

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME PROGRAMI

KALİTE FONKSİYON GÖÇERİMİ VE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE

BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SEMRA ABANOZ

ARALIK 2008

TRABZON

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME PROGRAMI

KALİTE FONKSİYON GÖÇERİMİ VE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR
UYGULAMA

SEMRA ABANOZ

Karadeniz Teknik Üniversitesi- Sosyal Bilimler Enstitüsü'nce

Bilim Uzmanı (İşletme)

Unvanı Verilmesi İçin Kabul Edilen Tez'dir.

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 07.11.2008

Tezin Sözlü Savunma Tarihi : 15.12.2008

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Talha USTASÜLEYMAN

Juri Üyesi : Doç. Dr. Birdoğan BAKİ

Juri Üyesi : Doç. Dr. Abdulkadir TOPAL

Enstitü Müdürü : Prof. Dr. Osman PEHLİVAN

ARALIK 2008

TRABZON

0. SUNUŞ

00. Önsöz

Kalite Fonksiyon Göçerimi'nin bankacılık sektörüne uygulanmasını işlediğim çalışmamda amaçlanan bir bankadan müşterilerinin neler beklediğini ve hizmet kalitesini artırabilmek için yapılması gerekenleri ortaya koymaktır. Bu amaçla belirlenen müşteri istekleri AHS metoduyla ağırlıklandırılarak müşteri gereksinimlerinin önem dereceleri belirlenmiştir. Müşteri gereksinimlerini karşılayacak teknik gereksinimler KFG takımı yardımıyla belirlenip teknik önem düzeyleri hesaplanmıştır. Böylece bankanın önem göstermesi gereken konular belirlenmiştir.

Tez çalışmam süresince tecrübe ve bilgi birikimiyle beni yönlendiren ve destek sağlayan danışman hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Talha USTASÜLEYMAN'a çok teşekkür ederim.

Çalışmama yardımlarını esirgemeyen İskender PEKER'e ve gerek anket çalışmamda, gerekse manevi destek anlamında yanımda olan tüm yakın dostlarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Bugünlerimi borçlu olduğum, hayatımın her anında, her zaman arkamda olan, bana daima destek ve moral veren başta biricik annem ve biricik babama, daima gurur duyduğum çok kıymetli aileme sonsuz teşekkürler.

Son olarak çalışmamı hazırlama sürecinde üstün sabır ve anlayış gösteren sevgili eşim Emre AKYÜZ'e teşekkür ederim.

01. İçindekiler

	Sayfa Nr.
0. SUNUŞ.....	III
00. Önsöz.....	III
01. İçindekiler.....	IV
02. Özet.....	VII
03. Summary.....	VIII
04. Tablolar Listesi.....	IX
05. Şekiller Listesi.....	X
06. Kısaltmalar Listesi.....	XI
GİRİŞ.....	1-3

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KALİTE FONKSİYON GÖÇERİMİ.....	4-49
10. Kalite Kavramı, Boyutları ve Tarihsel Gelişimi.....	4
11. Hizmet Kalitesi.....	5
12. Kalite Fonksiyon Göçeriminin Tarihçesi.....	7
13. Kalite Fonksiyon Göçeriminin Anlamı ve Tanımı.....	11
14. Kalite Fonksiyon Göçeriminin Yararları.....	15
140. Müşteriler İle İlgili Yararlar.....	17
1400. Müşteri Beklentilerinin Daha İyi Anlaşılması.....	17
1401. Müşteri Tatmininde Artış.....	17
141. Mamul Tasarımı İle İlgili Yararlar.....	18
1410. Daha Az Tasarım Değişikliği.....	18
1411. Zaman Tasarrufu ve Daha Kısa Mamul Geliştirme Süresi.....	18
1412. Mamul Kalitesinde Artış.....	19
1413. Maliyetlerde Düşüş ve Verimlilikte Artış.....	19
142. Örgütsel Yararlar.....	20

1420. Gelirde Artış	20
1421. Fonksiyonlar Arası İletişimde Artış	20
1422. Takım Ruhunun Gelişmesi	20
1423. Dokümantasyon Sisteminin Oluşturulması	21
1424. Rekabet Üstünlüğü Sağlaması	21
15. Kalite Fonksiyon Göçerimi Uygulama Alanları	21
16. Kalite Fonksiyon Göçerimi İle İlgili Kavramlar	22
160. Kalite Evi	23
161. Kalite Fonksiyon Göçerimi Takımı	24
162. Müşteri	24
163. Müşterinin Sesi	25
164. Gemba Analizi	26
17. Kalite Fonksiyon Göçerimi Sürecinin Aşamaları	26
170. Planlama Aşaması	26
1700. Örgütsel Desteğin Sağlanması	27
1701. Amaçların Belirlenmesi	29
1702. Müşterilerin Belirlenmesi	29
1703. Zaman Ufkunun Belirlenmesi	30
1704. Ürüne Karar Verilmesi	30
1705. KFG Takımının Kurulması	31
1706. KFG Uygulama Çizelgesinin Hazırlanması	31
1707. Gerekli Malzeme ve Tesisin Sağlanması	31
171. Müşteri Sesinin Toplanması	32
1710. Müşteri Sesinin Dinlenmesi	32
1711. Müşteri İstek ve Gereksinimlerinin Tanımlanması	35
1712. Müşteri İstek ve Gereksinimlerinin Ağırlıklandırılması	35
172. Kalite Evinin Oluşturulması	36
1720. Müşteri İstekleri Kısmının Oluşturulması	38
1721. Teknik Gereksinimlerin Belirlenmesi	39
1722. Müşteri İstekleri İle Teknik Gereksinimler Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi	40
1723. Müşteri Rekabet Değerlendirmesi	41
1724. Teknik Gereksinimler Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi	42

1725. Teknik Kıyaslama ve Hedeflerin Belirlenmesi	42
173. Sonuçların Analizi ve Yorumu	43
18. Kalite Fonksiyon Göçerimi Modelleri	45
180. Dört Aşamalı Model	45
19. Türkiye’deki Kalite Fonksiyon Göçerimi Uygulamaları.....	48

İKİNCİ BÖLÜM

2. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI.....	50-65
20. İmalat İşletmelerinde Kalite Fonksiyon Göçerimi Literatür Araştırması.....	50
21. Hizmet İşletmelerinde Kalite Fonksiyon Göçerimi Literatür Araştırması	57

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. KALİTE FONKSİYON GÖÇERİMİ YÖNTEMİNİN BANKACILIK SEKTÖRÜNE UYGULANMASI.....	66-86
30. Bankacılık Sektörü.....	66
300. Banka Tanımı ve Bankaların Fonksiyonları	66
301. Bankacılık Sektöründe Hizmet Kalitesi ve Türkiye’de Bankacılık Sektörü Analizi	67
31. Uygulamanın Amacı	69
32. Uygulama Yöntemi.....	70
33. Bankacılık Sektöründe KFG Uygulama Süreci	71
330. Müşteri İstek ve İhtiyaçlarının Belirlenmesi	71
331. Teknik Gereksinimlerin Belirlenmesi	73
332. Müşteri İsteklerinin Ağırlıklandırılması	78
333. İlişki Matrisinin Oluşturulması.....	79
334. Müşteri Bazlı Rekabet Matrisinin Oluşturulması	81
335. Teknik Bazlı Rekabet Matrisinin Oluşturulması	83
336. Hedef Değerlerin Belirlenmesi	85
4. SONUÇ VE ÖNERİLER	87-89
YARARLANILAN KAYNAKLAR	90-97
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

02. Özet

Günümüz piyasasında rekabetin boyutları düşünüldüğünde müşterilere ve onların gereksinimlerine önem verilmesi işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için bir zorunluluk haline gelmiştir. Sürekli başarılı olabilmek için şirketler; müşterinin istekleri, gereksinimleri ve memnuniyet seviyeleri hakkındaki bilgilerini kesintisiz şekilde izleyebilecek ve güncelleştirebilecekleri işlevlere sahip olmalıdır. Ekonomik ve teknolojik alanda hızlı bir gelişimin yaşandığı günümüz piyasalarında işletmeler için ağırlaşan rekabet şartlarının karşısında başarılı olabilmenin en önemli unsuru kalite tekniklerini uygulamaktır. 1960'lı yılların sonlarına doğru Japonya'da uygulanmaya başlanan ve bugün ise dünyaca kabul gören Kalite Fonksiyon Göçerimi bu tekniklerden biridir.

Hazırlanan bu tezin, birinci bölümünde kısaca kalite kavramı ve hizmet kalitesi kavramına değinildikten sonra KFG'nin anlamı, tanımı, tarihçesi, yararları, aşamaları, uygulama alanları ve Türkiye'deki uygulamalarına anlatılmıştır.

İkinci bölümde literatür taramasına yer verilerek KFG yönteminin üretim, hizmet ve bankacılık sektörlerindeki uygulamaları ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde bankacılık sektörüne dair genel açıklamalara yer verildikten sonra uygulamanın amaç ve yöntemi belirtilmiştir. Çalışma banka müşterilerinin beklentilerini belirlemek amacıyla hazırlanan anket sonuçları doğrultusunda KFG yönteminin aşamalarının uygulanması ve elde edilen verilerin yorumlanarak ve incelemekte olunan bankaya öneriler sunulmasıyla son bulmuştur. Müşteriler için en önemli isteğin "Güvenlik ve kişisel bilgilerin saklanması" olduğu anlaşılmıştır. Teknik gereksinimler arasındaki en önemli gereksinim ise "Bilgi İşlem Sistemi" olarak belirlenmiştir. Teknik gereksinimleri karşılama bakımından incelenmekte olan bankanın başarılı bir grafik çizdiği saptanmıştır.

03. Summary

When thinking about dimensions of competition it becomes an obligation for organizations in order to continue their business life they must give importance to customers and their requirements at today's market. Organizations must have functions which they can follow and make contemporary about the knowledge of customer wants, customer requirements and the level of the satisfaction to be enduring success. In today's market environment that rapid economical and technological progress reveals, applied quality techniques by firms are the most important part of success to manage rising competitive conditions. Quality Function Deployment is one of these techniques which had been put into practice since the end of the 1960's and have accepted by universe.

In the first part of this prepared thesis after a short brief of quality and service quality terms, there are definition of QFD, meaning of the term, history, benefits, stages, application area and applications of QFD in Turkey.

In the second part, there is a literature about QFD applications in manufacturing, service and banking sectors.

After general information given about the banking sector, aim and the methodology of the study described. To determine the expectations of the customers, with the findings from the questionnaires QFD stages were prepared. The study finishes with the analysis of the results and the brief of the suggestion which was given to the bank. It's observed that the most important customer need is that; "Security and personal data safety". The most important requirement among technical requirements is determined as "Data Process System". It has been found that the examined bank shows a successful trend by having satisfied technical requirements.

04. Tablolar Listesi

<u>Tablo Nr</u>	<u>Tablo Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1.	Kalite Fonksiyon Göçeriminin Anlamı.....	12
2.	İlişki Derecesi Sembol ve Puanları.....	40
3.	Bankalarla İlgili Müşteri İstekleri.....	71
4.	Teknik Gereksinimler.....	74
5.	Müşteri İstekleri Önem Derecesi.....	79
6.	İlişki Matrisi.....	80
7.	Müşteri İstekleri Ortalaması.....	81
8.	Müşteri İsteklerinin Önem Puanları.....	82
9.	Teknik Bazlı Rekabet Matrisi.....	84
10.	Kalite Evi.....	86

05. Şekiller Listesi

<u>Şekil Nr</u>	<u>Şekil Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1.	KFG Matrisinin Müşteri Bilgileri Bölümü	33
2.	KFG Matrisinin Temel Unsurları (Kalite Evi).....	38
3.	KFG Sürecinin Dört Aşaması (Dört Aşamalı Model)	46

06. Kısaltmalar Listesi

AO	: Anonim Ortaklığı
AHS	: Analitik Hiyerarşi Süreci
AGM	: Araştırma Geliştirme Merkezi
AHP	: Analytic Hierarchy Process
ANP	: Analytic Network Process
CRM	: Müşteri İlişkileri Yönetimi (Customer Relationship Management)
KFG	: Kalite Fonksiyon Göçerimi
QFD	: Quality Function Deployment

GİRİŞ

İşletmelerin başarılı olmaları ve yaşamlarını devam ettirmeleri için müşteri memnuniyeti bir zorunluluk haline gelmiştir. Tüketilen ürünlerin ve hizmetlerin kaliteli olması yani tüketici ihtiyaçlarını karşılayabilmesi piyasa ekonomisinin zorlu koşullarında var olabilmesinin gereği olarak kabul görmektedir. Bir şirket, müşterilerinin gereksinimlerini başlarda ne denli etkin biçimde karşılasa karşılansın, önemli olan; müşterilerin bitmek bilmeyen istek ve gereksinimlerine karşı sürekli olarak tetikte bulunmak ve bunları karşılayabilmektir. Değişen müşteri gereksinimlerini hareket noktası olarak alan ve müşteri tatmini yoluyla kaliteyi amaçlayan bir kalite tekniği olan Kalite Fonksiyon Göçerimi hiç şüphesiz ki işletmeleri başarıya taşıyan bir yöntemdir.

KFG; müşteri gereksinimleri ve işletmenin kabiliyetleri üzerinde odaklanarak, işletmenin çalışanlarının tümüyle yeni mal ve hizmetlerin tasarlanması veya hâlihazırda var olan mal ve hizmetlerin geliştirilmesine yönelik sistematik ve yapılandırılmış bir yaklaşımdır. KFG; tüketici gereksinimlerinin, ürünlerin/hizmetlerin araştırma ve geliştirme aşamasından, üretime, pazarlamaya ve satışa kadar işletmenin gereksinimleri haline dönüştürüldüğü sistemdir. KFG; müşteri merkezli ve gereksinimleri karşılayan ürünler geliştirilmesini sağlayan bir süreçtir. Bu süreç sayesinde; rekabet gücü artmakta ve müşteri memnuniyeti sağlanmaktadır. Kalite Fonksiyon Göçerimi yönteminde, temel girdi olarak kullanılan müşterilerin istek ve gereksinimlerinin neler olduğu şirketlerin mevcut ve potansiyel müşterileri ile temas haline geçerek elde edilip piyasaya daha rekabetçi ve yenilikçi ürünler sunmada kullanılabilir. KFG; müşteri gereksinimleri ve işletmenin kabiliyetleri üzerinde odaklanarak, işletmenin çalışanlarının tümüyle yeni mal ve hizmetlerin tasarlanması veya hâlihazırda var olan mal ve hizmetlerin geliştirilmesine yönelik sistematik ve yapılandırılmış bir yaklaşımdır. KFG; tüketici gereksinimlerinin, ürünlerin/hizmetlerin araştırma ve geliştirme aşamasından, üretime, pazarlamaya ve satışa kadar işletmenin gereksinimleri haline dönüştürüldüğü sistemdir. KFG; müşteri merkezli ve gereksinimleri karşılayan ürünler geliştirilmesini sağlayan bir süreçtir. Bu süreç sayesinde; rekabet gücü artmakta ve müşteri memnuniyeti sağlanmaktadır. Kalite Fonksiyon Göçerimi yönteminde, temel girdi olarak kullanılan müşterilerin istek ve gereksinimlerinin neler olduğu şirketlerin mevcut ve potansiyel müşterileri ile temas haline geçerek elde edilip piyasaya daha rekabetçi ve yenilikçi ürünler sunmada kullanılabilir.

Hizmetin kendine has özellikleri nedeniyle, hizmet kalitesinin ölçülmesi ürün kalitesini ölçmeye göre daha zordur. Ancak buna rağmen hizmet işletmeleri müşterilerin işletmeye dair düşüncelerini ve müşteri taleplerini tespit edebilmelidir. Bu nedenle hizmet kalitesinin ölçülmesi gerekmektedir. Hizmet kalitesinin ölçümü ise müşteri memnuniyetinin derecesiyle belirlenebilmektedir. Hizmet sektörü denilince ilk akla gelen işletmelerden

olan bankalar için başarının; teknoloji üretebilen, araştırma ve geliştirmeye daha çok kaynak ayıran, eğitilmiş insan gücüne sahip, kaliteli hizmet üretenlerin olacağı anlaşılmıştır.

Türk bankaları da sistem ve hizmet kalitesi yönünden dünyada yerini almak istiyorlarsa, toplam kalite felsefesini benimseyerek organizasyon yapıları ve yönetim anlayışlarında gerekli değişimi yapmak zorundadırlar. Kalite problemini aşabilmek için bankaların; uygun yönetimle, uygun kalitede hizmetler üreterek müşteri mutluluğuna yönelik bu değişimi gerçekleştirmeleri gerekmektedir.

Bu çalışma; hizmet sektörünün önde gelen kurumlarından olan bankalara yönelik yapılmıştır. Çalışma; banka müşterilerinin bankalardan bekledikleri hizmet ile müşterisi oldukları bankadan aldıkları hizmetler arasındaki farkların ortaya çıkarılması, bankanın hizmet kalitesinin değerlendirilmesi ve müşteri memnuniyetini sağlayabilmek için yapılması gerekenlere ışık tutması amacıyla KFG tekniği kullanılmak suretiyle gerçekleştirilmiştir.

Birinci bölümde öncelikle kalite ve hizmet kalitesi kavramlarına değinilmiştir. Daha sonra Kalite Fonksiyon Göçeriminin tanımı, anlamı, tarihçesi, yararları, uygulama alanları, Türkiye’ de KFG’nin uygulama örnekleri ve KFG süreci anlatılmıştır

İkinci bölüm konumuzun literatür araştırması kısmını kapsamaktadır. KFG ile ilgili yapılmış araştırmalar genel olarak gözden geçirilmiş üretim, hizmet ve bankacılık sektöründeki çalışmalara yer verilmiştir.

Üçüncü ve son bölümde ise ilk olarak bankacılık sektörü, fonksiyonları, hizmet anlayışına değinilmiş sonra ise Kalite Fonksiyon Göçerimi Yönteminin bankacılık sektörüne uygulanması incelenmiştir. Bu amaçla ilk önce genel bir araştırma yapılarak müşteri istekleri belirlenmiş ve bunlar daha genel başlıklar halinde bir ankete aktarılmıştır. Anket sayesinde daha önce belirlenmiş olan müşteri isteklerinin önem sırası belirlenmiş ve incelenen banka ve rakip banka bazında yeterlilik analizi yapılmıştır. Anketler sonucunda Kalite Fonksiyon Göçerimi Süreci uygulanarak sonuçlar kademe kademe tablolara yerleştirilmiş ve en sonunda kalite evi oluşturulmuştur. Sayısal veriler incelenerek

incelenen bankaya dair analizler yapılarak sonuçlar çıkarılmıştır. Elde edilen sonuçlar değerlendirilerek Sonuç ve Öneriler kısmı oluşturulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KALİTE FONKSİYON GÖÇERİMİ

10. Kalite Kavramı, Boyutları ve Tarihsel Gelişimi

Kalite fonksiyon göçerimi yöntemini açıklamak için önce kalite kavramını açıklamak gerekmektedir.

Kalite Kavramı: İnsanoğlunun üretime başlamasıyla ürün kalitesi kavramından bahsedilmeye başlanmıştır. Günümüzdeki sanayi anlayışı oluşmadan önce hammaddenin ürün haline gelmesine kadar geçen süre, küçük atölyelerde çalışan kişilerin becerileri doğrultusunda şekilleniyordu.

Günümüzde her alanda meydana gelen hızlı değişme ve gelişmelerin bir sonucu olarak rekabet kavramı da değişmiş ve çok daha önemli konumlara gelmiştir. Bunun neticesinde de kalite kavramının önemi artmıştır.

Kalite kavramı en güzel, en iyi gibi sıfatlara karşılık gelen Fransızca “qualite” kelimesinden gelmektedir. Bu konuyla ilgili literatür araştırması yapıldığında kalite kavramıyla ilgili çok sayıda tanıma rastlanmaktadır. Ancak herkesin hemfikir olabileceği bir tanım birliği söz konusu değildir (ABASOV, 2002, s.4).

Günümüzde kısaca “amaca uygunluk derecesi” olarak bilinen kalite kavramı, önceleri “standartlara uygunluk” şeklinde tanımlanmaktaydı. Ancak tüketici istek ve beklentilerinin zamanla değişmesiyle kalite “kullanıma uygunluk” olarak ifade edilmeye başlanmıştır.

Çeşitli kuruluş ve uzmanlar tarafından yapılmış olan kalite tanımları şunlardır (ARICAN, 2006, s.56):

- Kalite, bir ürün ya da hizmetin belirlenen ya da olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır (ISO 8402/TS 9005 ISO Sözlüğü).
- Kalite, bir organizasyonun bütün çalışmalarında yer alan kalıcı bir fonksiyondur (Rosender, 1989).
- Kalite, bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür (Amerikan Kalite Kontrol Derneği/ ASQC).
- Kalite, bir ürün ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir (Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu/ EOQC).
- Kalite, kullanıma uygunluktur (Y.M. Juran).
- Kalite, ürünün sevkıyattan sonra toplumda sebep olduğu minimal zarardır. Kalite, eksilerden kaçınmaktır (G. Taguchi).
- Kalite, müşterilerin şimdiki ve gelecekteki isteklerinin karşılanmasıdır (E.Deming).
- Kalite, ürün veya hizmeti ekonomik yoldan üreten ve tüketici isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir (Japon Sanayi Standartlar Komitesi/ JIS).

11. Hizmet Kalitesi

Kalite konusunda literatür araştırması yapıldığında, bu alanda yapılan ilk çalışmaların malların kalitesinin tanımlanması ve ölçülmesine dair çalışmalar olduğu görülmektedir. Hizmet kalitesi konusundaki çalışmalar daha sonraki dönemlerde yapılmaya başlanmıştır.

Hizmet sektöründe yaşanan hızlı gelişme ve bu sektörün ekonomide büyük payı ele geçirmesi, hizmet kalitesi kavramına ilginin artmasına sebep olmuştur. Bu alana olan ilginin artmasındaki diğer bir neden ise işletmelerin başarılı olabilmek için kaliteli hizmet sunmaları gerekliliğinin farkına varmış olmalarıdır.

İşletmeler ancak hizmet kalitesini yükseltmeleri koşuluyla rakip işletmeler karşısında üstünlük sağlayabilir ve yine bu sayede müşteri portföylerini koruyarak pazar paylarını ve karlılıklarını artırabilirler.

Hizmet kalitesi üzerinde görüş birliği henüz sağlanamamış olsa da çeşitli araştırmacılarca yapılan tanımları şu şekildedir (AKBABA, 2003, s.20,21,22):

- Hizmet kalitesi; müşterilerin beklentileri ile algılamaları arasındaki farktır.
- Hizmet kalitesi; işletmenin müşteri beklentilerini karşılama veya bunları aşma yeteneğidir.
- Hizmet kalitesi; mal veya hizmetin sağladığı mükemmelliğin derecesidir.
- Hizmet kalitesi; sunulan hizmetlerin müşterilerin beklentilerini karşılama derecesidir.

Hizmetlerin özellikleri nedeniyle ne genel bir hizmet tanımı yapılabilmekte ne de hizmet kalitesini ölçmek ya da yükseltmek kolay olmaktadır.

Müşteri isteklerinin farkında olan bir işletme müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilmek adına kullanacağı veriler için müşteri memnuniyetini ölçen anketler hazırlayabilir. Müşteri memnuniyetini ölçmek için kullanılan anket sonuçlarının yorumlanmasında müşteri istekleri doğrultusunda belirlenen kıstasların kullanılacağı açıktır.

Parasuraman, Zeithaml ve Berry (1988) yaptıkları araştırmalar sonucunda, hizmet kalitesi kavramı hakkında aşağıdaki sonuçlara ulaşmışlardır (YILMAZ ve diğerleri, 2007, s.235):

1. Müşterilerin hizmet kalitesi düşünceleri, hizmete ulaşmadan önceki beklentileri ile gerçekleşen durumu karşılaştırmaları sonucu ortaya çıkar. Eğer beklentileri karşılanmış ise, hizmet tatminkârdır.
2. Hizmetin müşteriye ne şekilde ulaştırıldığı, müşteri açısından çok önemlidir.
3. Müşteri ve işletme temsilcisi arasındaki etkileşim ve işletmenin etkileşim sorununu çözümü, kalitenin algılanmasında önemlidir.

Hizmet kalitesinin hizmet sektörü kadar imalat sektörünü de yakından ilgilendirdiğine dikkat çekmekte fayda vardır. Hizmet kalitesini değerlendirmek güçtür. Şöyle ki, ürünler satın alındığında tüketici kalite konusunda karar verebilmek için stil, renk, etiket, ambalaj, sertlik vb. gibi fiziksel özellikleri kullanır. Hizmetler satın alındığında ise kalitesi konusunda karar verebilmek için çok az bazen de hiçbir (hizmetin niteliğine göre) fiziksel özellik bulunamayabilir. Bu durumda, tüketici, hizmet işletmesinin bina, araç-gereç,

personel gibi sınırlı sayıdaki gözle görülür imkanlarını dikkate alarak kalite konusunda karar verme eğiliminde olacaktır. Kaliteyi değerlendirmek için fiziksel varlıkların olmayışı veya eksikliği, tüketicileri diğer özelliklere göre değerlendirme yapmaya zorlamaktadır. Hizmetler soyut olduğundan, işletmelerin, tüketicilerinin hizmetleri ve hizmet kalitesini nasıl algıladığını anlaması güç olabilir. Ancak, bir hizmet işletmesi, tüketici tarafından hizmetinin nasıl değerlendirildiğini bilmezse, bu değerlendirmeleri, istediği yönde nasıl kullanabileceğini de bilemez. Hizmet kalitesi, verilen hizmetin müşteri beklentilerinin ne kadarını karşılayabildiğinin bir ölçüsüdür. Kaliteli hizmet vermek ise müşteri beklentilerinin karşılanabilmesidir (BOZDAĞ ve diğerleri, 2003, s.3-4).

12. Kalite Fonksiyon Göçeriminin Tarihçesi

Müşterilerin beklentilerini karşılayabilecek veya bu beklentilerin daha da ötesine geçebilecek bir ürünün tanımlanması, tasarlanması ve üretilmesi için gerekli tüm öğeleri bir araya getirmede ve yönetmede proje takımına yardımcı olması amacıyla geliştirilmiş bir yöntem olan KFG'nin temelleri Yoji Akao'nun kimya alanında yapmış olduğu Kalite Güvence çalışmalarına ve Shigeru Mizuno'nun 1950'li yıllarda yürüttüğü Kalite Mühendisliği çalışmalarına dayanmaktadır. KFG, bu çalışmaların bir uzantısı olarak ortaya çıkmıştır. KFG'nin bir tasarım yaklaşımı olarak sunumu 1966 yılında Japonya'da Yoji Akao tarafından olmuştur (AKBABA, 2003, s.49).

Japonya geliştirilen yeni proseslerle ithal edilen hammaddelerden çok ucuza, yüksek kaliteli çelikler üretebilmiştir. Böylece 1960'lı yılların sonlarında Japonya dünyadaki çelik üretimini çok düşük fiyatla gerçekleştirebilmiştir. Düşük maliyetle üretilen kaliteli çelikler süper tankerli kargo gemileri yapımında kullanılmış. Fakat gemilerde manevra, motor ve denge sistemleri konusunda problemler ortaya çıkmış. Bu gemileri üreten Mitsubishi Heavy Industries firmasının Japon hükümetinden gemilerin lojistik olarak geliştirilmesi için yardım istemesi üzerine Japon hükümeti çeşitli üniversitelerdeki profesörlerden oluşan bir ekip kurarak, özel müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik, gemi inşa sürecinin tüm aşamalarını ele alan ve bu aşamalara müşteri gereksinimlerini katan bir sistem oluşturmuş ve KFG doğmuştur (AY, 2003, s.13).

Dr.Akao Kalite Fonksiyon Göçerimi yöntemi ile Toplam Kalitenin gelişiminde önemli bir rol oynamıştır. Japon firmalarının imalat departmanlarında 1950’li 1960’lı yıllarda hızla yayılan Toplam Kalite düşüncesi;1960’lı yılların sonunda müşteri isteklerinin öneminin anlaşılmasına kadar ulaşmıştır. Önceleri müşteri isteklerinin belirlenmesi ve tasarım kalitesinin oluşturulması için balık kılıçığı diyagramları (neden-sonuç diyagramlar) kullanılırken; Dr. Akao 1966’larda tasarım ve imalatta kalitenin güvence altına alınması için kritik noktaların belirlenmesi gerektiği görüşünü açıklamıştır. Böylece Kalite Fonksiyon Göçerimi düşüncesi meyve vermeye başlamış ve ilk kez 1972 yılında, Kobe tersanesinde Dr.Mizuno ve Dr.Furukawa ilk KFG matrisini oluşturmuşlardır (YENGİNOL, 2000, s.20).

Bundan iki yıl sonra Dr.Akao, Japon Kalite Kontrol Topluluğu (Japanese Society for Quality Control) KFG araştırma komitesini kurmuş ve başkanlığını yapmaya başlamıştır. Böylece 1970’lerin sonuna kadar KFG’nin geliştirilmesine katkıda bulunmuştur. 1978 yılında Dr.Akao ve Dr.Mizuno’nun birlikte editörlüğünü yaptıkları kitap sayesinde KFG Japonya’da yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. 1980’lerde Dr.Akao Futaba’daki araştırmaları sırasında KFG’ yi maliyet göçerimini sağlamak için, değer mühendisliği ile entegre etmiştir.Sonraları yöntem yeni teknolojiler,güvenilirlik ve darboğaz mühendisliği ile entegre edilerek,kritik konularda kökten gelişmelerin sağlanmasında kullanılmaya başlanmıştır (YENGİNOL, 2000, s.20).

Central Quality Control Association’dan Akashi Fuhuhara ve Tokyo Tamaqawa Üniversitesi’nden Dr.Yoji Akao’nun öğretileri, Japonya’da gerçekleştirilen KFG uygulamaları için önemli bilgi bilgi kaynaklarını oluşturmuştur. Bu tecrübeleri, temel olarak Toyota’da kullanan Fukuhara, müşterilerin düşüncelerinden hareket ederek üretime aşamasına uzanan mantıksal bir yaklaşım izlemiştir. Union of Japan Scientists and Engineers (JUSE), Japanese Society for Quality Control (JSQC) ve diğer kuruluşların tecrübelerinden hareket eden Dr.Akao, KFG uygulamalarını, bir dizi matris kullanımı çerçevesinde özetlemiştir (AKAO-MAZUR, 2003, s.23).

