

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME PROGRAMI

**KALİTE FONKSİYON GÖÇERİMİ VE BİR SİVİL TOPLUM KURULUŞU
UYGULAMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İSKENDER PEKER

TEMMUZ 2008

TRABZON

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME PROGRAMI

KALİTE FONKSİYON GÖÇERİMİ VE BİR SİVİL TOPLUM KURULUŞU
UYGULAMASI

İSKENDER PEKER

Karadeniz Teknik Üniversitesi- Sosyal Bilimler Enstitüsü'nce

Bilim Uzmanı (İşletme)

Unvanı Verilmesi İçin Kabul Edilen Tez'dir.

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 11.06.2008

Tezin Sözlü Savunma Tarihi : 11.07.2008

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Birdoğan BAKİ

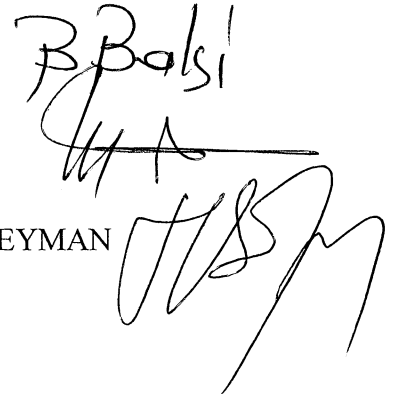
Juri Üyesi : Doç. Dr. Kadri Cemil AKYÜZ

Juri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Talha USTASÜLEYMAN

Enstitü Müdürü : Prof. Dr. Osman PEHLİVAN

HAZİRAN 2008

TRABZON



0. SUNUŞ

00. Önsöz

Günümüzde başarılı olabilmek için şirketler müşteri isteklerini ve gereksinimlerini göz önünde bulundurmalıdır. Müşteri isteklerini karşılayarak şirketler hem gelirlerini artıracak hem de müşteri gözünde değer kazanacaklardır. Küresel ekonomilerde başarılı işletmeler; müşterinin istek ve ihtiyaçlarını doğru şekilde belirleyebilen ve bunlara hızlı bir şekilde karşılık verebilen işletmelerdir.

Çalışmamı yönlendiren ve destek sağlayan, tezim sırasında yaptıkları ve kılavuzluğu ile ufkumu açan tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Birdoğan BAKİ'ye çok teşekkür ederim. Kendisi ile çalışmak benim için gerçekten büyük bir deneyim oldu.

Çalışma boyunca gösterdikleri hassasiyet ve anketlerin yürütülmesindeki desteklerinden ötürü Başkan Hasan SABİR nezdinde TSİAD Yönetim Kurulu başta olmak üzere tüm TSİAD üyelerine teşekkürlerimi sunarım.

Karadeniz Teknik Üniversitesi İşletme Bölümünde görevli olan Arş. Gör. İlker Murat AR arkadaşıma da tezime yaptığı katkılardan ötürü teşekkürü bir borç bilirim.

Çalışmama destek sağlayan ve yaptığım çalışmaların çoğunda yanımda olan Nevhan KOÇ, Dr. Emrah AKYÜZ, Murat UZUNALİ ve diğer iş arkadaşlarıma da teşekkürler.

Çalışmamın öncesinde ve sonrasında desteklerini eksik etmeyen her zaman yanımda olan aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

01. İçindekiler

	<u>Sayfa Nr.</u>
0. SUNUŞ.....	III
00. Önsöz.....	
01. İçindekiler.....	IV
02. Özet.....	VI
03. Summary.....	VII
04. Tablolar Listesi	VIII
05. Şekiller Listesi	IX
06. Kısaltmalar Listesi	X

BİRİNCİ BÖLÜM

1.KALİTE FONKSİYON GÖÇERİMİ	3-26
10. Kalite Fonksiyon Göçeriminin Anlamı.....	3
11. Kalite Fonksiyon Göçeriminin Tanımı.....	4
12. Kalite Fonksiyon Göçeriminin Tarihçesi.....	7
13. Kalite Fonksiyon Göçerimi ve Kalite Evinin Oluşturulması.....	9
130. Planlama.....	9
131.Müşteri Sesinin Toplanması	11
1310. Anket Yöntemi.....	12
1311. Müşteri Memnuniyetini Değerlendirmek.....	13
132.Kalite Evinin Oluşturulması	13
14. Kalite Fonksiyon Göçeriminin Yararları.....	21
140. Müşteriler İle İlgili Yararlar.....	22
1400. Müşterilerin Daha İyi Anlaşılması.....	22
1401. Müşteri Tatmininde Artış.....	22
141. Mamül Tasarımı İle İlgili Yararlar.....	23

1410. Daha Az Tasarım Değişikliği.....	23
1411. Daha Kısa Mamül Geliştirme Süresi.....	23
1412. Artan Mamul Kalitesi.....	24
1413. Daha Az Yeniden İşleme Nedeniyle Maliyetlerdeki Düşüş.....	24
142. Örgütsel Yararlar.....	24
1420. İşletmedeki Fonksiyonlar Arası İletişimdeki Artış.....	24
1421. Takım Çalışması Ruhunun Gelişmesi.....	24
1422. Tekrar Kullanılabilir Bilgi Sistemi.....	25
1423. İşletmenin Rekabet Gücünde Artış.....	25
15. Türkiye’de Kalite Fonksiyon Göçerimi Uygulamaları.....	25

İKİNCİ BÖLÜM

2. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI.....	27-39
20. İmalat ve Hizmet Sektörlerinde Kalite Fonksiyon Göçerimi Literatür Araştırması.....	27
21. Sivil Toplum Kuruluşlarında Kalite Fonksiyon Göçerimi Literatür Araştırması	37

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.Trabzon Sanayici ve İşadamları Derneği’ne Kalite Fonksiyon Göçerimi Uygulaması.....	40-61
30. Sivil Toplum Kuruluşları.....	40
31. Trabzon Sanayici ve İşadamları Derneği.....	44
32. Çalışmanın Amacı.....	46
33. Uygulamada İzlenen Yöntem.....	46
34. Trabzon Sanayici ve İşadamları Derneğinde Kalite Fonksiyon Göçerimi Uygulama Süreci.....	47
340. Üyelerin İstek ve ihtiyaçlarının Belirlenmesi.	47
341. Üye Beklentilerinin Ağırlıklandırılması.....	49
342. Teknik Gereksinimlerin Belirlenmesi.....	50

343. İlişki Matrisinin Oluşturulması.....	54
344. Müşterinin Rekabete Yönelik Değerlendirmeleri.....	56
345. Rekabete Dayalı Teknik Değerlendirmeler.....	57
346. Hedef Değerlerin Belirlenmesi.....	60

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	62-64
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	65-73
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

02. Özet

Müşteri isteklerinin önem kazandığı günümüz piyasa koşullarında, firmalar rekabet güçlerini artırmak için hızla değişen bu isteklere en kısa sürede yanıt vermek zorundadırlar. Bugün birçok firma artan müşteri beklentilerini karşılayabilmek için müşteri isteklerini ürün veya hizmetlerine yansıtabilmenin yollarını aramaktadır. Kalite Fonksiyon Göçerimi (KFG) de, müşteri isteklerini ürün veya hizmet üzerine yansıtılabilmek amacıyla kullanılan bir kalite tekniğidir.

Hazırlanan bu çalışmanın, birinci bölümünde KFG'nin anlamı yararları ve çalışmanın amacı üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde TSİAD üyelerinin memnuniyetini ölçmek amaçlı KFG uygulama sürecine yer verilmiştir. Uygulama sürecinin başlangıcı üyelerle yüz yüze görüşülerek beklentilerini not etmek olmuştur. Elde edilen notlar incelenmiş aynı üye beklentileri birleştirilmiş ve tüm üye beklentileri sekiz madde etrafında toplanmıştır. Üye beklentilerini gösterir anket formu hazırlanmış ve tekrar üyelere gidilerek hem TSİADI hem de rakip STK'yı değerlendirmeleri istenmiştir. Anketler neticesinde en önemli üye beklentisinin; "bölge ekonomisine yönelik çözüm önerisinde bulunulması" olduğu görülmüştür. Tespit edilen üye beklentilerinin nasıl karşılanacağına cevabı olan teknik gereksinimler KFG takımı tarafından tespit edilmiştir. En önemli teknik gereksinim "katma değer yaratan projeler hazırlanması" olarak belirlenmiştir. Teknik gereksinimler ile üye beklentileri arasındaki ilişki matrisi oluşturulmuş ve hedefler belirlenmiştir. Daha sonra bu veriler Kalite Evi'ne aktarılarak sonuçlar değerlendirilmiş ve çeşitli önerilerde bulunulmuştur. Elde edilen sonuçlar rapor olarak TSİAD'a sunulmuştur.

03. Summary

In the circumstances that customers demands gain importance, the companies must fulfill these demands in a short time that are changing fluctantly in order to increase the power of rivalry. Today, many companies look for the ways that reflect customers wants to their product or services to meet the increasing demands and expectations of the customers. Quality Funcion Deployment (QFD) is the quality technique that reflect the customers demands on the products or service.

In the first part of this prepared work, there are the definition of QFD, history of QFD, process of QFD, benefits of QFD, and an application of QFD in Turkey.

In the second part, there is a literature about QFD applications used in manufacturing and service sector. And literature of QFD in non-governmental organization

After general information given about the STK's at the third part, additional information is given about Trabzon Sanayici ve İşadamları Derneği (TSİAD). Later, the aim and the methodology of the study are described. In the study, a questionnaire is conducted in order to measure the satisfaction of the members of TSİAD. The data obtained from the questionnaires was evaluated through a two step procedure. At first, TSİAD was compared with competing STK in terms of the observed member expectations; later, these expectations were listed by the degree of importance. As well as the questionnaires are concerned, it has been seen that, "finding solution proposals for the economy of the region" is the most important member expectation. The technical requirements, that are the answers to the question of how the observed member expectations will be met, were identified by KFG. The most important technical requirement is determined as "the preparation of value adding projects". The relationship matrix between technical requirements and member expectations has been developed and the targets were identified. Later, the results have been evaluated by transferring this data into quality house and some recommendations have been made. The data obtained are presented to TSİAD as a report.

04. Tablolar Listesi

<u>Tablo Nr.</u>	<u>Tablo Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	Kalite Fonksiyon Göçeriminin Anlamı.....	3
2	Anket Türlerinin Karşılaştırılması.....	13
3	Üye Beklentileri.....	47
4	Üye Beklentilerinin Önem Derecesi.....	50
5	Teknik Gereksinimler.....	51
6	İlişki Matrisi.....	55
7	Üye Beklentileri Ortalaması.....	56
8	Üye Beklentilerinin Önem Puanına Göre Sıralanması.....	57
9	Teknik Bazlı Rekabet Matrisi.....	59
10	Kalite Evi.....	61

05. Şekiller Listesi

<u>Şekil Nr.</u>	<u>Şekil Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	Kalite Evinin Bölümleri.....	15

06. Kısaltmalar Listesi

AB	: Avrupa Birliği
AHS	: Analitik Hiyerarşı Süreci
KFG	: Kalite Fonksiyon Göçerimi
MAKSİFED	: Marmara ve Kuzey Anadolu İşadamları Federasyonu
QFD	: Quality Function Deployment
SİAD	: Sanayici ve İşadamları Derneği
STK	: Sivil Toplum Kuruluğu
TDK	: Türk Dil Kurumu
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TQM	: Total Quality Management
TSİAD	: Trabzon Sanayici ve İşadamları Derneği
TÜRKONFED	: Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu

GİRİŞ

Günümüz küreselleşen pazar koşulları ve üretim faktörlerinin sınır tanımayan işleyişi işletmeleri kalite olgusunu her zamankinden daha fazla ön plana çıkaran ve müşteri odaklı hale getirmiştir. Artık işletmelerin rekabet için odak noktası, müşteri istek ve ihtiyaçları olmuştur. Bu rekabet ortamında “ne üretirsem satarım” anlayışı yerini “müşteri ihtiyaç ve beklentilerine göre üretmek” anlayışına bırakmıştır. Küresel ekonomilerde başarılı işletmeler; müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını doğru olarak belirleyebilen ve bunlara hızlı bir şekilde karşılık verebilen işletmelerdir.

Sürekli başarılı olabilmek için şirketler; müşterinin istekleri, gereksinimleri ve memnuniyet seviyeleri hakkındaki bilgilerini kesintisiz şekilde izleyebilecek ve güncelleştirebilecekleri süreçlere sahip olmalıdır. Dolayısıyla çeşitli kalite tekniklerini uygulamak ekonomik ve teknolojik alanda hızlı bir gelişimin yaşandığı günümüz piyasalarında işletmeler için ağırlaşan rekabet şartlarının karşısında başarılı olabilmenin önemli unsurlarından biri haline gelmiştir. 1960’lı yılların sonlarına doğru Japonya’da uygulanmaya başlanan ve bugün ise dünyaca kabul gören ve birçok işletme tarafından uygulanan Kalite Fonksiyon Göçerimi (KFG) bu tekniklerden biridir.

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. KFG, mal ve hizmet temelli şirketlerin her ikisinde de başarıyla uygulanmıştır. Şirketler, hizmetlerin geliştirilmesinde, eğitim programlarının oluşturulmasında, yeni işgörenlerin seçiminde ve yeni mal ve hizmetlerin tasarımında KFG metodunu kullanmışlardır.

KFG, müşterileri dinleyip tam olarak ne istediklerini öğrendikten sonra, bu ihtiyaçların eldeki kaynaklarla en iyi şekilde nasıl karşılanacağını belirlemenin mantıksal bir yoludur.

Bir başka ifade ile müşterileri beklentilerinin, isteklerinin ve algılayamadıkları ihtiyaçlarının belirlenmesini, tespit edilen bu beklenti, istek ve ihtiyaçların örgütün bütün fonksiyonel bileşenlerindeki ürün ya da hizmet karakteristiklerine dönüştürülmesini sağlayan ve fonksiyonlar arası bir takım tarafından yürütülen, detaylı ve yapılaşmış fakat esnek ve anlaşılması kolay bir ürün ve hizmet geliştirme yöntemidir.

Bu çalışma kâr amacı gütmeyen ve yaşamımızda çok önemli roller üstlenen Sivil Toplum Kuruluşları (STK) üyelerinin istek ve gereksinimleri doğrultusunda sivil toplum hizmetlerinin yeniden tasarlanması ve yapılandırılmasında öncelik verilmesi gereken alanların belirlenmesi amacıyla KFG kullanılarak Trabzon Sanayici ve İşadamları Derneği'nde (TSİAD) gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde KFG'nin anlamı, tanımı, tarihçesi, KFG süreci, KFG'nin yararları ve Türkiye'deki uygulamaları incelenirken; ikinci bölümde imalat ve hizmet sektörleri ile STK'larda gerçekleştirilen KFG uygulamalarına ilişkin literatür taramasına yer verilmiştir. KFG'nin STK'larda uygulamasının olmadığı yapılan literatür araştırmasıyla görülmüştür.

Üçüncü bölümde STK'lar hakkında genel bilgiler verildikten sonra KFG uygulamasının yapılmış olduğu TSİAD hakkında bilgiler verilmiştir. Ardından çalışmanın amacı ve çalışmada izlenen yöntem tanımlanmıştır. Araştırmada TSİAD üyelerinin memnuniyetini ölçmek amacıyla anket çalışması yapılmıştır. Anket sonuçlarından elde edilen veriler analiz edilmiş ve sonuçlar yorumlanmaya çalışılmıştır. Anket sonucunda elde edilen veriler iki aşamalı olarak değerlendirilmiştir. İlk olarak TSİAD'ın tespit edilen üye beklentileri açısından rakip STK ile kıyaslaması yapılmış daha sonra üye beklentileri önem derecesine göre sıralanmıştır. Tespit edilen üye beklentilerinin nasıl karşılanacağını cevabı olan teknik gereksinimler KFG takımı tarafından tespit edilmiştir. Teknik gereksinimler ile üye beklentileri arasındaki ilişki matrisi oluşturularak, hedefler belirlenmiştir. Daha sonra bu veriler Kalite Evi'ne aktararak sonuçlar değerlendirilmiş ve çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KALİTE FONKSİYON GÖÇERİMİ

10. Kalite Fonksiyon Göçeriminin Anlamı

Japonca'daki orijinal adı "Hin Shutsu, Ki Nou, Ten Kai" olan bu kavram İngilizce'ye "Quality Function Deployment" olarak tercüme edilmiştir. Japonca'da her sözcük çeşitli anlamlar taşıyabildiğinden, İngilizce'ye yapılan tercüme aslında tam olarak yöntemin orijinal adının verdiği anlamında değildir. Her bir Japonca terime birden fazla İngilizce terim karşılık gelmekte, İngilizce'den Türkçe'ye tercüme edildiğinde de, her sözcüğe daha fazla anlam yüklenmektedir. Tablo 1'de bu durumu sistematik olarak görmek mümkündür (AY, 2003, s.11).

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(lar)• 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: AY, 2003, s.11

Türkçeye "Kalite Fonksiyon Yayılımı", "Kalite Fonksiyonları Yayılımı", "Kalite İşlev Konumlandırılması", "Kalite İşlev Konulandırma", "Kalite Fonksiyon Açınımı", "Kalite Fonksiyonları Açınımı", "Kalite Fonksiyon Açılımı", "Kalite Fonksiyonları Açılımı", "Kalite Yayılımı" olarak tercümesi yapılan bu terim farklı yazarlar ve bilim adamları tarafından farklı şekillerde yorumlanmıştır. Bu kullanımlar içinde "Quality Function Deployment" kavramının Türkçedeki en yakın karşılığı "Kalite Fonksiyon Göçerimi (KFG)"dir. KFG'nin yaptığı iş; esas itibarı ile her aşamada en önemli kriterlerin belirlenmesi ve bunları gerçekleştirmek için yapılması gerekenlerin bir sonraki aşamada bulunan; kişilere, parçalara, fonksiyonlara, planlara vb. atanması ya da aktarılmasıdır (AY, 2003, s.12).

Göçermek fiili bir kişiden diğer kişiye geçirmek, havale etmek, devretmek, aktarmak, yerini değiştirmek, anlamlarını taşımaktadır. (TDK Sözlük, 2008) Göç kökü ise esas anlamı itibarıyla taşınma, bir yerden bir diğer yere hareket etmek, gitmek anlamındadır (AY, 2003, s.12). KFG toplam kalite yönetimi felsefesi içinde uygulanan bir yöntem olması ve amaçları düşünüldüğünde, sürekli iyileşme, sürekli müşteri istek ve ihtiyaçları doğrultusunda yenilenme hedeflerini içinde barındırmaktadır. Dolayısıyla Japoncasında olduğu gibi (AY, 2003, s.12):

1) Her aşamada en önemli kriterlerin belirlenmesi ve bunları gerçekleştirmek için yapılması gerekenlerin bir sonraki aşamada bulunan kişilere, parçalara, fonksiyonlara, planlara vb. atanması ya da aktarılması,

2) Ürün kavramının daima müşteri istek ve ihtiyaçlarına uygun kalabilmesi için sürekli iyileşme, gelişme ve hareket anlamlarının ikisini de ifade etmektedir

11. Kalite Fonksiyon Göçeriminin Tanımı

KFG'nin yaratıcılarından Dr.Yoji Akao bu ifadeyi şöyle tanımlamıştır. KFG, müşteriyi tatmin etmek ve müşterinin talep ettiklerini tasarım hedeflerine ve üretim sırasında kullanılacak başlıca kalite güvence noktalarına dönüştürmek amacıyla tasarım kalitesini geliştirmeyi amaçlayan bir yöntemdir. KFG ürün kalitesini ürün daha tasarım aşamasındayken güvence altına alır (CHAN-WU, 2002(b), s.123).

KFG, özellikle müşteriye tatmin etmeye çalışan en geniş kapsamlı kalite sistemi olup, müşterinin tatmin duygularını arttırmak ve tatminsizliği ortadan kaldırmak üzerine yoğunlaşır. KFG sıfır hata üzerine yoğunlaşan geleneksel kalite metotlarından farklıdır. Hiçbir şeyin yanlış olmaması her şeyin doğru olduğu anlamına gelmez. KFG konuşulan ve konuşulmayan ihtiyaçları araştırarak olumlu -pozitif- değeri elde etmeye yoğunlaşır. Bunları işe ve tasarıma dönüştürür. Daha da fazlası KFG, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının öncelik sıralamasını yapabilmemizi ve bunu rakiplerle kıyaslamamızı sağlar (AY, 2003, s.15).

KFG, müşteri ya da pazar talebinin, uygun teknik ihtiyaç ve eylemlere dönüştürülerek ürün geliştirmenin bütün aşamalarına yayıldığı sistematik bir araçtır (FORTUNA, 1988, s.24).

KFG, müşterinin satın almak istediği ürün ve hizmetlerin tasarımı, üretimi ve pazarlanması amacı ile organizasyon içindeki beceriler üzerinde yoğunlaşarak gerekli eşgüdümü sağlayan planlama ve iletişim süreçlerinden oluşan sistematik bir yaklaşımdır (GONZALEZ, 2001, s. 47).

