İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

HAZIR GİYİM PERAKENDE SEKTÖRÜNDE İÇSEL KIYASLAMA ÇALIŞMASINA BİR ÖRNEK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Aslı AKSOY

Tekstil Mühendisliği Anabilim Dalı

Tekstil Mühendisliği Programı

OCAK 2013

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

HAZIR GİYİM PERAKENDE SEKTÖRÜNDE İÇSEL KIYASLAMA ÇALIŞMASINA BİR ÖRNEK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Aslı AKSOY
(503101800)

Tekstil Mühendisliği Anabilim Dalı

Tekstil Mühendisliği Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Fatma KALAOĞLU

Teslim Tarihi: 15 OCAK 2013

Savunma tutanağı

Babama ve tüm aileme,

ÖNSÖZ

Bu çalışma tesktil perakende sektöründeki farklı ürün gruplarının performans derecelerini kıyaslama yöntemi kullanılarak karşılaştırmak ve farklılıkları tespit ederek iyileştirilmesi için yapılacakları belirlemek amacıyla Türkiye testil perakende sektöründe lider bir firma ile ortak olarak yapılmıştır. Çalışmada müşteri isteklerinin önm derecelerini ve farklı ürün gruplarının performans derecelerini belirlemek amacıyla anket çalışması yapılmıştır.

Uygulamada çalışmalarımı titizlikle inceleyip bana yol gösteren ve her zaman bana destek olan çok değerli danışmanım Sayın Hocam Prof. Dr. Fatma KALAOĞLU ve uygulamanın her aşamasında çalışmalarımı dikkatle inceleyip yol gösteren Sayın Hocam Araş. Gör. Dr. Canan Sarıçam, uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi aşamasında bana destek olan firma çalışanlarına manevi desteklerini arkamda hissettiğim sayın hocalarım ve çalışma arkadaşlarıma, bu stresli ve zor geçen süreçte sabır ve hoşgörüleriyle her zaman desteğini hissettiğim dostlarıma ve çok sevgili aileme teşekkür etmeyi bir borç bilirim.

Kasım 2012

Aslı AKSOY
(Tekstil Mühendisi)

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ ..... **iii**
İÇİNDEKİLER ..... **ix**
KISALTMALAR ..... **xi**
ÇİZELGE LİSTESİ ..... **xiii**
ŞEKİL LİSTESİ ..... **xv**
1. GİRİŞ **1**
1.1 Literatür Araştırması 3
2. KIYASLAMA **13**
2.1 Kıyaslamanın (Benchmarking) Tanımı 13
2.2 Kıyaslamanın Tarihçesi 14
2.3 Kıyaslamanın Temel Özellikleri ve Avantajları 14
2.4 Kıyaslama Süreci ve Kıyaslamanın Uygulama Aşamaları 17
2.5 Kıyaslamanın Türleri 18
3. KALİTE FONKSİYON YAYILIMI **21**
3.1 Kalite Fonksiyon Yayılımının Tanımı (KFY) ve Tarihçesi 21
3.2 Kalite Fonksiyon Yayılımının Temel Özellikleri ve Uygulama Süreçleri 23
3.3 Kalite Evinin Oluşturulması 24
3.4 Kalite Fonksiyon Yayılımı Yönteminin Avantajları 28
3.5 Kıyaslama ve Kalite Fonksiyon Yayılımı 29
4. ANALİTİK HİYERARŞİ PROSES **31**
4.1 Analitik Hiyerarşi Prosesinin Tanımı ve Tarihçesi 31
4.2 AHP' nin Hiyerarşik Yapısı 32
4.3 AHP yönteminin Uygulama Aşamaları 33
4.4 Hiyerarşinin Oluşturulmasında Dikkat Edilecek Konular 34
4.5 Analitik Hiyerarşi Prosesin Avantajları 36
4.6 Analitik Hiyerarşi Proses ve Kalite Fonksiyon Yayılımı 36
5. METOD **39**
5.1 Kıyaslama Uygulaması 40
5.2 KFY Uygulama 42
5.3 AHP Uygulama 44
6. UYGULAMA **47**
6.1 Müşteri Beklentilerinin Belirlenmesi 47
6.1.1.Müşteri beklentileri ve tanımları 47
6.2 Teknik Karakteristiklerin Belirlenmesi 52
6.2.1 Teknik karakteristikler ve tanımları 53
6.3 Müşteri Beklentileri ve Teknik Karakteristikler Arasındaki İlişkinin Tayini 57
6.4 Müşteri Beklentilerinin Önem Derecelerinin Belirlenmesi 61
6.4.1 Müşteri beklentilerinin hiyerarşik yapıda düzenlenmesi 61
6.4.2 AHP yapısında anketlerin hazırlanması 63
6.4.3 Anket sonuçlarının değerlendirilmesi 64
6.5 Departmanların Performans Derecelerinin Karşılaştırılması 71
6.5.1 Departmanların değerlendirilmesi için anket çalışmasının yapılması 71
6.6 Kalite Evi Hesaplanmalarının Yapılması 74
6.6.1 Kalite evindeki sonuçların değerlendirilmesi 76
6.7 Odaklanılacak Müşteri Beklentilerinin ve Teknik süreçlerin Belirlenmesi 78
6.7.1 Ürün dayanıklılığı 80

6.7.2 Ürün baskı ve aksesuarlarının kalitesi 81
6.7.3 Talep halinde mağazada bulunmayan bir ürünün temin edilebilirliği 82
6.7.4 Sezon başlarında yeni sezona ait ürünlerin mağazada bulunma durumu .. 83
6.7.5 Ürün beden ölçülerinin uygunluğu 83
6.7.6 Model çeşitliliği 84
6.7.7 Renk çeşitliliği 86
6.7.8 Katalog ürünlerine mağazada ulaşma derecesi 87
6.7.9 Katalog bilgilerinin güvenilirliği 87
6.7.10 Mağazadaki kombinlerden faydalanılması 88
6.7.11 Satış sonrası hizmetler ile ilgili performans değerlerinin incelenmesi ... 89
6.7.12 Ürün fiyat aralığı 89
6.7.13 İndirim dönemi fiyat aralığı 90
6.7.14 Promosyon faliyetlerinin yeterliliği 90
6.7.15 Moda ve trendlere uygunluk 92
6.8 Süreç İyileştirmeleri İçin Çözüm Önerileri 93
7. SONUÇ VE ÖNERİLER 97
KAYNAKLAR 101
EKLER 103
ÖZGEÇMİŞ 120

KISALTMALAR

KFY : Kalite Fonksiyon Yayılımı
AHP : Analitik Hiyerarşi Proses
ÖD : Önem Derecesi
ÜM : Ürün Grubu için Müşter, Memnuniyet Derecesi
PK : Planlanan Kalite
İO : İyileştirme Oranı
MA : Mutlak Ağırlık
MB : Müşteri Beklentisi
MB.1 : Kalite
MB.1.1 : Ürünlerin dayanıklılığı
MB.1.2 : Ürün renk haslıklarının yüksekliği
MB.1.3 : Ürün baskı ve aksesuarlarının kalitesinin yüksek olması
M.B.1.4 : Ürünlerin ekolojik standartlara uygunluğu
M.B.1.5 : Model ve aksesuarların çocuk güvenliğine uygunluğu
MB.2 : Fiyat
MB.2.1 : Ürün fiyat kalite dengesinin uyumu
MB.2.2 : Ürün fiyatlarının rakiplere göre uygunluğu
MB.2.3 : İndirim döneminde fiyat aralığının uygunluğu
MB.2.4 : Promosyon faaliyetlerinin yeterliliği
MB.3 : Zaman
MB.3.1 : Talep halinde ürünün mağazaya gönderim kolaylığı
MB.3.2 : Sezon başlarında yeni sezona ait ürünlerin mağazada bulunması
M.B.4 : Moda-Çeşitlilik-Tasarım
M.B.4.1 : Ürün beden ölçülerinin uygunluğu
M.B.4.2 : Model kalıplarının uygunluğu
M.B.4.3 : Ürün model çeşitliliğinin fazlalığı
M.B.4.4 : Ürün renk çeşitliliğinin fazlalığı
M.B.4.5 : Koleksiyonun moda ve trendlere uygunluğu
M.B.4.6 : Koleksiyonda yıl bazında değişimlerin çokluğu
M.B.5 : Hizmet
M.B.5.1 : Katalog ürünlerine mağazada ulaşma derecesi
M.B.5.2 : Katalog bilgilerinin güvenilirliği
M.B.5.3 : Mağaza ürün yerleşiminin doğruluğu ve kombinlerin uygunluğu
M.B.5.4 : Ürünlerin satış sonrası değiştirilebilme olanağı
TK : Teknik Karakteristik
TK.1 : Satın alma
TK.1.1 : Fiyat belirlenmesi
TK.1.2 : Maliyet belirlenmesi
TK.1.3 : Üretim takibi
TK.1.4 : Ham madde onay süreci
TK.1.5 : Üretimde kalite kontrol
TK.1.6 : Son kontrol
TK.1.7 : Sevkiyat

TK.1.8 **:** Rekabet analizi
TK.1.9 **:** İndirim dönemi koleksiyonunun belirlenmesi
TK.1.10 **:** Katalog için kombinlerin oluşturulması
TK.2 **:** Tasarım
TK.2.1 **:** Sezon modellerinde trend belirlenmesi
TK.2.2 **:** Sezon renklerinde trend belirlenmesi
TK.3 **:** Üretim
TK.3.1 **:** Beden ölçülerinin oluşturulması
TK.3.2 **:** Kalıp hazırlanması
TK.4 **:** Planlama
TK.4.1 **:** Koleksiyon sayısının planlanması
TK.4.2 **:** Depo-mağaza sevkiyat planlaması
TK.4.3 **:** Ürün adet planlaması
TK.4.4 **:** Promosyon planı
TK.5 **:** Hizmet
TK.5.1 **:** Satış sonrası hizmetlerin planlanması
TK.5.2 **:** Vitrin tasarımı

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2.1 : Kıyaslamanın uygulanması ve uygulanmamasının farkı. 16
Çizelge 3.1 : İlişki matrisinde kullanılan semboller ve puanlama 25
Çizelge 3.2 : Nasıllar arasındaki ilişkide kullanılan semboller ve anlamları. 26
Çizelge 5.1 : Kalite evi hesaplama örneği 44
Çizelge 5.2 : İkili karşılaştırma matrisi 46
Çizelge 6.1 : Müşteri beklentileri ve teknik karakteristikler arasındaki ilişki 58
Çizelge 6.2 : AHP anket yapısı ve puanlama 63
Çizelge 6.3 : AHP 2.seviye kriterlerin anket sonuçları 64
Çizelge 6.4 : AHP Kalite başlığı altındaki kriterler için anket sonuçları 65
Çizelge 6.5 : AHP Fiyat başlığı altındaki kriterler için anket sonuçları 66
Çizelge 6.6 : AHP Zaman başlığı altındaki kriterler için anket sonuçları. 66
Çizelge 6.7 : AHP Moda-Çeşitlilik-Hizmet başlığı altındaki kriterler için anket sonuçları 67
Çizelge 6.8 : AHP Hizmet başlığı altındaki kriterler için anket sonuçları 67
Çizelge 6.9 : Kıyaslama anketi soruları ve elde edilen sonuçlar 73
Çizelge 6.10 : Kalite Evi ilişki matrisi 75
Çizelge 6.11 : Mutlak ağırlık ve önem derecesi yüksek kriterler 79

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 3.1 : Kalite fonksiyon yayılımının kısımları. 24
Şekil 4.1 : AHP' in hiyerarşik yapısı 33
Şekil 4.2 : AHP' in aşamaları 34
Şekil 5.1 : Çalışmanın uygulama adımları 40
Şekil 5.2 : AHP ile oluşturulan hiyerarşik yapı örneği. 45
Şekil 6.1 : Müşteri istekleri hiyerarşik yapısı. 61
Şekil 6.2 : Üçüncü seviye kriterlerin toplam göreceli önem dereceleri 68
Şekil 6.3 : Kıyaslama anketi sonuçlarının grafiksel gösterimi 72

HAZIR GİYİM PERAKENDE SEKTÖRÜNDE İÇSEL KIYASLAMA ÇALIŞMASINA BİR ÖRNEK

ÖZET

Çalışmada, birçok sektörde yaygın şekilde kullanılan kıyaslama (benchmarking) yöntemi, Türkiye' de hızla gelişen perakende sektöründe uygulanmıştır. Türkiye perakende sektöründe lider bir firmada içsel (internal) kıyaslama çalışması uygulanarak, firmadaki farklı departmanların sahip olduğu müşteri memnuniyet dereceleri belirlenmiş ve iyileştirilmesi gereken iş süreçleri tespit edilmiştir. Çalışmanın yapıldığı firma yurt içinde ve yurt dışında toplam 350 den fazla mağazaya sahip olup, 2milyar TL ciroya sahip Türkiye' nin önde gelen tekstil perakende markalarından biridir. Marka çocuk, bayan, erkek giyim ve aksesuar ürün gruplarına sahip olup, orta düzeyde müşteri kitlesine hitap eden bir ürün ve fiyat yelpazesine sahiptir. Yapılan internal (içsel) kıyaslama çalışmasıyla firma içerisinde, uygulanan süreçler ve hedef müşteri kitlesi bakımından birbirine çok yakın bulunan, aynı iş süreçlerine fakat farklı yönetim basamaklarına sahip bayan ve kız çocuk departmanları, ürün performansları açısından karşılaştırılmış, farklılıkları tespit edilip iyileştirilmesi gereken süreçler belirlenmiştir.

Çalışma kapsamında, gelişen perakende sektörü ve artan rakip sayısı sebebiyle her geçen gün çoğalan müşteri beklentileri, bu beklentileri karşılayan iş süreçleri ve bu iş süreçlerinden oluşan teknik karakteristikler tespit edilmiştir. İyileştirme sürecini kısaltmak ve kolaylaştırmak amacıyla hangi iş süreçlerinin son kullanıcı için daha öncelikli olduğu AHP (Analitik Hiyerarşi Prosesi) yönteminin uygulanması ile belirlenmiştir. Hiyerarşik yapıda düzenlenen ve toplamda 3 seviyeden oluşan müşteri istekleri AHP yöntemi ile önem derecesi bakımından incelenmiştir. Birinci seviye 'hedef' ve ikinci seviye 'Kalite', 'Fiyat', 'Zaman', 'Moda-çeşitlilik-tasarım' ve 'Hizmet' olarak tanımlanmıştır. Üçüncü seviye ise 'Ürünlerin dayanıklılığı', Ürün renk haslıklarının yüksekliği', Ürün baskı ve aksesuarlarının kalitesinin yüksek olması', Ürünlerin ekolojik standartlara uygunluğu', Model ve aksesuarların çocuk güvenliğine uygunluğu', Ürün fiyat kalite dengesinin uyumu', Ürün fiyatlarının rakiplere göre uygunluğu', İndirim döneminde fiyat aralığının uygunluğu', Promosyon faaliyetlerinin yeterliliği (2 al 1 öde, set halinde ürün) ', Talep halinde ürünün mağazaya gönderim kolaylığı', Sezon başlarında yeni sezona ait ürünlerin mağazada bulunma durumu', Ürün beden ölçülerinin uygunluğu', Model kalıplarının uygunluğu', Ürün model çeşitliliğinin fazlalığı', Ürün renk çeşitliliğinin fazlalığı', 'Koleksiyonun moda ve trendlere uygunluğu', 'Koleksiyonda yıl bazında değişimlerin çokluğu', 'Katalog ürünlerine mağazada ulaşma derecesi', 'Katalog bilgilerinin güvenilirliği', 'Mağaza ürün yerleşiminin doğruluğu ve kombinlerin uygunluğu' ve 'Ürünlerin satış sonrası değiştirilebilme olanağı' adlı kriterlerden oluşmuştur. Uygulama sonucunda, "Katalog bilgilerinin güvenilirliği", "Mağaza ürün yerleşiminin doğruluğu ve kombinlerin uygunluğu", "Talep halinde ürünün mağazaya gönderim kolaylığı" ve "Sezon başlarında yeni sezona ait ürünlerin

mağazada bulunma durumu" adlı müşteri beklentilerinin yüksek önem derecesine sahip olduğu tespit edilmiştir.

Müşteri istekleriyle ilişkili olan teknik karakteristikler her bir ürün grubunun iş süreçleri göz önüne alınarak 'Satınalma', 'Tasarım', 'Üretim', 'Planlama' ve 'Hizmet' adlı ana başlıklar ve 'Fiyat belirlenmesi', Maliyet belirlenmesi', Üretim takibi', Ham madde onay süreci (test dahil)', Üretimde kalite kontrol', Son kontrol', Sevkiyat', Rekabet analizi', 'İndirim dönemi koleksiyonunun belirlenmesi', Katalog için kombinlerin oluşturulması', Sezon modellerinde trend belirlenmesi', Sezon renklerinde trend belirlenmesi', Beden ölçülerinin oluşturulması ', Kalıp hazırlanması', Koleksiyon sayısının planlanması', Depo-mağaza sevkiyat planlaması', 'Ürün adet planlaması', Promosyon planı ', Satış sonrası hizmetlerin planlanması' ve Vitrin tasarımı' adlı alt başlıklar olarak belirlenmiştir.

Uygulamada ayrıca kıyaslama çalışmasının belli bir plan kapsamında uygulamasını sağlamak amacıyla KFY (Kalite Fonksiyon Yayılımı) yöntemi kullanılmıştır. KFY yöntemi ile kıyaslama çalışmasının belli bir prosedür izlenerek uygulanması ve yöntemin yapısından dolayı kıyaslama çalışmasının direk olarak gerçekleştirilmesi sağlanmıştır. Kıyaslama çalışması uygulamanın yapıldığı Kız çocuk ve Bayan departmanlarının müşteri beklentileri ile ilgili sahip oldukları müşteri memnuniyet derecelerinin belirlenmesi için uygulanan anket çalışmasına ait sonuçlar dikkate alınarak yapılmıştır.

Uygulama kapsamında departmanlara ait müşteri memnuniyet dereceleri göz önüne alınarak KFY yönteminde tespit edilen mutlak ağırlık değerlerine ve müşteri istekleri önem derecelerine göre 'Ürünlerin dayanıklılığı', 'Ürün baskı ve aksesuarlarının kalitesinin yüksek olması', 'Talep halinde ürünün mağazaya gönderim kolaylığı', 'Sezon başlarında yeni sezona ait ürünlerin mağazada bulunma durumu', 'Ürün beden ölçülerinin uygunluğu', 'Ürün model çeşitliliğinin fazlalığı', 'Ürün renk çeşitliliğinin fazlalığı', 'Katalog ürünlerine mağazada ulaşma derecesi', 'Katalog bilgilerinin güvenilirliği', 'Mağaza ürün yerleşiminin doğruluğu ve kombinlerin uygunluğu', 'Ürünlerin satış sonrası değiştirilebilme olanağı', 'Ürün fiyatlarının rakiplere göre uygunluğu', 'İndirim döneminde fiyat aralığının uygunluğu', 'Promosyon faaliyetlerinin yeterliliği' ve 'Koleksiyonun moda ve trendlere uygunluğu' adlı müşteri beklentilerinin ve ilişkili oldukları teknik karakteristiklerin Bayan departmanı için iyileştirilmesi gerektiği sonucu elde edilmiştir.

A CASE STUDY FOR INTERNAL BENCHMARKING OF TEXTILE APPAREL RETAIL INDUSTRY

SUMMARY

The purpose of this study is to provide a framework for an internal benchmarking process in an apparel retail company in order to improve the business functions that serve increasing customer satisfaction. To this aim, benchmarking process, which has been commonly used for the purpose of improvement through performance comparison in many industries so far, has been applied on fast growing textile retail industry in conjunction with QFD (Quality Function Deployment) and AHP (Analytic Hierarchy Process) in order to compare different product groups performance, define to areas which have different performance level and determine how they can be improved.

The literature survey showed that the literature lacks the study of benchmarking applied in apparel business, but the benchmarking process can be achieved systematically following the steps of QFD procedure which was initially proposed for planning for a new product. QFD method provided to identify customer expectation about production or service and help companies to improve their process according to customer requirement. Customer expectations were defined detailly in applications steps of QFD. Secondly, technical characteristics were identified according to company procedures. According to company procedures, relations between customer expectations and technical characteristics and their degrees were determined. At the same time importance degree of each customer requirements were be defined. Beside this, the research in the literature confirmed that AHP provides numerical values and analysis regarding the determination of customer priorities in the establishment of quality house within the application of quality function deployment technique. Customer requirements and their subtitles were simply examined with hierarchical form of AHP. Problem was divided subtitles with AHP, so each subtitles were examined detailly with this basic form and priority of each alternatives was determined. Objective and subjective evaluations of customers were commented together with using AHP. In this research, because of the all these advantages and hierarchic structure of customer expectations, AHP was used to determine priorities of each customer expectations.

The study was established for an apparel retail company which offers mens' wear, womens' wear and kids' wear. This company, one of the biggest Turkish textile brand, has 2 billion TL annual return and more than 350 stores. The girls and women department were chosen as the departments for which the internal benchmarking process was applied. Having same customer profiles and same production process were primary causes to choose these departments for internal benchmarking process. The framework used for the achievement of internal benchmarking application involved 8 steps, which were 'Identification of customer expectations', 'Identification of technical characteristics', 'Determination of the relationship between customer expectations and technical procedures',

‘Determination of the importance levels of each customer expectations’, ‘Comparison of performance levels of two departments’, ‘Analysis of quality house’, ‘Determination of the customer expectation and technical procedures in concern’ and ‘Suggestions for process improvement respectively’.

In practice, customer expectations were identified with three levels. First level was defined as subject. Second level was defined as 'Price', 'Timeliness or flexibility', 'Fashion, design and variety', and 'Service provided by the store'. Third level was defined as 'Quality-price balance (Paying in accord with the quality of product)', 'Price attractiveness (Paying less for the product with respective to identical products)', 'Discount price interval appropriateness (The suitability of the gap between season price and discount price)', 'Promotional activities qualification (buy 2 pay 1,etc)', 'Shipment to store on demand (The availability of the retailer to call the ordered product into the store)', 'Availability of brand new product at the beginning of the seasons', 'Fitness of patterns (The convenience of the styles to body proportions)', 'Fitness of patterns sizes (The fitness of the cloth to different sized people)', 'Style options variety (Availability of various styles)', 'Color options variety (Availability of various colors)', 'Harmony with fashion and trends (The convenience of the collection concept with the trends of season)', 'Annual divergences in collection (Identification of new concepts for each season)', 'Accessibility to catalog products at store (The availability of whole product range in all stores)', 'Credibility of catalog informations (Accessability of each product with the price specified in the catalog)', 'Correct settlement of products and accurate combines (Presenting alternatives to the customers in terms of creating combines)', 'Return or changeover after sales (The ease of the changeovers and providing guarantees'.

Moreover, technical characteristics, related with these customer expectations, were identified as two levels according to department processes and their job description. First level was defined as 'Buying', 'Design', 'Production', 'Planning', and 'Service'. Second level was defined as 'Identification of selling price', 'Identification of cost', 'Production following up', 'Approving of raw materials (including all testing procedures)', 'Quality control at production', 'Final controlling', 'Shipment', 'Competitor analyze', 'Identification of discount period collection', 'Define to combines for catalogue', 'Trend identification on season's styles', 'Trend identification on season's colors', 'Identification of body measurements', 'Preparation of pattern', 'Plan to number of collection', 'Plan shipment from warehouse to store', 'Plan to order quantity', 'Plan to promotion', 'Plan to after service', and 'Visual organization'.

In this study, importance of each customer expectations was defined with a survey study that was prepared according to AHP to determine which expectations are more important than others. According to this survey results, importance of technical characteristics have been calculated. Survey results showed that ‘Credibility of catalog information (Accessibility of each product with the price specified in the catalog)’, ‘Correct settlement of products and accurate combines (Presenting alternatives to the customers in terms of creating combines)’, ‘Shipment to store on demand (The availability of the retailer to call the ordered product into the store)’ and ‘Availability of brand new product at the beginning of the seasons’ had higher importance level than the other customer expectations.

In practice, relations and their degrees between customer expectations and technical characteristics were defined with expert of related departments on company.

According to these relations, technical characteristic which name was ‘Buying’ had more strong relations with customer expectations than other criteria. Similarly, second level customer expectation which name was ‘Price’ had more strong relations with technical characteristics than other parameters.

The comparison of performance levels for two departments was achieved based on the outputs got from the survey, in which a questionnaire requiring the attendants to state their satisfaction levels for each of their expectation was used. The survey was conducted among the women with children and each participant answered 2 questionnaires; one for her kid and the other for herself. Girls department was found to be showing higher performance in most customer expectation field. All surveys have been checked with sensitivity analysis and results of 53 surveys have been used on the study. According to results of these surveys, girls department had higher customer satisfaction level than ladies department for all customer expectation parameters. Results showed that ladies department’s performance should be improved with examine to related processes of girls department. Moreover, huge differences were observed between surveys results of these two departments on criteria which are 'Fitness of patterns (The convenience of the styles to body proportions)', 'Fitness of patterns sizes (The fitness of the cloth to different sized people)', 'Style options variety (Availability of various styles)', 'Color options variety (Availability of various colors)', 'Harmony with fashion and trends (The convenience of the collection concept with the trends of season)' and 'Correct settlement of products and accurate combines (Presenting alternatives to the customers in terms of creating combines)'.

The outputs of these two surveys were taken as in inputs for the application of QFD which provided the determination of the critical technical procedures that should be carefully controlled and improved. All evaluations on quality house and benchmarking process were made according to these results so, ‘customer voice’ was spread over on each company process to improve performance degree.

Finally, some suggestions about the technical procedures and improvements in meeting higher customer satisfaction were explained in detail under the titles of customer expectations which were ‘Durability (Strength and long useful life of product)’, 'Print and accessorizes’ durability (Long useful life of the print and accessorizes)', ‘Shipment to store on demand (The availability of the retailer to call the ordered product into the store)’, ‘Availability of brand new product at the beginning of the seasons’, ‘Fitness of patterns sizes (The fitness of the cloth to different sized people)’, ‘Style options variety (Availability of various styles)’, ‘Color options variety (Availability of various colors)’, 'Accessibility to catalog products at store (The availability of whole product range in all stores)', 'Credibility of catalog info’s (Accessibility of each product with the price specified in the catalog)', ‘Correct settlement of products and accurate combines (Presenting alternatives to the customers in terms of creating combines)’, ‘Return or changeover after sales (The ease of the changeovers and providing guarantees)’, ‘Price attractiveness’, 'Discount price interval appropriateness (The suitability of the gap between season price and discount price)', ‘Promotional activities qualification (buy 2 pay 1,etc)’ and ‘Harmony with fashion and trends (The convenience of the collection concept with the trends of season)’.

Based on these, the company in concern was suggested to monitor quality and follow test procedures precisely. Each product component should be tested before

production and their application should be checked on production. Moreover, at the end of the production, ready garments' quality should be controlled carefully to avoid any defected samples at order. The sizes and seam tolerances should be reviewed in order to improve the fit characteristics. To avoid any pattern and size problem on garment, designs should be checked with some samples before the production. Additionally, increasing the number of sizes provides to decrease measurement tolerances, so garments which have out of the tolerances measurements can be avoid at order. Number of combines should be increased and paid attention for displaying of them. Stores should be controlled frequently to be sure true application of combines on stores. Selling values of same season should be checked closely for improving of color and style range quantity of each style at collection and diversity of collection. According to best and fast seller styles and their selling period information next season collections should be planned. Competitors should be analyzed in detail and cost of each style with their all components should be examined to improve selling price. Within this case, the company obtained reliable analysis with well determined initiative.

1. GİRİŞ

Perakende sektörü son müşteri ile yakınlığı bakımından müşteri beklentilerini belirlemek ve karşılamak durumda olan en önemli sektörlerden biridir.

Rakip sayısının her gün arttığı perakende sektöründe müşteri istekleri de buna paralel olarak artmaktadır. Piyasadaki rakip sayısının ve dolayısıyla muadil ürün sayısının artması, müşterinin aynı ürüne birçok yerde ulaşmasına ve dolayısıyla üründen beklentilerinin artmasına neden olmaktadır. Müşteri beklentilerinin bu artışı karşısında işletmeler ürünlerini ve iş süreçlerini iyileştirmeye çalışmaktadırlar, ancak müşterilerin üründen beklentileri moda, kalite, uygun fiyat gibi birbirlerini etkileyen özelliklerdir ve bir araya getirilmeleri zordur, bu sebeple bütün müşteri isteklerinin bir üründe en üst düzeyde karşılanması mümkün değildir. Sonuçta da işletmeler müşteri istekleri arasında önem sıralaması yapmak ve ürünlerde iyileştirilmesi gereken birincil özellikleri belirlemek zorundadırlar.

Müşteri isteklerini belirlemek ve bunları karşılamak firmanın satış rakamlarını ve karlılığını arttıracağından sektördeki şirketlerin müşterisini ve beklentilerini çok iyi tanıması ve geliştirmesi gereken yönlerini belirlemesi gerekir. Bunun yanı sıra, perakende sektörü son yıllarda hızla gelişmekte ve sektördeki birçok şirket pazarda daha fazla pay sahibi olmak için rakipleri gözlemleyerek gelişime açık noktalarını belirlemeye çalışmaktadırlar. Rakiplerin sektördeki yeri ve müşteriyi memnun edebilme derecesi tercih edilme bakımından çok önemlidir, bu sebepten rakiplerin ürün özellikleri ve müşteri memnuniyeti bakımından bulundukları seviye incelenmesi gereken kriterlerdir. Bu noktada müşteri isteklerini belirlemek ve ürünleri bu yönde iyileştirmek başarıyı elde etmek için izlenmesi gereken bir yoldur.

Benchmarking (Kıyaslama) rakiplerin kıyaslanması ve sektördeki en iyi uygulamaların belirlenmesi bakımından kullanılabilecek en önemli yöntemlerden

biridir. Kıyaslama ile işletmelerin ürün ve iş süreçleri incelenir, kritik ve önem düzeyi yüksek süreçler tespit edilir, rakip işletmeler bu süreçlerin uygulaması bakımından karşılaştırılır ve en başarılı uygulamalar belirlenir. Bu uygulamaların diğer işletmelere adapte edilmesi için yapılması gerekenler belirlenir ve gerekli değişiklikler bu işletmelere uygulanarak mükemmel bir uygulama elde edilmeye çalışılır.

Kıyaslama ile en iyi uygulamanın belirlenmesi ve diğer kuruluşlara adapte edilmesi noktasında birçok yardımcı yöntem kullanılabilir. Bunlardan biri de Kalite Fonksiyon Yayılımı (KFY)' dır. Bu yöntem ile belirlenen müşteri isteklerinin ürünün hangi özelikleriyle ilişkili olduğu ve bu ilişkinin derecesi belirlenir. Böylece tespit edilen müşteri isteklerinin karşılanmasını sağlayacak prosesler tespit edilir ve işletmenin belirlediği hedeflerin elde edileceği ideal üretim yöntemi oluşturulur. KFY yöntemi ile bu ideal üretim yönteminin tasarlanabilmesi ve uygulama tekniklerinin belirlenebilmesi için ürünü oluşturan her bir iş sürecinin önemi belirlenmelidir, bu da her bir özellikle karşılanacak müşteri ihtiyaçlarının önem derecesinin belirlenmesi ile mümkün olur. Yani, KFY' nin daha etkin şekilde kullanılması için müşteri isteklerinin önem derecelerinin belirlenmesi gerekir. Tüm bu uygulamalar sonucu KFY yöntemi ile müşteri isteklerinin yani müşterinin sesinin tüm iş süreçlerine yayılması sağlanır böylece müşteri merkezli bir çalışma süreci oluşturulur.

Müşteri isteklerinin kendi içindeki önem derecelerinin belirlenmesi için birçok yöntem kullanılmaktadır, bunlardan biride Analitik Hiyerarşi Proses (AHP)' dir. AHP yönteminde kurulan hiyerarşik yapı ile müşteri isteklerinin kendi aralarında karşılaştırılması ve önem derecelerinin belirlenmesi sağlanır.

