Göçerimi (KFG), müşteri talepleri doğrultusunda bir turizm işletmesinin mevcut ürün/hizmet tasarımına yönelik tüm yeterliliklerini en etkin biçimde kullanmasını sağlayan ve müşteri tatminine yönelik ürün/hizmet tasarımı için kullanılan bir tekniktir. Kalite Fonksiyon Göçerimi turizm işletmeleri için müşteri taleplerini tasarım hedeflerine dönüştürüp, bu anlayışın sürecin her aşamasında kullanılmasını sağlayan, kalite fonksiyonlarının geliştirilmesini ifade etmektedir. Aynı zamanda ürün/hizmet geliştirme sürecinin her aşamasını bölümlere ayırarak karakteristik çözüm yöntemleri oluşturulmasına olanak sağlayan eşgüdümlü bir takım sürecini içerir. Birçok işletme türüne uyarlanabilen bu metodun müşteri taleplerini işletme sesine çevirebilmesi nedeniyle, son yıllarda turizm endüstrisinde de kullanımı önem kazanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kalite fonksiyon göçerimi, Sosyal bilimler, Turizm, Ürün, Hizmet.

QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT METHOD

Abstract

Today's competitive conditions make it obligatory for tourism enterprises to respond to customer demands as quickly as possible. In this case, it becomes important for tourism businesses to translate customer demands into business voice. Quality Function Deployment (QFD) is a technique used for product/service design for customer satisfaction, which enables a tourism business to use all its capabilities for current product/service design in the most effective way in line with customer demands. Quality Function Deployment refers to the development of quality functions that transform customer demands into design goals for tourism businesses and ensure that this understanding is used at every stage of team process. It also includes a coordinated team process that enables the creation of characteristic solution methods by dividing each stage of the product/service development process into sections. Since this method, which can be adapted to many types of businesses, can turn customer demands into business voice, its use in the tourism industry has gained importance in recent years.

Key Words: Quality function deployment, Social sciences, Tourism, Product, Service.

*Dr. Öğr. Üyesi, Düzce Üniversitesi, Akçakoca MYO, Turizm ve Otel İşletmeciliği Bölümü, DÜZCE
e posta: zuleyhanbaran@duzce.edu.tr, (<https://orcid.org/0000-0003-4804-5622>)

1. GİRİŞ

Müşterilerin hayati bir önem kazandığı günümüzde, turizm işletmelerinin müşteri tatminini ve sadakatini sağlayabilmeleri oldukça önemli bir konu olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle turizm işletmeleri, pazarda rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için ürün/hizmet unsurlarını sürekli geliştirmek durumundadırlar. Müşteri taleplerine uygun şekilde ürün/hizmet tasarımı geliştirebilmek için Kalite Fonksiyon Göçerimi (KFG) çok yönlü çözüm üreten bir yöntemdir. KFG yönteminin tercih edilmesinin nedeni, yöntemin özellikle ürün/hizmet tasarımı sürecinde birçok farklı sektörde uzun dönemdir uygulanıyor olmasıdır. Bununla birlikte KFG yöntemi, işletmeler için özellikle karar verme sürecinde müşteri memnuniyetini ön planda tutan ve işletme performansının en etkin şekilde kullanılmasını sağlayan süreçtir. Müşteri talepleri ve işletme gereksinimleri arasındaki belirsizliğin giderilmesi için, KFG yönteminde oluşturulan kalite evinde, müşteri talepleri ve işletme gereksinimleri arasındaki ilişkiler, önemli rekabet değerlendirmeleri, öncelikler ve işletmenin yetenekleri değerlendirilebilmektedir.

Rekabet şartlarının gittikçe zorlaşması, teknolojik gelişmelerden dolayı her geçen gün beklentilerin daha da artması işletmeleri geliştirmeye ve yeniliklere uyum sağlamaya zorlamaktadır. İşletmeler müşteri tatminini sağlayacak yeni ürünlerini ve hizmet anlayışlarını rakiplerinden daha önce uygulamaları gerektiğini anlamışlardır. İşletmelerin pazarda tutunabilmelerinin tek yolu, müşterilerinin taleplerini erken ve en doğru şekilde teşhis etmelerine ve bu talepleri karşılayacak nitelikte ürün/hizmet sunmalarına bağlıdır. KFG uygulaması da işletmelerin müşterilerinin talepleri üzerinde tahmin yürütmeleri yerine bu talepleri belirleyecek yöntemler geliştirerek müşteri talepleri için bilgi bankası oluşturmalarını sağlayan bir sistemdir (Abasov, 2002: 59). Dolayısıyla KFG sistemi işletmeler için müşteri tatmini noktasında oldukça önemli bir uygulamadır.

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

Daha çok endüstriyel işletmelerde ürün kalitesi için geliştirilen KFG metodu zamanla hizmet endüstrisine de adapte edilmiştir, ancak hizmet endüstrisine yönelik uygulamalar oldukça sınırlı sayıdadır. KFG süreciyle ilgili iki binden fazla belgelenmiş endüstriyel üretime yönelik çalışma olmasına rağmen sadece yüz otuz altı KFG uygulamasının hizmet sektörüne yönelik yapılmıştır. Ayrıca bu çalışmaların büyük kısmı 1993 yılında yoğunlaşmış (Paryani, 2010) ve bu yıldan itibaren de yapılan hizmet sektörüne yönelik KFG çalışmaları oldukça sınırlı düzeyde kalmıştır.

Bu araştırmada dört aşamalı üretim tabanlı KFG yönteminin, turizm endüstrisinde uygulanmak üzere uyarlanan üç aşamalı modele nasıl geçildiği konusu üzerinde durulmuştur. Araştırmada KFG metoduna dair tüm kavramlar detaylarıyla ele alınmıştır. Bu çalışma ile işletmelere çok yönlü bakış açısı kazandıracak KFG metoduna dair esaslar kapsamlı bir şekilde tartışılmıştır. Böylelikle KFG metodunun sadece endüstriyel üretime yönelik çalışmalarda değil aynı zamanda hizmet sektöründe kullanımının artması ve dolayısıyla sosyal bilimler alanında da kullanılabilirliğinin yaygınlaşması amaçlanmaktadır.

2. KALİTE FONKSİYON GÖÇERİMİ (KFG)

2.1. Kalite Kavramı

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

1. Özellik: Ürün/hizmetin sahip olduğu nitelikler
2. Uygunluk: Ürün/hizmetin müşteri beklentilerini ne ölçüde karşıladığı

3. Performans: Ürün/hizmetin ana özellikleri
4. Dayanıklılık: Ürün/hizmetin kullanılabilir ömrü
5. Güvenilirlik: Ürün/hizmetin beklenen performansı sağlaması
6. Servis kolaylığı: Şikâyetlere yönelik ürün/hizmetin etkin biçimde sunumu
7. Estetik tasarım: Ürün/hizmetin işlevselliği
8. Algılanan kalite: Ürün/hizmete yönelik beklentilerin, gerçek deneyimle karşılaştırılmasına yönelik müşteri değerlendirmesi