KFG, müşteri istek ve ihtiyaçlarının açıkça tespit edilmesi ve bunların karşılanması için, önerilen teknik bilginin sistematik olarak incelenmesine olanak sağlayan, yapılaşmış bir ürün planlama ve geliştirme yöntemidir. Müşterilerin satın almak istedikleri ve isteyecekleri malların önce tasarımı, üretimi ve pazarlanması için bir organizasyonu koordine eder. Kısacası KFG, müşteri beklentilerinin yönettiği bir ürün geliştirme sürecinin benimsendiği, ekip çalışmasına dayalı bir sistemdir (BENNER ve diğerleri, 2002, s.328).

KFG, ürün ve süreç tasarımına en güçlü yaklaşımdır. Rekabet içindeki iş dünyasında önemli para ve zaman kaybını önleyerek mühendislik çabasının nereye yönlendirilmesi gerektiğine dikkati çeker (SCHMIDT, 1997, s.295).

Akao'ya göre KFG; müşteriye tatmin etmek ve müşterilerin taleplerini tasarım hedeflerine ve üretim sırasında kullanılacak başlıca kalite güvence noktalarına

dönüştürmek amacıyla tasarım kalitesini geliştirmeyi amaçlayan bir yöntemdir (YENGİNOL, 2000, s.13).

Shillito Advanced' a göre KFG (BARCA-ZENGİN, 2002, s.21);

- 1.müşteri ihtiyaçlarına odaklanarak,
- 2.tasarım amaçlarını öncelendirmek için rekabet ortamını ve pazar potansiyelini kullanarak,
- 3.fonksiyonlar arası takım çalışmasını kullanarak ve güçlendirerek,
- 4.esnek ve anlaşılması kolay dokümantasyon kullanarak
5. müşteri isteklerini ölçülebilir hedeflere dönüştürüp, böylece doğru ürün ve hizmeti pazara daha çabuk ve daha önce sokarak, yeni ya da geliştirilecek ürün ya da hizmeti planlamaya ve tasarlamaya yarayan disiplinler arası bir takım sürecidir.

KFG; bir geliştirme ekibine müşteri istek ve ihtiyaçlarını açıkça belirleme ve bu istek ve ihtiyaçları karşılamak için önerilen mamul ve hizmetlerin yeteneklerini sistematik olarak değerlendirme olanağı sağlayan yapılaşmış bir mamul planlama ve geliştirme yöntemidir. (COHEN, 1995, s.38). Aynı zamanda KFG, müşteriden alınan bilgiyi sistematik bir şekilde tanımlayan ürün gelişim sürecidir (SCHMİDT, 1997, s.297). Bunun yanında Amerikan Supplier Institute ise KFG'yi şöyle tanımlamıştır. "KFG, tüketici gereksinimlerini araştırma ve mamul geliştirmeden mühendisliğe ve imalattan pazarlama/satış ve dağıtımına kadar her aşamadaki uygun şirket gereksinimlerine dönüştüren sistemdir" (COHEN, 1995, s.37).

KFG, kaliteyi müşterinin ihtiyaçlarını içine alarak ürün ve hizmete dönüştüren bir planlama sistemidir. Müşterinin ihtiyaçlarını uygun teknik araçlarla ürün ve hizmete çeviren işlevsel bir yöntemdir. Kalite evi, ürün planlama matrisi, müşteri kaynaklı mühendislik, karar matrisi gibi isimlerle de adlandırılır (AY, 2003, s.16).

KFG, müşteri ihtiyaçlarının anlaşılmasıyla başlayan, bu ihtiyaçların teknik karakteristiklere dönüştürülmesiyle ve kalite geçeri ile devam eden bir süreçtir (AY, 2003, s.16).

KFG, ürün geliştirme ve üretimin her bir aşamasında teknik gereklilikleri dönüştürmeye araç sağlayan kapsamlı bir kavram olarak, müşteri isteklerini gerçek kalite özelliklerinde yayma ve bileşen, parça ve üretim süreçleri gibi alt sistemlere ayırma tekniğidir (FERRELL-FERRELL, 1994, s.386).

Tüm bunlar gösteriyor ki; KFG basit bir kalite aracı değildir. Bir yandan geleneksel anlayışla kalitenin iyileştirilmesi ve problemlerin geliştirilmesini sağlarken, bir yandan da kalitenin tasarımdan üretime kadar tüm süreçlerde oluşturulmasını sağlar. KFG; müşteri beklentilerine bağlı olarak oluşan, teknik personel ve müşterileri ortak bir noktada buluşturarak mümkün olan en kısa sürede en iyi sonucun elde edilmesini sağlayan ve asıl amacın müşteri memnuniyeti olduğu bir sistemdir.

12. Kalite Fonksiyon Göçeriminin Tarihçesi

1960'lı yılların sonlarında Japonya dünyadaki çelik üretimini çok düşük fiyatla gerçekleştirebilmiş ve Japonya'daki sınırlı doğal kaynaklara rağmen geliştirilen yeni süreçlerle ithal edilen hammaddeler çok ucuza, yüksek kaliteli çeliklere dönüştürülmüştür. Üretilen bu ekonomik ve kaliteli çeliklerle Japonya süper tankerli kargo gemileri yapmış, ancak bu kargo gemilerinde manevra, itici güç ve dengede durma konusunda sorunlar meydana gelmiştir. Bu gemileri üreten Mitsubishi Heavy Industries firması Japon hükümetinden bu kompleks kargo gemilerinin lojistik olarak geliştirilmesi için yardım talep etmiştir. 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 ortaya çıkmıştır (AY, 2003, s.13).

KFG, ilk kez 1966 yılında Yoji Akao tarafından ortaya atılmış ve yine Yoji Akao'nun çalışmaları 1972 yılında Mitsubishi firması tarafından Kobe tersanelerinde uygulanmıştır. Dr. Shigeru Mizuno, Dr. Yoji Akao ve Japonya'daki diğer kalite uzmanları KFG'nin araç ve tekniklerini geliştirerek, yeni ürün ve hizmet tasarımında, müşteri tatminini sağlamak için kapsamlı bir sistem geliştirmişlerdir (AY, 2003, s.13).

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 (AY, 2003, s.13).

Bu konudaki ilk bilimsel çalışma da 1972'de ayda bir yayınlanan Standardization and Quality Control adlı dergideki "Development and Quality Assurance of New Products: A System of Quality Development" başlıklı yazı olmuştur (HAUSER-CLAUSING, 1988, s.67).

Batı dünyasının KFG'ye olan ilgisi Toyota şirketinin 1977 ile 1984 yılları arasındaki KFG uygulamaları ile ulaştığı başarılarından sonra olmuştur. Şirket KFG uygulaması ile ürün geliştirme maliyetlerinde % 61 azalma sağlamış, ürün geliştirme süresini üçte bir oranında kısaltmış ve paslanmayla ilgili garanti problemlerini ortadan kaldırmıştır (EYMEN, 2006, s.7). Yöntemin ABD'ye ulaşması 1983 Ekim'inde Quality Progress'de Kogure ve Akao tarafından yayınlanan "Quality Function Deployment and CWQC in Japan" başlıklı çalışmayla birlikte olmuştur. Amerika'daki ilk uygulamalar Ford firmasında başlamış daha sonra da hızla gelişim göstermiştir. Son çalışmalar göstermektedir ki KFG 1986 yılına kadar Japonya'da yaygın olarak kullanılırken, bu yıla kadar ABD'de hiçbir işletme bu yaklaşımla ilgili herhangi bir çalışma yapmamıştır. Günümüzde birçok Amerikan işletmesi bu yaklaşımla ilgili yapılacak olan planlama ve uygulama konusundaki ekstra çalışmaların ve üst yönetim ilgisinin boşa çıkmayacağına inanmışlardır. KFG, ABD'de hem imalat hem de hizmet sektöründe son derece yaygın olarak kullanılır hale gelmiştir. Bu tekniği uygulayan şirket ve kurumlar NASA, USAF, BOSCH, Hitachi, Mobil, HP, IBM, Kodak, Pepsi, Polaroid, Citycorp, 3M, Canadian Airlines, Marriott, AT&T, Motorola, NCR ve Salomon olarak sıralanabilir (AY, 2003, s.13).

Türkiye'deki ilk uygulamayı 1994 yılında Arçelik firması bulaşık makinesi üretiminde gerçekleştirmiştir. Bulaşık makinesinin tamamı üzerinde KFG uygulamaya çalışıldığında çok büyük matrisle karşılaşmış ve bunun üzerine makinenin bir bileşeni olan çatal-kaşık sepeti üzerinde uygulama yapılmıştır. Uygulama sonucunda Arçelik bünyesi içinde gerçekleştirilen bir takım çalışması örneği oluşmuş, genel müdürlük ve işletme birimleri arasındaki iletişimin gelişimi sağlanmış, kalite güvence yöneticiliği

ile pazar araştırma ve tanıtım yöneticiliği arasında işbirliği yapılabilecek konular saptanılmış, müşteri görüşlerinin alınması konusunda ortaklaşa yürütülen bir çalışmaya başlanmıştır. KFG henüz ülkemizde yeterince tanınmadığı için az sayıda büyük firma dışında uygulanmamaktadır.

13. KFG ve Kalite Evinin Oluşturulması

Kalite Evi dört ana aşamada ele almaktadır. İlk aşama 0 ile gösterilmekte ve bu aşamada uygulama için gerekli ön hazırlıklar yapılmaktadır. Bu hazırlıkların tamamlanmasından sonra kalite evi oluşturma sürecinin uygulamasına geçilmektedir (AYTAÇ, 2002, s.16).

Aşama 0: Planlama

Aşama 1: Müşterinin Sesi'nin Toplanması

Aşama 2: Kalite Evinin Oluşturulması

Aşama 3: Sonuçların Analizi ve Yorumu.

130. Planlama

Kalite evi süreci bir proje ile ilgili tüm bilgilerin organize hale getirilmesinde ve analiz edilmesinde yardımcı bir süreçtir. Bu süreç sonunda kalite evi matrisinden elde edilen öncelikli veriler, belirli ölçülerde müşteri memnuniyetini artıracak yönde kullanılarak üretime ya da hizmete yansıtılır. Bu sürecin hayata geçirilebilmesi için örgütsel desteğin sağlanması, ürün ya da hizmete karar verilmesi, gerekli malzeme ve tesisin sağlanması, müşterinin belirlenmesi ve kalite evini oluşturacak bir takımın kurulması gerekir (AYTAÇ, 2002, s.16).

Takımın oluşturulması ve takımın görevleri: Bazı projelerde KFG uygulaması kuruluşun küçük bir grubunu etkileyecek boyuttadır. Böyle durumlarda KFG takımı sadece danışmanlardan ya da birkaç yöneticiden oluşabilir. Ancak KFG uygulaması bütün bir kuruluşu etkileyecek boyutta ise daha geniş ve çapraz fonksiyonlu bir takım kurulması uygulama açısından daha yararlı olacaktır (AYTAÇ, 2002, s.16).

Üretim süreçlerinde çekirdek bir takım oluşturulmalı ve bu takıma pazarlama, ürün tasarımı, süreç mühendisliği, imalat gibi bölümlerin katılımı da sağlanmalıdır. Organizasyonun yapısına bağlı olarak takıma, ürün planlama, kalite güvence ve diğer bölümlerden personel de alınabilir. Takım üyelerinin toplam sayısı görüş birliğine varılması ve ilgisiz konulardan kaçınılması amacına yönelik olarak sınırlı tutulmalıdır. Yedi ideal rakamdır ve bu sayı en fazla on bir ile sınırlandırılmalıdır (AYTAÇ, 2002, s.16).

Takım üyeleri belirlendikten sonra, tüm takımın görevini ve proje sahasını anlaması sağlanmalıdır. Takımın ilk toplantısında üyelere görev tanımları ile ilgili bilgi verilmelidir. Görev tanımları şu bilgileri içermelidir (MAZUR, 1996, s.60);

- Takım ne yapacak (Sahanın planlanması)?
- Takım bunu niye yapıyor?
- Müşteri kim ve adresleri nasıl sağlanır?
- Rakiplerimiz kimler?
- Kim bu sonuçları onaylayıp yerine getirecek?

Müşterinin Tanımlanması: Bu aşama takımın kesin olarak müşteriye belirlediği aşamadır. Müşteriyi tanımlama aşaması, müşterinin sesinin nasıl elde edileceği ve doğru sesi verecek müşteriye ulaşmak açısından çok önemlidir. Doğru sestem kasıt var olan bir ürün için gerçek sorunları tespit etmemize yarayacak bilgileri alabileceğimiz üründen beklentileri olan müşteri ya da olmayan bir ürün içinde yaratıcı fikirler alabileceğimiz müşterilerdir (BENNER ve diğerleri, 2002, s.329).

Yeni bir ürün ya da hizmetin geliştirilmesinde istek ve gereksinimleri önemli olan birden fazla müşteri olabilir. Örneğin bir kez kullanıldıktan sonra atılan çocuk bezleri konusunda asıl müşteri çocuk bezlerini alan anne ve babalardır. Bu ürün konusunda istek ve gereksinimleri çocukların dile getirmesi beklenemez. Ayrıca en iyi hangi markanın bu beklentileri tatmin ettiği konusunda da yine karar verecek olan müşteriler anne ve babalardır (MAZUR, 1996, s. 60).

131. Müşterinin Sesinin Toplanması

KFG uygulamasını gerçekleştiren takım, firmanın müşterisini tam olarak belirledikten sonra müşteri ile nasıl temasa geçeceğini, müşterinin sesini nasıl duyacağını düşünmelidir. Ayrıca seçilen yöntemle birlikte müşterilerin memnuniyet derecelerinin saptanmasını amaçlamalıdır. Müşteri isteklerinin belirlenmesinde kullanılan çeşitli yöntemlerden bazıları şunlardır (AYTAÇ, 2002, s.17):

- Odak grubu çalışmaları
- Deneme süreçleri
- Müşteri ile yapılan teke tek görüşmeler
- Anket çalışmaları
- Müşteri şikâyetleri

Odak grubu çalışması bir sosyal araştırma yöntemi olup, bu çalışmada toplumun tümünü temsil eden bir grup gözlemlenerek veriler elde edilmeye çalışılır. Grup genel olarak 7 ile 11 kişiden oluşur. Odak grubu çalışması için önceden bir hazırlık yapılması yararlıdır (AYTAÇ, 2002, s.16).

Deneme süreçleri, bir ürünün ya da hizmetin müşteri tarafından denenmesi ya da yorumlanması temeline dayanan bir yöntem olup, üretilen bir ürün pazara sunulmadan önce belli deneme bölgelerinde müşteri tarafından kullanıma sunulması ve müşteri tarafından yapılan değerlendirmelerin alınması yolu ile uygulanır. Fakat bu yol KFG yönteminin tasarımdan sonra maliyetleri azaltma ilkesine ters düşmekte ve ancak tasarımı yapılmış ürünler için uygulanmaktadır (AYTAÇ, 2002, s.17).

Müşteri ile teke tek yapılan görüşmeler coğrafi konum ve nüfus dağılımı göz önüne alınarak telefonla ya da birebir yapılır (AYTAÇ, 2002, s.17).

GRİFFİN-HAUSER (1993) varsayımına göre birebir görüşmeler odak grubu çalışmasına göre daha çok maliyet getirir. Ayrıca müşteri ihtiyacının % 90-95'nin alınması için en az 20-30 görüşme yapılmalıdır.

Müşteri isteklerini belirlemek için bir diğer yöntem müşteri şikâyetleridir. Ancak bir ürünü geliştirmek için sadece şikâyetleri dinlemek yeterli değildir. Rekabet üstünlüğü müşterinin “gönlünde yatanı” yakalamakla sağlanır. Örneğin “Bu masayı beğenmedim” gibi bir ifadeden çok “Bu masa çok yüksek” şeklindeki bir müşteri görüşü daha yol göstericidir (LAGER, 2005, s.413).

Bu çalışmada müşteri isteklerinin belirlenmesi için anket türlerinden kişisel görüşme ile anket kullanıldığından anket yöntemi daha detaylı ele alınacaktır.

1310. Anket Yöntemi

Anket yöntemi birinci dereceden veri toplamak için sıkça kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntemde veriler araştırma konusu ana kitleden seçilen örnekleme dâhil kişilere sözlü ya da yazılı olarak sorular yöneltmek ile elde edilir (AYTAÇ, 2002, s.20).

Anket uygulamanın amacı doğru bilgi toplamak ve bu bilgilerden istatistik üretmek olduğuna göre, istatistik üretmek için gerekli bilgilerin anket içinde yer alması gerekir. Anket yalnızca bilgi toplama aracı değil aynı zamanda bir dokümandır (AYTAÇ, 2002, s.20).

Anket türleri kullandıkları araçlara göre üçe ayrılır. Bunlar;

- Kişisel görüşme
- Telefonla görüşme
- Mektupla ankettir.

Kişisel görüşme, anketörün cevaplayıcı ile karşı karşıya gelmesi ve soru sormasıdır. Mektupla anketin en önemli özelliği anketörün bulunmamasıdır. Çeşitli anket türlerinin güçlü ve zayıf yönlerine ilişkin bilgiler Tablo 2’de özetlenmiştir.

Tablo: 2
Anket türlerinin karşılaştırılması

Ölçüt	Mektupla Anket	Telefonla Görüşme	Kişisel Görüşme
1-Anket formunda karmaşıklığı giderme gücü	Zayıf	İyi	Çok iyi
2-Çok miktarda veri toplama	İyi	Orta	Çok iyi
3-Toplanan verilerin doğruluğu	iyi	Orta	Çok iyi
4-Örneğin denetim derecesi	Orta	Orta	Orta
5-Anketin tamamlanması için gerekli zaman	Çok fazla	Çok fazla	Orta
6-Cevap verme oranı	Orta	Orta	Orta
7-Maliyet	Yüksek	Yüksek	Çok Yüksek

Kaynak: AYTAÇ, 2002, s.21

1311. Müşteri Memnuniyetini Değerlendirmek

Tasarım süreçleri genel olarak mühendislerin yeteneklerine odaklanır. KFG yöntemi ise müşteri gereksinimlerine odaklanarak bu gereksinimleri ürüne ya da hizmete yansıtır (AYTAÇ, 2002, s.21).

KFG uygulaması içinde müşteri istekleri belirlenirken aynı zamanda müşterinin memnuniyet derecesi de değerlendirilir. Bunun için de müşteri isteklerini belirlemek için kullanılacak yöntemle birkaç soru eklenmesi gerekir. Bu süreç daha sonraki uygulama aşamalarında tekrar ele alınacaktır (AYTAÇ, 2002, s.16).

132. Kalite Evi'nin Oluşturulması

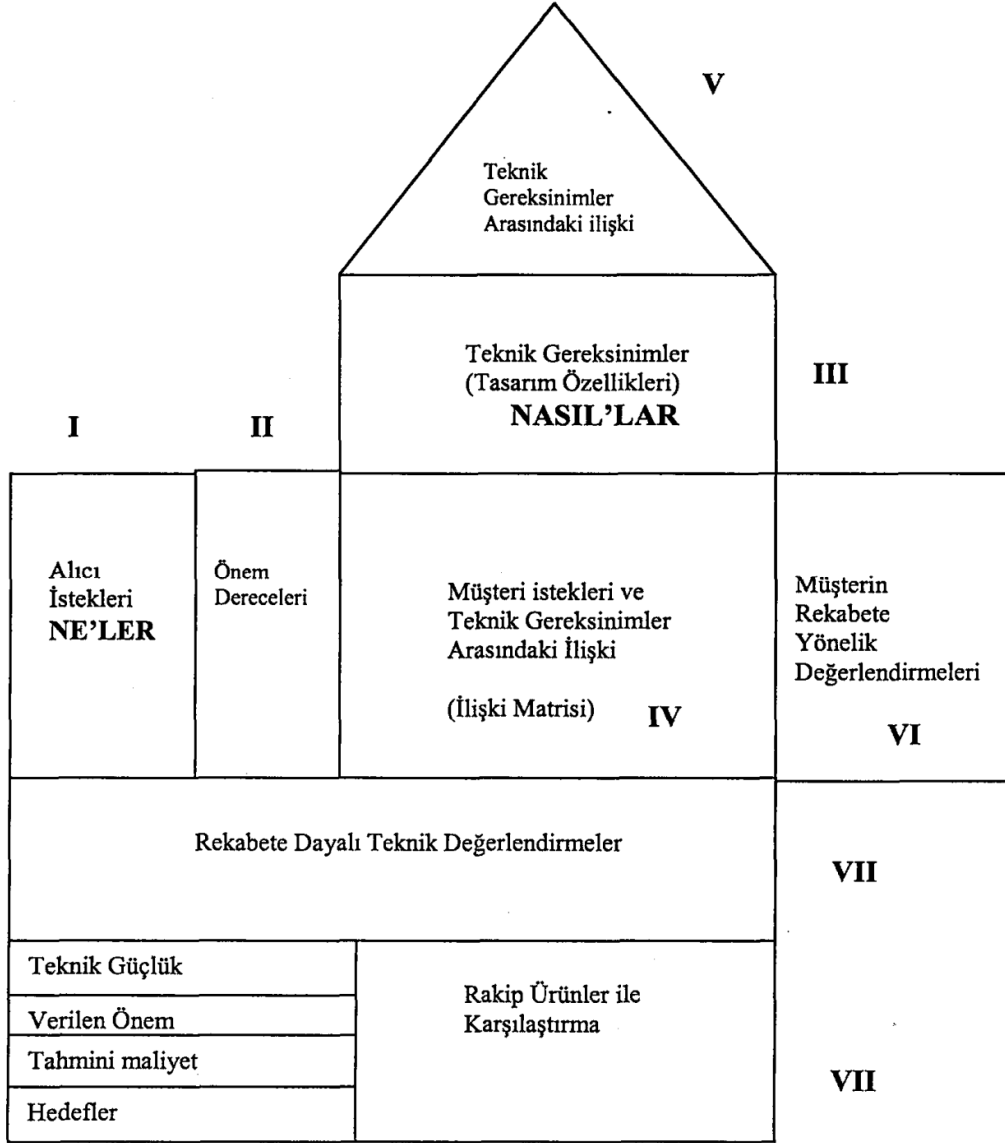
KFG sürecinde, müşteri istek ve gereksinimlerini kalite özelliklerine dönüştürmek için kullanılan araç "Kalite Evi" adı verilen matristir. Matrisin oluşturulması ikinci aşama ve analiz aşaması da üçüncü aşama olarak ayrılmıştır. Bununla birlikte analiz süreci evin içine yayıldığından bu iki aşamayı birlikte anlatmak daha yararlıdır.