Bu çalışmada perakende sektörünün önemli bir kuruluşuna ait farklı iki ürün grubu arasında müşteri memnuniyet düzeyini arttıracak en ideal çalışma süreçlerinin belirlenmesi amacıyla kıyaslama uygulaması yapılmış, kullanılan KFY ve AHP yardımcı yöntemleriyle müşteri memnuniyetini sağlayacak parametreler ve bunların önem dereceleri belirlenmiş, böylece maksimum müşteri memnuniyetini sağlayacak iş süreçleri ve bunları her bir ürün grubunda uygulamak için gerekli teknikler belirlenmeye çalışılmıştır.

1.1 Literatür Araştırması

Bu bölümde tez çalışmasında kullanılan Kıyaslama, Kalite Fonksiyon Yayılımı ve Analitik Hiyerarşi Prosesi yöntemlerini içeren literatür örneklerine yer verilmiştir.

"Internal benchmarking for assessment of supply chain performance" adlı uygulamada, içsel kıyaslama çalışması yapılmış olup aynı kuruluşa bağlı tedarik zincirinde 3 farklı ülkedeki 3 farklı organizasyon incelenmiş, tedarik zinciri açısından önemli olan özellikler ve bu özellikler için her bir organizasyonun sahip olduğu performans dereceleri tespit edilmiştir. Elde edilen verilere göre organizasyonların sahip olduğu performanslar karşılaştırılmış ve aralarındaki farklılıklar kıyaslama yöntemiyle incelenerek en aza indirilmeye çalışılmıştır. Literatür araştırması ile tedarik zinciri için önemli performans kriterleri 'hizmet araçları kullanımı', 'malzeme stokları kullanımı', 'ulaştırma imkanları', 'bilgi birikimi', 'kaynak ve tedarikçi araştırması' ve 'fiyatlama' ana başlıkları olarak sıralanmış ve her biri için iş süreçleri göz önüne alınarak alt başlıklar belirlenmiştir. SCM (Significant Category Performans) yöntemi kullanılarak bu performans kriterlerinin önem dereceleri tespit edilmiştir. Tedarik zincirindeki 3 farklı organizasyonun performans seviyeleri PVA (Performance Value Analyze) ve SWOT yöntemleriyle tespit edilmiştir. Çalışmada organizasyonlar belirlenen alt ve ana başlıklar için her iki yöntemle ayrı ayrı değerlendirilmiş, her bir organizasyonun ilgili parametreler için performans seviyeleri görülmüştür. PVA ve SWOT analizi sonuçlarıyla firmalar arasında kıyaslama yapılmış ve her bir organizasyonun güçlü-zayıf yönleri belirlenerek gelişime açık parametreler için iyileştirme planları yapılmıştır. Bu çalışma PVA ve SWOT analizinin kıyaslama ile birlikte kullanılması bakımından farklılık yaratan bir çalışmadır (Kodali ve Soni, 2010).

"Benchmarking the quality of hotel services: managerial perspectives" adlı çalışmada, Kore menşeyli lüks otellerin servis kalitesini iyileştirmek için en iyi uygulamanın belirlenmesini amaçlayan bir rekabetçi kıyaslama çalışması yapılmıştır. Uygulamada kıyaslamaya dahil edilecek Kore'deki 6 otel Intercontinental, Chosun, Shilla, Hilton, Hyatt, ve Lotte olarak belirlenmiş ve bu otellerde çalışan uzman görüşlerine dayanarak servis hizmetini etkileyen parametreler belirlenmiştir. Servis hizmetini etkileyen bu 14 adet parametre AHP yöntemi kullanılarak önem sıralaması yapılabilmesi için 2 seviyede hiyerarşik olarak sıralanmıştır. Hiyerarşide bu

parametreler “Oda servisi” ana başlığı altında ‘temizlik’, ‘konfor’, ‘atmosfer’, ‘donanım’, ‘fiyat’, ‘ölçü’ ve ‘tamamlayıcı ürünler’; “Ofis servisleri” ana başlığı altında ‘saygı’, ‘hızlı servis’, ‘şikayet alma’, ‘rezervasyon’, ‘iş merkezi olma’, ‘spor servisleri’ ve ‘rehberlik hizmetleri’ olarak sıralanmıştır. AHP yöntemi kullanılarak seçilen 6 otelde çalışan toplam 162 kişinin değerlendirmesi sonucu belirlenen her bir parametrenin önem derecesi tespit edilmiştir. Değerlendirmede 5’li skala kullanılmış çok önemli 5, çok önemsiz 1 ile puanlanmıştır. Tüm bu ana başlıklarda, yine çalışanlara uygulanan bir anket çalışması ile bu 6 otel için müşteri tatmin seviyeleri belirlenmiştir. Elde edilen bu veriler kullanılarak 6 otelin müşteri tatmin seviyeleri kıyaslanmış ve parametrelerin önem dereceleri göz önüne alınarak her bir otel için iyileştirme yapılması gereken noktalar tespit edilmiş, bu noktalarla ilgili hedefler belirlenerek aksiyon planları oluşturulmuştur (Min, 1997).

Tezel’in, “Kıyaslama ve Kalite İyileştirmesi - Kalite Fonksiyon Göçerimi Metodu Uygulaması” başlıklı çalışmasında, televizyon üreticisi bir firma için müşteri ihtiyaçlarına yönelik kalite ve ürün iyileştirmesi yapılmıştır. Uygulamada, müşteri istek ve ihtiyaçları yapılan anket çalışmaları ile belirlenmiş, bu ihtiyaçların öncelik sıralaması AHP kullanılarak yapılmış, sonuçlar KFY ile değerlendirilmiştir. Yapılan anket ile müşteri memnuniyeti 1 genel, 4 fonksiyonel (ürün planlama/pazarlama, mühendislik/geliştirme, satın alma/operasyon, kalite/güvenilirlik) olmak üzere 5 ana kısımda incelenmiştir. Elde edilen anket verileriyle KFY yönteminde kullanılacak müşterinin sesi kısmında tüketici beklentilerini oluşturan parametreler ve bunların ilişkili olduğu teknik süreçler belirlenmiştir. Bu parametreler estetik başlığı altında; ‘endüstriyel dizayn’, ‘temas kalitesi’, ‘boya kalitesi’, ‘logo’, özellikler başlığı altında; ‘ses ve görüntü kalitesi’, ‘kullanım kolaylığı’, sevkiyat başlığı altında ‘maksimum konteynır yükleme adedi’, kalite başlığı altında ‘servis’, ‘garanti’, maliyet başlığı altında; ‘düşük fiyat’ olarak sıralanmıştır. Yapılan AHP analizi ile bu parametreler kendi aralarında karşılaştırılmış ve müşteri ihtiyaçları açısından öncelikleri belirlenmiştir. Buna göre müşteri tatmini açısından en önemli parametreler ‘düşük maliyet’, ‘maksimum konteynır yükleme adedi’ ve ‘endüstriyel dizayn’ olmuştur. ‘Logo’ ve ‘kullanım kolaylığı’ gibi bazı parametrelerin ağırlıkları sıfır olarak tespit edilmiştir. Ayrıca hedef müşteri kitlesinin belirlenen ihtiyaçları göz önüne alınarak bir pazarlama stratejisi oluşturmak için farklı fiyat seviyelerindeki ürünler arasında kıyaslama çalışması yapılmıştır. Uygulamada müşterilere yapılan

anket sonuçlarından faydalanılmış ve rekabetçi kıyaslama yöntemi kullanılarak, üründe bulunması gereken her bir parametre için 3 ayrı rakip firma tüketiciler tarafından karşılaştırılmıştır. Yapılan kıyaslama çalışması ile firmanın marketteki güçlü-zayıf yanları belirlenmiştir. Kıyaslama çalışmasının sonuçları, müşteri ihtiyaçları ve bunların öncelik sıralamasına göre televizyon markasının dizayn aşamalarında kalite ve ürün iyileştirmesinde kullanılmıştır (Tezel, 2007).

Gonzalez ve arkadaşlarının yaptığı "Designing a supply chain management academic curriculum using QFD and benchmarking" adlı çalışmada, KFY ve Kıyaslama yöntemleri beraber kullanılarak tedarik zinciri yönetimi programı için müşteri merkezli bir lisans müfredatı oluşturulmuştur. Bu uygulamada bir eğitim programı oluştururken müşterilerin kim olacağının ve onların beklentilerini belirlemenin tamamlanması gereken ilk aşama olduğunun altı çizilmiştir. Eğitim sektöründe KFY ve Kıyaslama yöntemlerinin birlikte kullanılması ve bunlardan elde edilen verilerle bir müfredat programı oluşturulması bakımından bu çalışma diğerlerinden ayrılmaktadır. Çalışmada, en ideal müfredatın oluşturulabilmesi amacıyla program için müşteri konumundaki öğrenciler tarafından ihtiyaç duyulan kriterlerin belirlenmesi aşamasında Institute for Supply Management (ISM)'in verilerinden faydalanılmıştır. Bunun yanı sıra satın alma, planlama ve lojistik uzmanlarıyla görüşmeler yapılarak tedarik zinciri ve lojistik alanlarında uzman bir gruba anket çalışması uygulanmıştır. Elde edilen datalar dinamik analiz indirgeme (Dynamic Analysis Reduction) adlı eleme yöntemi ile analiz edilmiş ve müşteri beklentisini oluşturan parametreler arasında bir önem sıralaması yapılmıştır. Kalite evine yerleştirilen bir müfredatta olması gereken özellikler Amerika da bulunan 18 farklı tedarik zinciri programının incelenmesi ve bunlar arasında kıyaslama çalışması yapılması ile belirlenmiştir. Bu özellikler 'üretim ve operasyon bilgisi', 'teknik kabiliyet', 'iş stratejisi yeteneği', 'piyasa bilgisi', 'tedarik zinciri yönetimi bilgisi' ve 'liderlik becerileri' şeklinde sıralanmıştır. Uygulamada mevcut programın seviyesinin ve konulacak hedeflerin belirlenmesi amacıyla bir kıyaslama çalışması yapılmıştır. Müfredat programında olması gereken parametreler KFY kullanılarak mevcut müfredat programı ve 4 ayrı üniversite için karşılaştırılmıştır. Bu şekilde mevcut programın, diğer programlar arasındaki nerede olduğu belirlenmiş ve sonuçlara göre iyileştirme planları oluşturulmuştur. Çalışma sonucu oluşturulan planlar, akademik programın organizasyon yapısı, teknolojik gereksinimler ve

öğrencileri motive etmek için kullanılacak stratejileri kapsamıştır. Eylem planları arasında geliştirilecek yeni eğitim programları için analitik becerileri geliştirmeye odaklanmak, global konularla alakalı ders sayısını arttırmak, iki dilde eğitimi desteklemek, tedarik yönetiminin önemini belirten ve müşteri beklentileriyle rakiplerin performansını inceleyip aksiyon planları yapacak bir birime sahip olmak yer almıştır. Sonuç olarak müşteri beklentilerini karşılayan akademik program taslağı oluşturularak problem çözülmüştür (Gonzalez ve diğ., 2008).

Kumar ve arkadaşlarının "Integrating quality function deployment and benchmarking to achieve greater profitability" adlı çalışmasında maksimum verimi almak için müşteri memnuniyetini arttırmak amacıyla Kıyaslama ve KFY kombinasyonu kullanılmıştır. Kumar ve arkadaşları çalışmasını, bir mobilya firmasında uygulamış olup, müşteri ihtiyaçlarını daha önce farklı ürün grupları için alınmış mevcut verilerden ve uzman çalışanlara uygulanan anket çalışmalarından yararlanarak belirlemiştir. Söz konusu bu ihtiyaçlar, Balık kılçığı (Fishbone), Pareto ve Çevre diyagramları (Vicinity) kullanılarak analiz edilmiş ve önem dereceleri belirlenmiştir. Önemli müşteri ihtiyaçları arasında ürünün 'ayar aralığı', 'ayarlama hızı', 'ayarlama kolaylığı', 'kişiye göre ayarlanabilir olması', 'güvenlik', 'konfor' ve 'değiştirilebilir olması' yer almıştır. Bu ihtiyaçlarla ilgili olarak ürün gereksinimleri 'ayar aralığı', 'ayarlama süresi', 'ayarlamak için harcanan güç', 'diz mesafesi', 'ayar sayısı', 'karmaşıklık' şeklinde sıralanmıştır. Son olarak uygulamada firmanın sektördeki yerini ve gelişime açık yönlerini belirleyebilmek amacıyla bir kıyaslama çalışması yapılmıştır. Kıyaslama, uygulamanın yapıldığı firmanın aynı sektörden 3 farklı firmayla belirtilen müşteri ihtiyaçlarını karşılaması bakımından tüketicilere uygulanan anket çalışması ile yapılmıştır. Bunun yanı sıra, uygulamanın yapıldığı firma için belirlenen hedef değerler uygulandığında firmanın nerede olması gerektiği ile ilgili aksiyon planları oluşturulmuştur. Bu uygulama ile daha fazla müşteri tatmini ve daha büyük bir pazar payı sağlayacak, bunun yanı sıra karlılığın da arttırılmasını mümkün kılacak yeni bir ürün modeli geliştirilmiştir. Sonuç olarak, firmaların finansal ve stratejik üstünlüğünü sağlamak açısından KFY ve kıyaslama yöntemlerinin beraber kullanılmasının pazar payı ve karlılık artışında maksimum fayda sağladığı ispatlanmıştır (Kumar ve diğ., 2006).

"The Methodology of Quality Function Deployment with Crisp and Fuzzy Approaches and an Application in the Turkish Shampoo Industry" adlı çalışmada

müşteri gereksinimleri literatür araştırması ve kuruluştaki odak grup ile yapılan beyin fırtınası çalışması ile belirlenmiştir. Literatür araştırmasında incelenen diğer çalışmalardan farklı olarak bu uygulamada, bulanık mantık ve kesikli sayılar metotları kullanılarak ilgili parametrelerin önem dereceleri belirlenmiştir. Ürün parametreleri 'fiyat', 'marka', 'güzel koku', 'içerilen vitaminler', 'doğallık', 'göz yanmasını önleme', 'kepeğe engel olma', 'saçı yumuşatma', 'parlaklık verme', 'saç dökülmesine engel olma', 'kolay köpürme', 'kolay durulama', 'ambalaj', 'ergonomiklik', 'hacim verme', 'yapışmayı önleme' ve 'saça uygunluk' olarak sıralanmıştır. Bu parametrelerin müşteriye göre önem derecelerini belirlemek için 240 tüketici ile anket çalışması yapılmış, anket çalışmasında 5'li skala kullanılmış, 5 en önemli 1 ise düşük önem derecesini temsil etmiştir. Sonuçlara göre, 'saç dökülmesine engel olma' en önemli parametre olarak belirlenmiş, bunu sırasıyla 'yapışmayı önleme', 'saça uygunluk', 'parlaklık verme' ve 'saçı yumuşatma' gibi parametreler izlemiştir. Çalışmada oluşturulan müşteri rekabet matrisinde önem dereceleri belirlenen 17 parametreden 12 tanesi yönetilebilen, kalıcı ve net faktörler olarak 3 ayrı başlık altında, 3 farklı rakip ile karşılaştırma yapılarak incelenmiştir. Diğer 5 parametre bu başlıklara ilişkili olmadığı için incelemeye alınmamıştır. Yapılan kıyaslama çalışmasında tüm ürün özellikleri için rakip ürünlerin ve çalışmanın yapıldığı kuruluşun kendi ürününün müşteri gözündeki yeri incelenmiştir. Kıyaslama çalışmasında elde edilen veriler ile kuruluşun rakipler arasında hangi seviyede olduğunun görülmesi sağlanmış ve iyileştirilmesi gereken özellikleri belirlenmiştir. Uygulamada ayrıca ürünün sahip olması gereken özellikler hem bulanık mantık hem de kesikli sayılar yöntemiyle incelenmiş ve ağırlıkları belirlenmiştir. Sonuçlara göre her iki yaklaşım içinde ilk 3 önemli parametre 'yapışmayı önleme', 'saça uygunluk' ve 'saçı yumuşatma' şeklinde belirtilmiştir. Müşteri gereksinimleri ve bunların önem dereceleri gözetilerek elde edilen sonuçlara göre üründe olması gereken teknik özellikler 'performans', 'güvenilirlik', 'uygunluk', 'dayanıklılık', 'hizmet' ve 'estetik' olarak belirlenmiştir (Zaim ve Şevkli, 2002).

Mirmahmutoğullari'nın "Tedarik zinciri yönetimi sürecinde tedarikçi özelliklerini iyilestirmede kalite fonksiyon yayiliminin kullanimi" adlı çalışmasında otomativ sektöründe kullanılan alüminyum plakaların temininde görevli 4 tedarikçi firmanın özellikleri incelenmiş ve iyileştirilmesi amaçlanmıştır. Bu tez kapsamında yeni veya

mevcut ürünün özelliklerinin iyileştirilmesine değil, ürüne etki eden malzemelerin teminini sağlayan tedarikçilerin özelliklerinin iyileştirilmesi için bir Kalite Evi uygulaması yapılmıştır, böylece tedarikçilerin hangi müşteri ihtiyaçlarına daha çok önem vermesi ve hangi özelliklerini iyilestirmeleri gerektiği tespit dilmiştir. Çalışmada üretici firmanın satınalma yetkilileri ile görüşülerek, firmanın tedarikçilerinde aradığı başlıca özellikler saptanmıştır. Bu özellikler 'iade edilen malzeme miktarının az olması', 'satınalma maliyetinin düşük olması', 'kararlaştırılan temin zamanına uyulması', 'alternatif dağıtım kanalları olması', 'vadeli satış imkanı sunulması', 'mesafenin yakın olması', 'istenilen sertifikalara ve sektörde iyi deneyimlere sahip olunması' şeklinde sıralanmıştır. Uygulamada ayrıca şu anda sıklıkla çalışılmakta olan firma ile diğer potansiyel tedarikçi firmalar arasında bir kıyaslama çalışması yapılmıştır. Üretici firmada çalışan üç satınalmacının dikkate alınan firmaların ürünlerinin ilişkisel performansı hakkında 1-9 önem skalasına göre derecelendirme yapmaları istenmiş ve böylece tedarikçilerin göreceli performansları incelenmiştir. Yapılan bu kıyaslama çalışması ile mevcut tedarikçilerin belirlenen özellikler için hangi seviyede oldukları görülmüştür. Çalışma sonucunda; iyilestirilmesi ve önem verilmesi gereken ilk faktörün tedarikçi firmanın üretici firmaya olan mesafesi olduğu anlaşılmıştır. Bu faktörün iyileştirilmesi, tedarik zincirindeki satınalma maliyetini arttıran nakliye masrafları, temindeki gecikmeden kaynaklı diğer masrafları azaltmaya büyük ölçüde yardımcı olacağı belirtilmiştir. Ayrıca, bir diğer önemli faktörün malzemenin satınalma maliyeti olduğu ve bu sebeple tedarikçi firmanın ürün satış maliyetlerini azaltacak tedbirler alması gerektiği belirlenmiştir. Elde edilen verilerle, mevcut durumda üretici firma tarafından izlenen tedarikçi politikası ile birebir benzerlik göstermediği ortaya çıkmış ve bu sebeple tedarikçiler ile olan ilişkilerin tekrar gözden geçirilmesi gerektiğine karar verilmiştir (Mirmahmutoğullari, 2007).

"Kalite Fonksiyon Yayiliminin İncelenmesi ve Bir Uygulama" adlı çalışma bir metal ambalaj işletmesinde yapilmiştir. İşletmenin çalıştığı bir müşteri temsilcisi firma müşteri olarak kabul edilmiş ve bu müşteri temsilcisi firma vasıtsıyla otomotiv sektöründeki metal ambalaj kulanımıyla ilgili müşteri istek ve ihtiyaçları belirlenmiştir. Müşteri isteklerinin belirlenmesinde yüz yüze görüşme, daha önceki deneyimlerin analizi ve yerinde inceleme yöntemlerinden yararlanılmıştır. Ayrıca, müşteri isteklerinin önceliklendirilmesinde AHP yöntemi, bu isteklerin

sınıflandırılmasında ise Etkileşim Diyagramı yardımcı araç olarak kullanılmıştır. Elde edilen müşteri isteklerine göre 'metal ambalajlar bir biri üzerine stoklanabilmeli', 'maksimum sayıda yedek parça stoklama kapasitesine sahip olmalı', 'ambalaja yüklenme yöntemi karmasık düzeneklere sahip bir sistem içermemeli', 'tamponların stoklanması ve sevk edilmesi esmasında parçalar zarar görmemeli', 'metal ambalajlar forklift ve transpalet gibi araçlar ile taşınabilmeli' dir. Bu ihtiyaçlar 'lojistik', 'ergonomi', 'maliyet' ve 'kaynak tekniği' olarak 4 ana başlık altında düzenlenmiştir. Bu 4 ana başlık müşteri isteklerinin birinci düzeyde gösterimi olarak adlandırılmıştır. Ikinci düzeyde bu başlıkların alt girdileri verilmiştir. Bunlar Lojistik başlığı altında 'Stoklanabilirlik', 'Stoklanan yedek parça adeti', 'Metal ambalaj kritik (Dıs) ölçüleri', 'Yedek parça güvenliği', 'Taşınabilirlik', 'Tanıtım cepliği', 'Bağlı kullanılabilirlik', 'Çevreye uygunluk', Ergonomi başlığı altında 'Kolay kullanım ve İş gücü – Zaman', Maliyet başlığı altında 'Düşük maliyet', Kaynak tekniği başlığı altında 'Kaynak dikişleri' ve 'Yöntem' şeklinde belirtilmiştir. Tüm bu birinci ve ikinci düzey parametreler kendi içlerinde AHP yöntemi ile karşılaştırılmış ve her birinin önem derecesi belirlenmiştir. Sonuçta müşteri istekleri en yüksek önem derecesine göre 'Taşınabilirlik', 'Yedek parça güvenliği', 'Kasa kritik (Dıs) ölçüleri', 'Stoklanabilirlik', 'Kaynak dikişleri' ve 'Yöntem' şeklinde sıralanmıştır.

Uygulamada ayrıca bir kıyaslama çalışması da gerçekleştirilmiştir. Kıyaslama, uygulamanın yapıldığı firmanın 3 ayrı rakip firma ile belirlenen müşteri beklentileri bakımından karşılaştırılması ile yapılmıştır. Kıyaslama çalışmasında müşterilerden rakip ürünlerin her bir müşteri isteği bakımından (1 – 5) ölçeğinde (1 en kötü – 5 en iyi) değerlendirilmesi istenmiştir. Yapılan bu kıyaslama çalışmasıyla elde edilen verilere göre uygulamanın yapıldığı Koçer-San adlı firmanın durumunun diğer üç rakibe göre orta düzeyde algılandığı görülmüştür. Müşteri istekleri ve önem derecelerinin belirlenmesinin ardından bu istekleri karşılayacak teknik karakteristikler beyin fırtınası yöntemi ile elde edilmiştir. Bunlar 'Stoklanan kasa sayısı', 'Kritik ölçüler', 'Taşınabilirlik toleransı', 'Kasa kapasitesi', 'Parça güvenlik kriteri', 'Kasa köşegen (çaprazlık) ölçüleri', 'Gazaltı kaynak dikişleri' ve 'Gazaltı kaynak parametreleri' şeklinde sıralanmıştır. Veriler doğrultusunda "Süreç Kontrol Planlama Çizelgesi"oluşturulmuş ve bu çizelgede sürecin kontrol edilmesi gereken noktalar belirlenmiştir. Bu kontrol noktalarında hangi parametlerin, hangi sıklıkta,

hangi yöntemle kontrol edilecegi gibi konular tespit edilmiş ve uygulamaya alınmıştır (Seyhan, 2006).

Suliyev'in "Müsteri Beklentilerinin Kalite Fonksiyon Yayilimi İle Analiz Edilmesi ve Gida Ambalaji Sanayinde Örnek Bir Uygulama" adlı çalışmasında, müşterilerin süt ambalajı tercihleri hakkında bilgi edinilerek, bu konudaki istek ve sikayetleri belirlenmiştir. Raslantı yöntemiyle ziyaret edilen ailelere yapılan anketlerle elde edilen müşteri ihtiyaçlarının KFY ile incelenmesi sonucu yeni bir süt ambalajı tasarlanmıştır. Bunun yanı sıra süt ürünlerinin kullanıldığı yerde incelenmesi amacıyla Gemba analizi yapılmış bu amaçla karton kutu kullanılarak, gece geç bir saatte çocuguna mama hazırlayan bir anne izlenmistir. Analiz sonucunda süt kutusunun dikdörtgen yapısı nedeniyle kullanımının zor olduğu ve yine bu yapı nedeniyle ağırlık merkezinin dengelenememesi gibi problemlere sahip olduğu belirlenmiştir. Bu problemler göz önüne alınarak süt ambalajında bulunması gereken özellikler, Gemba analizi ile önem bakımından derecelendirilmiştir. Süt ambalajı konusunda anket sonuçları ve Gemba analizi ile 'uygun fiyat', 'kullanım kolaylaştıran genel tasarım', 'dökümü kolaylaştıran yapı' ve 'yeterli genişlikte kapak', 'sağlığa zararlı olmaması', 'tutus kolaylığı' ve 'hafiflik' gibi özellikler müşterilerin birincil ihtiyaçları olarak sıralanmıştır. Bunların yanı sıra çalışmada 'geniş ve sağlam kapak', 'elle tutum için gerekli yapı', 'karton ambalaja sahip olma' gibi özelliklerde ikincil ihtiyaçlar olarak belirlenmiştir. Sonuç olarak açma kapama kolaylığından dolayı yassı kapağa sahip kare bir ambalajın kullanım açısından daha faydalı olacağı belirlenmiştir (Suliyev, 2007).

"Analitik Ağ Süreci ve Bulanik Mantik Kullanımıyla Kalite Fonksiyon Yayılımının Mobilya Sektöründe Uygulanmasi" adlı çalışma "elbise dolabı" örneği üzerinde yapılmış ve bu ürün için KFY' nin temel aracı olan kalite evi kurulmustur. Tez kapsamında 20 kişiye anket çalışması yapılmış ve müsterilerin bir elbise dolabıyla ilgili istek ve beklentilerini oluşturan parametreler belirlenmiştir. Bu parametreler "Kaliteli malzemeden yapılma", "Ergonomik yapıda olma", "Sabit konumda durabilme", "Kapakların bozulmaması", "Boyutlarının orantılı olması", "Yerlesime uygun olması", "Raf sayısının çok olması", "Askı sayısının yeterli olması", "Askı takma çubuğunun yükseklik ayarlı olması" şeklinde sıralanmış ve 'Dayanıklılık', 'Kullanım kolaylıgı', 'Estetiklik', 'Kapak ve çekmecelerin açılış biçimi', 'Raf ve askı sayısı yeterliliği' başlıkları altında toplanmıştır. Bahsi geçen özellikler firmada

oluşturulan teknik ekiple yapılan toplantılar sonucunda ‘Malzemenin cinsi’, ‘Kullanılan ek aparatlar’, ‘İşçilik, kaplama/boya/ cila’ ve ‘Boyutlandırma (Ölçülendirme)’ başlıklarıyla teknik gereksinimlere dönüştürülmüştür. Müşteri istekleri ile teknik gereksinimler arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde derece analizi metodu kullanılmıştır. Belirlenmiş olan müşteri isteklerinin göreli önem dereceleri, bulanık analitik ağ süreci (ANP) yardımıyla hesaplanmış ve böylece en önemli müşteri istekleri belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre elbise dolabının ‘dayanıklı’ ve ‘kullanımının kolay olması’ en önemli müşteri isteği olurken, ‘estetiklik’ ikinci sırada olmuştur. ‘Kapak ve çekmecelerin açılış biçimi’ % 1 ve ‘raf ve askı sayısının yeterliliği’ isteği ise % 4 gibi düşük önem derecelerine sahip olmalarına rağmen, analizin diğer aşamalarında ilişkisel olarak diğer müşteri isteklerini etkileyecekleri düşünülerek kullanımlarının devamına karar verilmiş ve sonuçta etkilerinin yüksek olduğu görülmüştür. Ardından her bir müşteri isteğini karşılamada teknik gereksinimlerin ne derecede etkili olduğu belirlenmiştir. Firma müşteri memnuniyetini arttırmada kullanılan ek aparatların, aksesuarların ne derecede önemli olduğunu görmüş, bu tarz malzemeleri temin eden kuruluşlarla çalışma sonuçlarını paylaşma kararı almıştır. İkinci olarak boyutlandırmanın önemli bir faktör olduğu belirlenmiş ve bu karakteristik üzerinde titiz davranılmasına karar vermiştir (Okul, 2007).

Bu bölümde ürün, hizmet, çalışma prosesi ve müşteri memnuniyeti iyileştirmesini sağlamak amacıyla Kıyaslama, KFY ve AHP yöntemlerinin kullanıldığı çalışmalar incelenmiştir. Çalışmalarda müşteriden elde edilen istek ve ihtiyaçlara göre ürün geliştirilmesi ve böylece maksimum tüketici memnuniyeti sağlanabilmesi için Kıyaslama ve KFY’nin yaygın olarak birlikte kullanıldığı görülmüştür, çünkü KFY yöntemi kıyaslamanın sistematik olarak uygulanmasını sağlamakta, yapısı itibariyle de kıyaslamanın uygulanmasını kolaylaştırmaktadır. Bu sebeple yapılacak uygulamada KFY yönteminin kullanılmasının uygun olduğu görülmüştür.

İncelenen çalışmalarda KFY yönteminde belirlenen bir ürün ya da prosesi oluşturan parametreler arasında öncelik sıralaması yapılabilmesi için AHP, ANP, PVA ve Pareto gibi gibi çeşitli yöntemler kullanılarak parametrelerin müşteri gözündeki önem derecelerinin belirlendiği görülmüştür. Ancak AHP yönteminin komplike problemleri daha sistematik ve anlaşılması kolay hiyerarşik yapılarda incelemeyi sağlaması bakımından daha fazla tercih edildiği tespit edilmiştir. Bununla birlikte

bahsi geçen çalışmalar arasında hazır giyim ve perakende sektörü üzerinde çok fazla çalışma olmadığı gözlenmiştir.

Sonuç olarak literatür araştırmasıyla perakende sektöründe yapılacak içsel kıyaslama çalışmasının uygunluğu tespit edilmiştir. Çalışmada KFY yönteminin kıyaslamanın belli bir plan içinde uygulanmasını sağlaması ve AHP yönteminin de müşteri beklentileri ile oluşturulan hiyerarşik yapıda detaylı inceleme imkanı sağlaması bakımından faydalı olacağı görülmüştür.

İlerleyen bölümlerde Kıyaslama, KFY ve AHP yöntemleri tanıtılarak, uygulamaları hakkında bilgi verilecektir.

2. KIYASLAMA

2.1 Kıyaslamanın (Benchmarking) Tanımı

Ölçümlerde referans alınacak nokta anlamına gelen benchmark sabit bir nokta veya bir ölçüyü sonradan hatırlayabilmek için kullanılan bir işaret olarak da ifade edilmektedir. (Şimşek, 2001) . Türkçede, Benchmarking kavramının karşılığı olarak genellikle "Kıyaslama" veya "Örneklendirme" sözcükleri kullanılmaktadır.

Kıyaslama, işletmelerin rekabet gücünü arttırmak amacıyla, daha iyi performansa sahip başka işletmelerin, iş süreçlerinde uyguladıkları teknikleri incelemesi, kendi iş süreçleri ile kıyaslaması ve bu kıyaslamadan elde ettiği bilgileri kendi işletmesinde uygulaması anlamına gelmektedir. Rekabet ve avantajı sağlayan, işletme içi süreçleri rakiplerle karşılaştıran sürekli bir ölçüm metodu olan "Kıyaslama" sürekli öğrenmeyi sağlamak için araştırma yapmak olarak da tanımlanır.

Koçel'e göre, "Kıyaslama çalışması müşteri tatminini ve kaliteyi iyileştirebilmek için sistematik bir şekilde yapılmalıdır. Öncelikle, bu çalışmayı yapacak kuruluş sektördeki en başarılı kuruluşu belirleyip çalışmasına dahil etmelidir. Ancak, çalışmaya dahil olacak kuruluşlar belirlenirken, farklı dallardaki kuruluşların birbirinden çok şey öğrenebileceği unutulmamalı, bu sebeple de kıyaslama sadece aynı sektör kuruluşlarıyla sınırlandırılmamalıdır" (Koçel, 1998) .

