

TURİZM İŞLETMELERİNDE KALİTE FONKSİYON GÖÇERİMİ: SEYAHAT ACENTELERİNE YÖNELİK VARSAYIMSAL BİR YAKLAŞIM

Zafer ÖTER.

*Araştırma Görevlisi, DEÜ İşletme Fakültesi Turizm İşletmeciliği Bölümü.
zafer.oter@deu.edu.tr*

Özkan TÜTÜNCÜ.

*Yrd. Doç. Dr. İşletme Fakültesi Turizm İşletmeciliği Bölümü.
ozkan.tutuncu@deu.edu.tr*

ABSTRACT

Having emerged in Japan in 1966, The Quality Function Deployment (QFD) concept developed day by day as a result of successful implementations and spread over to western countries. Initially, aim of this method was to prevent inferior product design mostly experienced in manufacturing and assembly phases of industrial sectors. However, in the following periods QFD was accepted by other sectors. Being a customer-oriented product design and development model, QFD required a thorough specific and technical jargon and detailed computations at initial stage. Actually, social and psychological aspects of the language are also used. Moreover, QFD found a fertile application domain under Total Quality Management philosophy and it is becoming itself a production philosophy.

Within this study, after having analyzed the emergence and development of QFD concept from a historical perspective, we have tried to clarify the concept itself together with secondary concepts. Then, we shed light on strong and weak aspects of the method. A relation is created between the method and travel agencies, which are a part of service industry. Finally, a hypothetical QFD implementation on a travel agency is carried out. Assuming this study to be the first in this domain, a strong wish of serving as guideline for future studies is shared by the authors.

Keywords: *Quality Function Deployment (QFD), Service Industry, Tourism, Travel Agency, Service design.*

ÖZET

Kalite Fonksiyon Göçerimi (KFG) kavramı 1966'da Japonya'da ortaya çıktıktan sonra başarılı uygulamalar sonucunda gelişmiş ve batı ülkelerine de yayılmıştır. Başlangıçta sanayi sektöründe, imalat ve montajla bağlantılı alanlarda ürün tasarımında görülen hataları önceden giderebilmek amacı taşıyan yöntem ilerleyen dönemlerde diğer sektörlerde de kabul görmüştür. Müşteri odaklı bir ürün tasarlama veya geliştirme modeli olan KFG başlangıçta oldukça spesifik ve teknik bir dil kullanımı ve detaylı hesaplamalar gerektirmiş iken günümüzde sosyal ve psikolojik dilin de kullanımı da mümkün olmaktadır. Hatta denilebilir ki, KFG Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin altında geniş bir uygulama alanı bulmuştur ve kendi başına bir üretim felsefesi haline gelmektedir.

Bu çalışmada KFG kavramının ortaya çıkışı ve gelişimi tarihi perspektiften ele alındıktan sonra, kavram ve ilgili yan kavramlara açıklık getirilmeye çalışılmış ve yöntemin zayıf ve güçlü yönlerine ışık tutulmuştur. Hizmet sektöründe yer alan turizm işletmelerinden seyahat acenteleri ile KFG yöntemi arasında ilişki kurulmuş ve son kısımda seyahat acentelerine yönelik varsayımsal (hypothetical) bir KFG uygulaması yapılmıştır. Alanında ilk olduğunu düşündüğümüz bu çalışmanın bundan sonraki çalışmalara ışık tutması beklenebilir.

Anahtar Kelimeler: Kalite Fonksiyon Göçerimi (KFG), Hizmet endüstrisi, Turizm, Seyahat Acentesi, Hizmet Tasarımı.

GİRİŞ

Turizm sektörü temelde iki ayak üzerinde duran bir yapıya sahiptir. Bu ayaklardan biri statik (durağan) işletmelerden oluşmakta iken diğeri ise dinamik (hareketli) işletmelerden oluşur. Oteller, moteller, tatil köyleri gibi konaklama işletmeleri, restoranlar, barlar, tavernalar, gece kulüpleri gibi yiyecek-içecek ve eğlence işletmeleri, deri mağazaları, kuyumcular vb. alışveriş merkezleri durağan işletmelere girerler. Dinamik işletmeler içinde, ulaştırma şirketleri, seyahat acenteleri, tur operatörleri sayılabilir. Her iki türe giren işletmeler turizmde görülen aşırı elastik talepten ve hizmeti maldan ayıran özelliklerden dolayı ürün oluşturma ve piyasaya sunmada risklerle karşı karşıyadır. Ancak durağan işletmeler turist varışlarında düşüş olduğu zamanlarda kuruluş yeri çevresinde bulunan yerel nüfusa yönelik hizmetler geliştirerek veya tesislerin bazı kısımlarını başka işletmelere kiralayarak bir süreliğine de olsa ayakta

kalabilirken seyahat acenteleri ve diğer dinamik işletmeler turist sirkülasyonu kesildiği takdirde hemen zarar görmeye başlamaktalar ve ürün geliştirmekte zorlanabilmektedirler. Esasen, seyahat acentesinin turizm piyasasına sunduğu temel ürün seyahat hizmetidir ve müşteri (turist) bu ürünün olmazsa olmaz parçasıdır. Bu nedenle seyahat acentelerinin müşteri odaklı faaliyet göstermesi, tekrar müşterilerin sayısını arttırması ya da müşteri sadakatini sağlaması çok önemlidir. Bu durumda seyahat acenteleri müşterilerinin isteklerini daima araştırmalı, değişen müşteri beklentilerini fark etmeli ve müşterileri memnun edecek ürün tasarlamaya yönelmelidir.

Müşterinin nabzını mütemediyen tutabilme ve müşterinin beklentilerine uygun ürün tasarlama noktasında seyahat acentelerinin kullanabilecekleri en etkili yöntemler arasında Toplam Kalite Yöntemi ve Kalite Fonksiyon Göçerimi öne sürülebilir. Gerçekten, diğer hizmet işletmelerinde başarılı uygulamaları yapılmış olan Kalite Fonksiyon Göçerimi seyahat acentelerinin kaliteye, müşteriye ve şirket kültürüne bakışlarını radikal anlamda değiştirebilecektir.

İlerleyen bölümlerde Kalite Fonksiyon Göçerimi tanıtıldıktan sonra seyahat acentelerine yönelik varsayımsal bir uygulama sunulacaktır.

1. KALİTE FONKSİYON GÖÇERİMİ (KFG): ORTAYA ÇIKIŞI VE GELİŞİMİ

Kalite Fonksiyon Göçerimi ilk kez 1966 yılında, Japonya'da Yoji Akao tarafından geliştirilmiştir. Akao'nun geliştirdiği teorik çerçevenin hayata geçirilebilir, biçimlendirilmiş bir yaklaşım olarak kalite kontrol planlamasında kullanımı 1972'de mümkün olmuştur (Costa vd. 2000: 306).

KFG, ilk kez 1972'de, Japonya'da "Mitsubishi Heavy Industries Ltd." şirketi tarafından Kobe tersanesinde kullanılmıştır (Besterfield vd. 1999: 283). Yöntemi başarıyla uygulayan ilk şirketlerden biri Japon otomotiv şirketi Toyota olmuştur. Toyota'nın 1980'lerin başına değin KFG ile büyük oranda maliyet düşüşleri sağlaması ve ürün yenileme, piyasaya sürme sürecini dramatik oranlarda aşağıya çekebilmesi Amerikan firmalarının da dikkatini bu yöntemin üzerine çekmiştir.

KFG üzerine ilk kitap yayını 1978'de Japonya'da gerçekleşmiştir. Japonların KFG ile ilintili diğer bir ilki ise yöntemin 1981 yılında hizmet işletmelerine uygulanmaya başlanmasıdır. Yine Japonya'da, 1987 yılında ilk "Deming Kalite Ödülü" verilmiş ve 1991'de ilk KFG sempozyumu düzenlenmiştir. Amerikan iş çevreleri 1982'den itibaren KFG yönteminin temel kavramlarıyla tanışmaya başlamışlar ve 1984'de ilk endüstriyel uygulamayı gerçekleştirmişlerdir. 1984-

1988 yılları arasında ABD’de KFG üzerine ilk kitap yayınlanmış ve yöntem hizmet işletmelerine uyarlanmıştır. ABD’de ilk KFG sempozyumu 1989’da düzenlenmiş, ilk “Deming Kalite Ödülü” ise 1991’de verilmiştir (Mazur 1993: 1).