Kalite Evi'ni yapmak ne çok zordur, ne de anlaşılması zor bir iştir. Zamanla sanki bir haritaya göz atar gibi, evin çizimlerine bakarak sorunlar belirlenebilir (FRANCESCHINI-ROSSETTO, 1998, s.492)

Kalite Evi matrisinin iki önemli kısmı bulunmaktadır. Evin yatay bölümü müşterilerle ilgili bölümleri içerirken, dikey bölümü müşteri isteklerinin nasıl karşılanacağına yanıt arayan teknik bilgileri içermektedir. Temel KFG matrisinin kalemleri “ne, nasıl, ilişkiler ve ne kadar”dır. Fakat genişletilmiş Kalite Evi genel olarak 8 odalıdır ve Kalite Evi'nin odaları aşağıdaki gibi tanımlanabilir;

- I. Alıcı istekleri
- II. Önem dereceleri
- III. Teknik gereksinimler
- IV. İlişki matrisi
- V. Teknik gereksinimler arasındaki ilişki
- VI. Müşterinin rekabete yönelik değerlendirmeleri
- VII. Teknik kıyaslama
- VIII. Sonuçlar ve hedeflerin değerlendirilmesi

Kalite Evi'nin genel yapısı Şekil 1'de gösterildiği gibidir. Kalite Evi matrisi ilk bakışta çok karışık gibi görülebilir, ancak matrise parçalar halinde bakıldığında oldukça basitleşecektir.



Şekil: 1

Kalite Evi'nin Bölümleri

Kaynak: AYTAÇ, 2002, s.25

a) Alıcı (Müşteri) İstekleri (NE'ler): Kalite Evi'nin oluşturulabilmesi için gerekli olan en önemli girdi müşteri istek ve ihtiyaçlarıdır. Kalite Evi müşteri istekleri ile başlar. Müşterinin sesi yansıtılırken en sol oda müşteri düşüncelerine ayrılır. Müşteri istekleri, KFG uygulamasını gerçekleştirecek takım tarafından belirlenen bir sosyal araştırma yöntemi kullanılarak belirlenir. Müşteri isteklerinin sağlıklı bir biçimde belirlenebilmesi için kullanılacak araştırma yöntemi büyük önem taşımaktadır. İstekler gerçeği en yakın

bir biçimde yansıtmak üzere müşterinin ağzından çıktığı gibi, müşterinin kendi sözcükleri ile kaydedilir (FERRELL-FERRELL, 1994, s. 386).

Daha sonra elde edilen istekler takım tarafından tek tek incelenir. Yapılan incelemede müşterinin üründe veya hizmette olmasını istediği temel istekler belirlenir, düşünceler gerektiği ölçüde kısaltılır ve benzer istekler birleştirilir.

Düşüncelerin bir matrise girdi olabilmesi için kısa olması gerekir. Ayrıca müşteri ifadeleri incelendiğinde pek çok kimsenin aynı şeyleri farklı şekilde ifade ettiği görülecektir. KFG matrisinde çalışırken, aynı nitelikteki kalemlerin bir araya getirilip grup oluşturulmasında yarar vardır.

Sonuç olarak denilebilir ki, Kalite Evi'nin 1- nolu odası NE'lerin tespiti ile başlar. NE'yin sağlanacağı, ya da gerçekleştirileceğini anlamadan uygulamaya başlamanın mantığı yoktur. Müşterinin görüşünü anlamak, ürünün ya da hizmetin pazarda kabul görmesini sağlamak için oldukça önemlidir.

b) Önem dereceleri: Kalite Evi'nin II. odasında müşteri isteklerinin önem dereceleri yer alır. Müşterin verdiği önem derecesi, geliştirilmesi gereken ürün özelliklerinin önceliklerinin belirlenmesinde etkilidir. Önem derecelerine ilişkin değerlendirmeler çok çeşitli ölçeklerin kullanımı ile yapılabilmektedir (FERRELL-FERRELL, 1994, s. 386).

Çeşitli müşteri isteklerinin ağırlıkları evin içinde her bir isteğin yanında ve genellikle yüzde olarak ifade edilir. Listedeki tüm isteklerin önem dereceleri toplamı %100'ü oluşturur (AYTAÇ, 2002, s.23).

Bununla birlikte, müşteri isteklerinin ağırlığı 1'den 3'e, 1'den 5'e ve 1'den 9'a tek numaralı ölçeklerin kullanımıyla da gösterilebilir. Daha sonrada tüm müşterilerin verdiği yanıtlar değerlendirilerek ortalamaları alınır. Örneğin 1'den 9'a kadar rakamların kullanıldığı bir ölçekte 1 rakamı en düşük, 9 rakamı en yüksek önem derecesini temsil etmektedir (FERRELL-FERRELL, 1994, s. 386).

Bazı kişiler önem derecelerini ifade etmek için rakamlar yerine harfleri tercih etmektedirler. Böyle bir değerlendirmede 'A' harfinin 9 ve 8, 'B' harfinin 7 ve 6, 'C

harfinin 5 ve altındaki rakamları temsil ettiği düşünülmektedir. Harflerin kullanımı bazı durumlarda yararlı olabilmektedir. Örneğin, müşteri isteklerinin ağırlıklan arasında büyük ölçekli değişikliklere dikkat çekeabilmekte ve 7.8'in 7.6'dan daha önemli olup olmadığı arasındaki çelişkileri ortadan kaldırmaktadır (AYTAÇ, 2002, s.21).

Bu bölümde önemli olan, müşteri eğilimini en iyi yansıtılabileceğine inanılan bir ölçeğin seçilmesidir. Çünkü bu bölüm sonraki aşamaları gerçekçi bir temele oturtacağından oldukça önemlidir.

c) Teknik Gereksinimler: Kalite Evi'nin III. odasında teknik gereksinimler listelenir. Teknik gereksinimler çok çeşitli isimlerle anılmaktadır. Örneğin, Kalite Özellikleri, Teknik Özellikler, Tasarım İstekleri ve Kalite Karakteristikleri gibi.

Müşteri isteklerinin karşılanması için yapılması gereken çeviri işleminin gerçekleştirildiği bölümdür. Müşterinin sesinin birliğin, ya da kurumun anlaşılmaz dilinin içine çevrildiği, başka bir ifade ile müşteri isteklerinin teknik dilde ifade edildiği yerdir. Teknik gereksinimler NE'lere ulaşmak için belirlenen NASIL'lardır (AKBABA, 2000, s.49). Nelerin istendiği belirlendikten sonra 'NASIL' sağlanacağı KFG takımı tarafından belirlenecektir.

Teknik gereksinimleri belirlemedeki esas amaç her bir müşteri isteğini bir ya da daha fazla teknik gereksinime dönüştürmek olmalıdır. Her bir gereksinim, isteği tatmin etmek için üzerinde çalışılabilecek bir durumda ölçülebilir ve özel bir tasarımımış gibi algılanmayan nitelikte olmalıdır (PHENG- YEAP, 2001, s.33).

Herhangi bir teknik gereksinim hiç bir isteği karşılamıyorsa, o gereksinimi listeye almak gereksizdir. Hiçbir teknik özellikten etkilenmeyen bir istek ürünün fiziksel özelliklerini geliştirmek için bir fırsat oluşturur. Öte yandan herhangi bir teknik özellik bir kaç isteği birden etkileyebilir. Teknik gereksinimler ölçülebilir olmalı ve müşterinin algılamasını doğrudan etkilemelidir (SELEN-SCHEPERS, 2001, s.679).

d) **İlişki Matrisi:** KFG takımı müşteri isteklerinin teknik gereksinimlere çevirisini yaptıktan sonra, artık müşteri istekleri ile teknik gereksinimler arasındaki ilişkiyi

inceleme aşamasına geçer. Hangi teknik özelliğin, hangi isteği ne kadar etkilediği, ilişki matrisi içinde yani Kalite Evi'nin gövdesinde belirlenir.

Takımlar ilişkilerin gücünü belirlemek için genel olarak semboller kullanırlar. En yaygın olarak kullanılan semboller; güçlü bir ilişki için iç içe geçmiş daire, orta düzeyli bir ilişki için tek daire ve zayıf bir ilişki için üçgen şeklindedir. Daha önceden sembollerin yerine 1-3-5 gibi sayıların denenmiş olmasına rağmen, deneyimler sembollerin çok daha etkili olduğunu göstermiştir (DEKKER ve diğerleri, 2001 s.308). İlişkilerin tanımlanması için verilen sembollere uyulması zorunlu değildir. Herhangi bir simge de işe yarayabilir, amaç en kolay anlaşılana seçmek olmalıdır. İlişki tanımının simgesel olmasının nedeni görsel izleme kolaylığı sağlamasıdır (HAUSER-CLAUSING, 1988, s.67). Ayrıca ilişkileri gösteren semboller daha sonra da rakamlarla ifade edilebilir. Örneğin, güçlü ilişki için 9 puan, orta ilişki için 3 puan ve zayıf ilişki için 1 puan tanımlanabilir (HAUSER- CLAUSING, 1988, s.67).

İlişki matrisi tamamlandıktan sonra, matrisin tümü incelenmelidir. Matris içinde hiçbir ilişki sembolü olmayan bir satır ya da sütun bulunmamalıdır. Bu şekilde bir satırın matris içinde bulunması bir müşteri isteğinin karşılanamamış olduğunu gösterirken, aynı şekilde bir sütunun varlığı bir teknik gereksinimin hiç bir müşteri isteği ile ilişkili olmadığını gösterir (AYTAÇ, 2002, s.21).

İstek ile teknik gereksinim arasında güçlü ilişki varsa bu durum isteğin doğrudan karşılanması demektir. Orta düzeyli bir ilişki müşteri isteğinin orta derecede karşılandığını gösterir. Herhangi bir müşteri isteği ile teknik gereksinim arasında ilişki olması zorunlu olmadığı gibi bu ilişki zayıf ya da ters olabilir. Bir sütunda hem olumlu-güçlü ilişki hem de tam ters ilişkinin yer alması, bu durumun özel olarak incelenmesi gerekliliğini ortaya koyar ve müşteri isteğinin önem derecesine bakılarak karar verilmesini gerektirir (AYTAÇ, 2002, s.22).

e) Teknik Gereksinimler Arasındaki İlişki: Teknik gereksinimler arasındaki ilişkiyi tanımlamak için Kalite Evi'nin çatısındaki matris kullanılır. Müşteri isteklerini karşılamak için belirlenen teknik özellikler birbirini olumlu ya da olumsuz yönde

etkileyebilir. Bu tür etkileşimler ilişki matrisinde olduğu gibi sembollerle ifade edilir. Çatıdaki matriste her hücre, iki farklı teknik gereksinim arasındaki ilişkiyi tanımlar.

Çatı matrisi uzmanların birbirine paralel olarak geliştirmeleri gereken teknik özellikleri tespit etmelerine yardımcı olur. Bazen hedeflenen bir özellik diğer birçok özelliği olumsuz etkileyebilir. Bu durumda bu özellikten vazgeçmek daha faydalıdır. Damdaki matris bu durumlarda kolaylık sağlar. Birçok yönü ile dam uzmanlar için çok kritik bilgiler içerir (HAUSER- CLAUSING, 1988, s.69).

f) Müşterilerin rekabete yönelik değerlendirmeleri: Rekabet avantajını sağlamak isteyen firmalar piyasada, rakiplerine göre nerede olduklarını belirlemelidirler. Rakip firmalarla karşılaştırma, ürünün müşteri gözünde nasıl değerlendirildiğini ve müşteri istekleri karşılandığında firmanın ne derecede rekabet edebileceğini ortaya koyar. Bunun için uygulanan en yaygın yöntem kıyaslamadır.

Kıyaslama, öğrenen organizasyon anlayışının önemli bir parçası, öğrenme-öğretme, anlama-uyarlama ve paylaşma-gelişme sürecidir. Kıyaslama bir iyileştirme süreci olup, müşteri isteklerini karşılayıp, müşteri memnuniyetini sağlama ve pazarda rekabet edebilmek için gerekli bir sistemdir (BOYACIOĞLU, 2001, s.41).

Kıyaslama bu bölümde pazarda olan bir ürünün, belirlenen müşteri istek ve özelliklerinin, müşteri tarafından nasıl algılandığını tespit etmek için kullanılır. Ürünün müşteri gözüyle karşılaştırılması, Kalite Evi'nin içinde en sağda, VI. matriste yapılır. Karşılaştırma için genelde 1-5 arasında bir puanlama yöntemi kullanılır. Müşteri algılamalarına dayanılarak firmanın ve rakip firmaların ürünleri 1-5'lik ölçek üzerinde karşılaştırılarak bir algılama haritası oluşturulur (YENGİNOL, 2000, s.83).

Kıyaslama için her kullanıcı kendi ölçütünü belirleyebilir. Ayrıca karşılaştırmanın sayısal olması da şart değildir, simgesel olarak da yapılabilir. 1-5 arasında bir puanlama kullanıldığında 1 en düşük, 5 en yüksek puanı göstermektedir. Müşterilerden firmanın ve rakip firmalarının ürünlerini, belirlenen puan sistemine göre değerlendirmeleri talep edilir (FERRELL-FERRELL, 1994, s. 385).

g) Teknik Kıyaslama: Ölçütler olmadan çözümlerin amaçlara ne ölçüde ulaştığını anlamak çok zordur. Sorunlara getirilen çözümlerin müşteri beklentileri doğrultusunda olması gerektiğini unutmamak ve teknik gereksinimleri bilinen nesnel ölçütlerle karşılaştırmak gerekir. Bu amaçla gerçekleştirilen teknik kıyaslamalar Kalite Evi'nin zeminine eklenen matrislerle yapılır. Nesnel ölçüler biliniyorsa amaç, rakiplerle kıyaslama yapıldığında kendi firmamızın ürününün özelliklerinin nerede olduğunu görmek ve hedef değerleri tespit etmektir. Eğer herhangi bir teknik özellik için müşteri kıyaslamaları ile nesnel ölçülerle yapılan değerlendirmeler birbirini tutmuyor ise, o teknik özelliğin etkilediği müşteri istekleri açısından, müşteri firmayı daha geride ya da kötü algılıyor olabilir. Bu durumda da firmanın imaj sorunları ya da reklam eksikliği olduğu düşünülebilir (AKBABA, 2000, s.61).

h) Sonuçlar Ve Hedeflerin Belirlenmesi: Evin diğer bölümleri oluşturulduktan sonra, bu bölümde hedefleri belirlemek ve sonuçları değerlendirmek amacıyla evin zeminine ilave bölümler eklenebilir. Bu bölümlerde genellikle yapılacak işlerin teknik güçlüğü, verilen önem oranları, tahmini maliyetleri, mutlak önemi, bağıl önemi ve hedef değerlerinden oluşur. Bazı durumlarda Kalite Evi'ne anlatılan tüm zemin katlarını eklemek gerekli olmayabilir. Çünkü bazen sadece ilişki matrisini oluşturmak aylarca sürebilmektedir. Düşük oranda bir yarar sağlamak için yüksek maliyetli işler yapmak anlamlı değildir. KFG takımı hangi bölümlerin daha fazla yarar sağlayacağını zaman ve maliyet açısından değerlendirmelidir (FERRELL-FERRELL, 1994, s. 386).

Kalite evinde yukarıda anlatılanlardan başka kullanılan terimler de vardır. Bu terimlerden de bu bölümümüzde kısaca bahsedilecektir.

Teknik güçlük: Teknik gereksinimlerin sağlanmasındaki zorluğun uygun bir ölçütün kullanımı ile karşılaştırılmasıdır (AYTAÇ, 2002, s.36).

Verilen önem: Teknik özelliklerin göreceli olarak sıralaması bu basamakta yapılır ve sonuçlar yüzde olarak ifade edilebilir (AYTAÇ, 2002, s.37).

Tahmini maliyet: Teknik özelliklerin yerine getirilmesi sonucu oluşacak maliyetin analizi bu basamakta yapılmaktadır (AYTAÇ, 2002, s.38).

Hedefler: Her bir teknik özellik için hedef değerlerinin gösterildiği yerdir. Bu değerler firmaların rekabet ortamında nicelik olarak sağlamayı amaçladıkları değerlerdir (AYTAÇ, 2002, s.39).

Bazı Kalite Evi kullanıcıları Kalite Evi'ne mutlak önem ve görelî önem hesapları da eklemektedirler (HAUSER- CLAUSING, 1988, s.72). Mutlak ve görelî önemi hesaplamak için ilişki matrisindeki sembollerin değerleri sayısal ifadelerle çevrilir.

KFG matrisini kullanarak, önem derecesine göre sıralanmış her bir müşteri isteğinin maliyet analizi ve firmanın performansının rakipleriyle kıyaslanması da yapılabilir.

Müşteri gereksinimleri, müşteri tipine ve müşterinin içinde bulunduğu durumlara göre sürekli değişebilmektedir. Bu nedenle, belirlenen hedef kitlenin gereksinimleri doğru olarak belirlenip, doğru tasarlanmış bir kalite güvence sistemi sağlanarak ürünler üretilebilirse gerçek bir müşteri tatmininden söz etmek mümkün olacaktır.

14. Kalite Fonksiyon Göçeriminin Yararları

KFG'nin uygulayıcılarına sağladığı yararlar nelerdir sorusuna en yakın cevap olarak; KFG müşteri ile aynı dili konuşmayı sağlar denilebilir. Geçen zaman ve değişen koşullar, müşterilerin ve firmaların konuştuğu dili zamanla farklılaşmakta, bu da rekabet içinde olan firmaların daha hızlı hareket etmelerini ve zaman kaybetmeden bu negatif farklılaşmaya yönelmelerini gerektirmektedir, işte KFG' de sistematik olarak bunu sağlayan yöntemlerden biridir (ÖTER ve TÛTÛNCÛ, 2001, s.4).

Miller ve diğeri 1992 yılında yaptıkları bir araştırmada Avrupa'da imalat performansının artmasının, başarılı bir şekilde uygulanmış bir dizi eylem programının sonucu olduğunu belirtmişlerdir. Geniş çaplı incelemeler sonucu önemli faydalar sağlanması ile dikkat çeken 10 eylem programı belirlenmiştir. KFG bu on programdan biri olmaktadır (CHAN-WU, 2002(a), s.29).

Mamul geliştirmede KFG kullanımı sonucu üretim maliyeti düşmekte, mamul geliştirme süreci kısalmakta ve mamül kalitesi artmaktadır. Tasarım maliyetlerinde % 60 düşüş, tasarım sürecinde % 40 azalma ve takım ruhunun gelişmesi yararlarından dolayı günümüzde daha çok şirket mamül geliştirme sürecinde KFG'yi kullanmaya başlamışlardır. Toyota 1977 yılında KFG'yi uygulamaya başlamış ve 1984 yılında başlangıç maliyetinde % 61 düşüş sağladığını belirtmiştir. Ayrıca mühendislik değişikliklerinin azalmasından dolayı mamul değiştirme süreci de üçte bir kadar kısalımıştır. Bunun gibi KFG' nin yararlarını gösteren birçok örnek vardır (EYMEN, 2006, s.19).