Daha sonraları Toyota ve tedarikçileri yöntemi çeşitli şekillerde geliştirmişlerdir. Japon imalatçılar yöntemi, elektronik tüketim mallarında, ev eşyalarında, giyimde, entegre

devrelerde, sentetik kauçuk üretiminde, inşaat donanımında ve tarım makinelerinde başarılı bir şekilde kullanılmaktadırlar (YENGİNOL, 2000, s.19).

KFG önceleri ürün tasarımı için kullanılmış, 1981 yılından sonrada Japonya’da hizmet işletmelerinde de uygulanmaya başlanmıştır. Bu alandaki ilk uygulamalara örnek olarak alışveriş merkezleri, perakende mağazalar ve oteller verilebilir.

KFG’nin otomotiv sanayide ilk uygulaması 1975 yılında başlamış olan Hino Motors (Toyota Grubu) ve Toyota Auto Body’nin yaptığı uygulamalardır. İlk kez Toyota Auto Body’nin oluşturduğu kalite tablolarında çatı matrisi kullanılmış ve Tsuneo Sawada 1979 yılında Japon Kalite Kontrol Topluluğunun araştırma konferansında sunuş yaparken kalite tabloları için “kalite evi” terimini kullanmıştır (ABASOV, 2002, s.25).

1978 yılında KFG’nin temel fikirlerini ve konularını bir sistem şekline getiren “Quality Function Deployment:An Approach to Total Quality Control” başlıklı kitap yayımlanmıştır. Dr. Akao ve Dr. Mizuno’nun birlikte editörlüğünü yaptıkları bu kitap, Japonya’da KFG yönteminin kullanımında çok büyük bir artış sağlamıştır. KFG yönteminin tanınmaya başlanmasıyla birlikte kısa bir süre içerisinde, hizmet işletmeleri de dahil olmak üzere, değişik sektörlerde faaliyet gösteren çok sayıdaki işletme yöntemi uygulamaya başlamıştır.

KFG’nin Amerika ve Avrupa’da tanınması 1983 yılında Amerikan Kalite Kontrol Topluluğu tarafından Akao’nun “Kalite Gelişimi” başlıklı makalesinin yayınlanması sayesinde olmuştur.Aynı dönemde Chicago’da ‘Kalite Kontrol ve Kalite Göçerimi’ konulu dört günlük bir seminer vermek üzere davet edilmiştir (AKAO-MAZUR, 2003, s.23).

Batı dünyasının KFG’ne olan ilgisi, Toyota Şirketinin 1977 ile 1984 yılları arasındaki KFG uygulamalarıyla ulaştığı başarılarından sonra olmuştur. KFG uygulaması ile Toyota ürün geliştirme maliyetlerinde %61 azalma sağlamış, ürün geliştirme süresini üçte bir oranında kısaltmış ve paslanmayla ilgili garanti problemlerini ortadan kaldırmıştır (AY, 2003, ss.13-14).

Ford Motor Company ve General Motors ABD’de 1984 yılında KFG’ye ilgi gösteren şirketlerdir. Amerika da yine 1984 yılında KFG ilk kez Xerox Şirketinde Dr.Clausing tarafından uygulanmıştır. Xerox sonrasında Digital Equipment, Hewlett Packard, AT&T ve ITT gibi birçok büyük firma bu yöntemi kullanmaya başlamış, Ford Motor Co. ve General Motors firmaları 50’den fazla başarılı uygulama gerçekleştirmiştir. Daha sonraki yıllarda yöntemi kullanan işletmelerin başarılı sonuçlar açıklamaları, yöntemi anlatan yayınlar ve birçok enstitü tarafından desteklenen sempozyumlar yardımıyla Japonya’da ve Amerika’da KFG yaygın kabul görmeye başlamıştır (AKBABA, 2003, s.50).

1975 yılında Bilgisayar Araştırma Komitesi (başkanlığını Akao’nun yaptığı komite daha sonra 1978 yılında KFG Araştırma Grubu olarak adlandırılmıştır) Japon Kalite Topluluğu tarafından görevlendirilmiştir. Komite; takip eden 13 yılı KFG Yöntemi araştırmalarına ayırmıştır. 1987’de 80 Japon firmasının KFG uygulamalarına ilişkin bir rapor hazırlamıştır. (AKAO-MAZUR, 2003, s.22).

1989 yılında Robert M.Adams KFG konusunda ilerlemelere katkıda bulunabilmek için Kuzey Amerika KFG Sempozyumuna öncülük etmiştir. 1994 yılında Glenn H.Mazur, Richard Zultner ve John Terninko ile birlikte KFG Enstitüsünü kurmuşlardır. 1987 ve sonraki birkaç yılda Akao İtalya’da Galgano&Associati şirketinde KFG konusunda konferans vermek üzere davet edilmiştir. 1993’te 1. Avrupa KFG Sempozyumuna ev sahipliği yapan İtalya Avrupa’da KFG’ni gerçekleştiren ilk ülke olmuştur. 1978-1985 yılları boyunca Kore Standartlar Kurumunda (Korean Standards Association) KFG konusunda çeşitli konferanslar verilmiş, fakat bu gerçek uygulamalara yol açmamıştır. 1996 Ocak’ta Kore’de KFG Araştırma Komitesi kurulmuştur. Tayvan 1982-1986 yılları boyunca KFG ile tanıştırılmış, fakat uygulamalar daha geç başlamıştır. Çin, Brezilya, Avustralya da KFG ile ilgilenmektedirler (ABASOV, 2002, s.26).

Avrupa’da ise ilk KFG Sempozyumu 1992 yılında İngiltere’de yapılmış, yöntemi uygulayan ilk Avrupalı İşletme ise Philips Corporation olmuştur.

1996 yılında Tamagawa Üniversitesi ile Michigan Üniversitesi’nde günümüz KFG uygulamaları üzerine bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırma kapsamında, KFG uygulayan 400 Japon ve Amerikan işletmesine konuyla ilgili anket formu gönderilmiştir. Japonya’dan

146, Amerika'dan da 147 işletme araştırmaya cevap vermiştir. Elde edilen sonuçlar şoyledir (ARICAN, 2006, s.114):

- Araştırmaya katılan Japon işletmelerinin %31.5'i KFG' yi geliştirme sürecinde kullanırlarken, Amerikan işletmelerinde bu oran %68.5'dir.
- KFG yöntemi, her iki ülkede de daha çok otomotiv ve elektrik endüstrilerinde kullanılmaktadır. İlginç bir ayrıntı ise, Amerika'da KFG'den uzay endüstrisinde de yararlanılmasıdır.
- KFG tekniğine başvurma oranı Amerika'da, Japonya'dan daha fazladır.
- KFG çoğunlukla daha iyi tasarım ve daha iyi müşteri tatmininin sağlanması için kullanılmaktadır.
- Japon işletmeleri KFG' yi daha çok mevcut olan ürünün geliştirilmesi için kullanırlarken; Amerikan işletmeleri ise tamamıyla değişik ve yeni ürünlerin geliştirilmesi yönünde yararlanmaktadır.

13. Kalite Fonksiyon Gceriminin Anlamı ve Tanımı

1960'lı yılların sonlarında, Japonya'da ortaya çıkan yöntemin asıl adı "Hin Shutsu, Ki Nou, Ten Kai"dir. Yöntem İngilizce'ye "Quality Function Deployment" olarak tercüme edilmiş olmasına rağmen yöntemin asıl adının taşıdığı anlamı karşılayamamaktadır. Her bir terime İngilizcede birden fazla anlam karşılık gelmekte, İngilizce bu kelimeler ise Türkçe'ye çevrilirken kelime sayısı daha da artmaktadır. Yöntemin İngilizce ve Türkçe'deki karşılıkları Tablo 1'de sıralanmıştır (YENGİNOL, 2000, s.22):

Tablo : 1
Kalite Fonksiyon Göçeriminin Anlamı

Japonca	İngilizce	Türkçe
Hin Shutsu	<ul style="list-style-type: none"> • Quality • Features • Attributes • Qualities 	<ul style="list-style-type: none"> • Kalite(ler) • Nitelik(ler) • Özellikler • Sıfatlar • Vasıflar
Ki Nou	<ul style="list-style-type: none"> • Function • Mechanization • Mechanisms 	<ul style="list-style-type: none"> • Fonksiyon • İşlev • Mekanizma • İşleyiş • Tarz
Ten Kai	<ul style="list-style-type: none"> • Deployment • Diffusion • Development • Evolution 	<ul style="list-style-type: none"> • Yayılma • Gelişme • Evrim • Açılım • Göçerim

Kaynak: YENGİNOL, 2000, s. 22

İngilizceye bu şekilde çevrilen yöntem için, değişik yazarlar tarafından farklı adlar da önerilmiştir. Bunlardan bazıları:

“Voice of the Customer”

“The House of Quality”

“Customer-Driven Engineering ”

“Matrix Product Planning”

“Decision Matrix”dir (AKBABA, 2003, s.52).

Fakat bu kullanımların hiçbiri destek görmemiş ve yöntemin “Quality Function Deployment” olarak yapılan orijinal çevirisi yaygın kabul görmüştür (AKBABA, 2003, s.53).

Türkçe’ye çevirisi de bu isim baz alınarak yapılmıştır. Birçok yazar değişik şekillerde yöntemi Türkçe’ye çevirmiştir:

- “Kalite Fonksiyon Yayılımı”
- “Kalite Fonksiyonunun Yaygınlaştırılması”

- “Kalite İşlev Konuşlandırma”
- “Kalite Fonksiyonu Açınımı”
- “Pazar Gereksinimleri Doğrultusunda Tasarım”
- “Kalite Fonksiyonları Geliştirme”
- “Kalite Fonksiyon Göçerimi”

Yöntemin adının Türkçedeki karşılığı olarak üretilen yukarıdaki adlardan en yaygın kullanılan ve yöntemi en iyi şekilde ifade ettiği kabul edilen ‘Kalite Fonksiyon Göçerimi’ olmuştur (AKBABA, 2003, s.53).

Yöntemin özüne inildiğinde bu ifadenin en doğru tanım olduğunu görmek mümkündür. Üretilen ürünün ya da sunulan hizmetin kalitesini sağlayabilmek için işletmenin yürüttüğü faaliyetler kalite fonksiyonlarıdır. Kalite fonksiyon göçeriminin esası; müşteri istek ve gereksinimlerini göz önünde bulundurarak bu istek ve gereksinimleri gerçekleştirecek fonksiyonları belirleyip, bu fonksiyonları gerçekleştirecek birimlere görev aktarımının sağlanmasıdır. Buna yetki devri ya da yetki göçerimi de denilebilir. Yani kaliteyi sağlayabilecek fonksiyonlara görev dağılımını sağlamaktır.

Kalite Fonksiyon Göçerimi’nin farklı yazarlar ve bilim adamları tarafından yapılan tanımları aşağıdadır:

Garvin (1988) “KFG ; müşterinin kalite algılamasını ürünün karakteristiklerine, üretim karakteristiklerini ise üretime ve montaj gereksinimlerine dönüştüren ayrıntılı şemalar bütünüdür. Böylece müşterinin sesinin bütün firmaya gönderilmesi sağlanır.” şeklinde bir tanım yapmıştır.

Akao (1990) tarafından şu şekilde tanımlanmıştır: “ KFG müşteriye tatmin etmek ve müşterinin gereksinimlerini tasarım hedeflerine ve üretim sırasında kullanılacak başlıca kalite güvence noktalarına dönüştürmek amacıyla tasarım kalitesini geliştirmeyi amaçlayan bir yöntemdir. KFG; tasarım kalitesini ürün daha tasarım aşamasındayken güvence altına almanın bir yoludur.”

Sullivan (1991) “herhangibir imalat işletmesinin asıl amacının; yeni ve daha ucuz ürünleri pazara rakiplerden daha önce sunması olduğunu ve bunu sağlayacak yöntemin ise kalite fonksiyon göçerimi olduğunu” ifade etmiştir.

Lynch ve Cross (1991) KFG’yi; “KFG; işletmenin bütün faktörlerini bir araya getirerek ürün ya da hizmeti müşteri isteklerine göre tasarlayan bir sistemdir. Bu sayede planlama ve iletişim için bir kavramsal harita oluşturulmuş olur.” diyerek tanımlamışlardır.

Maddux ve diğerleri (1991) KFG'yi “KFG bir ürün ya da hizmetin müşteri isteklerini gözönüne alarak ve bütün işletme üyelerini sürece dahil ederek tasarlayan bir sistemdir.” olarak tanımlamışlardır.

Guinta ve Praizler (1993) KFG'yi; “müşterileri dinleyip tam olarak ne istediklerini anladıktan sonra, müşteri gereksinimlerinin mevcut kaynaklarla en iyi şekilde nasıl karşılanacağını belirlemenin mantıklı yoludur” olarak tanımlamaktadırlar.

Shillito'nun tanımı ise şu şekildedir (Shillito, 1994):

- müşteri ihtiyaçlarına odaklanarak,
- tasarım amaçlarını önceliklendirmek amacıyla rekabet ortamını ve pazar potansiyelini kullanarak,
- fonksiyonlararası takım çalışmasını kullanarak ve güçlendirerek,
- esnek ve anlaşılabilir kolay bir dökümantasyon kullanarak,
- müşterilerin dile getirdikleri ihtiyaçlarını ölçülebilir hedeflere dönüştürüp, böylece doğru ürün ve hizmetleri pazara daha çabuk ve daha önce sokarak, yeni ya da geliştirilecek ürün ya da hizmetleri planlamaya ve tasarlamaya yarayan bir takım sürecidir.

Cohen (1995) ise KFG'yi: “Bir geliştirme takımının müşteri istek ve ihtiyaçlarını anlayabilmesini sağlayan ve önerilen her üretim ya da hizmetin bu ihtiyaçları karşılama yeterliliğini değerlendiren, yapılaşmış bir üretim planlama ve geliştirme yöntemidir.” şeklinde tanımlamaktadır.

Revelle (1998) "The QFD Handbook" kitabında KFG'yi "Temel olarak KFG; müşterinin istediği ürün ya da hizmet niteliklerinin, bir örgütün uygun olan bütün fonksiyonel bileşenlerine göçerilmesidir." olarak tanımlamaktadır.

Bu tanımlardan yola çıkarak; "Kalite Fonksiyon Göçerimi; müşteri istek ve ihtiyaçlarının, işletmenin bütün birimlerine görev olarak aktarılarak arzu edilen ürün ya da hizmet bileşenlerinin sağlanması amacıyla oluşturulan bir takımın idare ettiği anlaşılır bir geliştirme metodu" olarak tanımlanabilir. Kısaca KFG sayesinde müşteri gereksinimleri ürün ya da hizmet daha tasarım aşamasındayken dikkate alınarak daha başarılı sonuçlar ortaya konulabilmektedir. Bu bağlamda KFG müşteriye tatmin edebilen önemli bir kalite sistemidir. Müşteri odaklılığı sağlayabilmenin şüphesizki en önemli yolu müşteri dilek ve şikayetlerini dinlemek, araştırmak, kaydetmek ve takip etmektir. KFG sadece ifade edilen değil ifade edilmemiş olan ihtiyaçları da ortaya çıkartıp tüm bu gereksinimler doğrultusunda hareket eden bir oluşumdur. KFG arzu edilen ürün ya da hizmeti planlamayı ve geliştirmeyi sağlayan etkili bir yöntemdir.

Bu yöntem sayesinde işletmeler para ve zaman kaybının önüne geçerek mevcut müşterilerini saklı tutarak olası müşterilerini artırmayı hedeflemektedirler.

KFG kalitenin iyileştirilmesini sağlamayı amaçlayan bir yöntemdir. Bu sadece ürün ya da hizmetin kalitesini yükseltmek değil bunun yanında tüm süreçlerin kalitesini yükseltmeyi böylece kaliteli ürün ya da hizmete ulaşmayı hedefleyen işletmenin bütün birimlerince işbirliği gerektiren bir metoddur.

14. Kalite Fonksiyon Göçeriminin Yararları

Kalite işletmeler için rekabet üstünlüğü sağlayabilecekleri önemli bir kavramdır. Dünyada yaşanan hızlı gelişime ayak uydurabilmek için işletmeler; ister üretim işletmesi ister hizmet işletmesi olsun rekabet avantajı kazanmak zorundadırlar. Bunu kazanabilmek için yeni ürünler geliştirmek ya da mevcut ürünlerinin kalitesini yükseltme yoluna gitmelidirler. Günümüzde kalite denilince ilk akla gelen müşteri isteklerinin doğru zamanda ve uygun bir maliyetle karşılanabilmesidir.

KFG yöntemi ürünlerin ve hizmetlerin müşteri gereksinimlerine göre tasarlanması gerektiği felsefesine dayanmaktadır. Önceleri ürün tasarımı için kullanılmış olan KFG, hizmet endüstrisi için de büyük kullanım değerine sahiptir.

Temel amacı, ürününün pazarda kabul edilmesini sağlayarak işletmenin yaşamasını ve gelişmesini güvence altına almak olan KFG yöntemi, yüksek kaliteli yeni ürünlerin geliştirilmesinde ve halihazırda var olan ürünlerin kalitelerinin yükseltilmesinde işletmelere yardımcı olan önemli bir araçtır (AKBABA, 2003, s.58).

En özet ifade ile müşteri ile aynı dili konuşmayı sağlayan KFG; mamul geliştirme için kullanıldığı işletmenin üretim maliyetini düşürmekte, mamul geliştirme süresini kısaltmakta ve mamul kalitesini artırarak müşteri memnuniyetini sağlamaktadır.

Zairi (1993), iş planlamasında KFG kullanımının sağlayacağı faydaları dört maddede özetlemiştir (GINN-ZAIRI, 2005, s.41):

1. Yüksek kalite
2. Düşük maliyet
3. Kısa zamanlama
4. Pazar avantajı

Akao (1990) ise; Japon Endüstrisi'ne dair araştırmaları sonucunda KFG sürecinin yararlarını şu şekilde aktarmıştır (GINN-ZAIRI, 2005, s.41):

1. Başlangıç problemlerinin azalması
2. Karşılaştırma analizinin mümkün olması
3. Kontrol noktalarının belirlenmesi
4. Bölümler arası etkili iletişim
5. Tasarım amaçlarının üretime aktarılması

KFG'nin sağlayacağı yararları aşağıdaki başlıklar altında ele alabiliriz.

140. Müşteriler ile ilgili Yararlar

1400. Müşterilerin Daha İyi Anlaşılması

KFG'nin en önemli yararı müşterilerin ne istediklerini anlamaya yardımcı olmaktır. Çünkü müşteri istekleri KFG'nin temel verisidir. Müşteri istek ve ihtiyaçlarından yola çıkan bu yöntemin asıl amacı süreç sonunda müşteri isteklerini karşılayabilecek bir tasarım oluşturabilmektir.

KFG; müşterinin gerçek istekleri için gerekli olan bilgileri tespit etmeye yarar. Ürün geliştirme, süreç ve pazara sunma döngüsünü kısaltır. KFG takımı müşteri gereksinimlerine odaklanarak, müşteri ihtiyaçlarını uygun teknik gereksinimlere dönüştürür (BOUCHEREAU-ROWLANDS, 2000, s.8).

1401. Müşteri Beklentilerinin Daha İyi Anlaşılması ve Müşteri Tatmininde Artış

Müşteri KFG sayesinde kendi beklentileri doğrultusunda tasarlanmış ya da geliştirilmiş bir ürün bulacaktır. Çünkü KFG sunulacak ya da üretilecek ürün ya da hizmetin tasarımında müşteri beklentilerini esas almayı gerektiren bir yöntemdir. Diğer taraftan KFG'nin maliyet avantajı sayesinde maliyetlerin azalmasıyla ürün ya da hizmet bedeli düşecek ve müşteri talep ettiği ürünü daha ucuza bulabilecektir. Böylece müşteri tatmini sağlanmış olacaktır. Ayrıca müşteri rakip işletmelerin ürün ya da hizmetleri ile karşılaştırma ve analiz yapma olanağı bulacağından işletmeye karşı güven duygusu besler ve dolayısıyla müşteri bağlılığı da oluşmuş olur.

KFG metodu ile müşteri beklentileri belirlendikten sonra müşterilerin ürün ile ilgili beklentileri ve ihtiyaç duydukları nitelikler, bu nitelikleri yerine getirecek fonksiyonlara dönüştürülüp, bu fonksiyonları gerçekleştirme görevi işletmenin uygun birimlerine aktarılır. Ürün geliştirme sürecinin her aşamasında kalitenin temin edilmesiyle müşteri memnuniyeti sağlanmış olur (HERRMANN ve diğerleri, 2006, s.347).

141. Mamul Tasarımı ile İlgili Yararlar

1410. Daha Az Tasarım Değişikliği

KFG ile mamul üretildikten sonra ortaya çıkabilecek sorunları gidermek yerine daha tasarım aşamasındayken müşteri ihtiyaçları baz alınarak tasarım değişiklikleri yapmak ve böylece kaynak israfının da önüne geçmek mümkündür. Ürün ya da hizmet tasarım aşamasındayken kalite kriterleri tayin edilebilmektedir. Sonuçta KFG sayesinde geliştirme zamanında %50, tasarım maliyetlerinde ise %30'a varan azalma görülmektedir (BOUCHEREAU-ROWLANDS, 2000, s.9).

1411. Zaman Tasarrufu ve Daha Kısa Mamul Geliştirme Süresi

KFG işletmelerin ellerindeki kaynakları en iyi şekilde kullanarak, rekabet açısından gereksiz ve müşterinin talep etmediği hizmet özelliklerini en başında tasarımdan elemesini sağlar.

Müşteri beklentileri doğrultusunda ürün ya da hizmet sunmayı sağlar. Bu şekilde tasarım maliyetleri ve geliştirme süresini azaltır (HERRMANN ve diğerleri, 2006, s.347).

KFG işletmelerin yeni ürün geliştirme sürelerinin kısaltılmasını ve yeni ürünlerin pazara daha erken sunulmasını sağlamaktadır. KFG yönteminde geliştirme çabaları sürecin en başında yer almakta ve geliştirme takımı planlama ve sorunları ortaya çıkmadan engelleme çalışmaları üzerinde yoğunlaşmaktadır. KFG geliştirme sürecinde izlenmesi gereken en akılcı seçenekleri sunarak geliştirme süresini kısaltma yanında uygulamada oluşacak hataları azaltmakta, müşteri beklentileri üzerinde yoğunlaştığı için de tasarım sonrası değişiklikleri ve bu nedenlerden dolayı oluşacak zaman kaybını engellemektedir (AKBABA, 2003, s.61).

KFG ürünlerin veya hizmetlerin geliştirme sürelerini kısaltır ve pazara sunulmalarını hızlandırır. Aynı zamanda tasarım sonrası değişiklikler ve uygulamadaki hatalar azalmakta, böylelikle bu nedenlerle kaybedilecek zaman kazanılmaktadır. Planlı çalışma ve takım çalışması sayesinde olası problemler daha önceden belirlenebilmekte çözüme

daha hızlı gidilmektedir. KFG'nin uygulanması sayesinde başlangıç aşamasında problemlerin büyük bir kısmı azaltıldığından yapılan çalışmalar ürün geliştirme zamanının %66 oranında kısaldığını göstermiştir (AY, 2003, s.21).

1412. Mamul Kalitesindeki Artış

KFG karmaşık ve çok sayıda taraf içeren işletme problemlerini çözmede öncelikli olarak farklı disiplinlerden gelen farklı bakış açılarına sahip insanların oluşturduğu takımları kullanan bir yöntemdir. KFG bir problemin diğer bir problemle nasıl bir ilişki içinde olduğunu belirlemektedir. Yöntem basit istatistikler kullanarak takım üyelerinin farklı görüşlerini özetler, problemin en önemli parçalarını belirler ve bu parçaların en iyi nasıl çözüleceğini gösterir. Sonuç olarak tüketiciye daha kaliteli ve güvenilir ürünler sunulur. KFG ile müşteri beklentilerinin karşılanması üzerine odaklanması ve ürün ve süreç tasarımının en elverişli duruma getirilmesi kaliteyi ve güvenilirliği geliştiren diğer etkenlerdir (AKBABA, 2003, s.62).

KFG'nin başlangıç noktasını müşteri istekleri oluşturmaktadır. KFG'de bu istekler belirlenip karşılanmaya çalışılır. Müşteri yönlü kalite kavramı “çok çeşitli ihtiyaçlara sahip müşterilerin bu ihtiyaçlarını karşılamak için sahip olunan işletme becerisi” olarak tanımlandığından KFG kullanımı kaliteli mamullerin tasarlanması ve üretilmesini sağlayacaktır (ABASOV, 2002, s.43).

1413. Maliyetlerde Düşüş ve Verimlilikte Artış

KFG üretim sonrasında ortaya çıkabilecek olumsuzlukları üretim gerçekleştirilmeden tasarım aşamasında engelleyerek ürünün pazara hatalı sunulması nedeniyle oluşabilecek maddi kayıpları engellemiş olur.

Kaliteyi pahalıya mal etme düşüncesini geride bırakan KFG tasarımdan üretime kadar her süreçte müşteri beklentileri doğrultusunda işletmeyi yönlendirerek maliyetleri düşürmekle kalmayıp işletmenin performansının en iyi ve en doğru şekilde kullanılmasını da sağlamaktadır. Böylece verimliliğin de artacağı görülmektedir.

KFG yapılacak değişikliklerin minimize edilmesini sağlayarak süreç verimliliğini artırır (HERRMANN ve diğerleri, 2006, s.347).

142. Örgütsel Yararlar

1420. Gelirde Artış

İşletme geliri; işletmenin pazara sunduğu ürün ya da hizmetin ulaştığı müşteri miktarı ve satış fiyatı ile ilgilidir. KFG sayesinde müşteri istek ve ihtiyaçlarına daha iyi cevaplar verileceğinden hem daha çok müşteriye ulaşılabilecek hem de maliyetlerdeki düşüş nedeniyle satış karı artacak ve dolayısıyla işletmenin geliri geliri ve karı artacaktır.

1421. Fonksiyonlar Arası İletişimde Artış

Kalite Fonksiyon Göçerimi; ürün geliştirme ya da tasarım sürecinin çeşitli aşamalarında, firmanın çeşitli bölümlerinden bireyleri biraraya getiren bir süreçtir. Sürecin her aşamasından bir sonraki aşamaya geçerken, terimler herkesin anlayabileceği şekilde tercüme edilir hale getirilir. Bu sayede bölümler arasında ortak ve anlaşılabilir bir dil oluşturulmuş olur. Verilerin görsel bir sunumunu oluşturan KFG; hem pazarlamacıların hem de mühendislerin kolayca anlayabilecekleri bir sunum oluşturmaktadır (YENGİNOL, 2000, s.31).

1422. Takım Ruhunun Gelişmesi

KFG, bir ekip prosesidir. Tipik bir KFG matrisinin büyüklüğü, gereken bilgilerin kapsamı ve sinerjik tartışmaya olan ihtiyaç, bunun bir ekip prosesi olmasını zorunlu kılmaktadır (DAY, 1998, s.49).

KFG fonksiyonlar arası bir takım çalışmasını gerektiren bir yöntem olduğu için sonuca ulaşma amaçlı toplantılar takım üyelerinin bir araya gelmesini ve takım ruhunun gelişmesini sağlamaktadır. Bununla birlikte kalite evinin şematize ettiği aşamalar ve oluşturulan veri sistemi sayesinde takıma yeni katılan üyeler takımın amacını ve sürecin nasıl işlediğini kolayca anlayabilir.

1423. Dökümantasyon Sisteminin Oluşturulması

Geçmiş uygulamalarda kullanılan veriler eğer belli bir düzen içerisinde toplanıp kaydedilmezlerse kaybolabilirler. KFG sisteminde ise bu veriler ileride kullanılmak üzere saklanır. Bunlardan işe yeni giren personelin eğitiminde de yararlanılabilir. Ayrıca KFG matrisleri esnek bir yapıda olduğundan, yeni verilerin girişi esnasında matrisi değiştirmek kolay olmaktadır (AY, 2003, s.24).

KFG sayesinde oluşturulan Kalite evi ürün ya da hizmete dair müşteri istekleri, teknik gereksinimleri, bunlar arasındaki ilişkiyi ve önem derecelerini göstermektedir. Kalite evi bu anlamda bir belge niteliğinde olup gelecekte oluşabilecek değişiklikleri analiz etmek için kullanılabilir bir kaynaktır.

1424. Rekabet Üstünlüğü Sağlanması

KFG alışılmış diğer yöntemlere kıyasla daha fazla müşteri tatminini, ürünün daha kısa sürede pazara ulaşmasını ve geliştirilmiş ürün performansını ön plana çıkararak önemli rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Önemli kontrol noktaları gözden kaçırılmaz ve ürün planlanıp üretildikten sonra rekabet edilebilir bir vaziyette piyasaya girmeye hazır hale gelir. Rekabet içindeki iş dünyasında önemli para ve zaman kaybını önleyerek mühendislik çabasının nereye yönlendirilmesi gerektiğine dikkati çeker. Potansiyel ve stratejik fırsatların KFG diyagramında tanımlanması, bu fırsatların ve bunların üretim planlama grubuyla beraber stratejik açıdan anlaşılması KFG'yi uygulayan firmalara rekabet üstünlüğü sağlar (AY, 2003, s.24).