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

2.2. Kalite Fonksiyon Göçeriminin Kökeni

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

Tablo 1: KFG Anlamları

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

Kaynak: Guinta ve Praizler, 1993:5

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

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

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

Tablo 2: KFG Tanımları

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

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır

2.3. Kalite Fonksiyon Göçerimi Uygulamaları

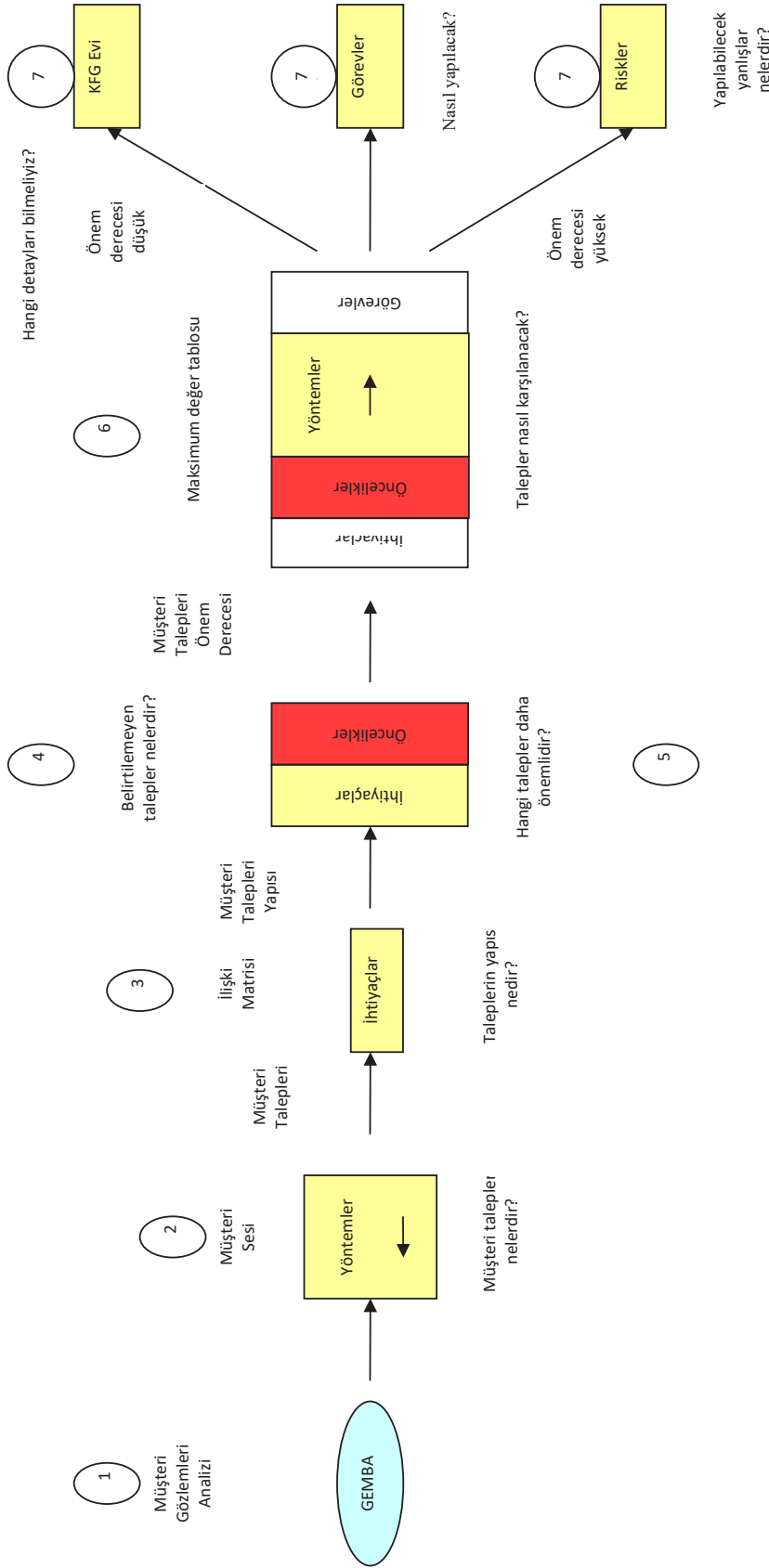
“Kalite Fonksiyon Göçerimi” kavramı, 1960-1965 yılları arasında “Toplam Kalite Kontrol” tekniği uygulamaları sonucunda ortaya çıkmıştır. Konuyla ilgili yapılan örnek olay çalışmalarında ilk olarak süreç şemalarının kullanılması, “işlerin fonksiyonel göçerimi” düşüncesinin gelişmesine neden olmuştur. Burada süreç şemalarının uygulamasıyla da KFG kavramı şekillenmiştir (Mazur, 2008: 8). Daha sonra Japon bilim adamı Akao bu yaklaşımı benimsemiş ve ürün tasarım sürecinde bu uygulamanın gücünden yararlanmak amacıyla, tasarım karakteristiklerini kalite kontrol noktalarına dönüştürme fikrini ortaya atmıştır. 1971 yılında Mitsubishi Heavy Industries şirketine bağlı tanker üreten Kobe tersanesinde yaşanan aksaklıklar, KFG yöntemi uygulanarak çözüme ulaştırılmış ve böylece KFG’nin bilinirliği artmıştır (Akao, 1988). Akao yaptığı birçok uygulamadan sonra, 1972 yılındaki “Standardization

and Quality Control” dergisinde yayınladığı “Development and Quality Assurance of New Products: A System of Quality Deployment” başlıklı makalesinde bu süreci “Quality Deployment” olarak adlandırmıştır (Akao, 1988; Hauser ve Clausing, 1988: 67; Chan ve Wu, 2002b: 466). Daha sonra Akao, 1978 yılında Mizuno ile beraber müşteri taleplerini, tasarım aşamasından üretim süreçlerine kadar bütün kanallara adapte eden “Deployment of the Quality Function” adlı ilk kitaplarında KFG matrisini geliştirmişlerdir (Jiang vd., 2007).

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

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

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



Şekil 1: KFG süreci
Kaynak: Zultner, 1995

2.4. Kalite Fonksiyon Göçeriminin Amacı

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

- KFG uygulamasının üç ana hedefi vardır (AUT, 2011):
- Dile getirilen/getirilmeyen müşteri taleplerini önceliklendirmek,
- Bu talepleri işletme karakteristiklerine dönüştürmek,

Tüm departmanların müşteri memnuniyetine odaklanarak kaliteli ürün/hizmet sunumunu gerçekleştirmelerini sağlamaktır.

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

• Bu sayede işletme müşteriyle empati kurarak sürekli değişim gösteren yeni pazara; bildik ama yeni nesil olan bir ürün/hizmet kavramını sunmuş olacaktır. Nitekim KFG uygulaması, başladığı günden bugüne işletmelere kendilerini geliştirmeleri ve yenilemeleri adına birçok konuda yardımcı olmuştur. Bu konular (AUT, 2011);

- Mevcut ürün/hizmet karakteristiklerini belirlemek,
- Yeni ürün/hizmet planı yapmak,
- Ürün/hizmet tasarımı geliştirmek,
- Sürecin özelliklerini belirlemek,

Tasarım sürecinin denetimini yapmaktır.

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

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

- Maliyeti düşürmek
- Ürün/hizmet güvenilirliğini arttırmak

Müşteri değer algısını arttırmak

2.5. KFG'nin Avantaj ve Dezavantajları

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

2.5.1. KFG'nin avantajları

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

2.5.2. KFG'nin dezavantajları

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

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

2.6. KFG Modelleri

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

2.6.1. Dört Aşamalı KFG Modeli

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

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

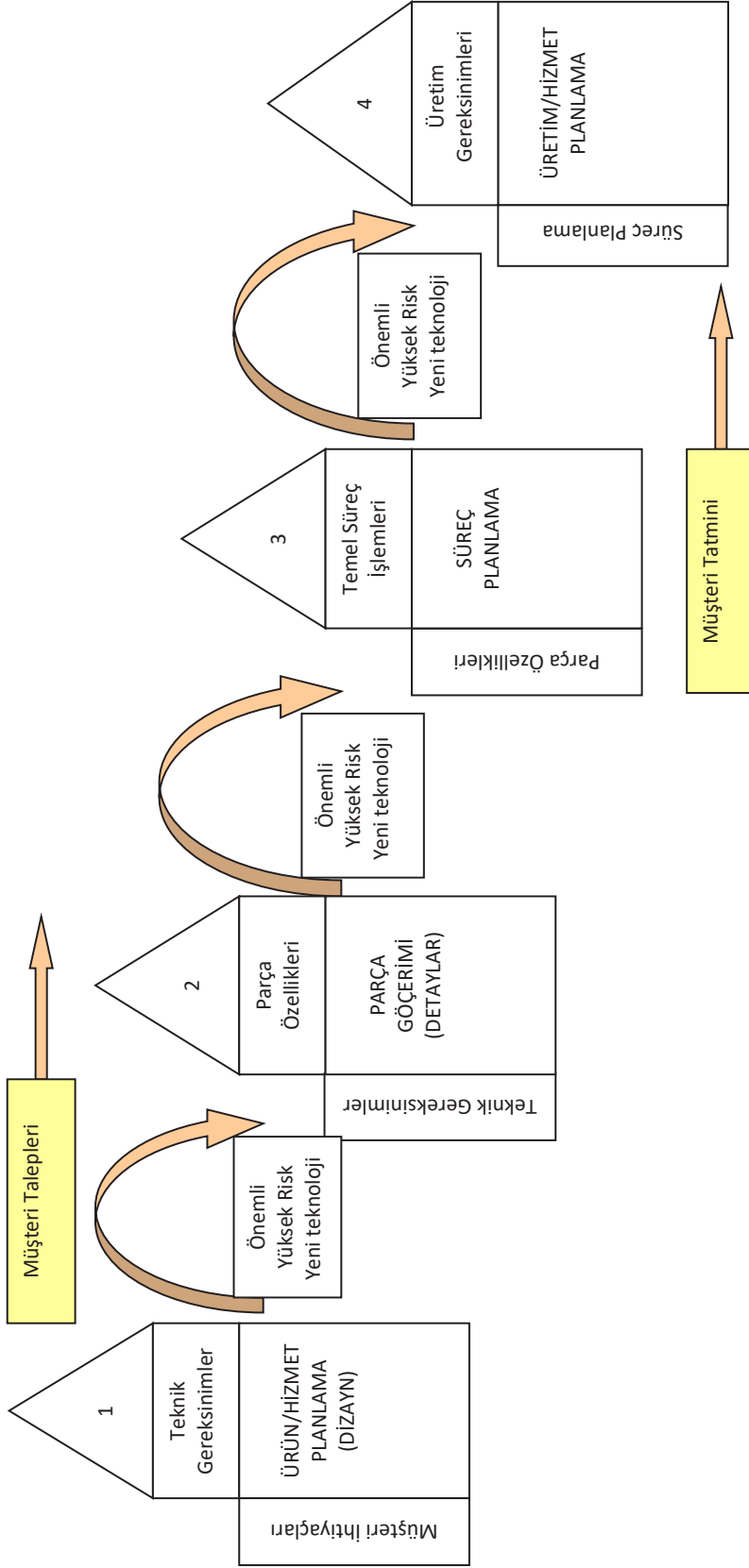
KFG'nin dört aşaması bir yol haritası gibi, ürün tasarımı sürecinde üründen üretime kadar eşlik eden bir rehber niteliğindedir (Guinta ve Praizler, 1993: 24). Teknik gereksinimlere dönüştürülecek, içinde rekabet kıyaslama bilgilerinin de olduğu müşteri talepleri matrisi ile başlar. Süreç daha sonra parça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