Genel olarak KFG'nin sağlayacağı yararlar müşteri ile ilgili, mamul tasarımı ile ilgili ve örgütsel yararlar olmak üzer üçe ayrılır

140. Müşteriler İle İlgili Yararlar

1400. Müşterilerin Daha İyi Anlaşılması

Müşterilerin ne istediklerini anlamak KFG'nin en önemli yararını oluşturmaktadır. Dolayısıyla müşteri istekleri KFG'nin temel girdisini oluşturur. Bu isteklerin belirlenmesinde çeşitli pazar araştırma yöntemlerinin yanı sıra mamulün kullanım yerinde izlenmesi ile daha önce açığa çıkmamış müşteri istekleri belirlenir ve bunlar karşılanmaya çalışılır. Ayrıca müşteri istekleri mevcut, beklenen ve heyecan verici istekler şeklinde sınıflandırılarak müşteri tatminini artıracak heyecan verici özelliklerin mamule yansımalarına çalışılır (AKBABA,2003,s.58).

1401. Müşteri Tatmininde Artış

Bugünün ekonomisinde küçük ve orta boy işletmeler müşterileri için daha çok şeyi, daha hızlı ve daha düşük maliyetle yapma zorunluluğu ile karşı karşıyadır. KFG daha kaliteli mamulleri daha erken ve daha ucuza pazara sunma imkânı sunar. Böylece müşteri, ihtiyaç duyduğu mamulü yüksek kalitede ve daha ucuz fiyata bulabildiğinden müşterinin tatmin düzeyi yükselmiş olur. Ayrıca KFG'de müşteriye farklı şirketlerin mamullerini

kıyaslama olanağı verilmektedir. Bu müşteride şirkete karşı güven yaratır ve dolayısıyla müşteri tatminini artırır (AKBABA, 2003, s.58).

141. Mamul Tasarımı İle İlgili Yararlar

1410. Daha Az Tasarım Değişikliği

Geleneksel mamul geliştirmede mamul tasarlanıp üretildikten sonra olumsuz yönlerinin ortadan kaldırılması için tasarımda bir dizi değişiklikler yapılırdı. KFG ile müşteri beklentileri doğrultusunda tasarım yapılacağından daha az tasarım değişikliği olacaktır (VIAENE-JANUSZEWSKA, 1999, 381).

1411. Daha Kısa Mamul Geliştirme Süresi

Her bir imalatçı şirketin temel amacı yeni mamulü yüksek kalitede ve düşük maliyetle rakiplerinden daha önce pazara sunmaktır. Bunu yapmanın yolu KFG'den geçmektedir (VIAENE-JANUSZEWSKA, 1999, 381).

KFG yardımıyla işletme önce müşterilerin ihtiyaçlarını tam olarak öğrenir ve daha sonra bu ihtiyaçları karşılayacak mamulü geliştirir. Geliştirme sürecinin fonksiyonlar arası takım tarafından yürütülmesi ve yeni mamul geliştirmenin eş zamanlı olması sürecin kısa zamanda sona ermesine olanak sağlar. Geliştirme sürecinin kılalmasını anahtarı olan KFG'de mamul tanımlamanın ve tasarım sürecinin daha iyi olması ve tasarım sürecinin daha iyi belgelenmesidir. Bu da ilk tasarım etkinliğini artırır ve yeniden tasarım ihtiyacını tamamen azaltır (VIAENE-JANUSZEWSKA, 1999, 381).

Mamul geliştirme sürecinin kılalması işletmeye mamulü pazara daha erken çıkarma imkânı verir. Böylece işletme rahatlıkla pazar payı elde eder ve bu da ona rekabet avantajı sağlar (AY, 2003, s.13).

1412. Artan Mamul Kalitesi

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 üretilmesine neden olacaktır (AY, 2003, s.13).

1413. Daha Az Yeniden İşleme Nedeniyle Maliyetlerdeki Düşüş

KFG bir şeyi doğru olarak yapmayı hedeflemiştir. Böylece mamul tasarlandıktan sonra yeniden tasarıma ihtiyaç kalmaz ve yeniden tasarım, yeniden işleme gibi maliyetlerden kaçınılmış olunur. Mamul maliyeti düşürülür. Bununla birlikte KFG çalışmasında maliyeti düşük olan üretim yöntemleri araştırılır. Ayrıca KFG çalışmasında kaynaklar, müşterilerin daha çok önem verdikleri alanlara harcanmaya çalışılır (ABASOV, 2002, S.42) .

142. Örgütsel Yararlar

1420. İşletmedeki Fonksiyonlar Arası İletişimdeki Artış

KFG fonksiyonlar arası bir takım tarafından sürdürülen bir çalışmadır. Pazarlama, satış, tasarım, imalat, ar-ge gibi farklı disiplinlerden gelen insanların bir geliştirme takımında yer alması işletmede ortak bir dil oluşumuna olanak sağlar. Eski “duvar üstü tasarım” dan farklı olarak takım çalışmasında sorunlar zamanında ortaya çıkar ve güçlü bir takım performansı ile çözülmeye çalışılır (AY, 2003, s.15).

1421. Takım Çalışması Ruhunun Gelişmesi

Az önce de bahsedildiği gibi, KFG fonksiyonlar arası takım tarafından yürütülen bir çalışmadır. Takım üyelerinin KFG takım toplantılarına aktif katılımı şirkette takım çalışması ruhunu geliştirir, ve diğer şirketlere de bu şekilde örnek olur (AY, 2003, s.15).

1422. Tekrar Kullanılabilir Bilgi Sistemi

KFG'nin temel aracı "Kalite Evi" dir. Kalite evi mamule ilişkin müşteri isteklerini kalite karakteristiklerini ve bunların önem derecelerini yansıtan şemadır. Kalite evi bir belge olarak daha sonra müşteri isteklerindeki değişiklikleri analiz etmek için de kullanılabilir (AY, 2003, s.16).

1423. İşletmenin Rekabet Gücünde Artış

KFG kullanımı işletmeye kaliteli mamulleri daha kısa sürede pazara sunma olanağı sağlar. Böylece, işletme müşterilerin isteklerini zamanında karşılayarak kendine büyük pazar bölümü elde etmiş olur. Bu ise ona rakipleri karşısında rekabet gücü kazandırır (AY, 2003, s.16).

15. Türkiye'de 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 (Ar-Ge) Merkezi tarafından bulaşık makinesi üzerinde uygulanmıştır. Ar-Ge Merkezi 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 şikâyetleri 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 (www.qfdturkiye.org):

- Otomotiv sektörü: Bu uygulama BMC tarafından gerçekleştirilmiştir. BMC KFG yöntemini, ürettiği otomobillerin direksiyon sistemlerinin optimizasyonunda kullanmıştır.

- İnşaat sektörü: KFG'nin bir diğer uygulaması Türk Tablo Anonim Ortaklığı'nda 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 sektörü: KFG'nin bir diğer uygulaması ise örme alanında faaliyet bir tekstil işletmesinden gerçekleştirilmiştir. Müşteri istekleri doğrultusunda daha kaliteli kumaş üretebilmek amacıyla bu uygulama gerçekleştirilmiştir.

2.Ulusal Kalite Fonksiyon Göçerimi Sempozyumu 2008 yılında yine İzmir'de gerçekleştirilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

20. İmalat ve Hizmet Sektörlerinde KFG Literatür Araştırması

Yapılan literatür araştırmasında elde edilen bulgular aşağıda özetlenmiştir.

ROSS (1988), "The Role of Taguchi Methods and Design of Experiment in QFD" başlıklı çalışmasında, KFG'nin ürün daha tasarım aşamasındayken kaliteyi sağladığını vurgulamıştır. Taguchi metodunun da bu konuda KFG uygulamalarını destekleyici bir metot olduğunu belirtmiş ve her iki metodun birlikte işleyişini anlatmıştır.

BENOWSKI (1991), "Restoring The Pillars of Higher Education" adlı makalesinde Toplam Kalite Yönetimi çerçevesinde üniversitelerde kaliteyi geliştirmek için neler yapılabileceğini anlatmıştır.

FERRELL-FERRELL (1994), bir ekspertiz firmasına hizmet kalitesini artırmak amacıyla KFG uygulaması yapmışlardır. Yapılan incelemeler sonucunda araştırmada firmanın ağırlık vermesi gereken konular daha tecrübeli personelle çalışılması, müşterilere geri dönüşün daha kısa sürede olması, gerekirse daha fazla eleman çalıştırılıp çalışma sürelerinin uzatılması ve sürekli işe yönelik eğitim kursları yapılması olduğu tespit edilmiştir.

TRAN-SHERIF (1995), ihtiyaçların elde edilip yeniden kullanılmasında en etkili tekniği KFG olarak adlandırdıkları çalışmalarında KFG'nin doğru ürünün doğru zamanda üretilmesini sağlayan en başarılı yol olduğunu söylemişlerdir. Bir imalat şirketine KFG uygulayıp KFG'nin neleri değiştirdiğini şöyle tespit etmişlerdir:

1- Müşteri istekleri daha çok dikkate alınmış ve bu nedenle daha kaliteli ürünler elde edilmiştir.

2- Müşteri tasarım mühendisleri denekler ve programcılar arasında güzel bir iletişim sağlanmıştır.

3- Yönetimsel değişikliklere yardımcı olunmuştur.

4- Proje masrafları azalmıştır.

5- Müşteri zihnindeki itibar artmıştır.

SHAFFER-PFEIFFER (1995), "A Blueprint for Training" başlıklı makalelerinde KFG'yi bir hemşire modülü tasarımında kullanmışlardır. Geliştirmiş oldukları bu modül ABD'de dört büyük sağlık kurumunda başarı ile uygulanmıştır.

KENNERFALK-BENGT (1995), "A Change Process for Adapting Organizations to a Total Quality Management Strategy" başlıklı makalelerinde süreç odaklı ve iş odaklı organizasyonları değerlendirmişler ve süreç odaklı organizasyonların iş odaklı organizasyonlara göre TKY stratejisine daha uygun olduklarını vurgulamışlardır. Organizasyonların TKY'ye uyumlarında KFG, süreç yönetimi, politika göçerimi ve kıyaslama gibi tekniklerin yardımcı olacağını söylemişler ve bu teknikleri çalışmalarında incelemişlerdir.

MAZUR (1996), "The Application of Quality Function Deployment (QFD) to Design A Course in Total Quality Management (TQM) At The University of Michigan College of Engineering" başlıklı uygulamalı çalışmasında Michigan Üniversitesi Mühendislik fakültesinde Toplam Kalite Yönetimi (TKY) dersi içeriğinin belirlenmesinde KFG kullanımını konu almıştır.

SCHMIDT (1997), KFG'nin pazarlama ve mühendislikle arasındaki bağı incelenmesi amaçlı bir çalışma yapmıştır. KFG birçok yararına rağmen mühendislik ve pazarlama ile arasında yeterince bağ kuramamaktadır. KFG'nin bu eksikliğini üstesinden gelmek için "Birleşik Kavram Geliştirme" modeli önerilmiştir. Bu söz konusu sürece de "Icode" adı

verilmiştir. KFG ye göre Icode modeli kavram gelişimini ve ürün tanımını geliştirmiştir. Icode'nin amacı KFG modelini aşağıdaki maddelerle evrensel hale getirmektir.

- Ürün özellikleri ile ilgili müşteri ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmak
- Tasarım özellikleri için hedef değer tanımlarının önemli aşamalarını desteklemek
- Yapısal ürün ve özellik kavramlarının seçimlerini geliştirmek
- Geleneksel kalite evinin karmaşıklığını azaltmak

FORTUNA (1998), "Beyond Quality; Taking SPC Upstream" adlı çalışmasında kalitenin oluşturulmasında, üretim aşamasındaki istatistiksel kalite kontrolden tasarımda kalite anlayışına doğru geçişi ve bu çerçevede KFG'yi anlatmıştır.

MARTZ ve diğerleri (1999), "Applying QFD To Internal Service Design" başlıklı çalışmalarında üniversite araştırma merkezi tasarımında KFG uygulamasını konu almışlardır. Çalışmanın diğer çalışmalardan farkı iç müşteri kavramını vurgulamasıdır.

ŞEN-YENGİNOL (1999), "Ekonometri Bölüm Programlarının Hazırlanmasında Kalite Fonksiyon Göçeriminin Kullanımı Üzerine Bir Araştırma" başlıklı çalışmalarında Dokuz Eylül Üniversitesi Ekonometri Bölümü programlarının hazırlanmasında KFG'yi kullanmışlardır. Çalışmalarında ekonometri bölümü mezunlarının çalışabilecekleri işyerleri, üniversitenin müşterileri olarak alınmıştır.

PARTOVI-EPPERLY (1999), barış gücü tasarımına KFG uygulaması gerçekleştirmişlerdir. Önce paydaşların ağırlıkları; Amerikalı olanlar %35, Bosnalı Müslümanlar %18, Bosnalı Sırplar %18, Bosnalı Hırvatlar %18 ve Rus olanlar da %11 olarak belirlenmiştir. Ardından paydaşların istekleri tespit edilmiştir. Bu istekler önem derecesine göre: Savaşın durdurulması, diğer ülkelerden yemek ve ilaç akışı sağlanması, genel hukuk kuralları çerçevesinde bir uzlaşma oluşturulmasıdır. Tüm bunların sağlanmasının yolu da ağır silah sanayinin tarafsızlaştırılması, havaalanlarının ve temel kara yollarının açık tutulması, yemek ve ilaç dağıtım sitelerinin kurulması olarak belirlenmiştir.

ÖTER- TÜTÜNCÜ (2001), yapmış oldukları çalışmada; KFG kavramının ortaya çıkışı ve gelişimini tarihi perspektiften ele aldıktan sonra, kavram ve ilgili yan kavramlara açıklık getirmeye çalışılmış ve yöntemin zayıf ve güçlü yönlerine ışık tutmuştur. Aynı çalışmada hizmet sektöründe yer alan turizm işletmelerinden seyahat acenteleri ile KFG yöntemi arasında ilişki kurulmuş ve seyahat acentelerine yönelik varsayımsal (hypothetical) bir KFG uygulaması yapılmıştır. Bu uygulama sonucunda seyahat işletmelerinin uzun vadede varlıklarını devam ettirmek ve verimliliklerini korumak için ürün tasarımı konusunda diğer turistik işletmelerden daha dikkatli davranmak durumunda kalabilecekleri ürün tasarımı ile ilgili olarak bilimsel yöntemlerden yararlanmaları gereği ortaya çıkmıştır. Ancak, Türkiye’de seyahat acentelerinin ürün tasarımı ve iyileştirmesi konularında rakipleri izleme, piyasa araştırmalarına göre hareket etme, moda uyma, devlet teşviklerine göre politika belirleme gibi bazı etkenlerin ışığında hareket ettikleri ve bilimsel ürün tasarım modellerini yeterince kullanmadıkları tespit edilmiştir. Yapılan araştırmalar sonucunda müşteri istekleri içinde heveslilik ön plana çıkmıştır. Heveslilik kriterinin alt kriterlerinin göreceli ağırlık puanı % 40,1 olmuştur. Bu durumda acentenin müşteri isteklerini karşılama çabası içinde çalışanların hevesliliğini artırıcı tedbirler alması gerekir. Bu amaçla personele eğitim verilebilir, personelin motivasyonunu artırıcı bazı eylem planları hazırlanabilir. Güler yüzlü işini ve insanları seven personel tedarikine yönelme gerekebilir. Heveslilik kriterini % 31,7 ile güvenilirlik, % 29,2 ile fiziksel çevre takip etmektedir.

SELEN-SCHEPERS (2001), polis hizmetlerine yönelik bir KFG çalışması yapmışlardır. Bu çalışmada sivil kişiler müşteri olarak ele alınmıştır. Sırasıyla vatandaşların polislerden geliştirmesi gereken konular olarak şunları istediği görülmüştür: Seçilmiş hedef gruplara karşı fiziksel tepki koymadan önce diyalog kurulmalı, denetleme hizmeti geliştirilmeli, gece ve gündüz kontrolleri yapılmalı, kritik yerlere yakın olan bölgelerde meydana gelen olaylar üzerine odaklanılmalı. Son olarak da takip sisteminin geliştirilmesi gerekliliği ortaya konulmuştur.

PHENG-YEAP (2001), inşaat ve tasarım projelerinden halkı neler beklediğini tespit etmek amacıyla KFG çalışması gerçekleştirmiştir. Bir inşaat ve tasarım projesinde halkın önem verdiği faktörler belirlenmiştir. Yapılan anketler ve uygulamalar neticesinde; inşaatın

güvenilirliği, rahat ulaşılabilirliği ve yeterli miktarda ışık alması bu faktörlerin en önemlileri olarak tespit edilmiştir.

GÜLLÜ-ULCAY (2002), kablo üreten bir firmaya KFG uygulaması gerçekleştirmişlerdir. Yapılan incelemeler sonunda “kablo dış çapı toleranslar dâhilinde olsun” yönündeki müşteri isteğinin en yüksek öneme, “sıyırılma kuvvetine dirençli olsun” isteğinin de ikinci en yüksek öneme sahip olduğu görülmüştür. Bunları sırasıyla “yüksek gerilime dayanıklı olması” ve “sıcak soğuk hava değişimlerine dayanıklı olması” istekleri takip etmiştir. Yapılan test ve değerlendirmeler sonucu soğutma suyun sıcaklığının 20 dereceden 18 dereceye düşürülmesi, Bombe dedektör ayarının çapın maksimum %2’ye düşürülmesi, Ekstüder devri malzeme basıncının da 390 bara yükseltilmesi ile bu beklentilerin karşılanabileceğine karar verilmiştir.

BENNER ve diğerleri (2002), KFG’nin gıda ürünlerini geliştirmede kullanılabilirliğini denemek amacıyla bir KFG çalışması yapmışlardır. Bu çalışmanın sonucunda ürün kalitesinin arttığı, maliyetlerin azaldığı görülmüştür. Müşterilerin gıdadan beklentileri incelenmiş ve en önemli unsur olarak da gıdanın güvenilir olması ortaya çıkmıştır. Firma gıdanın güvenilirliğini etkili ambalajlama yöntemiyle çözüme kararı almıştır. Bu beklentiye gıdanın temiz olması, renginin itici olmaması ve besin yönünden zengin olması beklentileri takip etmiştir.

CHAN-WU (2002b), KFG literatürü üzerine yaptıkları "Quality Function Deployment: A Literature Review" başlıklı makalelerinde KFG ile ilgili 650 tane referans kaynağına yer vermişlerdir. Makalede; KFG'nin tarihçesi, dünyadaki gelişimi (özellikle Japonya ve ABD'deki), KFG yazılımları, KFG ile ilgili internet adresleri ve farklı endüstri kollarında uygulamaları başlıklarında KFG ile ilgili yapılan çalışmalar listelenmiştir.

AHMED ve diğerleri (2003), inşaat mühendislerinin bir projeye bakış açılarını değerlendirmek amacıyla bir KFG uygulaması yapmıştır. Burada müşteriler inşaat mühendislerinden oluşturulmuş ve bir inşaat projesi gerçekleştirilirken takip edilmesi gereken aşamalar nelerdir sorusuna cevap aranmıştır. Yapılan çalışmalar sonucunda aşamalar şöyle belirlenmiştir: İnşaatın hangi alanda yapılacağı, maliyetinin ne olacağı, ne

zaman bitirilebileceği, hangi arazi üzerine kurulacağı, yıllar geçtikçe artan nüfusun ihtiyaçlarının ne derecede karşılanacağı ve çevreye ne derecede duyarlı olunacağı.

MILLER ve diğerleri (2003), bir otomobil kapı tasarımı şirketine KFG uygulaması gerçekleştirmiştir. Elektrikle cam kontrolü olan, sağlam, ses çıkarmayan ve konforlu bir kapı, müşterilerin beklentileri olarak tespit edilmiştir.

BAHILL ve diğerleri (2003), gelişmekte olan ülkelerde okul mobilya sektörüne bir KFG uygulaması gerçekleştirmiştir. KFG uygulanmadan önce mobilyanın birim maliyeti 50\$-56\$ arasında değişirken KFG uygulamasından sonra bu fiyatın 29\$'a düştüğü grlmştir. Ayrıca ğrenci istekleri doğrultusunda koltuk derinliği ve ayak yüksekliği arasındaki mesafe daha uyumlu hale getirilmiş ve böylece öğrencilerin rahatlığı da sağlanmıştır.

UCA-MENTEş (2003), bir niversitenin İşletme bölümü ğrencilerinin isteklerini belirlemek ve bölümlerine olan bağımlılıklarını artırmak amacıyla KFG alışması yapmışlardır. Bu alışma sonucunda ğrenci istekleri şu şekilde tespit edilmiştir.

- Mesleki sınavlara yönelik Türkçe terimlere yer verilmeli
- Dersler uygulanabilir olmalı
- Dersler anlaşılabilir olmalı
- Materyal eşitliliği sağlanmalı

Tüm bunların sağlanabilmesinin zm olarak da;

1. Firma gezileri düzenlenip firmalar daha yakından izlenmeli,
2. İşletme bölümünün finans, muhasebe, pazarlama ve insan kaynakları gibi alt dallarına ilişkin piyasada tanınmış tecrübeli çalışanlar fakülteye davet edilmeli
3. Zorunlu staj uygulaması getirilmeli
4. Müfredata ingilizce konuşma dersleri konulmalıdır.