15. Kalite Fonksiyon Göçerimin Uygulama Alanları

KFG ve uygulanabilirliği hakkında fikir vermek amacıyla KFG'nin uygulama alanlarına örnekler verilecektir. KFG'nin kullanıldığı bazı alanlar şunlardır (AY, 2003, s.25):

- Otomotiv
- Tüketici ürünleri

- Hastaneler
- Oteller
- Restoranlar
- Yazılım
- İletişim
- İşletme süreçlerinin yenilenmesinde
- Müşterilerin tatmininde
- Etkinliği artırmada
- Rekabetçi bir çevrede
- Strateji planlanmasında

Diğer taraftan KFG işletme faaliyetlerinin çeşitli aşamalarında da uygulanabilir. Örneğin (AY, 2003, s.25);

- Yeni ürünün tasarımında
- Yeni bir servis tasarımı ve sunumunda
- Mevcut bir ürünün geliştirilmesi için
- Yatırım planlama konusunda öncelikli alanların belirlenmesinde
- Proses yönetimi uygulamalarının birçok alanında
- Teknoloji yönlendirmeli mühendislik çalışmalarında
- Politika yönetiminde önceliklerin belirlenmesinde

16. Kalite Fonksiyon Göçerimi ile İlgili Kavramlar

Kalite Fonksiyon Göçerimi Yönteminde kullanılan belli başlı önemli kavramlar şunlardır:

1. Kalite Evi
2. KFG Takımı
3. Müşteri
4. Müşterinin Sesi
5. Gemba Analizi

160. Kalite Evi

“Kalite Evi” terimi ilk olarak Hauser ve Clausing (1988) tarafından kullanılmıştır (GOVERS, 2001, s.152).

Kalite Evi matris şeklinde ifade edilebilmektedir. Kalite evi, ürün tasarımı ve planlamanın çeşitli aşamaları için elde edilen müşteri özelliklerinin global görüntüsüdür (FUNG ve diğerleri, 1999, s.377).

KFG evleri müşteriler için en önemli olan konularda hedeflerin oluşturulmasına ve teknik olarak bunların nasıl başarılacağına belirlenmesine yardımcı olur. Bu evler işletmenin tümünde kullanılabilen çok amaçlı araçlardır. Mühendisler için temel verileri kullanılabilir formda özetlemeyi sağlarken pazarlamacılar açısından müşterinin sesini temsil eder ve yeni fırsatların ortaya çıkmasını sağlar (BOUCHEREAU ve ROWLANDS, 2000, s.10).

Kalite evi müşterilerin kendilerinden öğrenilen gereksinimlerin nispi ağırlıklarının ve bu gereksinimleri karşılayacak tasarım gerekliliklerinin ve tüm bunların aralarındaki ilişkilerin sayısal değerlerinin bulunduğu bir yapıdır. Pazar araştırmaları doğrultusunda “Bu gereksinim ne kadar önemli” sorusuna cevap bulunur. Burada müşterilerin kendi değer yargıları ve kriterlerine göre her bir ihtiyaca verdikleri önemi gösteren öncelikler matrisi bulunmaktadır. Öncelikler matrisi kullanılarak oluşturulan KFG evinin aşamaları şunlardır (WANG ve diğerleri, 1998, s.422):

1. Müşteri gereksinimlerinin belirlenmesi (Ne’ler)
2. Teknik açıklamaların belirlenmesi (Nasıl’lar)
3. Ne’ler ve Nasıl’lar arasında bir ilişki matrisinin oluşturulması
4. Nasıl’lar arasında bir ilişki matrisinin oluşturulması
5. Müşteri gereksinimlerinin önceliklerinin saptanması
6. Teknik gereksinimlerin önceliklerinin saptanması

161. Kalite Fonksiyon Göçerimi Takımı

KFG projesini yürütmek için; projeye ilgili olan bölümlerden ve en azından bir defa KFG semineri almış kişiler arasından seçilmiş firma çalışanlarından oluşan proje grubudur. Müşteri beklentileri genellikle, genel ve üstü kapalı bir biçimde ifade edilmiş kavramlardır. KFG ekibinin görevi bu kavramları daha özel maddelere indirgemektir (TAŞ, 2006, s.6-19).

İdeal bir KFG takımı 3 ile 7 kişi arasında değişir, sayının tek olması kararları almada kolaylık sağlar. Takım üyelerinde aranacak şartlar şöyle sıralanabilir (AY, 2003, s.29):

- Ürün ya da çalışma alanı konusuna yakın olmak
- Deneyimli oldukları konuda kaynaklara nasıl ulaşabileceklerini bilmek,
- Görevi yapmak için ilgiye, motivasyona ve kararlılığa sahip olmak,
- Örgütsel pozisyonu temsil ederken, işbirliği ve yardıma da hazır olmak,
- İş yapmak ve ürün sürekliliğini sağlamak için yeterli zamana sahip olmak,
- Yaratıcılığa, kabul etmeye ve değişikliğe açık olmak,
- Açık fikirli olmak ve takım içinde diğerleriyle iletişime ve ortak çalışmaya hazır olmak.

162. Müşteri

Müşteri mal ya da hizmeti alan ya da kullanan kişi olarak tanımlanabilir. Müşteri odaklı olmak isteyen işletmeler öncelikle hedef müşterilerini belirlemeli ve müşteri isteklerini tanımlamaya çalışmalıdır. Müşterilerin beklenti ve ihtiyaçları her zaman aynı olmayabilir. Müşterinin sesinin belirlenmesi sırasında hem müşteri ihtiyaçları hem de müşteri istekleri göz önüne alınmalıdır (AY, 2003, s.30).

Müşteriler üç grupta toplanabilir:

1. *Nihai müşteriler:* Ürün ya da hizmeti kendi ihtiyaçları için kullanan son kullanıcılarıdır.
2. *Ara müşteriler:* Genellikle ürünü son kullanıcılarına ulaştıran perakende ve toptan çalışanlardır.
3. *İç müşteriler:* İşletme içinde yer alan müşterilerdir. Nihai ve ara müşterilerin tedarikçisi durumundadır.

Farklı bir sınıflandırma ile işletmeler için önemli ve gözden kaçırılmaması gereken iki müşteri grubu daha vardır. Bu müşteri gruplarından biri ürünün müşterisidir ama henüz işletmenin ürün ya da hizmetini kullanmamaktadır. Bu grup *potansiyel müşterilerdir*. Diğer bir grupta daha önce işletmenin ürün ya da hizmetini kullanırken, sonrasında rakip işletmenin ürün ya da hizmetini tercih eden müşterilerden oluşan *kayıp müşterilerdir*.

Bu iki grup dışında kalan müşteri grubu ise *mevcut müşterilerdir*. Mevcut müşteriler işletmenin ürün ya da hizmetini kullanan gruptur. İşletmeler mevcut müşterilerin kaybedilmiş müşteriler olmaması için çaba harcamalıdır (AY, 2003, s.30).

163. Müşterinin Sesi

Müşteri için her biri belli bir öneme sahip olan müşteri gereksinimlerinin hiyerarşik bir setidir. Müşteri, üretilmesi düşünülen ürün hakkında en çok söz söyleme hakkına sahip taraf haline gelmiştir (AY, 2003, s.31).

KFG'nin yönlendirici kuvveti, müşterinin belirlediği ürün özellikleridir. Müşteri memnuniyeti, yalnız müşteri beklentilerinin karşılanması ile sağlanabilir. Müşterinin isteklerini belirtmek için kullandığı tüm ifadeler müşterinin sesidir. Odak grupları, incelemeler, şikayetler, danışmanlar, standartlar ve mevzuat şartları, müşteri beklentilerini belirlemek için kullanılan kaynaklardır (TAŞ, 2006, s.6,19).

164. Gemba Analizi

Geleneksel müşteri araştırması belirli bir düzeye kadar geliştirilmiş yeni mamullerin veya mamul özelliklerinden test edilmesine odaklanmıştır. Böyle araştırmalarda amaç yeni mamul özelliklerinin çekiciliğini ölçmektir. Müşteri araştırmasının alternatif yöntemi vardır ki müşteri ihtiyaçlarının veya sorunlarının keşfedilmesine odaklanmıştır. Bu yöntem ‘Gembaya gitme’ olarak adlandırılmaktadır. Gemba mamulün kullanıldığı gerçek ortamdır, bir başka deyişle Gemba mamul veya hizmetin müşteri için değere dönüştüğü yerdir. Bu yöntemde müşteriler mamulu kullandıkları yerde gözlemlenir ve böylece, mamulle ilgili sorunlar, müşterilerin dile getirmedikleri ihtiyaçlar belirlenmeye çalışılır. Müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılan diğer tekniklerden farklı olarak burada müşterilere sorular yöneltilmez. Sadece kullanım sırasında gözlemler yapılarak gizli ihtiyaçlar ortaya çıkarılmaya çalışılır (ABASOV, 2003, s.66).

17. Kalite Fonksiyon Göçerimi Sürecinin Aşamaları

KFG süreci temelde dört aşamadan oluşan bir süreçtir. İlk aşama planlama aşaması olup 0. aşama olarak gösterilmektedir. KFG sürecinin aşamaları aşağıdaki gibidir (ABASOV, 2003, s.45):

Aşama 0; Planlama

Aşama 1 ; Müşteri Sesinin Toplanması

Aşama 2 ; Kalite Evinin Oluşturulması

Aşama 3 ; Sonuçların Analizi ve Yorumu

170. Planlama Aşaması

Bir KFG projesinin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için KFG çalışmalarının başlaması öncesinde yapılması gereken bazı ön çalışmalar vardır. Bu çalışmalar yapılmadan KFG uygulamasının başlatılması projenin yürütülmesi sırasında birçok zorlukla karşılaşılmasına ve büyük bir olasılıkla projenin başarısızlıkla sonuçlanmasına sebep olacaktır. KFG uygulamasının amaçlandığı gibi başarılı bir şekilde yürütülmesi ve

sonuçlandırılması için KFG öncesinde yapılacak faaliyetlerin eksiksiz yerine getirilmesi büyük önem taşımaktadır (AKBABA, 2003, s.138):

KFG'ye başlamak için projenin konusu saptanmalı ve yönetim tarafından kabul edilmelidir. Takım üyeleri şu sonuçlarda karar birliği sağlamış olmalıdırlar (GOVERS, 2001, s.154):

- Hangi ürün ya da ürün karakteristiklerinin ele alınacağı
- Müşteri grubu olarak kimlerin seçileceği
- Ürün geliştirmede referans olarak hangi rakip ürünlerin kullanılacağı
- KFG yaklaşımının süreç ve üretim planlamasına nasıl uygulanacağı

Planlama aşamasının adımları şöyle sıralanabilir (AY, 2003, s.59).

1. Örgütsel desteğin sağlanması
2. Amaçların belirlenmesi
3. Müşterilerin belirlenmesi
4. Zaman ufğunun belirlenmesi
5. Ürüne karar verilmesi
6. KFG takımının kurulması
7. KFG uygulama çizelgesinin hazırlanması
8. Gerekli malzeme ve tesisin sağlanması

1700. Örgütsel Desteğin Sağlanması

KFG projesinde örgütsel desteğin sağlanması başarının temelidir. Örgütsel destek; yönetimin desteği, fonksiyonel destek ve KFG teknik desteği olmak üzere dört temel desteği içine alır.

Yönetimin desteği; örgütün tepe yönetiminin KFG projesinin tamamlanması için gerekli ve şart olan para ve zamanın tahsisi, müşteri isteklerinin toplanması, KFG kolaylaştırıcısının belirlenmesi, takımın oluşturulması ve istenilen sonuç elde edilene kadar KFG projesini yürütmesi için gerekli şartların oluşturulmasını kapsar. KFG yaklaşımının

başarıyla uygulanması için tepe ve orta düzey yönetimin desteğinin sağlanması temel oluşturur. Eğer takım bu destekte bir azalma hissederse projenin başarısı azalacaktır. Tepe yönetimin bu desteği sağlarken yapması gerekenler dokuz maddede özetlenebilir (YENGİNOL, 2000, s.33):

1. Başından sonuna kadar bütün KFG sürecini anlamak
2. KFG analizi gerektiren bütün projeleri belirlemek ve önceliklendirmek,
3. Bu projeler için amaçları ve kaynak dağılımlarını belirlemek,
4. Her KFG projesi için hedefleri, örgütsel amaçları, bakış açısını ve beklentileri belirlemek,
5. Bir KFG proje Program Yöneticisi atamak,
6. Bir KFG kolaylaştırıcısı ve disiplinler arası bir KFG takimi atamak,
7. KFG takımına yetki vermek,
8. KFG takımının çalışması için desteklemek ve teşvik etmek,
9. Takim çalışmalarını izleyip denetleyerek katılmak.

Fonksiyonel destek; KFG sürecine katılacak ilgili grupların (satın alma, imalat, kalite güvence satış, hizmet, eğitim, pazarlama, finans) ihtiyaç olduğu biçimde KFG projesini desteklemelerini içerir (YENGİNOL, 2000, s.33).

Teknik destek ise; KFG'nin uygulanabilmesi için, her takım üyesinin KFG prensiplerini biliyor ve en azından bir seminer almış, olmaları gerektiği konusunu, KFG kolaylaştırıcısının takımı yönlendirebilmek için KFG'nin farklı uygulamaları, seçenekleri ve elemanlarını biliyor olmasını gerektirir (YENGİNOL, 2000, s.34).

Yönetimin desteği ve katılımının sağlanması halinde KFG'ye ve diğer sürekli iyileştirme araçlarına örgütsel bakış daha olumlu olacaktır. KFG projesinin uygulanmasına keskin bir destek belirecektir ve potansiyel uygulamalar kolaylıkla belirlenebilecektir. Bu amaçla yöneticiler KFG ve diğer metodolojilere bizzat katılmalı, diğer yöneticilere şartsız destek vermeli ve gerekiyorsa eğitimler organize etmelidir. Gerekiyorsa bu eğitimler tepe yönetimin kendisi tarafından da alınmalıdır (YENGİNOL, 2000, s.34).

1701. Amaçların Belirlenmesi

1987 yılında 80 firmaya uygulanan araştırma sonucunda firmaların KFG uygulama amaçları aşağıdakiler olarak saptanmıştır (AKAO-MAZUR, 2003, s.22):

- Tasarım ve planlama kalitesini oluşturmak
- Rakip ürünlerle kıyaslama yapmak
- Rakiplerden farklı konuma getirecek yeni ürün geliştirmek
- Pazarın kalite bilgilerini toplamak ve analiz etmek
- Sonraki süreçlere kalite anlayışını iletme
- Tasarım gerekliliklerini üretime aktarmak
- Gemba Analizi için kontrol noktalarını belirlemek
- Başlangıçta yaşanan kalite problemlerini azaltmak
- Tasarım değişikliklerini azaltmak
- Geliştirme süresini kısaltmak
- Geliştirme maliyetlerini düşürmek
- Pazar bölümünü genişletmek

1702. Müşterilerin Belirlenmesi

KFG sürecinde hedef alınacak müşterilerin belirlenmesi gereklidir. Ürün özellikleri ve bunların önem dereceleri her pazar bölümü için büyük farklılık göstermektedir. Hedef alınan pazar bölümünden elde edilecek veriler KFG uygulamasının sonuçlarını şekillendirecektir (AKBABA, 2003, s.141).

KFG süreci içinde KFG takımı; ürün ve hizmetlerle ilgili çok sayıda karar verir. Bu kararların anlamlı olması için müşteri tanımının açık ve tutarlı bir biçimde yapılması gereklidir. Eğer müşterilerin açıkça tanımı yapılmazsa; müşteri isteklerinin belirlenmesinden başlayarak anlaşmazlıklar ortaya çıkar. Bunun birinci nedeni takım üyelerinin müşterileri tanımaması, ikinci nedeni ise her bir takım üyesinin farklı bir müşteri grubuna odaklanmasıdır (YENGİNOL, 2000, s.36).

Bir başka konu ise pazar bölümünün tanımıdır. Basit bir oyuncak için bile pazar bölümünün tanımlanması büyük önem taşır. Söz konusu ürün olan oyuncak kızlara mı erkeklere mi hitap etmektedir, hangi yaş grubu hedeflenmiştir, oynacağı kullanacak çocuğun eğitim düzeyi ne olmalıdır gibi sorular önceden cevaplanmış olmalıdır. Müşterinin baştan açık bir şekilde tanımlanmış olması; takımın bundan sonra yapacağı çalışmalarda fikir birliği içinde çalışmasını beraberinde getirecektir (YENGİNOL, 2000, s.36).

1703. Zaman Ufkunun Belirlenmesi

KFG projesinin açıkça belirlenmiş bir zaman planlamasının olması; planlamanın daha gerçekçi olmasını sağlar. Zira bu sayede takım üyelerinin aynı hedefler üzerine odaklanmaları sağlanmış olur. Eğer herhangi bir amaca, ulaşılması zor da olsa, eldeki bütün kaynaklar kullanılarak ulaşılması olası ise; belirlenen zaman ufku içine bu amaç da dahil edilir. Belirlenen zaman ufku çizelgesi KFG proje faaliyetleri sırasında tutarlı biçimde uygulanması zaruridir (YENGİNOL, 2000, s.36).

1704. Ürüne Karar Verilmesi

KFG sürecinin uygulanacağı ürün ya da hizmet müşteri ihtiyaç beklentileri doğrultusunda belirlenir. Belirlenecek ürün ya da hizmet işletmenin pazarlama stratejisiyle de birlikte değerlendirilmek durumundadır. KFG ürün ya da hizmetin bütününe uygulanabileceği gibi bir parça ya da sürecine de uygulanabilir.

En önemli KFG prensiplerinden biri; detaylı ürün tasarımının mümkün olduğunca ertelenmesidir. Böylece takım uzun süre sadece amaçlara odaklanarak, bu amaçlara ulaşmada gerekli çözümleri üretmekle uğraşır ve detaylı bir tasarımın getireceği kısıtlardan kurtulmuş olur. Ancak yine de KFG projesinin belli bir bakış açısının olması gereklidir. Yani projeye nelerin dahil edileceğine ve edilmeyeceğine karar verilmelidir. Bu bakış açısı ile KFG takımı çözümlerini geliştirirken, uygun olmayan verileri göz ardı edecekler ve buradan kazanılacak zamanı proje için uygun olan diğer bütün alanlarda kullanacaklardır (YENGİNOL, 2000, s.40).

1705. KFG Takımının Kurulması

KFG süreci işletmenin ilgili bölümlerinden temsilcilerin de bulunduğu bir takım tarafından yürütülen bir süreçtir. KFG uygulamasının başarısı oluşturulacak takımın yapısıyla çok yakından ilgili olacaktır. Bir KFG takımı genellikle üç ile yedi arasında değişebilen üye sayısına sahiptir. Fazla sayıda üye olması ilişkilerin karmaşıklaşmasına, tartışmaların dağılmasına ve karar almanın zorlaşmasına yol açmaktadır. Üye sayısının tek sayı olacak şekilde belirlenmesi de oylama yapıldığında eşitlik çıkmasını engelleyecek ve kolay karar verilmesi sağlanacaktır. KFG takımları bir çekirdek takımdan ve geçici üyelere oluşur. Çekirdek takım genellikle şef tasarımcı, proje lideri, KFG süreç kolaylaştırıcı, KFG takım lideri ve ilgili işletme bölümlerinin temsilcilerinden oluşmakta ve bu üyeler proje tamamlanıncaya kadar takımdan ayrılmamaktadırlar. Çekirdek takıma ilave olarak gereksinim duyulan zamanlarda uzmanlık gerektiren konular için geçici üyeler de bu takıma katılabilmektedir. Geçici üyeler projenin belirli alanlarında gereksinim duyulan alanlarda uzmanlık sahibi kişilerdir ve çekirdek takıma belirli bir süre için dahil olurlar (AKBABA, 2003, s.147).

1706. KFG Uygulama Çizelgesinin Hazırlanması

KFG kolaylaştırıcısı sürecin bir parçası olacağı düşünülen diğer faaliyetleri de planın içine katarak bir uygulama çizelgesi hazırlamalıdır. Planlamada GANT şeması veya PERT yöntemi de kullanılabilir. Projeye başlamadan önce proje süresinin her aşama için planlaması yapılmalıdır (AY, 2003, s.65).

1707. Gerekli Malzeme ve Tesisin Sağlanması

KFG toplantılarının yapılabilmesi için en önemli gereklilik bu toplantılar için ayrı bir yer tahsis edilmesidir. Toplantıların bölünmemesi ve takım üyelerinin konsantrasyonunun bozulmaması için toplantıların çalışma yerlerinden başka yerlerde yapılmasında fayda vardır. Toplantı odasında bilgisayarların bulunması önemli bilgilere ulaşmayı hızlandıracığından dikkat edilmesi gereken bir konudur. İhtiyaç duyulabilecek dökümanlara kolay ulaşabilme imkanı da sağlanmalıdır.

KFG süreci bitinceye kadar toplantıların aynı odada yapılması dökümanların sürekli taşınmasının önüne geçecek, böylece zaman kayıpları engellenmiş olacaktır.

171. Müşteri Sesinin Toplanması

Günümüzde bir çok şirket, teknolojik yeniliklerden dolayı müşteri taleplerinin hızla değiştiği küresel pazarlarda rekabet sınırlarını geliştirmeyi düşünmektedir. Bu şirketler, yenilikçi mamulleri ve değer katılmış hizmetleri pazara zamanında sürebilmek için, müşterilerin isteklerini, ihtiyaçlarını ve arzularını bilmeleri ve bunları olabildiğince tam olarak karşılamaları gerektiğinin farkına varmışlardır. Şirketin hayatta kalması onun yeni müşteri ihtiyaçlarını tanımlaması ve iyileştirilmiş mamul ve hizmetleri geliştirmesi ve pazarlamasına bağlıdır. Böylece şirket pazardaki rakiplerin meydan okumalarına göğüs gerebilecektir. Eğer şirket karışık ve değişen pazarda rekabet gücünü geliştirmek istiyorsa, müşteri ihtiyaçlarını karşılamada yetenekli olmak zorundadır. Müşterilerin ne düşündüğünü ve onların gerçek ihtiyaçlarını bilmek, bugünkü pazarda başarılı olmak için hayati önem taşımaktadır. KFG ‘Müşterinin ne istediğini biz iyi biliriz’ kültüründen, ‘Müşterinin sesini dinleyelim’ kültürüne geçiş için ideal bir fırsattır. KFG’nin temel girdisini ‘Müşteri Sesi’ olarak adlandırılan müşteri bilgisi oluşturur. ‘Müşterinin Sesi’ her bir ihtiyacın, müşteri için belli bir öneminin olduğu, müşteri ihtiyaçlarının hiyerarşik bir setidir (ABASOV, 2002, s.59).

1710. Müşteri Sesinin Dinlenmesi

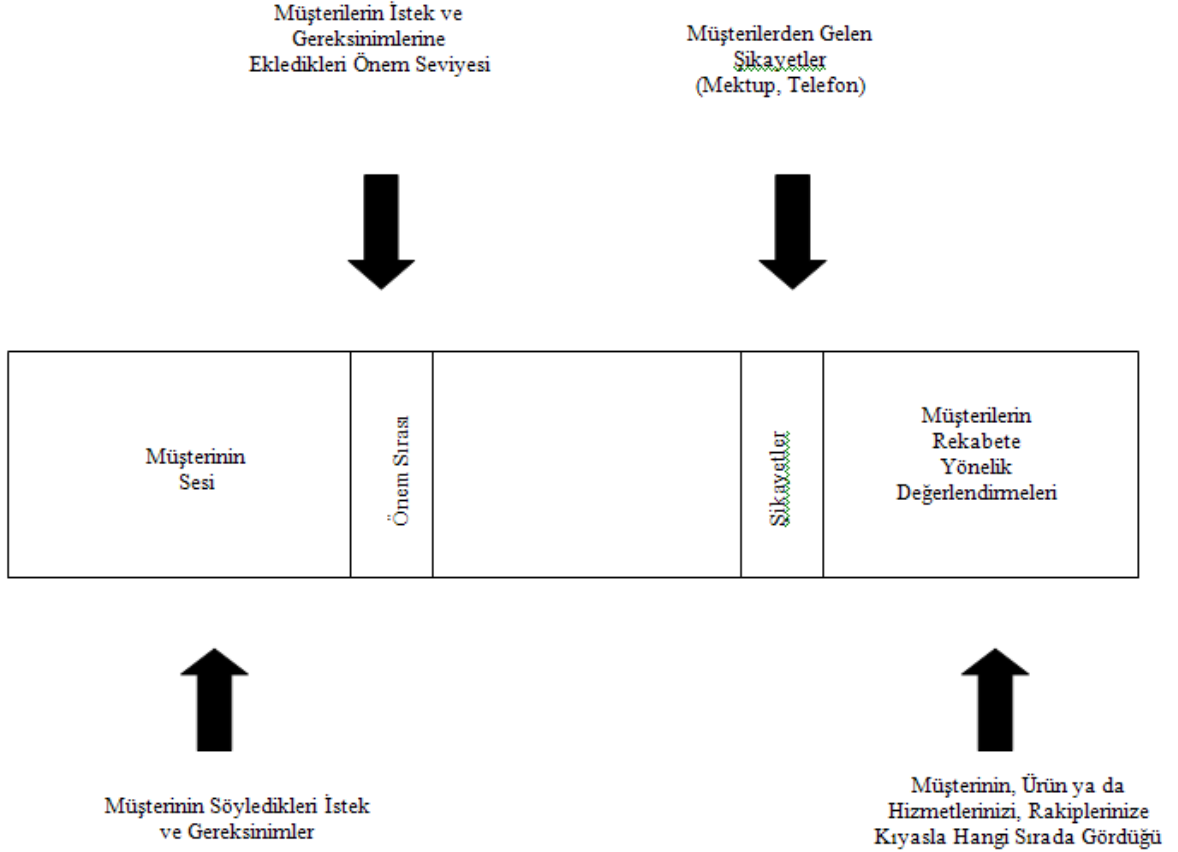
Bir müşteri gereksinimi; ürün ya da hizmetin sağlayacağı faydanın müşterinin kendi sözleriyle ifade edilmesidir (GRIFFIN-HAUSER, 1993, s.4).

Müşteriler, istek ve gereksinimlerini kendi dillerinde ifade ederler. Müşterilerin düşünceleri, bir KFG projesinin başlatılabilmesi için gerekli olan en temel girdidir (DAY, 1998, s.18)

KFG fonksiyonlar arası bir süreç olduğu için, stratejik ve faaliyet kararları açısından kullanışlı olan pazarlama araştırmasını gerektirir. Hem stratejik hem de faaliyet kararlarını belirlemek için “Müşterinin Sesi” olarak bilinen müşteri girdisine ihtiyaç bulunmaktadır.

Müşterinin sesi, her bir ihtiyacın müşteri için önemini ve önceliğini değerlendiren hiyerarşik “müşteri ihtiyaçları”dır (GRIFFIN-HAUSER, 1993, s.2).

KFG Matrisinin müşteri bilgilerine ait bölümü Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil : 1

KFG Matrisinin Müşteri Bilgileri Bölümü

Kaynak: DAY,1998,s.19

Bir KFG çalışmasına başlarken müşteri ihtiyaç ve beklentileri temel veridir. Bu verileri toplamak için sistemli bir müşteri iletişim çalışması gerekmektedir. Çalışma sonunda elde edilecek bilgiler "Müşterinin Sesi" terimi ile ifade edilmektedir. Firmanın müşteri tanımlama evresini tamamlamasından sonra müşteri ile nasıl temasa geçeceğini ve müşteriye tasarım evresine nasıl katacağını; genel tanımıyla; müşterinin sesini nasıl duyacağını planlaması gerekir. Müşterinin sesini duymak, bir başka deyişle müşteri

düşüncelerini dile getirmek için çeşitli yollar vardır. Bu yollardan bazıları şunlardır (AY, 2003, s.66):

- Anket çalışmaları
- Odak gruplar
- Müşteri panelleri
- Deneme süreçleri
- Görüşmeler
- Müşteri ziyaretleri ve ürünün kullanım yerinde izlenmesi
- Fuar ve ticari gösteriler

Burada, etkili bir araştırma metodolojisi uygulayabilmek için seçilen müşteri kitlesinin temsili nitelik taşımaya dikkat edilmelidir. İşletmeler yeni bir proje veya mevcut bir projede revizyon planlarken ürün ve hizmetlerini satın alacak kimselerle, yani müşterileriyle temasa geçme ihtiyacı duyarlar. KFG uygulamasında kalite evi matrisi oluşturulurken ilk aşama müşteri beklentilerinin bir listesinin hazırlanmasıdır. Bu liste müşterilerin ihtiyaç ve üründen bekledikleri özelliklerden oluşur. Bunun için insanlara soru sormak tam anlamıyla yeterli değildir. Tüketicilere ne istedikleri sorulduğunda çoğunlukla ikinci ve üçüncü derecedeki gereksinimlerini söyleyeceklerdir. Bu nedenle işletmeler daha çok ikinci ve üçüncü derecedeki gereksinimlerden hareket ederek, birinci derecedeki gereksinimlere doğru çalışmalıdırlar. Çok genel tüketici istekleri olan öncelikli gereksinimler de, daha ayrıntılı bir liste elde etmek için ikinci ve üçüncü derecedeki gereksinimlere dönüştürülebilir. Birincil müşteri beklentileri olarak adlandırılan bölümde, özellikler, genel kavramlarla ifade edilir. İkincil müşteri beklentileri bölümünde, birincil bölümdeki maddeler detaylandırılır. Ancak bu açıklamalar henüz mühendislik aşamasında kullanılacak yeterlilikte değil ise bunun için üçüncül bölümden yararlanılarak ikincil bölümdeki maddeler daha da detaylı olarak ifade edilir. Müşteri beklentilerinin, hiyerarşik bir yapı içerisinde detaylandırılması, beklentilerin mühendislik aşamasında kullanılabilecek şekilde ifade edilmesini sağlar (AY, 2003, s.67).

1711. Müşteri İstek ve Gereksinimlerinin Tanımlanması

Müşterilerden elde edilen müşteri istek ve gereksinimlerinin ne tür istek ve gereksinimler olduğu, diğer bir deyişle belirlenen istek ve gereksinimlerin karşılanmasının müşteride doyum açısından nasıl bir etki yaratacağının tanımlanması önem taşımaktadır. Bu şekilde müşteri istek ve gereksinimlerinin tanımlanması KFG takımının kararlar almasında yardımcı olacaktır. Kano Modeli, müşteri gereksinimlerinin karşılanmasının müşteri doyumunu ne şekilde etkileyeceğini açıklayan bir modeldir. Bu gereksinimler; beklenen gereksinimler, dile getirilen gereksinimler ve heyecan uyandıran gereksinimler olarak üç düzeyde açıklanmaktadır (AKBABA, 2003, s.155).