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

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

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

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



Şekil 2: Dört aşamalı KFG modeli

Kaynak: Guinta ve Praizler, 1993: 27

2.6.2. Üç Aşamalı KFG Modeli

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

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

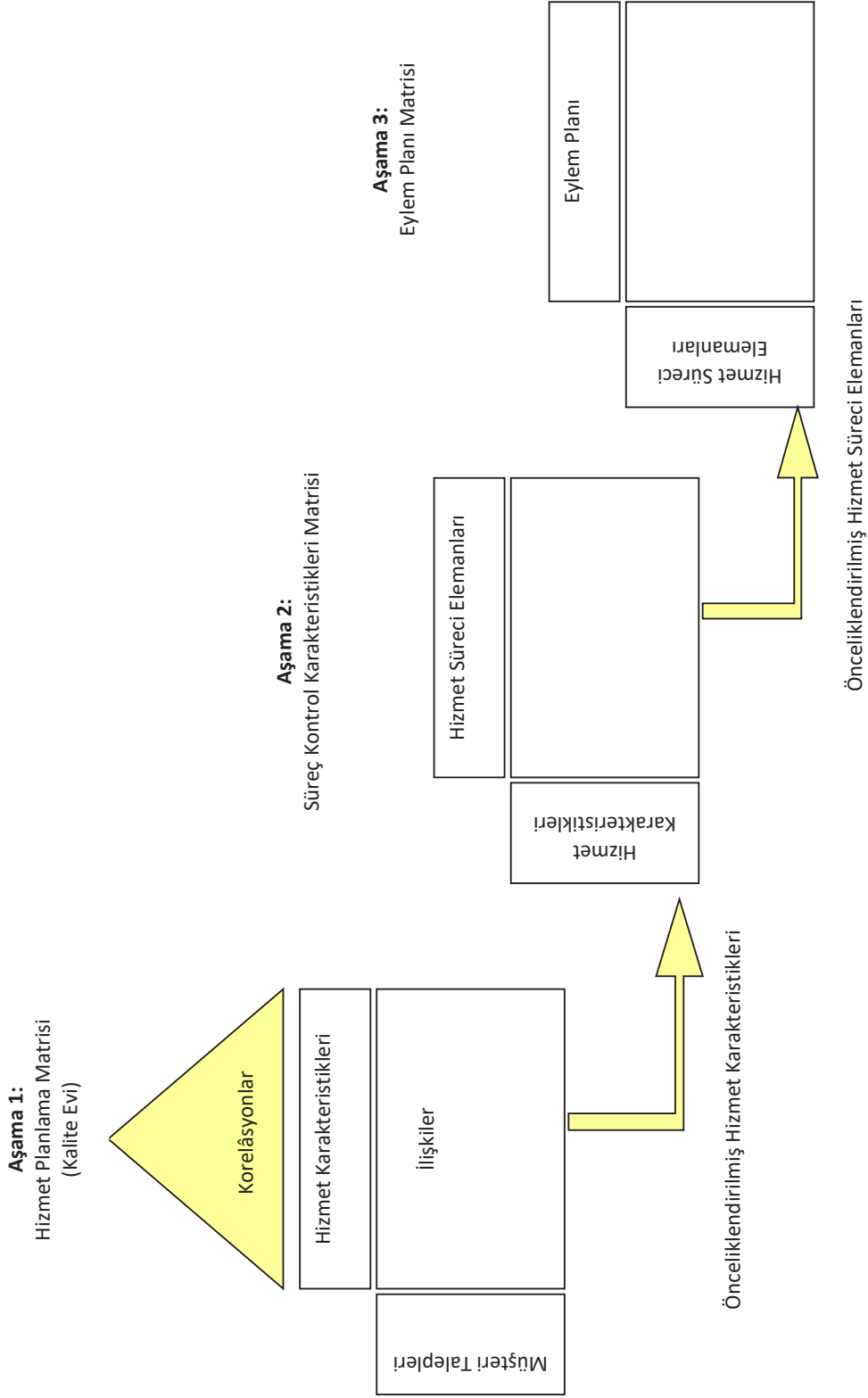
• **Aşama 1 – Hizmet Planlama (Kalite Evi):** KFG süreci genel olarak en önemli aşaması olan kalite evi matrisine dayandırılmaktadır. Kalite evinin bileşenleri (Paryani, 2010):

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

Servis karakteristiklerinin ve teknik ağırlıkların önceliklendirilmesi

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

Aşama 3 – Eylem Planı: Bu aşama tam olarak müşteri tatmininin sağlanıp sağlanmadığını izlemek için hizmet kalite kontrol parametrelerini hizmet süreci elemanlarıyla ilişkilendirir. Aşama 2'de belirlenen her bir kritik süreç karakteristikleri için bir eylem planı geliştirilir. Belirlenen tüm eylem planları sonucunda bu aşama oluşturulmuş olur. Tüm eylem planları kritik hizmet özellikleri ve dolayısıyla müşteri memnuniyeti hedef değerlerine ulaşabilmek açısından kontrolün sağlanabilmesi için ölçülebilir olmalıdır, yani hedef değerler ölçüleriyle belirlenmelidir (Paryani, 2010).



Şekil 3: Üç Aşamalı KFG Modeli
Kaynak: Paryani, 2010

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

2.7.1. Yönetim desteği

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

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

KFG ekibini desteklemek ve teşvik etmek,

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

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

2.7.2. KFG ekibinin oluşturulması

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

- Ekip üyeleri farklı bakış açıları oluşturabilmeleri için farklı disiplinlerden gelmelidirler.
- Ekip üyeleri kurum hiyerarşisinin aynı pozisyonlarından olmalıdır.

- Ekip arasında en iyi koordinasyonun sağlanması için ekip lideri seçilmelidir.
- KFG sürecini çok iyi bilen bir ekip üyesi olmalı ya da uzman bir KFG danışmanı ekibin içinde yer almalıdır.

En az bir kişi de KFG uygulaması yapılacak olan ürün/hizmet tasarımı konusunda kurum içi uzmanlığa sahip olmalıdır.

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

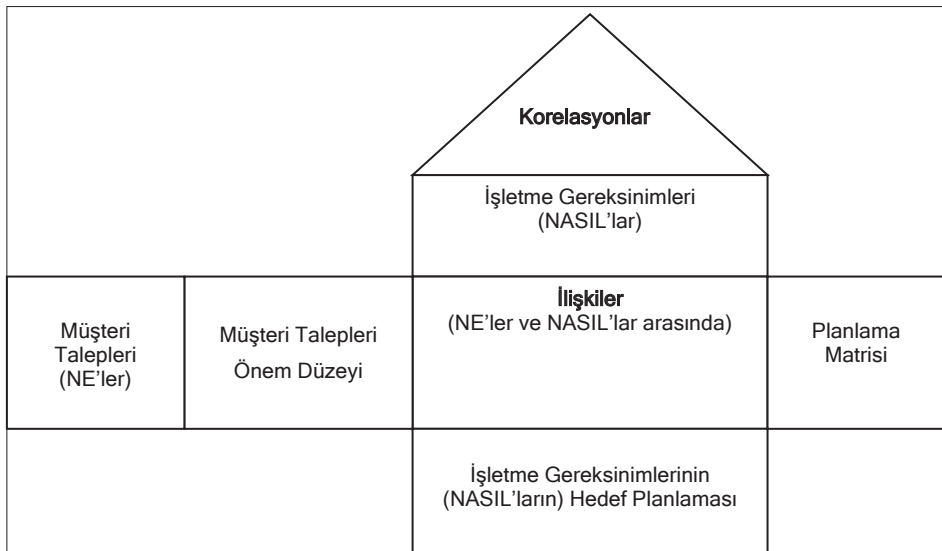
- Saha planlanması,
- Uygulamanın neden yapıldığı,
- Hedef müşteri kitlesi,
- Rakip kurum,

Sonuçları kimin gerçekleştireceği.