Kıyaslama, bir kuruluşun sektöründe en iyi olmak amacıyla kendisiyle aynı veya benzer süreçlere sahip bölüm yada kuruluşlarla birlikte çalışarak gelişime açık yönlerini belirleyip bunun için izlemesi gereken yolla ilgili ders çıkaracağı sürekli bir çalışmadır. Kıyaslama, ayakta kalmaya çalışan işletmelerin tüm sorunlarına çözüm bulan, çalışan sayısını azaltıp verimi arttıran, yaratıcılık gerektirmeden kullanılabilecek bir kılavuz veya uzun süre etkisini sürdürecek tek seferlik bir proje değildir.

Kıyaslama, müşteri isteklerini karşılamanın ötesinde müşteri beklentilerini anlayıp bunları karşılayabilmek için gerekli iyileştirmelerin belirlenip uygulanmasın sağlayan bir yöntemdir. Bu yöntemle kuruluşlar mevcut süreçleri iyileştirecek uygulamaları belirleyip bunları kendilerine adapte etmenin yollarını araştırırlar.

2.2 Kıyaslamanın Tarihçesi

1979 yılında Xerox, Kıyaslama uygulamasına, rakipleri tarafından üretilen fotokopi makinelerinin parçalarını söküp inceleyerek başlamıştır. Xerox, bu parçaların fiziksel bileşimlerinin nasıl yapıldığını değerlendirmenin yanı sıra, üretim maliyetlerini de incelemiş ve rakiplerinin bu ürünleri nasıl daha düşük maliyetlerle ürettiklerini anlamaya çalışmıştır. Daha sonra Xerox bu uygulamaları kendi üretim sürecine adapte etmiş ve iş planlarında kullanmıştır. Böylece kıyaslama uygulamalarının ilki Xerox adlı bu şirkette yapılmış olup, mimarı olan Camp tarafından kıyaslama, "süper performansa götürecek, endüstrinin en iyi uygulamalarının araştırılması" olarak tanımlanmıştır. Camp'a göre kıyaslama ile şirketler, önemli iş süreçlerini, bu alanlarda en iyi performansı gösteren kuruluşlarına karşı tanımlar, ölçer ve karşılaştırırlar. Önemli süreçlerin bu yolla iyileştirilip geliştirilmesi, kalıcı ve uzun soluklu rekabet avantajları sağlayacaktır (Longbottom, 2000) . 1980' lerden sonra başta ABD olmak üzere bütün batıda yaygınlık kazanan kıyaslama yöntemi, bugün de dev işletmeler tarafından kullanılmaktadır. Bunların başında ise Dell Computer ve General Electric (GE) gibi işletmeler gelmektedir.

Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi (APQC) karşılaştırmalı kıyaslama çalışmaları yaparak dünyadaki en iyi kuruluşlarla uygulamalarını ortaya koymakta ve bu uygulamaları kıyaslamaktadır. Böylece, bu uygulamaların kilit özelliklerini kuruluşa adapte etme, organizasyonel öğrenmeyi hızlandırarak sürekli iyileştirme, en iyi olarak tanımlanan organizasyonların süreçleri ile Kıyaslama yaparak kuruluşların atılımlarını tanımlama ve kuruluşların başka birinden öğrenmelerine yardım etme gibi konularda kuruluşlara yardımcı olmaktadır. (Bagchi, 1997) .

Ülkemizde küreselleşme ile birlikte uluslararası pazarlara girmek, rekabet gücünü artırmak, kaliteli mal ve hizmet üretmek amacıyla Kıyaslama metodu yeni ve önemli bir yönetim tekniği olarak kullanılmaya başlanmıştır. Buna örnek olarak Sabancı Holding bünyesindeki Beksa, Brisa, Dusa, Kordsa ve Olmuksa adlı işletmelerde sistematik bir şekilde Kıyaslama uygulamaları gerçekleştirmek amacıyla 1997' de

kurulan “BENCHSA” adlı bir çalışma grubu oluşturulması verilebilir. Bu grubun çalışmaları Kıyaslama’ yı bir süreç olarak ele almakta, sürekli iyileştirmenin üzerinde önemle durmaktadır.

2.3 Kıyaslamanın Temel Özellikleri ve Avantajları

Kıyaslamada esas olan sürekli gelişimdir. Kıyaslama en iyiyi araştırmayı ve kendini geliştirmeyi sağlayan sürekli bir ölçüm metodudur. Bu yöntemde esas olan en iyiyi bulmak için devamlı araştırmak ve yenilikleri gözlemleyerek bunları uygulamak için izlenmesi gereken yolu belirlemeye çalışmaktır. Bu şekilde, büyük değişiklik yapılması gereken süreçler kıyaslama yöntemi ile belirlenir. Bunun yanı sıra, kıyaslama prosesi atılımcı olumlu bir yaklaşım sağlar, daha iyi ürün ve hizmet elde edebilmek ve süreci iyileştirmek için neler yapılması gerektiğini gösterir.

Kıyaslama uygulamalara yönelik bir çalışmadır, daha başarılı süreç ve uygulamaları inceleyerek uygulama tekniklerinin öğrenen kuruluşa nasıl adapte edilebileceği konusunda yol gösterir. Kıyaslama yalnızca en iyi uygulamalara dönük, başarılı süreçlerin incelendiği ve öğrenmeyi sağlayan bir çalışmadır. Kıyaslama uygulamaya katılan kuruluşlar arasında ortak ve karşılıklı yararlanmaya dayalı bir çalışmadır. Çalışmadaki her bir kuruluşun süreçleri incelenir ve başarılı olanlar belirlenir ve diğerlerine adapte etmenin yolları aranır. Böylece çalışmaya katılan tüm kuruluşlar çalışmadan fayda sağlar.

Kıyaslamada belirlilik esastır, incelenecek konu ve onu etkileyen süreçler belirlenmelidir, ancak bu şekilde bu süreçlere ait en iyi uygulamalar tespit edilebilir bunun yanı sıra kıyaslamanın temel ilkelerini ölçmek mümkündür, incelenen uygulamalarda çalışmaya katılan kuruluşların performansı ölçüldükten sonra en iyi uygulama belirlenir. Bu sebeple kıyaslama, sürekli araştırmayı ve en iyi uygulamaları bulmaya yönelik bir çalışma olduğundan dışa dönük bakış açısı elde etmeyi sağlayan bir yöntemdir. Kıyaslama prosesi süreçleri ve uygulamaları kapsar. Kuruluşların sahip olduğu başarılı süreçleri inceleyip bunları diğer kuruluşlara adapte etmenin yollarını araştıran bir yöntemdir.

Kıyaslama çalışması, rakip olan veya sektörde önemli bir yere sahip olan firmalar arasında yapıldığından, çalışmayı yapan kuruluşun rakiplerini ve sektördeki en iyilerin kim olduğunu belirlemesini, onları tanımasını ve süreçlerini ayrıntılı olarak

inceleyebilmesini sağlar. Kıyaslama çalışmaya katılan kuruluşların iş süreçlerini ve uygulamalarını öğretici kuruluşun başarılı prosesleriyle karşılaştırır ve yapılan bu karşılaştırmayla başarı sağlayacak süreçlerin belirlenmesi sağlanır.

Kıyaslama, en iyi uygulamaları araştırmayı ve bunları uygulayabilmek için yapılması gereken değişiklikleri belirlemeyi sağladığından şirketlere sürekli değişimi ve gelişmeyi amaçlamayı öğretir, böylece şirket kültürünün müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılama yolunda değişmesini veya güçlenmesini sağlar. Yani, kıyaslama, öğrenen kuruluşların amaçlarını belirleyerek kendilerine hedefler koymasını ve bunları nasıl gerçekleştireceğini planlamasını sağlar, böylece kuruluşların stratejik olarak yönetilmesini sağlamaya yardımcı olur. Kıyaslama sürecine ait tüm bu özellikler ve avantajlar doğrultusunda, kıyaslama yönteminin bir işletmede uygulanması ve uygulanmaması arasında oluşacak farklar Çizelge 2.1' de özetlenmiştir (Demirdöğen ve Küçük, 2003).

Çizelge 2.1 : Kıyaslamanın uygulanması ve uygulanmamasının farkı

KRİTER	UYGULAMAYAN FİRMA	UYGULAYAN FİRMA
Müşteri isteklerinin belirlenmesi	İhtiyaçları belirlemede geçmişe bağlı kalır, yenilikçi istekleri karşılayamaz Müşteri isteklerini belirlerken daha çok sezgisel verileri kullanır Yeni uygulamalara uyum sağlaması zordur	Piyasa gerçeklerinin ve bundan kaynaklanan müşteri ihtiyaçlarının farkındadır Objektif değerlendirmeler yapar Yeni uygulamalara uyum sağlamada yüksek performans gösterir
Etkin amaçlar ve hedefler belirleme	Dış gözlem eksikliğinden dolayı gelişim amçlayan hedefler belirleyemez Aksiyon planları tepkiseldir, anlık ihtiyaçlara cevap vermeyi amaçlar Geri kalmış endüstrileri uygular Işletmenin geçmişini baz alarak rutin artışlar hedefler	Denenmemiş yöntemler incelenerek hedefler oluşturur Gerçekçi ve ulaşılabilir hedefler belirler Aktif bir çalışma ve öğrenme etkinliği gerekentiren hedefler oluşturur Endüstride öncülük gerektiren hedefler koyar
Verimlilikte doğru ölçütler geliştirme	Geçici projeler uygular Avantaj ve dezavantajları belirlenmemiş ölçütler kullanır En kolay yolu izleme eğilimindedir	Gerçek sorunları belirleme ve çözme eğilimindedir Eksiklerİ belirleyen kriterler kullanır En iyi endüstriyel uygulamaları belirler
Rekabetçilik	Rakipler ve uygulamalarıyla ilgilenmez Süresin yarattığı zorunluluklar doğrultusunda değişime uğrar Yeni ve rakbetçi uygulamalar konusunda düşük katılıma sahiptir	Güvenilirliği kanıtlanmış uygulama ve teknolojileri çok hızlı bir şekilde uygulayarak süreci iyileştirir Yeni ve rekabetçi uygulamalar konusunda yüksek katılıma sahiptir
Endüstride en iyi uygulamalar	Endüstrideki uygulamalar inceleyerek elde ettiği çözüm miktarı oldukça azdır Endüstriyel ilerleme amaçlamaz. Rakibi yakalama çabası içindedir	Yeni çekim merkezleri ve teknolojiler üzerine araştırmalaryapar Çok seçeneğe sahiptir İş uygulamasında atılım amaçlar Üstün performans gösterir

2.4 Kıyaslama Süreci ve Kıyaslamanın Uygulama Aşamaları

Kıyaslamada öncelikle, kıyaslamanın konusu belirlenmelidir. Konu belirlenirken ilgili sürecin kritik başarı faktörleri tespit edilmeli ve bunların kurumlar içindeki işleyişleri incelenmelidir. Kıyaslama çalışmasının konusunun belirlenmesi, kritik başarı faktörlerinin incelenmesi ve hangilerinin uygulamaya dahil edileceğinin tespit edilmesi ile mümkün olur. Ürün özellikleri, hizmet, ürün kalitesi ve hammadde olarak örneklenebilecek kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi çalışmanın başarısını etkileyen en önemli aşamalardan biridir. Burada önemli olan müşteri memnuniyetini etkileyen süreçleri belirlemek ve kıyaslama çalışmasının konusunu bu yönde belirlemektir.

Kıyaslama konusu belirlendikten sonra kıyaslama yapılacak süreç tanımlanır. Burada süreci oluşturan tüm basamakların tanımlanması, süreçten faydalanan iç ve dış müşterilerin belirlenmesi, her bir sürecin etkilediği teknik karakteristiklerin tespit edilmesi gerekir. Kıyaslama çalışmasına dahil edilecek süreçlerin belirlenmesi ve incelenebilmeleri için öncelikle süreçlerle ilgili araştırma yapılmalıdır. Araştırma literatür taraması, uzman görüşlerine başvurulması, yerinde inceleme veya sürece dahil çalışanlara uygulanacak anketlerle yapılabilir. Burada önemli olan müşteri istek ve ihtiyaçlarını ve bunları etkileyen süreçleri belirlemektir. Aynı zamanda bu süreçlerde kıyas ortaklarının ne seviyede başarılı olduklarının tespit edilmesi gerekir.

Kıyaslamaya dahil edilecek süreçler ürün ve hizmet, iş süreçleri, destek birimleri ve bunların süreçleri, kıyaslama yapılacak kuruluşların performansları ve uygulanması düşünülen planlar şeklinde sıralanabilir. Kıyaslama çalışması kapsamında incelenecek her bir süreci yürüten ekipler ve bu ekiplerin çalışma takvimindeki yerleri de belirlenmelidir.

Kıyaslama çalışmasında sonraki adım kıyaslama ortağının seçimidir. Kıyaslama konusuna bağlı olarak kıyaslanacak kuruluş sayısı fazla olabilir, bu noktada her aşama için doğru bir kıyaslama yapabilmek amacıyla her bir kıyas ortağının iş süreçlerinin incelenmesi ve benzer süreçlere sahip kuruluşlar arasında kıyaslama çalışmasının yapılması gerekir. Kıyas ortağı incelenen süreçlerde daha iyi performans gösteren ve bilgilerini paylaşmaya açık bir kuruluş olmalıdır. Kıyaslama çalışmasının yapılacağı kıyas ortağı aynı sektörden olabileceği gibi benzer süreçlere sahip farklı sektörden kuruluşlarda olabilir. Kıyas ortağı olan kuruluşlar, müşteri

memnuniyeti açısından daha başarılı oldukları süreçlerde diğerlerine örnek teşkil etmeli ve bilgi paylaşımına olanak vermelidirler. Kıyas ortaklarından iş süreçleri ile ilgili bilgi toplamak için anket çalışması, telefon görüşmesi, yerinde ziyaret gibi yöntemler kullanılabilir.

Kıyaslama yapılacak süreçler belirlendikten sonra bu süreçlerin detaylarının, içerdiği aşamaların ve sürecin iç ve dış müşterilerinin tanımlanması gerekir. Bunlar belirlendikten sonra sürece ait kritik başarı faktörleri sıralanmalıdır. Ürün kalitesi, hizmet, hammadde ve dağıtım gibi unsurlar kritik başarı faktörlerine örnek olarak gösterilebilir. Kıyaslamaya dahil edilecek süreçler ürün ve hizmetler, iş süreçleri, destek birimleri, kuruluşun performansı ve kuruluşa ait uzun vadeli planlar şeklinde sıralanabilir. Kıyaslama çalışmasıyla kıyaslanacak sürecin detaylı olarak incelenmesi ve kıyas ortağının seçilmesinin ardından bu süreçler için her iki kıyas ortağının da şu anki seviyeleri incelenmeli ve her bir süreç için hedef belirlenmelidir. Hedef belirlenirken, bunun ulaşılabilir olmasına, hedefin sonuç odaklı olmasına ve uygulanabilir olmasına dikkat edilmelidir.

2.5 Kıyaslamanın Türleri

Kıyaslama çalışması uygulama amacına ve uygulama çeşidine göre farklılıklar gösterir, bu farklılıklar kıyaslama türleri olarak tanımlanır. Kıyaslama türleri odaklanan noktaya göre ve seçilen ortaklara göre ikiye ayrılır.

1- *Odaklanılan noktaya göre kıyaslama türleri*

1.1- *Ürüne odaklı kıyaslama:* Başka bir üreticinin başarılı olan ürününü detaylı bir şekilde inceleyerek işletmenin kendi ürünüyle arasındaki farklı belirleyip geliştirmesine yönelik bir kıyaslama çeşididir. Burada başarılı olan firma ürününün müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayan özellikleri ürünün incelenmesi suretiyle detaylı olarak araştırılır ve firmanın kendi ürünüyle karşılaştırılarak eksikler tespit edilir. Bu eksiklerin geliştirilmesine yönelik hedefler belirlenir ve firma ürününü iyileştirmeye yönelik yapılması gerekenleri belirler.

1.2- *Sürece odaklı kıyaslama:* İşletmenin iş süreçlerini iyileştirmek ve daha verimli hale getirebilmek için sürece yönelik olarak uygulanan bir kıyaslama türüdür. Burada başarılı olan işletmelerin iş süreçleri

incelenir ve teknikleri hakkında bilgi edinilir. Bu iş süreçlerinin öğrenen firmaya nasıl uygulanabileceği ile ilgili bir planlama yapılır, bu şekilde öğrenen firmanın süreçlerinin de hedefler doğrultusunda iyileştirilmesi sağlanır.

1.3- *Stratejik kıyaslama:* Başarılı bir işletmenin sahip olduğu iş stratejilerini belirlemeye yönelik bir kıyaslama türüdür, bu şekilde başarılı firmaların iş stratejilerinin diğer firmalara örnek teşkil etmesi ve diğer firmalarında bu örnek doğrultusunda kendi firma yapılarına uygun iş stratejilerini geliştirmeleri söz konusu olur.

2- Seçilen ortağa göre kıyaslama türleri

2.1- *İçsel kıyaslama:* İşletmenin kendi bünyesindeki birimlerin iş süreçleri incelenerek başarılı olanların diğer bölümlere adapte edilmesini hedefleyen bir kıyaslama türüdür. Burada işletmelerin benzer alt birimleri arasında başarılı olanlar belirlenir ve başarılı olmalarını sağlayan uygulamalar incelenir ve bu uygulamaların hangi tekniklerle diğer birimlere uyarlanabileceği araştırılır. Burada önemli olan benzer iş süreçlerine sahip aynı firmanın alt birimlerinde daha başarılı olmayı sağlayan tekniğin diğer birime nasıl adapte edileceğinin belirlenmesidir.

2.2- *Rekabetçi kıyaslama:* Kuruluşun rakiplere ait iş süreçlerini incelediği ve başarılı süreçleri kendine adapte etmeye çalıştığı bir kıyaslama türüdür.

2.3- *Sektör dışı kıyaslama:* Farklı sektörlerden başarılı kuruluşların süreçlerinin incelendiği ve bu süreçlerin mevcut işletmeye adapte edilmeye çalışıldığı bir kıyaslama türüdür.

3. KALİTE FONKSİYON YAYILIMI

3.1 Kalite Fonksiyon Yayılımının Tanımı (KFY) ve Tarihçesi

“Kalite Fonksiyon Yayılımı" (KFY) teriminin aslı Japonca "Hinshitsu Kino Tenkai" seklindedir, İngilizcesi de "Quality Function Deployment" (QFD) olarak kullanılmaktadır. Ancak literatürde Türkçesi için yerleşmiş ve herkes tarafından kullanılan bir terim henüz yoktur (Yenginol, 2008) .

"Kalite İşlev Konumlandırılması", "Kalite İşlev Konuçlandırma", "Kalite Fonksiyon Açınımı", "Kalite Fonksiyon Açılımı", "Kalite Fonksiyonları Açınımı", "Kalite Fonksiyonları Açılımı", "Kalite Fonksiyon Yayılımı", "Kalite Fonksiyonları Yayılımı" ve "Kalite Fonksiyon Göçerimi" şeklinde isimlendirmeleri mevcuttur. Bu isimlendirmelerden "Kalite Fonksiyon Açınımı", "Kalite Fonksiyon Yayılımı" ve "Kalite Fonksiyon Göçerimi" en yaygın olarak kullanılanlarıdır (Yenginol, 2008) .

Bu bölümde KFY’ ye ait bazı tanımlara yer verilmiştir:

“KFY; süreç ekipman, yöntem ve kontrolünün seçimi ve geliştirilmesi ile mamul özelliklerinin, karakteristiklerinin ve spesifikasyonlarının belirlenmesi süreçlerinin müşteri talepleri ile yönetildiğini güvence altına almanın sistematik yoludur” (Eureka ve Ryan, 1988) .

American Supplier Institute KFY’nı şöyle tanımlar: “KFY tüketici gereksinimlerini araştırma ve mamul geliştirmeden, mühendislik ve imalatta, pazarlamadan satış ve dağıtıma kadar her aşamadaki uygun şirket gereksinimlerine dönüştüren sistemdir” .

KFY tüketici gereksinimlerini ürün ve hizmet özelliklerine dönüştürerek müşteri sesini tüm iş süreçlerine yayan bir yöntemdir.

“Kalite Fonksiyon Yayılımı, organizasyonların ürün ve süreçlerinin, müşterilerinin hem mevcut ve hem de gelecekte ortaya çıkabilecek beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için müşteri sesinin teknik özelliklere dönüştürülmesini sağlayan bir metod olarak tanımlanabilir” (Kılınç, 2008).

Fortuna’nın “KFY müşteri veya pazar taleplerini (gereksinimler, ihtiyaçlar, istekler) mamul geliştirmenin her aşaması boyunca, ilgili teknik gereksinimlere kusursuz bir şekilde dönüştürülmesini sağlayan sistematik araçlardır” (Aktaran: Zairi ve Youssef, 1995).

“KFY tüketiciyi memnun etmeyi ve sonra tüketici taleplerini tasarım hedeflerine ve üretim safhasında kullanılacak başlıca kalite güvence noktalarına dönüştürmeyi amaçlayan tasarım kalitesini geliştirme yöntemidir” (Akao, 1990).

“KFY müşterileri dinleyerek tam olarak ne istediklerini öğrenmenin ve sonra bu ihtiyaçları eldeki kaynaklarla, mantıksal sistem kullanarak en iyi şekilde nasıl karşılanacağını belirlemenin anlamlı yoludur” (Guinta ve Praizler, 1993).

Kalite Fonksiyon Yayılımı, müşteri istek ve ihtiyaçlarını doğru bir şekilde anlayıp kalitenin iyileştirilmesi, ürünün ya da prosesin geliştirilerek yeni olanın yaratılması ve böylece müşterilerin daha fazla memnun edilmesi için kullanılabilecek en iyi sistemdir (Yenginol, 2008) .

Sevük’ e göre, KFY esas olarak müşteri isteklerini ölçülebilen performans değişikliklerine dönüştürüp, optimize edilmiş bir süreç ve iyi bir dağıtım/satış kanalı elde edilmesine yardımcı olan müşteri odaklı ve takım çalışmasını gerektiren bir kalite metodolojisidir.

KFY kavramı ilk kez Akao tarafından 1996 yılında ortaya atılmış ve 1969 yayımlı makalesinde geliştirilmiştir (Revelle ve diğ., 1988). KFY kavramı daha sonra 1972 yılında “Standartization and Quality Control” dergisinde yayınlanan “New Product Development and Quality Assurance – Quality Deployment System” adlı makalede Akao tarafından daha önceki yayınlarında aktarılan bilgilere de yer verilerek ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Bu yaklaşım üretim başlamadan önce ve üretim esnasında tasarım kalitesini güvence altına almak adına, önemli olduğu belirlenen kalite güvence noktalarının yayılması yöntemini tanıtmıştır, ancak bu yöntem tasarım kalitesi oluşturma konusunda yetersiz kalmıştır. Bu yetersizlik Japon Mitsubishi firmasının yöntemi kullanması sırasında oluşturduğu kalite tabloları ile giderilmiştir.

Tablolarda kaliteyi yaratan müşteri istekleri fonksiyonlara dayanarak sistemleştirilmiş ve bu fonksiyonlarla kalite karakteristikleri arasındaki ilişkiler gösterilmiştir. Tüm bu fikirler, sonunda birleştirilmiş ve KFY yöntemi oluşturulmuştur (Seyhan, 2005).

KFY, ilk olarak 1972 yılında Japon Mitsubishi firması ile başlayıp, 1984'den sonra da ABD'de incelenen ve kullanılan ve bugün tüm dünyada kabul gören bir kalite tekniğidir.

3.2 Kalite Fonksiyon Yayılımının Temel Özellikleri ve Uygulama Süreçleri

Kalite Fonksiyon Yayılımı temel olarak müşteri ile firmanın aynı dili konuşmasını amaçlayan bir yöntemdir. Bu yöntem ile müşteriler ve onların özellikleri, istekleri, ihtiyaç ve beklentileri tespit edilip, bunlara yönelik ürün veya prosesler geliştirilir.

KFY'nin temeli ürün geliştirme ve üretimin her bir aşaması için müşteri ihtiyaçlarının (NELER'in), uygun teknik özelliklere (NASILAR'a) dönüştürülmesidir. KFY ile önce müşteri ihtiyaçları daha sonra ise bu ihtiyaçların nasıl karşılanacağı belirlenir (Eymen, 2006).

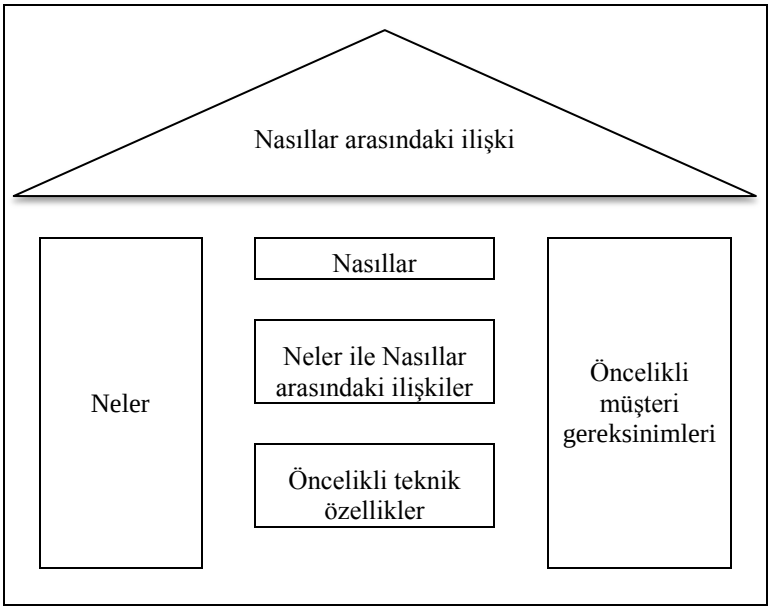
KFY süreci; planlama, müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi, kalite evinin oluşturulması olmak üzere üç bölümden oluşur.

Planlama aşamasında, müşteriler ve özellikleri net bir şekilde belirlenir, bunun içinde öncelikle bütün olası müşteriler tanımlanır, daha sonra ana müşteri grubu ve bunların özellikleri tespit edilir. Bu ana grubun ürünle ilgili ihtiyaçları belirlenerek, hangi ihtiyaçların tasarıma dahil edileceğine karar verilir.

Müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi aşamasında elde edilen bilgiler kalite evinde kullanımları sırasında müşterinin sesi terimi ile ifade edilmektedir. Bu aşamada, müşteri ihtiyaç ve beklentileri belirlenip, çeşitli yöntemler kullanılarak bu ihtiyaçların öncelik sıraları tespit edilir. Ayrıca, bu ihtiyaçların ve öncelik sıralarının yönetilebilmeleri için, kalite (mühendislik) karakteristikleri belirlenir. Son aşama kalite evinin oluşturulmasıdır.

Kalite evi 4 farklı soruya alınan cevaplar kullanılarak oluşturulur. Bu sorular "Müşteriler için önemli olan nedir?", "Müşteriler için önemli olan faktörler nasıl sağlanır?", "Neler ile nasıllar arasında ilişki var mıdır, var ise gücü nedir?",

"Müşteriyi tatmin etmek için nasıllardan ne kadar kullanılmalıdır?" şeklinde sıralanabilir. Bu sorulardan alınan cevaplara istinaden kalite evi (1) Ne kısmı, (2) Nasıl kısmı, (3) İlişkiler kısmı ve (4) Ne kadar kısmı olarak 4 bölümden oluşturulur.



Şekil 3.1 : Kalite fonksiyon yayılımının kısımları

Açıklanan kısımların kalite evinde bulundukları yer Şekil 3.1' de belirtilmiştir.

3.3 Kalite Evinin Oluşturulması

Kalite Evinin oluşturulmasında izlenen yol kısaca 'Müşteri istekleri belirlenmesi', 'Planlama matrisinin oluşturulması', 'Planlama matrisindeki özelliklerin kalite karakteristiklerinin belirlenmesi', 'İlişki matrisinin oluşturulması', 'Teknik korelasyonların belirlenmesi', 'Teknik kıyaslamaların yapılması' ve 'Hedeflerin belirlenmesi' ve 'Sonuçlara dayalı olarak geliştirme projesinin planlanması' olarak açıklanabilir.

Planlama matrisi yatay ve dikey olmak üzere 2 önemli kısma sahiptir. Yatay bölümü daha çok müşterilerle ilgili bilgileri içerir, müşteri istek ve ihtiyaçları ve bunların önem dereceleri yer alır. Dikey bölümde ise müşteri isteklerine cevap veren teknik özellikler veya prosesler yer alır. Burada, müşteri istek ve ihtiyaçları ve bunların önem dereceleri belirtilir. Önem dereceleri belirlenirken bir ölçek veya analiz yönteminden yararlanılabileceği gibi AHP de kullanılabilir.

Müşteri istek ve ihtiyaçları, KFY prosesinin en önemli girdisi olduğundan bu bölüm dikkate alınması gereken en temel kısımlardan biridir.

Planlama matrisi ile işletmenin kendi ürünü ve rakiplerinin ürünleri arasında kıyaslama yapılabilmesi sağlanır. Böylece firmanın kendi ürününün piyasadaki yerini görebilmesi sağlanır. Planlama kısmı belirlenirken öncelikle kalite evinde bulunacak kriterler tespit edilir. Müşteri gereksinimleri planlama matrisinin "neler" bölümünü oluşturur ve "müşterinin sesi" olarak da adlandırılır. Burada müşteri istek ve ihtiyaçları için AHP ile belirlenen önem dereceleri ayrı bir sütun olarak gösterilir.

Teknik karakteristikler, kalite evindeki "nasıllar" bölümünü oluşturur ve "ne"leri belirlemeye yardımcı olur. Burada önemli olan teknik karakteristiklerin müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla üzerinde çalışılabilmesi, ölçülebilmesi ve spesifik bir yapıya hitap etmemesidir.

Müşteri istek ve ihtiyaçlarının teknik gereksinimlere dönüştürüldüğü bölümde ise müşteri için önem derecesi yüksek istek ve ihtiyaçların belirlenen teknik karakteristiklerle ne oranda karşılanabileceği incelenir. Bunun için ilişki matrisinden yararlanılır. Çizelge 3.1' de ilişki matrisinde oluşturulan teknik karakteristikler ve müşteri gereksinimleri arasındaki ilişkinin derecelendirilmesinde kullanılan bir skala verilmiştir. Teknik karakteristikler ve müşteri gereksinimleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için buna benzer farklı derecelendirmelerin yapıldığı skalalar da kullanılabilir. Çizelge 3.1' de verlien skalada 3 seviyelik bir derecelendirme yapılmış ve seviyelerin puanlamaları da buna göre üzenlemiştir.

Çizelge 3.1 : İlişki matrisinde kullanılan semboller ve puanlama

İlişkinin Gücü	**Sembol**	**Puan**
Güçlü	●	9
Orta	○	3
Zayıf	Δ	1

Tabloda belirtilen üçlü skala kullanılarak yapılacak değerlendirmede, ilişki güçlü ise "●" sembolü gösterilip "9" puan, orta ise "○" sembolü ile gösterilip "3" puan, zayıf ise "Δ" sembolü ile gösterilip "1" puan verilir. Tespit edilen bu ilişki ile kalite karakteristiklerinin bir ürün veya proses için önem dereceleri belirlenir. Tüm bu değerlendirmelerle firmanın her bir kalite karakteristiğini gerçekleştirmedeki performansına bağlı olarak rekabet analizine yönelik bir inceleme yapılır ve her bir kalite karakteristiğinin ne derece geliştirilebileceğini ile ilgili hedefler oluşturulur.

Sonuç olarak her bir kalite karakteristiği için müşteri memnuniyet düzeyini arttırmaya yönelik gelişim hedefleri belirlenir.