Beklenen Gereksinimler (Temel Gereksinimler): Müşterilerin genellikle dile getirmeye gerek görmediği, müşterilerin bir mal veya hizmetten temel beklentileri niteliğindeki gereksinimleridir (AKBABA, 2003, s.157).

Dile Getirilen Gereksinimler: Bu gereksinimler, müşterilere sorulduğunda müşterilerin dile getirdikleri ve talep ettikleri gereksinimlerdir. Müşteriler bu gereksinimlerini karşılayacak özelliklerin üründe bulunmasını isterler. Bu gereksinimleri karşılayacak özelliklerin söz konusu mal veya hizmette bulunma düzeyi ile doğru orantılı olarak müşterinin doyum düzeyi de yükselecektir (AKBABA, 2003, s.157).

Heyecan Uyandıran Gereksinimler: Bu düzeyde yer alan gereksinimlerden müşteriler görüşme esnasında nadiren direkt olarak söz ederler. Bunlar müşterinin beklentisinin ötesine geçen şeylerdir. Heyecan verici kalite, müşterilerin yorumuna veya müşterinin davranışlarının gözlemlenmesine dayanan “yaratıcı sıçrama” yapılarak elde edilir. Şirketler müşterilerini dinlerken, heyecan verici kaliteyi üretmeye yardımcı olacak yaratıcı fikri harekete geçirecek ipuçlarını dikkatle araştırmalıdır (DAY, 1998, s.37).

1712. Müşteri İstek ve Gereksinimlerinin Ağırlıklandırılması

Müşteri istek ve gereksinimleri belirlendikten sonra bu verilerin önem derecelerinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu veriler ağırlıklandırılarak sayısal veriler elde edilir ve böylece müşteri gözünde her bir ihtiyacın önem düzeyi nispi olarak belirlenmiş olur.

Müşterilerden elde edilecek birçok bilgi, ilk aşamada kendiliğinden çözülebilecek niteliktedir. Bu yüzden bu bilgilerin belirli bir sistem altında derecelendirilmesi gerekmektedir. Böylelikle işletmeler müşterilerden elde edilen bilgileri değerlendirerek gruplandırabilir ve göreceli olarak önemsiz olanları göz ardı ederek, önemli olanlara öncelik verebilirler (AY, 2003, s.72).

Önem derecesine ilişkin anketler ve rekabet değerlendirmeleri normal olarak,1’den 3’e, 1’den 5’e ve 1’den 9’a gibi tek numaralı ölçekler içerir (DAY, 1998, s.43).

Bu ölçeklendirmelerin yanında Analitik Hiyerarşi Süreci de kullanılan diğer bir yöntemdir.

Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS, Analytic Hierarchy Process - AHP): Kalite evini oluştururken “Müşterinin Sesi” nin nispi önemini belirlemek amacıyla kullanılır. Thomas Saaty tarafından 1980 yılında geliştirilen metot sorun çözmeye ve karmaşık durumlarda karar vermede kullanılan güçlü bir araçtır. Öncelikler matrisi metodunda olduğu gibi sadece belirli bir seviyedeki bir kritere göre alternatifleri ağırlıklandırmak yerine karmaşık ve çok kriterli problemlerin çözümüne uygun bir yapıya sahiptir (WANG ve diğerleri, 1998, s.422).

Bir aktivite ya da kriterler setinin göreceli önem derecelerini belirlemede kullanılan çeşitli yöntemlere eklenen yeni bir yöntemdir. Karar vermede kullanılan yöntemin farkı; karmaşık, çok kişili, çok kriterli ve çok periyotlu problemleri hiyerarşik olarak yapılandırmasıdır. Yöntem hiyerarşinin her düzeyinde belirlenen bir kritere göre elemanların bir matris yardımıyla ikişer ikişer karşılaştırılmasından ve bu sayede ağırlıklarının ölçeklendirilmesinden ibarettir (YENGİNOL, 2000, s.101).

172. Kalite Evinin Oluşturulması

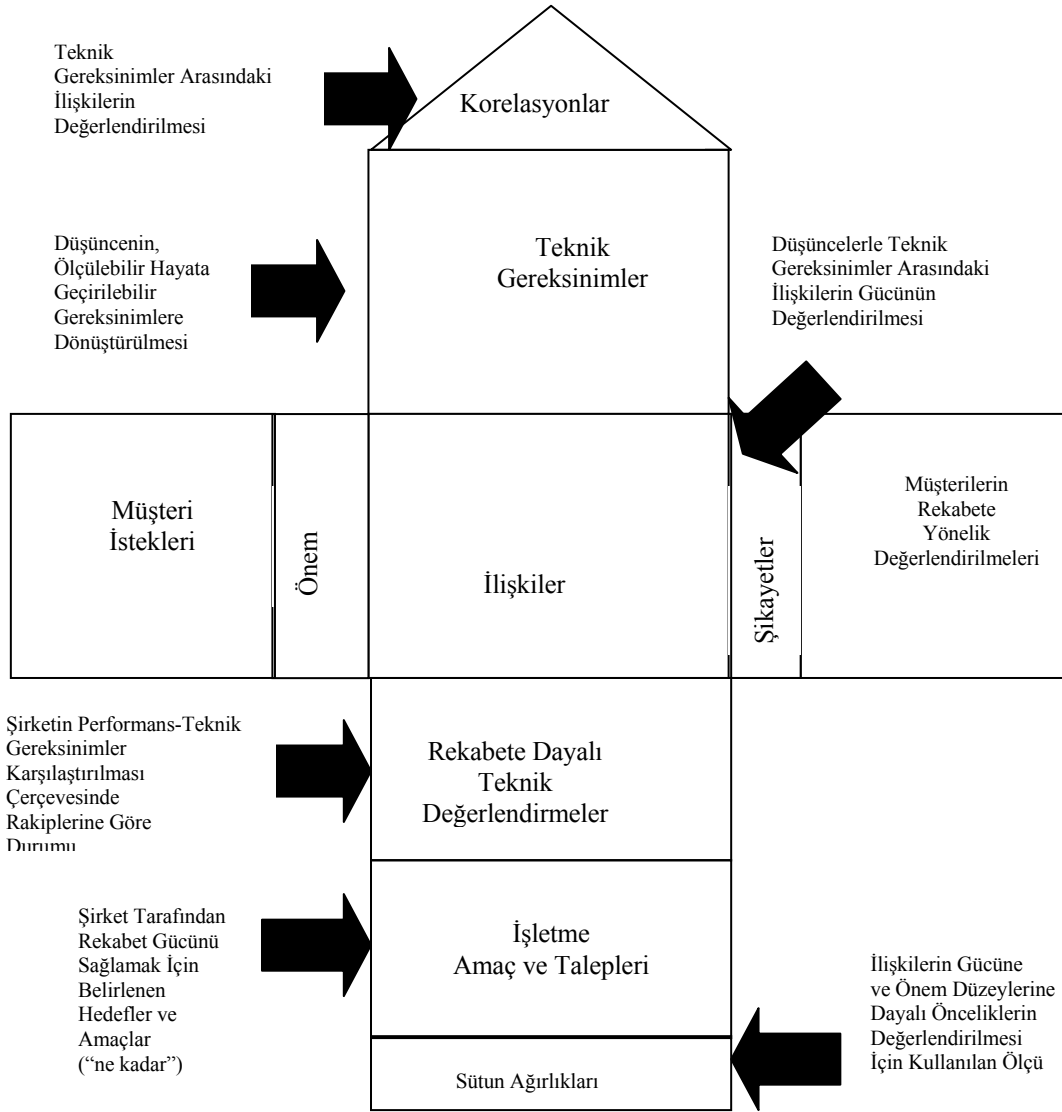
KFG sürecinin en önemli aşaması olan bu bölümde süreç boyunca edinilen bilgiler, hesaplanan sayısal değerler, ulaşılan sonuçlar kalite evinde bir araya getirilmektedir.

KFG matrisinin iki önemli kısmı bulunmaktadır. Matrisin yatay bölümü, müşterilerle ilgili bilgileri içerirken, dikey bölümü, müşteri girdilerine cevap veren teknik bilgileri içermektedir (DAY, 1998, s.18).

KFG Matrisinin temel unsurları şunlardır:

- Kolerasyonlar
- Teknik Gereksinimler
- Müşterinin Düşüncesi
- İlişkiler
- Müşterilerin Rekabete Yönelik Değerlendirmeleri
- Rekabete Dayalı Teknik Değerlendirmeler
- İşletme Amaç ve Talepleri
- Sütun Ağırlıkları

Matrisin temel unsurları Kalite Evi'nde Şekil 2'deki gibi konumlanmaktadır.



Şekil : 2

KFG Matrisinin Temel Unsurları (Kalite Evi)

Kaynak: DAY, 1998, s.20

1720. Müşteri İstekleri Kısmının Oluşturulması

Hedef grubun düşüncelerinin telefon, anket, yüz yüze görüşme yöntemleriyle kalite evine aktarıldığı aşamadır (PARK-NOH, 2002, s.394).

KFG matrisinin müşteri bilgileri bölümü, müşterinin sesi ile toplanan ve sınıflandırılan müşteri gereksinim ve beklentilerinin aktarılması ile oluşturulur. Müşteri, gereksinim ve beklentilerine ilişkin verilerin, anlam karmaşalarına meydan vermeden KFG matrisine

geçiş sağlanmalıdır. Müşteri isteklerinin doğru bir şekilde aktarılabilmesi için, istekler gerektiği şekilde kısaltılmalı ve aynı olanlar birleştirilmelidir (ARICAN, 2006, s.135).

Kısa ve mümkün olduğunca açık ifadelerle belirtilen müşteri istekleri yukarıdaki şeklin sol tarafındaki kısma yazılır. Böylece kalite evinin Ne'leri diye tabir edilen kısım tamamlanmış olur. Bu bölümün hemen yanındaki önem kısmı daha önce belirlenmiş müşteri isteklerinin çeşitli yöntemlerle derecelendirilme sonuçlarının yer aldığı sütundur.

1721. Teknik Gereksinimlerin Belirlenmesi

Oluşturulan bir çalışma takımıyla müşterinin beklentileri ne şekilde karşılanır sorusuna yanıt aranan aşamadır (PARK-NOH, 2002, s.394)

KFG matrisinin teknik bilgiler kısmı oluşturulurken yapılacak ilk iş, müşteri gereksinimlerinin teknik gereksinimlere dönüştürülmesidir. Böylece, müşteri gereksinim ve isteklerine cevap veren, genel bir tasarım belirleyen teknik gereksinimler bölümü sağlanır (ARICAN, 2006, s.140).

Teknik gereksinimlerin belirlenmesi müşterinin düşüncesi kısmında yer alan müşteri istekleri yani müşterinin işletmeden neler beklediğine dair ifadeleri karşılığında işletmenin bu gereksinimleri nasıl karşılayacağına dair cevaplar bulmasından ibarettir.

Değişik kaynaklarda tasarım gereklilikleri, ürün özellikleri, teknik gereksinimler, şirket beklentileri, mühendislik özellikleri veya ikame kalite özellikleri şeklinde de adlandırılan teknik cevaplar, Kalite Evi'nin üst kısmında yer almakta ve müşteri gereksinimleri ile karşılıklı değerlendirme yapma olanağı vermektedir (AKBABA, 2003, s168)

"NASIL'lar süreçlerden, kişilerden, fonksiyonlardan, tesislerden ya da yöntemlerden oluşabilir. Ancak belirlenmeleri için bütün bir örgütün bilgisine ihtiyaç vardır. Bu noktada çok disiplinli bir takım çalışmasının yürütülmesi çok önemlidir. Zira sorunların çözümü, farklı fikirleri ve deneyimleri gerektirir (YENGİNOL, 2000, s.63).

1722. Müşteri İstekleri ile Teknik Gereksinimler Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi

1-9 Skalası kullanılarak hangi teknik gereksinimin hangi müşteri beklentisini ne derecede karşıladığının tespit edildiği aşamadır. Burada 9; kuvvetli, 3; orta, 1; zayıf ilişkiyi temsil eder (PARK-NOH, 2002, s.394)

Teknik gereksinimler belirlenip Kalite Evi'ne yerleştirildikten sonra bu aşamada müşteri gereksinimleriyle arasındaki ilişki değerlendirilir. Her bir teknik özelliğin hangi müşteri isteğiyle ne düzeyde ilişkili olduğu araştırılır. Sonuçta bulunan değerler Kalite Evi şeklindeki orta kısma yani ilişkiler kısmına yazılır.

İlişki matrisini oluşturmanın yöntemi; her teknik karakteristik üzerinde tek tek durarak, müşteri isteklerini karşılamaya ne derecede katkıları olduğunu, takımın tüm üyelerinin fikir birliği ile belirlemektir. İlişki derecelerini belirlemede semboller ve sembollere ait puanlar kullanılır (YENGİNOL, 2000, s.64).

Tablo : 2

İlişki Derecesi Sembol ve Puanları (YENGİNOL, 2000, s.64)

İlişki Derecesi	Sembol	Amerikan Sistemi Puanı	Japon Sistemi Puanı
Güçlü İlişki	©	9	5
Orta İlişki	○	3	3
Zayıf İlişki	A	1	1

Kaynak: YENGİNOL, 2000, s.64

Yukarıdaki sembol veya puanlar yardımıyla her bir teknik gereksinim müşteri istekleriyle tek tek sorgulanarak aradaki ilişki düzeyi belirlenir. İlk sıradaki teknik gereksinimden başlanmak üzere sırasıyla bütün teknik gereksinimler müşteri istekleriyle birlikte ele alınarak değerlendirilir ve doğru ilişki dereceleri belirlenmeye çalışılır. Teknik gereksinimler ile müşteri istekleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi sayesinde hangi teknik gereksinimin hangi müşteri isteğini ne düzeyde etkileyeceği ve hangi teknik gereksinimin öncelikle ele alınması gerektiği ortaya konmaktadır. Bu amaçla kullanılan basit bir matematik işlemiyle teknik önem derecelerini belirlemek mümkündür. Daha önce Analitik

Hiyerarşi Süreci gibi tekniklerle belirlenmiş olan müşteri isteklerine ait önem yüzdeleri her bir teknik gereksinimin ilişki puanlarıyla çarpılıp toplanır. Bu işlem her sütun için ayrı ayrı yapılır. Böylece her bir teknik gereksinimin müşteri beklentilerini karşılamadaki öncelik sırası belirlenmiş olur. Bu değerler yüzde olarak da bulunup teknik önem derecesi ve teknik önem yüzdesi olarak Kalite Evi'nde ilişkiler bölümünün hemen alt satırında yer alırlar. Hiç şüphesiz ki bu değerler sayesinde işletme öncelikli geliştirmesi gerekli teknik gereksinimlere kolaylıkla karar verebilecektir.

1723. Müşteri Rekabet Değerlendirmesi

Bu aşamada işletme müşteriler gözünde rakip işletme ile kendi durumunun kıyaslanmasını görmektedir. Bu, bir anlamda işletmenin rakiplerine göre rekabet gücünü ortaya koyan bir değerlendirmedir.

Bu değerlendirmeyle işletme, ürünü rakip ürünlere kıyaslandığında, pazarda bulunduğu yeri görmüş olur. Rekabete dayalı testler yapıldıktan sonra, veriler matrise kaydedilir (ARICAN, 2006, s.147).

Kalite Evi'nin sağ tarafında yer alan kısım Kalite Evi şeklinde "müşterilerin rekabete yönelik değerlendirmeleri" adıyla yer almış olup bulunan değerler pazar araştırmalarıyla saptanmaktadır. Firma bugün ve rakip bugün sütunları işletmenin ve rakip olarak ele alınan firmanın müşteriler tarafında araştırılma yapılan zamanda nasıl değerlendirildiğini ifade eder. Her bir müşteri isteği bazında firma ve rakip genelde 1-5 skalası kullanılarak değerlendirilir (1:En kötü, 5:En iyi olarak değerlendirmeye alınmaktadır).

Firma hedef sütununda firmanın bugününü ile rakiplerin yapılan kıyaslaması sonucunda firmanın kendisini nasıl görmek istediği, yani firmanın gelecek hedefi gösterilmektedir. Burada rakiplerin değerlendirmeleri çok önemlidir (AY, 2003, s.85).

İlerleme oranı; rakip bugün sütununun firma bugün sütununa oranlanmasıdır. İlerleme oranı ile önem derecesinin çarpılması yoluyla da önem puanları elde edilmiş olur. Böylece işletmenin rakibe göre yetersiz olduğu ve kendini geliştirmesi gereken müşteri beklentileri belirlenmiş olur.

Yüzde önem derecesi; önem puanı sütunundaki değerlerin normalize edilmesi ile yani her bir müşteri gereksinimine ait önem puanının önem puanları toplamına oranlanması ile elde edilir. Yüzde önem dereceleri hesaplamasında hem müşterilerin değerlendirmeleri, hem de müşteri gereksinimlerinin işletme için taşıdığı değer söz konusudur (AY, 2003, s.86).

1724. Teknik Gereksinimler Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi

Müşteri isteklerini karşılamak amacıyla belirlenen teknik karakteristikler arasında olumlu ya da olumsuz etkileşimler olabilir. Yani bir teknik karakteristikte olumlu yönde gelişme sağlanması, bir diğerini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilir. Bu türlü etkileşimlerin görülmesi için kalite evinin adının konmasına vesile olan; “çatı matrisi” ya da “korelasyon matrisi” kullanılır. Bu matriste her hücre; iki farklı teknik karakteristik arasındaki korelasyonu temsil eder (ARICAN, 2006, s.149).

Her bir teknik cevabın diğer teknik cevaplarla olan ilişkilerinin tek tek ele alınarak incelendiği teknik ilişkiler matrisi, hangi teknik cevapların birbirlerini desteklediklerini veya engellediklerini belirlemek için kullanılmaktadır. Teknik cevaplar arasındaki ilişkilerin analiz edilmesi, tasarımdaki darboğazları ortaya çıkaracağı için, bu çatı aynı zamanda ilave araştırma ve geliştirme çabalarına gereksinim duyulabilecek alanları da göstermektedir (AKBABA, 2003, s.174).

1725. Teknik Kıyaslama ve Hedeflerin Belirlenmesi

Teknik değerlendirme bölümünde teknik karakteristikler için objektif değerler yer almaktadır. Burada amaç firma mamulünün rakip mamule göre gerçek değerlerini kıyaslamak ve bu bilgi ışığı altında hedef değerleri belirlemektir (ABASOV, 2003, s92).

Bu değerlendirme işletmenin teknik gereksinimleri karşılama konusunda rakiple mukayese edilmesini, hangi teknik gereksinimlerin daha önemli olduğunu ve hedef değerlerin saptanmasını içermektedir. Müşteri bazlı teknik değerlendirmede olduğu gibi burada da firmanın ve rakibin teknik gereksinimleri karşılama durumu sayısal değerlerle

ortaya konmaktadır. Kalite evi şeklinde de görüleceği üzere “rekabete dayalı teknik değerlendirmeler” kısmı Kalite Evi’nin alt bölümünde “İşletme amaç ve hedefleri” ile birlikte yer almaktadır. İşletmenin hedef değerleri rakipleri ile kıyaslama yapması sonucunda kendine hedef olarak belirlediği, ulaşmayı planladığı ve KFG takımı tarafından saptanan değerlerdir. Rekabete dayalı teknik değerlendirmeler kısmındaki diğer değerler ise; teknik önem derecesi ve teknik önem yüzdesidir ki bunlardan müşteri istekleri ile teknik gereksinimler arasındaki ilişkinin belirlenmesi aşamasında bahsedilmiştir.

Bu değerlendirme yapılırken; müşterilerin yaptıkları kıyaslama da göz önüne alınmalıdır. Zira herhangi bir teknik karakteristiğin objektif ölçümleri bakımından daha iyi olursa bile, o teknik karakteristiğin karşıladığı müşteri istekleri bakımından müşteri firmayı daha geride ya da daha kötü olarak algılıyor olabilir. Böyle bir durum kalite evinde kolayca fark edilebilir. Bu duruma firmanın imaj sorunları, ya da reklamlardaki yanlış yönlendirmeler neden olabilir. Bu sorun geliştirme ekibinin sorunu olmaktan çok, stratejilerle ya da taktiklerle ilgili bir sorundur ve üst yönetime bildirilmelidir (YENGİNOL, 2000, s.68).

Rekabet matrisleri işletmenin ürününün piyasadaki yerini görmesi açısından büyük öneme sahiptir. Genellikle her iki matriste birbiri ile orantılıdır. Müşteri gereksinimlerini fazlası ile karşılayabilen bir ürünün teknik gereksinimler bakımından da diğer ürünlere göre üstün olması gerekir. Bunun aksi bir durum ortaya çıkıyorsa değerlendirmenin hatalı olduğu söylenebilir (AY, 2003, s.88).

173. Sonuçların Analizi ve Yorumu

Bu aşama KFG’nin son aşaması olup sonuçların değerlendirilmesi ve yorumlanmasını içerir.

KFG matrisi tamamlandığında işletme; müşteri gereksinim ve beklentilerini ne ölçüde karşılayabildiğini, pazardaki rekabet durumunu ve müşteri gereksinim ve beklentilerini karşılayacak teknik karakteristikleri saptamış bulunmaktadır. İşletme bu verilere ulaştıktan sonra; kaynaklarını verimli bir şekilde kullanarak, KFG matrisinin yönlendirdiği şekilde iyileştirme yapmalıdır. Amaç; işletmeyi müşteri gereksinim ve istekleri ile karşılaştırıp

müşteri memnuniyeti için gerekli önceliklerin saptanması ve buna bağlı olarak da gerekli iyileştirmenin yapılmasıdır (ARICAN, 2006, s.153).

KFG matrisinin analizi, matrisin müşteri kısmı ile birlikte başlamalıdır. Bu kısım, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını, önem düzeyi ölçütlerini ve rekabete yönelik ürün değerlendirmelerini içerir. Burada amaç, bu verileri gözden geçirmek ve şirketin yeni ürün sunumları planlarken göz önüne alması gereken müşteri gereksinimlerini belirlemektir (DAY, 1998, s.96).

Analiz çalışmasında ikinci aşama Kalite Evi'nin teknik kısmı üzerinde yoğunlaşmaktır. Matrisin teknik kısmı, teknik cevaplar, bunların önem ve öncelik düzeyleri, teknik cevaplar açısından işletmenin ve rakiplerinin performansları ve işletmenin bunlarla ilgili yeni hedefleri gibi bilgileri içermektedir. Müşteri gereksinimleri de hesaba katılarak bu kısmı oluşturan teknik cevapların incelenmesi ile müşteri doyumunu sağlamada öncelikli olan teknik cevaplar belirlenecektir. Öncelikli teknik cevapların seçimi sonrasında, üzerinde çalışılacak teknik cevapların belirlenmesi konusu gündeme gelecektir. Bu belirlemeler yapılırken de ilişki matrisinin ve teknik ilişkiler matrisinin incelenmesi gerekecektir. Teknik ilişkiler matrisinin incelenmesi, teknik cevaplar arasındaki ilişkilerin belirlenmesini sağlamak yanında işletmenin bölümleri arasında oluşturulması gerekli işbirliği düzeyi hakkında da bilgi verecektir.

Özetle, tamamlanmış KFG matrisinin analizine ilişkin olarak aşağıdaki önemli noktaların vurgulanması gerekir (DAY, 1998, s.109):

- Geliştirilmiş müşteri tatminine yönelik öncelikli maddeleri belirlemek için matrisin müşteri kısmı kullanılarak analiz yapılmalıdır.
- Bu analiz, müşterilerin önem düzeyi, rekabete yönelik değerlendirmeleri ve her türlü müşteri şikayetlerini esas alan tümleşik bir kararı temsil etmelidir. Geliştirilmiş müşteri tatmini, satış noktaları ve gelişim oranlarının belirlenmesine yönelik hedeflerin geliştirilmesi suretiyle karar sürecine yardımcı olunabilir.
- Müşterinin ilgi alanına giren öncelikli maddeler belirlendiğinde, bu öncelikli maddelere yanıt vermek üzere hangi teknik gereksinimler üzerinde çalışma yapılması gerektiğini belirlemek için, komple bir KFG Matrisi kullanılmalıdır.

- Müşteri gereksinimlerinin tümünün işletmeyi etkilemesini sağlamak için, müşteri ve şirket gereksinimlerini birleştirebilecek nitelikte bir takım süreç veya sistemlerin düşünülmesi gerekli olup bu yöntem ürün geliştirmeye yönelik spesifikasyonların gelişimi için esas teşkil edebilir. Bu tartışmalar sonucunda ortaya çıkan hedef değerlerin bazıları, KFG Matrisinde liste halinde belirtilen ve müşteriye tatmin edici nitelikteki ideal hedeflerden farklılık gösterebilecektir ki bu da kısa vadeli hedeflere yönelik bir dizi satırın ilave edilmesi suretiyle kaydedilebilir. Kısa vadeli ve ideal hedefler arasındaki orantısızlık, ürün geliştirilmesine yönelik olarak mücadele verilmesini gerekli kılan alanları temsil eder.

18. Kalite Fonksiyon Göçerimi Modelleri

KFG sürecinin sayesinde müşteri tatminini sağlayacak ürün tasarımı ve bununla ilgili teknik gereksinimler ile öncelikli üzerinde durulması gereken konular belirlenmiş olmasına karşın gerekli parçalar, süreçler ve planlar ortaya konamamıştır.

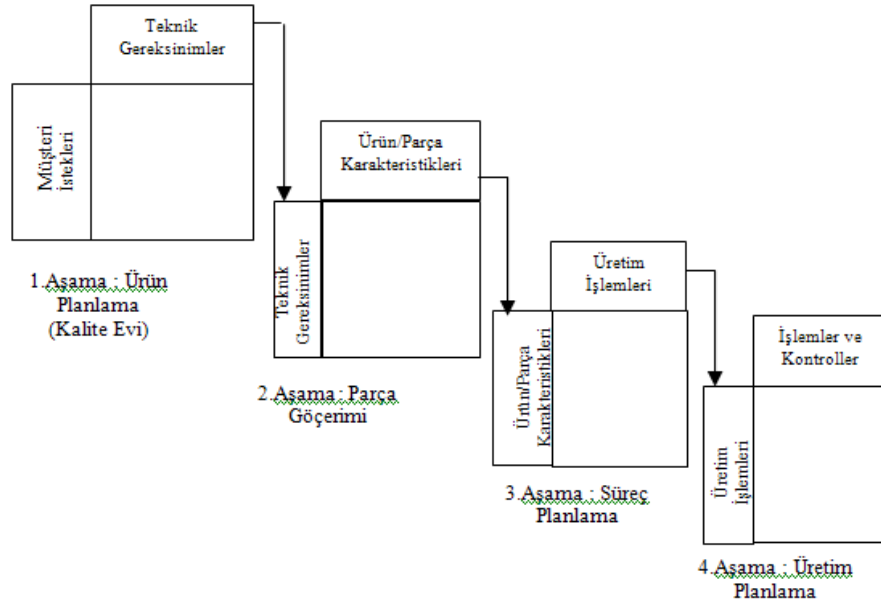
Çoğu uygulayıcılar KFG sürecini Kalite Evi'nin oluşturulması aşamasında sona erdirmekle birlikte, sonraki aşamalara geçilmesi KFG'nin yararlarının gerçekleştirilmesi için gereklidir. Bu amaçla kullanılan iki farklı yaklaşım vardır. Bunlardan ilki "Dört Aşamalı Model" , ikincisi ise "Matrislerin Matrisi" modelidir. Bu modellerin ikisi birbiriyle çelişmez. Matrislerin Matrisi aslında Dört Aşamalı Modeli de kapsar (YENGİNOL, 2000, s.72).

Bu çalışmada sadece kısaca Dört Aşamalı Modele değinilecektir.

180. Dört Aşamalı Model

KFG'nin temel amacı müşteri isteklerini tasarım gerekliliklerine ve sonuçta parça karakteristiklerine, süreç planlarına ve üretim gerekliliklerine dönüştürmektir. Bu ilişkiyi kurmak amacıyla KFG; her biri ürün geliştirme döngüsü içeren dört matrisi içerir. Bunlar ürün planlama, parça göçerimi, süreç planlama ve üretim/işlem planlama matrisleridir. Ürün planlama matrisi müşteri ihtiyaçlarını tasarım gerekliliklerine, parça göçerimi matrisi önemli tasarım gerekliliklerini ürün/parça karakteristiklerine, süreç planlama matrisi

önemli ürün/parça karakteristiklerini üretim işlemlerine, üretim/işlem planlama matrisi önemli üretim işlemlerini günlük işlem ve kontrollere dönüştürür. KFG'nin dört aşaması şekil 3'de gösterilmiştir (KARSAK, 2004, s.3958).



Şekil : 3

KFG Sürecinin Dört Aşaması (Dört Aşamalı Model)

Kaynak: KARSAK, 2004, s.3958.

KFG süreci dört aşamadan oluşur (FUNG ve diğerleri, 1999, s.378):

1. Ürün Planlama (Kalite Evi): Müşteri beklentileri uygun ürün özelliklerine çevrilir.
2. Ürün Tasarımı (Parça Göçerimi): Ürün özellikleri parça veya malzeme gereksinimlerine dönüştürülür.
3. Süreç Planlama: Parça veya malzeme gereksinimleri süreç karakteristiklerine dönüştürülür.
4. Süreç Kontrol (Kalite Kontrol Şemaları veya Evleri): Süreç karakteristikleri özel Kontrol Metotları ile değerlendirilir.

Her ev Kalite Fonksiyon Göçerim sürecinin her bir aşamasını ifade eder. Bütün KFG süreci, her biri KFG'nin bir aşamasını temsil neden en az dört evden oluşur (Şekil 3). Birinci aşamada evin alt kısmında hesaplanarak bulunan ve en fazla müşteri beklentisini

karşıl原因an en önemli mühendislik karakteristikleri, bir sonraki KFG aşamasına girdi olarak aktarılır (BOUCHEREAU-ROWLANDS, 2000, s.10)

Bu modelde; oluşturulan ilk matris yukarıda nasıl oluşturulduğu anlatılan kalite evidir. İlk matrisin oluşturulmasından sonra, belirlenen teknik karakteristikler arasında öncelikli olanlar ikinci bir matris diyagramına satır verileri olarak aktarılırlar. Bu ikinci matrisin oluşturulmasındaki amaç, belirlenen teknik karakteristikleri gerçekleştirmek için hangi parçaların kullanılacağına karar vermektir. Dolayısıyla KFG takımı ilk kalite evini oluştururken yaptığı gibi, teknik karakteristikleri karşılamak için gerekli parçaları belirlemek üzere çalışmalarına devam eder. Bu aşamaya tasarım göçerimi ya da parça göçerimi adı verilir (YENGİNOL, 2000, s.72).