GONZALEZ ve diğerleri (2004), bir bankanın müşteri memnuniyetini artırmak amacıyla KFG uygulaması gerçekleştirmişlerdir. Müşteriler beklentilerini; pazar

kampanyaları yapılması, hizmet veren şube sayısının artırılması, güvenlik garantisi, telefon bankacılığı desteği, güncelleşmiş bilgi sistemi, optimize edilmiş bir web sitesi şeklinde sıralanmışlardır. Yapılan çalışmalar neticesinde şube sayısını artırmada ve telefon destek hizmeti sunmakta bankanın kendini geliştirmesi gereği ortaya çıkmıştır.

POLITIS (2005), organizasyonel yaratıcılık ve verimlikte KFG'yi incelediği çalışmada, KFG ile yaratıcılık ve verimlilik arasında önemli ve pozitif yönlü ilişkiler olduğunu, bununla birlikte verimlilikle KFG arasındaki ilişkinin yaratıcılığa göre daha güçlü olduğunu tespit etmiştir. Aynı çalışmada verimlilikle ve yaratıcılıkla doğrudan etkileşimi olan KFG'nin uygulanmasıyla organizasyonlarda zaman ve maliyet tasarrufu sağlandığı belirlenmiştir.

AYTAÇ-DENİZ (2005), eğitim sektörüne bir KFG uygulaması yapmışlardır. Bu çalışmada Kocaeli Üniversitesi Köseköy Meslek Yüksek Okulu Lastik Teknolojisi bölümünü ders programı KFG tekniği kullanılarak incelenmiştir. Başlıca paydaşlar yerel lastik firmaları ve bölümde ders verenlerdir. Paydaşların beklentileri yüz yüze görüşme yöntemi ve özel bir anket yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. Her iki grubun beklentileri farklı sıralamalara sahip olsalar da neredeyse aynıdır. Buna bağlı olarak yeni bir ders programı önerilmiştir ve üniversite kurulunun onayından sonra 2002-2003 kış yarıyılında program uygulanmaya başlanmıştır. Paydaşların ihtiyaçları şu şekilde belirlenmiştir. Lastik üretim makineleri, hammadde ve deneme, birleştirme, süreç kontrolü ve bitmiş ürün denemesi, yabancı dil (İngilizce) ve bilgisayar (Word-Excel) bilgisi, kalite bilgisi, pratik tecrübe, lastiğin mekanik ve dinamik özellikleri, matematik bilgisi, zaman yönetimi, verimlilik.

Belirlenen kalite gereksinimleri ise; makine bilgisi, makine parçaları, lastik üretim makineleri, hammadde, parçalar ve lastik denemedir.

İncelemenin sonucunda ortaya çıkan bulgular şöyledir:

- Araştırma yapılan dört lastik firmasında çalışan bölüm mezunlarının sayısı sadece 20'dir.

- Lastik firmaları bölüm mezunlarının % 50 sini üretim, % 18 inin laboratuvar ve % 16'sının kalite departmanlarında işe almaktadırlar.
- Lastik firmaları genellikle erkek çalışan tercih etmektedirler.
- Bu bölüm mezunlarını lastik firmalarının seçmelerinin ana nedeni lastik üretimindeki pratik deneyimleridir.

En önemli kalite özellikleri süreç ve laboratuvar olarak belirlenmiştir. Ders veren sayısı üniversite tarafından yeterli görülse de araştırma sonucunda yeni dersler eklenmesi gerektiği ortaya çıkmıştır.

LEPREVOST-MAZUR (2005), KFG Enstitüsünün verdiği “KFG Yeşil Kemer” eğitimi ile KFG süresi üzerinde çalışmıştır. Çalışma sayesinde National City, IT projelerine en uygun kişiyi seçip National City müşterileri için en fazla değeri oluşturabilecektir. Proje yönetimi ve teknik kaynaklar zamanlarını artık önceliğe göre planlayabilir ve böylelikle verimsizliği ortadan kaldırabilmektedir. Öncelik farklı departmanların işlerini gerçekleştirmek anlamında kullanılmaktadır.

MIGUEL (2005), ürün gelişiminde KFG adlı çalışmasında Brezilya’da KFG’yi uygulamakta olan firmalar üzerindeki çalışmaları özetlemektedir. Firmalar; üç adet otomotiv, bir adet yiyecek, bir adet makine, bir adet plastik ve bir adet metalürji sektörlerindedir. Çalışmada en iyi KFG uygulamaları ile başarılı KFG uygulamalarına katkı yapan faktörler belirlenmiştir.

SAVAŞ-AY (2005), bir üniversite kütüphanesine kütüphanenin etkinliğini ve müşteri isteklerini karşılayabilirliğini artırmak amacıyla KFG uygulaması yapmıştır. Bu çalışmada temel kullanıcı gruplarından biri olan akademik personelin istek ve gereksinimleri doğrultusunda kütüphane hizmetlerinin yeniden tasarlanması ve yapılandırılmasında kullanıcı isteklerini değerlendirerek, kullanıcı istek ve gereksinimlerini karşılamaya yönelik olarak geliştirilmesi en önemli tasarım unsurları olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda iyileştirilmesi gereken tasarım unsurları da şöyle belirlenmiştir.

- Kütüphane bilgi politikası
- Koleksiyon geliştirme politikasının geliştirilmesi

- Web ve enformasyon okuryazarlığı
- Kütüphane hizmetlerine web erişiminin sağlanması
- Kataloglama sistemi

MASKOWITZ-KIM (2005), çalışmalarında KFG optimizatörü adı verilen KFG'nin bir çeşit protipi olan bir sistem geliştirmişlerdir. Bu sistem bütünleşik bir programlama formülasyonudur. KFG optimizatörü kalite evi oluşturmakta yardım etmesinin yanı sıra, çalışanlara sistemin parçalarının etkileşimlerini anlamaları ve incelemeleri için zemin oluşturur ve optimal hedef mühendislik değerleri sağlar. KFG optimizatörü gerçekte öğrenciler ve pratisyenler üzerinde test edilmiş ve geçerliliği tespit edilmiştir. KFG optimizatörü uzman kullanıcıların yanı sıra yeni kullanıcılar tarafından da kullanılabilir. Çalışmada KFG optimizatörü ile ilgili iki laboratuvar deneyi gerçekleştirilmiş ve müşteri memnuniyetini artırıcı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

YANMAZ (2005), hastane işletmesine KFG uygulaması gerçekleştirmiştir. Hastaneyi birkaç bölüme ayırarak çözüm önerileri sunulmuştur.

1. Hasta kabul bölümü için:
 - hastaya daha kibar davranılmalı
 - daha hızlı kayıt yapılmalı
 - ortaya çıkan sorunlara inandırıcı ve net açıklamalar getirilmeli
2. Muayene- tetkik- tedavi bölümü için:
 - Güvenlik artırılmalı
 - doğru karar verme oranı artırılmalı
 - bilgilendirme cesaretlendirme yapılmalı
3. Yardımcı Tesisler için:
 - oda yiyecek kalitesi artırılmalı
 - hijyene dikkat edilmeli
 - personelin dostça yaklaşımı sağlanmalı

GÖKTAŞ (2006), yapmış olduğu çalışmada bir yüksek lisans programı tasarımında KFGyi uygulamıştır. Bu uygulamada öğrenci istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi amacıyla

odak guruplar kullanılmıştır. Daha sonra bu istek ve ihtiyaçlar önem derecesine göre sıralanmış, istek ve ihtiyaçların ağırlıklandırılmasında analitik hiyerarşi sürecinden (AHS) yararlanılmıştır. Çalışmanın sonucunda ortaya çıkan ve iyileştirilmesi gereken en önemli unsurlar sırasıyla; ğretim üyesinin derse hazırlıklı gelmesi, yüksek lisans ğrenci sayısının fazla olması, yüksek lisans derslerinin doktora ya yönelik olması ve ğretim üyelerinin değerlendirmelerini sadece sınavlarla değil öğrencilerin yıl içindeki performanslarını da göz önünde bulundurarak yapılması gerektiğidir.

ARI (2006), bir gıda işletmesine uygulanmış olduğu KFG çalışmasında müşteri istek ve ihtiyaçlarının tespit edilmesi için odak grup çalışması yapmış daha sonra bu istek ve ihtiyaçların önem derecelerine göre sıralanmasında AHS'den yararlanmıştır. rnek işletme olarak süt ve süt ürünleri üreten bir fabrika seçilmiştir. KFG'nin uygulanacağı ürün olarak da pastörize süt belirlenmiştir. Yapılan alışma sonucunda öncelikle üretim aşamasına taşınması gereken müşteri isteğinin “tat ve koku” olduğu ortaya çıkmıştır. Ve sonuç olarak bu işletmenin “tat ve koku” müşteri isteğini çiğ sütün kalitesi ve sütün temizlenmesi teknik karakteristiklerini geliştirerek karşılayabilirse daha kaliteli ürünler üretebileceği gerçeği anlaşılmıştır.

TAş (2006), bir maden işletmesine uyguladığı KFG alışması sonucunda; müşteri memnuniyetini sağlamak için belirlenen kül, nem, kükürt oranlarının düşürülmesi ısıl değerin yükseltilmesi ile parça boyutunun istenilen aralıkta olması kriterlerini iyileştirmek için işletme bir proje geliştirmelidir. Böyle bir proje geliştirildiğinde işletme bir yandan müşteri memnuniyetini sağlamış, diğer yandan da satışlarını yani pazarını artırma olanağı bulacaktır fikrine sahip olunmuştur.

DHAKAR ve diğerleri (2006), KFG ve kıyaslama (benchmarking) yöntemini birlikte kullanarak mobilya sektöründeki bir firmaya daha yüksek kazancı amaç edinen bir araştırma yapmışlardır. Yapılan alışma neticesinde firma kendi sektöründeki en iyi mobilyacıyı tespit etmiş ve ona göre müşteri beklentilerini bu yönde hızlandırmaya gitmiştir.

GONZALEZ ve diğerleri (2006), pazarlama ve üretim stratejilerini birleştirmek amaçlı KFG alışması gerçekleştirmişlerdir. Çalışmada, daha iyi rekabet edebilmek için kurumun

müşteri taleplerinin tüm süreçlerine entegre edilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bunu sağlamak için pazarlama ve üretim stratejileri arasında bir bağ olması gerekmektedir. Bu bağ KFG yaklaşımında pazarlama stratejilerinin girdi olarak alınması ve üretim stratejisini geliştirmek için kullanılması ile kurulabilir. Böylelikle KFG sadece operasyonel konularla ilgili olmaktan çıkarak stratejik önemi de artmaktadır.

SULIYEV (2007), gıda ambalajı sanayisine uygulamış olduğu KFG çalışmasında; Türkiye’de insanların genellikle cam ambalajı daha sağlıklı görseller de maliyeti ve dolununun zorluğu nedeniyle üreticilerin onu pek tercih etmediklerini belirtmiştir. Plastik ambalajın da genel olarak zararlı kabul edilmesi, insanları bir zorunluluk neticesinde karton ambalaja yönlendirmiştir. Bu bilgiler çerçevesinde karton yapısının insan yapısı da dikkate alınarak daha ergonomik hale getirilmesi için Avrupa’daki gibi biraz yükseltip derinliği artırılmalı ve eninden de ödün verilmelidir. Bu şekilde tutuş kolaylığı sağlanmış olup müşteri beklentileri karşılanabilir düzeye gelecektir yargısına varılmıştır.

CLEGG-TAN (2007), küçük ölçekli işletmelere elektronik iş planlaması ve analizi uygulamasını gerçekleştirmişlerdir. Bu uygulamada, işletme müşterilerinden görüşler alınmış, değerlendirmeler yapılmış ve sonuç olarak etkin internet hizmet sağlayıcısı ile internet üzerinden müşterilerle daha hızlı iletişim kurulacağı ve bu yolla da hizmet kalitesinin artacağı kanısına varılmıştır.

21. Sivil Toplum Kuruluşlarında KFG Literatür Araştırması

REICHHELD-SASSER (1990), Sivil Toplum Kuruluşlarında (STK) kalite çalışması yapmışlardır. Çalışma sonunda, sıfır hata anlayışıyla kaliteli hizmeti benimseyen bir STK’nın hata analizi yapan bir kurum olacağı ve müşterilerinden aldığı geri bildirimler sayesinde zayıf olduğu noktaları öğrenme ve fırsatları yakalayabilme olanağı bulacağı sonucuna varılmıştır.

LIPPIN (1995), “Total Quality Management for Nonprofit Organizations” isimli çalışmasında STK üyelerini bir müşteri olarak kabul etmiş ve müşterilere kaliteli hizmet sunması gerekliliğini ortaya koymuştur. Nitekim çalışma sonucunda toplam kalite

yönetimini uygulamış olan STK, üye sayısının giderek artırmış ve STK'ya üye olmak daha cazip bir hale gelmiştir.

MAMUN (2000), "Total Quality Management for Non-Governmental Organization" adlı çalışmasında sivil toplum kuruluşlarını; toplumun en çok önem verdiği konularla ilgilenen bu konularla ilgili topluma faydalı olmaya çalışan kâr amacı gütmeyen örgütler olarak tanımlamıştır. TKY sayesinde sivil toplum kuruluşlarının toplumun lideri konumuna geldiğini söylemiş, işsizlik, ekonomik denge, eğitim gibi konularda toplumu bilgilendirmeye öncülük etmiş ve halkı bu konularda bilgilendirmiştir. TKY'yi bir yönetim sistemi olarak benimseyen sivil toplum örgütlerinin kendini sürekli yenileme ihtiyacı hissedeceğini söyleyen yazar bu yenilemenin de sürekli eğitimden geçeceğini savunmuştur.

US (2003), Bir Sivil Toplum Dergisine vermiş olduğu röportajında TKY'nin STK'lar açısından önemine değinmiş ve şu ifadeleri kullanmıştır: "Çağın en büyük sorunu bilgiyi yönlendirmek, yönetmek ve mümkün olan en yüksek düzeyde bundan yararlanmaktır. Bilgi çağındaki değişimlere yaratıcı tepkide bulunmak ve değişimi fırsatlara dönüştürmek için sürekli yeni arayışlar içinde olan yöneticiler ve organizasyon kuramcıları; TKY yaklaşımını ortaya koymuşlardır. Toplamın T'si; tüm çalışanların katılımını, yapılan işlerin tüm yönlerini, müşterileri ve üretilen ürün ile hizmetlerin tümünü kapsamakta olan, kalitesi'nin K'sı; müşterinin bugünkü beklenti ve ihtiyaçlarını tam ve zamanında karşılayıp, onlara gelecekteki beklentilerini aşan ürün ve hizmetler sunmayı ifade eden ve yönetimi'nin Y'si ise; yönetimin her konuda çalışanlara liderlik yapması, çalışanlara örnek model oluşturması ve organizasyon çapında katılımcı, demokratik bir yönetimin sağlanması anlamına gelen -kökleri; insanların, kuruluşların ve yönetimin ortak ve birleştirici bir hedefi olduğu varsayımında yatmakta olan- TKY, STK'lar için de etkin yönetimin anahtarı olarak karşımıza çıkmaktadır. STK toplumu değiştirme misyonunu kendinde görmekte ve bunun için eylem yapmaktadırlar. Ancak bu değişiklikler sonucunda kendilerini değiştirebildikleri ve ulaştıkları hedefler sonrasında yeni hedefler belirleyebildikleri ölçüde kendi sürekliliklerini garanti edebileceklerdir. Küçülen dünyamızda büyüyen sivil toplum kuruluşlarının sürekliliğinin garantisi - "nasıl daha iyi olabilir?" sorusuna sürekli yanıt arayıp kendisini de yenileyerek yarının en iyi yönetim tarzı olacağını güvencesini vermiş olan- "Toplam Kalite Yönetimi"ndedir."

ÖZDAŞLI (2007), bir sivil toplum örgütüne TKY çalışması gerçekleştirmiştir. Her ne kadar kâr amacı vurgulanmasa da STK'ların da hayatlarını sürdürebilir kılmaları için maddi ve manevi olmayan kaynaklara ihtiyaç duyduğunu söylemiştir. Maddi kaynak üretiminde üye dışı bireylere ve toplumun diğer kesimlerine de ihtiyaç duyduklarından toplum gözünde iyi bir imaja sahip olmaları gerekir ve bu da ancak kaliteli hizmetle gerçekleşir. Kaliteli hizmet içinse kaliteli örgüt yapısına, yönetim yaklaşımlarına ve kaliteli teknik faaliyetlere ihtiyaçları olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Yapılan literatür araştırmaları neticesinde, Sivil Toplum Kuruluşlarındaki çalışmaların Toplam Kalite Yönetimine (TKY) yönelik olduğu görülmüş olup KFG uygulanmasına rastlanmamıştır. Bu çalışma bu eksikliği gidermek amacıyla yapılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. TRABZON SANAYİCİ VE İŞ ADAMLARI DERNEĞİNE KALİTE FONKSİYON GÖÇERİMİ UYGULAMASI

30. Sivil Toplum Kuruluşları

Sivil toplum kuruluşları (STK); kamu yararına çalışan ve bu yönde kamuoyu oluşturan, kâr amacı olmayan, demokratik işleyişe sahip, bürokratik donanımdan yoksun ve gönüllü olarak bir araya gelen bireylerden oluşan bir yapıdır. STK'ların hem devletin karar ve eylemlerinin denetlenmesinde, hem de sorumluluk ve katılımcılık bilincinin artmasında önemli işlevleri vardır (www.stkbilgi.edu.tr).

Günümüzde sivil toplumun, devlet dışı bir alan olduğu kabul edilmektedir. Ancak bundan, devlet-sivil toplum zıtlaması anlaşılmamalıdır. Çünkü, sivil toplumun devletten kopuk olması söz konusu olamaz. Sivil toplum ve devlet birbirine anayasa ve birinin diğerine karşı hak ve yükümlülüklerine vurgu yapan yasalar ve gelenekler yoluyla bağlıdır. Devlet sivil toplumun değişik alan ya da bölgelerinin özerkliğinin sınırlarını belirleyen yasalar çıkarır. Ayrıca, bu özerk alanlarda sivil toplumun hareketlerine devletin müdahalesi olmayacağından dolayı, sivil toplum, devletin hareket alanını sınırlamış olur (SHILLS, 1991, s.4).

Devlet aynı zamanda sivil toplum kuruluşlarının ve onların üyesi olan vatandaşların özgürlüklerini güvence altına alır. Onların örgütlenme, toplanma, eğitim ve çalışma özgürlüklerini kullanabilmeleri için uygun ortamlar oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra, küçük ve zayıf grupların geniş ve güçlü olanlara karşı korunması işlevini yerine getirir. Çünkü, sivil toplumun eşit olmayan güçlerle ilişkisine ancak devlet radikal olarak el koyabilmektedir (DIAMOND, 1994, s.15).

O halde sivil toplum devletten özerk ama kopmamış bir alandır. Sivil toplumun öngördüğü devlet sınırlı yetki sahibi devlettir. Bu haliyle devlet, sivil toplumun özgürlüklerini koruyan yasaların uygulanmasında etkin olmanın ötesinde kendisi de yasalara bağlıdır. Bu yolla sivil toplum, devlet gücünü sınırlamakla beraber hukuk devleti zeminine bağlı bir devlet yapısının oluşumuna da katkı sağlar. Sivil toplumun bu işlevini yerine getirmesinin yolu ancak bağımsız bir yargıyla gerçekleşir (SHILLS, 1991, s.9).

Sivil toplum sadece devletin dışında kalmayıp aynı zamanda siyasal toplumun da dışındadır. Bu nedenle siyasal partiler sivil toplum örgütlerinin unsuru değil, siyasal toplumun bir unsurudur. Sivil toplum içindeki kurumlar partiler tarafından etki altına alınırsalar devletle toplum arasındaki arabulucu vasıflarını yitirirler (DIAMOND, 1994, s.15).

Sivil toplum kuruluşlarının özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz: Örgütlülük, özerklik, kâr amacı gütmemek, gönüllülük, kamu yararı gözetmek, yatay ilişkilerin ön plana çıkması, belli bir konuda uzmanlaşma ve bir kamu alanına sahip olmak.

Örgütlülük: Günümüz koşulları göz önüne alındığında sivil toplumu; her türlü sosyal, siyasal, ekonomik ve kültürel etkinliklerin örgütlü olarak gerçekleştirilebildiği örgütsel bir faaliyet alanı olarak tanımlayabiliriz. Bu nedenle STK'ların faaliyetinin örgütsel şekil ve sistem açılarından bir derecede olsa kurumsallaşmış olması gerekmektedir. İnsanların gerçekleştirmek istedikleri toplumsal veya grupsal hedefler doğrultusunda işbirliği yapıp işlerliği olan bir örgüt kurmaları STK olmanın en önemli özelliklerinden biridir (ÖZDAŞLI, 2007, s.64).