Teknik karakteristiklerin önem dereceleri ağırlıkları belirlenen müşteri ihtiyaçları ve oluşturulan ilişki matrisi ile yapılacak kombinasyon sonucu elde edilir. Teknik karakteristiklerin müşteri ihtiyaçları ile ilişkilerinin kuvveti ile müşteri ihtiyaçlarının önem dereceleri çarpılarak teknik karakteristiklerin ağırlıkları belirlenir. her bir teknik karakteristik için sütun toplamı o gereksinimin mutlak ağırlığını verir. Her bir teknik karakteristiğin mutlak ağırlığının, bütün teknik karakteristiklerin mutlak ağırlıklarına bölünmesi ile ağırlıklar normalize edilmiş olur ve her bir karakteristik için yüzde önem ağırlığı hesaplanır.

Teknik karakteristiklerin birbirlerini etkileme oranları "nasıllar arasındaki ilişki" olarak KFY' nin çatı kısmında incelenir. Bazı teknik karakteristikler birbirlerini olumlu yönde etkiledikleri gibi bir teknik karakteristiği iyileştirmek için yapılan çalışma başka bir karakteristiği olumsuz yönde etkileyebilir. Bu kısımda amaç tasarlanacak ürün veya üretim yöntemini teknik karakteristikler arasında olabilecek bu olumsuz etkileri azaltacak şekilde iyileştirmek için teknik karakteristiklerin birbirleri arasındaki ilişkileri belirlemektir. Karakteristikler arasında ilişki ve derecesini belirtmek için kullanılan skalaya Çizelge 3.2' de bir örnek verilmiştir.

Çizelge 3.2 : Nasıllar arasındaki ilişkide kullanılan semboller ve anlamları

Sembol	**İlişkinin Gücü**
●	Kuvvetli ve olumlu bir ilişki
○	Olumlu fakat zayıf bir ilişki
XX	Kuvvetli ve olumsuz bir ilişki
X	Olumsuz bir ilişki

Kalite evinde firmanın teknik karakteristikleri kendi ürününde ne derece yerine getirdiğini ve rakiplere göre ne durumda olduğunu görebilmesi amacıyla bir karşılaştırma da yapılmaktadır. Burada benzer ürün üreten rakiplerle firmanın ürünü her bir teknik karakteristik için karşılaştırılır ve firma ürününün ne seviyede olduğu görülür. Firma ve rakiplere ait bu değerlerin grafiksel gösterimi de mümkün olur. Çalışmanın bu kısmında asıl amaç, her bir teknik karakteristik için bunların müşteri açısından önem dereceleri de düşünülerek bir hedef değer belirlenmesidir. Kalite

evinin bu bölümü çok kriterli karar verme süreci olarak da adlandırılır. Burada önemli olan, öncelikli müşteri istek ve ihtiyaçlarına göre tasarlanacak üründe geliştirilecek olan özelliklerin yine daha önce elde edilen teknik karakteristiklerin önem derecelerine göre belirlenmesidir. Kalite evinin son bölümünde her bir teknik karakteristik için müşteri memnuniyetini arttıracak bir gelişim yönü bilgisi verilebilir.

Planlama matrisinde firmanın ve rakiplerin ürünlerinin değerlendirildiği sütunların yanı sıra bir de "Hedef" sütunu bulunur. Hedef sütunu ise firmanın bugünkü durumuna ve rakiplerin müşteriler tarafından nasıl algılandığına bağlı olarak, firmanın nasıl algılanmak istediğiyle ilgili olarak belirlediği bir hedeftir. Hedef belirlenirken önem derecesi sütununun ve ilgili müşteri isteğinin önem derecesinin de incelenmesi gerekir. Önem derecesi düşük isteklerde müşteriler firmayı rakiplerden daha düşük seviyede algılasalar da, bunlar için hedef rakiplerinkine yetişecek oranda yüksek seçilmeyebilir.

Tüm bu bölümlerinin tamamlanması ile kalite evi oluşturulmuş olur, ancak KFY nin tamamlanması için her bir teknik gereksinimle ilgili belirlenen hedeflere nasıl ulaşılacağının incelenmesi gerekir. Ancak hedeflere nasıl ulaşılacağının belirlemesiyle müşteri istek ve ihtiyaçları doğrultusunda yapılacak iyileştirmelerin tasarım, üretim, hizmet bölümlerine de yayılması sağlanır. Böylece "müşterinin sesi" nin tüm üretim, tasarım ve hizmet süreçlerine yayılması sağlanır.

Kalite evinin kullanılmasındaki amaç, müşteri beklentilerini karşılayacak ürün tasarlamak ya da mevcut ürünleri iyileştirmektir. Bu sebeple müşteri beklentilerinin mühendislik aşamasında kullanılabilecek teknik özelliklere dönüştürülmesi çalışmanın en önemli aşamalarından biridir. Bu teknik özellikler, kalite evinin ikinci katını oluşturur ve her biri müşteri beklentileri bölümünün maddelerinden en az biriyle ilişkili olmalıdır. Belirlenen özellikler, süreçlerden, kişilerden, fonksiyonlardan, tesislerden ya da yöntemlerden oluşabilir, ancak belirlenmeleri için bütün bir örgütün bilgisine ihtiyaç vardır.

Kalite evinin bu bölümü çok önemli bir aşamadır, çünkü mühendislerin, müşteri beklentilerini tam olarak karşılayabilmeleri teknik tanımların ve ilişkilendirmelerin doğru yapılmasına bağlıdır.

İlişki matrisinin oluşturulması aşamasında, elde edilen müşteri istekleri ve bu istekleri karşılayacak teknik gereksinimler arasındaki ilişki derecesi belirlenir.Burada yapılan işlem aslında, teknik gereksinimlerin müşteri isteklerine ne kadar katkıda bulunabileceğinin sayısallaştırılmasıdır.

Kalite evinin oluşturulmasında, yukarıda belirtilen bütün aşamaların uygulanmasına her zaman gerek yoktur. Hangi bölümün gerekli olduğuna karar vermek için öncelikle çalışmanın getireceği faydalar ve kullanılacak kaynaklar incelenmelidir.

3.4 Kalite Fonksiyon Yayılımı Yönteminin Avantajları

KFY daha önce belirlenen müşteri istek ve ihtiyaçlarının ve bunların müşteri gözündeki önem derecelerinin girdi olarak kullanıldığı ve sonuç olarak bu ihtiyaçlara cevap verecek en iyi ürünün veya üretim yönteminin tasarlandığı bir uygulamadır.

Kalite Fonksiyon Yayılımı sayesinde müşteri istek ve ihtiyaçları belirlenip bunları en iyi şekilde karşılayacak teknik özellikler ve prosesler belirlenir. Yöntemde kullanılan kalite evi yardımıyla, müşteri istek ve ihtiyaçlarının hangi parçalar ya da malzemeler, hangi prosesler ve hangi yöntemler kullanılarak nasıl, ve hangi araçlarla, ne ölçüde karşılanacağını belirlemeye yardımcı olur (Seyhan, 2005) .

Kalite evi ile kullanılan bir proses veya özelliğin müşterinin hangi istek veya ihtiyacını karşıladığı detaylı olarak görülebilir. Bu şekilde müşteri isteklerini ve bu isteklerin nasıl karşılanacağı belirlenir. Bu bilgilerle, müşteri istek ve ihtiyaçlarına cevap verilecek prosesler ve özellikler tanımlanır.

Kalite Fonksiyon Yayılımı müşteri tatminini sağlayacak daha fazla özelliğin bulunduğu mamullerin, daha düşük maliyet ile daha hızlı bir şekilde elde edilmesine yardımcı olur.

Kalite fonksiyon yayılımı ile elde edilen veriler, müşteri istek ve ihtiyaçlarının en iyi şekilde karşılanmasını sağlayacak ürün ve ya proseslerin belirlenmesini sağlar. Bu sayede müşteri beklentilerini sağlayan en iyi modele yaklaşıldığından, belirlenen bu ürün veya proseslerde de ilerisi için daha az değişikliğe gidilmesi sağlanır (Seyhan, 2005) .

Kalite fonksiyon yayılımı ile müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak bir prosesle ilgili olan bölümler arasındaki takım çalışmasının ve irtibatın arttırılması sağlanır.

Ayrıca, kalite evinde elde edilen girdilerin ileride değişen koşulları analiz etmek için kullanılması da mümkündür.

Kalite fonksiyon yayılımı sayesinde, piyasadaki muadil ürünler ve bunlara ait özelliklerin müşteri memnuniyetinde ne kadar etkili olduğu belirlendiğinden, işletmenin kendi ürününü bu yönde geliştirmesi ile piyasadaki rekabet gücünün arttırılması sağlanır (Seyhan, 2005) .

3.5 Kıyaslama ve Kalite Fonksiyon Yayılımı

Son zamanlarda müşteri memnuniyetini sağlama ve beklentileri en iyi şekilde karşılamak için çeşitli yöntemler ve bunların kombinasyonlarına başvurulmaktadır. Bunlardan biri de Kıyaslama ve Kalite Fonksiyon Yayılımı'nın beraber kullanılmasıdır.

Günümüzdeki müşteri profili düşük maliyetli ürünlerden memnun kalmayan, yüksek kalite, bol çeşitlilik, daha fazla seçenek, hızlı teslimat ve mümkün olduğunca düşük fiyat beklentisine sahiptir. Bu 4 parametre, birbirlerinin maliyetlerini de etkiler fakat daha yüksek bir müşteri memnuniyet düzeyi elde edebilmek için hepsinin aynı üründe bir arada olması beklenir. Bu noktada müşterinin asıl beklentisini görebilmek, bütçe ve maliyet çalışmasını da doğru şekilde yapabilmek için kalite fonksiyon yayılımı ve kıyaslama yöntemlerinin beraber uygulanmasıyla önemli sonuçlar elde edilir (Antony ve diğ., 2006) .

Kıyaslama ile belirlenen bu ürünün üretilmesi için rakip firmaların muadil ürünleri karşılaştırılır, bu şekilde maksimum müşteri memnuniyeti sağlamak için ürün geliştirme ve süreç iyileştirme yolları aranır. Bu noktada kıyaslama, müşteri tatminini en iyi şekilde sağlayacak ürünü ve prosesleri oluşturmak, mevcut ürünü modifiye ederek kaynakları minimuma çekmek, memnuniyeti maksimuma yaklaştırmak gibi konularda yardımcı olur.

Kalite fonksiyon yayılımı ile müşteri istek ve ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayacak ürün ve prosesler belirlenir. Bu yöntemle, müşterinin karşılanması gereken ihtiyaçları belirlenir ve buna göre bir iş süreci geliştirilir.

KFY ile oluşturulan Kalite Evi sayesinde ilgili ürün, firma veya süreçler arasında direk olarak karşılaştırma çalışması yapılabilmekte ve Kıyaslama süreci

kolaylaşmaktadır. Ayrıca belli bir uygulama prosedürüne sahip olmayan Kıyaslama çalışması, KFY' nin uygulama aşmaları ile düzenli bir yapı kazanmaktadır.

Sonuç olarak, bu iki yöntemin birlikte kullanılması ile, kaynak kullanımı ve maliyet azaltılarak, müşteri memnuniyetini arttıracak ürünler ve prosesler geliştirilir. Kalite fonksiyon yayılımı ile müşteri beklentileri, bunların önem dereceleri ve hangi proseslerle iyileştirilebilecekleri belirlenirken, kıyaslama ile müşteri beklentisinin ne derece karşılandığı, ne kadar iyileştirilebileceği ve rakipler arasında nerede olunduğu görülebileceği gibi, rakiplerin bu konuda neler yaptığı incelenerek iyileştirme için fikir edinilip, ne gibi uygulamalara gidileceği belirlenir (Antony ve diğ. ,2006) .

4. ANALİTİK HİYERARŞİ PROSES

4.1 Analitik Hiyerarşi Prosesinin Tanımı ve Tarihçesi

Analytic Hierarchy Process (AHP); dilimizde Analitik Hiyerarşi İşlemi, Analitik Hiyerarşi Yöntemi, Analitik Hiyerarşi Yaklaşımı, Analitik Hiyerarşi Süreci Tekniği ve Analitik Hiyerarşi Prosesi olarak adlandırılmaktadır.

Thomas L. Saaty tarafından 1971 yılında geliştirilen "Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP)" birçok ayrık kavram ve teknikten oluşmaktadır. Bunlar karmaşıklığın hiyerarşik yapılandırılması, ikili karşılaştırma, ağırlıkları türetmede öz vektör kullanımı (eigen vector) ve tutarlılığın ölçümü olarak sıralanabilir. Bu tekniklerin her biri tek başına kullanıldıklarında da faydalı olmalarında rağmen, T. Saaty bu kavram ve teknikleri birleştirerek daha güçlü sonuçlar veren bir süreç oluşturmuştur.

Analitik, analiz kelimesinin bir çeşididir. Bir maddeyi kendini oluşturan elementlere ayırma anlamındadır yani sentezin tersidir. Sentez ise parçaları birleştirmek, bir bütün oluşturmak anlamına gelir. Buna bağlı olarak, karmaşık bir durumu oluşturan faktörlerin sentezlenmesinde ve incelenmesinde kullanılan AHP' yi sentez hiyerarşi olarak tanımlamak da doğru olur (Ünal, 2010) .

Hiyerarşi, aynı anda incelenmesi zor olan ve birçok ortak özelliği bulunan sistemlerin incelenmesini sağlamakta, bu sistemleri alt başlıklara ayırarak incelenmelerini kolaylaştırmaktadır.

Yapay zeka ile ilgili önemli çalışmalara sahip Herbert Simon' a göre büyük kuruluşların tamamı hiyerarşik bir yapıya sahiptir. Yani, organizasyonlar daha küçük alt birimlere onlar da kendi içinde daha küçük alt birimlere ayrılır. Bu durum, bütün büyük kuruluşlarda görülen bir özelliktir.

Hiyerarşik sınıflandırma ile sonlu bilgi ve karmaşıklığın üstesinden gelinebilir. Hiyerarşi, insan beyni tarafından da kullanılan en güçlü ve en eski sıralama biçimidir.

AHP ile karmaşık olan bir problem ana kriterlere; onlar da kendi aralarında alt kriterlere ayrılır ve bu kriterler arasındaki ilişki matematiksel olarak anlamlandırılır, böylece hedefler ve alternatifler arasında nasıl bir ilişki olduğu ortaya çıkarılır.

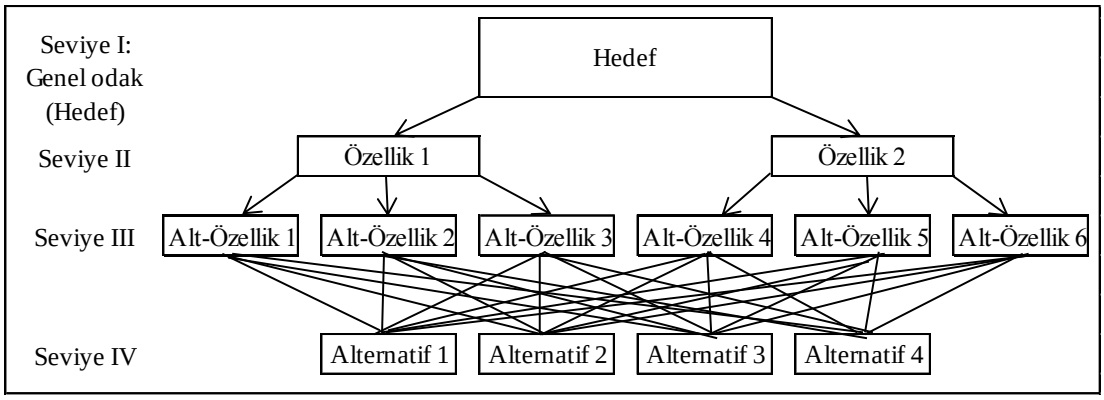
AHP, nicel ve nitel kriterlerle yapılan karşılaştırmalar ve puanlamalar sonucu çok küçük ölçek değerlerin türetildiği bir teoridir. Bu teori ile birey ya da grupların kişisel tercihlerine matematiksel bir anlam kazandırılır. Böylece somut ve soyut kriterler birbirleriyle mutlak ölçekler üzerinden karşılaştırılabilir (Ünal, 2010) .

AHP, izlenecek yol için alternatiflerin sıralanması, incelenmesi ve en iyisinin seçilmesinde karar vericiye yol gösteren nicel bir metottur. Bu metotla her bir alternatifin müşteri ihtiyacını ne kadar karşıladığı sayısal değerlerle incelenerek hangisi sorusuna cevap aranır. Bu yöntem, karmaşık, basitleştirilmemiş ve çok boyutlu problemlerin çözümünde karar vermeye yardımcı olur. Bunu da alternatiflerin ve kararı etkileyen kriterlerin göreceli önem derecelerini belirleyip, kriterlerin nasıl yönetileceği ile ilgili yol göstererek yapar. Bu sebeple, AHP karmaşıklığın basit ve düzenli şekilde yapılandırılarak alt başlıklar oluşturulması ve alt başlıkların kendi için önem derecelerinin belirlenmesi sürecinde karar vericiye yardımcı olmaktadır.

4.2 AHP' nin Hiyerarşik Yapısı

Hiyerarşide alt başlıklara ayırma işlemi ağaca benzer bir yapıyla gösterilir (Ünal, 2010). Hiyerarşide kullanılan bu ağaç yapısı problemi basitleştirmeye yardımcı olur.

AHP ile oluşturulan hiyerarşik yapıda, hiyerarşinin en üst kısmında makro bir amaç olan en iyi kararı verme ya da en iyi alternatifi seçme amacı vardır. Alt seviyelere inildikçe, amaca katkıda bulunan özellikler görülür. Bu özellikler hiyerarşide daha alt seviyelere inilirse ayrıntılandırılabilir. En alt seviyede ise karar seçenekleri bulunur (Ünal, 2010) .



Şekil 4.1 : AHP' in hiyerarşik yapısı

AHP yöntemi ile oluşturulan hiyerarşik yapıya örnek olarak Şekil 4.1, verilebilir.

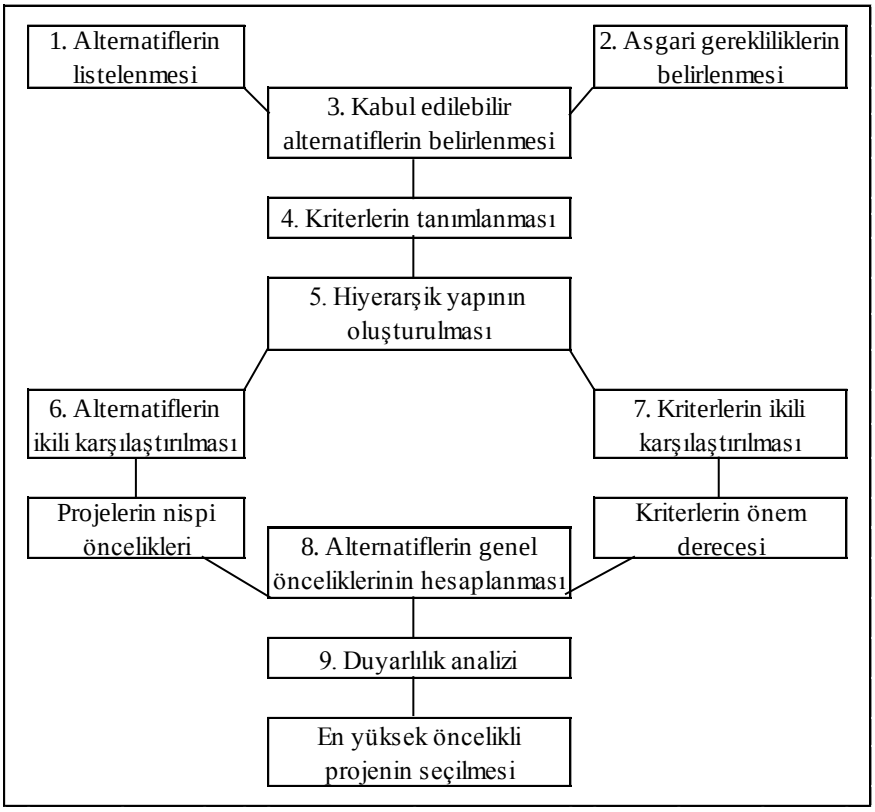
4.3 AHP yönteminin uygulama aşamaları

AHP yönteminin uygulama aşamalarının ilki, problemin belirlenmesi ve bununla ilgili hiyerarşik yapının oluşturulması ve problemin alt başlıklara ayrılarak daha basit hale getirilmesidir. Bu kısım Çizelge 4.2' deki 6.basamağa kadar verilen "Problemin belirlenmesi", "Alternatiflerin belirlenmesi", "Asgari gerekliliklerin belirlenmesi", "Kabul edilebilir alternatiflerin belirlenmesi", "Kriterlerin tanımlanması" ve "Hiyerarşik yapının oluşturulması" başlıklı aşamaları kapsamaktadır.

Hiyerarşi oluşturulduktan sonraki en önemli konu ise alt başlıkların ve alternatiflerin birbirleri arasındaki önceliklerini belirlemektir, bu da yapılacak ikili karşılaştırmalarda seçeneklerin birbirlerine olan baskınlığına göre türetilen ölçümler sonucu elde edilir. İkili karşılaştırmalar yapılırken, kullanılan matris formuna ikili karşılaştırma matrisi adı verilir ve bu matrisle yapılan değerlendirmede bir üst seviyedeki parametreye bağlı olarak iki kriter arasında önem derecesini belirlemek amaçlanır. İkili karşılaştırma matrisinde, satırdaki kriterlerin sütundaki kriterlere göre ne kadar daha önemli olduğu belirlenir. Burada matrisin temel öz vektörü öncelik vektörüdür ve alternatiflerin birbirlerine olan nispi önceliğini verir.

Analitik Hiyerarşi Prosesinde daha sonraki aşama, hiyerarşide karşılaştırılan her bir alternatifin ağırlıklarının (önceliklerinin, göreli önemlerinin) hesaplanmasıdır. Sentezleme olarak adlandırılan bu işlemde, en büyük öz değer ve öz vektörün hesaplanması ve bunların normalizasyonu sonucu ağırlıklarının hesaplanması işlemleri yapılır. Normalize etme, her sütunun elemanlarının sütün toplamına

bölünmesi ve elde edilen satır toplamlarının bu satırdaki eleman sayısına bölünmesi ile yapılmaktadır (Ünal, 2010) .



Şekil 4.2 : AHP' in aşamaları

Analitik Hiyerarşi Prosesinde, Şekil 4.2' de belirtilen tüm bu işlemler sonucu elde edilen hiyerarşi modelini gözden geçirmek amacıyla, alternatiflerin sıralamasının alınan kararlardaki değişikliklere ne kadar duyarlı oldukları kontrol edilmelidir. Bu amaçla yapılan duyarlılık analizi ile alternatiflerin o hedef için ne kadar iyi performans göstereceği ve hedeflerin ağırlıklarında yapılacak değişikliklere karşı ne kadar hassas oldukları görülebilir (Ünal, 2010).

4.4 Hiyerarşinin Oluşturulmasında Dikkat Edilecek Konular

AHP karar verme sürecini etkileyen nicel ve nitel parametrelerin birlikte değerlendirilmesine olanak verir. Bu süreç, hiyerarşilerin oluşturulması, önceliklerin belirlenmesi ve mantıksal ve sayısal tutarlılığın ölçülmesi şeklinde üç temel ilkeden oluşur.

Analitik Hiyerarşi Prosesinin uygulamasında ilk olarak yapılması gereken problemi parçalarına ayırıp bir hiyerarşi oluşturmaktır. Sonuç üzerinde önemli bir etkiye sahip olan bu aşama, karar verme sürecini kolaylaştırır.

Oluşturulacak hiyerarşide asıl amaç, bunu sağlamaya yarayacak alternatifler ve bunların alt başlıkları açık bir şekilde belirtilmesidir. Burada önemli olan yeterli derecede detaya inebilmektir, ancak problemi tüm yönleriyle incelemeye yarayacak ayrıntı verilirken duyarlılığın kaybedilmemesine dikkat edilmelidir.

Hiyerarşide önemli olan oluşturulan ağaç yapısında bir problemi etkileyen tüm alt başlıkları ve bunların derecelerini doğru belirleyebilmektir. Hiyerarşi oluşturulurken amacın ne olduğunu, ana amacı hangi alt başlıkların oluşturduğunu, kararı etkileyen zaman boyutunu, alt başlıkları oluşturan problemler için mevcut alternatifleri, bunların alt başlıklarını ve son olarak problem etkileyecek diğer faktörleri dikkatle incelemek gerekir (Ünal, 2010) .

Hiyerarşinin oluşturulması aşamasında, sorunun olabildiğince ayrıntılı olarak incelenmesi için ana ve alt başlıklara ayrılması ve hiyerarşik olarak düzenlenmesi gerekmektedir. Bunun için de öncelikle incelenen sürecin daha net biçimde anlaşılmasına ve ayrıntılı olarak değerlendirilmesine olanak verecek hiyerarşik bir yapı haline getirilmesi gereklidir. Burada amaç kararı etkileyecek parametreleri hiyerarşinin üst seviyesinde genel, alt seviyelere doğru daha ayrıntılı olacak şekilde sıralamaktır, böylece bir seviyedeki parametre, bir önceki seviyede bulunan parametreler göz önünde bulundurularak değerlendirilir. Hiyerarşinin tüm seviyeleri birbirleriyle ilişkilidir ve bir parametrenin diğerlerini nasıl etkilediği açıkça görülebilir.

AHP yöntemiyle oluşturulan hiyerarşinin ilk seviyesinde amaç, diğer seviyelerde ise sırayla kriterler, alt kriterler ve alternatifler belirlenir tanımlanır. Oluşturulan hiyerarşideki seviye sayısı problemin ne kadar detaylandırıldığı ile ilgilidir.

Problemin incelenmesi ve değerlendirilmesi için bu şekilde hiyerarşik bir yapı oluşturulması, farklı türde birçok parametrenin aynı koşullar içinde incelenmesine, birbirleri arasında karşılaştırma yapılabilmesine ve göreceli önem derecelerinin belirlenmesine olanak verir.

4.5 Analitik Hiyerarşi Prosesin Avantajları

Analitik Hiyerarşi Proses, problemlerin hiyerarşik bir düzen içinde incelenip, karar vericiye alternatifleri ve aralarındaki bağlantının önem derecelerini inceleme böylece olası sonuçları tahmin etmede yargılarını ve gözlemlerini yapabilme olanağı sağlamaktadır. Problemle ilgili alternatifler ve alt başlıklar sistematik bir şekilde ve doğru bir anlayışla birleştirilebilmekte veya değiştirilebilmektedirler.

Analitik Hiyerarşi Proses sayesinde problemle ilgili subjektif düşüncelere nümerik değerler ve ağırlıklar atandığından bu düşünce ve yargılar arsında karşılaştırma yapılabilmektedir.

AHP karar verme sürecini etkileyen nicel ve nitel parametrelerin birlikte değerlendirilmesine olanak verir. Bu süreç, hiyerarşilerin oluşturulması, önceliklerin belirlenmesi ve mantıksal ve sayısal tutarlılığın ölçülmesi şeklinde üç temel ilkeden oluşur.

Bu yöntemle oluşturulan hiyerarşik yapı sayesinde problem kendisini oluşturan alt başlıklara ayrılıp parça parça incelenebildiği gibi parçaların analizlerini birleştirmekte mümkündür. Hiyerarşinin tüm seviyeleri birbirleriyle ilişkilidir ve bir parametrenin diğerlerini nasıl etkilediği açıkça görülebilir.

Analitik Hiyerarşi Proseste kullanılan sıralama ve puanlama yöntemleri sayesinde elde edilen anket sonuçları basitleştirilip kullanılabilir hale getirilmekte ve geleneksel yöntemlerle yapılandırılması zor olan problemler çözülebilmektedir (Ünal, 2010) .

4.6 Analitik Hiyerarşi Proses ve Kalite Fonksiyon Yayılımı

Analitik Hiyerarşi Proses, oluşturulan hiyerarşik yapısı ile mevcut bir problemi incelemeye ve alternatiflerin önem derecelerini belirlemeye yardımcı olan önemli bir yöntemdir ve KFY yöntemiyle birlikte kullanılmasının birçok sebebi vardır. Bunlardan en önemlisi, Analitik Hiyerarşi Prosesi ile alternatifler arasında karşılaştırma yapılabilmektedir. Kalite fonksiyon yayılımı ve oluşturulan kalite evi sayesinde bir ürün veya hizmetle ilgili müşteri istek ve ihtiyaçları belirlenir. Ancak, KFY de müşteri memnuniyetini en yüksek seviyeye taşıyacak ürünü yada prosesi tasarlamak için belirlenen bu müşteri isteklerinin kendi içindeki önem derecelerini tespit etmek gerekir. Bu ağırlıkların belirlenmesinde nicel ve nitel parametrelerin

birlikte değerlendirilebilmesi ve sonuçta elde edilen ağırlıkların sayısal bir değerle ifade edilebilmesi bakımından çoğunlukla AHP yönteminin kullanılması tercih edilir.

Genel olarak bakıldığında, müşterilerin bir üründen bekledikleri birçok özellik vardır, ancak ürünün üretimi ve eldeki kaynaklar düşünüldüğünde bunların hepsinin bir üründe bulundurulması mümkün değildir. Bu nedenle en önemli müşteri ihtiyaçlarını belirlemeye çalışmak ve onlara odaklanmak gerekir. AHP ile müşteri istek ve ihtiyaçlarının ikili olarak karşılaştırılması sonucu elde edilen önem sırasına göre bir üründe bulunması gereken en mühim özellikler tespit edilir. Bu bilgi kullanılarak KFY uygulamasıyla tasarlanacak üründe müşteri nazarında önem derecesi düşük ve yüksek özelliklerin bulundurulması konusunda iyileştirme yapılır. Böylece üründe bulunması gerekli özelliklerin sayısında önem dereceleri göz önünde bulundurularak azaltmaya gidilebilir. Sonuç olarak üründe bulunması zorunlu olan özellikler AHP ile tespit edilen önem dereceleri göz önünde tutularak belirlenir ve müşteri memnuniyetini maksimum seviyede sağlayacak ürün bu bilgiler kullanılarak KFY sayesinde tasarlanır.