Modelin üçüncü aşaması olan Süreç Planlama Matrisinin oluşturulması aşamasında belirlenmiş mamul parçalarını üretmek için gerekli süreçlerin belirlenir. Bu aşamanın amaçları şunlardır (ABASOV, 2002, s.98):

- Süreç/İmalat işlemlerinin tanımlanması
- En uygun süreç/imalat işlemlerinin değerlendirilmesi ve seçilmesi
- Yeni mamulün üretilebilir hale getirilmesi için sürecin hangi aşamasının geliştirme veya yeniden tasarısına ihtiyaç olduğunun belirlenmesi.

Sonuncu aşama olan Üretim Planlama Matrisinin oluşturulması aşamasının amacı aşağıdaki gibi sıralanabilir (ABASOV, 2002, s.99):

- Süreç işlemleri ile mamulün fiziksel karakteristiklerinin karşılaştırılması
- Hangi kalite denetimlerinin önemli olduğunun belirlenmesi
- Karakteristikler için hedef değerlerin belirlenmesi
- Operatörlerin sürecin doğru gittiğinden emin olmalarını sağlayacak iç denetimin belirlenmesi.

19. Türkiye'deki Kalite Fonksiyon Göçerimi Uygulamaları

Türkiye'de ilk KFG uygulaması beyaz eşya üreticisi olan Arçelik firması tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu amaç doğrultusunda çalışmalarına 1994 yılında başlayan Arçelik, ilk olarak konuyla ilgili faaliyetlerini gerçekleştirmiştir. Bu bağlamda 18'i yönetici olmak üzere toplam 45 kişiye KFG yönetimi konusunda eğitim seminerleri verilmiştir. Daha sonra yöntemin şirket çapında yaygınlaştırılması amacıyla ilk KFG projesi Araştırma Geliştirme Merkezi (AGM) tarafından bulaşık makinesi üzerinde uygulanmıştır. AGM ikinci KFG projesi 1995 yılında no-frost buzdolabı üzerinde gerçekleştirmiştir. Aynı yıl çamaşır makinesi ve Elektrik Süpürgesi işletmelerinde de KFG uygulamaları başlatılmıştır. Tüm bu uygulamalarda müşteri isteklerinin belirlenmesi için odak grup çalışmaları yapılmış, pazar araştırmaları, sergi ve fuardaki yorumlar, müşteri şikayetleri gibi çeşitli kaynaklardan yararlanılmıştır.

Türkiye'de KFG'yi tanıtmak ve uygulamalarını yaygınlaştırmak amacıyla 17–19 Nisan 2002 tarihinde İzmir'de 1.Ulusal Kalite Fonksiyon Göçerimi Sempozyumu gerçekleştirilmiştir. Sempozyumda KFG'nin çeşitli sektörlerde yapılmış uygulamaları sunulmuştur. Bu uygulama çalışmalarının bazıları şunlardır (ABASOV, 2002, s.27):

Otomotiv sektöründe yapılan uygulama BMC tarafından gerçekleştirilmiştir. BMC, KFG yöntemini, ürettiği otomobillerin direksiyon sistemlerinin optimizasyonunda kullanmıştır.

İnşaat sektöründe yapılan uygulama Türk Tablo AO' da gerçekleştirilmiştir. Çalışma izolasyon hatlarının iç müşterisi olan bükme hatlarındaki çalışanların sesini dinlemek, meydana gelebilecek aksaklıkları, olumsuz ilişkileri ortadan kaldırmak ve çatışmayı önceden görerek engel olmak amacıyla yapılmıştır.

Tekstil sektöründe yapılan uygulama ise örme alanında faaliyet gösteren bir tekstil işletmesinden gerçekleştirilmiştir. Müşteri istekleri doğrultusunda daha kaliteli kumaş üretebilmek amacıyla bu uygulama gerçekleştirilmiştir. Çalışmada kalite evi kullanarak, üretilen kumaşın müşteri ihtiyaçlarını karşılama derecesi rakip ürünlerle kıyaslanmış,

iyileştirme gerektiren özellikler belirlenmiş, müşteri ihtiyaçlarının karşılanması için en önemli teknik özellikler sırasıyla ortaya konulmuştur.

Fotoğraf sektöründeki bir işletme de KFG uygulamaları arasında yer almaktadır. Bu çalışmada, müşterilerin fotoğraf çektirirken dile getirdikleri istekleri araştırılarak, bu isteklerin nasıl karşılanabileceğini belirlemek üzere kalite evi oluşturulmuştur.

Yozgat'taki bir öğretim kurumunda yapılmış bir KFG uygulaması da mevcuttur. Çalışmada KFG yöntemi kullanılarak, eğitim yönteminden kaynaklanan sayısal derslerin başarısızlık nedenlerini giderecek kalite karakteristikleri belirlenmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

20. İmalat İşletmelerinde Kalite Fonksiyon Göçerimi Literatür Araştırması

CROWE-CHENG (1996), çalışmalarında üretim strateji planlamasına dair birçok yaklaşımın olduğunu ve bunların; iş alanlarını tanımlama, stratejik hedefleri belirleme, temel sıkıntıları ortaya çıkarma, hedeflere ulaşabilecek programlar kurma, uygulama ve yorum getirme gibi ortak amaçlarının olduğunu fakat hiçbirinin tüm bu amaçları sistemsel bir şekilde uygulayıp aşamaları tamamlayamadıklarını ifade etmişlerdir. Çalışma, büyük otomobil firmaları ve makine sanayi için parça üreten bir metal ürünler üreticisini ele almakta ve KFG sürecinin bu işletme için nasıl uygulandığını anlatmaktadır. KFG sayesinde işletme stratejilerini üretim stratejileriyle, üretim önceliklerini uygulama planlarıyla ilişkilendirip en sonunda ayrıntılı iş planları elde etmişlerdir. En önemli hedef olarak; iş emirlerinin tanımlanması, yeni süreçler için yeni iş emirlerinin belirlenmesi ve üretim ile satış birimleri arasında iletişim ağının kurulması belirlenmiştir. Strateji planlama aracı olarak Kalite Fonksiyon Göçeriminin kullanılmasının yerinde bir karar olduğu sonucu ortaya konmuştur.

WANG ve diğerleri (1998), makalelerinde üretim işletmelerinde KFG kullanımını ve bu yöntemde kullanılan iki tekniğin –öncelikler matrisi metodu ve analitik hiyerarşi süreci- karşılaştırılmasını incelemişlerdir. Makalede AHP sadece müşteri gereksinimlerinin ağırlıklarının belirlenmesinde değil, önceliklerin göz önünde tutularak kalite evine yerleştirilmesinde de kullanılmıştır. AHP ve KFG'nin işleyişi, avantaj ve dezavantajları üzerinde de durulan çalışmada yöntem, zaman, maliyet, zorluk, doğruluk gibi temel faktörler açısından da değerlendirilmiştir. Sonuçta öncelikler matrisi metodunun daha kısa sürede hazırlanması, maliyetler açısından uygunluğu ve kullanım kolaylığı göz önünde

bulundurulduğunda analitik hiyerarşi prosesi tekniğine göre tercih edilebileceği ancak kesinlik ya da doğruluk baz alınacaksa AHP'nin üstünlüğü ortaya çıkmıştır.

PARTOVI (1999), makalesinde pazar bölümlerini, müşteri isteklerini, tasarım özelliklerini ve çeşitli üretim süreçlerini yatırım planlaması çerçevesinde ele alıp bu amaçla KFG'nin lastik üreten bir firmaya uygulanmasını incelemiştir. Çalışmada Analitik Hiyerarşi Süreci oluşturulan her bir matrisin içerdiği değişkenlikler ile arasındaki ilişkilerin derecesini saptamak için kullanılmıştır. Oluşturulan bu matrislerin amacı projeleri önceliklendirmek ve müşteri memnuniyetini amaçlayan bu projelerin sermaye gereksinimlerini karşılamaktır. Fiyat, çeşitlilik, dayanıklılık, yol tutuşu, güvenlik, çevreye uyum gibi müşteri beklentileri arasından "Dayanıklılık" müşteri isteğinin en önemli olduğu sonucuna varılmıştır. Bu istekleri karşılayacak tasarım özellikleri ve buna bağlı olarak da üretim işlemleri değerlendirilmiştir. Üretim aşamaları alternatif projelerle ilişkilendirilmiştir. Çalışma yatırım planlamasında bir örnek yardımıyla metodun kullanımı ve yararlarını ortaya koyarak ayrıca Kalite Fonksiyon Göçerimi tekniğinin birçok farklı alanda da kullanılabileceğini göstermiştir.

DELANO ve diğerleri (2000), makalelerinde ürün tasarımı kararlarını almada firmalara yardımcı olan iki tekniği karşılaştırmaktadır. Bu teknikler; Kalite Fonksiyon Göçerimi ve Karar Analizidir. Yeni bir uçak tasarımı seçiminde her iki tekniğin de uygulanmasıyla ilgili AR-GE çalışmaları yapılmış ve birçok benzer özelliğe sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Her iki tekniğin kendine özgü özellikleri ve yararları olmasının yanında birlikte kullanılmalarının AR-GE çalışmaları için karar aşamasında ve iletişim sağlamada en iyi çözüm olacağını savunmuşlardır.

MARTINS-ASPINWALL (2001), hazırlamış oldukları makalenin amacı Kalite Fonksiyon Göçerimi yönteminin nasıl uygulandığını, faaliyetlerin yürütülmesinde yaşanan temel problemleri ve sağladığı yararları değerlendirmektir. Makale; yonteme dair genel bilgi verdikten sonra sadece kullanıcılar değil kullanıcı olmayanların da elde edilmesi gerektiğine dair bir yorum getirmektedir. Çalışmada İngiltere'deki çeşitli işletme ve üniversitelerden toplam 246'sına anketler yollanarak KFG kullanan ve kullanmayan işletme ya da üniversiteler bulunarak, kullananların da ne şekilde kullandıkları incelenerek uygulamada yaşanan problemler ve sağlanan faydalar tespit edilmeye çalışılmıştır.

Metodu kullanan işletmelerde karşılaşılan temel problemler; zaman kaybı, bilgi yetersizliği, gruptaki sorumluluk eksikliği, müşteri sesinin toplanmasıyla ilgili zorluklar, kaynak eksikliği, matrisleri tamamlamada yaşanan güçlükler, rakiplerle karşılaştırma yapma zorluğu, takım çalışmasıyla ilgili problemler, sonuçları elde edememe, maliyetler, uygulama, planlama olarak saptanmıştır.

ABASOV (2002), çalışmasında Toplam Kalite Yönetimi ve kalite kavramına değindikten sonra zorlaşan rekabet koşullarına uyum sağlayabilmek için firmaların mamul tasarım ve geliştirmelerinde kullanabilecekleri eşzamanlı mühendislik anlayışını ve eşzamanlı mamul geliştirmedeki rolü gereği Kalite Fonksiyon Göçerimi yöntemini analiz etmiştir. Kalite Fonksiyon Göçerimi'nin aşamalarına, işletmeye sağlayacağı yararları adım adım kalite evinin nasıl oluşturulduğu konularına değinilmiştir. Çalışma bir tekstil firmasına KFG yönteminin uygulanabilirliğini göstermek amacıyla oluşturulan ve firmanın ürettiği bir ürünün müşteri beklentileri doğrultusunda yeniden tasarlanmasını hedefleyen bir uygulama içermektedir. KFG uygulaması için oluşturulan takım işletmenin kendi bünyesinde bulunan bölümlerden seçilmiştir. Çalışmada "Dört Aşamalı" KFG modeli kullanılmıştır. Böylece "Mamul Planlama" aşamasında kalite evi oluşturulurken, "Parça Göçerimi" aşamasında mamulün her bir parçası teknik gereksinimlerle ilişkilendirilmiş, "Süreç Planlama" aşamasında daha önceki aşamalarda belirlenmiş ve değerlendirilmiş, karakteristikler doğrultusunda üretim sürecinin hangi aşamasına daha dikkatlice eğilimesi gerektiği ve parçalarla süreçlerin ilişkisi ortaya çıkarılmıştır. Son aşama olan "Süreç Kontrol Planlama" aşamasında ise mamul kalitesinin üretim safhasına geçmeden sağlanabilmesi için sürecin belirli aşamalarına kalite kontrol noktaları yerleştirilmiştir. Sonuçta KFG'nin müşteri memnuniyetini sağlamada etkili bir yöntem olduğu ortaya çıkmıştır.

ELDIN (2002), makalesinde geleceği parlak bir planlama aracı olarak ifade ettiği Kalite Fonksiyon Göçerimi Metodunu inşaat sektörüne uygulayıp sonuçları ortaya koymuştur. Yöntemde kullanılan araçlara, kalite evinin oluşturulma aşamalarına değindikten sonra uygulamanın yapıldığı alanlar açıklanmıştır. İncelediği olaylardan ilki kolej öğrencileri için tasarlanan geniş sınıflar için yöntemin kullanılmasıdır. Sekiz odak gruba yöneltilen sorular neticesinde 199 müşteri gereksinimi elde edilmiştir. Bu gereksinimler gruplandırılmış ve neticede en önemli gereksinimin "Öğrenci-öğretmen arası

uzaklığın en aza indirilmesi” olduğu saptanmıştır. Teknik gereksinimler arasından ise “Odanın görüş açısı” en önemli gereksinim olarak belirlenmiştir. İkinci uygulama ise kağıt fabrikası için detaylı bir tasarım geliştirmek amacıyla yapılmıştır.

GÜLLÜ-ULCAY (2002), çalışmalarında Kalite Evi'nin nasıl oluşturulduğuna dair KFG'nin aşamalarını dokuz başlıkta inceledikten sonra kablo üreten bir firmaya KFG süreci uygulamışlardır. Hedef pazar olarak belirlenen otomotiv sektöründe kablo sinyalizasyon sistemlerine dair müşteri beklentileri belirlenmiştir. En yüksek öneme sahip müşteri beklentisinin ise “Kablo Dış Çapı Toleranslar Dahilinde Olsun” müşteri beklentisi olduğu saptanmıştır.

OLHAGER-WEST (2002), makalelerinde pazar gereksinimlerine bağlı olarak üretim esnekliğini sağlamada KFG yönteminin ERICSSON şirketine uygulayarak üretimin yeniden tasarlanıp yeni bir ürün oluşturulmasında nasıl kullanıldığı ve sağladığı yararlar üzerinde durmuşlardır. Pazar araştırmalarına bağlı olarak esnek olabilmek için yeni bir üretim stratejisi geliştirmede kalite evinin nasıl yol gösterdiği basamak basamak açıklanmıştır. Rekabetle ilgili öncelikler; kalite, dağıtım hızı, teslimat güvenilirliği, fiyat, ürün sınıflandırma, yenilikler olarak belirlenmiştir. ERICSSON en büyük rakibi NOKIA ile kendini mukayese ederek yeni ürün tasarımları geliştirmeyi amaçlamıştır. Müşterilerin değerlendirmeleri bazında ERICSSON şirketinin sadece dağıtım hızı anlamında NOKIA şirketinin üstünde olduğu diğer rekabet öncelikleri ya da müşteri beklentileri bazında aynı ya da düşük seviyede olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. En yüksek önem derecesine sahip tüketici beklentisinin ise “fiyat” olduğu tespit edilmiştir.

KWONG-BAI (2003), makalelerinde Kalite Fonksiyon Göçerimi yönteminde müşteri gereksinimlerinin önem düzeylerinin belirlenmesinin çok kritik bir süreç olduğunu vurgulamışlardır. KFG sürecinde kullanılan AHP tekniği yerine insanların beklentilerine verdikleri önemle ilgili yargıların belirsizliği nedeniyle bu çalışmada Bulanık Analitik Hiyerarşi Sürecinin kullanılacağı belirtilmiştir. Çalışmada verilen örnek saç kurutma makinesi tasarımıdır. Güvenilir olma, kalite ve taşınabilirlik önemli müşteri gereksinimleri olarak belirlenmiştir. Analitik Hiyerarşi Sürecinin geniş bir kullanım alanına sahip olmasına karşın kullandığı 1-9 skalasının kesinlik içermeyen sonuçlara sebep olduğu, belirsiz müşteri beklentileri bakımından da dezavantajlar oluşturduğu ve kişi yargılarının

öznel yorumlar taşıdığı sebep gösterilerek Bulanık Analitik Hiyerarşi Sürecinin belirsiz yargıları saptama kapasitesine sahip olduğu ve böylece müşteri gereksinimlerinin önemlerini ağırlıklandırmada daha etkili bir araç olduğu sonucuna varılmıştır.

CHAO-ISHII (2004), çalışmalarında KFG'nin proje, dolayısıyla iş, dolayısıyla üretilen ürün hatalarını en aza indirmede kullanılan bir metot olduğu fikrini savunmuşlardır. Üretim şirketleri ve akademik çevrelerce kolay uygulanabilirliği kabul görmüş ve proje yönetimine rehberlik etmedeki yardımlarından dolayı kullanılabilirliği artmış bir yöntem olan Kalite Fonksiyon Göçeriminin alışlagelmiş olmayan alanlarda da bazı tekniklerle desteklenerek uygulanabileceği makalenin üzerinde durduğu konulardan biridir. Ürün hatalarını minimize etmek için kullanılan Müşteri Değer Zinciri Analizi, Hata Türleri ve Etkileri Analizi gibi tekniklerin eksik yönlerini tamamlar nitelikte olan KFG yönteminin bir uçak şirketinin uçuş kontrol projesine uygulanması incelenmiştir. Ayrıca bir üniversitenin öğrencilerinin belirli bir zaman dilimi içinde KFG'yi uygulamış olan bazı şirketlerle ilgili yaptıkları incelemeleri konu alan makale KFG'yi proje hedeflerini belirleyip tasarım hatalarını ortaya çıkaran bir yöntem olarak nitelendirmiştir.

RAMOS da SILVA ve diğerleri (2004), gençler için tasarlanan bir bisikletin yeniden üretim maliyetlerini ortadan kaldırarak önlenecek israf neticesinde ulaşılabilecek uygun fiyatı oluşturmada Değer Analizi ve Kalite Fonksiyon Göçerimi tekniklerinin kullanımını incelemiştirler. Çalışmada KFG'nin müşteri istekleri incelenerek tespit edilen doğru mühendislik gereklilikleri sayesinde tekrar projelendirme ve üretim değişikliklerinin neden olduğu maliyetleri azaltarak, Değer Analizi tekniğinin ise geliştirme ve üretim maliyetlerinde optimizasyonu sağlayarak müşterinin ödemeyi kabul edeceği değerdeki değişimleri önceliklendirerek müşteri memnuniyetini sağlamayı amaçladıklarını vurgulamaktadır. Çalışma KFG ve Değer Analizi tekniklerinin beraber kullanımını değerlendirme amacını taşımaktadır. Bu amaçla; iki tekniğin birleşimi olan "Değer Analiziyle Kalite Fonksiyon Göçerimi" adında yeni bir araç oluşturulmuştur. Ürün tasarımındaki değişikliklerin çabuk ve kritik olması gereken durumlarda bu analiz şeklinin çok daha uygun olacağı sonucuna varılmıştır. Uygulamanın neticesinde; "Çekici renk ve yapı" müşteri isteği ile "Pedal seviyesinin uzunluğu" ile "Dişli kuvveti" teknik gereksinimleri en önemlileri olarak belirlenmiştir.

TANG-PAOLI (2004), makalelerinde sadece müşteri beklentileri değil aynı zamanda maliyet hedeflerini de göz önünde tutarak yeni bir dijital fotoğraf makinesi tasarımında Kalite Fonksiyon Göçerimi yöntemini ve kalite evini hazırlarken belirlenecek sayısal değerleri hesaplamada Pareto Çözümleri gibi tekniklerin kullanılmasını incelemişlerdir. En önemli müşteri istekleri; yüksek çözünürlük, iyi resim kalitesi, küçük boyutlu tasarım olarak belirlenmiştir. Makalede Kalite Fonksiyon Göçerimini sınırlı kaynaklarla müşteri memnuniyeti sağlamada en uygun sonuca ulaşan yöntem olarak değerlendiren ve bazı sayısal teknik ve formüllerle bunu destekleyen bazı çalışmalara da kısaca değinilmiştir.

ERTAY ve diğerleri (2005), makalelerinde otomobil sektörüne KFG sürecini uygulayıp AHP yönteminin daha kapsamlı hali olan ANP yöntemini tüketici istekleri ve tasarım gereksinimleri arasındaki derecelendirmeyi teknik gereksinimleri önceliklendirmek amacıyla kullanmışlardır. Yöntem araba tasarımında ürün planlama aşamasında kullanılmıştır. “Kapıların dışardan ve içerden kolay açılıp kapanması” müşteri isteği en önemli istek olarak saptanmıştır.

GINN-ZAIRI (2005), çalışmalarında aralarında Ford Motor Firmasının da bulunduğu çok sayıdaki KFG kullanıcısı olan şirketi incelemişlerdir. İç ve dış rakiplerle kıyaslama yapmada ve müşteri ile ürün arasında bağ kurmada, pazar araştırmasıyla saptanan müşteri gereksinimlerini teknik karakteristiklere dönüştürmede, Kalite Fonksiyon Göçerimi anlayışının kullandığı matrisler ve takım çalışmasıyla ideal sonuçlar ortaya koyarak kalite ve performans artışı ile maliyetlerde azalma sağlayarak müşteri tatmini sonucuna firmayı ulaştıran etkili bir yol olduğu sonucuna varmışlardır. Çalışmanın sonunda 1991 yılında Ford Motor Firması için yapılmış olan araştırma sonuçlarıyla bulunan sonuçlar kıyaslanmıştır.

KILLEN ve diğerleri (2005), çalışmalarında strateji planlamalarını kalite fonksiyon göçerimi yöntemini uygulayarak oluşturan üç ayrı işletmeyi ele almışlardır. Çalışma uygulayıcıların ve akademisyenlerin KFG'nin nasıl işletme vizyonunu uygulamaya geçireceğini, fırsatları hedefleyeceğini ve yenilikçi stratejiler oluşturacağını anlamalarını sağlamıştır. Çalışmada örnek olarak verilen KFG'nin uygulandığı organizasyonlar şunlardır:

- Bir Enerji Ağı (SEQEB): Yeni bir pazara girmek için KFG yaklaşımını kullanmıştır.
- Et ve Et Ürünleri satan bir işletme (Meat and Livestock Australia-MLA): Yöntemi etkili şekilde müşteri odaklı çalışabilmek ve ihtiyaçlara cevap verebilecek yeterlilikte olabilmek için kullanmıştır.
- Sağlık Bakımı Sağlanması Projesi: Amaçlanan hasta beklentilerinin tanımlanıp önceliklendirilmesidir.

İncelenen çeşitli organizasyonlardaki uygulamalar Kalite Fonksiyon Göçeriminin en iyi süreç planlama uygulaması olduğunu göstermiştir.

MIGUEL (2005), sekiz ayrı üretim şirketinden faydalanarak KFG'nin ürün geliştirmede en başarılı yöntem olduğu fikrini ortaya koymuştur. Çalışmada başarı faktörlerini organizasyon özellikleri durumuna getiren yöntemin mantığına, gelişimine ve uygulama alanlarına kısaca değinildikten sonra bahsi geçen firmaların uygulama sonuçlarına göz atılmıştır. Müşteri sesini toplama, matrislerin oluşturulması, ürün geliştirmede strateji planlama, toplam kalite geliştirme, yöntemin diğer tekniklerle bütünleştirilmesi, vizyon belirleme gibi konularda KFG yöntemini en iyi kullanan firmalar belirlenmiştir. Literatür araştırmalarında sıkça değinilen ve başarılı bir KFG uygulamasını temin eden; organizasyonel özellikler, bilgi kaynakları, araç ve yöntemlerin yerinde kullanımı gibi faktörlere ilave olarak yazar takım üyelerinin seçimi ve takım çalışmasının sağlanması konularının da önemle altını çizmiştir.

ARICAN (2006), çalışmasında pazarlama, ürün yönetimi, kalite, Toplam Kalite Yönetimi ve kalite geliştirme tekniklerine genişçe yer vermiştir. Çalışmada ilaç sektörüne dolayısıyla doktorların hastada olması beklenen tedavi sonuçlarını müşteri beklentisi olarak değerlendirerek bir ilaca KFG yöntemi uygulanması incelenmiştir. Doktorların beklentileri doğrultusunda belirlenen ve değerlendirilen teknik gereksinimler arasından en önemlileri; tedaviye uyum, form çeşitliliği, günlük doz, uygulama kolaylığı, yüksek plazma konsantrasyonu, non- sedatif (uyku yapmayan) etki olarak belirlenmiştir.

HERRMANN ve diğerleri (2006), makalelerinde firma performansının üç bölümü olan; ürün kalitesi, düşük maliyet, kısa üretim zamanı gibi faktörlerin KFG yöntemiyle olan

ilişkinini ortaya koymuştur. Çalışma üretim işletmelerinden toplanan veriler doğrultusunda hazırlanmıştır. Gizli kalmış değişkenlikler ve uygun ispatlar için bulgular arasındaki etkileşimi ortaya çıkarmak için 378 KFG projesi referans olmak üzere ele alınmıştır. Bu projeler KFG deneyimi olan KFG' yi yıllardır uygulayan 11 değişik iş kolundan 184 şirketin 1993–1997 yılları arasındaki projeleri arasından seçilmiştir. Bu projeler içinde KFG'yi uygulama konusunda başarılı ve başarısız olanlar; teknik gereksinimleri karşılaştırma, disiplinli organizasyon yapıları, çalışanları takım çalışmasına motive etme gibi konular açısından değerlendirilmiştir. Kalite evini tamamlama ve deneyimli çalışanların birikimlerini takıma aktarma konularında başarılı projelerin başarısız projelerin önemli farkla önünde olduğu anlaşılmıştır.

TAŞ (2006), çalışmasında Bursa Linyitleri İşletmesine müşterileri olan piyasa müşterileri ve bir termik santralin gereksinimlerini karşılayarak müşteri memnuniyetini sağlamak amacıyla Kalite Fonksiyon Göçerimi süreci uygulanmıştır. Burada belirlenen müşteri grupları farklı nitelikler taşıdığı için beklenti ve gereksinimler ayrı ayrı ele alınmıştır. Rakip firma ise yapılan anket sonuçlarına göre Garp Linyitleri İşletmesi olarak belirlenmiştir. Sonuçta piyasa müşterisini memnun edebilmek için kül, nem ve kükürt oranlarını minimum seviyeye indirmesi, parça boyutunu müşteri talebine göre ayarlaması ve ısı değeri yüksek değerde tutması gerektiği anlaşılmıştır. Termik santralin beklentilerini karşılayabilmek için ise parça boyutu ve nem oranı gibi hususlara önem vermesi gerektiği sonucu ortaya çıkmıştır.

21. Hizmet İşletmelerinde Kalite Fonksiyon Göçerimi Literatür Araştırması

TRAN-SHERIF (1995), hazırlamış oldukları makalelerinde Kalite Fonksiyon Göçeriminin gereksinimleri ortaya çıkartıp, ayrıştıran etkili bir yöntem olduğunu ve uygulanacağı projede işletmeyi başarılı kılacağını ifade etmektedirler. En önemli ve en önemsiz gereksinimlerin nasıl belirlenebileceğine dair genel yaklaşım teoride çok rağbet görmesine rağmen pratikte böyle değildir. Genelde müşteriler gereksinimlerini dile getiremedikleri gibi asıl ihtiyaçlarının da farkında değildirler. Aslında problem bunun çok daha ötesindedir. Ürünü üretirken amaç, müşteri beklentilerini karşılayabilmek hatta aşmaktır. Makalede yöntemin şu yararlarına değinilmiştir:

1. Müşteri gereksinimlerine odaklanarak kalite arttırılmıştır.
2. Müşteriler, sistem mühendisleri, programcılar ve test edenler arasında iletişimi sağlamış böylece karar alma sürecine olumlu katkıda bulunmuştur.
3. Gereksinimlerdeki değişimleri izleyerek yönetim değişikliklerini kolaylaştırmıştır.
4. Proje masraflarını aynı zamanda mühendislik maliyetlerini ve tekrar üretim nedeniyle oluşan israfı azaltmıştır.
5. Müşteri, ürün ve maliyet gereksinimlerini sıralamıştır.
6. Ürün için beklenen gereksinimleri ve hedef çalışma için belirlenen parametreler doğrultusunda performans gereksinimlerini listelemiştir.

Makalede bazı yazılım şirketlerinin KFG' yi kullanarak sağladığı yararlardan ve edinilen sonuçlardan söz edilmektedir. Örneğin, IBM KFG' yi kullanarak "Squalas" adlı bir sistem geliştirmiş ve yazılımla ilgili belirlediği 39 kalite karakteristiğine odaklanmıştır. Sonuçta; Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımından sonra KFG'nin doğru fiyata doğru ürünü belirleyen en mükemmel yol olduğunu belirtmişlerdir.