2.8. KFG Süreci

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

Kalite evi için sistematik bir prosedür olan yedi aşama bulunmaktadır (Lee ve Lin, 2011). Kalite evi, Şekil 4’te gösterildiği gibi Korelasyon ve İlişkiler olmak üzere iki ana ve bu bölümlerle bağlantılı beş alt bölümden oluşmaktadır (Kathiravan vd., 2008):



Şekil 4: Kalite Evi

Kaynak: Kathiravan vd., 2008

1. Müşteri taleplerinin belirlenmesi (NE'ler)
2. Müşteri talepleri önem düzeyi

3. İşletme gereksinimleri
4. İlişkiler (NE'ler ve NASIL'lar arasında)
5. Korelasyonlar
6. Planlama Matrisi
7. İşletme hedef planlaması

2.8.1. Müşteri taleplerinin belirlenmesi (NE'ler)

Küreselleşme her sektörde olduğu gibi hizmet sektöründe de kurumlar arasında rekabete sebep olmaktadır. Her geçen gün artan rekabet ortamında hizmet sektöründe yer alan bir kurumun uzun süre ayakta durması verimli ve etkili bir şekilde müşteri taleplerini yerine getirmesiyle mümkün olabilmektedir (Roslow vd., 1993). Bir konaklama işletmesi pazara yönelik tasarımı esnasında, kar ve rekabet avantajı elde etmek için özellikle hedef müşteri kitlesi tarafından algılanacak üstün kaliteli bir hizmet anlayışı sunmalıdır (Calantone ve Mazanec, 1991). KFG ekibinin doğru zamanda doğru müşteriye hitap edebilmesi için müşteri perspektifi hakkında bilgi sahibi olması gereklidir. Üç farklı müşteri profili mevcuttur, bunlar (Guinta ve Praizler, 1993: 31):

- İç Müşteriler: İşletme içinde yer alan ve hem ara müşterilerin hem de son kullanıcıların tedarikçisi durumunda olan kesimdir. Örneğin, ürün/hizmeti kullanmalarında tüketicilere tanıtım konusunda yardımcı olan satış temsilcileri ve işletme içinde çalışanlar iç müşteriler olarak değerlendirilmektedir.
- Ara Müşteriler: ürün/hizmetin müşterilere ulaşmasında rol oynayan, genellikle ürünün dağıtımını yapan tedarikçilerdir. Bu kesim son kullanıcıların talepleri hakkında bilgi sahibidir dolayısıyla ürün/hizmet tasarımında fikirleri oldukça önemlidir.
- Dış Müşteriler: Bir ürün/hizmetin kaliteli olması koşuluyla en yüksek faydayı sağlamak isteyen ve satın alma gücüne sahip bireylerdir. Diğer bir ifadeyle, iç ve ara müşteriler vasıtasıyla üretilenleri tüketen müşterilerdir. Bu grubun beklentileri işletme için önem arz etmektedir.

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

2.8.1.1. Görüşme yöntemi

Kalite Evi müşteri taleplerinin belirlenmesi ve müşteri fikirlerinin görüşme yöntemleriyle kalite evine aktarılmasıyla başlayan bir süreçtir (Park ve Noh, 2002: 394). Müşteri düşüncelerinin elde edilmesi KFG uygulamasının başlayabilmesi için en temel veri niteliğindedir. (Day, 1993: 18). Böylece kalite evinin “NE”leri diye tabir edilen kısım tamamlanmış olur. Müşteri taleplerinin en doğru şekilde belirlenebilmesi için kullanılacak yöntem çok önemlidir (Ferrell ve Ferrell, 1994: 386). İşletmeler rekabet edecekleri pazar hakkında stratejik kararlarını vermeden önce “müşteri talepleri”ni tespit edebilmektedirler. Müşteri taleplerinin tanımlanması için işletmeler, müşteri fikirlerini açığa çıkaracak yöntemleri planlayıp uygulamaktadırlar. Müşteri taleplerine ulaşma aşaması sürecin en önemli kısımlarındandır. Müşteri taleplerine ulaşmadan önce daha önceden elde edilmiş olan veriler (müşteri şikâyetleri, müşteri talep formları, pazar araştırmaları, vb.) incelenmeli ve bir müşteri talebine ulaşma planı oluşturulması gerekmektedir (Griffin ve Hauser, 1993:2–4). Müşteri taleplerine ulaşmak için kullanılan görüşme yöntemleri Tablo 3 Görüşme Yöntemleri tablosunda ifade edilmiştir (Yenginol, 2000: 24);

Tablo 3: Görüşme Yöntemleri

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

Kaynak: Yenginol, 2000: 24

2.8.1.2. Gemba yöntemi

Müşteri taleplerini belirlerken kullanılan yöntemlerden bir diğeri de Gemba analiziyle müşteri taleplerini yerinde belirleme aşamasıdır. Müşterilerin ürün/hizmet kullanımıyla ilgili taleplerini ortaya çıkartmak için ürünün ve hizmetin sunulduğu gerçek ortamda müşterilerin gözlemlenmesine dayanmaktadır (Mazur, 1996: 4; Geoff, 2002: 97). Gemba ürün/hizmetin kullanıldığı reel ortamdır, bir başka deyişle Gemba mamul ve hizmetin müşteri için değere dönüştüğü yerdir. Bu yöntemde müşteriler mamulü kullandıkları yerde gözlemlenir ve böylece ürün/hizmet ile ilgili sorunlar, müşterilerin dile getirmedikleri talepler belirlenmeye çalışılır. Müşteri taleplerinin belirlenmesinde kullanılan diğer tekniklerden farklı olarak burada müşterilere sorular yöneltilmez. Sadece kullanım sırasında gözlemler yapılarak gizli talepler ortaya çıkarılmaya çalışılır (Abasov, 2002: 66; Ronney vd., 1993: 4).

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

Gemba analizi yapılırken öncesinde ulaşılmak istenen hedeflerin belirlenerek gidilmesi nihai sonuca ulaşmayı kolaylaştıracaktır. Bu esnada yapılan Gemba ziyareti sayısı da müşteri ihtiyaçlarının ne oranda belirleneceğinin

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

2.8.2. Müşteri talepleri önem düzeyi

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

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

- Doğrudan değerlendirme
- Önem düzeyine göre sıralama
- 100 \$
- 1-2-3 Sıralama
- Analitik hiyerarşi süreci
- Kano modeli

2.8.2.1. Doğrudan değerlendirme

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

2.8.2.2. Önem düzeyine göre sıralama

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

2.8.2.3. 100 \$

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

2.8.2.4. 1-2-3 Sıralama

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

Tablo 4: 1-2-3 Sıralama Yöntemi

| Müşteri İhtiyaçları | 1. Müşteri talebi önem sıralaması | 2. Müşteri talebi önem sıralaması | 3. Müşteri talebi önem sıralaması | Müşteri İhtiyaç Puanları Toplamı | Müşteri İhtiyaçları Göreceli Önem Düzeyi |
|---------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|--|
| Hızlı Servis | 2 | 3 | 2 | 3+1+3=7 | 7/42=%17 |
| Soğuk İçecek | 1 | 2 | 1 | 5+3+5=13 | 13/42=%31 |
| İhtiyaç 3 | 3 | 2 | 3 | 1+3+1=5 | 5/42=%12 |
| İhtiyaç 4 | 3 | - | 3 | 1+1=2 | 2/42=%5 |
| Uygun Fiyat | 2 | 1 | 2 | 3+5+3=11 | 11/42=%26 |
| İhtiyaç 6 | 3 | 3 | 3 | 1+1+1=3 | 3/42=%7 |
| İhtiyaç 7 | | 3 | | 1=1 | 1/42=%2 |
| TOPLAM | | | | 42 | %100 |

1-2-3 Sıralama yönteminde 1 no 1., 2 no 2., 3 no 3. ihtiyacı ifade etmektedir.

Kaynak: Enriquez vd, 2004: 987

2.8.2.5. Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS)

Analitik hiyerarşi süreci (AHS), sadece belirli bir seviyedeki bir kritere göre alternatifleri ağırlıklandırmak yerine (Wang vd., 1998: 422) karmaşık ve çok basamaklı problemleri hiyerarşik olarak yapılandırabilen (Zultner, 2005) ve talepleri sıralamada doğru sonuca ulaşmak için mevcut olan en iyi karşılaştırma yöntemidir. Yöntem hiyerarşinin her düzeyinde belirlenen bir kritere göre elemanların bir matris yardımıyla karşılaştırılmasından ve bu sayede ağırlıklarının ölçeklendirilmesinden ibarettir (Yenginol, 2000:101; Wind ve Saaty, 1980:641). Bununla birlikte AHS yöntemi hala karmaşık ve masraflı yöntemler arasındaki yerini korumaktadır. AHS süreci en fazla dokuz seçeneğin karşılaştırılmasına olanak veren yöntemdir, seçenek sayısı arttıkça AHS yönteminin güvenilirliği de azalmaktadır (Enriquez vd, 2004: 987).