AHP' nin yöntemin KFY ile beraber kullanılmasının bir diğer sebebi ise objektif ve subjektif birçok kriteri birlikte değerlendirmeye izin vermesidir. Böylece KFY' nin Kalite evinde belirtilen müşteri ihtiyaçlarının birbirleri ile ikili karşılaştırılması sonucu her bir ihtiyacın önem derecesi belirlenir. Ayrıca KFY yönteminde ağırlıkların belirlenmesi için AHP yönteminin kullanılması ile verilen kararlar, tüm alternatiflerin ikili karşılaştırması sonucu elde edilen önem ve ağırlıklarına göre verildiğinden daha kalıcı olmaktadır. Her bir kriterin ağırlığı ve önem derecesi kişiler tarafından bağımsız olarak belirlendikten sonra tüm sonuçlar bir araya getirildiğinden, kararlar tek bir kişi ya da gruba ait olmamaktadır. Bunun yanında, KFY' nin önemli bir kısmı da uyuşmazlıkların çözümlenmesi aşamasıdır. Bu aşamada ağırlıkların belirlenmesi için yardımcı yöntem olarak AHP metodunun kullanılması problemin tanımlanması, çözülmesi ve sonuçların ayrıntılı incelenmesi aşamalarında AHP ile oluşturulan hiyerarşi doğru sonuçların elde edilmesi konusunda yardımcı olur**.**

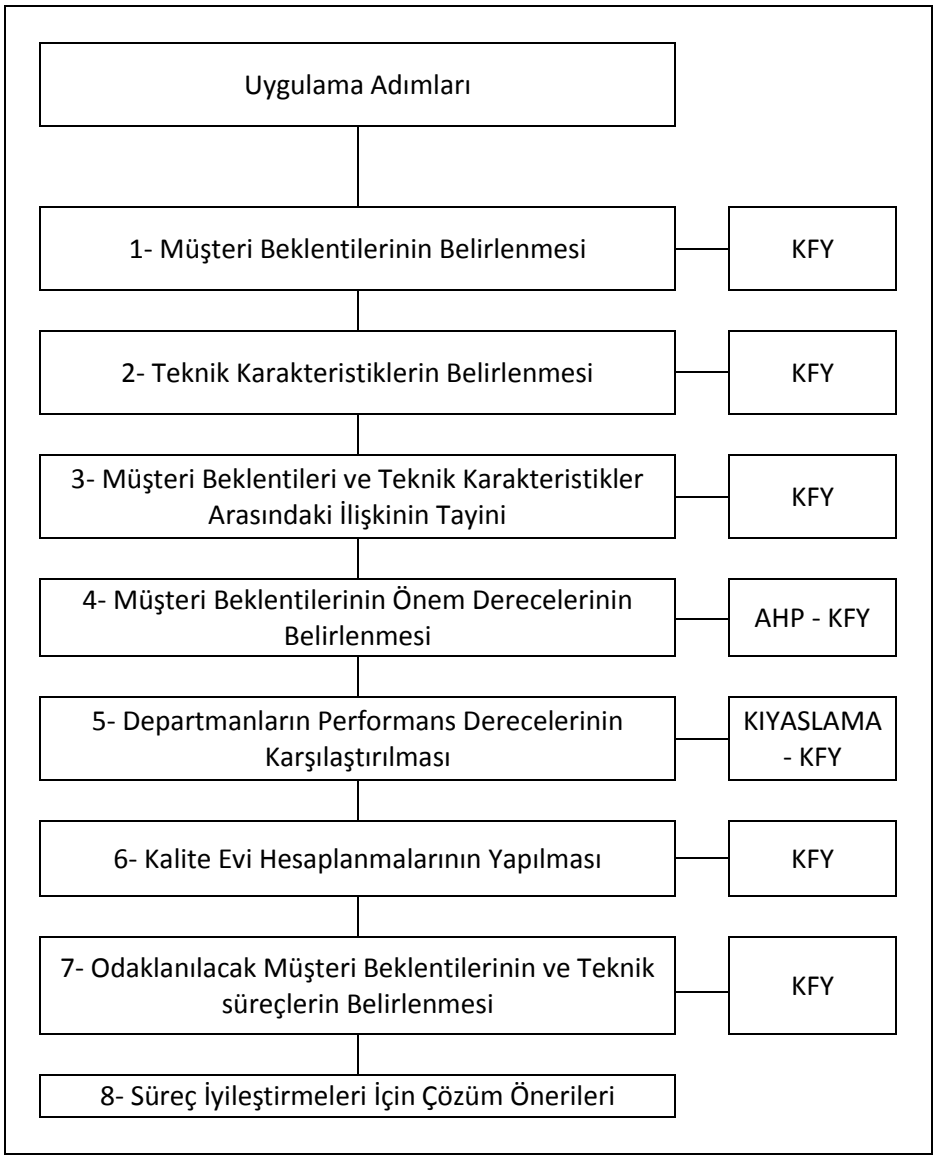
5. METOD

Çalışma Türkiye tekstil perakende sektörünün en büyük hazır giyim markalarından birinde yapılmıştır. Çalışmanın yapıldığı firma yurt içinde ve yurt dışında toplam 350 den fazla mağazaya sahip olup, 2milyar TL ciroya sahip Türkiye' nin önde gelen tekstil perakende markalarından biridir. Marka çocuk, bayan, erkek giyim ve aksesuar ürün gruplarına sahip olup, orta düzeyde müşteri kitlesine hitap eden bir ürün ve fiyat yelpazesine sahiptir. Yapılan internal (içsel) kıyaslama çalışmasıyla firma içerisinde, uygulanan süreçler ve hedef müşteri kitlesi bakımından birbirine çok yakın bulunan, aynı iş süreçlerine fakat farklı yönetim basamaklarına sahip bayan ve kız çocuk departmanları, ürün performansları açısından karşılaştırılmış, farklılıkları tespit edilip iyileştirilmesi gereken süreçler belirlenmiştir.

Amacı bir perakende firmasının ürün grupları arasındaki performans farklılıklarını belirlemek ve bu farklılıkları en aza indirerek her bir ürün grubu için maksimum performans değerini sağlayacak uygulamaları belirlemek olan bu çalışmada, kıyaslamayı sistematik bir şekilde gerçekleştirebilmek için KFY, KFY yönteminde müşteri isteklerinin önem derecesini belirlemek için AHP yönteminden faydalanılmıştır.

Çalışmada müşteri isteklerinin önem dereceleri AHP yöntemi esas alınarak hazırlanan anket çalışmasının son tüketicilerden oluşan bir gruba uygulanması ile tespit edilmiştir. Benzer olarak her bir ürün grubunun performans dereceleri de müşterilere uygulanan anket çalışmasıyla belirlenmiştir.

Kıyaslama, KFY ve AHP uygulamalarına ilişkin açıklamalar '5.1 Kıyaslama Uygulamaları', '5.2 KFY Uygulama' ve '5.3 AHP Uygulama' adlı bölümlerde verilmiştir.



Şekil 5.1 : Çalışmanın uygulama adımları

Çalışmanın uygulama adımları Şekil 5.1' de düzenlenmiş, her bir aşamada kullanılan yöntem yanında verilmiştir.

5.1 Kıyaslama Uygulaması

Uygulamada aynı kuruluştaki farklı iki ürün grubunun performanslarının karşılaştırılması suretiyle bir içsel kıyaslama çalışması uygulanmıştır. Firmada öncelikle kıyaslanabilecek benzer proseslere sahip fakat müşteri memnuniyet düzeyleri ve dolayısıyla başarı seviyelerinin birbirinden farklı olması beklenen ürün grupları belirlenmiştir. Bunlar kız çocuk, erkek çocuk, bayan ve erkek ürün grupları olabilecek şekilde sıralanmıştır. Müşteri beklentileri ve ürün grubunun kendi içerisinde sahip olduğu çeşitlilik bakımından kıyaslanacak ürün gruplarından biri

bayan grubu olmuştur. Ürün çeşitliliği açısından daha fazla ortak sürece sahip olması bakımından ikinci ürün grubu olarak da kız çocuk seçilmiştir.

Çalışmada öncelikle her ürün grubunun yönettiği iş süreçleri, her bir sürecin ürün grubu içinde hangi birimler tarafından yönetildiği ve hangi prosesleri kapsadığı detaylı olarak incelenmiştir. İzlenen tüm süreçler yönetilen bölüm bazında incelenerek teknik karakteristikler olarak daha genel 5 ana ve 20 alt başlık altında toplanarak hiyerarşik bir yapı oluşturulmuştur. Oluşturulan bu hiyerarşik yapı içerisinde tüm süreçler ve kapsamları ayrıntılı olarak tanımlanmıştır.

Ayrıca her ürün grubu için hitap edilen müşteri kitlesiyle bunların istek ve ihtiyaçları belirlenmiştir. Müşteri ihtiyaçları belirlenirken, teknik karakteristikler ve tanımları dikkate alınmıştır. Belirlenen müşteri ihtiyaçları belli başlıklar altında toplanarak hiyerarşik bir yapı oluşturulmuştur. Belirlenen her bir teknik karakteristik ve müşteri isteği birbiriyle ilişkilendirilmiş, teknik karakteristik ve müşteri gereksinimi olarak karşılığı olmayan bir kriter olup olmadığı kontrol edilmiş ve her bir müşteri isteğinin en az bir teknik karakteristikle ilişkili olmasına özen gösterilmiştir. Birbiriyle ilişkilendirilen müşteri istekleri ve teknik karakteristiklerin tanımlarının birbiriyle örtüşmesine dikkat edilmiştir. Kullanılan KFY yardımcı yöntemi ile belirlenen müşteri ihtiyaçlarının hangi teknik karakteristikle ilişkili olduğu ve bu ilişkinin derecesi tespit edilmeye çalışılmıştır.

Çalışmada ürün gruplarının performans dereceleri, hedef müşteri kitlesinin memnuniyet derecesi ile ilişkilendirilmiş ve ürün gruplarının müşteri memnuniyet dereceleri kıyaslanarak uygulamada başarılı ve gelişime açık iş süreçleri belirlenmeye çalışılmıştır. Her bir ürün grubu için müşteri memnuniyet derecesi belli sayıda kişiye uygulanan anket çalışmasıyla belirlenmiş ve hangi ürün grubunun hangi iş süreçlerinde daha başarılı olduğu tespit edilmiştir. Böylece tespit edilen süreçlerde daha başarılı olan ürün grubunun iş süreçleri ve uygulamaları diğerine adapte edilmeye çalışılmıştır.

Uygulamada her bir ürün grubuna ait müşteri memnuniyet derecesini ve dolayısıyla her iki departmana ait performans seviyesini belirlemek ve elde edilen verilerle kıyaslamayı gerçekleştirmek amacıyla kız çocuk anneleriyle toplamda 24 sorudan oluşan ve ilk 21 sorusu her bir müşteri isteği için müşteri memnuniyet derecesini sorgulayan bir anket çalışması yapılmıştır. Burada anketleri diğer parametreleri sabit

tutmak amacıyla on yaşa kadar kız çocuk sahibi annelerin doldurması sağlanmıştır. On yaş sınırı uygulamanın yapıldığı işletmedeki kız çocuk ürün grubunun beden aralığının on yaşa kadar olmasından kaynaklanmaktadır. Her bir ürün grubuna ait müşteri memnuniyet seviyesinin belirlenmesi amacıyla aynı anket belirlenen bu kız çocuk annelerine bir bayan ürün grubu, birde kız çocuk ürün grubu için iki kez doldurtulmuştur. Uygulanan anket çalışmasında her bir müşteri isteği için müşteri memnuniyet düzeyi sorgulanmış, bu sorgulamada beşli skala kullanılmış, en iyi yargı "kesinlikle katılıyorum", en kötü yargı "kesinlikle katılmıyorum" ve buna paralel seçeneklerle belirtilmiştir. Elde edilen anket sonuçları eşleştirilmiş T – testi ile değerlendirilmiş ve sadece aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olan anketler değerlendirilmiştir. Bu şekilde her bir müşteri isteği açısından iki departmana ait müşteri memnuniyet seviyesi belirlenmiştir.

5.2 KFY Uygulama

Çalışmada, öncelikle Bayan ve Kız çocuk olarak belirlenen ürün grupları için iş süreçleri incelenmiş ve bu süreçleri oluşturan uygulamalar tanımlanmıştır. Her bir uygulama kapsadığı süreç ile ilgili genel başlıklar altına toplanmıştır. Bu süreçler kalite evinde teknik karakteristikler olarak adlandırılmıştır ve her bir karakteristiğin kapsadığı süreçler detaylı olarak tanımlanmıştır. İş süreçlerinin incelenmesiyle toplamda 20 kriter olarak belirlenen teknik karakteristikler 5 ana başlık altında genelleştirilmiştir. Bu genelleştirme, tespit edilen teknik karakteristiklerden iş süreci içinde sorumlu olan birimlerin belirlenmesi ile yapılmıştır.

Ürün grupları ve iş süreçleri incelenerek müşteri istekleri belirlenmiştir. Bu isteklerin hangi teknik karakteristikle nasıl bir ilişkiye sahip olduğu grupların iş süreçleri incelenerek, ilgili departmanlardaki uzman çalışanların görüşleri alınarak ve şirketin pazarlama departmanına ait güncel anket verilerinden faydalanılarak tespit edilmiştir. Müşteri istekleri belirlenirken her bir parametrenin en az bir iş süreciyle eşleşmesine dikkat edilmiştir. Belirlenen müşteri istekleri kendi içlerinde gruplanmış ve hiyerarşik bir yapı oluşturulmuştur. Çalışmada toplamda 21 kriter olarak tespit edilen müşteri istekleri, 5 ana başlık altında ele alınmıştır.

Kalite evine, belirlenen bu müşteri istekleri ve teknik karakteristikler yerleştirilmiştir. Oluşturulan ilişki matrisi ile müşteri istekleri ve iş süreçleri arasında Çizelge 3.1' deki gibi bir skala kullanılarak ilgili departmanlar hakkında edinilen uzman

çalışanların görüşleri dikkate alınarak ilişki kurulmuş ve ilişkinin derecesi belirlenmiştir. Bu karşılaştırmaya göre müşteri isteği ve ilgili iş süreci arasındaki ilişki üçlü skala kullanılarak değerlendirilmiş, güçlü ise "●" sembolü gösterilip "9" puan, orta ise "○" sembolü ile gösterilip "3" puan, zayıf ise "Δ" sembolü ile gösterilip "1" puan verilmiştir.

Kalite evinde teknik karakteristikler ve müşteri istekleri arasındaki ilişki belirlendikten sonra, hangi müşteri isteğinin daha öncelikli olduğu belirlenmiştir. Önem derecelerini belirlemek amacıyla AHP yönteminden faydalanılmış ve 50 kişiyle bir anket çalışması yapılmıştır. Bu kısım '5.3 AHP' nin Uygulama aşamaları' başlıklı bölümde daha ayrıntılı olarak açıklanacaktır. İlgili anket soruları Ek.B' de detaylı olarak verilmiştir.

Uygulamada her bir ürün grubuna ait performans seviyesini belirlemek ve kıyaslamayı gerçekleştirmek amacıyla bir anket çalışması yapılmıştır. Toplamda 24 sorudan oluşan anket çalışması Bayan ürün grubu için ürünün son kullanıcılarına uygulanmıştır. Ancak Kız çocuk grubu için son kullanıcı olan 0-10 yaş arası kız çocuklardan sağlıklı ve tutarlı veriler alınması yaş grubu itibariyle mümkün olmamıştır. Bu sebeple bu grup için anket çalışması 0-10 yaş arası kız çocuğa sahip annelerle yapılmıştır. Anket soruları ayrıntılı olarak EK.B' de verilmiştir.

Planlama matrisinde bu elde edilen bilgiler Çizelge 5.1' de görülen formatta düzenlenmiştir. Aşağıda belirtilen planlama matrisi örneğindeki "önem derecesi" sütunu AHP çalışmasıyla elde edilen her bir müşteri isteğinin önem derecesinin belirtildiği sütundur. Her iki ürün grubu içinde müşterilere uygulanan anket çalışması sonucu elde edilen müşteri memnuniyet derecesi ilgili sütunlarda belirtilmiştir. "Planlanan kalite" başlıklı sütunda her bir müşteri isteği için olması hedeflenen seviye belirlenmiştir. "İyileştirme oranı", ilgili müşteri beklentisi için planlanan kalite değerinden, memnuniyet derecesi daha düşük olan ürün grubunun değerinin çıkarılıp hedef olarak belirlenen departmanın değerine bölünmesiyle elde edilmiş ve değerler ilgili sütunda belirtilmiştir. Bu oran ilgili müşteri isteği için yapılması planlanan iyileştirme hakkında bilgi verir. Çizelge 5.1' de son sütun olarak görülen "mutlak ağırlık" adlı sütundaki değerler önem derecesi ile iyileştirme oranının çarpımıyla elde edilmiştir ve bu değerlerle yapılacak iyileştirmenin önemi belirtilmiştir. Mutlak ağırlık sütununun toplam değerinin, o sütunun her bir satırına bölünüp sonucun 100 ile çarpılmasıyla da mutlak ağırlığın yüzdesi elde edilmiştir.

Uygulamada müşteri beklentilerine ait önem dereceleri ve müşteri beklentileriyle teknik karakteristikler arasındaki ilişkinin derecesi çarpıldığında elde edilen sonuç, her bir karakteristik için toplam değere göre normalize edildiğinde teknik karakteristiklere ait önem derecesi belirlenmiş, böylece hangi iş sürecinin tüketiciye göre daha önemli olduğu tespit edilmiştir.

Çizelge 5.1 : Kalite evi hesaplama örneği

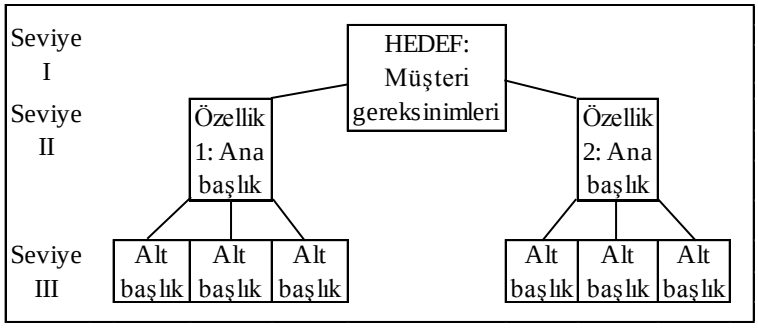
Hesaplama yöntemi	Önem derecesi (Öd)	1. ürün grubu için müşteri memnuniyet derecesi (Ü1m)	2. ürün grubu için müşteri memnuniyet derecesi (Ü2m)	Planlanan kalite (Pk)	İyileştirme oranı (İo)	Mutlak ağırlık (Ma)
1. Müşteri isteği (Mi1)	1 (Öd1)	2 (Ü1m1)	3 (Ü2m1)	3	İo1= (Ü2m1-Ü1m1)/Ü1m1	Ma1= Öd1* İo1
2. Müşteri isteği (Mi2)	6 (Öd2)	5 (Ü1m2)	4 (Ü2m2)	5	İo2= (Ü1m2- Ü2m2)/Ü2m2	Ma2= Öd2* İo2
3. Müşteri isteği (Mi3)	7 (Öd3)	8 (Ü1m3)	9 (Ü2m3)	9	İo3= (Ü2m3- Ü1m3)/Ü1m3	Ma3= Öd3* İo3

5.3 AHP Uygulama

Çalışmada ürün grupları ve sahip oldukları iş süreçleri göz önüne alınarak müşteri ihtiyaçları belirlenmiştir. Müşteri ihtiyaçlarının kapsamları ve ilgili oldukları iş süreçleri incelenerek ilgili olan kriterler gruplanmış ve hiyerarşik bir yapı oluşturulmuştur.

Oluşturulan hiyerarşik yapıda en üst kısım hedef olarak belirlendiğinden, hiyerarşi toplamda iki seviyeden oluşmaktadır. İkinci seviyede toplam 5 ana kriter ve üçüncü seviyede de her ana başlık altındaki kriter sayısı değişmekle birlikte toplam 21 adet alt başlık bulunmaktadır. Hiyerarşik bir yapıyla ifade edilen bu ihtiyaçların öncelik sırasının belirlenmesi adına bir anket çalışması düzenlenmiştir. Hazırlanan anket çalışması 47 adedi müşteri istek ve ihtiyaçlarının ikili karşılaştırılması ile ilgili, 3'ü müşterilerin kişisel bilgileri ile ilgili toplamda 50 adet sorudan oluşmuştur. 47 sorunun ilk 10 adedinde oluşturulan hiyerarşinin ikinci seviyesindeki kategoriler kendi aralarında ikili olarak karşılaştırılmış ve önem dereceleri belirlenmeye çalışılmıştır. Anket çalışmasının 37 soruluk ikinci bölümünde ise oluşturulan hiyerarşinin üçüncü seviyesindeki kriterler ikili olarak karşılaştırılmış ve önem dereceleri belirlenmeye çalışılmıştır. Anket çalışması müşteri istek ve ihtiyaçlarının

genel müşteri kitlesine hitap etmeyi amaçladığından, bayan ve erkek müşterilerden oluşan bir gruba uygulanmıştır. Ancak elde edilen anket sonuçları kendi içinde tutarlılık bakımından kıyaslanmış ve tutarlı olan veriler çalışmada kullanılmıştır. Anket çalışmasında değerlendirme için 5'li skala kullanılmıştır.



Şekil 5.2 : AHP ile oluşturulan hiyerarşik yapı örneği

Oluşturulan ikili karşılaştırma matrisi ile yapılan değerlendirmede bir üst seviyedeki parametreye bağlı olarak iki alt kriter arasında önem derecesi belirlenmiştir. İkili karşılaştırma matrisinde satırdaki kriterlerin sütundaki kriterlere göre ne kadar daha önemli olduğu belirlenmiş ve önem derecesi ile ilgili hesaplamalar bunlara göre yapılmıştır. Oluşturulan ikili karşılaştırma matrisi için Şekil 5.2' deki gibi bir yapı oluşturulmuştur.

Çizelge 5.2' de "K" değerleri karşılaştırılacak kriterleri, a değerleri ise ikili karşılaştırmalarla elde edilen yargıları belirtmektedir. Matrisin diyagonali eşit önemi temsil ettiğinden "1" ile gösterilmiş, diyagonalin sağında kalan değerler a12, a13 şeklinde gösterilen gerçek yargılar, diyagonalin solunda kalan değerler ise 1/a12, 1/a13 şeklinde belirtilen ve diyagonalin sağına yerleştirilen ise yargıların tersi olmuştur. İkili karşılaştırma matrisinde elde edilen en büyük öz değere sahip olan öz vektör (öncelik vektörü) matristeki parametrelerin göreli önem derecelerini vermiş, burada elde edilen öz değer ise yargının tutarlılığının ölçülmesini sağlamıştır. Öz vektör hesaplanırken öncelikle ikili karşılaştırma matrisindeki her bir sütun hücresinin değerleri o sütun toplamına bölünmüş ve sonuçta elde edilen değerlerin sütun toplamının "1" olmuştur.

Çizelge 5.2 : İkili karşılaştırma matrisi

	K1	**K2**	**K3**	**…**	**…**	**Kn**
K1	1	a12	a13	…	…	a1n
K2	1/a12	1	…	…	…	a2n
K3	1/a13	1/a23	1	…	…	a3n
…	…	…	…	1	…	…
…	…	…	…	…	1	…
Kn	1/a1n	1/a2n	1/a3n	…	…	1

Benzer şekilde elde edilen değerlerin satır toplamı bulunup satırdaki eleman sayısına bölünmüş ve bu değerlerinde toplamı "1" olarak elde edilmiştir. tüm satırşar aynı şekilde normalize edilerek elde edilen değerler matrite açılan ayrı bir sütuna eklenmiştir. Bu şekilde matris elemanlarının göreli önem derecelerini gösteren bir öncelik vektörü elde edilmiştir. İlgili öncelik vektörleri kullanılarak aynı seviyedeki kriterlerin birbirlerine göe önem dereceleri belirlenmiştir. Böylece herbir krter için öncelik seviyesi tespit edilmiştir. Son olarak yapılan bu değerlendirmenin tutarlılık derecesi incelenmiştir.

6. UYGULAMA

Çalışmanın uygulama adımları KFY çatısına benzemekte olup spesifik olarak bazı kısımlar kıyaslamaya hizmet etmekte, AHP yöntemi uygulamasını gerektirmekte ve KFY yöntemi hesaplamalarını içermektedir. Çizelge 5.1' de belirtilen bu adımlar çalışmanın ilerleyen bölümlerinde detaylı olarak açıklanmıştır.

6.1 Müşteri Beklentilerinin Belirlenmesi

Kıyaslama çalışmasında kullanılmak üzere, müşteri ihtiyaçları belirlenmiştir. Firmada, müşteri ihtiyaçlarını öğrenmek ve yeni koleksiyonlarla ilgili fikir almak amacıyla düzenli olarak belli müşteri gruplarıyla toplantılar düzenlenmektedir. Bunun yanı sıra mağaza ziyaretlerinin yapılmasıyla, mağaza personelinden yaşanan sıkıntılar ve müşteri talepleriyle ilgili bilgi alınmaktadır.

Müşteri istekleri, firmada düzenli olarak yapılan bu müşteri toplantılarında alınan notlar, ilgili departmanlardan uzmanların görüşleri ve yapılan mağaza ziyaretleriyle çalışanlardan alınan müşteri talepleri doğrultusunda oluşturulmuştur. Oluşturulan her bir müşteri isteği ana başlıklar altında toplamış ve detaylı olarak tanımlanmıştır.

6.1.1. Müşteri beklentileri ve tanımları

Oluşturulan müşteri beklentileri "MB" olarak kısaltılmış ve hiyerarşik yapıdaki seviyesine göre numaralandırılmıştır. Her bir müşteri beklentisi verilen isim ve tanımları ile aşağıda belirtilmiştir.

MB.1. KALİTE: Aşağıdaki 5 madde kalite ana başlığı altında incelenmiştir.

MB.1.1.Ürünlerin dayanıklılığı: Ürün dayanıklılığı en önemli müşteri ihtiyaçlarından biridir.

Müşteri aldığı ürünün, ürün özelliğine, kullanım yerine ve ham maddesine göre belli bir süre dayanmasını ve kullanım şartlarından en az şekilde etkilenmesini bekler. Bu beklenti doğrultusunda ürünler kullanım yerleri ve özellikler göz önüne alınarak en az bir yada iki sezon dayanıklılıklarını korumalı ve kullanım şartlarından zarar görmemelidirler.

MB.1.2.Ürün renk haslıklarının yüksekliği: Ürün renk haslıkları, mamulün görünümünü birebir etkileyen bir özelliktir ve ürünün renk haslık değerleri ne kadar yüksekse güneş ışığı, ter, yıkama gibi kullanım koşullarından o kadar az etkilenir. Mamulün renk haslıklarının düşük olması, renginin erken solmasına ve ilk alındığındaki görünümünü kısa sürede kaybetmesine neden olur. Bu açıdan renk haslık değerleri müşteriler açısından ürünle ilgili dikkat edilecek önemli özelliklerdendir ve üretim aşamasında dikkatle takip edilmesi gerekir.

MB.1.3.Ürün baskı ve aksesuarlarının kalitesinin yüksek olması: Üründe bulunan baskı ve aksesuar gibi detayların kalitelerinin yüksek olması ürünün görünümünün bozulmasını engeller ve mamulün kullanım süresini uzatır. Baskı kalitesinin düşük olması ve ürün görünümünün kısa sürede bozulmasına sebep olması, veya aksesuar kalitesinin düşük olması ve kopma, düşme veya üründe yırtılmalara sebep olması mamulün kalitesini düşürür ve kullanım süresini azaltır. Bu bakımdan baskı ve aksesuar kalitesi müşterilerin üründe dikkat ettiği önemli özelliklerdendir.

MB.1.4. Ürünlerin ekolojik standartlara uygunluğu: Ürünlerin ekolojik standartlara uygunluğu özellikle çocuk tüketiciler açısından, tenle temas halinde olan ürünlerin zarar vermemesi, alerjik reaksiyona sebep olmaması veya herhangi zehirli bir boyarmadde nedeniyle bir sağlık sorunu yaşanmaması açısından müşteriler tarafından dikkatle incelenen bir kriterdir.

MB.1.5. Model ve aksesuarların çocuk güvenliğine uygunluğu: Üründe çocuk güvenliği açısından sıkıntı yaşatacak bir duruma sebep olan herhangi bir aksesuar kullanılmaması, üründeki detay ve aksesuarların çocuk güvenliği ile ilgili standartlara (EN 14682 European Standard–Çocuk Ürünleri Güvenliği ve BS 7907:2007 –British Standart Çocuk Ürünlerinde Mekanik Güvenlik standartları) uygun olarak kullanıldığından emin olunması müşteriler açısından önemli bir kriterdir. Müşteriler özellikle çocuk ürünlerinde bu tip detaylara dikkat etmekte ve ürünlerin tehlike yaratacak kullanımlardan uzak olmasını talep etmektedir.

MB.2. FİYAT: Aşağıdaki 4 kriter fiyat başlığı altında incelenmiştir.

MB.2.1. Ürün fiyat kalite dengesinin uyumu: Üründe fiyat kalite dengesi müşterilerin oldukça önem verdikleri ve satın alma kararını birebir etkileyen bir faktördür. Bunun iyileştirilebilmesi ve üründe bir fiyat kalite dengesi oluşturulabilmesi için hammadde özelliklerine, ürün özelliklerine, markanın fiyat stratejisine ve satış dönemine dikkat edilmelidir. Diğer özelliklerden bağımsız düşünüldüğünde, ipek bir ürün polyester bir ürünle aynı fiyata satılamayacağı gibi aksesuar hediyesi olan bir ürün basic bir mamülle aynı fiyatı alması mümkün değildir. Bunun yanında fiyat seviyesi olarak orta düzey müşteriye hitap eden bir markanın, basic bir ürüne pahalı bir markanın muadil ürünüyle aynı fiyatı vermesi uygun olmayacağı gibi indirim dönemine planlanmış bir ürünün sezon başında mağazaya giren bir ürünle aynı fiyata sahip olması da beklenemez. Müşteriler tüm bu parametreleri düşünerek üründe fiyat kalite dengesi ararlar.

MB.2.2. Ürün fiyatlarının rakiplere göre uygunluğu: Müşteriler bir ürün almadan önce ürünle ilgili araştırma yapar, farklı markalarda muadil ürünlere ait fiyat araştırır ve bu kriterlere göre satın alma hareketini gerçekleştirirler. Bu açıdan bir ürün için belirlenen fiyat rakip firmaların muadil ürünlere atadıkları fiyat ile benzer olmak zorundadır.

MB.2.3.İndirim döneminde fiyat aralığının uygunluğu: İndirim dönemi tüm tekstil sektöründe sezonun belli tarihlerinde uygulanan bir dönem olup, bu yönde müşteri beklentisi de oluşmaya başlamıştır. Bu dönemde birçok marka ürünlerini normalden daha uygun fiyatlarla satışa sunmakta ve ellerinde eski sezona ait kalan stoğu temizlemeyi veya indirim döneminde mağazaya giren ürünleri elde stok kalmadan hızlı bir şekilde satmayı planlamaktadır. Bu nedenle müşteriler indirim döneminde daha uygun fiyat beklentisi içinde olup bu kritere alışverişlerinde özellikle dikkat etmektedirler.

MB.2.4.Promosyon faaliyetlerinin yeterliliği (2 al 1 öde, set halinde ürün): Promosyon faaliyetleri alışverişi teşvik edici özelliği bakımından müşteriler tarafından yapılması beklenen aktivitelerdir. Bu faaliyetler 2 al 1 öde şekilde ürün kampanyaları olabildiği gibi nakit ödemelerde indirim veya kredi kartına taksit gibi ödeme kolaylıkları şeklinde de olabilir. Özellikle çocuk grupları için elbise-body, pantolon-gömlek, etek-body gibi set halinde ürünlerin satışa sunulması veya çorap,

kemer gibi aksesuarların etek, şort, elbise gibi ürünlerin yanında hediye verilmesi de müşterilerin satın alma davranışını destekleyici faaliyetlerdendir.

MB.3. ZAMAN: Aşağıdaki 2 kriter zaman başlığı altında incelenmiştir.

MB.3.1.Talep halinde ürünün mağazaya gönderim kolaylığı: Depo ve mağazalar arasındaki sevkiyat kolaylığını tanımlar, depodan talep edilen bir ürünün bir haftadan kısa sürede mağazaya gönderilmesi duruma örnek olarak gösterilebilir. Müşteriler mağazada bulamadıkları ve temin edilmesini istedikleri ürünlerin en kısa sürede sevk edilmesini isterler, bu da depo ve mağaza arasında iletişime ve sevkiyat kolaylığına bağlıdır. Mağazalardan alınan taleplere göre lojistik ekibinin yönlendirilmesi ve yapılacak sevkiyatın planlanması gerekir.

MB.3.2.Sezon başlarında yeni sezona ait ürünlerin mağazada bulunma durumu: Her sezonda farklı dönemlerde mağazada olması beklenen koleksiyonlar vardır ve müşteri beklentisi bu koleksiyonların eksiksiz bir şekilde zamanında mağazada bulundurulması yönündedir. Bunun başarılabilmesi için de ürünlerin üretim, üreticiden merkez depoya gelişi ve mağaza sevk süreçlerinin sıkı bir şekilde takip edilmesi ve modellerin kendi satış döneminde mağazada bulundurulması gerekmektedir.

MB.4. MODA-ÇEŞİTLİLİK-TASARIM: Aşağıdaki 6 kriter moda-çeşitlilik-tasarım ana başlığı altında incelenmiştir.

MB.4.1.Ürün beden ölçülerinin uygunluğu: Müşteriler aldıkları ürünün ölçülerinin bedene uygun olmasını isterler. Ürünün kullanımı esnasında ölçüden kaynaklanan bolluk, potluk, dar gelme gibi problemlerle karşılaşmak istemezler. Bu tip problemleri önleyebilmek adına her bir ürün için oluşturulan ölçü tablolarının modele ve bedene uygunluğu göz önüne alınmalı, üretim öncesi numune onay süreci içerisinde gelen ürünlerin titizlikle kontrol edilmesi gerekir.