YENGİNOL (2000), çalışmasında yöntemle ilgili açıklamalara genişçe yer vermiştir. Yöntemin tarihçesi, aşamaları, yöntemle ilgili kavramlar ve yöntemle birlikte kullanılacak tekniklerden söz edilmektedir. Çalışma iki farklı uygulama örneği içermektedir. Bunlardan ilki Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesinde eğitim gören İşletme Bölümü öğrencileri için "İstatistik" derslerinin KFG süreci uygulanarak yeniden tasarlanması çalışmasıdır. İkinci çalışma ise tıbbi malzemeler üreten çok uluslu bir firmanın hizmet sürecine KFG yöntemi uygulayarak kar marjı yüksek olan ürünün daha çok tercih edilmesini sağlayarak hem karını hem de pazar payını artırmasını temin etmek üzerine bir çalışmadır. İlk çalışmada öğrencilerden oluşan odak gruplar oluşturularak müşteri istekleri belirlenmiş ve AHP yöntemi yardımıyla istekler ağırlıklandırılmıştır. Bu derse ilişkin öğrenci isteklerinin karşılanma oranı odak gruptaki öğrencilerin aldıkları başka bir ders için aynı kriterlerin karşılanma oranıyla mukayese edilmiştir. Nihayetinde beklentileri karşılayacak özellikler belirlenmiş ve kalite evi oluşturulmuştur. Uygulamanın sonucunda; dersin öğrenciye kazandıracığı bilgi-beceri, uygulama yetenekleri, ders içinde ödev-sınav yorum ağırlığı ve iş hayatıyla uygunluğu gibi tasarım unsurları en önemli unsurlar olarak tespit edilmiştir. İkinci çalışmada ise odak grup doktorlar, hemşireler ve hastalardan oluşmaktadır. Bu kişilerle yapılan görüşmelerde firmanın yaygınlaştırmayı

hedeflediği tedavi yöntemi dolayısıyla kar marjını artırmayı düşündüğü tıbbi malzemeye dair bilgi ve düşüncelerini etkileyen faktörler belirlenmiş ve sınıflandırılıp AHP süreci sayesinde ağırlıklandırılmıştır. Her bir grubun beklentilerini karşılayacak unsurlar belirlenmiştir. Bulunan sonuçlar neticesinde önem verilmesi gereken belli başlı konular saptanmıştır. Bir hizmet sektörü olan sağlık hizmetleri alanında mamul tasarımının önemi ortaya konmuştur. Firmanın satışlarını artırabilmek için sadece mamul tasarımıyla ilgili değil beklenen faaliyetler için de önceliklendirme yapması gerekliliği ve bu sürece KFG'nin uygulanabilirliği sonucu ortaya konmuştur.

ÖTER-TÜTÜNCÜ (2001), hazırlamış oldukları çalışmada Kalite Fonksiyon Göçerimi tekniğinin işleyişine ve hizmet işletmelerinde KFG yönteminin kullanımına değinmişler ve turizm sektörünün bir kolu olan seyahat acentelerine dair bir KFG uygulamasını incelemişlerdir. Çalışmada hizmetlerde karşılaşılan kalite karakteristikleri ve bu karakteristiklerin seyahat acenteleri bakımından değerlendirilmesi yapılmıştır. Çalışmada müşterilerin temel istekleri; güvenilirlik, heveslilik ve fiziksel çevre olarak tespit edilmiştir. Belirlenen temel müşteri istekleri arasından heveslilik en önemli beklenti olarak göze çarpmaktadır. Heveslilik müşteri isteği altında genel sıralamada büyük öneme sahip olduğu anlaşılan dakik hizmet ve hoş sürpriz beklentilerini ihtiva etmektedir. Firma bu beklentileri karşılama yolunda personel eğitimine ve personelin motivasyonunu artırıcı bazı eylem planları hazırlayabileceği gibi beklentileri karşılayacak vasıflara sahip personel tedariki yoluna da gidebilir. Çalışma seyahat işletmelerinin uzun vadede varlıklarını devam ettirmek ve verimliliklerini korumak için ürün tasarımı konusunda diğer turistik işletmelere oranla daha dikkatli davranmalarının ve hizmet tasarımıyla ilgili bilimsel yöntemlerden yararlanmaları gerekeceği sonucunu ortaya koymuştur. Fakat yapılan araştırmada Türkiye'de seyahat firmalarının bu gerekliliklere uyum göstermedikleri, ürün tasarımı ve iyileştirilmesi konularında bilimsel modelleri yeterince kullanmadıkları görülmüştür.

PARTOVI (2001), Kalite Fonksiyon Göçerimi ve kıyaslama metotlarına dayanan Stratejik Hizmet Vizyonu adında bir modeli incelemiştir. Çalışmada pazar bölümleri, hizmet anlayışları ve bunların arasındaki ilişkilerin derecesi Analitik Hiyerarşi Süreci ve Analitik Ağ Süreci teknikleriyle açıklanmıştır. Stratejik Hizmet Vizyonu Metodunun hizmet bekleyenlerle hizmet sağlayanları bütünleştiren güçlü bir mekanizma olması bakımından Kalite Fonksiyon Göçerimi yönteminin müşteri odaklılık anlayışıyla örtüştüğü

sonucu ortaya konmuştur. Çalışmada bir yazılım şirketinin teknik destek hizmetine dair tedarik sisteminin etkili çalışıp çalışmadığı incelenmiş ve diğer firmalarla kıyaslama yapılmıştır.

CHUANG (2002), makalesinde; bir dağıtım şirketinin müşterilerini, tedarikçilerini ve çalışanlarını göz önünde bulundurarak bir dağıtım yeri modeli oluşturmada Kalite Fonksiyon Göçerimi metodunun uygulanmasını konu almaktadır. Amaç konum gereksinimleri doğrultusunda alternatif yer seçenekleri arasından en uygun yer seçimine karar vermektir. Çalışmada KFG'nin işleyişi olası konum gereksinimlerinin sıralanmasıyla başlamaktadır. Fabrikanın kurulacağı mevki için önemli kategoriler halinde gereksinimler belirlendikten sonra ilişkiler matrisine yerleştirilmiş, önem dereceleri hesaplanarak diğer sayısal verilere ulaşılmıştır. Olası üç konum arasında seçim yapılacaktır. Bu dağıtım şirketinin fabrika yerine karar vermede belirlenen konumla ilgili kriterler; arazi özellikleri, başlama ve işletme maliyetleri, ulaşım durumu, tedarikçilere ve satıcılara olan uzaklık, politik engeller ve kanunlar, sosyal çevre ve iş çevresi, iş gücü durumu, enerji, bilgi teknolojisi durumu olarak saptanmıştır. En yüksek önem derecesine sahip kriter; başlama ve işletme maliyetleri olarak belirlenmiştir. Bir dağıtım firmasının konumunun seçimi önemli olduğu kadar nitel ve nicel faktörlerin de göz önünde bulundurulması gereken bir konudur. Bu yüzden Kalite Fonksiyon Göçerimi yöntemi gereksinimler ve gereklilikler üzerine çalışan ve sayısal değerlerle duruma kesinlik katan bir yöntem olduğu için tercih edilmiş ve başarıyla uygulanmıştır.

PARK-NOH (2002), web tasarımı konusunda Kalite Fonksiyon Göçerimi sürecinin uygulanma aşamalarını konu almışlardır. Belirlenen odak gruptan Kore'de en çok kullanılan üç alışveriş sitesini değerlendirmeleri istenmiş ve böylece en önemli on müşteri isteği ve önem dereceleri belirlenmiştir. Bu istekleri karşılayacak teknik gereksinimler ve müşteri gereksinimleriyle ilişkileri saptanmıştır. Hesaplanan veriler üç web sitesi için de karşılaştırılmıştır. İlk sırayı; "Kolay araştırma yapabilme" müşteri isteği alırken "Anlaşılması kolay terimler" ikinci sırayı alan müşteri isteği olmuştur. Bunların yanında "İçerik düzeni" ve "Menü" önemli teknik gereksinimler olarak saptanmıştır. Sonuçta özellikler ve alanlar değişse de internet alanında olduğu gibi diğer alanlar için de Kalite Fonksiyon Göçeriminin müşteri beklentilerine ışık tutan etkili bir yöntem olduğu ortaya konmuştur.

AKBABA (2003), çalışmasında bir hizmet işletmesi olan konaklama işletmelerinde hizmet kalitesini artırmaya yönelik KFG yöntemini uygulamanın işletmeye ve müşterilere ne şekilde faydalar sağlayacağını analiz etmiştir. Çalışmada müşteri odaklı bir teknik olan Kalite Fonksiyon Göçeriminin kaliteyi geliştirmeyi amaçlayan Toplam Kalite Yönetimiyle olan ilişkisi incelenirken KFG'nin üstün ve zayıf yönlerine de değinilmiştir. Türkiye'de bu sektörde yapılan ilk çalışma olması özelliğiyle de büyük öneme sahip olan çalışmanın amacı müşteri bağımlılığını sağlamak için incelenen işletme gıyabında sektördeki diğer işletmelerin de neler yapması gerektiğini ortaya koymaktır. Çalışma KFG yönteminin hizmet tasarımı süreci için kullanılabilirliğini incelemiştir. İncelenen konaklama işletmesini müşterilerinin çoğunun iş amaçlı gelen kişilerden oluşması nedeniyle odak grup olarak bu kişiler seçilmiştir. Çalışmada KFG dört aşamada uygulanmıştır. İlk aşama müşteri istekleri ve teknik gereksinimlerin ve önem derecelerinin belirlendiği aşamadır. İkinci aşamada hizmet süreç planlama matrisi ile hangi süreç adımlarının daha fazla önem taşıdığı belirlenmiştir. Üçüncü aşamada hizmet kalite kontrol matrisi oluşturularak süreç ve kalite kontrol ölçütlerinin belirlenmesi sağlanmıştır. Son aşamada ise görev göçerimi tablosu oluşturularak önem taşıyan görevlerin nasıl ifa edileceği saptanmıştır.

AY (2003), çalışmasında üniversite kütüphanesine Kalite Fonksiyon Göçerimi Yönteminin uygulanması örneğini ele almıştır. Akademik personelin odak grup olarak seçildiği çalışmada amaç; akademik personeli baz alarak kütüphane kullanıcılarının bu hizmetten istek ve beklentilerini belirleyip hangi konulara öncelik verileceğinin saptanmasıdır. Odak grup tarafından en çok örnek gösterilen başka bir üniversite kütüphanesi rakip olarak belirlenmiş ve sunduğu hizmetler müşteri istekleri bazında mukayese edilmiştir. Sonuçta müşteri beklentilerini karşılayacak teknik gereksinimler arasında en önemlileri ve üzerinde durulması gerekenler saptanmıştır. Müşteri istekleri içinde “Bilgisayar üzerinden katalog taraması yapılabilmesi” en yüksek önem derecesine sahip istek olarak saptanmıştır. Çalışma Pamukkale Üniversitesi için yapılandırılmış bir çalışma olsa da temel ihtiyaçların bir olacağı varsayımı altında tasarımda dikkate alınması gereken “tasarım unsurları”nın herhangi bir üniversite kütüphanesi için veri oluşturabilecek faktörler olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışmanın sonucunda en önemli tasarım unsurunun “Kütüphane bilgi politikası” olduğu belirtilmiştir.

ENRIQUEZ ve diğeri (2004), hazırladıkları çalışmada büyük seyirci topluluklarına hitap eden olaylar için hizmet kalitesini artırmak amacıyla müşteri gereksinimlerini önceliklendirmek için tasarlanan Kalite Fonksiyon Göçerimi metodunu incelemiştir. Müşteri isteklerini doğru şekilde belirleyebilmek için çoğunlukla Gemba Analizi yapıldığını bunun da; hizmetin müşteri için değere dönüştüğü yerde müşteri gözüyle bakabilmeyi sağladığı için uygun bir yöntem olduğu görüşünü ortaya koymuştur. Ama bunun her durumda kolay olmayacağını; bu durum gibi çok sayıda müşteri olması halinde başka tekniklerden de yararlanılabileceğini savunmuşlardır. Çalışma seyirci isteklerinin derecelendirilmelerinin yani birincil, ikincil ve üçüncül müşteri gereksinimlerinin belirlenmesi yönteminin daha basit ve daha hızlı bir yöntem olduğunu ve böylece seyirciler için hizmet kalitesinin geliştirilmesinde daha kolay çözüme ulaşılabileceğini belirtmektedir. Çalışmada saptanan müşteri istekleri; hızlı servis, uygun fiyat ve soğuk içecek olarak saptanmıştır.

GONZALEZ ve diğeri (2005), çalışmalarında beş değişik hastaneden edinilen bilgiler doğrultusunda maliyete dayalı yeni bir model geliştirirken Kalite Fonksiyon Göçerimi ve Kıyaslama metodlarını kullanmışlardır. Müşteri gereksinimlerini yönetim, tedavi, odalar ve hizmetler ile diğer maliyetler genel başlıkları altında gruplamışlar ve her bir hastaneyi bu istekler doğrultusunda değerlendirmişlerdir. Çalışma sağlık sektöründe maliyet problemlerini çözmeye gerçek bir çözüm ortaya koymuş olması nedeniyle önem arz etmektedir.

GÖKTAŞ (2006), çalışmasında Kalite Fonksiyon Göçerimi yöntemini bir yüksek lisans programı tasarımına uygulanmıştır. Odak gruplar olarak belirlenen bölüm öğrencileri yüksek lisans programından beklentilerini dile getirerek kalite evinin müşteri kısmını oluşturmuşlardır. Sıralanan bu beklentileri karşılayacak tasarım gereklilikleri de belirlenip ağırlıklandırılmıştır. Sonuçta yüksek lisans programı tasarımında dikkat edilmesi gereken faktörlerin en önemlileri belirlenmiştir:

- Öğretim üyesinin derse hazırlıklı gelmesi
- Yüksek lisans öğrenci sayısının fazla olması
- Yüksek lisans eğitiminde kullanılan kaynakların doktora eğitime yönelik olması

- Öğretim üyelerinin öğrencileri değerlendirirken sadece sınav sonuçlarına göre değil yıl içindeki performanslarını da göz önünde bulundurmaları

CLEGG-TAN (2007), çalışmalarında KFG yönteminin küçük ölçekli işletmelerin kendi e-ticaretlerini geliştirmelerinde planlama ve analiz için yapılandırılmış takım çalışmasının nasıl bir parçası olarak kullanılabileceğini açıklamışlardır. Çalışma küçük ölçekli işletmelerin yeni stratejik ve teknolojik gelişmeler planlamasında takım çalışmasının başarıyla uygulanabileceğini göstermiştir. Kalite Fonksiyon Göçerimi metodu ile ne'ler ve nasıl'lar arasındaki ilişki analiz edilerek müşteri isteklerinin tedarik edilebilmesi için gereken üç kritik süreç belirlenmiştir. Bunlar; dokümantasyon sisteminin yenilenmesi, iş bulma web siteleriyle iletişim sağlanması ve internet kullanımınıdır. Çalışmada Dengelenmiş Puan Kartları, Değer Zinciri Analizi ve Kalite Fonksiyon Göçerimi teknikleri bütünleştirilerek ve karşılaştırılarak yeni bir takım çalışması olan e-ticaret planlama ve analizi takım çalışması incelenmiştir. Sonuçta küçük ölçekli işletmelerin diğer tüm işletmeler gibi sürekli e-ticaret kapasitelerini geliştirmeye ihtiyaç duydukları ortaya çıkmıştır. Yani mevcut teknoloji, uygulama ve çalışma modellerini muhafaza etmek yeterli değildir. Rakiplerin çalışmaları ve değişen müşteri ihtiyaçlarının sürekli değerlendirilmesi gerekmektedir.

Teorik anlamda yapılan araştırmalara örnek olarak aşağıdakiler verilebilir.

BOUCHEREAU-ROWLANDS (2000), çalışmalarında Kalite Fonksiyon Göçerimi yönteminin faydalı ve sakıncalı yanlarını inceleyip yönetime yardımcı olan teknikleri ele almışlardır. Bu tekniklerin KFG takımına sadece düşünme aşamasında değil aynı zamanda kalite evini oluştururken de yardımcı olacağı sonucunu ortaya koymuşlardır. Bu tekniklerin birleşimi KFG sürecini ortaya koydukları sayısal çözümlerle daha geçerli hale getirecektir.

GONZALEZ ve diğerleri (2004a), çalışmalarında rekabet avantajı kazanabilmek için üretim ve pazarlama stratejilerinin sürekli gelişen stratejilerle desteklenmesi gerektiğini ve Kalite Fonksiyon Göçerimi metodolojisine dayanan Kalite Fonksiyon Göçerimi Strateji Evi modelinin müşteriler ve teknolojileri birleştirmek suretiyle oluşturulduğunu ifade etmektedirler. Bu amaçla Pazar ve üretim kısımlarına dair genel açıklamalar verilmiş ve

başarılı olabilmek için müşteri gereksinimlerini organizasyonun tüm süreçleriyle bütünleştirmek gerektiği belirtilmiştir.

Bankacılık sektörüne ait yapılan çalışmalar ise şunlardır:

GONZALEZ ve diğerleri (2004b), müşteri memnuniyetinin, hizmet kalitesinin artmasına bağlı olarak artacağını savundukları çalışmalarında İspanya’da bir bankaya KFG sürecini uygulamışlardır. Çalışmada KFG üç aşamada incelenmiştir. Bu aşamalardan ilki planlama matrisidir ki bu aşamada kalite evi oluşturulmuştur. İkinci aşama kritik parça matrisi aşamasıdır. Bu aşamada birinci aşamada belirlenen hizmet bileşenlerinin bölümlere iletilmesi sağlanır. Üçüncü ve son aşama ise edinilen sonuçlar neticesinde bir uygulama planı geliştirilen aşamadır. Çalışmada müşteriler belirlenirken özellikle yüksek değerdeki (parasal getiri anlamında) müşterilerin elde tutulabilmesi için sunulan hizmetlerin geliştirilmesi gerektiğine değinilmiştir. Müşterilerin arzu edilebilecekleri hizmetler doğrultusunda müşteri tatmininin sağlanacağına değinilmiştir. Belirlenen müşteri gereksinimleri arasından en önemlileri; kullanımı kolay ATM’ler, olumlu personel-müşteri ilişkileri, güvenlik, hizmet planı, şube sayısının artırılması, açıklık olarak saptanmıştır. Buna karşılık teknik gereksinimler arasından ise; pazar kampanyaları, çalışanlara nitelik kazandırma, web sitesinin uygun hale getirilmesi, bankacılık hizmetlerinin artırılması ve internet bankacılığının geliştirilmesi teknik gereksinimleri en önemlileri olarak tespit edilmiştir. Belirlenen teknik gereksinimler ikinci aşama olan kritik bölüm matrisine aktarılarak bu tasarım gerekliliklerini ortaya koyacak kısımlar tanımlanmıştır. Görev aktarılan bu bölümlerin uygulama planları da belirlenmiştir. Yapılan son analizlerin sonucunda KFG yöntemini kullanarak müşteri odaklı stratejiler geliştirmek suretiyle hizmet bileşenlerinin elde edileceğine ve sürekli dikkat ve takip gerektiren müşteri istekleri için uygulama planları oluşturulabileceği ortaya konmuştur.

ÇELİKÇAPA- EMEL (2005), hazırlamış oldukları çalışmada müşteri odaklı hizmet planlamasında Kalite Fonksiyon Göçerimi yöntemini kullanmışlardır. Çalışmada banka müşterilerinin telefon ve internet bankacılığı konularında bankalarını değerlendirmeleri ve bu doğrultuda oluşacak yeni hizmet anlayışı ele alınmıştır. KFG sürecinde oluşturulan üç matris olası finansal ve teknik bileşenler doğrultusunda şekillendirilmiştir. Ele alınan üç aşamanın ilkinde müşterilerle görüşmeler neticesinde belirlenen istekler; doğruluk, hız,

güvenilirlik, yeterlilik, kullanım kolaylığı, rahatlık, uygunluk gibi genel başlıklar altında toplanmıştır. Sonra Analitik Hiyerarşi Süreci yardımıyla ağırlıklandırılmış ve en önemli olarak belirlenen isteklerin doğruluk, hız ve güvenilirlik olduğu görülmüştür. İkinci aşamayı oluşturan alternatif hizmet belirlemede; gişe, havale işlemleri, mevduat işlemleri, hesap işlemleri, kredi kartları, danışmanlık hizmeti gibi hizmetlerin müşteri gereksinimleri doğrultusunda değerlendirilmesi sonucunda en yüksek değere mevduat işlemlerinin sahip olduğu belirlenmiştir. Hesap işlemleri ve danışmanlık hizmeti ise diğer önem verilen hizmetlerdir. Üçüncü aşamada ise alternatif hizmetleri de göz önünde bulundurarak telefon ve internet bankacılığı alanlarından hangisinin müşteriler için öncelikli geldiği araştırılmış ve internet bankacılığının telefon bankacılığının önünde olduğu tespit edilmiştir. Sonuçta ise proje öncelikleri göz önünde bulundurularak internet ve telefon bankacılığının hangi alanda geliştirileceğine dair planlar analiz edilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. KALİTE FONKSİYON GÖÇERİMİ YÖNTEMİNİN BANKACILIK SEKTÖRÜNE UYGULANMASI

30. Bankacılık Sektörü

300. Banka Tanımı ve Bankaların Fonksiyonları

Bankalar, gelişmişlik düzeylerine göre farklılık gösterse de tüm ekonomilerde, para ve kredi işlevlerinin yerine getirilmesinde faaliyet gösteren kurumlardır. Bu iki faaliyet dışındaki faaliyetleri içinde buldukları ülkelerin ekonomik ve sosyal yapıları ile şekillenir ve çeşitlenir. Banka; “Sermaye, para ve kredi üzerine her çeşit işlem yapan ve düzenleyen, özel ve tüzel kişilerin, devletin ve işletmelerin bu alandaki her türlü ihtiyacını karşılamak için çalışan bir iktisadi kuruluş” olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım; bankaların toplam işlevlerinin bir kısmını oluşturan faaliyetler açısından bankacılığı ele almaktadır. Oysa ekonomik gerekliliklerin çeşitlenmesi, banka hizmetlerine olan gereksinimlerin zaman içinde değişiklik göstermesi ve bankaların bu değişimleri rekabet fırsatı olarak değerlendirmeleri banka işlevlerinin mevcut boyutlarını ve faaliyetlerinin çeşitlerini artırmıştır (BALSÖZ, 2004, s.10).

Bankaların işlevlerini şu şekilde özetlemek mümkündür (BALSÖZ, 2004, s.11):

- Kaydi para yaratmak
- Çeşitli araçlar yardımı ile para yatırma olanağı sağlamak
- Tasarruf amacıyla biriktirilen ve belirli vadelerle yatırılan fonlara verim sağlamak
- Firmalara kredi vererek destek olmak
- Senetleri iskonto etmek
- Çek ve senet tahsilatlarını yaparak; takip ve zamandan kazanç sağlamak

- Havale işlemleri ile para taşıma külfetini kaldırmak
- Dış ticaret işlemlerine aracılık etmek
- Döviz alım satım işlemleri yapmak
- Teminat mektupları ve harici garantiler ile firmalara ihalelerinde yardımcı olmak
- Kiralık kasa hizmeti sunmak
- Menkul kıymet alım satımına aracılık etmek
- Kredi kartı hizmetleri sunmak
- Danışmanlık hizmeti vermek

301. Bankacılık Sektöründe Hizmet kalitesi ve Türkiye’de Bankacılık Sektörü Analizi

Müşterilerin hizmet kalitesi algılaması, hizmete ulaşmadan önceki beklentileri ile gerçekleşen deneyimlerini karşılaştırmaları sonucu ortaya çıkar. Eğer beklentileri karşılanmış ise hizmet tatminkardır. Müşterilerin hizmet kalitesini değerlendirmeleri mamulde olduğu gibi sadece çıktı ile değil hizmetin sunumu ile de ilişkilendirilir (YILMAZ ve diğerleri, 2007, s.2).

Hizmet sektörünün en önemli kurumlarından olan bankaların iki temel fonksiyonu vardır. Bunlardan birincisi, ekonomideki likidite akımının en iyi şekilde dolaşımını sağlamak, ikincisi de halka, sahip oldukları mal varlıklarını rasyonel biçimde kullanmalarına yardım etmektir. Bu iki amaç doğrultusunda faaliyet gösteren bankalarda hizmet üretimine müşteri de katılır. Müşteri, hizmet kalitesini değerlendirirken hizmet veren personelin sunum biçimini dikkate alır. Bankalarda hizmet kalitesinin tespitinde ölçütler şunlardır (GÜLEL, 2006, s.73):

- Kesinlik, fiziki delil
- Güvenilirlik, anında ihtiyacı karşılama, performansın sürekliliği
- Sorumluluk, isteklilik
- İletişim, müşterileri anlayabilecekleri bir dille bilgilendirebilmek
- İnanırcı olma, dürüstlük ve eminlik
- Yeterlilik, bütün çalışanların istenilen yetenek ve bilgiye sahip olması
- Kibarlık, naziklik, saygı, samimiyet

- Müşteriyi anlama, tanıma, ihtiyaç ve isteklerini saptama
- Girişkenlik, kolay yaklaşım ve irtibat kurma
- Dikkat çekme, bankanın müşterilere sağladığı ilgi ve bireysel özen

Bir işletmenin rekabetçi üstünlüğe sahip olabilmesi, rakiplerinden daha fazla değer üretmesini gerektirir. Değer yaratan, işletme ile rakipleri arasındaki farklılığın derecesidir. İşletmeler sundukları hizmeti farklılaştırarak, sektörde benzersiz olmayı başarabilirler. Müşteri sadakati elde etmek için kendini farklılaştıran işletme, ikame hizmetler karşısında rakiplerinden daha iyi konumlanmış olur. Farklılaştırmanın başarılması içinse yoğun araştırma, yüksek kalite ve müşteri desteği gerekmektedir. Bir hizmet işletmesinin başarısı, sunduğu hizmetin kalitesine bağlıdır. Öyle ki rakiplerden farklı olabilmek; sürekli ve tutarlı bir şekilde daha yüksek kalitede hizmet vermeyi amaçlamak ve gerçekleştirmekle mümkündür (TÜFEKÇİ-TÜFEKÇİ, 2006, s.173).

Türkiye’de bankacılık sektörü, mevduat bankaları, kalkınma bankaları ve yatırım bankaları ile kar payı esasına göre faaliyet gösteren katılım bankalarından oluşmaktadır. Türkiye’de bankacılık sektörünün güçlü ve zayıf yönleri aşağıdaki gibi özetlenmiştir (Türkiye İktisat Kongresi, 2004):

Güçlü Yönler

- Kurala dayalı denetim yanında piyasa denetiminin sağlanmasına yönelik düzenlemeler yapılmıştır.
- Risk yönetiminin geliştirilmesi ve kurumsallaşması yönünde önemli mesafeler alınmıştır.
- Bankacılık sistemindeki yeniden yapılanma bütçe disiplinini ve fiyat istikrarını hedefleyen ekonomi politikası ile eş zamanlı başlatılmıştır.
- Sorunlu krediler radikal olarak tanımlanmış ve karşılığa tabi tutulmuştur.
- Kur riski azaltılmıştır.
- Finansal sektörün büyüme potansiyeli bulunmaktadır.
- Bankalar gelişmiş ürün ve hizmet yelpazesine sahiptir.
- İnsan gücü kalitesi ve uzmanlaşma düzeyi yüksektir.

- Teknoloji alanında Türk bankacılık sektörü uluslararası rekabet düzeyini yakalamış durumdadır.
- Bankaların gelişmiş şube ağı ve dağıtım kanalları mevcuttur.

Zayıf Yönler

- Mali piyasalar küçük ve derinliği azdır.
- Faaliyet ortamı yüksek risk içermektedir.
- Düzenlemeler çok sık aralıklarla ve birbirleriyle çelişen şekilde değişmektedir.
- Finans sektörüne duyulan güven ve gösterilen itibar düşüktür.
- Finansal varlıkların vergilendirilmesinde yatırımcının tercihlerini etkileyecek ölçüde büyük farklılıklar bulunmaktadır.
- Finansal piyasalarda kamunun dışlama etkisi büyüktür.
- Düzenlemelerin uygulanmasında farklılıklar finansal kurumlar arasında çok ciddi haksız rekabet yaratmaktadır.
- Kaynak maliyetleri yüksek ve vadeler çok kısadır.
- Özel sektörün tahvil ve bono ihracı yoluyla sermaye piyasasından kaynak sağlaması neredeyse imkansızdır.
- Aracılık maliyeti çok yüksektir. Bu nedenle, yurtiçindeki bankaların yurtdışındaki bankalar karşısında rekabet gücü zayıftır.
- Kayıt dışılık çok yüksektir.
- Banka dışı kredi kurumları küçüktür.
- Finansal kurumlar dışındaki kurumların mali performanslarının doğru olarak ölçülmesini, denetlenmesini ve raporlanmasını sağlayacak standartlar bulunmamaktadır.
- Bankalar veya üçüncü kişilerin bankalar hakkında spekülasyon yorum ve değerlendirmeleri güvenin teminini olumsuz etkilemektedir.

31. Uygulamanın Amacı

Çalışma bankacılık sektöründeki hizmet anlayışını ya da başka bir ifadeyle hizmet kalitesini müşteri memnuniyetinin ölçülmesi suretiyle ortaya koymaya yönelik yapılmıştır.

Hızla gelişen bir sektör olan bankacılık sektörünün müşteri nazarındaki durumunu ortaya koymak ve eksiklikler doğrultusunda hareket ederek müşteri odaklılığı sağlamak amaçlanmıştır.

Günümüzde belirli bir yaşın üzerindeki hemen hemen herkesin banka müşterisi olduğunu düşünürsek araştırmanın boyutları olanaklarımızı aşacaktır. Bu nedenle çalışmanın kapsamını sınırlandırmak için çeşitli meslek gruplarından 164 kişi müşteri olarak ele alınmış ve bu kişilere anket uygulanmıştır.

32. Uygulama Yöntemi

Çalışmada yöntem olarak Kalite Fonksiyon Göçerimi kullanılmıştır. Kalite Fonksiyon Göçerimi müşteri istek ve gereksinimlerini göz önünde bulundurarak, bunları gerçekleştirecek teknik gereksinimleri belirleyip ilgili birimler aracılığıyla ürün ya da hizmeti tasarım aşamasından itibaren müşteri memnuniyeti sağlamaya yönelik hazırlamayı sağlayan bir yöntemdir.