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

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

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

Tablo 5: Ölçek Anlamları

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

Kaynak: Chan, 2003: 3569

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

Tablo 6: AHS Yöntemiyle Müşteri Taleplerinin Karşılaştırılması

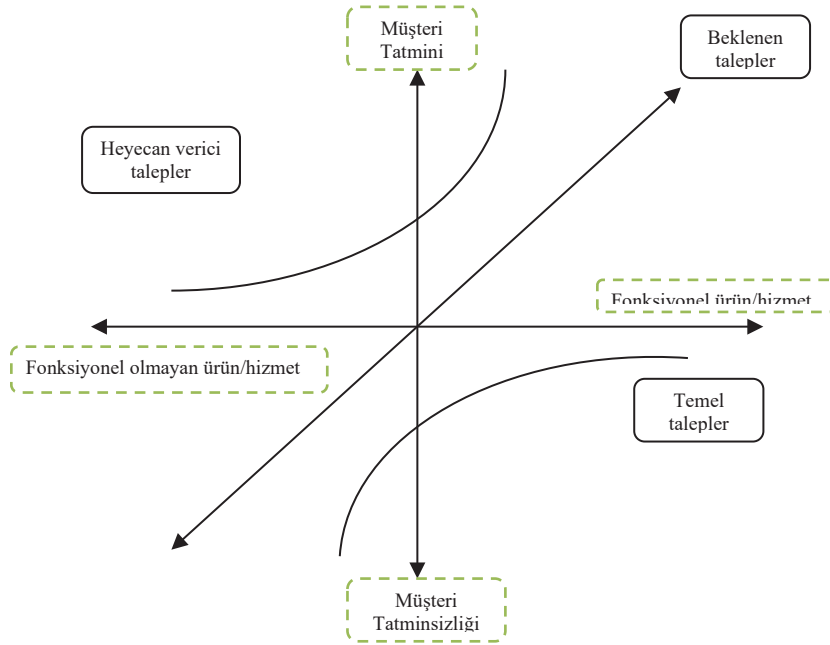
| Talepler | X Müşteri Talebi | Y Müşteri Talebi | Z Müşteri Talebi | Toplam | (%) Önem |
|------------------|------------------|------------------|------------------|--------|----------|
| X Müşteri Talebi | 1 | 7 | 5 | 13 | 0,597 |
| Y Müşteri Talebi | 1/7 | 1 | 1/7 | 0,286 | 0,013 |
| Z Müşteri Talebi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

Kaynak: Sofyaloğlu, 2006: 57

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

2.8.2.6. Kano Modeli

Günümüzde işletmeler müşteri tatminini ürün/hizmet performansının ve işletmenin sürekliliğinin bir göstergesi olarak görmektedirler (Matzler ve Hinterhuber, 1998: 26). Kano modeli, müşteri taleplerinin müşteri tatminini ne düzeyde karşılayacağını ortaya çıkararak bir sınıflandırma yapmaktadır (Kano vd, 1984). Noritoki Kano tarafından geliştirilen model, işletmelerin müşteri taleplerini yerine getirebilme düzeyleri ile müşteri tatmini arasındaki ilişkiyi anlatan bir modeldir (Day, 1993: 16). Kano modeli adlı Şekil 5'te görüldüğü gibi temel, beklenen ve heyecan verici talepler olmak üzere üç gruba ayrılır (Berger vd., 1993: 15).



Şekil 5: Kano Modeli

Kaynak: Berger vd.,1993: 15

• **Temel Gereksinimler:** Müşterilerin ürün ya da hizmette olmasını olağan karşıladıkları özelliklerdir (Matzler ve Hinterhuber, 1998: 28). Bu özelliklerin ürün ya da hizmette bulunması müşteri tatminini sağlarken bulunmaması tatminsizliğe neden olur. Müşteri için faydalanacağı ürün ya da hizmette temel kalite anlayışını oluşturan özelliklerin bulunmaması söz konusu değildir. Bu nedenle genel olarak müşteri tarafından talep edilme gereği görülmeyen temel özelliklerdir (Guinta ve Praizler, 1993: 31). Bu sınıflandırmadaki taleplerin karşılanması ancak "müşterinin memnuniyetsiz olmama" halini yansıtacaktır (Matzler ve Hinterhuber, 1998: 28). Örneğin alınan bir elektrikli süpürge çalışıyor olması oldukça olağan bir durumdur ve garanti kapsamındadır, bu nedenle birçok müşteri tarafından satın aldığı ürünün çalışıyor olması kalite kavramı olarak algılanmaz. Dolayısıyla bu sınıflandırmadaki talepler ancak müşteri şikâyetlerinden öğrenilebilmektedir (King, 1995).

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

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

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

2.8.3. İşletme gereksinimleri (NASIL'lar)

KFG ekibinin; müşteri talepleri nasıl karşılanır ve hangi teknik karakteristik müşteri tatminini daha çok sağlar sorusuna yanıt aranan aşamadır (Park ve Noh, 2002: 394). Bu aşamada ürün/hizmet karakteristikleri geliştirilmektedir. Bu aşamadaki anahtar soru "NASIL"dır, işletme müşterilere gerekli hizmeti sağlama konusunda işlevsel gereksinimler ve idari kaynak dağılımı planlarını yapar (Paryani, 2010). Uygun ürün/hizmet tasarımlarının gerçekleştirilmesi için, birinci aşamadan gelen NE'lerin karşılanacağı NASIL'ların belirlendiği aşamadır. Müşteri tatmini için belirlenen müşteri taleplerinin uygun ürün/hizmet karakteristiklerine dönüştürülmesi işlemi bu aşamada gerçekleştirilir. Karakteristikler arasında birbirini olumlu ya da olumsuz etkileyebilecek özelliklerin ortaya çıkarılması amacıyla, korelasyonlar belirlenir ve son olarak da değerlendirme yapılır (Guinta ve Praizler, 1993: 28). Turizm işletmesinin gereksinimleri (NASIL'ları), işletmenin potansiyeline göre her bir müşteri talebinin nasıl karşılanacağını belirlemeden oluşur. Her bir talebin tatmin edilebilmesi için NASIL'lar, ölçülebilir veya uygulanabilir nitelikte olmalıdır (Pheng ve Yeap, 2001: 33).

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

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

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

Tablo 7: NE'ler ve NASIL'lar Arasındaki İlişki

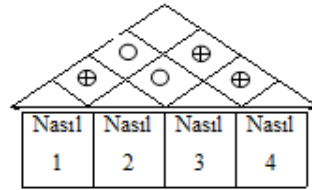
| İlişki Derecesi | Puan | İfade Şekli |
|-----------------|------|-------------|
| Güçlü | 9 | ⊕ |
| Orta | 3 | ○ |
| Zayıf | 1 | △ |

Kaynak: Park ve Noh, 2002: 394

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

2.8.5. Korelasyon

Korelasyon matrisi kalite evinin çatı kısmında teknik gereksinimlerin birbirleriyle olan olumlu veya olumsuz ilişkilerini ifade eden ve KFG ekibi için oldukça önemli olan bir konudur (Guinta ve Praizler, 1993: 75). Bu aşamada belirlenen olumlu ve olumsuz ilişkiler sayesinde çelişkiler ortadan kaldırılarak teknik gereksinimlerin gerekirse yeniden düzenlenmesi sağlanır. Çünkü bir teknik gereksinim karşılanmaya çalışılırken, başka bir teknik gereksinim bu durumdan olumsuz yönde etkileniyorsa bu durum o teknik gereksinimlerin karşılanmasını zorlaştırarak ilgili olduğu müşteri talebinin karşılanması sürecini zorlaştırabilir (Hauser ve Clausing, 1988: 68). Bunun tersine birbirini olumlu yönde etkileyen teknik gereksinimler de olabilir. Olumlu ya da olumsuz yönde etkilenen teknik gereksinimlerin incelenmesi için korelasyon matrisinde bazı semboller kullanılır. Bu semboller ve kalite evinin çatısında nasıl ifade edildiği korelasyon matrisi adlı Şekil 6'da gösterilmektedir (Guinta ve Praizler, 1993: 77):



Şekil 6: Korelasyon Matrisi

Kaynak: Guinta ve Praizler, 1993: 77

Pozitif yönlü korelasyon: ⊕

Negatif yönlü korelasyon: ○

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

2.8.6. Planlama matrisi

İşletmeler ürün/hizmet planlama aşamasındayken, mevcut ürün/hizmeti sadece yapılan anket değerlendirmeleriyle değil bunun yanında hem eldeki eski performans veri bankasını tarayarak hem de rakip işletmeler ile kıyaslama yaparak da gerçekleştirirler. Müşteri tatminini arttıracak her türlü verinin işletme için önemi büyüktür ve hiçbir detay atlanmamalıdır. En önemli nokta ise tüm bu veriler incelendikten sonra oluşturulan profesyonel KFG ekibinin subjektif değerlendirmeler yapmasıdır. Aksi takdirde işletme gerçek

konumunu belirleyemeyip yanlış kararlar verebilir (Day, 1993: 17). KFG eylem planı matrisinde hayati önem taşıyan ve birçok veriyi barındıran işletmeye ait mevcut bilgilerin çok yönlü olarak ele alındığı bir planlama matrisi kullanılır. Planlama matrisi, işletmeleri araştırma yapmaya ve uygun çözümlerin uygulanmasına dayanan etkin kararlar almaya teşvik eder (Cohen,1995: 11).