MB.4.2.Model kalıplarının uygunluğu: müşteriler aldıkları ürünün kalıbıyla ve dolayısıyla ürünün giyildiğinde duruşuyla ilgili problem yaşamamayı ve kıyafetin üzerlerinde sorunsuz bir duruşa sahip olmasını isterler. Ürünün oluşturulan kalıbının, ürün modeline ve bedene uygun olması, müşterinin kıyafetin üzerindeki duruşundan memnun olmasını ve giysinin fitiyle ilgili herhangi bir problem yaşamamasını sağlar.

MB.4.3.Ürün model çeşitliliğinin fazlalığı: Müşteriler mağazaya girdiklerinde çeşitlilik görmek, benzer ürünler arasında seçenek yaratılmasını ve çok çeşit arasında

ihtiyaçlarına hitap edenleri inceleyip bunlar arasına tercih yapmak, mağazada sadece birkaç seçenek ile kısıtlanmamak isterler. Bu nedenle her bir ürün grubu için mağazaya aynı dönemde girecek model sayısı arttırılmalı, mağazada müşteri birçok ürün için seçenek sunulmalıdır.

MB.4.4.Ürün renk çeşitliliğinin fazlalığı: Müşteriler mağazada renk çeşitliliği bakımından ihtiyaçlarına yönelik bir koleksiyon görmek, farklı renklerin kullanımıyla kendilerine seçenek sunulmasını isterler. Belirlenen ürün grubu için mağazaya aynı dönemde giren modellerdeki renk çeşitliliğinin arttırılması, müşterinin mağazada az sayıda rengin ağırlığını hissedip model detaylarını ve koleksiyon çeşitliliğini de kaçırmalarını engeller.

MB.4.5.Koleksiyonun moda ve trendlere uygunluğu: Müşteriler ürün grubuna bağlı olarak önem derecesi değişmekle birlikte, mağazada o dönemin moda ve trendlerine uygun, yeni ve farklı bir koleksiyon görmek isterler. Örneğin, 2012 yaz sezonunda mavi, kırmızı ve yeşil renkler öne çıkmış ve müşterilerin bu renklere olan talebi artmış, bu talebi karşılamak içinde bu renkte bir çok model koleksiyona dahil edilmiştir. Koleksiyonun moda ve trendlere uygunluğu mağazaya model, renk ve siluet bazında yenilik koyabilmekle mümkün olur, bu şekilde müşterinin rakiplerde yenilik arayışı içine girmesi engellendiği gibi, farklı müşteri profillerine de hitap edilebilir.

MB.4.6.Koleksiyonda yıl bazında değişimlerin çokluğu: Müşteriler sezon içerisinde mağazadaki koleksiyonun değişmesini ve yenilenmesini ve çeşitlilik sunmasını beklerler. Temelde senede iki sezon ve her sezonda üç bölüm vardır. Bu şekilde mağazada her sene için toplam 6 koleksiyon oluşturulmaktadır. Mağazaya giren koleksiyonların sezon ve yıl bazında değişim sıklığının ve dolayısıyla mağazaya giren koleksiyon sayısının arttırılması ile müşterinin uzun süreler boyunca mağazada aynı ürünleri görüp, mağazaya ziyaret sıklıklarını azaltmalarını engellemek gerekir.

MB.5. HİZMET: Aşağıdaki 4 kriter hizmet başlığı altında incelenmiştir.

M.B.5.1.Katalog ürünlerine mağazada ulaşma derecesi: Müşteriler mağazanın sezon kataloğunda belirtilen ürünlere mağazada kolaylıkla ulaşabilmek isterler. Katalog için seçilen ürünlerin müşteri talebini karşılayacak adetlerle desteklenmesi ve mağazada ulaşım kolaylığı sağlayacak şekilde sergilenmesiyle müşterilerin talebini karşılamak ve memnuniyetlerini sağlamak mümkündür.

MB.5.2.Katalog bilgilerinin güvenilirliği: Müşteriler, sezon içerisinde temin ettikleri mağaza kataloglarından büyük oranda faydalanarak alışverişlerini planlarlar. Bu sebeple katalogda bulunan ürünlerinin müşteriyi yanıltmamak adına doğru fiyat, sezon, varyant sayısı ve varyant renk adı bilgilerine sahip olması gerekmektedir.

MB.5.3.Mağaza ürün yerleşiminin doğruluğu ve kombinlerin uygunluğu: Müşteriler mağazada sergilenen ürünlerden ve kombinlerden alışverişlerinde yüksek oranda faydalanırlar. Bu aldıkları ürünü neyle kombinleyecekleri ile ilgili fikir verdiği gibi mağazada faklı ürün gruplarının ortak çalıştığı modellerin fark edilmesi, müşteriye moda ve tarz olarak fikir verilmesi, müşterinin bu yönde bilinçlendirilmesi gibi konulara da yardımcı olur. Müşteriler bu sergilemenin yanı sıra, sergide kullanılan ürünlerin mağaza içerisinde kolay ulaşılabilir olmalarına da dikkat ederler. Bu şekilde müşterinin aldığı modelin ne şekilde kombinlenebileceği hakkında fikir edinmesi sağlanır.

MB.5.4.Ürünlerin satış sonrası değiştirilebilme olanağı: Müşteriler özellikle satış sonrası değişim, iade, tamir gibi hizmetler ve garanti sebebiyle markalardan alışveriş yapmayı tercih ederler. Bu müşterilerin aldıkları ürünün garantisinin olması ve üründe çıkabilecek problemleri ürünü satın aldıkları mağaza ile çözebilecekleri fikrini edinmelerini sağlar. Böylelikle, marka müşteri memnuniyetini iyileştirerek müşteri bağlılığının oluşturulmasını sağlar.

6.2 Teknik Karakteristiklerin Belirlenmesi

Uygulamanın bu aşamasında müşteri beklentileri ile ilişkili olan teknik karakteristikler ve bu ilişkinin derecesi belirlenmiş, bu sayede müşteri beklentileri için elde edilen önem derecesi ve ilişki derecesinden faydalanılarak son kullanıcı açısından en mühim iş süreçleri belirlenmeye çalışılmıştır. Kıyaslama sonuçlarından faydalanılarak bu önemli iş süreçlerinden hangilerinin öncelikli olarak iyileştirilmesi gerektiği tespit edilmiştir.

Uygulamada karşılaştırılan departmanların sahip olduğu iş süreçleriyle ilgili teknik karakteristiklerin belirlenmesi amacıyla ilk olarak her bir iş sürecinden sorumlu olan alt birimler tespit edilmiştir. Her bir departman planlama, satın alma ve tasarım alt birimleriyle toplamda 30 veya 40 kişilik çalışma gruplarından oluşmaktadır.

Teknik karakteristikler belirlenirken planlama, satın alma ve tasarım ekiplerinin görev tanımları ve yönettikleri iş süreçleri incelenmiş ve ilgili çalışma gruplarındaki uzmanların görüşlerinden faydalanılmıştır.

6.2.1 Teknik karakteristikler ve tanımları

Tespit edilen teknik karakteristikler departmanların sorumlu olduğu iş süreçleri göz önüne alınarak ana başlıklar altında toplanmıştır. Oluşturulan teknik karakteristikler "TK" olarak kısaltılmış ve numaralandırılmıştır. Her bir teknik gereksinime ait isim ve tanımlar aşağıda belirtilmiştir.

TK.1.SATIN ALMA: Aşağıdaki 10 kriter Satın alma başlığı altında incelenmiştir.

TK.1.1.Fiyat belirlenmesi: Mağazaya konulacak ürünün ürün grubu, satış periyodu, muadil ürüne ait satış değerleri, ürünün renk, aksesuar gibi alımını etkileyecek bir çok parametre göz önünde bulundurularak satış fiyatı belirlenir. Satış fiyatı belirlenirken ürünün özellikleri, hitap ettiği müşteri kitlesi, daha önceki yıllarda muadil ürünlere ait fiyat bazlı satış performansı da incelenir. örneğin, muadil bir ürün bir önceki yıl 30TL olan ilk fiyatıyla, değilde 25TL olan ilk indirimli fiyatıyla yüksek bir satış performansı gösterdi ise, bu müşterideki bu ürün için oluşan psikolojik fiyat seviyesinin 25TL olduğunu gösterir bu bilgi ışığında, bir sonraki yıl mağazaya konulacak olan muadil ürünün fiyatı 25TL ve civarına iyileştirilmeye çalışılır.

TK.1.2.Maliyet belirlenmesi: Ürünün istenen zaman, kalite ve fiyatla tedarik edilebilmesi amacıyla tüm komponentlerinin, işçiliğinin ve diğer finansal parametrelerinin tutarının göz önünde bulundurulması ile ürünün total maliyeti belirlenir. Burada ürün maliyetinin birçok tedarikçi ile kontrol edilmesi ve ürünün piyasadaki ortalama maliyeti çıkarılır. Bu ürünün doğru bir fiyatla tedarik edilmesini sağlar.

TK.1.3.Üretim takibi: Ürünün doğru zaman, doğru kalite ve fiyatla mağazada olabilmesi için tedarikçilerin, şirket içi ve dışı tüm süreçlerin takip edilmesi gereklidir. Ürünün mağazada belirlenen satış dönemini kaçırması, hem müşterinin aradığı ürünü mağazada bulamamasında, hem mağazada o ürünün için planlanan alanın boş kalmasına ve satış dönemi olmayan diğer bir ürünle ve mağazadaki mevcut başka bir ürünün daha fazla adeti ile doldurulmaya çalışılmasında hem de zamanında mağazaya giremeyen ürünün bir sonraki satış dönemine kadar

beklemesine ve depo maliyeti yaratmasına neden olur, bunun engellenmesi içinde ürünün hem üretim, hem sevkiyat hem tüm mağazacılık adımlarının çok sıkı bir şekilde kontrol edilmesi gerekir.

TK.1.4.Ham madde onay süreci (test dahil): Ürünün istenen kalite ile tedarik edilebilmesi için tüm komponentlerinin tedarik süreci içerisinde kontrol ve takip edilmesi gerekir. Her bir ürün grubunda ekolojik ve kalite olarak güvenli ürünler tedarik edebilmek amacıyla, aksesuar, beden kumaşı, astar kumaşı gibi komponentlerden öncelikle kalite onayı için numune görülür, numune dizayn, ölçü gibi özellikler bakımından onaylanırsa, numunelere kalite testleri uygulanır. Kalite testleri kopma, yırtılma, dikiş kayması gibi fiziksel ve azo boyar madde, fitalat, ağır metal gibi ekolojik testleri içerir. Bu testlerden geçer onayı alındıktan sonra, numunelerin renk onay süreci tamamlanır. bunun ardından doğru renkte orjinal ön üretim numunelerine yıkama, su, ışık gibi haslık, fiziksel ve ekolojik testler uygulanır, bunlar içinde geçer onayı alındıktan sonra üretime devam edilir. Onaylanan ham madde ile üretim yapıldığında emin olabilmek amacıyla üretimin için bitmiş numunelere de daha önce yapılan özellikle testler ve ihtiyaç görüldüğü takdirde fiziksel ve haslık testleri tekrarlanır.

TK.1.5.Üretimde kalite kontrol: İstenen kalitede ürün tedarik edebilmek için üretimin başından sonuna sıkı kontroller yapmak ve çıkabilecek olası problemleri ön görerek problemi başında çözmek gerekir. Bunun için bir modelin üretimine başlamadan önce tedarikçinin üretimde kullanacağı kalıp, ham madde ve aksesuarlarının kontrol edilmesi gerekir. Bu kontrolün ve ortaya çıkan gerekli düzeltmelerin yapılmasının ardından, ürünlerin dikim öncesi ve dikim sırasında aynı kontrollere tabi tutulması ve bu kontrollerin ihtiyaç duyulduğunda incelenebilmesi adına raporlanması gerekmektedir.

TK.1.6.Son kontrol: Ürünlerin istenen kalitede tedarik edilebilmesi için üretimin başından itibaren belirli sıklıklarla yapılan bu kontrollerin üretim sonunda da yapılması ve raporlanması (AQL) gerekmektedir. Bu kontrol için yapılan inspection ürünün toplam adetine göre hesaplanan belli bir adete uygulanır ve çıkan sonuca göre toplam adetin kalite durumu hakkında bilgi edinilir.

TK.1.7.Sevkiyat: Ürünlerin doğru zamanda, doğru adette doğru mağazalara sevk edilmesi, satışının izlenmesi ve sevkiyatla ilgili gerekli aksiyon planlarının yapılması

gerekmektedir. Bunun için mağazada bulunan ürünün adet bilgisi, modelin toplam adeti, modelin mağazada olması planlanan dönem ve mağaza geçirmesi için kalan süre, modelin mağazadaki satış adeti ve modelin dönemsel olarak satışını etkileyecek bilgiler (modelin ince, kalın, kısa, yazlık, kışlık olması gibi bilgiler) incelenir ve modelin durumu ile ilgili yapılabilecekler kararlaştırılır. örneğin, model kışlık kalın bir modelse ve havaların ısınmaya başladığı bir dönemde hala mağazadaysa, modelin adetine, fiyatına ve kar marjına göre ürüne indirim uygulanıp mağazada satışının hızlandırılmaya çalışılması, modelin bir sonraki kış sezonu mağazaya gönderilmek üzere depoya geri çekilmesi, veya kalan süreye göre bir miktar daha satışının incelenmesi ve bu şekilde ne yapılacağına karar verilmesi söz konusu olabilir.

TK.1.8.Rekabet analizi: Doğru rakiplerin satış, koleksiyon, fiyat gibi birçok parametre açısından takip edilip, doğru analizler yapılması gerekir. Burada rakip firmaların aynı sezonda mağazaya neler koyduğu, farklı model, fiyat veya görsel olarak neler yaptıkları, hangi yönlerden eksik oldukları dikkatli bir şekilde incelenmeli ve bu bilgiler mevcut sezon ve gelecek sezonlarda kullanılmak üzere değerlendirilmelidir. Bunun amacı kaçırılan veya yetersiz kalınan herhangi bir ürün varsa tedarik süreleri ve maliyetleri kontrol edilerek temin edilmeye çalışılması ve gelecek sezon aynı dönem için zayıf yönlerin belirlenip iyileştirilmeye çalışılması ve güçlü yönlerin desteklenmesidir.

TK.1.9.İndirim dönemi koleksiyonunun belirlenmesi: İndirim dönemi, artık müşteri algısında önemli yeri olan ve uzun bir dönemdir. Kış sezonu için aralık ve ocak aylarını, yaz dönemi içinse temmuz ağustos aylarını kapsayan bu dönem için sezon koleksiyonları belirlenirken ayrıca bir çalışma yapılmalı, indirim döneminde müşteride oluşacak fiyat beklentisi, ve indirim döneminden önce mağazada bulunacak ve bu döneme muhtemelen satış için mağazada adeti bulunacak ürünler incelenerek koleksiyonda neler bulunması gerektiği belirlenmelidir.

*TK.1.10.Katalog için kombinlerin oluşturulması***:** Müşterilerin incelemesi ve alışverişlerinde klavuzluk etmesi için hazırlanan kataloglardaki kombinlerin satışları doğru yönde etkilemesi için seçilecek ürünlerin incelenmesi ve bilgilerin doğru yansıtılması gerekmektedir. Burada amaç müşterilere kombin yapmaları konusunda rehberlik edecek kombinlerin yapılması, aynı zamanda bu kombinlerin satışlarının arttırılması istenen kilit ürünlerinde bu çalışmaya dahil edilmesi gerekmektedir.

Müşterilerin alışveriş için yapacakları planları etkilememesi ve müşterinin güveninin zedelenmemesi açısından katalog ürünlerine ait tüm bilgilerin doğruluğuna dikkat edilmesi, sistemsel olarak gerekli düzeltme ve kontrollerin yapılması gerekmektedir.

TK.2.TASARIM: Aşağıdaki 2 kriter Tasarım başlığı altında incelenmiştir.

TK.2.1.Sezon modellerinde trend belirlenmesi: Gelecek sezona ait trendlerin ve sezona yön veren ünlü markalara ait koleksiyonların dikkatlice incelenmesi, shopping, fuar, rakip ziyareti süreçlerinde ürün grubuna ve ürün grubunun müşteri profiline uygun bilgilerin edinilmesi, gelecek sezona ait trendlerin kaçırılmaması için dikkatli bir çalışma ve elde edilen bilgilerin tasarım ayağında toparlanabilmesi için işbirliği yapılması gerekir.

TK.2.2.Sezon renklerinde trend belirlenmesi: Gelecek sezona ait trendlerin ve sezona yön veren ünlü markaların koleksiyonlarının incelenmesi ve ürün grubunun müşteri profiline uygun olanların incelenmesiyle ağırlıkla kullanılacak renkler ve bu renklerin sezonda kullanılacak tonlarını kapsayan renk paletleri belirlenir.

TK.3.URETİM: Aşağıdaki 2 kriter Üretim başlığı altında incelenmiştir.

TK.3.1.Beden ölçülerinin oluşturulması: Modele tasarımcının istediği duruşu ve şekli verecek en uygun ölçülerin siparişin her bedeni için belirlenmesi, ve bu ölçülerin üretim öncesi onay süreçleri içinde gönderilen numuneler üzerinden kontrol edilip, doğruluğundan emin olunması gerekir.

TK.3.2.Kalıp hazırlanması: Modelin istenilen şekline ve duruşuna göre belirlenen ölçülerinin dikkate alınmasıyla kalıbının hazırlanması ve üretim öncesi onay süreçlerinde gönderilen numunelerin kontrol edilmesi ve kalıbın doğruluğundan emin olunması gerekir.

TK.4.PLANLAMA: Aşağıdaki 4 kriter Planlama başlığı altında incelenmiştir.

TK.4.1.Koleksiyon sayısının planlanması: Mağazada ürün ve görüntünün yenilenmesi için sezonda mağazaya girecek birden fazla sayıda koleksiyon planlanması ve bunların dönemlerinin belirlenmesi gerekmektedir.

TK.4.2.Depo-mağaza sevkiyat planlaması: Mağaza satışlarının dönem, ürün, koleksiyon ve ürün grubu bazında incelenmesi ile depodaki ürünleri mağazalara gönderme veya mağazada bulunan bir ürünü depoya geri çekme kararının verilmesi

gerekir, bu şekilde verilen güncel kararlarla mağazada metrekare bazından en yüksek satışı yapmak mümkün olur.

TK.4.3.Ürün adet planlaması: Siparişi geçilecek modellerin muadillerinin önceki sezonlardaki satış rakamlarının ve modelin planlandığı dönemin incelenmesi ile her model için sipariş adetinin belirlenmesi gerekir. Bu şekilde satış döneminden sonra elde stok kalmadan ve herhangi bir model için doğabilecek talebi fark etmeyip satış kaçırmadan en uygun adetli siparişlerin temin edilmesi sağlanır.

TK.4.4.Promosyon planı: Müşterinin ürüne ilgisini çekebilecek, alımı teşvik edecek, indirim v.s gibi kampanyaların yapılması veya takımlı, set halinde iki yada daha fazla ürünün kombin edilerek özel paketler halinde ürünlerin satış için planlanması gerekir.

TK.5.HİZMET: Aşağıdaki 2 kriter Hizmet başlığı altında incelenmiştir.

TK.5.1.Satış sonrası hizmetlerin planlanması: Müşterinin markaya olan güvenini ve sadakatini arttırmak için müşteri memnuniyetini arttırıcı nitelikte satış sonrası için tamir, iade veya değişim gibi hizmetleri verilmesi, bu hizmetlere ait detayların mağazacılık bölümünden gelen taleplere göre üst yönetim tarafından belirlenmesi gerekir.

TK.5.2.Vitrin tasarımı: Müşterinin dikkatini çekmek aynı zamanda ürünlerin satışını hızlandırmak amacıyla doğru kombinlerle vitrin görsellerinin hazırlanması ve güncellenmesi gerekir. Bu kombinler oluşturulurken görsel uzmanı, tasarımcı ve buyer ile birlikte çalışılır, ürünlerin gerçekleşen satış adetleri ve ürünler için o döneme planlanan satış adetleri ve her bir ürün grubuna ait ürün detayları dikkatlice incelenerek vitrin tasarımları yapılır.

6.3 Müşteri Beklentileri ve Teknik Karakteristikler Arasındaki İlişkinin Tayini

Uygulamada müşterilerden gelen taleplerle iş süreçleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla ilişki matrisi oluşturulmuştur. Müşteri gereksinimleri ve teknik karakteristikler arasındaki ilişkiyi veren Çizelge 6.1, KFY yöntemi ve hesaplamaları için temel teşkil etmektedir. Burada her bir teknik karakteristik ve müşteri beklentisi arasındaki ilişki ve bu ilişkinin derecesi uygulamanın yapıldığı firmadaki uzman çalışan görüşlerinden faydalanılarak belirlenmiştir. Teknik karakteristikler ve müşteri beklentileri arasındaki ilişki belirlenirken, her bir müşteri beklentisinin en az bir

teknik karakteristikle eşleşmesine dikkat edilmiştir. Benzer olarak, bir müşteri beklentisi çok fazla teknik karakteristikle eşleşmiş ise, müşteri beklentisi ve ilgili teknik karakteristiklerin tanımları ve kapsadıkları iş süreçleri tekrar gözden geçirilmiştir.

Çizelge 6.1 : Müşteri beklentileri ve teknik karakteristikler arasındaki ilişki

İlişki Matrisi		TK.1										TK.2		TK.3		TK.4				TK.5	
		TK.1.1	TK.1.2	TK.1.3	TK.1.4	TK.1.5	TK.1.6	TK.1.7	TK.1.8	TK.1.9	TK.1.10	TK.2.1	TK.2.2	TK.3.1	TK.3.2	TK.4.1	TK.4.2	TK.4.3	TK.4.4	TK.5.1	TK.5.2
MB.1	MB.1.1				●	○	○														
	MB.1.2				●	○	○														
	MB.1.3				●	○	○														
	M.B.1.4				●	○															
	M.B.1.5				●																
MB.2	MB.2.1	●	●																		
	MB.2.2	●							●	○											
	MB.2.3	●								●											
	MB.2.4																		●		
MB.3	MB.3.1																●				
	MB.3.2			●				Δ													
M.B.4	M.B.4.1													●							
	M.B.4.2														●						
	M.B.4.3											●				Δ		Δ			
	M.B.4.4												●								
	M.B.4.5											●	●								
	M.B.4.6															●					
M.B.5	M.B.5.1										●						Δ				
	M.B.5.2										●										
	M.B.5.3										●										○
	M.B.5.4																			●	

Teknik karakteristikler ve Müşteri beklentileri arasındaki ilişkinin verildiği Çizelge 6.1 incelendiğinde, ‘Satın alma’ başlığı altındaki ‘Ham madde onay süreci’ adlı teknik karakteristiğin ‘Ürünlerin dayanıklılığı’, ‘Ürün renk haslıklarının yüksekliği’, ‘Ürün baskı ve aksesuarlarının kalitesinin yüksek olması’, ‘Ürünlerin ekolojik standartlara uygunluğu’ ve ‘Model ve aksesuarların çocuk güvenliğine uygunluğu’ adlı 5 ayrı müşteri beklentisi ile güçlü ilişkiye sahip olduğu görülür. Bu müşteri beklentilerinin karşılanması için üretimde kullanılacak ham maddenin tedarik aşamasında kontrol edilmesi gerekmektedir. Bunun sağlandığı iş süreci ‘Ham madde

onay süreci' başlığı altında yönetildiğinden, ilgili teknik karakteristik ve yukarıda verilen 5 farklı müşteri beklentisi arasında güçlü bir ilişki vardır.

'Satın alma' başlığı altındaki 'Fiyat belirlenmesi' adlı teknik karakteristik 'Ürün fiyat kalite dengesinin uyumu', 'Ürün fiyatlarının rakiplere göre uygunluğu' ve 'İndirim döneminde fiyat aralığının uygunluğu' adlı 3 ayrı müşteri beklentisi ile güçlü ilişkidedir. Müşteri beklentilerinin üçü de 'Fiyat belirlenmesi' kriteri ile direk ilişki içinde olduğundan aralarında güçlü ilişki vardır.

'Satın alma' başlığı altındaki 'Katalog için kombinlerin oluşturulması' adlı teknik karakteristik incelendiğinde 'Katalog ürünlerine mağazada ulaşma derecesi', 'Katalog bilgilerinin güvenilirliği' ve 'Mağaza ürün yerleşiminin doğruluğu ve kombinlerin uygunluğu' adlı 3 ayrı müşteri beklentisiyle güçlü ilişkide olduğu görülmektedir. Bu müşteri beklentileri katalog ve kombin ürünlerinin incelenmesi, seçilmesi, hazırlanması ve kontrol edilmesi ile birebir bağlantılı olduğundan ve bu süreçleri 'Katalog için kombinlerin oluşturulması' adlı teknik karakteristik kapsadığından ilgili müşteri beklentileriyle arasında güçlü ilişki vardır.

Teknik karakteristiklerden 'Satın alma' ana başlığı altındaki 'Sevkiyat' kriterinin 'Sezon başlarında yeni sezona ait ürünlerin mağazada bulunma durumu' adlı sadece bir müşteri beklentisi ile zayıf bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. 'Sevkiyat' başlığı incelendiğinde, bu kriter ilgili müşteri beklentisini iş süreci gereği etkileyen ancak direk beklentiyi karşılamak amacıyla uygulanan bir süreç olmadığından aralarında zayıf bir ilişki vardır.

Çizelge 6.1 incelendiğinde, 'Planlama' teknik karakteristiğinin alt kriterlerinden 'Ürün adet planlamasının', 'Ürün model çeşitliliğinin fazlalığı' adlı sadece bir müşteri beklentisiyle zayıf bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. 'Ürün adet planlaması' teknik karakteristiği birçok farklı adımdan oluşan ve dolayısıyla birçok müşteri beklentisine cevap veren iş süreçlerini yapısında bulunduran geniş kapsamlı bir karakteristik değildir. Bu karakteristik, model çeşitliliğinin adet bazında mağazaya ve müşteriye yansıması konusunda bir etkiye sahiptir. Bu sebeple ilgili müşteri beklentisi ile arasında zayıf bir ilişki vardır.

Çizelge 6.1' deki teknik karakteristikler ve müşteri beklentileri arasındaki ilişki incelendiğinde 'Satın alma' ana başlığı altındaki kriterlerin daha fazla müşteri beklentisi ile güçlü ilişkiye sahip olması bakımından öne çıkmaktadır. Bunun sebebi

‘Satın alma’ ana kriterinin ürün tedariği boyunca daha fazla müşteri beklentisine cevap veren iş sürecine sahip olmasıdır.

Müşteri beklentileri ve teknik karakteristikler arasındaki ilişki incelendiğinde ise, ‘Fiyat’ ana başlığı altındaki ‘Ürün fiyat kalite dengesinin uyumu’ adlı müşteri beklentisinin ‘Fiyat belirlenmesi’ ve ‘Maliyet belirlenmesi’ adlı 2 ayrı teknik karakteristikle güçlü ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. ‘Ürün fiyat kalite dengesinin uyumu’, ürün maliyetine uygun satış fiyatının belirlenmesi anlamına geldiği için bu müşteri beklentisi ilgili teknik karakteristiklerle güçlü ilişkidedir.

‘Fiyat’ ana başlığı altındaki ‘İndirim döneminde fiyat aralığının uygunluğu’ adlı müşteri beklentisi ‘Fiyat belirlenmesi’ ve ‘İndirim dönemi koleksiyonunun belirlenmesi’ adlı teknik karakteristiklerle güçlü ilişkiye sahiptir. İndirim dönemi koleksiyonunun ve dolayısıyla fiyat aralığının belirlenmesi bu müşteri beklentisinin direk olarak yönetildiği süreçler olduğundan aralarında güçlü bir ilişki vardır.

‘Fiyat’ ana başlığı altındaki ‘Ürün fiyatlarının rakiplere göre uygunluğu’ adlı müşteri beklentisi ‘Fiyat belirlenmesi’ ve ‘Rekabet analizi’ adlı teknik karakteristiklerle güçlü, ‘İndirim dönemi koleksiyonunun belirlenmesi’ adlı teknik karakteristikle orta derecede bir ilişkiye sahiptir. ‘Ürün fiyatlarının rakiplere göre uygunluğu’ adlı müşteri beklentisi, rakip firmaların doğru belirlenmesi, rakip firmaların koleksiyonlarının fiyat ve ürün bazında analiz edilmesi ve firmanın sahip olduğu koleksiyonla mukayese edilmesini gerektirdiğinden ilgili teknik karakteristiklerle güçlü bir ilişkiye sahiptir. Bu analizler indirim dönemi koleksiyonunun belirlenmesi iş süreci içerisinde de yapıldığından fakat süreç diğer iki teknik karakteristiğe göre daha kısa süreli olduğundan ilgili müşteri beklentisi ile arasında orta derece bir ilişki bulunmaktadır.

‘Moda-Çeşitlilik-Tasarım’ ana başlığı altındaki ‘Koleksiyonun moda ve trendlere uygunluğu’ adlı müşteri beklentisi ‘Sezon modellerinde trend belirlenmesi’ ve ‘Sezon renklerinde trend belirlenmesi’ adlı teknik karakteristiklerle güçlü ilişkidedir. Model ve renk bazında trend belirlenmesi ile sezon modasına uygun ve bu yönde müşteri taleplerini karşılayacak bir koleksiyon oluşturmak mümkün olduğundan bu müşteri beklentisi belirtilen teknik karakteristikler ile güçlü ilişkiye sahiptir.

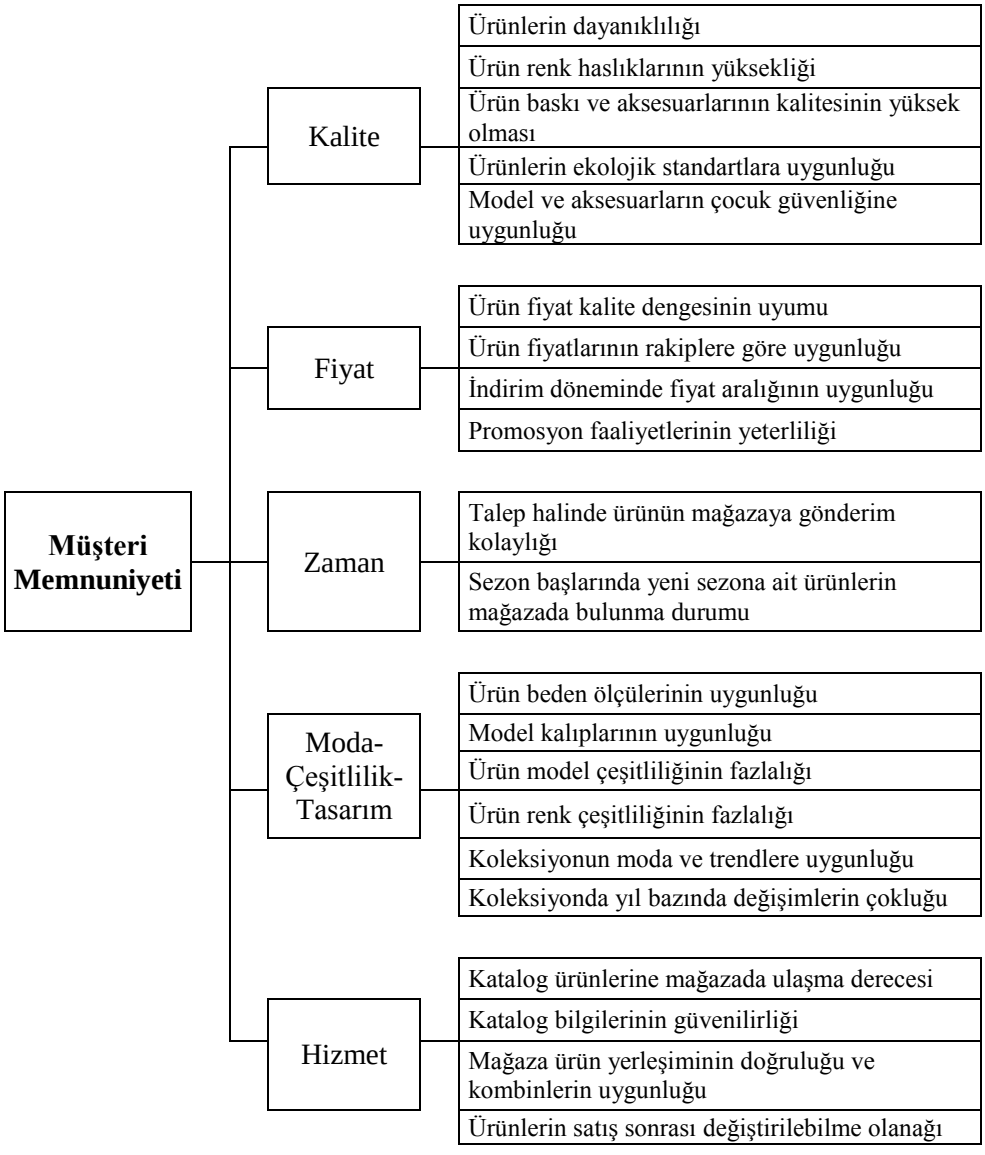
Çizelge 6.1' de müşteri beklentileri ve teknik karakteristikler arasındaki ilişki incelendiğinde 'Fiyat' ana başlığı altındaki müşteri beklentilerinin daha fazla teknik karakteristikle güçlü ilişkide olması bakımından öne çıkmaktadır.