Hedef müşteri grubu olarak banka müşterileri seçilmiştir. Seçilen bir özel bankanın müşterilerine çalışma uygulanmıştır. Uygulanan yöntemin aşamalarını şu şekilde özetlemek mümkündür (BHATTACHARYA ve diğerleri, 2005, s.3677):

1. Adım: Müşteri ihtiyaçlarının tanımlanması
2. Adım: Teknik gereksinimlerin tanımlanması
3. Adım: KFG takımı tarafından ilişki matrisinin oluşturulması
4. Adım: AHS metoduyla müşteri ihtiyaçlarının önem derecesine göre sıralanması
5. Adım: 1-9 Skalası kullanılarak teknik gereksinimler arasındaki ilişkinin belirlenmesi
6. Adım: Teknik önem derecesinin hesaplanması
7. Adım: Teknik gereksinimlerin yüzde hesabının yapılması
8. Adım: Hedef değerlerin belirlenmesi ve yorumlanması

33. Bankacılık Sektöründe KFG Uygulama Süreci

Bu bölümde KFG sürecinin aşamaları banka sektörüne uygulanacaktır. İncelenen banka müşterilerinin kullandığı diğer bankalar arasından en çok tercih edilen banka rakip banka olarak seçilmiştir. İncelediğimiz banka ve rakip bankanın ismi verilmeyecektir. İncelediğimiz banka; A Bankası ve rakip banka ise; rakip olarak anılacaktır. İlk önce müşteri istek ve ihtiyaçları belirlenip, daha sonra teknik gereksinimler oluşturulup en sonunda ise kalite evi meydana getirilip elde edilen matris yorumlanmak suretiyle bankanın öncelikle ilgilenmesi gereken konular tespit edilecektir.

330. Müşteri İstek ve İhtiyaçlarının Belirlenmesi

Bankaların müşteri portföyünün ne kadar geniş olduğunu göz önünde bulundurursak ve bu doğrultuda müşteri istek ve gereksinimlerinin ne kadar geniş bir yelpazeye yayılabileceğini anlamamız kolay olacaktır. Bu nedenle odak gruplar oluşturulmuş ve çeşitli meslek gruplarından kişilerle görüşülmüştür.

Görüşmelerde birer banka müşterisi olan bu katılımcılara “Bir bankadan ne beklersiniz?” “Sizce bir banka nasıl olmalı?” şeklinde sorular sorularak müşteriler gözünde bir değerlendirme yapılmıştır. Bu görüşmeler neticesinde alınan cevaplar gözden geçirilmiş, temel istekler belirlenmeye çalışılmış ve Tablo 3’deki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo : 3
Bankalarla İlgili Müşteri İstekleri

MÜŞTERİ İSTEKLERİ
1. Güler yüzlü ve samimi hizmet
2. Temiz, düzenli ve hoş bir iç mekan
3. Yaygın ve ulaşılabilir şube ağı
4. Her müşteriye uygun çözüm sağlama ve danışmanlık hizmeti
5. Hızlı ve doğru hizmet (Kısa Bekleme Süreleri)
6. Bilinirlik(Toplumun zihninde yer etme)
7. Güvenlik ve kişisel bilgilerin saklanması
8. Şube dışı bankacılık hizmetleri(Telefon bankacılığı internet bankacılığı)
9. Müşteriye sunulan imkânlar ve kampanyalar

Müşteri istek ya da beklentilerini kısaca açıklamak mümkündür:

Güler Yüzlü ve Samimi Hizmet: Müşterinin hizmet almak için hazır bulunduğu anda personelin müşteriye olan pozitif yaklaşımını ifade eder. Personel müşteri ilişkisinin olumlu yansıtılması sayesinde müşteri memnuniyetini sağlayacak müşteri beklentisidir.

Temiz, Düzenli ve Hoş Bir İç Mekan: Müşterinin görüntü olarak bankaya dair olumlu düşünceler edinebilmesini sağlayabilmek için dikkat edilmesi gereken fiziksel öğelerdir. Müşteriye rahat edebileceği bir ortamda hizmet sunulmasının sağlanması anlamına gelen müşteri isteğidir.

Yaygın ve Ulaşılabilir Şube Ağı: Daha çok müşteriye hizmet sunabilmek için ülke genelinde şube sayısının artırılması gerekliliği anlamına gelen müşteri isteğidir. Küçük yerleşim yerlerindeki müşterilere ulaşabilmek adına şubelerin sadece merkezde değil ilçelerde de kurulması ve faaliyet göstermesinin amaçlanmasıdır.

Her Müşteriye Uygun Çözüm Sağlama ve Danışmanlık Hizmeti: Her bir müşterinin beklentilerinin ve ihtiyaçlarının belirlenerek bu beklenti ve ihtiyaçlara yönelik özel hizmet sunulmasını ifade eden bir istektir. Müşterinin gerek bankayla ilgili işlemlerinde ve gerekse kendi faaliyet alanına dair bankanın asıl işlemleri dışında da bankanın hizmet sunabilmesinin ve müşterilere uygun cevapların verilebilmesinin sağlanmasıdır.

*Hızlı ve Doğru Hizmet(Kısa Bekleme Süreleri):*Müşterilerinin işlemlerinin talep edilen en kısa sürede en hatasız olarak gerçekleştirilmesinin sağlanmasıdır. Müşteriye bilgiyi doğru aktarabilmek ve doğru hizmeti sunabilmek adına müşterinin probleminin en iyi şekilde analiz edilerek mümkün olduğunca çabuk cevap verebilmek amacını taşıyan müşteri beklentisidir.

*Bilinirlik(Toplumun Zihninde Yer Etme):*Bankanın çeşitli tanıtım araçları ya da faaliyetlerle tanınmışlığının artırılarak müşteri tarafından marka olarak algılanmasının sağlanmasıdır.

Güvenlik ve Kişisel Bilgilerin Saklanması: Banka işlemlerinde güvenliğin sağlanması, müşteri bilgilerinin gizliliğinin korunacağına garanti altına alınması anlamına gelen müşteri isteğidir.

Şube Dışı Bankacılık Hizmetleri (Telefon Bankacılığı, İnternet Bankacılığı): Şubeler dışında 24 saat hizmet sunulmasını ifade eden müşteri beklentisidir. Bu istek müşterilerin telefon ya da interneti kullanarak da işlemlerini yapabilme kolaylığının sağlanması amacıyla ortaya koymaktadır.

Müşteriye Sunulan İmkanlar ve Kampanyalar: Müşterilere sunulan indirim, para puan, taksitlendirme ya da işlemlerde öncelik sırası sunulması gibi faaliyetler bütünü kapsayan müşteri isteğidir.

331. Teknik Gereksinimlerin Belirlenmesi

Müşteri isteklerinin önem dereceleri belirlendikten sonra bu beklentilerin nasıl karşılanacağına da tespit edilmesi gerekmektedir. Bu aşamada KFG takımımızı oluşturan; bankacılık deneyimine sahip ve aktif birer banka çalışanı olan alanında uzman 3 bankacı ve 2 öğretim üyesiyle görüşülmüştür. Ayrıca bu konuyla ilgili çalışmalardan da yararlanılarak (GONZALEZ vd., (2004 b); ÇELİKÇAPA ve EMEL, 2005)daha önce tespit edilmiş olan müşteri isteklerinin nasıl karşılanacağına dair cevaplar aranmış ve kalite evinin teknik gereksinimler kısmı aşağıda kısaca açıklanan gereksinimler ile Tablo 4'teki gibi oluşturulmuştur.

Tablo : 4
Teknik Gereksinimler

MÜŞTERİ İSTEKLERİ	ÖNEM DERECESİ
Güler yüzlü ve Samimi Hizmet	
Temiz, Düzenli ve Hoş Bir İç Mekan	
Yaygın ve Ulaşılabilir Şube Ağı	
Her Müşteriye Uygun Çözüm Sağlama ve Danışmanlık Hizmeti	
Hızlı ve Doğru Hizmet(Kısa Bekleme Süreleri)	
Bilincirlik(Toplumun Zihninde Yer Etme)	
Güvenlik ve Kişisel Bilgilerin Saklanması	
Şube Dışı Bankacılık Hizmetleri(Telefon Bankacılığı, İnternet Bankacılığı)	
Müşteriye Sunulan İmkanlar ve Kampanyalar	
	Eğitim Programlarının Düzenlenmesi
	CRM Raporlarının Oluşturulması
	Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)
	Yatırım
	Nitelikli Personel
	Bilgi İşlem Sistemi
	Reklam
	Teknik Altyapının Güçlendirilmesi
	Web Sitesinin Kullanışlı Hale Getirilmesi
	Ürün Geliştirme Toplantılarının Yapılması

Tablo 4'te belirtilen teknik gereksinimler kısaca açıklanmıştır:

Eğitim Programlarının Düzenlenmesi: Personele gerek temel bankacılık hizmetleriyle ilgili gerekse insan ilişkileri ve müşterilerle ilgili eğitimlerin verilmesini ifade eden bir

gereksinimdir. Toplantılar düzenlenerek genel durum değerlendirmesinin yapılması gerekmektedir. Yapılan görüşmeler neticesinde her birimin eğitim sürelerinin farklı olduğu saptanmıştır. Ancak hedef değerler belirlenirken yıl içinde değişik bölümlerdeki banka çalışanları için düzenlenen eğitimlerin ortalaması alınmıştır.

CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi) Raporlarının Oluşturulması: Müşterilerin istekleri doğrultusunda bankanın tüm birimlerini yönlendirmesi ve böylece müşteri beklentilerini karşılayarak müşteri memnuniyetinin sağlanması anlamına gelmektedir. Bankanın, müşteri beklentilerini temel veri olarak ele alıp, müşteriye bireysel karşılık veren bir pazarlama stratejisidir. Bu yönetim anlayışı bilgi depolamayı ve daha hızlı geri besleme olanağı sağlamaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimi işletmenin var olan müşterilerini elde tutabilmek için müşteri bağlılığını sağlayabilmeyi amaçlar. Çalışmada incelenen bankalar düzenli olarak bu raporları takip etmektedir. Hedeflenen; raporların her gün incelenmesi ve her müşteriye gerektiği durumlarda özel hizmetin sunulabilmesidir.

Dış Kaynak Kullanımı(Outsourcing): Bankanın temel yeteneklerini asıl faaliyet konusu olan alanlara odaklayıp, temel yeteneklerini kullanmadığı alanlar için bu işleri daha iyi yapabilen başka bir işletmeye yaptırması anlamına gelen bir teknik gereksinimdir. Buna örnek olarak; temizlik işleri, yemekhane, taşımacılık ve güvenlik işleri gösterilebilir. Bankalar bu hizmetlere ilave olarak ekspertiz ve danışmanlık hizmetlerini de dışardan temin etmektedirler. Genel olarak bu hizmet anlaşmaları sözleşmeyle ya da ihale yoluyla temin edilir.

Yatırım: Burada kastedilen fiziksel anlamdaki yatırımdır. Yeni şubelerin açılabilmesi, yeterli hizmetin ihtiyaç olunan bölgelere ulaştırılabilmesi için gerekli olan yatırımdır. Bankalar yeni bilgi işlem ağları kurmak gibi teknoloji geliştirmek amaçlı olarak da yatırımlar yapmaktadırlar. Yapılan yatırımlar dönemsel olarak değişebileceği gibi tutar olarak da değişebilmektedir. Bu nedenle hedef değeri belirlemek oldukça güçtür. Edinilen bilgiler neticesinde yıllık karın belirli bir yüzdesinin yatırıma ayrıldığı ve gerekli durumlarda kullanılmak üzere bekletildiği sonucuna varılmıştır.

Nitelikli Personel: Yapılacak işin gerektirdiği eğitim düzeyi ve kişilik özelliklerine sahip elemanların işe alınmasını amaçlayan bu gereksinim personelin işe alımında ayırt

edilebilmesini sağlayacak kıstaslara göre sınava tabi tutulmasını ifade etmektedir. Personelin zaman içerisinde performansını ölçmeye dayalı programlara tabi tutularak değerlendirmesine dikkat edilmelidir. Amaçlanan çalışanların hemen hemen hepsinin eğitim düzeyinin lisans ve lisansüstü seviyesinde olmasıdır. Hedef değer olarak ifade etmek gerekirse tüm çalışanlar içinde bu vasıflara sahip olanlarının yüzde olarak belirlenmesidir şeklinde yorumlanabilir.

Bilgi İşlem Sistemi: İşlemlerin yapılması için ve banka genelinde veri tabanının saklanması için gerekli alt yapının sağlanması ve geliştirilmesini amaçlayan teknik gereksinimdir. Daha hızlı işlem yapabilmeyi sağlayan bir ağ bağlantısının gerekliliğini vurgulayan bu gereksinim sistemin yeterliliğinin temin edilmesini, yetersiz kaldığı durumlarda ise yenilenmesini amaçlamaktadır. Gişe sayısının artırılması da bu gereksinimin alanı kapsamına dahil edilebilir. Bankalar gerek duydukları zamanda yani sistemle ilgili yetersizlik kanısına vardıklarında genel olarak geliştirme uygulamaları yaparak ya da sistemi tümünden değiştirmek yoluyla bilgi işlem sistemlerini yenilemektedirler. Bu nedenle kesin bir hedef olamamakla birlikte yıl içerisinde dönem dönem bu tip iyileştirme çalışmaları yapılmaktadır.

Reklam: Müşterinin beyninde yer edebilmek için yazılı ve görsel basında yer almak anlamına gelmektedir. Reklam özellikle yeni ürün ya da hizmetler piyasaya sunulacağı zaman artış göstermektedir. Bu açıdan düşünüldüğünde ortalama reklam verme sıklığını tespit etmek zor olsa da haftalık bazda değerlendirilebilmektedir.

Teknik Alt Yapının Güçlendirilmesi: Bankanın güvenlik sisteminin gelişen teknolojiyle desteklenmesi ve geliştirilmesini ifade eder. Bankanın kullanmış olduğu güvenlik programlarının zaman içerisinde yenilenmesi, güncellenmesini amaçlamaktadır. Güvenlik programlarının güncellenme sıklığı hiç şüphesiz ki ihtiyaca cevap verebilme durumuna göre değişmektedir. Gelişen teknolojiyle her gün yeni bir sistem oluşturulduğu gibi kullanılmakta olan sistemin de güven sağlamadaki becerisi yenilenmeye uzun süre ihtiyaç duymayabilir.

Web Sitesinin Kullanışlı Hale Getirilmesi: Anlaşılabilir, kullanımı kolay ve zengin içeriğe sahip bir web sitesi oluşturulması gerekliliğini ortaya koyan gereksinim bankacılık

hizmetlerinin internet üzerinden yapılabilmesini, müşterinin yeni gelişmelerden haberdar olmasını amaçlamaktadır. Web sitesinin güncellenmesinin sağlanmasına dikkati çekmektedir. Gelişmeler bazen günlük olabileceği gibi bazen de aylık olabilmektedir. Bir genelleme yapmak gerekirse web sitesinin güncellemesinin haftalık olarak yapıldığı söylenebilir.

Ürün Geliştirme Toplantılarının Yapılması: Müşteri beklentileri doğrultusunda, piyasa araştırması yapılarak, kâr marjları göz önünde bulundurularak mevcut ürün ya da hizmetlerin değiştirilip iyileştirilmesi ya da yeni ürün ya da hizmetlerin sunulması anlamına gelmektedir. Gerek şube bazında gerekse genel olarak düşünüldüğünde düzenli olarak toplantıların yapılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Yukarda açıklanan teknik gereksinimlerle müşteri istekleri arasındaki ilişki şu şekilde kısaca özetlenebilir:

Güler yüzlü ve samimi hizmet müşteri isteği eğitim programlarının düzenlenmesi ve nitelikli personel alımına önem gösterilmesiyle karşılanabileceği tespit edilmiştir. Ayrıca müşteri ilişkileri yönetimi de bu isteği destekleyecek bir teknik gereksinimdir. Temiz düzenli ve hoş bir iç mekanı sağlamak bankanın asıl işlevi olmamakla beraber taşeron firmalardan alınacak yardımla çözülebilecek bir problemdir. Bunun maddi bir kaynakla desteklenmesi gereken bir çözüm olduğunu da göz ardı etmemek gerekir. Yaygın ve ulaşılabilir şube ağı müşteri beklentisi hiç şüphesiz ki yatırıma ayrılan fon miktarıyla birebir alakalıdır. Bunun yanı sıra bilgi işlem sisteminin yeterliliği de bu ihtiyacı gidermek için dikkat edilmesi gereken diğer bir konudur. Yeni şubeler; yeni çalışan ve yeni müşteriler anlamına geleceğinden müşteri ilişkileri yönetimi bu isteğin gerçekleştirilmesinde de rol oynayacaktır. Her müşteriye uygun çözüm sağlama ve danışmanlık hizmeti müşteri isteği zaten bankanın var olma sebebidir. Bu nedenle personel kalitesi, personelin müşterilerle olan iletişimi, bankanın veri tabanının yeterliliği en önemli unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Hızlı ve doğru hizmet müşteriler için önemli bir istek olmakla beraber yine nitelikli personel ve bilgi işlem sistemiyle doğrudan alakalıdır. Bu isteği destekleyecek diğer teknik gereksinimler ise eğitim, kullanışlı bir web sitesi ve ürün geliştirmedir. Bu isteği doğrudan olmasa da dolaylı olarak etkileyeceği belirlenen diğer bir etken de finansmandır. Bilinirlik yani toplumun zihninde yer etmek medyanın bu

kadar gelişmiş olduğu çağımızda reklamlar sayesinde desteklenebilmesi pek de zor olmayan bir istek olarak ortaya çıkmaktadır. Medyada yer alabilme sıklığı şüphesiz ki yine yatırımla ilgili bir durumdur. Müşterilerin zihninde olumlu bir yer edinebilmenin diğer bir yönü ise bankanın görünen yüzü olan çalışanlarının ve sunduğu hizmetin ve ürünlerin bıraktığı intibadır. Güvenlik ve kişisel bilgilerin saklanması ki bu en önemli müşteri beklentisi olarak ilk sırada yer almaktadır. Bu isteği sağlayabilecek en önemli teknik gereksinim teknik alt yapının güçlendirilmesidir. Bunun yanında bilgi işlem sisteminin de sürekli geliştirilmesi gerekmektedir. İnternet kullanan banka müşterileri için web sitesinin kullanışlı olması ve aynı zamanda web sitesinin de güvenliğinin sağlanması önemlidir. Bankanın güvenlik işleri konusunda uzman bir güvenlik şirketi tarafından sağlanmalıdır. Bu ise dış kaynak kullanımı anlamına gelir ki diğer teknik gereksinimler gibi bu teknik gereksinim içinde yatırım teknik gereksinimine ihtiyaç duyulacağı anlamına gelir. Şube dışı bankacılık hizmetleri internet ve telefon bankacılığıdır. Bu beklenti bankanın web sitesini kullanışlı hale getirilmesi suretiyle sağlanabilir. Bankanın bilgi işlem sisteminin yeterliliği bu isteğin gerçekleştirilebilmesinde de karşımıza çıkmaktadır. Bu istek yine yatırımı gerektirecektir. Müşteriye sunulan imkanlar ve kampanyalar müşteri beklentisi ise bankanın müşteri ilişkileri yönetimi ve ürün geliştirme bölümüyle alakalıdır. Banka yeni hizmet anlayışları ve yeni fikirler sunarak müşteriyi bu isteği konusunda tatmin edebilecektir.

332. Müşteri İsteklerinin Ağırlıklandırılması

Müşteri isteklerinin önem derecesini belirlemek için bir anket hazırlanmıştır (Ek 1). Anketin birinci bölümü incelenmekte olan bankanın ve rakip bankanın müşteri istekleri bazında değerlendirilmesini sağlamaktadır. İkinci bölümü ise bu istekleri önem derecelerine göre sıralayabilmek başka bir ifadeyle müşteri isteklerini ağırlıklandırabilmek için her bir isteğin görece değerlendirilmesinin yapıldığı 36 tane eşleştirmeden oluşmaktadır. 164 banka müşterisinden anketi 5'li skalaya göre doldurmaları istenmiştir. Müşteri isteklerini ağırlıklandırmak için Expert Choice 4.0 for Windows programı kullanılarak Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) yaklaşımı kullanılmıştır. Analiz sonucunda müşteri istekleri önem derecelerine göre Tablo 5'deki gibi sıralanmıştır.

Tablo : 5
Müşteri İstekleri Önem Derecesi

MÜŞTERİ İSTEKLERİ	Önem	%
1.Güvenlik ve kişisel bilgilerin saklanması	0,208	20,8
2.Her müşteriye uygun çözüm sağlama ve danışmanlık hizmeti	0,135	13,5
3.Hızlı ve doğru hizmet (Kısa Bekleme Süreleri)	0,135	13,5
4.Yaygın ve ulaşılabilir şube ağı	0,119	11,9
5.Müşteriye sunulan imkânlar ve kampanyalar	0,119	11,9
6.Şube dışı bankacılık hizmetleri(Telefon bankacılığı internet bankacılığı)	0,096	9,6
7. Güler yüzlü ve samimi hizmet	0,076	7,6
8. Bilinirlik(Toplumun zihninde yer etme)	0,061	6,1
9.Temiz düzenli ve hoş bir iç mekan	0,052	5,2

Müşterilere uygulanan anket sonucunda veriler doğrultusunda hesaplanan bu değerlerden şu sonuçlara varılmıştır:

İncelemekte olduğumuz bankanın müşterileri için %20,8 ile en önemli beklenti ‘güvenlik ve kişisel bilgilerin saklanması’ beklentisidir. Bunu %13,5 ile ‘her müşteriye uygun çözüm sağlama ve danışmanlık hizmeti’ ve ‘hızlı ve doğru hizmet’ beklentileri takip etmektedir. Sonuçlara göre en düşük önem düzeyi %5,2 ile ‘temiz düzenli ve hoş bir iç mekan beklentisine aittir.

Bu sonuçlardan anlaşıldığı üzere bir banka müşterisi için en önemli şey güvendir. Güven ortamında talep ettiği işlemlerin zamanında yapılması ve beklediği hizmetin sunulması öncelikli isteğidir. Sonuçlara bağlı olarak müşterilerin bankanın fiziksel durumunu bir yerde göz ardı ettiklerini düşünmek de mümkündür.

333. İlişki Matrisinin Oluşturulması

Müşteri istekleri ile teknik gereksinimler arasındaki ilişkinin belirlenmesi için puanlama sistemi kullanılarak ilişki matrisi oluşturulmuştur. Puanlama KFG takımı yardımıyla yapılmıştır. Burada 9; çok önemli ilişki, 3; orta ilişki, 1; zayıf ilişki anlamına gelmektedir (PARK-NOH, 2002, s.394).

Müşteri istekleri ve teknik gereksinimler arasındaki ilişki Tablo 6'daki gibi belirlenmiştir.

Tablo : 6
İlişki Matrisi

MÜŞTERİ İSTEKLERİ	ÖNEM DERECESİ	Eğitim Programlarının Düzenlenmesi	CRM Raporlarının Oluşturulması	Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)	Yatırım	Nitelikli Personel	Bilgi İşlem Sistemi	Reklam	Teknik Altyapının Güçlendirilmesi	Web Sitesinin Kullanışlı Hale Getirilmesi	Ürün Geliştirme Toplantılarının Yapılması
Gülyüzlü ve Samimi Hizmet	7,82	9	3	1		9					
Temiz, Düzenli ve Hoş Bir İç Mekan	5,09	1		9	3						
Yaygın ve Ulaşılabilir Şube Ağı	11,78		3		9		3			1	
Her Müşteriye Uygun Çözüm Sağlama ve Danışmanlık Hizmeti	13,63	3	9		1	9	9			3	3
Hızlı ve Doğru Hizmet(Kısa Bekleme Süreleri)	12,82	3	1		1	9	9			3	
Bilinirlik(Toplumun Zihninde Yer Etme)	6,16				9	3		9		1	3
Güvenlik ve Kişisel Bilgilerin Saklanması	20,59	1		3	3	1	9		9	3	
Şube Dışı Bankacılık Hizmetleri(Telefon Bankacılığı, İnternet Bankacılığı)	9,50	1	3		3		9			9	
Müşteriye Sunulan İmkanlar ve Kampanyalar	12,73		9		1			1		3	9

334. Müşteri Bazlı Rekabet Matrisinin Oluşturulması

Müşteri bazlı rekabet matrisinin oluşturulması için verilerin aritmetik ortalaması hesaplanmıştır. Bu değerler kalite evinin müşteri bazlı rekabet matrisinde **Mevcut Banka** sütununu oluşturmuştur. Benzer değerlendirme rakip banka içinde yapılarak **Rakip Banka** sütunu elde edilmiştir.

Tablo : 7
Müşteri İstekleri Ortalaması

MÜŞTERİ İSTEKLERİ	A BANKASI	RAKİP BANKA
Güler yüzlü ve samimi hizmet	3,45	3,57
Temiz, düzenli ve hoş bir iç mekan	3,88	3,84
Yaygın ve ulaşılabilir şube ağı	3,78	3,71
Her müşteriye uygun çözüm sağlama ve danışmanlık hizmeti	3,37	3,43
Hızlı ve doğru hizmet(Kısa bekleme süreleri)	3,24	3,08
Bilinirlik(Toplumun zihninde yer etme)	4,15	4,21
Güvenlik ve kişisel bilgilerin saklanması	4,24	4,20
Şube dışı bankacılık hizmetleri(telefon ve internet bankacılığı)	3,92	3,90
Müşteriye sunulan imkanlar ve kampanyalar	3,49	3,75

Bu ortalamalar sonucunda müşteriler gözünde A Bankasının ‘Temiz düzenli ve hoş bir iç mekan’ müşteri beklentisinde rakibinden daha iyi olduğu, ‘Yaygın ve ulaşılabilir şube ağı’ ve ‘Şube dışı bankacılık hizmetleri’ müşteri beklentileri konusunda rakibinden çok az farkla da olsa daha iyi olduğu, ‘Hızlı ve doğru hizmet’ müşteri beklentisine baktığımızda ise rakibinin çok önünde olduğu anlaşılmaktadır. Burada dikkati çekecek asıl konu ise; müşteriler için en önemli olarak tespit edilen ‘Güvenlik ve kişisel bilgilerin saklanması’ müşteri beklentisi konusunda A Bankasının Rakip Bankanın önünde olduğudur. ‘Güler yüzlü ve samimi hizmet’, ‘Her müşteriye uygun çözüm sağlama ve danışmanlık hizmeti’, ‘Bilinirlik’ ve ‘Müşteriye sunulan imkanlar ve kampanyalar’ müşteri beklentilerine bakıldığında ise rakipten daha kötü olduğunu görmekteyiz.

Bu ortalamalardan yola çıkarak ilerleme oranı ve önem puanı aşağıdaki gibi hesaplanmıştır.

İlerleme Oranı: Rakip Banka Verileri / Mevcut Banka

Önem Puanı: Müşteri İsteğinin Önem Derecesi x İlerleme Oranı

Tablo : 8
Müşteri İsteklerinin Önem Puanları

MÜŞTERİ İSTEKLERİ	Önem Düzeyi	A BANK	RAKİP	İlerleme oranı	Önem puanı
Güler yüzlü ve samimi hizmet	7,60	3,45	3,57	1,03	7,82
Temiz düzenli ve hoş bir iç mekan	5,20	3,88	3,84	0,98	5,09
Yaygın ve ulaşılabilir şube ağı	11,90	3,73	3,71	0,99	11,78
Her müşteriye uygun çözüm sağlama ve danışmanlık hizmeti	13,50	3,37	3,43	1,01	13,63
Hızlı ve doğru hizmet(Kısa bekleme süreleri)	13,50	3,24	3,08	0,95	12,82
Bilinirlik(Toplumun zihninde yer etme)	6,10	4,15	4,21	1,01	6,16
Güvenlik ve kişisel bilgilerin saklanması	20,80	4,24	4,20	0,99	20,59
Şube dışı bankacılık hizmetleri(Telefon ve internet bankacılığı)	9,60	3,92	3,90	0,99	9,50
Müşteriye sunulan imkanlar ve kampanyalar	11,90	3,49	3,75	1,07	12,73

Tablo 8'deki veriler neticesinde A Bankasının Rakip Bankaya göre en yetersiz olduğu ve kendisini geliştirmesi gereken müşteri beklentisi 1,07 ilerleme oranıyla 'Müşteriye sunulan imkanlar ve kampanyalar' olduğu anlaşılmaktadır. A Bankası bu müşteri beklentisi konusunda rakibinden geridedir ve bu konuya daha fazla eğilmesi gerekmektedir. İlerleme oranının 1,07 olmasının anlamı bankanın rakip bankaya göre 1,07 kat iyileştirmeye gitmesi gerektiğidir. Diğer müşteri beklentilerini inceleyecek olursak 'Güler yüzlü ve samimi hizmet' müşteri beklentisi için 1,03, 'Her müşteriye uygun çözüm sağlama ve danışmanlık hizmeti' beklentisi için 1,01, 'Bilinirlik (Toplumun zihninde yer etme)' müşteri beklentisi için 1,01 kat iyileştirmeye gitmek gerektiği anlaşılabacaktır. Rakibin ise yetersiz olduğu müşteri beklentilerinde örneğin 'Hızlı ve doğru hizmet' beklentisinde incelemekte olduğumuz banka seviyesine gelebilmesi için kendisini 1,05 (3,24/3,08) kat geliştirmesi gerekmektedir. Önem düzeyi bakımından ilk sırada olan 'Güvenlik ve kişisel bilgilerin saklanması' müşteri beklentisine bakıldığında ise rakibe göre ilerde olduğu görülmektedir. Bu; A Bankasının Rakip Bankaya göre avantajlı durumda olduğu şeklinde yorumlanabilir.

335. Teknik Bazlı Rekabet Matrisinin Oluşturulması

Müşteri bazlı rekabet değerlendirmesinde olduğu gibi teknik gereksinimlerin rakip banka ile kıyaslanması kendi aralarında önceliklendirilmeleri ve hedef belirlemede veri sağlanması amacı güdülmüştür.

Son olarak her sütun için teknik önem düzeyleri hesaplanır.

$$TÖD = \sum(\text{Hücre Değerleri} \times \text{Önem Puanı})$$

Örnek olarak ‘Eğitim programları düzenlenmesi’ teknik gereksinimi için teknik önem düzeyi şu şekilde hesaplanmıştır:

$$TÖD=(9*7,82)+(1*5,09)+(3*13,63)+(3*12,82)+(1*20,59)+(1*9,50)=184,91 \quad \text{olarak hesaplanmıştır.}$$

Yapılan hesaplamalar neticesinde en önemli teknik gereksinim %21 önem düzeyi ile ‘Bilgi İşlem Sistemi’ olarak bulunmuştur. Diğer teknik gereksinimler önem sırasına göre şu şekilde tespit edilmiştir:

%14 önem düzeyi ile ‘Nitelikli Personel’ teknik gereksinimi 2. sırada

%13 önem düzeyi ile ‘CRM’ teknik gereksinimi 3.sırada

%12 önem düzeyi ile ‘Yatırım’ teknik gereksinimi 4.sırada

%11 önem düzeyi ile ‘Web Sitesinin Kullanışlı Hale Getirilmesi’ teknik gereksinimi 5.sırada

%7 önem düzeyi ile ‘Eğitim Programlarının Düzenlenmesi’, ‘Teknik Alt Yapının Güçlendirilmesi’, ‘Ürün Geliştirme Toplantılarının Düzenlenmesi’ teknik gereksinimleri 6.sırada

%5 önem düzeyi ile ‘Dış Kaynak Kullanımı’ 7.sırada ve %3 önem düzeyi ile ‘Reklam’ teknik gereksinimi son sırada yer almaktadır.