Özerklik: STK'lar devletten ayrı yani özerk olmalıdırlar. Yönetim ve denetim fonksiyonlarını kendi kuralları dâhilinde yerine getirmelidirler. Bu gerekliliğin bir sonucu olarak da çalışanlarını ve kaynaklarını devlet ya da başka kuruluşlardan karşılamamalıdır (YILDIRIM, 2004, s.61).

Kâr Amacı Gütmemek: STK'lar gelir getirici faaliyette bulunabilirler fakat elde ettikleri gelir ve karları üye ve görevlilere dağıtamazlar. Gelirlerini faaliyetlerini devam ettirebilme

adına kullanırlar. İstisnai olarak profesyonel kadrolarına ücret vermeleri kar amaçlılık olarak kabul edilmemektedir (ÖZDAŞLI, 2007, s.65).

Gönüllülük: STK'ların ayırt edici özelliklerinden biridir. STK'lara gönüllü katılım esastır. Devletin bizzat kendisi veya başka kişi ya da kurumlar sivil toplum kuruluşlarında yer alınması konusunda kimseyi zorlayamazlar. Diğer taraftan ülkede STK'ların kurulmasını öngören ya da engelleyen hiçbir yasal düzenleme olmamalıdır (ÖZDAŞLI, 2007, s.65).

Kamu Yararı Gözetmek: STK'lar toplum için iyi olan her şeye katkıda bulunmalıdırlar. Zira, STK'lar refah, kalkınma, hayat şartlarının iyileştirilmesi, başarı şartlarının artırılması ve toplumsal sorunlara çözüm bulunması gibi konularda doğrudan veya dolaylı görevler üstlenerek kamu yararına çalışan kuruluşlardır (YILDIRIM, 2004, s.63).

Yatay İlişkilerin Ön Plana Çıkması: STK'larda yatay ilişkiler ön plana çıkarken hiyerarşik ilişkiler ise yadsınmaktadır. Demokratik olmayan ilişkiler bu kuruluşlardan beklenen demokrasinin aksamasına neden olacaktır. Toplumdaki diğer gruplarla aynı seviyede ilişkiler ve ortaklıklar kurulabilmelidir. Bu kuruluşlar kendi istekleriyle de olsa bir bağımlılık ilişkisi yaşamamalıdırlar (ÖZDAŞLI, 2007, s.65).

Belli Bir Konuda Uzmanlaşmak: STK'lar açık ve belli bir konuda uzmanlaşmışlardır. Bu özellik sayesinde sivil toplum alanı iktidar oluşturmaya dönük, çatışmalı bir alan olmaktan kurtulmaktadır. Böylece, özel toplumsal hareketlerin geniş katılımı sağlamayı amaçlayan bir konuda partileşmesi engellenebilecektir (ÖZDAŞLI, 2007, s.65).

Bir Kamu Alanına Sahip Olmak: Kamu alanı özel alan dışında hem sivil hem de siyasal toplumu ilgilendiren yaşam düzlemidir. Devlet gücünün ağır bastığı bu düzlemde STK'lar şekillenmektedir. Özel, özerk ve devletten bağımsız olan yurttaşların, girişimlerini içeren kuruluşlar bir kamu alanına sahiptirler. Bu kamu alanına sahip olmayan kuruluşlar bir STK sayılamamaktadırlar (YILDIRIM, 2004, s.63).

Sivil toplum kuruluşlarının görevlerine yukarıdaki gibi değindikten sonra STK'ların işlevlerine bakmak yararlı olacaktır.

STK'ların işlevleri dört kısımda incelenebilir.

Siyasal İşlevler; modern demokrasilerde STK'lar kendini oluşturan sosyal grupların toplumsal çıkarlarını iktidara ve yerel yönetimlere iletmelerini ve iktidarla karar verme işlevini paylaşmalarını sağlamaktadırlar (GÜRSOY, 2002, s.4).

Katılım, üretim ve geliştirme platformları olan dernek, vakıf ve enstitü gibi STK'lar araştırma, teori ve projeleri siyasi platforma ileterek bilgiye dayalı siyasete hizmet etmektedirler. İhtiyaç duyulduğunda siyasi uygulamaları dolaylı denetime tabi tutarak toplumun istemediği uygulamalar konusunda kamuoyu oluşturup baskı unsuru haline de gelebilmektedirler (YILDIRIM, 2004, s.76).

Ekonomik İşlevler; STK'lar doğrudan ya da dolaylı olarak rekabetin artmasına ve ekonomik büyümeye katkıda bulunmaktadır. Eğitim, sağlık ve sosyal hizmetler gibi kamu hizmetlerinin sunumu, yerel ekonomik gelişmenin desteklenmesi, sosyal ve ekonomik açıdan dışlanan birey ve grupların toplumla bütünleşmesinin sağlanması şeklinde doğrudan katkıları söz konusudur. Diğer taraftan, dolaylı olarak da toplumun, rekabet ve ekonomik büyümeye dönük tutumunu olumlu şekilde etkileyebilirler (ÖZDAŞLI, 2007, s.70)

Kültürel İşlevler; STK'lar vasıtasıyla insanlar birtakım ilişkiler içerisine girerek karşılıklı tutum ve davranışlarla birbirlerini etkilemekte ve bu ilişkiler belirli bir süre içerisinde gelişerek süreklilik kazanmaktadırlar. Karşılıklı etkileşimle birlikte gelişen aidiyet ve biz duygusuyla kültürel dokular örülmeye başlamaktadır. Ayrıca STK'ların etik değerlerin taşıyıcıları da olmaları beklenmektedir (YILDIRIM, 2004, s.88).

Günümüzde değişim ve rekabet temel unsurlar durumundadır. Bu değişim ve rekabet döneminde çoğu zaman sadece değişime uyum yetmemekte, toplumun aynı zamanda kendi kültürel varlıklarına uygun yeni yaklaşım ve tarzlar geliştirip dönüşüm sürecine girmeleri kaçınılmaz olmaktadır. Siyasal toplumun sahip olduğu resmi yaklaşım ve kurallar, gayri

resmîlik taşıyan kültürel yapıya inememektedir. STK'lar ise tam tersine, toplumun sorunlarının giderilmesinde kültürel dinamikler içerisinde süzdükleri yeni ve daha etkili metotlar ve teknikler geliştirebilmektedirler (ÖZDAŞLI, 2007, s.71).

Bireysel İşlevler: STK'lar bireylerin manevi ihtiyaçlarının karşılanmasında da önemli bir varlık ve gelişme nedeni olarak görülmelidir. Bu sektörde çalışanlar ve bu sektörden faydalananlar yaşam kalitesinde artış olduğunu ifade etmektedir. Bu kuruluşlar insanlara anlamlı bir sosyal yaşam sunmaktadır. Öneme inandıkları bir sebep uğrunda gönüllü kuruluşlar gönüllü olarak parasını ve zamanını ayırabilen insanlarda sorumluluk duygusu gelişmektedir (www.stgp.org).

Öte yandan STK'lar sayesinde kişiler işbölümü yapma, sevgi, hemcinsine yakın olma, dayanışma, grup içinde benlik ve kendine saygı duygularını gerçekleştirme, takdir edilme, belirli bir statü ve değer atfedilme, saygı, güven vb. ihtiyaçlarını tatmin imkanına kavuşmaktadırlar. Toplumsal sorunlarla ilgilenmede kendine güvenmeyen birey, STK'nın sağladığı daha enerjik, verimli ve yaratıcı bir ortamla sorun çözme konusunda yüksek bir motivasyona kavuşmaktadır (YILDIRIM, 2004, s.92).

Bugün gelinen noktada STK'ların, henüz etkili bir konumda görmek mümkün olamamaktadır. Bunda Türkiye'deki modernleşme projesinin yarım kalmasının büyük payı vardır. Modernlik projesinin dayanaklarını oluşturan sanayileşme, kentleşme, ulus-devlet, demokrasi, laiklik ve insan hakları gibi alanlardaki gelişmenin yavaş olması toplumun önüne önemli sorunsallar çıkarmaktadır. Sivil ve siyasal toplumun içinde bulunduğu koşullar, bu sorunsalların doğrudan yansımalarıdır (www.stkbilgi.edu.tr).

31. Trabzon Sanayici ve İşadamları Derneği

Kamusal alanın yeniden belirlenmesi, tanımlanması, devlet ile toplum arasında dayanışma ve birlikte hareket etme modellerinin tartışıldığı günümüz dünyasında Trabzon Sanayici ve İşadamları (TSİAD) gelişmelere seyirci kalmamanın, sosyal sorumlulukları yerine getirmenin ve katılımcı olmanın gerekliliğinin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda bir üniversite ve yüksek okullar şehri Trabzon'un Türkiye'nin en geri kalmış bölgelerinden biri olması noktasında yapılabilecek ve değiştirilmesi gereken

hususların olduğunu, bu hususlara seyirci kalmamak gerektiğine inanan TSİAD, 1995 yılında kurulmuştur. Kurulduğu tarihten bu yana, hem Trabzon ve çevresine, hem de Türkiye'ye katkısı olan projeler yapmaya çalışmakta, Trabzon'da istihdamı ve üretimi artırmak için özveriyle çalışmaktadır. Kurulduğu günden beri, Trabzon ili ve Karadeniz Bölgesi için önem arz eden ekonomik, sosyal politikaların oluşturulmasına ön ayak olmak için uğraş vermekte ve bunun yanında iş insanlarının problemlerini de gerekli platformlara taşıyarak çözüme kavuşturulması için katkı vermektedir (www.tsiad.org.tr).

Bu katkıları daha verimli ve üst düzeyde sağlayabilmek için, ülke genelinde Sanayici ve İşadamları Dernekleri (SİAD) kurumsal bir omurgaya kavuşturulmuş, TSİAD da bu omurgada yerini almıştır. TSİAD, Marmara ve Kuzey Anadolu SİAD'lar Federasyonu (MAKSİFED) üyesi olup aynı zamanda yönetim kurulunda da temsil edilmektedir ve tüm SİAD federasyonları en üst kurulu olan Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu (TÜRKONFED) üyesidir. Konfederasyon mikro ve makro düzeyde gerekli gördüğü noktalarda görüşlerini muhataplarına iletebilmekte ve 9000 KOBİ üyesinin vermiş olduğu temsil gücü ile hareket etmektedir. TSİAD'ın toplam 78 üyesi vardır (TSİAD Kitapçığı, Trabzon, 2008).

TSİAD'ın vizyonu; Trabzon'da üretim, girişimcilik ve istihdamı destekleme yoluyla Türkiye'nin kalkınmasına katkıda bulunarak örnek ve saygın bir STK olmaktır.

TSİAD kendisine misyon olarak aşağıdaki maddeleri belirlemiştir (TSİAD Kitapçığı, Trabzon, 2008).

- Trabzon'un stratejik bir plana sahip olması için çalışmak.
- Bölgesel Kalkınma Politikalarının hayata geçirilmesi için lobi çalışmaları yapmak ve bu tür oluşumları desteklemek.
- Mesleki eğitim ve girişimciliği destekleyerek işsizlikle mücadele etmek.
- Etkin bir piyasa ekonomisinin oluşabilmesi için ilgili kurumlarla bağlantıda olarak gereken uyarıları ve katkıları yapmak.
- Düzenleyeceği eğitimlerle girişimci ve halihazırda iş sahibi olan üyelerinin işe hakim olma düzeylerini artırmak.

- Üyelerinin AB ve diğer hibe fonları hakkında farkındalığını artırmak, ilgilenenleri bilgi açısından desteklemek
- Kamu-özel-sivil sektör ve akademik çevrelerin birbirleriyle olan iletişimlerini güçlendirmek.
- Kümelenmenin en önemli kalkınma argümanları arasında olduğu görüşünü toplum içinde yaygınlaştırmak.
- Bölgesel Sanayici ve İşadamları Derneği (SİAD) federasyonlaşması için çaba harcamak.

32. Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı; yaşamımızda önemli bir rol üstlenen sivil toplum örgütlerinin, üyelerinin istek ve gereksinimleri doğrultusunda sivil toplum hizmetlerinin yeniden tasarlanması ve yapılandırılmasında öncelik verilmesi gereken alanların belirlenmesidir.

33. Uygulamada İzlenen Yöntem

Çalışmada yöntem olarak KFG kullanılmıştır. Öncelikle çalışmada yer alacak hedef müşteri grubu belirlenmiştir. Bu çalışmada hedef müşteri grubu olarak TSİAD'ın üyeleri seçilmiştir. Uygulamanın KFG takımında yani müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik teknik gereksinimleri belirleyen grupta TSİAD yönetim kurulundan 3, yüksek istişare kurulundan 1 ve üniversiteden 3 kişi yer almıştır.

34. Trabzon Sanayici ve İşadamları Derneği'nde Kalite Fonksiyon Göçerimi Uygulama Süreci

Bu bölümde çalışmanın teorik kısmında üzerinde ayrıntılı olarak durulan KFG sürecinin adımları TSİAD'a uygulanacaktır. Öncelikle TSİAD üyelerinin istek ve ihtiyaçları belirlenip, KFG matrisine aktarılacak ardından tüm süreç sonunda elde edilen matris yorumlanacak ve öncelikli konular tespit edilecektir.

340. Üyelerin İstek Ve İhtiyaçlarının Belirlenmesi

KFG uygulamasının girdisi olarak üyelerin istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi için ilk olarak KFG uygulaması yapılacak olan 46 TSİAD üyesiyle yüz yüze görüşülmüş, istek ve beklentileri not edilmiştir. Bu üyeler aynı zamanda rakip olarak seçilmiş STK'ya da üyedirler. Edinilen notlar üniversiteden üç kişi tarafından incelenmiştir. Benzer üye beklentileri birleştirilerek 8 adet üye beklentisi belirlenip anket formu oluşturulmuştur. Üye beklentilerini içeren anket (EK-1) aynı 46 üyeye tekrar götürülmüş ve “yüz yüze anket” yöntemiyle cevapları alınmıştır. Anket formunda yer almayan herhangi bir istek söz konusu olduğunda da eklenmesi amacıyla formun üye beklentileri kısmında boş satır bırakılmıştır. Yapılan görüşmeler sonucunda oluşan üye beklentileri Tablo 3’ teki gibi olmuştur.

Tablo: 3
Üye Beklentileri

Üyelerle İletişim Sağlanması
Halkla İletişim Sağlanması
Çeşitli Organizasyonlar (Kongre vb) Düzenlemesi
Üniversite İle İşbirliği Sağlanması
Toplumsal Konulara Çözüm Önerisinde Bulunulması
Bölge Ekonomisine Yönelik Çözüm Önerisinde Bulunulması
Üye Aidiyetinin Sağlanması
Web Sitesinin Etkin Hale Getirilmesi

Matrisin müşteri gereksinimlerinin bu aşamasında üye istekleri üzerinde durulacak ve bunların açıklaması yapılacaktır.

Üyelerle İletişim Sağlanması: Üyelere gerek telefon gerek e- posta ve gerekse de faks gibi iletişim araçlarıyla ulaşıp onları her türlü organizasyondan haberdar edebilme, kısacası iletişim araçlarını doğru şekilde doğru zamanda kullanabilme isteğidir.

Halkla İletişim Sağlanması: Yazılı ve görsel medyayı etkin bir şekilde kullanarak halkı TSİAD’ın yaptıklarından haberdar etmenin yanında, toplumsal sorunlarda medya aracılığıyla

halkı bilinçlendirme beklentisidir. Yani TSİAD'ın yaptıkları hakkında bir farkındalık yaratmaktır.

Çeşitli Organizasyonlar (Kongre vb) Düzenlemesi: Sektörel eğitimler, fuarlar, kongreler gibi üyelerin işleriyle ilgili organizasyonlar yanında piknik, gezi, sinema gibi sosyal aktivitelerin yapılması gerekliliğini ortaya koyan bir istektir.

Üniversite İle İşbirliği Sağlanması: Eleman yetiştirme ve çeşitli projelerin yapılmasında üniversite desteğinin alınmasının gerekliliğini ortaya koyan üye beklentisidir.

Toplumsal Konulara Çözüm Önerisinde Bulunulması: İşsizliğin azaltılması gibi toplumsal konularda çözümsüzlüğü ortadan kaldırmak amacıyla çözüm önerileri sunulmasının beklendiği üye isteğidir. Burada amaç, sosyal sorumluluk gerektiren konularda projeler yapmak ve bunları üyelerle ve halkla paylaşmaktır.

Bölge Ekonomisine Yönelik Çözüm Önerisinde Bulunulması: Trabzon kentinin ve Karadeniz Bölgesinin ekonomisinin nasıl daha iyiye götürebileceğine dair fikirlerin ortaya atıldığı toplantıların düzenlendiği, raporların hazırlandığı ve bunların hem üyelerle hem de halkla paylaşımının amaçlandığı müşteri isteğidir.

Üye Aidiyetinin Sağlanması: Her bir TSİAD üyesinin kendisini gerçekten dernekten birisi olarak görmesi beklentisidir. Burada amaç, TSİAD üyeleri ile yönetimin arasındaki uzaklığı kaldırmak ve üyelere gerçekten değerli olduğunu hissettirmektir.

Web Sitesinin Etkin Hale Getirilmesi: Anlaşılması ve kullanılması kolay bir web sitesi üyelerin beklentilerinden biridir. Bu amaçla mevcut web sitesinin daha anlaşılır ve bilgiye ulaşımı kolay olacak şekilde etkin hale getirilmesi isteğidir.

341. Üye Beklentilerinin Ağırlıklandırılması

Kalite evinin müşteri istekleri kısmının temel girdisi olarak müşteri istek ve ihtiyaçlarını belirledikten sonra müşteri isteklerinin önem derecesine göre sıralanmasında Expert Choice 4.0 For Windows programından yararlanılarak Analitik Hiyerarşi Süreci

(AHS) uygulanmıştır. Bu amaçla Ek-2' de oluşturulan anket birinci aşamadaki 46 üyeye yapılmıştır.

Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS); 1970'lerde Saaty tarafından geliştirilen, birden çok kriter içeren karmaşık problemlerin çözümünde kullanılan bir karar verme yöntemidir. AHS, karar vericilerin karmaşık problemlere; problemlerin ana hedefi, kriterleri, alt kriterler ve alternatifleri arasındaki ilişkiyi gösteren bir hiyerarşik yapıda modellemelerine olanak verir (ARI, 2006, s.84).

AHS, karar hiyerarşisinin tanımlanabilmesi durumunda kullanılan, kararı etkileyen faktörler açısından karar noktalarının yüzde dağılımlarını veren bir karar verme ve tahmin yapma yöntemidir. AHS bir karar hiyerarşisi üzerinde, önceden tanımlanmış bir karşılaştırma skalası kullanılarak gerek kararı etkileyen faktörler ve gerekse bu faktörler açısından, birebir karşılaştırmalara dayanmaktadır. AHS'nin en temel özelliği karar vericinin hem objektif hem de subjektif düşüncelerini karar sürecine dahil edebilmesidir (ARI, 2006, s.84).

KFG sürecinde AHS, müşteri gruplarının değerlendirilerek önem derecelerinin belirlenmesi için kullanılabilen önemli bir araçtır. AHS müşteri isteklerinin değerlendirilmesi ve önceliklerinin belirlenmesinde de kullanılabilir. Ayrıca AHS müşteri isteklerini karşılayacak olan ve ürünün sahip olması gereken fonksiyonların önceliklendirilmesinde de kullanılması gereken bir araçtır.

Üyelerden üye beklentilerini 1 den 9'a kadar derecelendirerek puanlanması istenmiştir. Yapılan puanlama neticesinde üye beklentileri en önemliden daha az önemliye doğru Tablo 4'teki gibi sıralanmıştır.

Tablo: 4
Üye Beklentilerinin Önem Derecesi

ÜYE BEKLENTİLERİ	Önem	%
Bölge Ekonomisine Yönelik Çözüm Önerisinde Bulunulması	0,331	33,1
Toplumsal Konulara Çözüm Önerisinde Bulunulması	0,221	22,1
Çeşitli Organizasyonlar (Kongre vb) Düzenlemesi	0,125	12,5
Üniversite ile işbirliği Sağlanması	0,086	8,6
Üyelerle İletişim Sağlanması	0,074	7,4
Halkla İletişim Sağlanması	0,064	6,4
Üye Aidiyetinin Sağlanması	0,058	5,8
Web Sitesinin Etkin Hale Getirilmesi	0,041	4,1

Yapılan hesaplamalar neticesinde % 33,1 ile “bölge ekonomisine yönelik çözüm önerisinde bulunulması” başlıklı üye beklentisi en önemli üye beklentisi olarak ortaya çıkmıştır. Bu beklentiye % 22,1 ile “toplumsal konulara çözüm önerisinde bulunulması” üye beklentisi takip etmiştir. “ Web sitesinin etkin hale getirilmesi” üye beklentisi ise % 4,1 ile en düşük öneme sahip üye beklentisi olmuştur. Bu beklentiler göstermektedir ki; üyeler bir STK’nın görevi olmayan farklı konularda da TSİAD’dan beklenti içerisindeyler.