6.4 Müşteri Beklentilerinin Önem Derecelerinin Belirlenmesi

Müşteri beklentilerinin son kullanıcı için önem dereceleri bakımından sıralanabilmesi amacıyla çalışmada AHP yöntemi kullanılmıştır.

6.4.1 Müşteri beklentilerinin hiyerarşik yapıda düzenlenmesi

Müşteriler tespit edilen her bir müşteri beklentisine eşit derecede önem vermezler, bazı müşteri istekleri diğerlerine göre daha önemli olmaktadır.



Şekil 6. 1 : Müşteri İstekleri Hiyerarşik yapısı

Çalışmada hangi müşteri isteklerinin daha öncelikli olduğunu belirlemek amacıyla AHP yöntemi kullanılmıştır. AHP yöntemiyle müşteri istekleri hem sayısal olarak derecelendirilmiş hem de gruplar altında toplanabilmiştir. Çalışmada, AHP ile müşteri istekleri sıralanmış daha sonra müşteri istekleri arasında hiyerarşik bir yapı oluşturulmuştur.

Şekil 6.1' de müşteri beklentileri ve hiyerarşik yapısı verilmiştir. Bu yapı, ilki hedef (müşteri istekleri) olmak üzere toplam üç seviyede ifade edilmiştir. Birinci seviye müşteri beklentilerinin karşılanması (Hedef) olarak tespit edilmiştir. İkinci seviyede 'Fiyat', 'Zaman', 'Moda-tasarım-çeşitlilik', 'Kalite' ve 'Hizmet' ana başlıkları belirtilmiştir. Hiyerarşinin üçüncü seviyesinde, ikinci seviyedeki her bir ana başlığın alt birimleri belirtilmiştir.

'Ürün fiyat kalite dengesinin uyumu', 'Ürün fiyatlarının rakiplere göre uygunluğu', 'İndirim döneminde fiyat aralığının uygunluğu' ve 'Promosyon faaliyetlerinin yeterliliği (2 al 1 öde, set halinde ürün)' adlı kriterler fiyat üst başlığı altında toplanmıştır. 'Talep halinde ürünün mağazaya gönderim kolaylığı' ve 'Sezon başlarında yeni sezona ait ürünlerin mağazada bulunma durumu' adlı kriterler zaman üst başlığı altında toplanmıştır. 'Ürün beden ölçülerinin uygunluğu', 'Model kalıplarının uygunluğu', 'Ürün model çeşitliliğinin fazlalığı', 'Ürün renk çeşitliliğinin fazlalığı', 'Koleksiyonun moda ve trendlere uygunluğu' ve 'Koleksiyonda yıl bazında değişimlerin çokluğu' adlı kriterler moda-tasarım-çeşitlilik üst başlığı altında toplanmıştır. 'Ürünlerin dayanıklılığı', 'Ürün renk haslıklarının yüksekliği', 'Ürün baskı ve aksesuarlarının kalitesinin yüksek olması', 'Ürünlerin ekolojik standartlara uygunluğu' ve 'Model ve aksesuarların çocuk güvenliğine uygunluğu' adlı kriterler, kalite üst başlığı altında toplanmıştır. 'Katalog ürünlerine mağazada ulaşma derecesi', 'Katalog bilgilerinin güvenilirliği', 'Mağaza ürün yerleşiminin doğruluğu ve kombinlerin uygunluğu' ve 'Ürünlerin satış sonrası değiştirilebilme olanağı' adlı kriterler hizmet üst başlığı altında toplanmıştır.

Müşteri isteklerinin bu şekilde hiyerarşik bir yapı ile belirtilmesi, müşteri isteklerinin hangi grupta yoğunlaştığının görülmesini, gruplar içindeki önem derecelerinin belirlenmesini ve toplamda hangi müşteri isteklerinin daha önemli olduğunun tespit edilmesini sağlamıştır.

6.4.2 AHP yapısında anketlerin hazırlanması

Oluşturulan hiyerarşi temel alınarak müşteri isteklerinin önem derecelerini elde etmek amacıyla AHP yöntemi uygulanmıştır. Müşterilerden bilgi alınmasının kolaylaşması adına AHP metodu anket şeklinde uygulanmıştır. Anket çalışmasında önce 2. Seviye kriterler, sonra 3. seviye kriterler kendi aralarında kıyaslamaya tabi tutulmuştur. Çalışmada, Çizelge 6.2' deki gibi bir yapı kullanılarak anket formatı oluşturulmuştur. Her bir soru için Çizelge 6.2' deki gibi 5 seçenek sunulmuş ve sonuçlar yine aynı tabloda verilen puanlama kullanılarak değerlendirilmiştir.

Çizelge 6.2 : AHP anket yapısı ve puanlama

5	1. Kriter, 2. Kriter' den çok daha önemlidir.
3	1. Kriter, 2. Kriter' den daha önemlidir.
1	1. Kriter ile 2. Kriter eşit derecede önemlidir.
0,333	2. Kriter, 1. Kriter' den daha önemlidir.
0,2	2. Kriter, 1. Kriter' den çok daha önemlidir.

Anketin birinci sorusu, seçenekleri ve puanlaması Çizelge 6.2' e örnek olarak aşağıda verilmiştir. Anket soruları detaylı olarak EK.A' da verilmiştir.

Soru.1 Ürünlerin dayanıklılığı ve Model ve aksesuarların çocuk güvenliğine uygunluğu karşılaştırıldığında:

5	Ürünlerin dayanıklılığı Model ve aksesuarların çocuk güvenliğine uygunluğundan çok daha önemlidir
3	Ürünlerin dayanıklılığı Model ve aksesuarların çocuk güvenliğine uygunluğundan daha önemlidir
1	Ürünlerin dayanıklılığı Model ve aksesuarların çocuk güvenliğine uygunluğu eşit önem derecesine sahiptir
0,333	Model ve aksesuarların çocuk güvenliğine uygunluğu Ürünlerin dayanıklılığından daha önemlidir
0,2	Model ve aksesuarların çocuk güvenliğine uygunluğu Ürünlerin dayanıklılığından çok daha önemlidir

Müşteri profilinden bağımsız olarak her bir müşteri isteği için önem derecesinin belirlenmesi amacıyla, anket çalışmasının uygulandığı gruba herhangi bir kısıt konmamış, erkek ve bayan olarak toplamda 50 kişiye uygulanmıştır. Yapılan bu anket çalışmasıyla her bir kriter aynı seviyedeki diğer kriterlerle ikili olarak karşılaştırılmış ve elde edilen sonuçlara göre her bir kriter için önem derecesi hesaplanmıştır.

6.4.3 Anket sonuçlarının değerlendirilmesi

Anket çalışmasında öncelikle her bir ana başlık ve daha sonra altındaki alt kriterler birbirleriyle ikili olarak kıyaslanmıştır. Her bir ana ve alt kriterin karşılaştırılması sonucu elde edilen değerlerin öncelikle ortalaması alınmıştır. Daha sonra bu ortalama değerler, oluşturulan matrislerde yerine konmuştur. Burada önemli olan matris diyagonalinin "1" değerinden oluşması, matrisin soluna anket cevaplarından elde edilen ortalama değerlerin, sağına da bu ortalama değerin tersinin girilmesidir. Ortalama değerlerin girildiği her bir matrisin önce tüm satır değerleri toplanır ve değerler "toplam" başlıklı sütunda belirtilir, daha sonra bu toplam sütunundaki değerler normalize edilerek her bir kritere ait öncelik vektörü elde edilir.

Bu bölümde elde edilen anket sonuçları değerlendirilerek sebeplerine detaylı olarak yer verilmiştir. Anket çalışmasındaki ilk 10 soru ile değerlendirilen 5 ana başlık için elde edilen sonuçlardan oluşturulan matris ve öncelik vektör değerleri Çizelge 6.3' de belirtilmiştir.

AHP metoduna dayanarak hazırlanan anket çalışmasının Çizelge 6.3' de verilen sonuçlarına göre 2.seviye ana kriterlerin önem düzeyleri Fiyat, Kalite, Moda-Çeşitlilik-Tasarım, Zaman ve Hizmet şeklinde artarak sıralanabilir. Burada Zaman' ın Moda-Çeşitlilik-Tasarımdan' dan daha yüksek önem düzeyine sahip olduğu ve ağırlık bakımından Hizmet kriterinden sonra geldiği, bunu Kalite ve Fiyat kriterlerinin takip ettiği görülmektedir. Sonuçlara göre 2.seviyedeki kriterler arasında en yüksek önem derecesi 0,28 değeriyle Hizmet kriterine aittir. En düşük önem derecesinin ise 0.15 değeriyle Fiyat kriterine ait olduğu tespit edilmiştir.

Çizelge 6.3 : AHP 2.seviye kriterlerin anket sonuçları

	Kalite	**Fiyat**	**Zaman**	**Moda-Çeşitlilik-Tasarım**	**Hizmet**	**Toplam**	**Normalizasyon-Öncelik vektörü**
Kalite	1	0,83	0,67	0,85	0,69	4,05	0,154
Fiyat	1,19	1	0,53	0,72	0,57	4,03	0,150
Zaman	1,48	1,87	1	0,74	0,56	5,66	0,211
Moda-Çeşitlilik-Tasarım	1,16	1,37	1,35	1	0,58	5,48	0,204
Hizmet	1,43	1,72	1,77	1,7	1	7,64	0,284

Markanın orta seviye alım düzeyine sahip bir müşteri profiline olduğu düşünüldüğünde Fiyat kriterinin daha yüksek bir önem düzeyine sahip olması beklenirken, elde edilen anket sonuçları bunun yerine Hizmet kriterinin müşteri gözünde daha yüksek bir önem düzeyine sahip olduğunu göstermiştir.

Anket çalışmasında "Kalite" ana başlığı altında incelenen 5 alt kriter için elde edilen sonuçlar ve oluşturulan matris değerleri Çizelge 6.4' de verilmiştir. Kalite ana başlığı altındaki 'Ürün baskı ve aksesuarlarının kalitesinin yüksek olması' kriterinin en yüksek, 'Model ve aksesuarların çocuk güvenliğine uygunluğu' kriterininse en düşük önem düzeyine sahip olduğu görülür. Kalite ana başlığı altındaki kriterler için beklenti 'Model ve aksesuarların çocuk güvenliğine uygunluğu' kriterinin en yüksek önem derecesine sahip olması yönündeyken 'Ürün baskı ve aksesuarlarının kalitesi' kriteri daha önemli çıkmıştır. Bunun sebebi anket çalışmasının yapıldığı grubun çocuk sahibi olan ve olmayan, bayan ve erkek karışık bir topluluk olması ve özellikle çocuğu olmayan müşterilerin kendi ihtiyaçları ile ilgili kriterlere daha fazla önem vermesidir.

Çizelge 6.4 : AHP Kalite başlığı altındaki kriterler için anket sonuçları

	Dayanıklılık	**Renk**	**Baskı-Aksesuar**	**Çocuk güvenliği**	**Ekoloji**	**Toplam**	**Normalizasyon - Öncelik vektörü**
Dayanıklılık	1	0,71	0,82	1,41	1,26	5,21	0,196
Renk	1,39	1	0,65	1,23	1,21	5,49	0,206
Baskı-Aksesuar	1,22	1,53	1	2,18	1,56	7,5	0,282
Çocuk güvenliği	0,71	0,81	0,45	1	0,69	3,7	0,138
Ekoloji	0,79	0,82	0,64	1,44	1	4,69	0,176

Anket çalışmasında "Fiyat" ana başlığı altında incelenen Çizelge 6.5' de verilmiştir. Fiyat ana başlığı altındaki kriterlere ait önem dereceleri incelendiğinde, Promosyon faaliyetlerinin yeterliliği (2 al 1 öde, set halinde ürün) adlı kriterin en yüksek, Ürün fiyat kalite dengesinin uyumu adlı kriterinde en düşük değere sahip olduğu görülmektedir. Markanın müşteri profili göz önüne alındığında Fiyat ana başlığı altındaki Ürününde fiyat kalite dengesinin uygunluğu kriterinin en yüksek önem derecesine sahip olması beklenirken Promosyon faaliyetlerinin yeterliliği kriterinin en yüksek önem derecesine sahip olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre müşteriler mağazada yapılacak ödeme kolaylığı, hediye ürün ve set halinde ürün paketlerinin oluşturulması gibi faaliyetlere önem vermektedirler. İlgili kriter için elde edilen anket

sonuçlarına göre müşterinin bu yönde karşılanması gereken bir beklentisi olduğunu göstermektedir.

Çizelge 6.5 : AHP Fiyat başlığı altındaki kriterler için anket sonuçları

	Fiyat kalite	**Fiyat rakip**	**İndirim**	**Promosyon**	**Toplam**	**Normalizasyon - Öncelik vektörü**
Fiyat kalite	1	0,42	0,70	0,52	2,64	0,134
Fiyat rakip	2,36	1	0,43	0,46	4,24	0,216
İndirim	1,44	2,30	1	0,39	5,12	0,261
Promosyon	1,91	2,18	2,55	1	7,64	0,388

Anket çalışmasında "Zaman" ana başlığı altında incelenen 2 alt kriter için elde edilen sonuçlar ve oluşturulan matris değerleri Çizelge 6.6' da verilmiştir. Zaman 2.seviye ana başlığı altındaki iki parametreden Sezon başlarında yeni sezona ait ürünlerin mağazada bulunma durumu adlı kriter yüksek, Talep halinde ürünün mağazaya gönderim kolaylığı düşük önem seviyesine sahip olmuştur. Talep halinde ürünün mağazaya gönderim kolaylığı adlı kriterin sadece ihtiyaç durumunda gözlenebilecek Sezon başlarında yeni sezona ait ürünlerin mağazada bulunma durumu genel bir kriter olmayışından dolayı böyle bir sonuç elde edildiği görülmektedir. Yani anket çalışmasına katılan müşterilerin hepsi mağazada bulunmayan bir ürünü talep ve temin edebilme durumuyla karşılaşmamış olabilir, bu bakımdan ilgili parametrenin önem deresinin düşük çıkması beklenen bir sonuçtur.

Çizelge 6.6 : AHP Zaman başlığı altındaki kriterler için anket sonuçları

	Ürünün mağazaya gönderim kolaylığı	**Yeni sezon ürünlerin mağazada bulunması**	**Toplam**	**Normalizasyon - Öncelik vektörü**
Ürünün mağazaya gönderim kolaylığı	1	0,66	1,66	0,396
Yeni sezon ürünlerin mağazada bulunması	1,53	1	2,52	0,604

Anket çalışmasında "Moda-Çeşitlilik-Tasarım" ana başlığı altında incelenen 6 alt kriter için elde edilen sonuçlar ve oluşturulan matris değerleri Çizelge 6.7' de verilmiştir. Moda-Çeşitlilik-Tasarım 2.seviye ana başlığı altındaki kriterlerin 3.seviye önem dereceleri incelendiğinde Ürün renk çeşitliliğinin fazlalığının en yüksek, Koleksiyonda yıl bazında değişimlerin çokluğunun ise en düşük önem derecesine sahip olduğu görülmüştür. Anket sonuçlarına göre Ürün renk çeşitliliğinin fazlalığının en yüksek önem derecesine sahip olması, renk çeşitliliğini öne çıkaran

2012 Yaz modası dolayısıyla oluşan müşteri talepleri doğrultusunda beklenen bir sonuçtur.

Çizelge 6.7 : AHP Moda-Çeşitlilik-Hizmet başlığı altındaki kriterler için anket sonuçları

	Değişim çokluğu	**Moda ve trendlere uygunluk**	**Renk çeşitlilik**	**Model çeşitlilik**	**Beden ölçü uygunluğu**	**Kalıp beden uygunluk**	**Toplam**	**Normalizasyon - Öncelik vektörü**
Değişim çokluğu	1	0,73	0,52	0,80	0,89	1,42	5,37	0,144
Moda ve trendlere uygunluk	1,37	1	0,60	0,72	0,962	1,09	5,74	0,154
Renk çeşitlilik	1,91	1,66	1	0,9073	0,903	1,09	7,48	0,201
Model çeşitlilik	1,25	1,38	1,10	1	1,03	0,89	6,65	0,178
Beden ölçü uygunluğu	1,12	1,04	1,11	0,97	1	0,78	6,03	0,162
Kalıp beden uygunluk	0,70	0,92	0,91	1,12	1,28	1	5,94	0,160

"Hizmet" ana başlığı altında incelenen 4 alt kriter için elde edilen sonuçlar ve oluşturulan matris değerleri Çizelge 6.8' de verilmiştir. Hizmet ana başlığı altındaki kriterler incelendiğinde, Mağaza ürün yerleşiminin doğruluğu ve kombinlerin uygunluğunun en yüksek, Ürünlerin satış sonrası değiştirilebilme olanağının ise en düşük önem derecesine sahip olduğu görülmektedir. Mağaza ürün yerleşiminin doğruluğu ve kombinlerin uygunluğu kriterinin en yüksek önem derecesine sahip olması, müşterilerin oluşturulan kombinlerden faydalandıklarını göstermektedir. Oluşturulan kombin sayısının arttırılması, mağaza içerisinde kombinlerin kullanıldığı görsel sayısının arttırılması, kombinlerin mağaza içerisindeki yerleşimine dikkat edilmesi ve müşterilerin dikkatini çekebilecek noktalarda sergilenmesi ile bu kritere ait müşteri beklentileri karşılanabilecektir.

Çizelge 6.8 : AHP Hizmet başlığı altındaki kriterler için anket sonuçları

	Katalog ürünlerine ulaşım	**Katalog bilgileri**	**Kombin doğruluğu**	**Satış sonrası**	**Toplam**	**Normalizasyon - Öncelik vektörü**
Katalog ürünlerine ulaşım	1	0,67	0,56	1,11	3,34	0,193
Katalog bilgileri	1,50	1	0,51	1,41	4,41	0,255
Kombin doğruluğu	1,79	1,97	1	1,45	6,22	0,360
Satış sonrası	0,90	0,71	0,69	1	3,29	0,191

Şekil 6.2'de verilen 3. seviye kriterlerin toplam göreceli önem dereceleri detaylı olarak yorumlanmıştır.

	2. seviye kriterler ve önem dereceleri	3. seviye kriterler ve önem dereceleri		3. seviye kriterlerin toplam göreceli önem dereceleri (2.seviye öd*3.seviye öd)
Müşteri Memnuniyeti	KALİTE **0,151**	M.B.1.1.	0,196	0,0296
		M.B.1.2.	0,207	0,031
		M.B.1.3.	0,282	0,042
		M.B.1.4.	0,176	0,026
		M.B.1.5.	0,138	0,0209
	FİYAT **0,150**	M.B.2.1.	0,134	0,020
		M.B.2.2.	0,216	0,032
		M.B.2.3.	0,261	0,039
		M.B.2.4.	0,389	0,058
	ZAMAN **0,211**	M.B.3.1.	0,396	0,083
		M.B.3.2.	0,604	0,127
	MODA-ÇEŞİTLİLİK-TASARIM **0,204**	M.B.4.1.	0,162	0,033
		M.B.4.2.	0,160	0,032
		M.B.4.3.	0,179	0,036
		M.B.4.4.	0,201	0,041
		M.B.4.5.	0,154	0,031
		M.B.4.6.	0,144	0,029
	HİZMET **0,284**	M.B.5.1.	0,193	0,055
		M.B.5.2.	0,255	0,073
		M.B.5.3.	0,360	0,102
		M.B.5.4.	0,191	0,054

Şekil 6.2 : Üçüncü seviye kriterlerin toplam göreceli önem dereceleri

'Kalite' ana başlığı altındaki kriterlerin 3.seviye toplam göreceli önem dereceleri incelendiğinde 'Ürün baskı ve aksesuarlarının kalitesinin yüksek olması' kriterinin yüksek önem derecesine sahip olmadığı, 'Model ve aksesuarların çocuk güvenliğine uygunluğu' kriterininse yine düşük bir önem derecesine sahip olduğu görülmüştür. Bunun sebebi Kalite ana başlığının önem derecesinin düşük bir değer olmasıdır. Yüksek önem dereceli kriterin değeri Kalite kriterinin önem derecesi ile çarpılması sonucu düşmüş ve düşük önem derecesine sahip kriterin değeri de yine kalite kriteriyle çarpılması sonucu düşük seviyede çıkmıştır.

'Fiyat' ana başlığı altındaki kriterlerin toplam göreceli önem dereceleri incelendiğinde, yine yüksek önem derecesine sahip kriterin Fiyat ana başlığına ait

düşük önem derecesiyle çarpılmasından dolayı daha düşük bir değere sahip olduğu görülmüştür. Benzer olarak düşük önem derecesine sahip 'Ürün fiyat kalite dengesinin uyumu' adlı kriterin Fiyat kriterine ait önem derecesi ile çarpılması sonucu elde edilen değer en düşük toplam göreceli önem dereceleri arasında yer almıştır.

'Zaman' ana başlığı altındaki kriterlerin toplam göreceli önem derecelerinin ise, 3.seviye önem derecelerinde daha yüksek olduğu görülmüştür. Düşük önem seviyesine sahip 'Talep halinde ürünün mağazaya gönderim kolaylığı' kriterinin Zaman kriterinin yüksek önem derecesi ile çarpılmasından dolayı çok yüksek bir göreceli önem seviyesine sahip olduğu görülmüştür. Yüksek önem derecesine sahip 'Sezon başlarında yeni sezona ait ürünlerin mağazada bulunma durumu' kriterinin de toplam göreceli önem seviyesinin Zaman kriterinin yüksek önem derecesiyle çarpılmasından dolayı yüksek bir değer aldığı görülmektedir.

'Moda-Çeşitlilik-Tasarım' ana başlığı altındaki parametrelerin toplam göreceli önem dereceleri incelendiğinde Moda-Çeşitlilik-Tasarım ana başlığının nispeten düşük önem derecesi sebebiyle, yüksek önem seviyesine sahip 'Ürün renk çeşitliliğinin fazlalığı kriterinin düşük', düşük önem seviyesine sahip 'Koleksiyonda yıl bazında değişimlerin çokluğu' kriterinin ise yine düşük önem seviyesine sahip olduğu görülmüştür.

'Hizmet' ana başlığı altındaki parametrelerin toplam göreceli önem dereceleri incelendiğinde hem 'Mağaza ürün yerleşiminin doğruluğu ve kombinlerin uygunluğu' ve 'Ürünlerin satış sonrası değiştirilebilme olanağı' kriterlerinin hem de 'Katalog bilgilerinin güvenilirliği' kriterinin yüksek önem seviyelerine sahip olduğu görülür. Bunun sebebi 2.seviye kriterler arasında Hizmet başlığının en yüksek önem derecesine sahip olmasıdır.

Genel olarak tüm 3.seviye kriterlerin toplam göreceli önem dereceleri incelendiğinde 'Sezon başlarında yeni sezona ait ürünlerin mağazada bulunma durumu', 'Katalog bilgilerinin güvenilirliği' ve 'Mağaza ürün yerleşiminin doğruluğu ve kombinlerin uygunluğu' kriterlerinin en yüksek, 'Ürünlerin dayanıklılığı', 'Ürünlerin ekolojik standartlara uygunluğu', 'Model ve aksesuarların çocuk güvenliğine uygunluğu', 'Ürün fiyat kalite dengesinin uyumu' ve 'Koleksiyonda yıl bazında değişimlerin çokluğu' kriterlerinin de en düşük değerlere sahip olduğu görülür. Yukarıda da

ayrıntılı olarak açıklandığı gibi bazı kriterlerin 3.seviye önem dereceleri düşük olduğu halde toplam göreceli önem dereceleri yüksek bazılarının da tam tersi olarak 3.seviye önem dereceleri yüksek iken toplam göreceli önem dereceleri düşük çıkmıştır. Bunun sebebi toplam göreceli önem seviyeleri bulunurken çarpan konumundaki 2.seviye kriterlerin önem derecelerinin daha düşük veya daha yüksek olmasıdır.

En düşük toplam göreceli önem derecesi değerini 'Ürün fiyat kalite dengesinin uyumu' kriterinin aldığı görülmektedir. Bunun sebebi marka göz önüne alındığında üründen uygun fiyat beklentisi olan müşterinin, hızlı değişen moda ve trendler etkisiyle azalan ürün kullanım süresinden dolayı mamulden beklediği kalite seviyesinin yüksek olmadığı şeklinde açıklanabilir. Örneğin, tüketici tarafından alınan bir tişört basic olmadığı sürece bir sonraki sezon modasına uymadığı gerekçesiyle tüketici tarafından en fazla bir sezon kullanılmaktadır ve ilgili ürün için müşterideki kalite beklentisi mamulün bir sezonluk kullanıma dayanmasıdır.

Toplam göreceli önem dereceleri yüksek olan parametreler incelendiğinde ise müşterilerde ürünlerin renk, tuşe, gramaj, kalınlık-incelik gibi özelliklerine uygun zamanlarda mağazada bulundurulması yönünde bir beklenti olduğu görülmektedir. Buradan, anket sonuçlarına paralel olarak zaman ana başlığının ve alt kriterlerinin büyük öneme sahip olduğu sonucu çıkarılmaktadır.

Toplam göreceli önem dereceleri incelendiğinde katalog ve kombin oluşturulması konusunda da önemli bir müşteri beklentisi olduğu görülmektedir. Sezon ürünleri ve koleksiyonda birbiriyle uyumlu, kombin oluşturulabilecek modeller hakkında bilgi alabilmek amacıyla oluşturulan katalogların müşteriler tarafından incelendiği ve mağazadaki görsellerinde aynı şekilde dikkate alındığı anket sonuçlarından çıkarılmaktadır. Mağazada müşterilerin alım kararını vermelerini kolaylaştıracak hazır kombinlerin satışa sunulması, tüketicinin alışveriş süresince her bir ürünü inceleyerek kendi kombinlerini oluşturmak için harcayacağı zamanı azaltacağından kombin oluşturulması ile ilgili kriterler anket sonuçlarında önem derecesi yüksek parametreler olarak öne çıkmışlardır.

Çalışma sonuçlarına göre müşteriler için 'Talep halinde ürünün mağazaya gönderim kolaylığı', 'Sezon başlarında yeni sezona ait ürünlerin mağazada bulunma durumu', 'Katalog bilgilerinin güvenilirliği' ve 'Mağaza ürün yerleşiminin doğruluğu ve

kombinlerin uygunluğu' kriterlerinin en önemli ve müşteri memnuniyet seviyelerine göre süreçlerinin iyileştirilmesi gereken kriterler olduğu sonucu çıkarılabilir.

6.5 Departmanların Performans Derecelerinin Karşılaştırılması

Bayan ve Kız çocuk departmanlarının müşteri beklentilerini karşılama oranı ve tatmin seviyesinin arttırılması için hangi teknik karakteristikleri iyileştirilmesinin gerektiği KFY yöntemi ile elde edilebilmesi için departmanların mevcut performans değerlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Uygulamada, Bayan ve Kız çocuk departmanlarının müşteri memnuniyetini karşılamadaki mevcut performans seviyelerinin belirlenmesi amacıyla anket çalışması yapılmıştır.

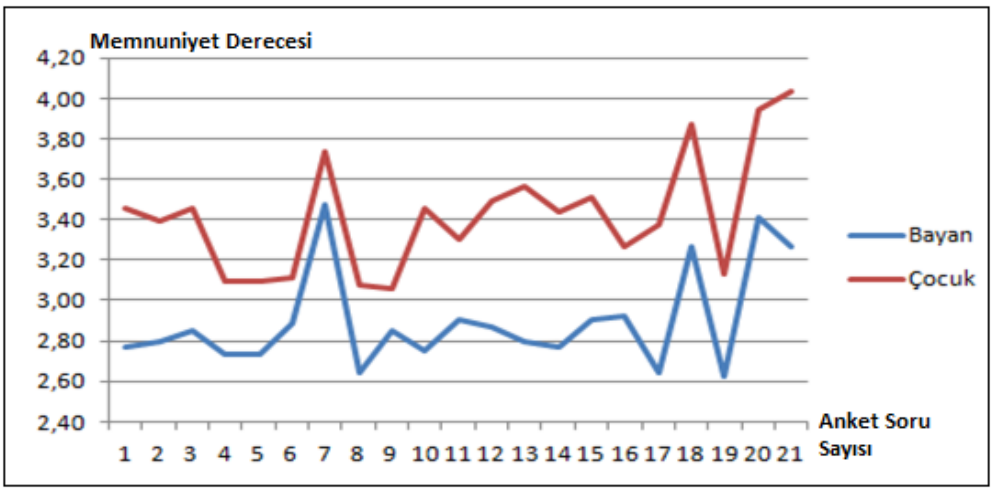
6.5.1 Departmanların değerlendirilmesi için anket çalışmasının yapılması

Bayan ve Kız çocuk departmanlarının müşteri beklentilerini karşılama derecelerini belirleyebilmek amacıyla müşteri memnuniyet seviyeleri tespit edilmiştir.

Anket çalışmasında, her 2 departmanın son kullanıcısına ait memnuniyet seviyesinin belirlenmesi amacıyla anket çalışması yapılmıştır. Bu çalışmada, kız çocuk departmanının değerlendirilebilmesi için ürün grubunun müşteri profili olan 0-10 yaş arası çocuklardan tutarlı bir değerlendirme alınması ve dolayısıyla bu grubun anket çalışmasına katılması mümkün olmayacağından her bir annenin 2 adet anket cevaplaması söz konusu olmuştur. Böylece her iki ürün grubu içinde çalışma 1-10 yaş arası kız çocuk sahibi annelere uygulanmıştır.

Anket çalışmasında her bir müşteri beklentisi ile ilgili değerlendirme sorularına yer verilmiştir ve değerlendirme beşli skala kullanılarak yapılmıştır. Her bir müşteri beklentisi için bir soruya yer verilen anket toplamda 132 sayıda anneye uygulanmış, ancak her 2 departman içinde anketi cevaplayan kişi aynı olduğundan sonuçların birbirine çok yakın olması beklenmiş, bu sebeple de tüm anket sonuçları eşleştirilmiş T-testi uygulanarak tutarlılık bakımından incelenmiştir. Sonuçta 53 adet anketin çalışmada kullanılacak anlamlı verilere sahip olduğu tespit edilmiştir.

Bu 53 adet anket sonucu incelendiğinde müşteri memnuniyet değerlerinin kız çocuk grubunda bayan grubuna göre daha iyi bir seviyede olduğu görülmüştür.



Şekil 6.3 : Kıyaslama anketi sonuçlarının grafiksel gösterimi

Belirlenen 53 ankete ait sonuçların grafiksel gösterimi aşağıdaki Şekil 6.3' de verilmiştir.

Anket sorularının ve elde edilen sonuçların daha detaylı olarak incelenebilmesi için Çizelge 6.9 verilmiştir.