Türkiye’de ise ilk KFG uygulaması Arçelik firması tarafından 1994 yılında bulaşık makineleri üzerinde gerçekleştirilmiştir (Doğan’dan aktaran Akbaba 2000:2).

KFG’nin tarihi gelişim süreci içinde öncül hareket noktalarını endüstriyel ürün tasarımı ve geliştirimi oluşturmuştur. Endüstriyel sahada kazanılan deneyimin artması ile birlikte hizmet sektörlerinde de KFG uygulamalarına geçilmiştir. Özellikle Japonya ve ABD’de hizmet sektörüne dönük çalışmalarda yoğunlaşma gözlemlenmektedir. Türkiye’de ise bu satırların yazıldığı tarihe değin hizmet alt sektörlerinin herhangi birinde –turizm dahil- gerek yazılı kaynaklarda gerek pratik iş hayatında tarafımızdan KFG uygulamasına rastlanmamıştır.

2. KALİTE FONKSİYON GÖÇERİMİ KAVRAMI

KFG, “İşletme Bütününde Kalite Kontrolü – Company Wide Quality Control (CWQC)” ilkesi üzerinde gelişmiştir. CWQC felsefesi; müşteri odaklılık, işlevler arası yönetim ve ürün yerine süreç yönelimli olmak gibi karakteristiklerle tanımlanabilmektedir. Bu felsefe, yönetim kalitesi ve yapılan “iş”in kaliteli olmasını temel almaktadır. Bu açıdan KFG, tasarım sürecinin dinamiklerinin modellere dönüştürülmesine yarayan bir yönetim aracıdır (Govers 2001: 151).

KFG, yönetimin özellikle planlama fonksiyonunu yakından ilgilendiren bir araç olmanın yanında örgüt içindeki pek çok bölümün ortak çalışmasını gerektirmektedir. Yöntem, yeni ürün geliştirmek ya da mevcut ürününü değiştirmek, yenilemek isteyen firmalar tarafından temelde müşteri tatminini sağlamak ve müşteri beklentilerinin ötesine geçmek için uygulanır.

KFG, tüketicinin satın almak istediği ürünlere (mal, hizmet) ilişkin tasarım, üretim ve pazarlama aşamalarına müdahale etmek yoluyla bu aşamaların her birinde müşterinin aradığı kaliteyi sağlamak amacını güder. Bu amacına ulaşmak için örgüt içindeki beceriler üzerinde yoğunlaşma sağlanır ve gerekli koordinasyonu sağlayan bir dizi planlama ve iletişim süreçleri sistematik bir yaklaşımla oluşturulur (Acar 1996: 117).

Yöntemi başarıyla uygulayabilen firma bir yandan teknik bilgilerini, verimliliğini ve kalitesini arttırabilirken, diğer yandan maliyetleri, ürün

geliştirme süresini ve teknik işlemlerin sayısını azaltabilmektedir. KFG ile üretim öncesinde ürüne ilişkin müşteri ve firma açısından en doğru ve istenebilir veriler değerlendirilir. Üretime girdikten sonra geriye dönmek ve hataları düzeltmek daha maliyetli olacağından müşterinin hayalinde canlandırdığı ürün ile firma çalışanlarının hayallerinde canlandırdıkları ürünün aynı veya çok benzer özellikler taşıdığından emin olunması gerekir. Söz konusu ürün hakkındaki iki taraflı görüş ve değerlendirmeler ne kadar örtüşürse ve ürün düşüncesi özdeşleşirse hatasız ve kolay pazarlanabilir ürünün üretilmesi de o kadar daha mümkün olabilmektedir.

Günümüzde firmalar, müşterilerin isteklerini öğrenmek için pazar araştırmaları yap(tır)maktadırlar. Bütün müşterileri aynı anda, aynı ürünle memnun etmek - en azından bugün- mümkün görünmemektedir. Müşterilerin istek ve beklentilerinin çeliştiği durumlarda firmaların yanlış ürün tanımlamalarına yönelebildikleri görülebilmektedir. Diğer taraftan, firmaların pazar araştırmaları yoluyla elde edilen bilgileri nasıl algıladıkları ve yorumladıkları da önemlidir. Zira, ürüne ilişkin bilgi çoğunlukla pazarlama departmanı tarafından toplanmaktadır. Bilginin tasarım, mühendislik, imalat, üst yönetim departmanlarına ayrı ve kopuk olarak iletilmesi farklı değerlendirmelere yol açabilecek ve verimsizlik ile iletişimsizlik sorunu yaşanabilecektir. Oysa, KFG takım çalışmasına dayalı bir bölümler arası işbirliği gerektirmektedir. Bu işbirliği sadece belli bir tarihte bir defaya mahsus değil, o ürünle ilgili süreç devam ettikçe yaşatılmaktadır. Bir çok uzmana göre KFG firma bölümleri tarafından ortaklaşa olarak, bir ürünün kaliteli tasarımına ilişkin önceden hazırlanmış mükemmel bir kopya ya da taslak anlamına gelmektedir.

KFG yönteminde karşılaşılan bazı özel kavramlar aşağıda kısaca açıklanmıştır:

- Müşterinin Sesi (Voice Of the Customer-VOC): Müşteriler üretilmesi düşünülen ürün hakkında en çok söz söyleme hakkına sahip taraf haline gelmişlerdir. Serbest piyasa ekonomisinin geliştiği ve yoğun rekabetin yaşandığı piyasalarda müşterilerin sesi eskisine oranla çok daha gür çıkmaktadır. Ayrıca, müşteri parasal fedakarlığı yapmanın yanında ürünle en uzun süre baş başa kalacak kişi olduğundan doğal olarak bazı beklenti ve isteklere sahip olacaktır. Müşterinin neyi düşündüğünü, istediğini, hayal ettiğini, nelerden şikayetçi olduğunu öğrenmek KFG’de “Müşterinin Sesini (VOC) Toplamak” olarak adlandırılmaktadır. Ürün tasarımına ilişkin bilgi sadece doğrudan müşteriden elde edilmez. Bilginin iki temel şekilde toplanması söz konusudur. İlk olarak; doğrudan müşterinin kendinden elde edilen bilgiler (direkt telefon hatları, alan araştırmaları, tüketici testleri, ticari testler, müşteri değerlendirmeleri, ürün satın alma araştırmaları vb.) kullanılır. İkinci olarak; müşterinin ürüne bakışı hakkında dolaylı yollardan (satış elemanları, eğitim programları, toplantılar, ticari dergiler, ticari fuarlar,

tedarikçiler, akademik çevre, firma çalışanları vb.) bilgi toplanabilir. Her iki şekilde de toplanan bilgi nicel veya nitel karakterli, sistematik veya rasgele toplanmış olabilir (Besterfield vd. 1999: 288).

- Kalite Evi: Kalite Evi kavramı ve de modeli ürünlerin müşteri istek ve zevklerini yansıtma gereği inancının görselleştirilmesinden doğmuştur. Böyle bir yansıtma sayesinde pazarlama ekibi, tasarım mühendisleri ve imalat elemanları ürünün ilk düşünüldüğü andan itibaren yakın bir işbirliği içinde çalışabilirler. Kalite evi bir tür kavramsal harita olarak düşünülebilir. Bu ev, bölümler arası planlama ve iletişim için araçlar sunar (Hauser ve Clausing 1988: 63). Kalite evinin inşaatı adım adım gerçekleşen bir süreçtir. Evin temelinde müşteri ihtiyaç, istek ve beklentileri yatmaktadır. Süreç, müşteri beklentilerinin net ve olabildiğince hatasız olarak belirlenmesiyle başlar ve ele alınan ürünle ilgili bir takım matematik sonuçlara ulaşmayla sona erer. Ürünle ilgili firma ve müşteri bakış açılarının kristalize edilmesi kalite matrisinde bu bakış açılarının ilişkilendirilmesi ile mümkün olur.
- Kolaylaştırıcı: KFG hakkında teorik bilgiye ve uygulama deneyimine sahip, KFG takımını yönlendirme görevini üstlenmiş, firma içinden veya dışından seçilmiş kişidir (Akbaba 2000: 3). Kolaylaştırıcı, KFG takımında bulunan bölüm temsilcileri ile çalışmalarını yürütür.