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

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

Tablo 8: Planlama Matrisi

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

Kaynak: Terninko, 1996: 84

2.8.6.1. Hedef ve satış noktası sütunu

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

1, 0: Satış noktası yok

1,2: Orta derece satış noktası

1, 5: Güçlü satış noktası

Her müşteri talebi için genel göreceli ağırlıklarından sonra belirlenen ve farklı müşterilerin ihtiyaçları için hangi eylemlerin müşteri taleplerini arttıracak yönünde bilgi veren bir aşamadır (Paryani, 2010). Burada amaç işletmenin rakip işletmeye göre gerçek değerlerini karşılaştırmak ve bu bilgi ışığı altında hedef değerleri belirlemektir (Abasov, 2002: 92). Hedef sütunu işletmenin kendisini nasıl algılamak istediğiyle ilgilidir. Bu örnek incelendiğinde Tablo 2-8'de görüldüğü gibi işletme ilk müşteri isteğinde 4 konumdadır, işletme bu müşteri isteğinde daha iyi

bir konumda olmak istediğinden en iyi algılanma konumunu kendisi için hedef olarak seçmiştir. “Satış noktası” sütununda ise müşteri isteklerinde bir ilerleme yapmanın ürün/hizmet satışında da ilerleme meydana getirip getirmeyeceğini anlaşılır (Yıldız ve Baran, 2011).

2.8.6.2. İlerleme oranı

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

2.8.6.3. Önem puanı ve yüzde (%) önem

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

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

2.8.6.4. Müşteri rekabet değerlendirmesi

Müşteri rekabet değerlendirmesi işletmenin gelişmesi için farklı fırsatları yakalamasını sağlayabilir. Kurum ve rakip kurum performansını değerlendirmek için müşterilere sektörde aynı konumda değerlendirilen diğer işletmeyle ilgili kıyaslama değerleri verilmesi istenir. Böylece müşteriler alan araştırması yapılan işletme ve rakip işletmeyle ilgili müşteri algılarını öğrenerek pazar içindeki konumunu daha iyi belirleyebileceklerdir (Paryani, 2010). Rekabette üstünlük elde etmek isteyen işletmeler rakiplerine göre müşterileri tarafından hangi konumda değerlendirildiklerini bilmedirler. Bunun amacı işletmenin, müşteri gözünde hangi konumda olduğunu ve müşteri talepleri karşılandığında ne derece rekabet üstünlüğü sağlayabileceğini öğrenmesidir. Rekabet değerlendirmesi işletme için yeni ürün/hizmet tasarımı konusunda gelişim süreci olup müşteri taleplerini karşılamayı sağlayan, müşteri tatminini arttıran ve gelecek stratejisi oluşturmaya yarayan bir planlama sistemidir (Boyacıoğlu, 2001: 41). Müşterilerden işletmenin ve rakip işletmenin ürün/hizmetlerini, belirlenen puan sistemine göre değerlendirmeleri talep edilir ve 1-5 arasında bir puanlama değeri kullanmaları istenir. Burada 1 en düşük, 5 en yüksek puanı ifade etmektedir (Ferrell ve Ferrell, 1994: 385). Planlama matrisi Tablo 2-8’de “işletme bugün” sütunu olarak gösterilmiştir.

2.8.7. İşletme hedef planlaması

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

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

Tablo 9: Müşteri İstekleri

| Müşteri İstekleri | Önem Derecesi | Nasıl 1 | Nasıl 2 | Yüzde Önem (%) |
|--------------------------------|---------------|---------|---------|----------------|
| Kokusuz | 8 | ⊙ | 0 | 8 |
| Kullanım kolaylığı | 7 | | ⊙ | 5,6 |
| Duvarı tutuşu | 10 | | | 15 |
| Kolay temizlenmesi | 9 | | | 11 |
| Pratik ambalaj | 8 | ⊙ | 0 | 10 |
| Koruyuculuk | 10 | ⊙ | 0 | 12 |
| Kalite | 7 | | | 6,7 |
| Uygun Fiyat | 8 | 0 | △ | 12,5 |
| Yaygın Dağıtım Ağı | 8 | | | 19,2 |
| Teknik önem derecesi | Σ460,4 | 307,5 | 152,9 | 100 |
| Normalize teknik önem derecesi | 100 | 66,8 | 33,2 | |

Kaynak: Terninko, 1996: 92

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

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

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

Bu aşamada oluşturulan kalite evinden, önceliklendirilmiş her bir ürün/hizmet karakteristiği için süreç kontrol karakteristikleri matrisi geliştirilir. Ancak belirlenen bu karakteristiklerin özellikleri daha ziyade hizmet kalitesini yansıttığı için niteliklidir. Belirlenen karakteristiklerin her biri için ideal bir hedef değer atanır. Bu matris ölçü birimleri ve hedef değerleriyle tam olarak hizmet süreci özelliklerini taşır. Ancak belirlenen ve atanan bu karakteristiklerden bazıları yapılacak olan uygulamanın özelliklerinden etkilenecek değişiklik gösterebilir (Paryani, 2010). Örneğin bu araştırmanın bir turizm işletmesinde uygulanıyor olması, karakteristiklerin hem ürün hem

de hizmet kapsamında değerlendirilmesini gerektireceğinden, araştırma süresince belirlenen hedef değerler de hem niteliksel hem de niceliksel özellikleri aynı anda barındırabilecektir.

Tüm ürün/hizmet karakteristikleri her biri kendine ait en uygun hedef değerleri belirlenmiş birden fazla ürün/hizmet süreci faktörleriyle ilişkilidir. Her bir süreç faktörleri için belirlenen ölçü birimleri ürün/hizmet karakteristiklerinin özelliğine göre değişim göstermektedir. Bu ürün/hizmet süreci faktörleri için atanan hedef değerler nitel ve nicel olarak en uygun şekilde aralık ölçeği ve aralık ölçeği yüzdesi olarak belirlenir. Tüm bu ürün/hizmet süreci unsurlarının belirlenmesi ve bir sonraki aşama olan eylem planı aşamasının geliştirilmesi için kritik öneme sahiptir (Paryani, 2010).

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

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

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

Tüm işlemler sonunda ortaya çıkacak kalite evi matrisi tablolaştırılarak, tüm müşteri taleplerinin kolaylıkla incelenebilir bir şablon haline getirilmesi gerekmektedir. Konuyla ilgili örnek şablon Şekil 2.6'da Örnek Kalite Evi Matrisi adlandırılmasıyla gösterilmiştir. Bu örnek matris daha önce bir tez araştırması sonucunda ortaya çıkarılmıştır (Baran, 2011).

3.SONUÇ

İnsanlık, yeni bakış açılarının etkisiyle gelişmiş ve tarihin farklı dönemlerinde bu yeni olanakların ortaya çıkardığı vizyonla yaşama yön vermektedir (Baran, 2020). Kalite fonksiyon göçerimi metodunun gelişimi uzun yıllardır devam etmektedir. Özellikle hizmet sektöründe önemli bir yeri olan turizm endüstrisinde kalite yönetiminin etkinliği her geçen gün artarken, KFG metodunun kabul edilerek turizm işletmelerinde uygulanması avantaj sağlayacak önemli bir gelişme olarak değerlendirilmektedir. Bu konu ile ilgili olarak, metodun benimsenmesinin önemli faydaları olacağından bahsedilmektedir. Yapılan bir çalışmada, ürün/hizmet performansının artmasının bir dizi eylem programının başarılı bir şekilde uygulanması ile mümkün olacağı belirtilmektedir ve bu programın içinde KFG metodu listenin başında yer almaktadır (Miller vd., 1992: 328). Günümüzde anlık satın alma kararı üzerinde materyalist eğilimlerin etkisinin olduğundan bahsedilmektedir (Karaca, 2019). Materyalist eğilimli bir satın alma davranışına yönelik turizm işletmeleri tarafından oluşturulacak KFG yaklaşımının, müşteri sesinin oluşturulmasında önemli bir etken olacağı ön görülmektedir.