342. Teknik Gereksinimlerin Belirlenmesi

Üye beklentileri ve bu beklentilerin önem derecesi belirlendikten sonra bu isteklerin karşılanmasına yönelik teknik gereksinimlerin belirlenmesi gerekir. Bu aşamada KFG takımında yer alan TSİAD yönetim kurulundan 3 yüksek istişare kurulundan 1 ve üniversiteden de 3 kişinin katılımıyla iki saatlik bir toplantı gerçekleştirilmiştir. Bu toplantıda tespit edilen her bir müşteri isteğinin nasıl karşılanacağı sorusuna cevap aranmış ve kalite evinin teknik gereksinim kısmı Tablo 5’teki gibi oluşturulmuştur.

Bir önceki sayfada belirtilen teknik gereksinimlerin açıklamaları bu kısımda ele alınacaktır.

Üniversite ile ortak bir birim oluşturulması: TSİAD üyelerinin sorunlarını belirleyip bu sorunları üniversite ile TSİAD'ın oluşturacağı bir birime aktarılmasıdır. Üniversite tarafından görevlendirilecek kişi ya da kişiler sorunun yerinde tespitini gerçekleştirmek amacıyla gerekirse fabrikaya veya iş yerine gidecek ve sorunu çözmeye odaklanacaktır.

Sektörel raporlar hazırlanması: TSİAD'ın farklı sektörlerle (gıda, lojistik, vb.) ilgili yılın belirli dönemlerinde raporlar hazırlaması.

İşsizlik gibi konularda sosyal sorumluluk projeleri üretilmesi: TSİAD'ın toplumu yakından ilgilendiren işsizlik vb. konularda çözüm projeleri üretmesi.

Katma değer yaratan projeler hazırlanması: Trabzon ve Bölge ekonomisine katkı sağlayacak projelere TSİAD tarafından imza atılması.

Sektörel eğitim düzenlenmesi: TSİAD'ın yılın belirli dönemlerinde farklı sektörlerde (gıda, lojistik, vb.) alanında uzman kişilerin katılımıyla eğitimler düzenlemesi.

Sosyal aktiviteler (yemek, sinema gibi) düzenlenmesi: TSİAD üyelerinin birbirleriyle kaynaşmasını sağlamak ve iş adamlarının bir nebze olsun yorucu iş temposundan uzaklaşmalarını sağlamak amacıyla yemek, sinemaya gitmek gibi organizasyonların düzenlenmesi.

Üniversite ile ara eleman yetiştirme konusunda işbirliğine gidilmesi: TSİAD ile üniversitenin ihtiyaç duyulan iş sahalarına (pazarlama, vb.) eleman yetiştirme amaçlı iş birliği yapması.

E-posta ve web sitesi kullanım eğitimi verilmesi: Üyelerle iletişimi sağlamak amacıyla üyelerin e-posta adreslerini nasıl kullanacağı, TSİAD web sitesinin içeriği ve kullanımı hakkında eğitim verilmesi.

Sms ile duyuruların bildirilmesi: TSİAD'ın üyeleriyle iletişim kurmasına yönelik olarak yapılacak olan her organizasyonun üyelere sms olarak bildirilmesi.

Halkla ilişkiler biriminin aktif hale getirilmesi: Halkla iletişimi sağlamak amacıyla bir kişinin veya bir birimin görevlendirilmesi. Burada amaç, yazılı ve görsel medyanın etkin bir şekilde kullanılarak halka ulaşmaktır. Gazete ve dergideki yazıların, TV programlarının kısacası halka medya ile ulaşmanın gerçekleşmesini temin etmek amacıyla bir kişinin veya birimin görevlendirilmesidir.

Üye aidiyeti için kurumsal kimlik faaliyetleri yürütülmesi: Üyelere TSİAD'a ait logo, rozet vb. kimliklerin verilerek kendilerini TSİAD' a ait hissetmesinin sağlanması.

Siyasilerle toplantılar düzenleyerek üyelerin sıkıntılarının aktarılması: Üyelerin SSK gibi çeşitli bürokratik konularda yaşadığı sıkıntıların siyasilere aktarılması.

Üyelerle bilgilendirme toplantısı yapılması: TSİAD'ın yapmış olduğu faaliyetlerin yılın belirli dönemlerinde üyelere aktarımının yapıldığı toplantıların düzenlenmesi.

Üyelerin çalışma gruplarında (projelerde) yer almasının sağlanması: Üyelerin TSİAD'da olan etkisini artırmak için üyelerin çeşitli çalışma gruplarında yer almalarının sağlanması. Burada amaç üyenin TSİAD için önemli olduğunu kanıtlamaktır.

AB ve TÜBİTAK projeleri konusunda üyelerin bilgilendirilmesi: TSİAD'ı veya üyelerini ilgilendiren üyelerinin de katılımının olabileceği AB ve TÜBİTAK projelerinden üyelerin haberdar edilmesi.

Web sitesinin güncelleştirilmesi: Sitede yer alan bilgilerin gündemi siteden takip adına ve güncel bilgilerin sitede yer alması adına sürekli olarak yenilenmesi beklentisidir. Bu teknik gereksinim, TSİAD gündeminin web sitesinden de takip edilmesine olanak tanıyacaktır.

Yukarıda açıklamaları yapılan teknik gereksinimlerle, üye beklentileri arasındaki ilişkiyi şöyle özetleyebiliriz.

Bölge ekonomisine yönelik çözüm önerisinde bulunma üye beklentisinin; katma değer yaratan projeler yaparak, işsizlik gibi toplumsal konularda sosyal sorumluluk projeleri üretmek, sektörel raporlar hazırlayarak ve de üniversite ile ortak bir birim oluşturularak karşılanabilir olduğu tespit edilmiştir. Aynı şekilde üniversite ile işbirliği sağlamanın yolu da; çeşitli sektör (lojistik, gıda vb.) eğitimleri düzenlemek, üniversite ile ara eleman yetiştirme konusunda anlaşılabilir kurs düzenlemek ve üniversite ile ortak bir birim oluşturularak TSİAD'ın üyelerinin sıkıntılarını üniversiteye aktarmak olarak belirlenmiştir. Çeşitli organizasyonlar düzenlenmesi üye beklentisini tesis etmek için ise; farklı faaliyetler yapılması uygun görülmüştür. Örneğin 1. üç ay sonunda yemek, 2. üç ay sonunda sinemaya gitmek 3. üç ay sonunda piknik düzenlemek gibi. Aynı zamanda bu organizasyonlar üyelerin işlerine yönelik de olabilir. Örneğin belirli sektörlerde 3 ay da bir eğitim verip bu eğitime üyelerin katılımının sağlanması gibi. Üyelerle iletişimi sağlamak için ise smsle üyelerin tamamına ulaşılması, üyelerin e- mail adreslerinin doğru olarak alınıp üyelere ulaşılması gerekir. Ayrıca yapılan toplantılarda bir sonraki toplantı için üyelere haber verilmesi de üyelerle iletişimin başka bir yolu olarak geliştirilebilir. Halkla iletişimi sağlamak için ise halkla iletişim birimi kurulmalı ve bu birimin ya da burada görevli kişinin amacı halkta TSİAD hakkında bir farkındalık yaratmak olmalıdır. Bunu tesis etmenin yolu da medyanın etkin kullanımından geçmektedir. Hafta da bir gerek yazılı gerekse görsel medyada yer edinerek halkla iletişim sağlanmalıdır.

343. İlişki Matrisinin Oluşturulması

Matrisin müşteri istekleri ve teknik gereksinimleri belirlendikten sonra bunlar arasındaki ilişkinin derecesinin belirlenmesi, diğer bir deyişle sayısallaştırılması ile ilişki matrisi oluşturulmuştur. İlişki dereceleri belirlenirken 9; çok önemli ilişki, 3; orta ilişki, 1; zayıf ilişki şeklinde kullanılmıştır. Puanlama KFG takımı tarafından iki saatlik toplantı sonucu yapılmıştır.

344. Müşterinin Rekabete Yönelik Değerlendirmeleri

Yapılan anketlerde her bir üye beklentisi 1 den 5 e kadar (1; çok kötü, 5; çok iyi) puan verilmesi üyelerden istenmiştir. Ankete katılan üyeler aynı zamanda rakip olarak seçilmiş STK'ya da üyedirler Bu derecelendirme hem TSİAD hem de rakip için yapılmış ve Tablo 7'deki ortalama verilere ulaşılmıştır.

Tablo: 7
Üye Beklentileri Ortalaması

	TSİAD	RAKİP
Bölge Ekonomisine Yönelik Çözüm Önerisinde Bulunulması	3,04	3,08
Toplumsal Konulara Çözüm Önerisinde Bulunulması	2,97	3,02
Çeşitli Organizasyonlar (Kongre vb) Düzenlemesi	3,04	3,6
Üniversite ile işbirliği Sağlanması	3,00	3,00
Üyelerle İletişim Sağlanması	3,39	3,20
Halkla İletişim Sağlanması	2,78	3,17
Üye Aidiyetinin Sağlanması	3,15	3,02
Web Sitesinin Etkin Hale Getirilmesi	2,83	3,43

Tablo 7'deki verilerden yola çıkarak TSİAD'ın "Üye Aidiyetinin Sağlanması" ve "Üyelerle İletişim Sağlanması" üye beklentisinde rakibinden daha iyi olduğu, "Bölge Ekonomisine Yönelik Çözüm Önerisinde Bulunulması", "Toplumsal Konulara Çözüm Önerisinde Bulunulması", "Çeşitli Organizasyonlar Düzenlenmesi", "Halkla İletişim Sağlanması" ve " Web Sitesinin Etkin Hale getirilmesi" üye beklentilerinde ise daha kötü olduğu söylenebilir. " Üniversite İle İşbirliği Sağlanması" üye beklentisinde ise rakibiyle aynı seviyededir. Üyelerin en önemli gördüğü "Bölge Ekonomisine Yönelik Çözüm Önerisinde Bulunulması" üye beklentisinde rakibin gerisinde kaldığı için bu konuya daha fazla önem verilmelidir.

Bu verilerden yola çıkarak ilerleme oranı ve önem puanı aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

Tablo: 8
Üye Beklentilerinin Önem Puanına Göre Sıralaması

	Önem Düzeyi	TSİAD	RAKİP	İlerleme oranı	Önem puanı
Bölge Ekonomisine Yönelik Çözüm Önerisinde Bulunulması	33,10	3,04	3,08	1,01	33,43
Toplumsal Konulara Çözüm Önerisinde Bulunulması	22,10	2,97	3,02	1,02	22,54
Çeşitli Organizasyonlar (Kongre vb) Düzenlemesi	12,50	3,04	3,60	1,18	14,78
Üniversite ile işbirliği Sağlanması	8,60	3,00	3,00	1,00	8,60
Üyelerle İletişim Sağlanması	7,40	3,39	3,20	0,94	6,96
Halkla İletişim Sağlanması	6,40	2,78	3,17	1,14	7,30
Üye Aidiyetinin Sağlanması	5,80	3,15	3,02	0,95	5,51
Web Sitesinin Etkin Hale Getirilmesi	4,10	2,83	3,43	1,21	4,96

İlerleme oranı; rakip STK ortalama verilerinin TSİAD ortalama verilerine oranlanması ile bulunmuştur. Elde edilen bu veriler şunu ifade etmektedir. TSİAD'ın rakip STK' ya göre en fazla yetersiz olduğu ve kendisini en fazla geliştirmesi gereken üye beklentisi 1,21 ile "Web Sitesinin Etkin Hale Getirilmesi" üye beklentisidir ve bu konuya daha fazla yoğunlaşması gerektiği ortaya çıkmıştır. TSİAD'ın bu üye beklentisinde rakip STK kadar iyi olabilmesi için 1,21 kat iyileştirmek gerektiğini göstermektedir. 1 ile "Üniversite İle İşbirliği Sağlanması" üye beklentisinde rakip ile aynı seviye de olduğu ve yine 0,95 ile "Üye Aidiyetinin Sağlanması" üye beklentisinde de rakipten daha iyi olduğu sonucuna varılır. Rakibin üye aidiyetini TSİAD kadar sağlayabilmesi için kendisini 1,05 (3,15/3,02) kat geliştirmesi gerekir. Her ne kadar "web sitesinin etkin hale getirilmesi" üye beklentisi, rakibe göre en yetersiz kalınmış üye beklentisi gibi gözükse de üye beklentilerinin önem sırası göz önünde bulundurulup bakıldığında "Bölge Ekonomisine Yönelik Çözüm Önerisinde Bulunulması" üye beklentisi, en önemli üye beklentisidir ve bu beklentide 1,01 ilerleme oranı ile rakiple arasında çok az bir fark vardır. Bu da TSİAD açısından olumlu bir sonuç olarak yorumlanabilir.

Önem puanı; sütununun değerleri, her bir üye beklentisinin ilerleme oranı değeri ile çarpılmasıyla elde edilmiştir. Böylelikle her bir ilerleme oranı, mevcut olan üye beklentileri önem dereceleri ilerleme oranı kadar kuvvetlendirilmiştir.

345. Rekabete Dayalı Teknik Değerlendirmeler

Rekabet matrislerinden ikincisi olan teknik bazlı rekabet matrisi bölümünde üye beklentileri açısından rekabet değerlendirmesinde olduğu gibi teknik gereksinimlerin rakip STK ile kıyaslanması ve hedef belirlemede veri sağlanması amaçlanmıştır.

Teknik önem düzeyi (TÖD); her sütun için hücre değerleri ile önem puanının çarpımlarının toplamıdır. Örnek olarak üniversite ile ortak birim oluşturma teknik gereksiniminin teknik önem düzeyi şöyle bulunmuştur:

$TÖD = (9 \cdot 33,43) + (3 \cdot 22,54) + (3 \cdot 14,78) + (9 \cdot 8,6) + (9 \cdot 5,51) = 540$ olarak bulunmuştur. Yapılan hesaplamalar neticesinde en önemli teknik gereksinim 0,14 (%14) önem yüzdesi ile “katma değer yaratan projeler hazırlamak” olarak tespit edilmiştir. Bu teknik gereksinimi sırasıyla “işsizlik gibi konularda sosyal sorumluluk projeleri üretmek”, “üniversite ile ortak birim oluşturma”, sektörel rapor hazırlamak” takip etmiştir. “Sms ile duyuruların bildirilmesi” ile üniversite ile ara eleman yetiştirme konusunda iş birliği” teknik gereksinimleri 0,02 (%2) önem yüzdesi ile en düşük öneme sahip teknik gereksinim olarak tespit edilmiştir. Sonuçlara ilişkin ayrıntılı bilgiler Tablo 9’den görülebilir.

Tablo: 9

Teknik Bazlı Rekabet Matrisi

MÜŞTERİ İSTEKLERİ	ÖNEM DERECESİ	Üniversite ile ortak bir birim oluşturulması	Sektörel raporlar hazırlanması	İşsizlik gibi konularda sosyal sorumluluk projeleri üretilmesi	Katma değer yaratan projeler hazırlanması	Sektörel eğitim düzenlenmesi	Sosyal aktiviteler düzenlenmesi (yemek, sinema gibi)	Üniversite ile ara eleman yetiştirme konusunda işbirliğine gidilmesi	E-posta ve web sitesi kullanım eğitimi verilmesi	Sms ile duyuruların bildirilmesi	Halkla ilişkiler biriminin aktif hale getirilmesi	Üye aidiyeti için kurumsal kimlik faaliyetleri yürütülmesi	Siyasilerle toplantılar düzenleyerek üyelerin sıkıntılarının aktarılması	Üyelerle bilgilendirme toplantısı yapılması	Üyelerin çalışma gruplarında (projelerde) yer almasının sağlanması	AB ve Tübitak projeleri konusunda üyelerin bilgilendirilmesi	Web sitesinin güncelleştirilmesi	ÖNEM PUANI
Bölge Ekonomisine Yönelik Çözüm Önerisinde Bulunulması	33,1	9	9	9	9	1							3	3	3	3		33,43
Toplumsal Konulara Çözüm Önerisinde Bulunulması	22,1	3	3	9	9	1							3	3	1	1		22,54
Çeşitli Organizasyonlar (Kongre vb) Düzenlenmesi	12,5	3	1			9	9						3	3	1	1		14,78
Üniversite ile işbirliği Sağlanması	8,6	9			3	9		9										8,60
Üyelerle İletişim Sağlanması	7,4					9			9	9						1		6,96
Halkla İletişim Sağlanması	6,4										9	9	9	1				7,30
Üye Aidiyetinin Sağlanması	5,8	9	3	1	9	3	9	1	9	3	3	9	9	9	9	3		5,51
Web Sitesinin Etkin Hale Getirilmesi	4,1								9				1			1	9	4,96
TEKNİK ÖNEM PUANI		540,00	399,80	509,30	579,20	345,04	182,70	82,90	157,03	79,30	82,38	115,34	332,5	274,10	144,60	166,10	44,64	4034,93
TEKNİK ÖNEM YÜZDESİ		0,13	0,10	0,13	0,14	0,08	0,05	0,02	0,04	0,02	0,02	0,03	0,08	0,07	0,03	0,04	0,02	100

346. Hedef Değerlerin Belirlenmesi

TSİAD'ın üye beklentilerini karşılaması için yapması gerekenler önem sırasına göre belirlendikten sonra sıra hedefleri belirlemeye gelmiştir. Rakibin ve TSİAD'ın şu anda nerede oldukları hedef değerlerin üstünde hemen yer almıştır. Hedef değerler de KFG takımı tarafından bir saatlik toplantı sonucunda belirlenmiş ve kalite evine yerleştirilmiştir. Her bir teknik gereksinim tek tek incelenmiş ve gerçekleştirilebilme olasılığı göz önünde bulunularak hedeflerin gerçekleşebilir olmasına dikkat edilmiştir. Hedef değerlerin yanında iyileştirme oranı, önem puanı, teknik önem puanı ve teknik önem yüzdesi de eklenerek kalite evi Tablo 10'daki gibi oluşturulmuştur. Hedef değerlerin üstünde yer alan TSİAD'ın ve rakibin bugünkü durumunu gösterir sütunların bazılarında boşluklar vardır. Bu boşluklar şu anda bu teknik gereksinimle ilgili bir çalışma olmadığını ancak hedeflere ulaşma anlamında en kısa zamanda harekete geçileceğini gösterir.

4. SONUÇ ve ÖNERİLER

KFG; müşteri isteklerini, beklentilerini ve gereksinimlerini kalite özelliklerine dönüştürerek ürün ya da hizmet tasarımını gerçekleştiren bir planlama tekniğidir.

Bu çalışma Trabzon Sanayici ve İşadamları Derneğinin üye memnuniyetini ölçmek ve üye beklentilerinin nasıl karşılanacağını tespit etmek amaçlı yapılmıştır. Bu amaç doğrultusunda TSİAD'a KFG uygulaması yapılmıştır. Üye beklentilerini tespit etmek amacıyla üyelere anketler yapılmıştır. Yapılan anketler neticesinde "Bölge Ekonomisine Yönelik Çözüm Önerisinde Bulunulması" üye beklentisi en önemli üye beklentisi olarak belirlenmiştir. Bu beklentiye "Toplumsal Konulara Çözüm Önerisinde Bulunulması" üye beklentisi takip etmiştir. "Web Sitesinin Etkin Hale Getirilmesi" üye beklentisi ise en az öneme sahip üye beklentisi olmuştur. Bu üye beklentilerinden, üyelerin bir STK'nın asli görevi olmayan sorumluluklar üstlenmesini de beklediği görülmüştür.

Yapılan çalışma neticesinde en önemli teknik gereksinim "katma değer yaratan projeler hazırlamak" olarak belirlenmiştir. Katma değer yaratan projeden kasıt; işsizliği azaltan veya herhangi bir şekilde fayda sağlayan projelerdir. Bölgemize ve bölge insanına nasıl katkı sağlayabiliriz sorusunun cevabı olan projeler, katma değer yaratan projelerdir diyebiliriz. En önemli üye beklentisi olan "Bölge Ekonomisine Yönelik Çözüm Önerisinde Bulunulması" üye beklentisinin yine en önemli teknik gereksinim olan "Katma Değer Yaratan Projeler Hazırlamak" teknik gereksiniminin yılda bir kez yapılmasıyla karşılanabileceği KFG takımı tarafından kararlaştırılmıştır. "Katma Değer Yaratan Projeler Hazırlanması" teknik gereksinimini "Üniversite İle Ortak Bir Birim Oluşturma" ve "İşsizlik Gibi Konularda Sosyal Sorumluluk Projeleri Üretilmesi" teknik gereksinimi takip etmiştir. En az öneme sahip teknik gereksinim ise "Web Sitesinin Güncelleştirilmesi"dir. Ayda bir defa web sitesinin güncelleşmesiyle üyeler güncel bilgilere en kolay yoldan ulaşabileceklerdir.