3. KFG’NİN ÜSTÜN VE ZAYIF YÖNLERİ

“KFG yönteminin firmaya en önemli yararı nedir?” sorusuna tek cümle ile cevap vermek gerekirse şu söylenebilir: Müşterinin kullandığı dil ile firmanın kullandığı dilin çakıştırılması ya da bu iki tarafın aynı dili konuşmasını sağlamak. Gerçekten, akan zaman içinde müşteriler ve onların özellikleri, istekleri, ihtiyaç ve beklentileri de değişmektedir. Diğer yandan iş hayatı içindeki firmaların da ürünler, çalışanlar, yönetim felsefeleri vb. açılardan devamlı olarak değişime uğramaktadırlar. Devamlı değişim, müşteri ve firmanın algı haritalarının, düşünce yapılarının da sürekli yenilendiği anlamına gelmektedir. Dolayısıyla, değişen koşullar içinde müşteri ve firmanın konuştuğu dil farklılaşmaktadır. Bazı firmalar müşterinin “ne” dediğini anlamak için yeterince hızlı hareket edememekte ve pazar payında daralma yaşamaktadır. Bazı firmalar ise müşterinin ne dediğini öğrenebilmek ve bu bilgiyi firmada içselleştirebilmek için zaman kaybetmeden çeşitli yöntemler aramaktadır. KFG de bu yöntemlerden biridir. KFG’nin üstün ve zayıf yönleri daha spesifik olarak aşağıda verilmiştir:

- Üstün Yönler: Müşteri odaklılık, müşterinin sesinin işlemlerin tümüne yayılışını anlaşılır bir grafik gösterimi ile somutlaştırma (Khawaja 1994: 330), ürün işlemeye harcanan zamanda % 50’ye varan düşüş (Zairi ve

Youssef 1995: 12), takım çalışmasını özendirme ve şirket kültürüne pozitif katkı, yazılı bilgi birikimi sağlayarak kurumsallaşmaya katkıda bulunmak, maliyetlerin düşürülmesi ve çıktının optimizasyonu yoluyla verimlilik artışı sağlamak, ürün tasarım aşamasında çok titiz bir çalışma ile sıfır hatalı üretimi sağlamak, proaktif tasarım yaklaşımı.

- Zayıf Yönler: Sürecin en başında çok dikkatli olma zorunluluğu, üretim süreci başladıktan sonra geriye dönüşün maliyetli olması, yüksek düzeyde şirket kültürü gerektirmesi, disiplinler arası bilgi kullanımında yetkinleşmiş personel gerektirmesi, teknik dil ile sosyal dili katıştırma gereği, bazı durumlarda çok sayıda verinin matrisler içinde ilişkilendirilmesi gereği nedeniyle konsantrasyon zorluğu.

4. HİZMET İŞLETMELERİNDE KFG YÖNTEMİNİN KULLANIMI

KFG uzun yıllar sanayi sektöründe kullanılmıştır. Mal ve hizmet kalitesi arasındaki farklar nedeniyle yöntemin hizmet sektöründe uygulanışı gecikmiştir. Kalite, insan performansı ile belirlenen ve insanla yakından ilgili olan bir konudur. Hizmet sektörü ise emek yoğun niteliği nedeniyle insan unsurunun büyük bir yer tutmasını gerektirir. Kalite her türlü örgüt tarafından kullanılması gereken çağdaş bir kavram olduğu için hizmet işletmelerini soyutlamak mümkün değildir. Kalite, insanların ne yaptığı ve diğerlerine nasıl davrandığı ile ilgili olarak değerlendirilmektedir. Sunulan hizmetin kalitesinin tatmin edilebilirlik derecesi hakkında son kararı müşteri vermektedir. Bu nedenle, müşteri kalite iyileştirme programının odak noktasını oluşturur. Müşteri beklentileri günümüzde büyük bir hızla değişmektedir ve gelecekte var olmak isteyen firmaların müşteri odaklı bir sistemi (KFG gibi) benimsemeleri gerekmektedir (Bozkurt 1996: 171-172).

Hızla değişen teknoloji, devlet ve rekabet çevresinin artan ekonomik baskısı gibi nedenlerle işletmeler personellerinden daha fazlasını istemeye yönelmişlerdir. Özellikle hizmet işletmeleri emek-yoğun çalışma gerektirdiğinden personel sayısında büyük düşüşler sağlamak zordur. Bu nedenle mevcut personelin daha etkin çalışması ve hizmeti daha hatasız sunması sağlanmalıdır. Daha az kaynakla daha az personelin müşteriler için daha fazlasını üretmeleri için baskı söz konusudur. Örneğin, bir sağlık işletmesinde hizmet kalitesi düşürülmeden bu nasıl sağlanabilecektir? KFG temelde müşteri memnuniyetini hedefleyen çağdaş bir kalite sistemi olarak geleneksel kalite sistemlerinden ayrılır (Mazur 1993: 2).

Geleneksel kalite sistemleri imalatçı firmaların ihtiyaçlarına göre şekillenmiştir. Çalışma standartlarının geliştirilmesi, işgücü kullanımını azaltmak için otomasyona gidilmesi ve daha sonraki dönemlerde çalışanların yetki ve

sorumluluklarında artış sağlayan Kalite Geliştirme Takımları kullanılmıştır. Geleneksel kalite sistemleri negatif kaliteyi (zayıf hizmet, kötü zamanlama, uyumsuzluk...) düşürmeyi hedeflemiştir. Bu sistemlerde hiçbir şey kötü olmadığına başarıya ulaşıldığına inanılır. Oysa bu durum rakiplerin de iyi olduğu dönemlerde yeterli olmamaktadır. Zayıf hizmeti ortadan kaldırmanın yanında pozitif kalitenin de (eğlence, lüks...) azami seviyeye çıkarılması gerekir. Ancak bu şekilde “değer” oluşturulabilmektedir.

Hizmet işletmelerinde pazar araştırmaları yoluyla müşteri memnuniyeti öğrenilmeye çalışılmış, müşterinin tekrar satın alma sayısı ve firmaya sadakat düzeyi arttırılmaya çalışılmıştır. Oysa, sunulan ürünün (hizmet) tasarımı konusuna gerektiği oranda odaklanılmamıştır. KFG kullanımı ile hizmet işletmeleri yeni ürün tasarımı yaparken veya mevcut ürünlerini geliştirirken ürün kalitesini daha geniş çerçevede ve daha uzun bir zaman boyutunda, daha erken harekete geçerek düşüneceklerdir. Müşterinin istekleri, müşteri potansiyel durumdan aktif duruma geçmeden değerlendirilecek ve daha kaliteli hizmet ile daha yüksek memnuniyet sağlanabilecektir.

Hizmet işletmeleri içinde önemli bir yer tutan turizm işletmeleri de KFG yönteminin uygulama alanlarını (oteller, havaalanları vb.) oluşturmuşlardır (Zairi ve Youssef 1995: 9). Hizmet işletmelerinde KFG'nin uygulanmasında endüstriyel işletmelere göre farklılıklar oluşabilmektedir. Çünkü, bu iki farklı işletme türünün hitap ettikleri müşteri profilleri ve üzerinde çalıştıkları ürünler farklıdır. Bu farklardan bazıları şunlardır (Bozkurt 1996: 178-183):

- Hizmetler fiziksel ürünlerden daha az somutturlar ve ölçümlemesi zordur.
- Hizmetler dinamik, mallar statik özellik taşırlar.
- Hizmet bir fonksiyon iken mal bir yapıdır.
- Hizmet stoklanamaz çünkü üretim ve tüketimi anlıktır. Mallar stoklanabilir.
- Hizmette kaliteyi tespit etmek için önceden deneme yapmak mümkün değildir.
- Mallarda önceden kalite test edilebilir. (otomobil-deneme sürüşü, gıda-tadına bakmak vb.)
- Malın raf ömrü, yaşam süresi vardır. Hizmetin yoktur.
- Hizmet kalitesinde ürün güvenilirliğinden çok insan güvenilirliği ön plandadır.
- Hizmet üretimi ve müşteriyi sunumu çoğunlukla çok düşük ücret alan, düşük niteliklere sahip personel tarafından gerçekleştirilir. Bu nedenle kesintisiz eğitim çok önemlidir.