Teknik önem düzeyleri Tablo 9’da görülmektedir.

Tablo : 9
Teknik Bazlı Rekabet Matrisi

MÜŞTERİ İSTEKLERİ	ÖNEM DERECESİ	Eğitim Programlarının Düzenlenmesi	CRM Raporlarının Oluşturulması	Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)	Yatırım	Nitelikli Personel	Bilgi İşlem Sistemi	Reklam	Teknik Altyapının Güçlendirilmesi	Web Sitesinin Kullanışlı Hale Getirilmesi	Ürün Geliştirme Toplantılarının Düzenlenmesi	ÖNEM PUANI
Güler yüzlü ve Samimi Hizmet	7,82	9	3	1		9						
Temiz, Düzenli ve Hoş Bir İç Mekan	5,09	1		9	3							
Yaygın ve Ulaşılabilir Şube Ağı	11,78		3		9		3			1		
Her Müşteriye Uygun Çözüm Sağlama ve Danışmanlık Hizmeti	13,63	3	9		1	9	9			3	3	
Hızlı ve Doğru Hizmet(Kısa Bekleme Süreleri)	12,82	3	1		1	9	9			3		
Bilincilik(Toplumun Zihninde Yer Etme)	6,16				9	3		9		1	3	
Güvenlik ve Kişisel Bilgilerin Saklanması	20,59	1		3	3	1	9		9	3		
Şube Dışı Bankacılık Hizmetleri(Telefon Bankacılığı, İnternet Bankacılığı)	9,50	1	3		3		9			9		
Müşteriye Sunulan İmkanlar ve Kampanyalar	12,73		9		1			1		3	9	
TEKNİK ÖNEM PUANI		184,91	337,36	115,40	306,18	347,50	544,20	68,17	185,31	282,75	173,94	
TEKNİK ÖNEM YÜZDESİ		0,07	0,13	0,05	0,12	0,14	0,21	0,03	0,07	0,11	0,07	

336. Hedef Değerlerin Belirlenmesi

Teknik önem düzeyleri ve yüzdeleri hesaplanmak suretiyle A Bankasının müşteri gereksinimlerini karşılamak için yapması gerekenler sıralanmıştır. Teknik gereksinimlerin neler olacağını tespit etmiş olan KFG takımı son aşama olarak hedef değerlerin belirlenmesini de gerçekleştirmiştir. Bir banka için ulaşılması gereken hedef değerler belirlendikten sonra A Bankası ve Rakip Bankanın yöneticileriyle görüşülerek her iki bankanın da bu değerleri ne oranda karşılayabildiği tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu değerler A Bankası ve Rakip Bankanın bugünkü durumunu gösterir değerler olup hedef değerler satırı ile birlikte Tablo 10'da yerini almıştır. Oluşturulan kalite evinde bunların yanında ilerleme oranı, önem puanı, teknik önem puanı, teknik önem yüzdesi de yer almaktadır.

Tablo : 10
Kalite Evi

MÜŞTERİ İSTEKLERİ	ÖNEM DERECESESİ	Eğitim Programlarının	CRM Biriminin Oluşturulması	Dış Kaynak Kullanımı	Yatırım	Nitelikli Personel	Bilgi İşlem Sistemi	Reklam	Teknik Altyapının Güçlendirilmesi	Web Sitesinin Kullanışlı Hale	Ürün Geliştirme Bölümünün	A BANKASI BUGÜN	RAKİP BANKA	İLERLEME ORANI	ÖNEM PUANI
Günlük ve Samimi Hizmet	7,82	⊙	⊙	A	⊙	⊙						3,45	3,57	1,03	7,82
Temiz, Düzenli ve Hoş Bir İç Mekan	5,09	A		⊙	⊙							3,88	3,84	0,98	5,09
Yaygın ve Ulaşılabilir Şube Ağı	11,78		⊙		⊙		⊙			A		3,73	3,71	0,99	11,78
Her Müşteriye Uygun Çözüm Sağlama ve Danışmanlık Hizmeti	13,63	⊙	⊙		A	⊙	⊙			⊙	⊙	3,37	3,43	1,01	13,63
Hızlı ve Doğru Hizmet(Kısa Bekleme Süreleri)	12,82	⊙	A		A	⊙	⊙			⊙	⊙	3,24	3,08	0,95	12,82
Bilginin(Toplumun Zihninde Yer Etme) Güvenlik ve Kişisel Bilgilerin Saklanması	20,59	A		⊙	⊙	A	⊙		⊙	⊙	⊙	4,24	4,20	0,99	20,59
Şube Dışı Bankacılık Hizmetleri(Telefon Bankacılığı, İnternet Bankacılığı)	9,50	A	⊙		⊙		⊙			⊙		3,92	3,90	0,99	9,50
Müşteriye Sunulan İmkanlar ve Kampanyalar	12,73		⊙		A			A		⊙	⊙	3,49	3,75	1,07	12,73
TEKNİK ÖNEM PUANI		184,91	337,36	115,40	306,18	347,50	544,20	68,17	185,31	282,75	173,94				
TEKNİK ÖNEM YÜZDESİ		0,07	0,13	0,05	0,12	0,14	0,21	0,03	0,07	0,11	0,07				
A BANKASI		4 Defa/ Yıl	1 Rapor/ Gün	1 İhale/ 3Yıl	%7 Yıllık Kar	%85 /Pers. Top.	3 Defa/ Yıl	60 Defa/ Hafta	1 Defa / 2 Yıl	1 Defa / Gün	1 Toplantı / 3 Ay				
RAKİP BANKA		3 Defa/ Yıl	1 Rapor/ Hafta	1 İhale/ 3Yıl	%8 Yıllık Kar	%70 /Pers. Top.	2 Defa/ Yıl	80 Defa/ Hafta	1 Defa / 2 Yıl	3 Defa / Hafta	1 Toplantı / 4 Ay				
HEDEF DEĞERLER		4 Defa/ Yıl	1 Rapor/ Gün	1 İhale/ 3Yıl	%8 Yıllık Kar	%100/Pers. Top.	2 Defa/ Yıl	80 Defa/ Hafta	1 Defa / 2 Yıl	1 Defa / Hafta	1 Toplantı / 3 Ay				

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde hızla değişen ve gelişen rekabet ortamında önemi artan kalite ve müşteri memnuniyeti kavramlarını odak noktası olarak belirleyen bir teknik olan Kalite Fonksiyon Göçerimi talep edileni tasarıma dönüştürmeyi amaçlayan sistematik bir yöntemdir.

Bu çalışma A Bankası müşterilerinin memnuniyetini ölçmek, müşteri isteklerinin önem derecelerini ve A Bankasının bu istekleri karşılamaadaki yeterliliğini belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu nedenle, yapılan anket çalışması için Analitik Hiyerarşi Süreci Yaklaşımı (AHS) ve Kalite Fonksiyon Göçerimi metodu ile değerlendirilmeler yapılmıştır.

Değerlendirmelere göre en önemli müşteri isteğinin “Güvenlik ve Kişisel Bilgilerin Saklanması” olduğu, bu isteği eşit öneme sahip “Her Müşteriye Uygun Çözüm Sağlama ve Danışmanlık hizmeti” ile “Hızlı ve Doğru Hizmet” müşteri istekleri takip ettiği belirlenmiştir. ÇELİKÇAPA ve EMEL (2005) tarafından yapılan çalışmada da en önemli müşteri isteğinin hız ve güvenilirlik olması elde edilen sonuçları desteklemektedir. (ÇELİKÇAPA ve EMEL, 2005, s.4). İspanya’da yapılan benzer bir çalışmada ise en önemli müşteri istekleri kolay ATM’ler, olumlu personel-müşteri ilişkileri ve güvenlik olduğu tespit edilmiştir. (GONZALEZ vd., 2004b, s.322). En düşük önem düzeyi ise “Temiz Düzenli ve Hoş Bir İç Mekan” müşteri isteğine aittir. Bu sonuçlardan banka müşterilerinin güvenliğe çok önem verdikleri ve bankanın işlemlerini mümkün olan en kısa zamanda, en doğru biçimde yapmasını arzu ettikleri anlaşılmıştır.

Çalışmada belirlenen en önemli teknik gereksinim olarak “Bilgi İşlem Sistemi” tespit edilmiştir. En önemli müşteri isteği olan “Güvenlik ve kişisel bilgilerin saklanması” müşteri isteğinin en önemli teknik gereksinim olarak tespit edilen “Bilgi İşlem Sistemi” ile güvenli bir veri tabanı oluşturulma anlamında yakın ilişki içerisinde olduğu açıktır. Bilgi işlem sisteminin güncellenmesi ve eksikliklerinin giderilmesi müşterilere hızlı ve doğru hizmet sunmada, her müşteriye uygun çözüm sağlamada ve şube dışı bankacılık hizmetlerinde avantaj sağlayacaktır. “Bilgi İşlem Sistemi” teknik gereksinimini “Nitelikli

Personel” ve “CRM Raporlarının Oluşturulması” teknik gereksinimleri izlemektedir. İspanya’da yapılan çalışmada ise en önemli teknik gereksinim pazar kampanyaları iken, nitelikli personel 2. sırada ve bilgi işlem sistemi 3. sırada yer almıştır (GONZALEZ vd., 2004b, s.323)

Banka çalışanlarının eğitim düzeyi müşterilerle pozitif ilişkileri kurmalarını ve böylece bankaya dair olumlu düşüncelerin artmasını sağlayacaktır. Aynı zamanda hizmet kalitesi nitelikli personelin vereceği doğru cevaplar ve kısa işlem süreleri ile artacaktır. Müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) raporlarının düzenli olarak takip edilmesi müşterilere özelliklerine göre hizmet sunulmasını sağlayacaktır.

A Bankasının müşteri odaklılık anlayışını geliştirerek başarıyı yakalayabilmesi ve rekabet gücünü artırabilmesi için belirlenen hedef değerlere ulaşabilmek için çalışmalı ve kendini geliştirmelidir. Banka bir taraftan hedef değerleri amaç edinirken diğer taraftan rakipleriyle kendi durumunu sürekli mukayese etmelidir. Teknik gereksinimlerin çoğunu gerçekleştirme anlamında rakiple aynı ya da üst seviyededir. Bu anlamda hedefler doğrultusundaki amaçları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

- A Bankası personelinin eğitimine göstermiş olduğu özeni sürdürmeli yılda dört kez yapılması gerektiği düşünülen eğitim programlarına aynı istikrarda devam etmelidir.
- Müşterilerin özelliklerine göre hizmet vermesini sağlayan müşterilerin banka işlemlerini izlenmesini kolaylaştıran CRM Raporlarının takibini günlük olarak yapmalıdır.
- Dış kaynak kullanımı amacıyla yapılan ihalelerin üç yılda bir yenilenmesi uygundur.
- Yatırıma ayırdığı payı artırarak gelişme ve yenilenme faaliyetlerini aksatmamalıdır.
- Çalışanlarının tümünün lisans düzeyinde olmasını temin etmeli, işe alırken bu kriteri hatta özellikle İktisadi ve İdari Birimler Fakültesi mezunu olma şartını aramalıdır.
- Teknik alt yapının güçlendirilmesiyle ilgili faaliyetlerini mevcut şekliyle sürdürmeye devam etmelidir.
- Ürün geliştirme toplantılarını aynı ciddiyetle sürdürmelidir.

Çalışmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Çalışmada değerlendirmeye alınan müşteri istekleri ve teknik gereksinimler artırmak mümkündür. Çalışmada KFG takımı ve literatür dikkate alınarak müşteri istekleri ile teknik gereksinimler belirlenmiştir. Diğer bir kısıt; çalışma sadece bir özel banka ile rakibini kapsamaktadır. Bu nedenle elde edilen sonuçları genellemek doğru değildir.

Son olarak bundan sonra yapılacak çalışmalarda KFG farklı sektörlere stratejik planlama, süreç tasarlama ve mamul tasarımı gibi amaçlarla uygulanabilir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

a) Kitaplar

- ABASOV, Vasif : Mamul ve Mamul Üretim Sisteminin Geliştirilmesinde Kalite Fonksiyon Göçeriminin Rolü ve Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Doktora Tezi, 2002.
- AKBABA, Atilla : Konaklama İşletmelerinde Kalite Fonksiyon Göçerimi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı Doktora Tezi, 2003.
- ARICAN, Rabia Işık : Ürün Pazarlamasında Kalite Geliştirme Tekniklerinden Kalite Fonksiyon Göçerimi- QFD Tekniği, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2006.
- AY, Mevhibe : Kalite Fonksiyon Göçerimi ve Uygulama Örneği, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2003.
- BALSÖZ, Fatma Müge : Bankacılıkta Değişen Pazarlama Anlayışı Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2004.
- DAY, Ronald G. : Kalite Fonksiyon Yayılımı Bir Şirketin Müşterileri İle Bütünleştirilmesi, Cem Ofset, İstanbul, 1998.

- GÖKTAŞ, Şeyma : Kalite Fonksiyon Göçerimi ve Bir Uygulama, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü Yüksek Lisans Tezi, 2006.
- GÜLEL, Tuğba : Performans Değerleme Ölçütü Olarak Kalite Maliyetleri ve Türk Bankacılık Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2006.
- TAŞ, Mehmet : Bir Maden İşletmesi İçin KFG Uygulaması, Dumlupınar Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Maden Mühendisliği Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2006.
- YENGİNOL, Fatih : Yeni Ürün Geliştirmede Müşteri İstek ve İhtiyaçlarını Teknik Karakteristiklere Dönüştürmeye Sağlayan Bir Yöntem: Kalite Fonksiyon Göçerimi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, 2000.

b) Makaleler

- AKAO, Yoji : “The Leading Edge in QFD: Past, Present and Future”,
MAZUR, Glenn H. **International Journal of Quality and Reliability Management**, Vol.20, No.1, 2003, pp.20-35.
- BHATTACHARYA, Arijit SARKAR, Bijan MUKHERJEE, Sanat K. : “Integrating AHP With QFD for Robot Selection Under Requirement Perspective”, **International Journal of Production Research**, Vol.43, No.17, 2005, pp.3671-3685.

- BOUCHEREAU, Vivianne : “Methods and Techniques to Help Quality Function
ROWLANDS, Hefin Deployment”, **Benchmarking An International Journal**, Vol.7, No.1, 2000, pp.8-19.
- CHAO, Lawrence P. : “Project Quality Function Deployment”, **International
ISHII, Kosuke Journal of Quality and Reliability Management**,
Vol.21, No.9, 2004, pp.938-958.
- CHUANG, Pao-Tiao : "A QFD Approach for Distribution's Location Model",
**International Journal of Quality and Reliability
Management**, Vol.19, No.8/9, 2002, pp.1037-1054.
- CLEGG, Ben : “Using QFD for e-Business Planning and Analysis in A
TAN, Boon Micro-Sized Enterprise”, **International Journal of
Quality and Reliability Management**, Vol.24, No.8,
2007, pp.813-828.
- CROWE, Thomas J. : “Using Quality Function Deployment in Manufacturing
CHENG, Chao-Chun Strategic Planning”, **International Journal of
Operations and Production Management**, Vol.16,
No.4, 1996, pp.35-48.
- DELANO, Gwen : “Quality Function Deployment and Decision Analysis”,
PARNELL, Gregory S. **International Journal of Operations and Production
SMITH, Charles Management**, Vol.20, No.5, 2000, pp.591-609.
VANCE, Matt
- ELDIN, Neil : “A Promising Planning Tool: Quality Function
Deployment”, **Cost Engineering**, Vol.44, No.3, 2002,
pp.28-35.

- ENRIQUEZ, Francisco T. : “Prioritising Customer Needs at Spectator Events”,
OSUNA, Alejandro J. **International Journal of Quality and Reliability**
BOSCH, Veronica G. **Management**, Vol.21, No.9,2004, pp.984-990.
- ERTAY, Tijen : “Quality Function Deployment Implementation Based
BÜYÜKÖZKAN, Gülçin on Analytic Network Process With Linguistic Data:An
KAHRAMAN, Cengiz Application in Automotive Industry”, **Journal of**
RUAN, Da **Intelligent and Fuzzy Systems**, Vol.16, 2005 pp.221-
232.
- FUNG, Richard Y.K. : “Design targets determination for inter-dependent
LAW, Dave S.T product attributes in QFD using fuzzy inference”,
IP, W.H. **Integrated Manufacturing Systems**, 10/6,1999,
pp.376-383
- GINN, David : “Best Practice QFD Application: An Internal/ External
ZAIRI, Mohamed Benchmarking Approach Based on Ford Motors
Experience”, **International Journal of Quality and**
Reliability Management, Vol.22, No.1, 2005, pp.38-
58.
- GONZALEZ, Marvin E. : “An Innovative Tool for Linking Marketing and
QUESADA, Gioconda Manufacturing Strategies”, **Marketing Intelligence and**
MUELLER, Rene **Planning**, Vol.22 No.3,2004a, pp.335-348.
MORA-MONGE, Carlo A.
- GONZALEZ, Marvin E. : “Customer Satisfaction Using QFD an e-Banking
QUESADA, Gioconda Case”, **Managing Service Quality**, 2004b, Vol.14
PICADO, Federico No.4, pp.317-330.
ECKELMAN, Carl A.

- GONZALEZ, Marvin E. : “Building An Activity-Based Costing Hospital Model
 QUESADA, Gioconda Using Quality Function Deployment and
 MACK, Rhonda Benchmarking”, **Benchmarking: An International
 Journal**, Vol.12 No.4,2005, pp.310-329.
 URRUTIA, Ignacio
- GOVERS, Cor P.M. : “QFD Not Just A Tool But A Way of Quality
 Management”, **International Journal of Production
 Economics**, Vol.69, 2001,pp.151-159
- GRIFFIN, Abbie : “The Voice of the Customer”, **Marketing Science**,
 HAUSER, John R. Vol.12, No.1, 1993, pp.1-27.
- HERRMANN, Andreas “An Empirical Study of Quality Function Deployment
 HUBER, Frank On Company Performance”, **International Journal of
 Quality and Reliability Management**, Vol.23, No.4,
 ALGESHEIME, Rene 2006, pp.345-366.
 TOMCZAK, Torsten
- KARSAK, E. Ertuğrul : “Fuzzy Multiple Objective Decision Making Approach
 to Prioritize Design Requirement in Quality Function
 Deployment”, **International Journal of Production
 Research**, Vol.42, No.18, 2004, pp.3957-3974.
- KILLEN, Catherine P. : “Strategic Planning Using QFD”, **International
 Journal of Quality and Reliability Management**,
 WALKER, Mike Vol.22, No.1, 2005, pp.17-29.
 HUNT, Robert A.
- GÜLLÜ, Emin : “Kalite Fonksiyon Yayılımı ve Bir Uygulama”, **Uludağ
 Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi
 Dergisi**, 2002, ss.71-90.
 ULCAI, Yusuf

- KWONG, C.K.
BAI, H. : “Determining The Importance Weights for The Customer Requirements in QFD Using A Fuzzy AHP With An Extent Analysis Approach, **IEE Transactions**, Vol.2, No.35, 2003, pp.619-626
- MARTINS, Alieksiei
ASPINWALL, Elaine M. : “Quality Function Deployment: An Empirical Study in The UK”, **Total Quality Management**, Vol.12, No. 5, 2001, pp.575-588.
- MIGUEL, Paulo A. Cauchick : “Evidence of QFD Best Practices for Product Development: A Multiple Case Study”, **International Journal of Quality and Reliability Management**, Vol.22, No.1, 2005, pp.72-82.
- OLHAGER, Jan
WEST, B. Martin : “The House of Flexibility: Using The QFD Approach to Deploy Manufacturing Flexibility”, **International Journal of Operations and Production Management**, Vol.22, No.1, 2002, pp.50-79.
- ÖTER, Zafer
TÜTÜNCÜ, Özkan : “Turizm İşletmelerinde Kalite Fonksiyon Göçerimi: Seyahat Acentelerine Yönelik Varsayımsal Bir Yaklaşım”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.3, Sayı.3, 2001 ss.95-117.
- PARK, Hee-Sok
NOH, Seung J. : “Enhancement of Web Design Quality Through The QFD Approach”, **Total Quality Management**, Vol.13, No.3, 2002, pp.393-401.
- PARTOVI, Fariborz Y. : “An Analytic Model to Quantify Strategic Service Vision”, **International Journal of Service Industry Management**, Vol.12, No.5, 2001, pp.476-499.

- PARTOVI, Fariborz Y. : “A Quality Function Deployment Approach to Strategic Capital Budgeting”, **The Engineering Economist**, Vol.44, No.3, 1999, pp.239-258.
- RAMOS daSILVA, Fabio L. : “Combined Application of QFD and VA Tools in The Product Design Process”, **International Journal of Quality and Reliability Management**, Vol.21, No.2, 2004, pp.231-252.
- CAVALCA, Katia Lucchesi
DEDINI, Franco Giuseppe
- TANG, Loon-Ching : “A Spreadsheet-Based Multiple Criteria Optimization Framework for Quality Function Deployment”, **International Journal of Quality and Reliability Management**, Vol.21, No.3, 2004, pp.329-347.
- PAOLI, Pierre
- TRAN, Tuyet Lan : “An Effective Technique For Requirements Acquisition And Reuse”, **California Institute of Technology**, 1995, pp.191-199.
- SHERIF, Joseph S.
- TÜFEKÇİ, Nezihe : “Bankacılık Sektöründe Farklı Olma Üstünlüğünün ve Müşteri Sadakatinin Yarattığı Değer”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Yıl.2, Sayı.4, 2006, ss.170-182.
- TÜFEKÇİ, Ömer Kürşad
- WANG, H. : “A Comparative Study of The Prioritization Matrix Method and The Analytic Hierarchy Process Technique in Quality Function Deployment”, **Total Quality Management**, Vol.9, No.6, 1998, pp.421-430.
- XIE, M.
- GOH, T.N.
- YILMAZ, Veysel : “Devlet ve Özel Sektör Bankalarındaki Hizmet Kalitesinin Karşılaştırılması: Eskişehir Örneği”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt.8, Sayı.2, 2007, ss.234-248.
- ÇELİK, H.Eray
- DEPREN, Burçin

c) Diğerleri

- BOZDAĞ, Nihat
ALTAN, Murat
ALTAN, Şenol
- : “Hizmet Sektöründe Toplam Hizmet Kalitesinin Servqual Analizi İle Ölçümü ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, VI. Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu, 2003.
- ÇELİKÇAPA, F.O.
EMEL, G.G.
- : “E-Banking Options: Which One Best Fits for Customer”, 35 th International Conference on Computers Industrial Engineering, İstanbul, 2005.
- Türk Finans Sektörü Raporu
- : İzmir’de düzenlenen 2004 Türkiye İktisat Kongresi için Mali Piyasalar Çalışma Grubu Tarafından Hazırlanan Rapor, Bankacılar Dergisi, Sayı.49, 2004.

EKLER

EK-1: ANKET FORMU

Bu anket ‘Kalite Fonksiyon Göçerimi Yönteminin Bankacılık Sektörüne Uygulanması’ Konulu Yüksek Lisans Tezine veri oluşturması amacıyla hazırlanmıştır.
Çalışmama katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Semra ABANOZ
K.T.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Anabilim Dalı, TRABZON

1. BÖLÜM

Aşağıda bazı kriterler sıralanmıştır. İsmi yazılı bankaları 1’den 5’e kadar bir numara vererek değerlendirir misiniz?

1:Yetersiz 2:Kısmen Yetersiz 3:Ne Yeterli Ne Yetersiz 4:Kısmen Yeterli 5:Yeterli

MÜŞTERİ İSTEKLERİ / BANKA ADI	A BANKASI	RAKİP BANKA
Güler yüzlü ve samimi hizmet		
Temiz, düzenli ve hoş bir iç mekan		
Yaygın ve ulaşılabilir şube ağı		
Her müşteriye uygun çözüm sağlama ve danışmanlık hizmeti		
Hızlı ve doğru hizmet (Kısa Bekleme Süreleri)		
Bilinirlik (Toplumun zihninde yer etme)		
Güvenlik ve kişisel bilgilerin saklanması		
Şube dışı bankacılık hizmetleri (Telefon bankacılığı, internet bankacılığı)		
Müşteriye sunulan imkânlar ve kampanyalar		

2. BÖLÜM

Arkadaki ikili eşleştirmeleri, önem dereceleri bakımından puan çizelgesinde verilen değerlere göre değerlendiriniz.

PUAN ÇİZELGESİ

1	Eşit Öneme Sahip
3	Biraz Daha Önemli
5	Kuvvetli Derecede Önemli
7	Çok Kuvvetli Derecede Önemli
9	Kesinlikle Daha Önemli

Güler yüzlü ve samimi hizmet		Yaygın ve ulaşılabilir şube ağı	
Temiz,düzenli ve hoş bir iç mekan		Güvenlik ve kişisel bilgilerin saklanması	
Güler yüzlü ve samimi hizmet		Yaygın ve ulaşılabilir şube ağı	
Yaygın ve ulaşılabilir şube ağı		Şube dışı hizmet(Telefon ve İnternet Bankacılığı)	
Güler yüzlü ve samimi hizmet		Yaygın ve ulaşılabilir şube ağı	
Her müşteriye uygun çözüm ve danışmanlık hizmeti		Müşteriye Sunulan İmkanlar ve Kampanyalar	
Güler yüzlü ve samimi hizmet		Her müşteriye uygun çözüm ve danışmanlık hizmeti	
Hızlı ve doğru hizmet(Kısa bekleme süreleri)		Hızlı ve doğru hizmet(Kısa bekleme süreleri)	
Güler yüzlü ve samimi hizmet		Her müşteriye uygun çözüm ve danışmanlık hizmeti	
Bilinirlik(Toplumun zihninde yer etme)		Bilinirlik(Toplumun zihninde yer etme)	
Güler yüzlü ve samimi hizmet		Her müşteriye uygun çözüm ve danışmanlık hizmeti	
Güvenlik ve kişisel bilgilerin saklanması		Güvenlik ve kişisel bilgilerin saklanması	
Güler yüzlü ve samimi hizmet		Her müşteriye uygun çözüm ve danışmanlık hizmeti	
Şube dışı hizmet(Telefon ve İnternet Bankacılığı)		Şube dışı hizmet(Telefon ve İnternet Bankacılığı)	
Güler yüzlü ve samimi hizmet		Her müşteriye uygun çözüm ve danışmanlık hizmeti	
Müşteriye Sunulan İmkanlar ve Kampanyalar		Müşteriye Sunulan İmkanlar ve Kampanyalar	
Temiz,düzenli ve hoş bir iç mekan		Hızlı ve doğru hizmet(Kısa bekleme süreleri)	
Yaygın ve ulaşılabilir şube ağı		Bilinirlik(Toplumun zihninde yer etme)	
Temiz,düzenli ve hoş bir iç mekan		Hızlı ve doğru hizmet(Kısa bekleme süreleri)	
Her müşteriye uygun çözüm ve danışmanlık hizmeti		Güvenlik ve kişisel bilgilerin saklanması	
Temiz,düzenli ve hoş bir iç mekan		Hızlı ve doğru hizmet(Kısa bekleme süreleri)	
Hızlı ve doğru hizmet(Kısa bekleme süreleri)		Şube dışı hizmet(Telefon ve İnternet Bankacılığı)	
Temiz,düzenli ve hoş bir iç mekan		Hızlı ve doğru hizmet(Kısa bekleme süreleri)	
Bilinirlik(Toplumun zihninde yer etme)		Müşteriye Sunulan İmkanlar ve Kampanyalar	
Temiz,düzenli ve hoş bir iç mekan		Bilinirlik(Toplumun zihninde yer etme)	
Güvenlik ve kişisel bilgilerin saklanması		Güvenlik ve kişisel bilgilerin saklanması	
Temiz,düzenli ve hoş bir iç mekan		Bilinirlik(Toplumun zihninde yer etme)	
Şube dışı hizmet(Telefon ve İnternet Bankacılığı)		Şube dışı hizmet(Telefon ve İnternet Bankacılığı)	
Temiz,düzenli ve hoş bir iç mekan		Bilinirlik(Toplumun zihninde yer etme)	
Müşteriye Sunulan İmkanlar ve Kampanyalar		Müşteriye Sunulan İmkanlar ve Kampanyalar	
Yaygın ve ulaşılabilir şube ağı		Güvenlik ve kişisel bilgilerin saklanması	
Her müşteriye uygun çözüm ve danışmanlık hizmeti		Şube dışı hizmet(Telefon ve İnternet Bankacılığı)	
Yaygın ve ulaşılabilir şube ağı		Güvenlik ve kişisel bilgilerin saklanması	
Hızlı ve doğru hizmet(Kısa bekleme süreleri)		Müşteriye Sunulan İmkanlar ve Kampanyalar	
Yaygın ve ulaşılabilir şube ağı		Şube dışı hizmet(Telefon ve İnternet Bankacılığı)	
Bilinirlik (Toplumun zihninde yer etme)		Müşteriye Sunulan İmkanlar ve Kampanyalar	

ÖZGEÇMİŞ

Semra ABANOZ, 1982 yılında Trabzon'da doğdu. İlk ve orta öğrenimini Trabzon'da tamamladı. 2004 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nden mezun oldu. 2005 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda yüksek lisans eğitimine başladı.

ABANOZ, 2004 yılından beri Çoruh Elektrik Dağıtım A.Ş. Trabzon İl Müdürlüğü'nde Raportör olarak görev yapmaktadır.

Semra ABANOZ İngilizce bilmektedir.