TSİAD belirlenen teknik gereksinimleri belirlenen hedef değerlerde gerçekleştirmek için iki farklı yol izleyebilir. Birinci olarak yönetim kurulu her bir teknik gereksinimi sağlama adına görevler üstlenmeli ve bu görevler yazılı olarak da kendilerine verilmelidir. Her yönetici üyelere oluşan bir çalışma grubu meydana getirerek kendisine düşen görevi

yerine getirmelidir. Daha somut bir şekilde söylenecek olursa tespit edilen 16 adet teknik gereksinimi sağlamak bir görev olarak kabul edilip yönetim kurulu üyeleri arasında bu görevler paylaşılmalıdır. Burada kalite evi de yöneticilerin rehberi konumunda olacaktır. Yöneticiler bu görevlerini ne kadar zamanda ve nasıl yerine getireceğini kalite evine bakarak anlayabilirler. Tabi yöneticilerin bu görevleri tek başlarına yerine getirmeleri bir hayli zor olacaktır. Bu nedenle yöneticiler kendilerine bağlı çalışma grupları oluşturmalıdır. Bu çalışma grupları TSİAD üyelerinden meydana gelmelidir. Çalışma grupları sayesinde bir taraftan görevler yerine getirilmiş olacak bir taraftan da üyeler kendilerini işe yarar ve değerli hissedeceklerdir. Bu da onların aidiyet duygusunu pekiştirecektir.

İkinci bir yol da; yönetim kurulunun her bir üyesinin iş yoğunluğu nedeniyle görev üstlenemeyeceği düşünülerek bu görevleri yerine getirebileceğine inanılan, bilgisine güvenilen profesyonel kişilerin istihdam edilmesidir. Bu kişilere kalite evi etkin bir şekilde izah edilmeli ve amacın teknik gereksinimleri belirtilen hedeflerle sağlamak olduğu anlatılmalıdır. Kişi de tüm dikkatiyle ve bilgisiyyle belirtilen hedefler doğrultusunda çalışmalarını sürdürmeli ve bu görevlerin sürekli takipçisi olmalıdır. Yaptıkları hakkında sürekli yönetimle irtibat halinde olmalı ve yönetimi bilgilendirmelidir.

Uygulanabilirliği açısından zor olmasına karşın, getireceklerinin fazla olacağı düşüncesiyle birinci yolun daha etkili sonuçlar doğuracağı düşüncesiyle beraber aşağıda maddeler halinde sıralayacak olduğumuz durumların gerçekleştirilmesi de TSİAD üyelerinin memnuniyetini artıracak ve hedeflerin gerçekleşmesi daha kolay olacaktır.

- Her yıl bir kere katma değer yaratan projeler yapılmalıdır. Bu projeler bölge halkının ekonomik refahıyla direkt alakalı projeler olmalıdır.
- TSİAD her ay farklı sektörlerin iş durumları hakkında raporlar hazırlamalı ve bu raporlarını web sitesinde de yayınlamalıdır. Sektörleri takip etmek isteyen kişiler bu yolla TSİAD web sitesini de daha çok ziyaret etmiş olacaklardır.
- Web sitesi profesyonelce yeniden yapılmalı, sürekli olarak güncellenmeli ve üyelere de kullanım eğitimi yapılarak site etkin hale getirilmelidir.

- Herhangi bir sitede yer alacak haberin altına konulacak bir link ile TSİAD web sitesine yönlendirme yapıp site ziyareti teşvik edilip, halkı da siteye çekme yoluna gidilmelidir.
- Web sitesinde forum sayfası yapılarak TSİAD üyelerinin birbirleriyle bilgi alış verişini yapması sağlanmalı ve forum sayesinde üyeler arası iletişim daha da pekiştirilmelidir.
- Ayda bir yapılacak olan informal toplantılar üye aidiyetini artıracak üyeler arası bağı kuvvetlendirecektir. LIPPIN (1995) çalışmasında müşteri odaklılık kavramı üzerinde durmuş bu yolla müşteri memnuniyetinin artırılabilceğini savunmuştur.
- Üyelerin sorunları tek tek ele alınıp web sitesinde yayımlanmalı ve bundan üniversite haberdar edilmelidir. Sorunları çözümü için kendisini yeterli görecek üniversite personeli TSİAD ile bağlantı kuracak ve sorunu çözmeye odaklanacaktır. Böylelikle üniversite ile web sitesi aracılığıyla işbirliği sağlanmış olacaktır.
- Üyelerin yoğun iş temposundan kurtulmasını sağlamak amaçlı belirli aralıklarla farklı aktiviteler düzenlenmelidir. Bu aktiviteler üyelerin iş durumu ve mevsim şartlarına göre değişebilir. Örneğin ilk aktivite toplu halde yemek ise ikinci aktivite sinemaya gitmek olabilir.
- Toplantılar, üyeleri bir arada bulabilme imkânı verdiği için bir toplantı sırasında gelecek günlerde planlanan aktiviteden de üyelere bahsedilmelidir. Bu yolla üyelere ulaşamama riski de ortadan bir nebze olsun kaldırılacaktır.

TSİAD yukarıda önerilerini sunduğumuz maddeleri gerçekleştirirken fayda-maliyet analizi yapılmalıdır. Kaynakların etkin kullanımıyla en az maliyetle en yüksek verimi sağlama yoluna gitmelidir.

Yukarıda sıralanan sonuçlar TSİAD'a rapor olarak sunulmuştur.

Çalışmada TSİAD üyelerinin tamamına ulaşamamış olması bu çalışmanın bir kısıdı olarak söylenilebilir. Bu çalışmaya gelecek yıllarda bulanık mantık, analitik ağ süreci uygulanarak çalışma geliştirilebilir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

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.
- ARI, Seda : Müşteri Beklentilerini Ürün Karakteristiklerine Dönüştürme Aracı Olarak KFG ve Bir Gıda İşletmesi Uygulaması, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim 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.
- AYTAÇ, Ayşe : Kalite Fonksiyon Göçeriminin Eğitimde Kullanımı, Kocaeli Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Kimya Mühendisliği Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2002.
- BARCA, Mehmet : KFG Metodolojisine Yeni Bir Yaklaşım Alanı, Beta Yayınları İstanbul, 2002.
- ZENGİN, Hayrettin

- EYMEN, Erman : Kalite Fonksiyon Göçerimi, Kalite Ofisi Yayınları, İstanbul, 2006.
- GÖKTAŞ, Şeyma : Kalite Fonksiyon Göçerimi ve Bir Uygulama”, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü Yüksek Lisans Tezi, 2006.
- GÜRSOY, İdris : Dünyada ve Türkiye'de Yükselen Değer Sivil Toplum”, YAY Basın Yayıncılık, İzmir, 2002.
- ÖZDAŞLI, KÜRŞAT : Sivil Toplum Kuruluşlarında TKY'nin Uygulanabilirliği, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Doktora Tezi, 2007.
- ROSS, Joel E : Total Quality Management” (Text, Cases and Readings), Third Edition, St. Lucie Press, Boca Raton, 1999.
- SULIYEV, Tofik : Müşteri Beklentilerinin Kalite Fonksiyon Yayılımı ile Analiz Edilmesi ve Gıda Ambalajı Sanayinde Örnek Bir Uygulama, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2007.
- TAŞ, Mehmet : Bir Maden İşletmesi İçin KFG Uygulaması, Dumlupınar Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Maden Mühendisliği Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2006.
- YANMAZ, Ömer : Hastane İşletmelerinde Kalite Fonksiyon Göçerimi, Ahmet Yesevi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2005.

YENGINOL, 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.

YILDIRIM, İbrahim : Demokrasi Sivil Toplum Kuruluşları ve Yönetişim, Seçkin Yayınları, İstanbul, 2004.

b. Makaleler

AKBABA, Atilla : “Kalite Fonksiyon Göçerimi Metodu ve Hizmet İşletmelerine Uyarlanması”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:2 Sayı:3, 2000, ss.17-43.

AHMED, Syed M.
SANG, Li Pui
TORBİCA, ZELJKO M. : “Use of Quality Function Deployment in Civil Engineering Capital Project Planning”, **Journal of Construction Engineering and Management**, 2003, Vol.129, No.4, pp.358-368.

AYTAÇ, Ayşe
DENİZ, Veli : “Quality Function Deployment in Education: A Curriculum Review ”, **Total Quality Management**, 2005, pp.507-514.

BAHILL, A.Terry
GONZALEZ, Marvin
QUESADA, Gioconda : “İmproving Product Design Using QFD: The School Furniture Case in Developing Countries”, **Journal of Quality Engineering**, Vol.16, No.1, 2003, pp.45-56.

BENOWSKI, K. : "Restoring The Pillars of Higher Education", **Quality Progress**, 1991, pp.37-42.

- BENNER, M. : “Can It Be Use to Develop Food Products”, **Food Quality and Preference**, 29 July 2002, pp.327-339.
- LINNEMANN,A.R.
- JONGEN, W.M.F.
- FOLSTAR, P.
- BOYACIOĞLU, Hayal : “Kalite Fonksiyon Göçerimindeki Son Gelişmeler” **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:7 Sayı:3, 2001, ss.33-51.
- CLEGG, Ben : “Using QFD for e-Business Planning and Analysis In A Micro-Sized Enterprise”, **Journal of Quality and Reliability Management**, Vol.24, No.8, 2007, pp.813-828.
- TAN, Boon
- COHEN, Lou : “Quality Function Deployment How to Make QFD Work for You”, **Journal of Engineering**, 1995, pp.31-56.
- CHAN, Lai Kow : “Quality Function Deployment: A Comprehensive Review of Its Concepts and Methods”, **Quality Engineering**, Vol.15, No.1, June 2002(a), pp.23-35.
- WU, Ming Lu
- CHAN, Lai Kow : “Quality Function Deployment: A Literature Review”, **European Journal of Operational Research**, Vol.143, 2002(b), pp.463-497.
- WU, Ming Lu
- CHAN, Lai Kow : “A Systematic Approach to QFD With a Full Illustrative Example”, **Journal of Quality and Reliability Management**, Vol.33, 2005(c) pp.119-139.
- WU, Ming Lu
- DEKKER, M. : “QFD In The Food Industry”, **Trends in Food Science**, Vol.11, No.1, 2001 pp.306-314.
- JONGEN, W.M.F
- COSTA, A.I.A

- DHAKAR, Tej S.
ANTONY, JiJu
KUMAR, Ashok : “Integrating Quality Function Deployment and Benchmarking to Achieve Greater Profitability”, **Benchmarking an International Journal**, 2006, Vol.13 No.3, pp.290-310.
- DIAMOND, L. : "Toward Democratic Consolidation", **Journal of Democracy**, Vol.5, No.3, 1994 pp.4-17.
- FERRELL, F.Susan
FERRELL,G.William : “Using Quality Function Deployment in Business Planning at a Small Appraisal Firm”, **Harvard Business Review**, 1994, pp.382-390.
- FORTUNA, R.M : “Beyond Quality”, **Journal of Quality Progress**, 1988 pp.23-28.
- FRANCESCHINI, Fiorenzo
ROSSETTO, Sergio : “Quality Function Deployment: How to Improve Its Use”, **Total Quality Management**, Vol.9, No.6, 1998, pp.491-500.
- GONZALEZ, M : “A road for listening to Customer Needs”, **Journal of Marketing**, 2001, pp.42-50, 59-67.
- GONZALEZ, Marvin E.
QUESADA, Gioconda
PICADO, Federico
ECKELMAN, Carl A. : “Customer Satisfaction Using QFD an e-Banking Case”, **Managing Service Quality**, 2004, Vol.14 No.4, pp.317-330.
- GONZALEZ, Marvin E.
QUESADA, Gioconda
MUELLER, Rene : “An Innonative Tool for Linking Marketing and Manufacturing Strategies”, **Marketing Inteligence and Planning**, 2006, Vol.22 No.3, pp.335-348.

- GRIFFIN, Abbie : “The Voice of the Customer”, **Marketing Science**,
HAUSER, John R. Vol.12, No.1, 1993, pp.313-327.
- GÜLLÜ, Emin : “Kalite Fonksiyon Yayılımı ve Bir Uygulama”, **Uludağ**
ULCAY, Yusuf **Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi**
Dergisi, 2002, ss.71-90.
- HAUSER, John R. : “The House of Quality”, **Journal of Marketing**
CLAUSING, Don **Science**, 1988, pp.63-73.
- KENNERFALK, Leif : “A Change Process for Adapting Organizations to A
BENGT, Klefsjö Total Quality Management Strategy”, **Journal of Total**
Quality Management, Vol.6, No.2, 1995, pp.187-197.
- LAGER, Thomas : “The Industrial Usability of Quality Function
Deployment”, **Journal of Quality and Reliability**
Management, Vol.35, No.4, 2005, pp.409-425.
- LEPREVOST, James : “Using QFD to Manage Project Priorities and Project
MAZUR, Glenn Management Resources”, **Journal of Quality and**
Reliability, 2005, Vol. 22 No. 1, pp.10-16.
- LIPPIN, Laurie : “Total Quality Management for Nonprofit
Organizations”, **Support Center for Nonprofit**
Management, 1995, pp.64-79.
- MAMUN, Muhammed Z. : “Total Quality Management for Non-Governmental
Organization”, **Journal of Business Administration**,
Vol.27, No.2, 2000, pp.47-62.

- MASKOWITZ, Herbert : “A Novice Friendly Quality Function Deployment
KIM, Kwang Jae Decision Support System For Optimizing Product
Desings”, **Computer Industrial Engineering**, 2005,
Vol.32, No.3, pp.641-655.
- MARTZ, Ralph E. : “Applying QFD to Internal Service Design”, **Quality
NATARAJAN, R.Nat Progress**, Vol.32, No.2, 1999, pp.65-70.
KUROSAKA, Kyosuke
- MAZUR, Glenn : “The Application of Quality Function Deployment to
Design A Course In Total Quality Management or
Michigan College of Engineering”, **Journal of
Michigan College**, 1996 pp.51-78.
- MIGUEL, Paulo Cauchick : “Evidence of QFD Best Practices for Product
Development”, **International Journal of Quality and
Reliability Management**, Vol.22, No.1, 2005, pp.72-82.
- MILLER, K. : “Quality Function Deployment and Its Application to
BRAND, C. Automotive Door Design”, **Automobile Engineering**,
HEATHCOTE, 2003, pp.1481-1493.
RUTTER, B.
- ÖTER, Zafer : “Turizm İşletmelerinde Kalite Fonksiyon Göçerimi”,
TÜTÜNCÜ, Özkan **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**,
2001 ss.95-117.
- PARTOVI, Fariborz Y. : “A QFD Approach to Task Organization In
EPPERLY, John M. Peacekeeping Force Design”, **Socio-Economic
Planning Sciences**, 1999, pp.131-149.

- PHENG, Low Sui : “Quality Function Deployment in Design Projects”,
YEAP, Larry **Journal of Architectural Engineering**, Vol.7, No.2
2001, pp.30-39.
- POLITIS, John D. : “QFD, Organisational Creativity and Productivity”,
**International Journal of Quality and Reliability
Management**, Vol.22, No.1, 2005, pp.47-63.
- REICHHELD, F.F : “Zero Defections: Quality Comes to Services”,
SASSER, W.E **Harvard Business Review**, Vol.68, No.5, 1990,
pp.105-111.
- ROSS, Joel : “The Role of Taguchi Methods and Design of
Experiments”, **Quality Pogram**, Vol.43, No.5, 1988,
pp.7-41.
- SAVAŞ, Halil : “Üniversite Kütüphanesi Tasarımında Kalite Fonksiyon
AY, Mevhibe Göçerimi Uygulaması”, **Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:7 Sayı:3, 2005,
ss.80-97.
- SELEN, Willem J. : “Use of Quality Function Deployment in Police
SCHEPERS, Jos Services”, **Total Quality Management**, Vol.12 No.5
(December 2001), pp.677-687.
- SCHMIDT, Ralf : “A Process Orientated Improvement of QFD”,
European Journal of Operational Research, Vol.100,
1997, pp.293-314.
- ŞEN, Ali : “Ekonometri Bölüm Programlarının Hazırlanmasında
YENGİNOL, FATİH KFG'nin Kullanımı Üzerine Bir Araştırma”, **Dokuz
Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**,
1999, ss.371-379.

- SHAFFER, M.K
PREIFFER, I.L : "A Blueprint For Training", **Journal of Training and Development**, 1995, pp.31-39.
- SHILLS, E. : "The Virtue of Civil Society", **Government and Opposition**, Vol. 26, No. 1, 1991, pp.3-20.
- US, Ahmet Talat : "Sivil Toplum Kuruluşlarında Sürekliliğin Garantisi", **Sivil Toplum Dergisi**, Cilt:1 Sayı:2, 2003, ss.8-13.
- TRAN, Tuyet Lan : "An Effective Technique For Requirements Acquisition And Reuse", **California Institute of Technology**, 1995, pp.191-199.
- SHERIF, Joseph S.
- UCA, Melis : "İşletme Bölümü Öğrencilerinin Bölüm Gereksinimlerinin Kano Modeliyle Sınıflandırılması: Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Uygulaması, **Dokuz Eylül Üniversitesi Dergisi**, 2003, ss.1-14.
- MENTEŞ, Selim
- VIAENE, J. : "QFD In The Chocolate Industry", **Food Quality and Prefence**, Vol.10, No.2, 1999, pp.377-385.
- JANUSZEWSKA, R.

İnternet ve Diğerleri

(TDK Sözlük, 2008)

www.stkbilgi.edu.tr

www.tsiad.org.tr

www.gfdturkiye.org

www.stgp.org

Trabzon Sanayici ve İşadamları Derneği Kitapçığı, Trabzon, 2008.

EKLER

EK-1

ANKET FORMU

1.Aşağıdaki kriterleri TSİAD ve Rakip için değerlendiriniz?

1.Çok Kötü 2.Kötü 3.Kısmen İyi 4.İyi 5.Çok İyi

	TSİAD	Rakip
Üyelerle İletişim Sağlanması		
Halkla İletişim Sağlanması		
Çeşitli Organizasyonlar (Kongre vb) Düzenlemesi		
Üniversite İle İşbirliği Sağlanması		
Bölge Ekonomisine Yönelik Çözüm Önerisinde Bulunulması		
Toplumsal Konulara Çözüm Önerisinde Bulunulması		
Üye Aidiyetinin Sağlanması		
Web Sitesinin Etkin Hale Getirilmesi		

EK-2**AHS ANKET FORMU****2.Aşağıdaki kriterleri birbirlerine göre kıyaslayınız?**

1.Eşit Önemli 3.Biraz Daha Fazla Önemli 5. Kuvvetli Derece Önemli 7.Çok Kuvvetli Derece Önemli 9.Tamamıyla Önemli

<u>Üye Beklentileri Açısından</u>	
Üyelerle İletişim Sağlanması Halkla İletişim Sağlanması	
Üyelerle İletişim Sağlanması Çeşitli Organizasyonlar (Kongre vb) Düzenlemesi	
Üyelerle İletişim Sağlanması Üniversite İle İşbirliği Sağlanması	
Üyelerle İletişim Sağlanması Bölge Ekonomisine Yönelik Çözüm Önerisinde Bulunulması	
Üyelerle İletişim Sağlanması Toplumsal Konulara Çözüm Önerisinde Bulunulması	
Üyelerle İletişim Sağlanması Üye Aidiyetinin Sağlanması	
Üyelerle İletişim Sağlanması Web Sitesinin Etkin Hale Getirilmesi	
Halkla İletişim Sağlanması Çeşitli Organizasyonlar (Kongre vb) Düzenlemesi	
Halkla İletişim Sağlanması Üniversite İle İşbirliği Sağlanması	
Halkla İletişim Sağlanması Bölge Ekonomisine Yönelik Çözüm Önerisinde Bulunulması	

Halkla İletişim Sağlanması Toplumsal Konulara Çözüm Önerisinde Bulunulması	
Halkla İletişim Sağlanması Üye Aidiyetinin Sağlanması	
Halkla İletişim Sağlanması Web Sitesinin Etkin Hale Getirilmesi	
Çeşitli Organizasyonlar (Kongre vb) Düzenlemesi Üniversite İle İşbirliği Sağlanması	
Çeşitli Organizasyonlar (Kongre vb) Düzenlemesi Bölge Ekonomisine Yönelik Çözüm Önerisinde Bulunulması	
Çeşitli Organizasyonlar (Kongre vb) Düzenlemesi Toplumsal Konulara Çözüm Önerisinde Bulunulması	
Çeşitli Organizasyonlar (Kongre vb) Düzenlemesi Üye Aidiyetinin Sağlanması	
Çeşitli Organizasyonlar (Kongre vb) Düzenlemesi Web Sitesinin Etkin Hale Getirilmesi	
Üniversite İle İşbirliği Sağlanması Bölge Ekonomisine Yönelik Çözüm Önerisinde Bulunulması	
Üniversite İle İşbirliği Sağlanması Toplumsal Konulara Çözüm Önerisinde Bulunulması	

ÖZGEÇMİŞ

İskender PEKER, 1983 yılında Trabzon'da doğdu. İlk ve orta öğrenimini Trabzon'da tamamladı. 2005 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi İktisadi ve idari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nden mezun oldu. Aynı yıl Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimdalı'nda yüksek lisans eğitimine başladı.

PEKER, 2006 yılından beri Türkiye Elektrik Dağıtım A.Ş'nde raportör olarak görev yapmaktadır.

İskender PEKER İngilizce bilmektedir.