5. SEYAHAT ACENTELERİNE YÖNELİK VARSAYIMSAL BİR KFG UYGULAMASI

5.1.Seyahat Acentelerinin Müşterileri ve Ürünleri

Seyahat acenteleri, turizm sektörünün dinamik boyutunda dağıtım kanalı olarak faaliyet gösteren hizmet işletmeleridir. Seyahat acentelerinin hizmet verdiği müşteriler gezgin (traveller), turist (tourist), ziyaretçi (visitor) ve yolcu (passenger) vb. türlere ayrıştırılabilir. Gezgin her hangi bir amaç için seyahat eden kişilere verilen genel addır. Turist belli bir rotayı izleyerek tur yapan kişidir. Ziyaretçi turistik tüketim amacı olmadan da seyahate çıkabilen çoğunlukla günübirlükçi olarak adlandırılan kişidir. Yolcu iki nokta arasında bir ulaşım vasıtasıyla yer değiştiren kişidir (Yarcan ve Peköz 1998: 22). Seyahat acenteleri bu müşteri gruplarının tümüne ya da bazılarına yönelik farklı ürün sunumları yapabilir. Hizmetin maldan ayrılan yönleri hatırlanacak olursa, söz konusu özelliklerin seyahat acentelerinin ürettikleri ürün için de geçerli olduğu söylenebilir (soyutluk, stoklanamazlık, ölçüm zorluğu vb.).

Seyahat acentelerinin başlıca ürünleri içinde rezervasyon hizmetleri, ulaştırma araçları biletçiliği, organize turlar, oto kiralama, seyahat formaliteleri, enformasyon, seyahat sigortası sayılabilir. Seyahat acentesi bu hizmetler karşılığında komisyon alır (İçöz 2000: 89).

Hizmetlerde karşılaşılan kalite karakteristikleri üç grupta incelenebilir: ölçülebilir karakteristikler, gözlemlenebilir etkiler ve koşullar ile gözlemlenebilir alışkanlıklar ve davranışlar (Bozkurt 1996: 183-185). Hizmet işletmelerinin tipik örnekleri olma bakımından seyahat acenteleri hizmet karakteristikleri diğer hizmet işletmeleriyle paralellik gösterirler. Seyahat hizmetlerinde ölçülebilir karakteristikler içinde zaman (gecikme, kaybedilen, boşa geçen, toplam), fiyat ve maliyet (yüksek fiyat, yüksek maliyet, kayıp, kazanç, birim fiyat, birim maliyet, hizmet maliyeti...), hatalar (sayı, oran, dağılım, maliyet vb.), üretim (hacim, toplam, kişi başına günlük, kabul edilebilir kalite, kabul edilemez kalite), benzerlerin dağılımı (aynı işlemi yapan kişilerin performanslarının dağılımı, aynı işin değerlendirmeleri), ekipmanların güvenilirliği (kusurlar, arıza vb) saymak mümkündür.

Gözlemlenebilir etkiler ve koşullar karakteristikleri performans ya da hizmetin yeterliliğini gösterirler. Örneğin, ulaşımın zamanında yapılması veya yapılmaması, hizmette kusurun olması ya da olmaması, uğranılan tesislerin temiz olması ya da olmaması, yiyecek-içeceğin tatmin etmesi ya da etmemesi gibi.

Gözlemlenebilir alışkanlıklar ve davranışlar karakteristikleri, kaliteye olumlu ve olumsuz katkı yapmalarına göre iki sınıfa ayrılırlar. Buna göre, kaliteye olumlu katkıları olan karakteristikler içinde nezaket, yardımseverlik, dikkat, incelik, sempaticlik, ilgili olmak, işbirliğine hazır olmak, doğruluk, saygılı olmak, cesaretlendirmek, güvenilir olmak, anlamak, özen göstermek, yeterlilik sayılabilir. Kaliteye olumsuz katkıda bulunan karakteristikler ise kaba davranma, özensizlik, ilgisizlik, düşüncesizlik, isteksizlik, nefret, yavaşlık, geç davranma, ben merkezilik, egoistlik, doğru olmamak, açık olmamak, itici davranmak, güvenilir olmamak, ihmalkar davranmak,yetersiz olmak, kalifiye olmamak şeklinde belirtilebilir.

Diğer yandan, KFG'nin temel paradigmaları şunlardır: Bir ürünü tasarlamadan ve piyasaya sunmadan önce o ürünün gerçekten iyi bir ürün olduğundan emin olmak, problem çözmeyi değil planlama ve problem oluşmasını önlemeyi başarmak, hangi isteklerin kimler için öncelik taşıdığını, bu istekleri cevaplayacak ürünlerin ne zaman ve neden aktif hale getirileceğini aydınlatan sistematik bir yaklaşım geliştirmek.

KFG; zaman, efor ve sabır gerektirir. Bölümlerin aralarında kolay bilgi akışı ve iletişim becerileri gerektirir. KFG'nin yararları hemen görülmez. KFG üst yönetimin tam desteğini gerektirir. Seyahat acentesi yetkilileri yukarıdaki noktaları akılda tutarak KFG uygulamasına karar vermelidirler.

5.2. Kalite Evinin Oluşturulma Aşamaları

Kalite Evi çeşitli bileşenlerin bütünleştirilmesiyle oluşturulabildiği için birden çok aşamada oluşturulması gerekir. Bu çalışmada altı aşamalı bir Kalite Evi Oluşturma Süreci kullanılmıştır. Esasen, gittikçe karmaşık bir yapıya büründüğü izlenimini yaratması Kalite Evi oluşturma görevini üstlenen bölümlerin konu hakkında önceden bilgilendirilmelerini bir ön şart haline getirmektedir. Çok aşamalı kalite evi oluşturma sürecinin sonunda kalite evinin son hali görülmektedir.

Aşama 1: Seyahat Acentesinin Müşterinin Sesini Toplaması (VOC):

Turizm sektöründe TKY kapsamında kullanılacak analiz tekniklerinden biri de müşteriler ile ilgili araştırma ve görüşme şeklinde belirlenmiştir. Araştırma ve görüşmeler yoluyla elde edilen bilgiler ürün ve çalışma sürecini ilgilendiren sorunlara ilişkin bilgilerin toplanması ve değerlendirilmesini içerir (Tütüncü 1999: 19). Müşterinin sesi toplanırken önce müşteriler sınıflandırılır. Örneğin; araba kiralayanlar, uçak bileti satın alanlar, otel rezervasyonu yaptıranlar, yurt içi tura çıkanlar, yurt dışı tura çıkanlar, günübirlik ziyaretler yapanlar vb. gibi.

Acentenin hizmet verdiği ana müşteri grubu diğerlerinden ayrılır. Ürünle ilgili çalışmanın hangi müşteri grubuna yönelik olacağına karar verilir. Bu çalışmada acentenin ana müşteri kitlesinin yurt içi turlara katılan yerli turistler olduğu varsayılmıştır. Belirlenen müşterinin istekleri, ihtiyaçları, beklentileri (NE'ler) müşterinin kendi ifadeleriyle saptanır. Bilgileri elde etmek ve değerlendirmek için literatür taraması, grup beyin fırtınası, kritik olay analizi gibi yöntemler kullanılabilir (Pun, Chin ve Lau 2000: 160). Bu bilgiler genellikle kalitatif, kapalı, tutarsız, karışık ve net değildir. Genellemeler daha açık ifadelere dönüştürülür. Burada geliştirilecek ürünle müşterinin hangi beklentilerinin tatmin edilebileceği anlaşılır. KFG grubu bu bilgileri analiz eder, kategorilere ayırır ve düzenler. Müşterilerden elde edilen bilgiler kalite evinin sol tarafına (NE'ler) yerleştirilir. Müşterilerin üç temel isteğinin;

- **Güvenilirlik,**
- **Heveslilik**
- **Fiziksel Çevre**

olduğu varsayılmıştır. Böyle bir varsayım yapılırken daha önce hizmet işletmelerinde kalite ve KFG yöntemi üzerine yapılmış araştırmalar incelenmiş (Jeong ve Oh: 1998: 380; Pun, Chin ve Lau 2000: 160; Ermer ve Kniper 1998: 1-6; Bozkurt 1996: 185; Uyguç 1998: 41) ve yazarların sektörel deneyimleri sırasında yaptıkları gözlemlere dayanılmıştır. Bu üç genel NE daha sonra spesifik alt detaylara ayrılabilir. **Güvenilirlik** altında

- *problem çözme,*
- *doğru faturalama,*
- *sabit tur güzergahı* istekleri sıralanabilir.