Bu çalışma ile KFG metodu kullanmak isteyen bir araştırmacının hem metodu anlaması hem de referans ihtiyacını kolaylaştırması amaçlanmaktadır. Bu yönüyle çalışmada, özellikle turizm endüstrisinde kullanılmak üzere geliştirilmiş KFG metodu hakkında önemli detaylara değinilmektedir. Hem ürün hem de hizmet sunumu gerçekleştiren turizm endüstrisinde, müşteri taleplerinin ürün/hizmet noktasında ihtiyaçlarının karşılanması günümüz rekabet koşulları için oldukça önemlidir. Bir konaklama işletmesinin müşterilerinin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayabilmesi için; talepleri iyi tanınması ve en doğru şekilde tespit etmesi gerekmektedir. Diğer yandan bir konaklama işletmesinin başarılı olmasındaki bir başka etken de işletmenin ürün/hizmet konseptinin bir bütün oluşturarak müşteriyi tatmin edebilmesiyle mümkün olabilmektedir. Bu kapsamda KFG uygulamaları, müşteri taleplerinin hem ürün/hizmet bazında belirlenebilmesi için ürün/hizmete yönelik soruların detaylı bir şekilde incelenmesine hem de müşteri taleplerini işletme sesine çevirmeye olanak sağlayan önemli bir metot olarak değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Abasov, V. (2002). *Mamul ve mamul üretim sisteminin geliştirilmesinde kalite fonksiyon göçeriminin rolü ve bir uygulama*. Doktora Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akao Y. (1988). Practical applications of QFD for new product development. *Tokyo, Japan: Standards Association*.
- Akao, Y. (1990). *Quality function deployment – integrating customer requirements into product design*. Cambridge, Massachusetts: Productivity Pres.
- Akao, Y. ve Mazur, G. H. (2003). The leading edge in QFD: Past, present, and future. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 20 (1), 20-35.
- Akbaba, A. (2003). *Konaklama işletmelerinde kalite fonksiyon göçerimi*. Doktora Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Andronikidis, A., Georgiou, A. C., Gotzamani, K. ve Kamvysi, K. (2009). The application of quality function deployment in service quality management. *The TQM Journal*. 21 (4), 319-339.
- Arı, S. (2006). *Müşteri beklentilerini ürün karakteristiklerine dönüştürme aracı olarak KFG ve bir gıda işletmesinde uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- AUT (Auckland University of Technology) (2011). *Quality function deployment*, Relative Industries Research Institute in New Zealand. <http://www.ciri.org.nz/resources.html> 01.07.2011'de erişildi.
- Aytaç, A. (2002). *Kalite fonksiyon göçeriminin eğitimde kullanımı*, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Baran, Z. (2011). *Kalite fonksiyon göçerimi ve hızlı yiyecek içecek işletmelerinde bir uygulama*. Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm ve Otel İşletmeciliği, Yüksek Lisans Tezi.
- Baran, H. (2020). Teknolojik Gelişim ve Sayısal Bir Medyum Olarak Sanat ve Tasarım. *International Journal of Scientific and Technological Research*, 6 (13), 36-45.
- Benner M., Linnemann A. R., Jongen W. M. F. ve Folstar P, (2003). Quality function deployment (QFD)—Can it be used to develop food products? *Food Quality and Preference*, 14 (4), 327-339.

- Berger, C., Blauth, R., Bolster, C., Burchill, G., DuMouchel, W., Pouliot, F., Richter, R., Rubinoff, A., Shen, D., Timko, M. ve Walden, D. (1993). Kano's methods for understanding customer-defined quality. *Center for Quality Management Journal*, 2 (4), 3-36.
- Bhat, S.K. (2010). *Total quality management*. Karnataka – India: Himalaya Publishing House Pvt. Ltd.
- Bossert, J. L. (1991). *Quality function deployment – A practitioner's approach*. Wisconsin: ASQC Quality Press.
- Bouchereau, V. ve Rowlands, H. (2000). Methods and techniques to help quality function deployment. *Benchmarking an International Journal*, 7 (1), 8-19.
- Boyacıoğlu, H. (2001). *Kalite fonksiyon açılımındaki son gelişmeler neler?* Ankara: Bilgi Yayınevi.
- Calantone R. J. ve Mazanec, J. (1991). Marketing management and tourism. *Annals of Tourism Research*. 18 (1), 101-109.
- Chan, F. T. S. (2003). Interactive selection model for supplier selection process: An analytical hierarchy process approach. *International Journal of Production Research*, 41 (15), 3569-3579.
- Chan, L. K. ve Wu, M. L. (2002a). Quality function deployment: A comprehensive review of its concepts and methods. *Quality Engineering*, 15 (1), 23-35.
- Chan, L. K. ve Wu, M. L. (2002b). Quality function deployment: A literature review. *European Journal of Operational Research*, 143 (3), 463-497.
- Chan, L. K. ve Wu, M. L. (2005). A systematic approach to quality function deployment with a full illustrative example. *The International Journal of Management Science*, 33 (2), 119-139.
- Chan, L. K., H. P. Kao, A. N. ve Wu, M. L. (1999). Rating the importance of customer needs in quality function deployment by fuzzy and entropy methods, *International Journal of Production Research*, 37 (11), 2499-2518.
- Chen C. T ve Huang C. D. (2002). Nutrition education of food service professionals in school lunch program. *National Science Council*, 8 (1), 7-31
- Chen, C. Y., Chen, L. C. ve Lin, L. (2004). Methods for processing and prioritizing customer demands in variant product design. *IIE Transactions*, 36 (3), 203-219.
- Chuang, P. T. (2002). A QFD approach for distribution's location model. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 19 (8), 1037-1054.
- Cohen, L. (1995). *Quality function deployment, how to make QFD work for you*, MA, USA: Addison Wesley Publishing Company.
- Cole, S. (2005). Action ethnography: Using participant observation. Brent R., Burns P. and Palme C. (eds.), *Tourism Research Methods: Integrating Theory with Practice*. (ss. 63-72) içinde, MA, U.S.A: CABI Publishing.
- Cristiano, J. J. K., Liler, J. ve Chelsea C. (2000). Customer driven product development through quality function deployment in the U.S. and Japan. *Journal of Product Innovation Management*, 17 (4), 286-308.
- Daetz, D., Barnard, B. ve Norman, R. (1995). *Customer integration, the quality function deployment (QFD) leader's guide for decision making*. USA: John Wiley & Sons, Incorporation.
- Day, R. G. (1993). *Quality function deployment: Linking a company with its customers*. Milwaukee: ASQC Quality Press.
- Dekker, M., Jongen, W. M. F. ve Costa, A. I. A. (2001). QFD in the food industry. *Trends in Food Science*, 11 (1), 306-314.
- Enríquez F. T., Osuna A. J. ve Bosch V. G. (2004). Prioritising customer needs at spectator events: Obtaining accuracy at a difficult QFD arena. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 21 (9), 984 – 990.
- Erol, İ. ve Ferrell, W.G. (2003), A Methodology for selection problems with multiple conflicting objectives and both qualitative and quantitative criteria. *International Journal of Production Economics*, 86 (3), 187-199.
- Eymen, E. (2006). *Kalite fonksiyon göçerimi*, İstanbul: Kalite Ofisi Yayınları.
- Feigenbaum, A.V. (1999). The new quality for the twenty-first century. *The TQM Magazine*, 11 (6), 376-383.

- Ferrell, M. S. ve Ferrell, W. G., (1994). Using quality function deployment in business planning at a small appraisal firm. *The Appraisal Journal*, 62 (3), 382-390.
- Flower, J. (1990). Managing quality: A discussion with David Garvin. *Healthcare Forum Journal*, 33 (5), 1-8.
- Fortuna, R. M. (1988). Beyond quality: Taking SPC upstream, *Quality Progress*, 21 (6), 23-28.
- Fung, R. Y. K., Law, D. S. T. ve Ip, W. H. (1999). Design targets determination for inter-dependent product attributes in QFD using fuzzy inference, *Integrated Manufacturing Systems*, 10 (6), 376-383
- Garvin, D. A. (1988). *Managing quality*. New York: The Free Press.
- Geoff, T. (2002). *Design for six sigma: Launching new products and services without failure*. Abington, Oxon, UK: Gower Publishing Ltd.
- Gonzalez, M. (2001). *Quality function deployment: A road for listening to customer needs*. Mexico City: McGraw Hill.
- Gonzalez, M. E., Quesada, G., Picado, F. ve Eckelman, C.A. (2004). Customer satisfaction using QFD an e-banking case. *Managing Service Quality*, 14 (4), 317- 330.
- Govers, C. P. M. (2001). QFD not just a tool but a way of quality management. *International Journal of Production Economics*, 69 (2), 151-159.
- Griffin, A. ve Hauser, J. (1992). *The voice of the customer, Technical Report Working paper*, MA: Marketing Science Institute.
- Griffin, A. ve Hauser, J. R. (1993). The voice of the customer. *Marketing Science*, 12 (1), 1-27.
- Guinta, L. R. ve Prazler, C. N. (1993). *The QFD book, the team approach to solving problems and satisfying customers through quality function deployment*. New York: Amacom.
- Han, S. B., Chen, S. K., Ebrahimpour, M. ve Sadhi, M. S. (2001). A conceptual QFD planning model. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 18 (8), 796-812.
- Hauser J. R. ve Clausing D. (1988). The house of quality. *Harvard Business Review*, 66 (3), 63-73.
- Hepler C. ve Mazur G. H. (2006). Finding customer delights using modern QFD. *12th International Symposium on QFD in Tokyo*, 37 (2), 157-168.
- Hunt, R. A. ve Xavier, F. B. (2003). The leading edge in strategic QFD, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21 (1), 56-73.
- Jiang, J. C., Shiu, M. L. ve Tu, M. H. (2007). Quality function deployment (QFD) technology designed for contract manufacturing, *The TQM Magazine*, 19 (4), 291 – 307.
- Kano, N. Nobuhiko S., Fumio T., ve Shinichi T. (1984). Attractive quality and must be quality. *The Journal of the Japanese Society for Quality Control*, 14 (2), 39-48.
- Karaca, Ş. (2019). Materyalist eğilimlerin anlık satın alma davranışına etkisinin incelenmesi: Üniversite öğrencilerine yönelik bir çalışma. *Third Sector Social Economic Review*, 54(1), 243-260.
- Karsak, E. E., Sozer, S. ve Alptekin, S. E., (2002). Product planning in quality function deployment using a combined analytic network process and goal programming approach. *Computers and Industrial Engineering*, 44 (1), 171-190.
- Kathiravan N., Devadasanb S. R., Bijumon M. T. ve Goyald S. K. (2008). Total quality function deployment in a rubber processing company: A sample application study, *Production Planning and Control*, 19 (1), 53-66.
- Kazemzadeh R.B., Behzadian, M., Aghdasi, M. ve Albadvi, A. (2009). Integration of marketing research techniques into house of quality and product family design. *International Journal Advertising Manufacturing Technology*, 41 (9), 1019–1033.
- Khoo, L. P. ve Ho, N. C. (1996). Framework of a fuzzy quality function deployment system. *International Journal of Production Research*, 34 (2), 299-311.
- King, B. (1987). *Listening to the voice of customer using the QFD system*, USA: National Productivity Innovation Management.
- King, B. (1995). *Designing products and services that customers want*. Portland, UK: Productivity Press.