Heveslilik altında;

- *dakik hizmet,*
- *içten yardım etme*
- *hoş sürprizler* sayılabilir.

Fiziksel çevre,

- *turda kullanılan ekipmanları,*
- *uğranılan tesislerin dış görünüşünü* ve
- *profesyonel imajı* içine alabilir.

Aşama 2 : Müşteri İsteklerinin Önceliklendirilmesi ve Rekabetçi Kıyaslama

a) Müşterinin Atfettiği Değer (Customer Value) :

Müşterinin her bir isteği (NE) için yapacağı önem derecesi (rating) puanlaması burada gösterilir. Müşteri istekleri içinde hangilerinin diğerlerinden daha öne çıktığı burada görülebilir. Müşteri, isteklerine 1'den 7'ye kadar puan verir. 1 puan en düşük önemi, 7 puan en yüksek önemi belirler. Örnekte, müşterinin

acenteden beklentileri içinde doğru faturalama ve hoş sürpriz beklentilerine varsayımsal olarak 7'şer puan verildi ve bu iki beklentinin en yüksek derecede önem taşıdığı varsayıldı.

b) Müşterinin Rakip Değerlendirmesi:

Rakip(ler)in düzenlediği benzer turlarla acentenin düzenleyeceği tur müşteri tarafından değerlendirilir. Burada soru; acentenin düzenleyeceği böyle bir tura neden ihtiyaç duyulmakta olduğudur. Müşteri her bir isteğini (NE) göz önünde tutarak rakip acentenin turu için 1-7 arasında puanlar verir. Sonuçlar ürünün piyasada konumlandırılmasına yardımcı olur. Ürünler arasında negatif farklar varsa çözümlenmeye çalışılır. Örnekte Kalite Evi üzerinde A rakibinin mevcut performansları müşteri adına varsayımsal olarak puanlandı. (1 = zayıf, 7 = mükemmel) Örnekte rakip A acentesinin dakik hizmet isteğini karşılamada 6 puan aldığı (oldukça iyi durumda) ancak kullandığı ekipmanların pek yeterli olmadığı (3 puan) varsayıldı. Bu puanlamayı acente yetkilileri de yapabilir ve müşteri ile acentenin rakiplere bakış açıları karşılaştırılabilir.

c) Mevcut Hizmet Performansı:

Acente yetkilileri acentenin şu anda sürdürmekte olduğu hizmetleri göz önüne alarak mevcut performansını 1-7 puan aralığında puanlamak suretiyle değerlendirir. (1 = zayıf, 7 = mükemmel) Örnekte, acente adına varsayımsal puanlamalar yapıldı. Acentenin, müşterinin dakik hizmet isteğini karşılamada fazla iyi olmadığını düşünerek kendine 3 puan verdiği varsayılmıştır. Diğer yandan acente, içten yardım beklentisinin karşılanması konusunda kendisine güvenmekte ve 6 puan vermektedir. Acente KFG takımının bu aşamada objektif ve gerçekçi kararlar vermesi KFG yönteminin güvenilirliği açısından büyük önem taşımaktadır.

d) Performans Hedefleri:

NASIL'ların ne kadarı (ölçü) kullanılacak? Müşteriyi tatmin için ne kadarını uygulamak iyi ve yeterlidir? Analiz esnasında ortaya çıkar. Müşteri isteklerinin nasıl karşılanacağı ölçülebilir şekilde belirlenir. Acente yetkilileri bu analiz ile tur hakkında spesifik çözümler ortaya koyarlar. Birkaç tur organizasyonu boyunca elde edilen sonuçlar değerlendirilip çözümlerin işe yarayıp yaramadığı tartışılabilir. Acente KFG ekibi, hizmet performanslarına ilişkin (müşteri isteklerini karşılarken gösterilecek performans) hedefleri yine 1 – 7 puan aralığında puanlar. (1 = zayıf, 7 = mükemmel) Bu noktada acentenin personel, donanım ve finansal kaynaklarına bağlı olarak gerçekçi puanlama yapmak yine önem taşımaktadır.

e) Satış Noktası:

Satışları direkt etkileyeceği düşünülen özellikler (müşteri istekleri)) KFG ekibince puanlanır. 3 tür puan kullanılır: 1,5 = satış noktasında güçlü katkı sağlayabilecek bir özellik, 1,2 = satış noktasında orta derecede katkı sağlayabilecek güçte bir özellik, 1 = satış noktasında hiçbir güçlü yan/avantaj taşımayan özellik. Satış noktasını puanlamada çeşitli rakamsal değerlerden oluşan sayı setleri kullanılmış olmasına rağmen en uygun setin burada önerilen 1, 1,2 ve 1,5 rakamlarından oluştuğu görülmüştür (King'den aktaran Jeong ve Oh 1998: 381). Örnekte; doğru faturalama yapmanın, dakik hizmet vermenin, uygun ekipman kullanımının ve profesyonel imaj oluşturmanın seyahat acentesinin satışlarına güçlü bir katkı sağlayacağı öngörülmüş ve 1,5 puan verilmiştir. Bu aşamada acentenin pazarlama departmanı, satış temsilcileri ve dağıtım kanalı içinde acentenin satışlarına destek veren diğer araçlardan elde edilecek doğru bilgiler ve öngörüler önem taşımaktadır.

f) İlerleme Rasyosu (Improvement Ratio):

Performans hedefi mevcut hizmet performansına bölünerek elde edilir. Daha önce değinilen “d” aşamasında elde edilen sayısal değerler “c” aşamasında elde edilenlere bölünür. Bu rasyo, üzerinde durulması ve geliştirilmesi gereken müşteri isteklerinin tartılı bir ağırlığını vermektedir (Bicknell & Bicknell'den aktaran Jeong ve Oh 1998: 381). Örnekte, 2,0 ile 1,2 arasında değişen rasyolar elde edilmiştir. Örnek olarak, “Problem çözme” isteğine ilişkin ilerleme rasyosu bulunurken o istekle ilgili performans hedef puanı olan 6, o istekle ilgili mevcut performans puanı olan 4'e bölünerek 1,5 değeri elde edilmiştir.

g) Ham Önem Ağırlığı (Raw Importance Weight):

Müşterinin kendi isteklerine atfettiği değer puanı, ilerleme rasyosu ve satış noktası puanlarının çarpımları her bir “NE” için ham önem ağırlığını verir. Kalite evi üzerinde “g” sütunu her bir müşteri isteğinin sahip olduğu ham önem puanlarının alt alta sıralanmasıyla oluşmuştur. Müşteri istekleri içinde yer alan “hoş sürpriz” elemanın ne kadar ham önem ağırlığına sahip olduğunu bulmak için; 7 (müşterinin atfettiği değer), 1,5 (satış noktası puanı) ve 1,4 (ilerleme rasyosu) değerlerinin çarpımı alınmış ve 14,7 sonucu elde edilmiştir. Burada çıkan sonuçlar bir sonraki aşamada göreceli ağırlıklara dönüştürülecektir.

h) Göreceli Ağırlıklar:

Ham puan sütunlarının toplamına her bir ham puan oranlanır ve yüzdesel olarak ifade edilir. Önce müşteri isteklerine ilişkin ham önem ağırlık puanlarının hepsi toplanarak kümülatif ham önem ağırlığı bulunur. Daha sonra, her bir müşteri

isteğine (NE) ilişkin ham önem ağırlık puanı toplam puana bölünür ve çıkan sonuç 100 ile çarpılmak suretiyle söz konusu müşteri isteğinin diğer istekler arasında sahip olduğu göreceli ağırlık bulunur. Varsayımsal uygulamaya ilişkin kalite evinde görüleceği üzere, örneğin “profesyonel imaj” isteğinin göreceli ağırlık puanı şöyle hesaplanmıştır: söz konusu isteğin ham önem ağırlık puanı olan 12,6 toplam ham önem ağırlık puanı olan 110,5’e bölünmüş (0,1140), çıkan sonuç 100 ile çarpılmış ve % 11,4 değerine ulaşılmıştır. Bu sonuca göre “profesyonel imaj” isteği müşteri gözünde önem sıralamasında dördüncü sıraya yerleşmiştir. Birinci % 19 ile dakik hizmet, ikinci % 17,1 ile “doğru faturalama”, üçüncü % 13,3 ile “hoş sürpriz” olarak belirlenmiştir.

Aşama 3: Seyahat Acentesinin Hizmet Tasarım/Yönetim Ölçütlerini Saptaması

Burada, kalite evinin çatısının altındaki NASIL’lar kısmına geçilir. Acente yetkilileri hizmet tasarımını üç bölüme ayırarak (**rezervasyon, operasyon ve yardımcı tesisler**) bu departmanların hangi tasarım ölçütlerini kullanarak müşteri isteklerini karşılayabileceklerini kararlaştırırlar. Bu aşamada hangi “nasıl”ların belirleneceği acentenin izlediği politikaya, yönetim felsefesine vb. boyutlara göre değişebilir. Bu varsayımsal uygulamada “nasıl”ların saptanması acentenin işlevsel ayırım (hizmet veren bölümler) boyutuyla ele alınması yoluyla sağlanmıştır. Aşağıda belirlenen bölümlerin içinde daha spesifik “nasıl”lar ortaya konmuştur.

Rezervasyon bölümü için

- *nezaket* (müşteriye nazik davranma yoluyla isteklerinin karşılanabileceği varsayımı),
- *hızlı kayıt yapma* (müşteriyi bekletmeden hizmetin sunulması yoluyla isteklerinin karşılanabileceği varsayımı),
- *sorunları açıklayabilme* (ortaya çıkan sorunlara inandırıcı ve net açıklamalar getirmenin müşteri isteklerini karşılayacağı varsayımı) ölçütleri konabilir

Operasyon bölümü için

- *güvenlik* (güvenli bir tur gerçekleştirerek müşteri isteklerinin karşılanması),
- *iyi zamanlama* (tur boyunca hizmet akışının zamanında, gecikmesiz gerçekleşmesi),
- *bilgilendirme-eğlendirme* (tur sırasında etkin bilgi sunma ve eğlenceli atmosfer yaratma) sayılabilir.

Yardımcı tesisler için

- *yiyecek-yatak kalitesi* (tur sırasında uğranılan, konaklanan tesislerde kaliteli beslenme ve geceleme sağlanması),
- *hijyen* (tur boyunca mal ve hizmetlerinden yararlanan tesislerin temiz ve sağlıklı bir ortama sahip olması),

- *personelden dostça yaklaşım* (turda uğranılan, konaklanan tesislerde personelin turistlere dostça, sıcakkanlı biçimde hizmet vermesi) sayılabilir.

Spesifik nasılların (hizmet tasarım/yönetim ölçütleri) sayısı ve içeriği organize edilen turun özelliklerine bağlı olarak değişebilecektir. Örneğin, bir haftalık bir trekking, av ya da dağa tırmanma turu söz konusu ise elbette şehir merkezlerini ya da ören yerlerini hedef alan bir turdan daha farklı tasarım ölçütleri geliştirilebilecektir. Burada, varsayımsal seyahat acentesi turu; dinlenme, eğlenme, düşük yoğunlukta kültürel çekim unsurlarını ziyaret ve de çoğunlukla doğal güzellikleri pasif anlamda izleme hedeflerine yöneliktir ve yerli turistlere hitap etmektedir.

Aşama 4: İlişki Matrisinin Oluşturulması: (Ne Nasıla karşı)

NE ve NASIL'lar belirlendikten sonra Kalite Evi üzerinde bunların ilişkilendirilmesi gerekir. Bu noktada kafa karışıklığı yoğun olarak yaşanabilmektedir. Acente yetkilileri burada müşteri isteğini (NE) karşılayacağını düşündükleri ölçütlerin (NASIL) bu istekleri karşılamada ne derece önem taşıyabileceğini belirlemelidir. Acentenin uygulayacak olduğu tasarım ya da yönetim ölçütü müşterinin isteğini karşılamada nereye kadar işe yarayabilecektir? Başka bir ifadeyle, acentenin sunumu (ölçüt) ile müşterinin beklentisi arasında beklentinin karşılanabilirliği açısından bir ilişki kurulduğunda bu ilişki derecesi ne olacaktır? Örneğin, "iyi zamanlama" ölçütünün kullanımı ile müşterinin "profesyonel imaj" beklentisinin karşılanması arasında ne derecede bir ilişki olduğunu belirleyecek olan acente çok güçlü, güçlü, olası bir ilişki olduğunu belirleyebilir ya da hiçbir ilişki olmadığı yargısına ulaşabilir. Çok güçlü bir ilişki olduğu düşünülüyorsa 10, orta derecede bir ilişki için 3 ve olası (zayıf) bir ilişki için 1 puan verilebilir. İlişki yok ise 0 puan verilir. Örnek uygulamada "iyi zamanlama" ölçütünün "profesyonel imaj" oluşturmada çok güçlü bir etkisi olduğu varsayılmış ve ilişkinin derecesi 10 puanla belirlenmiştir. Diğer ölçütler ve müşteri istekleri benzer şekilde ilişkilendirilirler ve ilişkinin kuvvet derecesine göre ilişki matrisi içinde puanlama yapılır. Daha güçlü ilişkiler ideal olanlardır ve müşteriyi tatmin edeceği düşünülen ürünü tasarlarlarken öncelikle dikkate alınırlar. Bu aşamada üst yönetim ve bölümler arasında sıkı bir işbirliği, düşünce paylaşımı ve ortak karara varma becerisi gerekecektir.

Aşama 5: Hizmet Tasarımı / Yönetim Ölçütlerinin (NASIL) Önceliklendirilmesi:

İlişki matrisi üzerindeki hücrelere yerleştirilen puanlar ve her bir müşteri isteğinin (NE) göreceli ağırlığının kullanılması yoluyla her bir hizmet tasarımı /

yönetim ölçütünün (NASIL) sahip olduğu ham ve göreceli önem ağırlıkları hesaplanır. İlişki matrisi başarılı oluşturulursa sonuçlar da güvenilir olacaktır. Her bir NASIL'ın ham önem ağırlığının hesabı için NE X NASIL matrisi hücre puanı ile NE'nin sahip olduğu göreceli ağırlık değeri çarpılır. Her bir satırda oluşan sonuçların toplamı ile söz konusu NASIL'ın ham önem puanı bulunur ve ilgili "nasıl" sütununun altına yazılır. Göreceli önem ağırlığının hesabı için satır üzerinde NASIL ham önem puanları toplanır. Her bir ham puanın genel toplama bölünmesiyle göreceli önem ağırlığı ortaya çıkar. Aşağıdaki tabloda acentenin kullanacağı varsayılan "güvenlik" ölçütüne ilişkin ham önem ağırlık puanları hesaplanmış ve bu ölçütün toplam ham önem ağırlık puanı 521,3 olarak bulunmuştur.

Müşteri isteği	Güvenlik ölçütü	X	Müşteri isteğinin göreceli ağırlık puanı	=
Problem çözme	3	x	6,8	20,4
Doğru faturalama	1	x	17,1	17,1
Sabit tur güzergahı	10	x	7,8	78
Dakik hizmet	10		19	190
...
...
...
...
Profesyonel imaj	3	x	11,4	34,2
Toplam				521,3

Hizmet tasarımı ve yönetim altındaki toplam 9 ölçüt (NASIL) için ham önem ağırlık puanları ayrı ayrı hesaplandığında ve genel toplam bulunduğunda ulaşılan değer 4565 puandır. Her bir ölçütün ham önem ağırlık puanı bu genel toplama bölünmek suretiyle o ölçüte ilişkin göreceli ağırlık değeri yüzdesel olarak bulunmuş olur. Güvenlik ölçütünün göreceli ağırlığı (521,3 / 4565) x 100 = % 11,41olarak bulunur. Bu değer diğer ölçütler içinde göreceli ağırlık bakımından beşinci sırayı işaret etmektedir. İlk sırada % 14,22 ile bilgilendirme-eğlendirme ölçütü, ikinci sırada % 12,73 ile iyi zamanlama ölçütü, üçüncü sırada % 12,51 ile personelin dostça yaklaşımı, dördüncü sırada % 11,82 ile yiyecek-yatak kalitesi gelmektedir.