- Kinross, J. ve Donald, V. (1989). *Careers in catering and hotel management*. UK: Kogan Page Ltd.
- Kogure, M. ve Akao, Y. (1983). Quality function deployment and CWQC in Japan – A strategy for assuring that quality is built into new products, *Quality Progress*, 16 (10), 25-29.
- Kwong, C. K. ve Bai, H. (2003). Determining the importance weights for the customer requirements in QFD using a fuzzy AHP with an extent analysis approach, *IIE Transactions*, 35 (7), 619-626.
- Lee A. H. I. ve Lin C. Y. (2011). An integrated fuzzy QFD framework for new product development. *Flexible Service Manufacturing*, 23 (1), 26–47.
- Lynch, R. L. ve Cross, K. F. (1991). *Measure up the essential guide to measuring business performance*. London: Mandarin Press.
- Maddux, G. A., Amos, R. W. ve Wyskida, A. R. (1991). Organizations can apply quality function deployment as strategic planning tool, *Industrial Engineering*, 23 (1), 33-37.
- Mazur, G. (2008). *Modern quality function deployment introduction*. ABD: QFD Institute.
- Mazur, G. H. (1996). Doubling sales with quality function deployment, *Proceedings of the 5th Annual Service Quality Conference*, (16-17 September 1996, Las Vegas).
- Mazur, G. H. (1997). Voice of the customer analysis, a modern system of front end QFD tools with case studies, *Annual Quality Congress*, 51 (1), 486-495.
- Miller, J.G., De Meyer, A. and Nakane, J. 1992. *Benchmarking Global Manufacturing: Understanding International Suppliers, Customers, and Competitors* **Homewood**, 1-443. IL: Business One Irwin
- Mishra, R.C. ve Sandilya A. (2009). Reliability end Quality management. Daryaganj, Delhi, India: New Age International.
- Mizuno, S. ve Akao, Y. (1994). QFD: The customer-driven approach to quality needs drive the product design and production process. *Quality Progress*, 17 (4), 39-50.
- Moran, J. ve Nakul, V. (1991). *Facilitating and training in QFD*, MA: Methuen Pub Ltd.
- Park, H. S. ve Noh, S. J. (2002). Enhancement of web design quality through the QFD approach. *Total Quality Management*, 13 (3), 393-401.
- Paryani K., Masoudi A. ve Cudney E. A. (2010). QFD application in the hospitality industry: A hotel case study. *The Quality Management Journal*, 17 (1), 7-29.
- Pheng, L. S. ve Yeap, L. (2001). Quality function deployment in design projects, *Journal of Architectural Engineering*, 7 (2), 30-39.
- Prasad, B. (1998). Review of QFD and related deployment techniques. *Journal of Manufacturing System*, 17 (3), 221–234.
- Revelle, J. B., Moran, J. W. ve Cox, C. A. (1998). *The QFD handbook*, New York: John Wiley and Sons Inc.
- Ronney, E., Olfe, P. ve Mazur, G. (1993). Gemba research in the Japanese cellular phone market, *Transactions of the 12th Symposium on QFD*, 22 (1), 1-17.
- Roslow, S., Nicholls, J. ve Corner, L. B. (1993). Measuring place-based media: The cooperation challenge. *Marketing Research*, 5 (1), 34-39.
- Schmidt, R. (1997). A process orientated improvement of QFD, *European Journal of Operational Research*, 100 (2), 293-314.
- Shillito, L. M. (1994). *Advanced QFD: Linking technology to market and company needs*, New York: Wiley Inter-Science.
- Sofyaloğlu, Ç. (2006). *Kalite fonksiyon göçerimi ve gıda sanayinde uygulanabilirliği: kano modeli ile bütünlük bir yaklaşım*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sorli, M. ve Ruiz, J. (1994). *QFD a tool of the future*. Bilbao, Spain: LABEIN.
- Stuart F.I. ve Tax S.S. (1996), Planning for service quality: Avoiding the high cost of service failures. *International Journal of Service Industry Management*, 7 (4), 58–77.
- Sullivan, L. P. (1986). *Quality function deployment*. New York: Quality Progress.

- Tan, K. C. ve Pawitra, T. A. (2001). Integrating servqual and kano's model into QFD for service excellence development. *Managing Service Quality*, 6 (11), 418-430.
- Taş, M. (2006). *Bir maden işletmesi için KFG uygulaması*, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Terninko, J., (1996). *Step by step QFD: Customer-driven product Design*. Nottingham, NH: Responsible Management Inc.
- Tiwari, M.K. ve Banerjee, R. (2001). A decision support system for the selection of a casting process using analytic hierarchy process, *Production Planning and Control*, 12 (7), 689-694.
- Vinodh S. ve Chintha S. K. (2011). Application of fuzzy QFD for enabling leanness in a manufacturing organization. *International Journal of Production Research*, 49 (6), 1627-1644.
- Vonderembse, M. A. ve Raghunathan, T. S. (1997). Quality function deployment's impact on product development, *International Journal of Quality Science*, 2 (4), 253-271.
- Wang, H., Xie, M. ve Goh, T. H. (1998). A comparative study of the prioritization matrix method and the analytic hierarchy process technique in quality function deployment, *Total Quality Management*, 9 (6), 421-430.
- Wedel M. ve Kamakura W. (2002). Introduction to the special issue on market segmentation, *International Journal of Research in Marketing*, 19 (3), 181-183.
- Williams C. ve Buswell J. (2003). *Service quality in leisure and tourism*. MA, USA: CUBI publishing.
- Wind, Y. ve Saaty, T. L. (1980). Marketing applications of the analytic hierarchy process. *Management Science*. 216 (7), 641-658.
- Winston, L. W. (1994). *Operations research: Applications and algorithms*, USA: Wadsworth Publishing Company.
- Xie P., Janowiak J. E., Arkin P. A., Adler R. F., Gruber A., Ferraro R., Huffman G. J. ve Curtis S. (2003). GPCP pentad precipitation analyses: An experimental dataset based on gauge observations and satellite estimates. *Journal of Climate*, 16 (1), 2197-2214.
- Yenginol, F. (2000). *Yeni ürün geliştirmede müşteri istek ve ihtiyaçlarını teknik karakteristiklere dönüştürmeyi sağlayan bir yöntem: Kalite fonksiyon geçerimi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldız, M. S. ve Baran, Z. (2011), Kalite fonksiyon geçerimi ve homojenize yoğurt üzerinde uygulanması. *Ege Akademik Bakış*, 11 (1), 59-72.
- Zairi, M. ve Youssef, M. A. (1995). Quality function deployment: A main pillar for successful total quality management and product development, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 12 (6), 9-23.
- Zultner, R. E. (1995). Blitz QFD. *Presentation at QFD Forum*. Novi, MI: QFD Institute. (14 June 1995).
- Zultner, R.E. (2005). The essential role of QFD in design for six sigma-modern QFD for modern TQM. *Proceedings of the International Symposium on Quality Function Deployment*, 12 (5), 409-428.

Beyan ve Açıklamalar (Disclosure Statements)

1. Bu çalışmanın yazarları, araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyduklarını kabul etmektedirler (The authors of this article confirm that their work complies with the principles of research and publication ethics).
2. Yazarlar tarafından herhangi bir çıkar çatışması beyan edilmemiştir (No potential conflict of interest was reported by the authors).
3. Bu çalışma, intihal tarama programı kullanılarak intihal taramasından geçirilmiştir (This article was screened for potential plagiarism using a plagiarism screening program).