Burada ulaşılan göreceli ağırlık değerleri, müşteri beklentilerinin tatmin edilmesini sağlayacak anahtar hizmet tasarımı/yönetim ölçütlerini belirlemeye yaramaktadır. Yüzdesel ağırlıklara bakılarak hizmetsel işlevlerin ve ölçütlerin ne şekilde tekrar göçerime uğratılabileceğine de karar verilebilir. Örneğin, belli birkaç ölçüt diğerlerinden çok yüksek yüzde değerleriyle ayrılmış ise bu ölçütler üzerinde daha fazla durulması gereğinden bahsedilebilir ve bu ölçütlerin daha alt ölçütlere ayrıştırılmasıyla daha spesifik bir ölçüt göçerimi

yapılarak işlevsellik kazandırmak mümkündür. Ancak bu tür yinelemeli fonksiyon göçerimi çok özgün ve özel bir müşteri kategorisine, sıkça tasarılanmayan turlar söz konusu olduğu zaman gündeme getirilebilir.

Aşama 6: Korelasyon Matrisi: (Çatı)

NASIL’larda yazılan ölçütlerin bir birini ne şekilde etkilediğini gösterir. “Birbirini destekliyor mu (pozitif) yoksa köstekliyor mu (negatif)?” sorusunu cevaplar. Örneğin, nezaket ile eğlendirme-bilgilendirme ölçütü arasında pozitif bir ilişkiden bahsedilebilir, çünkü müşteriye bilgi verirken ya da onu eğlendirirken aynı zamanda nazik olunursa müşterinin memnuniyeti daha da artabilecektir. Çatıdaki ilişkiler sonucu bazı NASIL’ların (acente ölçütlerinin) birbiriyle kaynaşması ve ölçüt sayısının düşmesi söz konusu olabilir. Olumsuz ilişkilere atfedilen önem derecelerini inceleyerek bazı ölçütlerin dışta bırakılması gerekebilir. Çatı KFG süreci içinde erken oluşturulursa ilgili departmanlar arasında kalite evinin inşası sırasında daha yoğun bir bütünleşme yaşanabilir. Çatı en sona bırakılmışsa, oluşan ilişkilere bakılarak hangi departmanın hangisiyle hangi konularda daha yakın bir işbirliğine gideceği – müşteri isteğini karşılama amacıyla – saptanabilir. Mevcut varsayımsal örnekte beş farklı derecede ilişki farklı sembollerle ayrıştırılarak ölçüt çiftleri üzerinde uygulandı. Bu içsel ilişkiler; ilişki yok, kuvvetli olumlu ilişki var, olumlu ilişki var, olumsuz ilişki var ve kuvvetli olumsuz ilişki var olarak belirlendi. Örnekte, nezaket ile hızlı kayıt arasında olumlu, sorunları açıklayabilme arasında kuvvetli olumlu ilişki olduğu öne sürülürken nezaket ile güvenlik arasında ilişki bulunmadığı düşünülmüştür. İyi zamanlama ölçütü ile hijyen arasında kuvvetli olumsuz ilişkiden bahsedilmiştir, çünkü hijyen sağlamanın zaman harcamayı gerektirdiği ve zamanlama açısından sorun çıkarabileceği düşünülmüştür.

5.3. Kalite Evinin Analizi ve Eylem Planları

Kalite evi kullanılarak acentenin KFG takımı müşterilerin isteklerinin yoğunlaştığı konuları önem derecesine göre sıralayabilecektir. Benzer biçimde, acentenin geliştireceği tasarım/yönetim ölçütlerinin de önem derecelerine göre sıralanması mümkün olmaktadır. Her iki tarafa ait göreceli ağırlıklar grafiklere dökülerek veriler daha da somut bir yapıya kavuşturularak acente yönetiminin eylem planları hazırlamasına yardımcı olacaktır. Acente yönetimi verilerden hareketle müşteri isteklerinin karşılanması için verdiği hizmet üzerinde ne gibi değişikliklere gidebileceğini, hangi stratejilere yönelebileceğini belirleme olanağına kavuşacaktır.

Örnekte, geliştirilmiş müşteri istekleri içinde heveslilik ön plana çıkmıştır. Heveslilik altındaki alt isteklerin toplam göreceli ağırlık puanı % 40,1 olmuştur. Ayrıca isteklerin genel sıralamasında birinci ve üçüncü derecede öneme sahip ikisi (dakik hizmet ve hoş sürpriz) heveslilik kapsamına girmektedir. Bu durumda acentenin müşteri isteklerini karşılama çabası içinde çalışanların hevesliliğini arttırıcı tedbirler alması gerekecektir. Bu amaçla personele eğitim verilebilir, personel motivasyonunu arttırıcı bazı eylem planları hazırlanabilir. Güler yüzlü, işini seven, insanları seven personel tedarikine yönelmek gerekebilir. Müşteri genel istekleri içinde güvenilirlik % 31,7 ile ikinci, fiziksel çevre % 28,2 ile üçüncü sırada yer almıştır. Acente kaynaklarını bu son iki isteğin karşılanması için dengeli biçimde dağıtma yoluna gidebilir. Acentenin hizmet tasarımı/yönetim ölçütlerinde oluşan göreceli ağırlıklara bakıldığında operasyonla ilgili ölçütlerin öne çıktığı (% 38,36), yardımcı tesislerle ilgili ölçütlerin biraz daha düşük öneme sahip olduğu (% 34,14) anlaşılmaktadır. Rezervasyonla ilgili ölçütlerin daha da düşük bir öneme sahip olması (% 27,46) söz konusudur. O halde acente müşteri isteklerini tatmin için operasyon bölümünde daha yoğun bir çalışma yapmaya hazırlanabilir.

İstek ve ölçütlerle ilgili sonuçlar karşılaştırıldığında ortaya çıkan tablo acentenin müşteri isteklerini doğru algıladığını ve bu istekleri tatmin etmek için doğru ölçütler geliştirdiğini söylemek mümkündür. Heveslilik, müşterinin personelle ilişki halindeyken gereksinim duyduğu bir istek türüdür. Müşterinin satın aldığı ürün (tur) oluşurken rezervasyonun da belli bir işlevi olmakta ancak ürünün büyük bir kısmı operasyon aşamasında oluşmaktadır. Müşterinin tur boyunca acente personeliyle en yoğun ilişkisi operasyon sürecinde olmaktadır. Bunun anlamı, müşteri heveslilik isteğinin karşılanmasını özellikle operasyon aşamasında talep edecektir. Diğer taraftan acentenin ölçütleri içinde operasyonla ilgili olanların en önde gelmesi acentenin müşteri isteklerini karşılamak için doğru yolu seçtiğini göstermektedir. O halde acente öncelikle operasyon bölümünde zamanlama konusunda başarılı, dakik hizmet verebilen, içten yardım etmeyi seven, müşterilere çeşitli hoş sürprizler yaparak dikkatlerini

olumlu yönde çeken operasyon personeli temin etmek ve müşterilere sunmak durumundadır. Bundan sonraki aşamada acente yetkilileri spesifik olarak doğru faturalama konusunda bazı tedbirler alıp (çünkü yüksek oranda isteniyor) yardımcı tesislerin düzenlenmesi için çabalarını yoğunlaştırmalıdır.

Kalite Evinde “b” sütununda verilen rakip analizi tekrar gündeme getirilip, rakiple ilgili olarak güçlü ve zayıf yönler masaya yatırılarak acentenin eylem planı netleştirilir. Örnekteki rakip A acentesi ile mevcut acente başa baş görünmektedir. Bu durumda acentenin daha ciddi olarak konuyu değerlendirip eylem planlarını daha sonuç alıcı biçimde belirlemesi gerekecektir, çünkü rakibin güçlü olması hata yapma şansını azaltmaktadır.

5.4. Kalite Evinde güvenilirlik (reliability) ve geçerlilik (validity)

KFG modelinin güvenilirliği, göreceli önem ağırlıklarının müşteri istekleri ve hizmet tasarımı/yönetim ölçütleri arasında içsel tutarlılığı sağlaması ile mümkündür. Temel bir ilke olarak, müşteri istekleri ile hizmet tasarımı/yönetim ölçütleri arasında benzerlik, yakınlık bağı taşıyanların benzer ya da yakın göreceli ağırlıklara sahip olması gerekmektedir. (Örnekte, heveslilik-operasyon) Böyle olduğu zaman, yönetim KFG modelinden elde edilen çıkarımlara güvenebilir ve kaynak aktarabilir. KFG modeli müşterilerin istedikleri “ne”leri başarılı biçimde yönetimin hizmetleri “nasıl” tasarımılayacağı ve sunacağı noktasına tercüme edebilirse başarılı olacaktır. Acente ve müşteri bu şekilde aynı dili konuşmuş olacaktır. KFG modelinin geçerliliği müşteri isteklerinin ve hizmet tasarımı/yönetim ölçütlerinin yorumlanması, anlamlandırılması, spesifik hale getirilmesi noktalarında etkiye maruz kalabilmektedir. Farklı numaraların, sayıların, ölçeklerin, aralıkların, düzeylerin, puanlama sistemlerinin kullanılması geçerliliği etkiler. Bu nedenle hem istek ve ölçütlerin seçimi ve netleştirilmesi aşamalarında çok dikkatli olmak, en baştan doğru atlara oynamak gerekmekte, ayrıca da bu istek ve ölçütlerin sayısallaştırılmaları, ölçümlere tabi tutulmaları aşamalarında da geçerliliği kabul görmüş yöntemlere başvurmak gerekmektedir.

SONUÇ

Kalite Fonksiyon Göçerimi sürekli gelişme ve iyileşme, işletme bütününde toplam kaliteyi hakim kılma, müşteri isteklerini işletmeninkilerden öne alma, başarıya hep birlikte ulaşma gibi felsefe ve inançların bir karması olarak ortaya çıkmış çağdaş ve etkin bir yönetim tekniğidir. Yönetim tekniği olmasının yanında spesifik anlamda yeni bir ürün geliştirme ya da mevcut bir ürünü iyileştirme aşamalarında kullanılan orijinal ürün tasarımı ve planlama aracıdır.

Ortaya çıktığı 1960ların ikinci yarısından bu yana Japonya'dan tüm dünyaya yayılmıştır. Öncelikle ve çoğunlukla imalat karakterli sanayi işletmelerinde uygulanan Kalite Fonksiyon Göçerimi yöntemi artan bilgi birikimi ve işe yararlığının ispatlanması sonucunda hizmet işletmeleri tarafından da kullanılmıştır. Turizm işletmeleri hizmet işletmeleri içinde aşırı elastik taleple sürekli karşı karşıya kaldıkları için müşteri odaklılık bu işletmeler için belki de diğer sektör işletmelerinden daha da önemli ve öncelikli bir yaklaşım olmak durumundadır.

Turizm işletmeleri içinde seyahat işletmeleri dinamik faaliyet koşulları ve keskin rekabet şartları ile durağan turistik işletmelerden (oteller, restoranlar vb.) daha zorlu bir mücadele içindedirler. Gerçekten de turistik ürünün en saf şekli belki de seyahat işletmelerinde üretilmektedir. Bu nedenle, seyahat işletmeleri uzun vadede varlıklarını devam ettirmek ve verimliliklerini korumak için ürün tasarımı konusunda diğer turistik işletmelerden daha dikkatli davranmak durumunda kalabileceklerdir. Seyahat acentelerinin ürün tasarımı ile ilgili olarak bilimsel yöntemlerden yararlanmaları gereği şüphesiz ortadadır. Ancak, Türkiye'de seyahat acentelerinin ürün tasarımı ve iyileştirmesi konularında rakipleri izleme, piyasa araştırmalarına göre hareket etme, moda uyma, devlet teşviklerine göre politika belirleme gibi bazı etkenlerin ışığında hareket ettikleri ve bilimsel ürün tasarım modellerini yeterince kullanmadıkları görülmektedir.

Günümüzde etkinliği tüm dünyada gerek kar amaçlı gerek kar amaçsız örgütler üzerinde yaygınlaştıran Toplam Kalite Yönetimi (TKY) seyahat işletmeleri tarafından da dikkatle incelenmeli ve uygulamaya konulmalıdır. TKY felsefesi çerçevesinde Kalite Fonksiyon Göçerimi yaygınlaşmalı ve müşterinin isteklerine daha ürün düşünce aşamasında iken önem verilmelidir.

KAYNAKÇA

- AKBABA, Atilla. 2000. " Kalite Fonksiyon Göçerimi Yöntemi ve Hizmet İşletmelerine Uyarlanması." **DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt 2. Sayı 4. (Ekim-Aralık): 1-18.
- ACAR, Nesime. 1996. " Kalite fonksiyon Göçerimi-Kalite Evi." **Verimlilik Dergisi Toplam Kalite Özel Sayı**. Milli Prodüktivite Merkezi Yayını. 2. Basım, Ankara. 117-132.
- BOZKURT, Rıdvan. 1996. " Hizmet Endüstrilerinde Kalite." **Verimlilik Dergisi Toplam Kalite Özel Sayı**. Milli Prodüktivite Merkezi Yayını. 2. Basım, Ankara. 171-212.

- BESTERFIELD, Dale H., Carol Besterfield-Michna., Glen H. Besterfield., Mary Besterfield-Sacre. 1999. **Total Quality Management**. Prentice-Hall Inc., 2nd Edition., Upper Saddle River-New Jersey-USA.
- COSTA, A.I.A., M. Dekker, W.M.F. Jongen. 2001. "Quality Function Deployment in the Food Industry: A Review." **Trends in Food Science & Technology** (November): 306-314.
- ERMER, Donald S., Mark K. Kniper. 1998. "Delighting the Customer: Quality Function Deployment for Quality Service Design." **Total Quality Management**. Vol 9. Issue 4/5. (July): 86-91.
- GOVERS, Cor P.M. 2001. "QFD Not Just A Tool But A Way Of Quality Management." **International Journal of Production Economics**. Vol 69. Issue 2. (January): 151-159.
- HAUSER, John R., Don Clausing. 1988. "The House of Quality." **Harvard Business Review**. Vol 66. No 3. (May-June): 63-73.
- İÇÖZ, Orhan. 2000. **Seyahat Acenteleri ve Tur Operatörlüğü Yönetimi**. Turhan Kitabevi, 3. Basım, Ankara.
- JEONG, Miyoung., Haemoon Oh. 1998. "Quality Function Deployment: An Extended Framework For Service Quality and Customer Satisfaction in the Hospitality Industry." **International Journal of Hospitality Management**. Vol 17. 375-390.
- KHAWAJA, Yahya M., 1994. "A Quality Function Deployment Framework for AM/FM/GIS System Selection." **Urban & Regional Information Association**. Washington D.C., USA. 329-338.
- MAZUR, Glenn H. 1993. "QFD for Service Industries: From Voice of Customer to Task Deployment." **Proceedings of The Fifth Symposium on Quality Function Deployment**. Novi, Michigan, USA.
- PUN, K.F., K.S. Chin., Henry Lau. 2000. "A QFD/Hoshin Approach For Service Quality Deployment: A Case Study." **Managing Service Quality**. Vol 10. No 3. MCB University Press. 156-169.

- TÜTÜNCÜ, Özkan. 1999. “ Turizm Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Kullanılabilecek Analiz Tekniklerine Genel Bir Yaklaşım.” **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**. Yıl 10. (Mart-Haziran): 17-26.
- UYGUÇ, Nermin., 1998. **Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi: Stratejik Bir Yaklaşım**. Dokuz Eylül Yayınları, İzmir.
- YARCAN, Şükrü., Metehan Peköz. 1998. **Seyahat İşletmeleri**. Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, 2. Basım., İstanbul.
- ZAIRI, Mohamed., Mohamed A. Youssef. 1995. “ Quality Function Deployment: A Main Pillar for Successful Total Quality Management and Product Development.” **International Journal of Quality & Reliability Management**. Vol 12. No 6. MCB University Press. 9-23.