Sonuçlar incelendiğinde 'Promosyon faaliyetlerini yeterliliği ile ilgili memnuniyet derecesi' nin belirlendiği soruda her iki ürün grubu içinde maksimum, 'Talep halinde mağazada bulunmayan bir ürünün temin edilebilirliği ile ilgili memnuniyet derecesi' ve 'Satış sonrası hizmetlerle(iade, tamir gibi) ilgili memnuniyet derecesi' nin belirlendiği sorularda ise minimum memnuniyet dereceleri elde edilmiştir.

Müşteri memnuniyet derecesindeki farklılıkların özellikle 'Ürünlerin dayanıklılığı konusunda memnuniyet derecesi', 'Ürünlerde ölçü problemi yaşanması konusunda memnuniyet derecesi', 'Mağazadaki model çeşitliliği ile ilgili memnuniyet derecesi', 'Mağazadaki renk çeşitliliği ile ilgili memnuniyet derecesi', 'Moda ve trendlere uygun ürünler bulunabilmesi ile ilgili memnuniyet derecesi' ve 'Alışverişlerde mağazadaki kombinlerden (ürün eşleştirmelerinden) faydalanılması' ile ilgili memnuniyet derecesinin belirlendiği sorularda maksimum değerler aldığı görülmüştür.

Anket sonuçları önemli olmakla beraber ancak elde edilen önem derecesi, iyileştirme oranı ve planlanan kalite gibi diğer verilerle birleştirilerek daha doğru yorumlanabilir.

Çizelge 6.9 : Kıyaslama anketi soruları ve elde edilen sonuçlar

Anket Soruları	**Bayan**	**Çocuk**
1- Ürünlerin dayanıklılığı konusunda memnuniyet derecenizi belirtiniz	2,77	3,45
2- Ürünlerin yıkama dayanımlarından memnuniyet derecenizi belirtiniz	2,79	3,40
3- Ürünlerin baskı ve aksesuarlarının kalitesinden memnuniyet derecenizi belirtiniz	2,85	3,45
4- Sağlık ve güvenlik açısından (çocuk tenini tahriş etmeyen malzemelerden yapılmış olması, organik ürünlerden mamul olması, çevreye duyarlı malzemelerden yapılmış olması ve ekolojik işlemlerden geçmiş olması) aldığınız ürünle alakalı sorunla karşılaşıyor musunuz, size uygun gelen seçeneği işaretleyiniz	2,74	3,09
5- Aldığınız ürünlerin ekolojik standartlara(organik ürün kullanılması, çevreye az zararlı boyalarla boyanmış olması, vs) uygunluğu ile ilgili memnuniyet derecenizi belirtiniz	2,74	3,09
6- Ürünlerin fiyat-kalite ilişkisi için size uygun gelen seçeneği işaretleyiniz.	2,89	3,11
7- Fiyat aralığı hakkında ki düşüncelerinize uygun olan seçeneği işaretleyiniz.	3,47	3,74
8- İndirim dönemindeki fiyat seviyesi için size uygun gelen seçeneği işaretleyiniz	2,64	3,08
9- Promosyon faaliyetlerini yeterliliği ile ilgili size uygun gelen seçeneği işaretleyiniz (2 al 1 öde, set halinde ürün …)	2,85	3,06
10- Talep halinde mağazada bulunmayan bir ürünün temin edilebilirliği ile ilgili size uygun gelen seçeneği işaretleyiniz	2,75	3,45
11- Mağazada sezon başında yeni sezona ait yeterince ürün bulabiliyor musunuz, size uygun gelen seçeneği işaretleyiniz	2,91	3,30
12- Ürünlerin bedene uygunluğu konusunda problem yaşıyor musunuz, size uygun gelen seçeneği işaretleyiniz	2,87	3,49
13- Ürünlerde ölçü problemi yaşıyor musunuz, size uygun gelen seçeneği işaretleyiniz.	2,79	3,57
14- Mağazadaki model çeşitliliği ile ilgili size uygun gelen seçeneği işaretleyiniz	2,77	3,43
15- Mağazadaki renk çeşitliliği ile ilgili size uygun gelen seçeneği işaretleyiniz	2,91	3,51
16- Moda ve trendlere uygun ürünler bulabiliyor musunuz, size uygun gelen seçeneği işaretleyiniz	2,92	3,26
17- Koleksiyonda önceki sezondan farklı modeller bulabiliyor musunuz, size uygun gelen seçeneği işaretleyiniz	2,64	3,38
18- Katalog ürünlerine mağazada kolayca ulaşabiliyor musunuz, size uygun gelen seçeneği işaretleyiniz	3,26	3,87
19- Katalog bilgilerinde(fiyat, yaş aralığı, … gibi bilgilerde) problem yaşıyor musunuz, size uygun gelen seçeneği işaretleyiniz	2,62	3,13
20- Alışverişinizde mağazadaki kombinlerden (ürün eşleştirmelerinden) faydalanıyor musunuz, size uygun gelen seçeneği işaretleyiniz	3,42	3,94
21- Satış sonrası hizmetlerden(iade, tamir, ... gibi) memnun musunuz, size uygun gelen seçeneği işaretleyiniz	3,26	4,04

Anket sonuçları ve Kalite Evi' nde elde edilen değerler 6.3.2' de detaylı olarak incelenmiştir.

6.6 Kalite Evi Hesaplanmalarının Yapılması

Müşterilerden gelen talepler ve iş süreçleri arasındaki ilişkinin oluşturulması amacıyla Kalite Evi oluşturulmuştur. Belirlenen teknik gereksinimler, müşteri istekleri ve bunların önem dereceleri KFY yöntemiyle oluşturulan kalite evine aşağıdaki Çizelge 6.10' deki gibi yerleştirilmiştir.

Bu yöntemde oluşturulan kalite evine ilk olarak belirlenen müşteri istekleri yerleştirilmiş, AHP yöntemiyle her bir müşteri isteği için tespit edilen önem dereceleri de ayrı bir sütunda belirtilmiştir. Bunun yanı sıra departmanların performans derecelerini belirleyebilmek için yapılan anket sonuçları her iki ürün grubu için incelenmiş ve planlanan kalite olarak daha yüksek müşteri memnuniyet seviyesine sahip kız çocuk departmanına ait değerler alınmıştır. Her bir müşteri isteği için daha önce Çizelge 5.1' de belirtilen yöntemle iyileştirme oranı ve mutlak ağırlık, planlanan kalite değerleri kullanılarak tespit edilmiştir.

Çizelge 6.10 : Kalite Evi ilişki matrisi

		TK.1										TK.2		TK.3			TK.4			TK.5								
		TK.1.1	TK.1.2	TK.1.3	TK.1.4	TK.1.5	TK.1.6	TK.1.7	TK.1.8	TK.1.9	TK.1.10	TK.2.1	TK.2.2	TK.3.1	TK.3.2	TK.4.1	TK.4.2	TK.4.3	TK.4.4	TK.5.1	TK.5.2	ÖnemDerecesi%	Bayan	Kiz çocuk	Planlanan kalite	İyileştirme oranı	Mutlak ağırlık	% Mutlak ağırlık
MB.1	MB.1.1				●	○	○															2,9	2,7	3,4	3,4	0,2	0,7	4
	MB.1.2				●	○	○															3,1	2,7	3,4	3,4	0,2	0,6	3,7
	MB.1.3				●	○	○															4,2	2,8	3,4	3,4	0,2	0,9	4,9
	M.B.1.4				●	○																2,0	2,7	3,1	3,1	0,1	0,2	1,5
	M.B.1.5				●																	2,6	2,7	3,1	3,1	0,1	0,3	1,9
MB.2	MB.2.1	●	●																			2,0	2,8	3,1	3,1	0,1	0,1	0,8
	MB.2.2	●							●	○												3,2	3,4	3,7	3,7	0,1	0,5	1,3
	MB.2.3	●								●												3,9	2,6	3,1	3,1	0,1	0,6	3,5
	MB.2.4																		●			5,8	2,8	3,1	3,1	0,1	0,4	2,3
MB.3	MB.3.1																●					8,3	2,8	3,5	3,5	0,3	2,3	11
	MB.3.2			●				Δ														12	2,9	3,3	3,3	0,1	1,7	9,6
M.B.4	M.B.4.1													●								2,9	2,9	3,5	3,5	0,2	0,6	3,5
	M.B.4.2														●							3,2	2,8	3,6	3,6	0,3	0,9	4,9
	M.B.4.3											●				Δ		Δ				4,1	2,7	3,4	3,4	0,2	1	5,4
	M.B.4.4												●									3,6	2,9	3,5	3,5	0,2	0,8	4,2
	M.B.4.5											●	●									3,3	2,9	3,3	3,3	0,1	0,4	2,1
	M.B.4.6															●						3,3	2,7	3,4	3,4	0,9	0,9	5,0
M.B.5	M.B.5.1										●						Δ					5,5	3,3	3,9	3,9	0,2	1,0	5,6
	M.B.5.2										●											7,3	2,6	3,1	3,1	0,2	1,4	7,8
	M.B.5.3										●										○	10	3,4	3,9	3,9	0,2	1,6	8,8
	M.B.5.4																			●		5,4	3,3	4,1	4,1	0,2	1,3	7,1
		7	2	10	12	3	3	1	3	4	18	6	5	2	3	7	1	5	4	3	7							

6.6.1 Kalite Evindeki Sonuçların değerlendirilmesi

Bu bölümde daha çok Kalite Evinde elde edilen verilerin değerlendirmesi yapılmıştır, tün sonuçların kıyaslama çalışmasına dahil edilerek incelenmesine ‘6.7 Odaklanılacak Müşteri Beklentilerinin ve Teknik süreçlerin Belirlenmesi’ adlı bölümde yer verilmiştir.

Kalite evindeki yüzde önem derecesi ve yüzde mutlak ağırlık değerleri incelendiğinde bazı kriterlerin aldıkları maksimum ve minimum değerlerle öne çıktığı görülmüştür.

'Ürünlerin satış sonrası değiştirilebilme olanağı', 'Koleksiyonda yıl bazında değişimlerin çokluğu', 'Model kalıplarının uygunluğu', 'Sezon başlarında yeni sezona ait ürünlerin mağazada bulunma durumu', 'Mağaza ürün yerleşiminin doğruluğu ve kombinlerin uygunluğu', ve 'Talep halinde ürünün mağazaya gönderim kolaylığı' adlı parametrelerin yüksek mutlak ağırlık yüzdesine sahip olduğu tespit edilmiştir. İlgili müşteri beklentileri için iyileştirme oranı değerlerinin ve her iki departmanın performans dereceleri arasındaki farkın yüksek olduğu dolayısıyla da yüzde mutlak ağırlık değerlerinin arttığı görülmüştür. Kısaca Bayan departmanının ilgili süreçler için performans derecesinin Kız çocuk departmanına göre gelişime açık olduğu görülmektedir.

Mutlak ağırlık yüzdeleri daha detaylı incelendiğinde ‘Talep halinde ürünün mağazaya gönderim kolaylığı’ adlı kriterin 11.7’ lik maksimum değeri ile öne çıktığı görülmüştür. Aynı kriterin önem derecesi yüzdesi 8.35 ile en yüksek 3.seviyede olmasına rağmen iyileştirme oranının 0.25 ile en yüksek 2.değeri alması yani iki departmanın performans dereceleri arasında büyük fark olması sebebiyle mutlak ağırlık yüzdesi maksimum değeri almıştır.

‘Sezon başlarında yeni sezona ait ürünlerin mağazada bulunma durumu’ adlı kriterin mutlak ağırlık yüzdesi ise 9.60 olup en yüksek 2.mutlak ağırlık yüzde değeridir. Mutlak ağırlık yüzde değeri bulunurken çarpan olarak kullanılan iyileştirme oranı bu kriter için 0.14 gibi çok yüksek bir değer olmamasına yani her iki departman arasındaki performans dereceleri farkının az olmasına rağmen önem derecesinin maksimum olması, mutlak ağırlık değerinin de oldukça yüksek bir seviyede çıkmasını ve bu kriterin iyileştirilmesi gereken bir parametre olarak belirlenmesini sağlamıştır.

'Ürün baskı ve aksesuarlarının kalitesinin yüksek olması', 'İndirim döneminde fiyat aralığının uygunluğu', 'Ürün fiyatlarının rakiplere göre uygunluğu', 'Promosyon faaliyetlerinin yeterliliği', 'Koleksiyonun moda ve trendlere uygunluğu', ve 'Katalog ürünlerine mağazada ulaşma derecesi' adlı parametrelerin yüksek önem derecesi yüzdesine sahip olduğu tespit edilmiştir. İlgili kriterler ve önem dereceleri '6.4.3 Anket Sonuçlarının Değerlendirilmesi' adlı bölümde detaylı olarak incelenmiştir.

Minimum değerler incelendiğinde, 'Ürün fiyat kalite dengesinin uyumu' parametresi ise en düşük mutlak ağırlık ve en düşük önem derecesi yüzdesine sahip olduğu görülmektedir. Bunun sebebi mutlak ağırlık yüzdesi hesaplanırken çarpan olarak kullanılan iyileştirme oranı değerinin 0.08 gibi düşük bir değer olması ve bu nedenle zaten minimum olan önem derecesi üzerinde belirgin bir etki oluşturmayışıdır. Yani ilgili kriter için her iki ürün grubunun sahip olduğu performans dereceleri birbirine oldukça yakındır. Planlanan kalite değeri Kız çocuk grubu olarak alındığından bu kriter için Bayan grubunun performans derecesinde sağlanacak az miktardaki artış yeterli olacaktır.

Genel olarak incelendiğinde en yüksek değerde değişimlerin hiyerarşinin 2.seviye müşteri beklentilerinden Zaman ve Hizmet ana başlıkları altında olduğu görülmüştür. Zaman ve Hizmet ana başlıkları daha detaylı incelendiğinde, en yüksek yüzde önem derecesi ve yüzde mutlak ağırlık değerlerinin 'Talep halinde ürünün mağazaya gönderim kolaylığı', 'Sezon başlarında yeni sezona ait ürünlerin mağazada bulunma durumu', 'Katalog bilgilerinin güvenilirliği' ve 'Mağaza ürün yerleşiminin doğruluğu ve kombinlerin uygunluğu' adlı müşteri beklentilerine ait olduğu görülür. İlgili kriterlerin iyileştirme oranı değerleri sırasıyla 0.25, 0.14, 0.19 ve 0.15 şeklinde yüksek değerler olarak belirlenmiştir. Buradan ilgili müşteri beklentilerinin diğerlerine göre daha mühim olduğu ve Bayan departmanı için iyileştirilmesi gereken süreçler olduğu sonucu çıkarılmıştır.

Sonuç olarak 'Talep halinde ürünün mağazaya gönderim kolaylığı', 'Sezon başlarında yeni sezona ait ürünlerin mağazada bulunma durumu', 'Mağaza ürün yerleşiminin doğruluğu' ve kombinlerin uygunluğu' ve 'Ürünlerin satış sonrası değiştirilebilme olanağı' kriterleri mutlak ağırlık bakımından oldukça yüksek seviyede değerler almıştır. Bu kriterlerle Çizelge 6.2'deki Müşteri beklentileri ve Teknik karakteristikler arasındaki ilişki matrisi incelendiğinde Üretim takibi,

Sevkiyat, Katalog için kombinlerin oluşturulması ve Satış sonrası hizmetlerin planlanması adlı süreçlerin öne çıktığı belirlenmiştir.

6.7 Odaklanılacak Müşteri Beklentilerinin ve Teknik süreçlerin Belirlenmesi

KFY yöntemi diğer bölümlerde de bahsedildiği gibi kıyaslamanın bir parçası olarak hizmet vermiş, müşteri memnuniyet seviyelerinin her 2 departman için direk kıyaslanması, planlanan kalite değerlerinin yani hedeflerin tespit edilmesi, iyileştirilmesi gereken müşteri beklentilerinin hangi teknik karakteristikler ve dolayısıyla hangi iş süreçleriyle ilgili olduğunun belirlenmesini sağlamıştır.

Çalışmada mutlak ağırlık yüzdesi yüksek olan kriterlerle birlikte mutlak ağırlığı düşük ve aynı zamanda önem derecesi yüksek olan parametrelerde incelenmiştir. Önem derecesi yüksek ancak mutlak ağırlığı düşük olan bu kriterler, planlanan kalite değerleri daha yüksek hedeflendiği takdirde yüksek mutlak ağırlık yüzde değerlerine sahip olacakları için incelenmiştir.

Çizelge 6.11‘de özetlenen mutlak ağırlık ve önem derecesi yüksek değerler incelendiğinde 'Ürünlerin dayanıklılığı', 'Ürün baskı ve aksesuarlarının kalitesinin yüksek olması', 'Talep halinde ürünün mağazaya gönderim kolaylığı', 'Sezon başlarında yeni sezona ait ürünlerin mağazada bulunma durumu', 'Ürün beden ölçülerinin uygunluğu', 'Ürün model çeşitliliğinin fazlalığı', 'Ürün renk çeşitliliğinin fazlalığı', 'Katalog ürünlerine mağazada ulaşma derecesi', 'Katalog bilgilerinin güvenilirliği', 'Mağaza ürün yerleşiminin doğruluğu ve kombinlerin uygunluğu' ve 'Ürünlerin satış sonrası değiştirilebilme olanağı' adlı kriterler yüksek mutlak ağırlık değerleriyle öne çıkmıştır.
Benzer şekilde 'Ürün fiyatlarının rakiplere göre uygunluğu', 'İndirim döneminde fiyat aralığının uygunluğu', 'Promosyon faaliyetlerinin yeterliliği' ve 'Koleksiyonun moda ve trendlere uygunluğu' adlı kriterler ise düşük mutlak ağırlık yüzdelerine rağmen sahip oldukları yüksek önem derecesi değerleriyle öne çıkmıştır.

Çizelge 6.11 : Mutlak ağırlık ve önem derecesi yüksek kriterler

	TK.1.1	TK.1.2	TK.1.3	TK.1.4	TK.1.5	TK.1.6	TK.1.7	TK.1.8	TK.1.9	TK.1.10	TK.2.1	TK.2.2	TK.3.1	TK.4.1	TK.4.2	TK.4.3	TK.4.4	TK.5.1	TK.5.2	**Odak Şekli**
MB.1.1				●	○	○														Mutlak Ağırlık
MB.1.3				●	○	○														Mutlak Ağırlık
MB.2.2	●							●	○											Önem Derecesi
MB.2.3	●								●											Önem Derecesi
M.B.2.4																	●			Önem Derecesi
MB.3.1															●					Mutlak Ağırlık
MB.3.2			●				Δ													Mutlak Ağırlık
M.B.4.1													●							Mutlak Ağırlık
M.B.4.3											●			Δ		Δ				Mutlak Ağırlık
M.B.4.4												●								Mutlak Ağırlık
M.B.4.5											●	●								Önem Derecesi
M.B.5.1										●					Δ					Mutlak Ağırlık
M.B.5.2										●										Mutlak Ağırlık
M.B.5.3										●									○	Mutlak Ağırlık
M.B.5.4																		●		Mutlak Ağırlık

Kıyaslama amacıyla müşterilere yapılan memnuniyet anketi sonuçları ve Kalite Evi' inde elde edilen mutlak ağırlık ve önem derecesi yüzde değerleri göz önüne alınmış, ilgili kriterler müşteri beklentileri ve kalite evinde ilişkilendirilen teknik karakteristiklere ait süreçler göz önüne alınarak detaylı olarak incelenmiştir.

6.7.1 Ürün dayanıklılığı

Müşteri memnuniyet derecesinin belirlenmesi için uygulanan anket sonuçlarına göre "ürünlerin dayanıklılığı" bakımından bayan grubu Çizelge 6.11' de görüldüğü gibi 2.77 değerini alırken kız çocuk grubu 3.45 gibi yüksek bir değer almıştır. Sonuçlara göre bu kriter için kız çocuk ürün grubuna ait müşteri memnuniyet derecesi bayan grubundan daha yüksektir, yani kız çocuk departmanının bu kriter için performansının bayan departmanından daha yüksektir. İlgili kriter için mutlak ağırlık yüzde değerinin de 4 olması kriterin bayan grubu için geliştirilmesi gerektiğini göstermektedir.

Kıyaslama anketinde elde edilen sonuçlar ürünlerin kullanım süreleri ve dolayısıyla ürünlerin beden-yaş aralığından kaynaklanıyor olabilir. Yaş grubu dikkate alındığında kız çocuk ürünlerinin kullanım koşullarının daha ağır olmasına rağmen, hızla büyüyen bir son kullanıcı yaş aralığına sahip olduğundan kullanım süresinin daha az olması da daha yüksek performansa sahip olmasına bir sebep olarak gösterilebilir. Daha ayrıntılı olarak incelenirse, yaş aralıklarına bakıldığında kız çocuk için bedenler; 0-3ay, 3-6ay, 6-9ay, 9-12ay, 12-18ay, 18-24ay, 24-36ay, 2-3yaş, 3-4yaş, 4-5yaş, 5-6yaş, 6-7yaş, 7-8yaş, 8-9yaş, 9-10 yaş şeklinde aralarında en fazla 1 sene fark bulunan bir skala mevcuttur. Burada bir yaş için alınan ürünün kullanım süresinin, ürün beden ölçüleri bakımından en fazla bir yıl olarak düşünülebilir. Çünkü bir yıl sonra kullanıcı beden ölçüleri bir sonraki bedene kaymakta ve elde ürün kullanıcıya uymamaktadır. Ancak bayan grubu düşünüldüğünde ürünlerin kullanım süreleri daha uzundur. Bu bakımdan kız çocuk grubunun performans değerlerinin daha yüksek çıkması beklenen bir sonuçtur.

Anket sonuçlarında elde edilen değerler departmanların iş süreçleri göz önüne alınarak incelendiğinde anket sonuçları daha sağlıklı bir şekilde yorumlanabilir. İlgili kriter Ürün dayanıklılığı Kalite Evi' nde de görüldüğü gibi Ham madde onay süreci (test dahil), Üretimde kalite kontrol ve Son kontrol adlı teknik karakteristiklerle

ilişkilidir. Bu karakteristiklerden Ham madde onay süreci 11.82 ile en yüksek 2.önem derecesine sahiptir. Üretimde kalite kontrol ve Son kontrol adlı karakteristiklerin önem dereceleri ise sırasıyla 3.24 ve 2.69' dur.

Kız çocuk departmanına ait yaş aralığı 0-10 yaş arası çocuk grubunu kapsamaktadır ve mamullerin kullanımı açısından koşulların daha hareketli ve daha dikkatsiz olan bu yaş grubu nedeniyle zorlaştığı görülmektedir. Kız çocuk ürünlerinin son kullanıcı bakımından aşınma, sürtünme ve dayanım konularında daha ağır koşullara maruz kalmasına rağmen, daha yüksek performans derecesine sahip olduğu görülmüştür. Ham madde onay süreci (test dahil), Üretimde kalite kontrol ve Son kontrol teknik karakteristikleri göz önüne alındığında, bunun sebebi tedarik sürecinde yapılan kontrollerin ürün grubu açısından daha sıkı takip edilmesi ve üretim öncesi yapılan fiziksel testlerde çıkan düşük sonuçlar sebebiyle reddedilen herhangi bir değerin ticari onayı için daha yüksek bir değer aranması olarak açıklanabilir. Özellikle yüksek adetli ürünlerde, ürünün en önemli komponenti olan kumaş test ve kontrol süreçleri sıkı bir şekilde takip edilmekte ve bu süreç üretimdeki her topa aynı şekilde uygulanmaktadır.

6.7.2 Ürün baskı ve aksesuarlarının kalitesi

Anket sonuçlarına göre ürün baskı ve aksesuarlarının kalitesi ile ilgili müşteri beklentisi için bayan grubu **2.**85 gibi düşük ve kız çocuk grubu için 3.45 gibi yüksek performans değerine sahiptir. Bunun yanı sıra ilgili kriter için önem derecesi 4.26 ve mutlak ağırlık yüzdesi 4.99 gibi yüksek değerler almıştır. Bu kriter aynı zamanda 11,82' lik önem derecesine sahip 'Ham madde onay süreci', 3,24' lük önem derecesine sahip 'Üretimde kalite kontrol' ve 2,69' luk önem derecesine sahip 'Son kontrol' adlı teknik karakteristiklerle ilişkilidir.

Kız çocuk departmanında ilgili kriter için iş süreçleri incelendiğinde, bütün aksesuarların 'Ham madde onay süreci' nde dikkatlice incelendiği görülür. Bu süreçte bütün aksesuarların öncelikle kalite numunelerine test uygulanmaktadır, bu test sonucu geçer olduğu takdirde orjinal ön üretim numune çalışmalarına ekolojik ve fiziksel testler yapılmaktadır. Test sonuçları geçer ise özellikle aksesuarlar için orjinal aksesuar numunelerinin üretimdeki kullanım şekliyle birebir aynı kalacak şekilde panel çalışmaları yapılmakta ve bu çalışmalar çocuk güvenliği açısından kopma ve çekme gibi fiziksel testlerle incelenmektedir. Tüm süreçler onaylandıktan

sonra üretime geçilmekte ancak bu kontroller aynı sıklıkta üretimde de devam ettirilmektedir. Üretim sürecinde yapılan kalite kontrollerle de bu takip sürdürülmekte, kullanılan makine çeşidi ve makine ayarları kullanılacak malzeme çeşidine göre denetlenmektedir. Yükleme öncesi yapılan 'Son kontrol'lerde de bu parametreler incelenmektedir.

6.7.3 Talep halinde mağazada bulunmayan bir ürünün temin edilebilirliği

Anket sonuçlarında Talep halinde mağazada bulunmayan bir ürünün temin edilebilirliği kriterinde bayan grubu için 2.75 gibi düşük ve kız çocuk grubu için 3.45 gibi yüksek performans değerleri belirlenmiştir. Mutlak ağılık yüzdesi ise 11.71 ile en yüksek değerini almıştır. Bu değerlerin tüm anket sonuçları göz önüne alınarak incelenmesi sonucu, bayan grubu için oldukça düşük performans derecesinin elde edildiği ve bu kriterin en çok iyileşmeye ihtiyaç duyulan kriter olduğu görülmüştür.

Kalite Evinde, Talep halinde mağazada bulunmayan bir ürünün temin edilmesi kriterinin 'Depo-mağaza sevkiyat planlaması' adlı teknik karakteristikle ilişkili olduğu görülmektedir. İlgili karakteristiğin yüzde önem derecesi ise 7.02 gibi yüksek bir değerdir. 'Depo-mağaza sevkiyat planlaması' adlı teknik karakteristik incelendiğinde bu ürün grubu için performans derecesinin düşük olma sebebi mağaza ve lojistik depo arasındaki koordinasyonun sağlanamaması ve ürünlerden ilgili mağazalara yeterli adetlerde tedarik edilememesi olarak açıklanabilir.

Depo-mağaza sevkiyat planlaması sürecinde dikkat edilmesi gereken en önemli husus hangi ürünün hangi mağazaya daha uygun olduğunun ön görülmesi ve mağazalara ürün gönderiminin bu ön görü doğrultusunda yapılacak planlar ile gerçekleştirilmesidir. Depo-mağaza sevkiyat planlaması süreci mağazaya gönderilecek ürünler belirlenirken mağazanın bulunduğu lokasyon, mağaza kapasitesi, mağazanın ilgili lokasyondaki müşteri profili, mağazadan sıklıkla talep edilen ürün çeşidi gibi parametrelerin incelenmesiyle iyileştirilebilir. Bu şekilde doğru mağazanın doğru adetle satışının desteklenmesi sağlanır ve ürün temin edilememesi gibi sorunların ortadan kalkması söz konusu olur. Depo-mağaza sevkiyat planlaması sürecinde ayrıca mağazaya gönderilecek ürünlerin stok adetlerinin de kontrol edilmesi ve küçük miktarlarda üretilmiş modellerin satışa çıkarıldığı mağaza sayısının arttırılmaması gerekmektedir.

6.7.4 Sezon başlarında yeni sezona ait ürünlerin mağazada bulunma durumu

Sezon başlarında yeni sezona ait ürünlerin mağazada bulunma durumu adlı müşteri beklentisinde müşteri memnuniyet değerleri Bayan departmanı için 2.91 ve Kız çocuk departmanı için 3.30' dur. Bu kriterin mutlak ağırlık yüzdesi ise 9.60 ile en yüksek 2.değeri ve 12.73' lük yüzde önem derecesi ile en yüksek 1.değeri almıştır. Kalite evi ve kıyaslama anketi sonuçları değerlendirildiğinde bu kriterin bayan grubunun düşük performans gösterdiği ve iyileştirilmesi gereken süreçlerden biri olduğu görülür. Sezon başlarında yeni sezona ait ürünlerin mağazada bulunma durumu adlı müşteri beklentisine ait performans seviyesi, kriterin ilişkili olduğu 'Üretim takibi' ve 'Sevkiyat' adlı teknik karakteristiklerin iyileştirilmesi ile arttırılabilir. Bunlardan Üretim takibinin yüzde önem derecesi en yüksek 3. değer olarak 9.98 ve Sevkiyat kriteri için önem derecesi ise 1.1 olarak belirlenmiştir.

Kız çocuk departmanında özellikle üretim takibi, buying, planlama ve denetim bölümleriyle yapılan toplantılarla sıkı bir şekilde takip edilmektedir. Bu takip hafta bazında hazırlanan Sevkiyat deposuna gelecek ve Üreticiden depoya gelmek üzere yola çıkan ürünlerle ithal edilen mamüller için Gümrüğe gelmiş ve Gümrüğe gelecek ürünlerin belirtildiği raporlarla yapılmaktadır. Böylece mağazacılık tarihini herhangi bir sebeple kaçıracak olan ürünler önceden belirlenebilmekte ve buna göre sevkiyat planları revize edilebilmektedir.

6.7.5 Ürün beden ölçülerinin uygunluğu

Anket sonuçlarına göre "ürünlerde ölçü problem yaşanması" kriteri göz önüne alındığında bayan grubu için müşteri memnuniyet derecesinin 2.79 ile oldukça düşük ve kız çocuk grubu içinse 3.57 gibi yüksek bir değer olduğu görülmüştür. Aynı kriter için mutlak ağırlık yüzdesi değeri 4,82 gibi yüksek bir değer olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre kız çocuk ürün grubunun beden ölçülerinde problem yaşanmaması konusunda daha yüksek performansa sahip olduğu ve bayan grubunda bu parametrenin iyileştirilmesi gerekliliği tespit edilmiştir. Ürün beden ölçülerinin uygunluğu kriteri Kalite Evi' nde de belirtildiği gibi 'Beden ölçülerinin oluşturulması' adlı teknik karakteristikle ilişkilidir ve bu teknik karakteristiğin yüzde önem derecesi ise 2.3'tür.

Ürün beden ölçülerinin uygunluğu kriteri ile ilgili kıyaslama anketi sonuçları ilgili teknik karakteristik göz önüne alınarak incelendiğinde, kız çocuk departmanının

süreçte daha yüksek performans değerine sahip olmasının en büyük sebebi, çocuk grubunda beden sayısının bayan grubundaki beden sayısından daha fazla olması ve bu sebeple birbirine daha yakın olan çocuk bedenlerindeki ölçü toleransının çok daha az olmasıdır. Konuyu daha ayrıntılı incelemek gerekirse, çocuk ürünlerinde iki beden arasında herhangi bir ölçü farkı bazen 0.5, 1cm gibi ölçüler olabildiğinden, üretimde kabul edilecek ölçü tolerans 0.5cm' den daha az olmaktadır. Bu sebeple üretimde ürünlerin daha sıkı şekilde takip edilmesi ve bu farkın dışındaki ürünlerin ayrılması veya ikinci kalite olarak işleme alınması söz konusu olur. Ancak bayan grubu beden aralığı incelendiğinde modele göre değişmekle beraber en geniş aralığın XS, S, M, L, 2XL, 3XL şeklinde 6 bedenle sınırlı olduğu görülür. Burada her bir beden arasındaki ölçü farkının çocuktaki ölçüler kadar yakın olmadığından, kabul edilebilecek ölçü toleransları da çocuk ürünlerindeki kadar hassas değildir. Örnek vermek gerekirse, kız çocuk departmanında 3-4 yaş için kol boyu ölçüsü 15 cm iken 4-5yaş için 16 cm ise burada her iki beden içinde kabul edilecek ölçü farkı yani ölçü toleransı 1 cm den daha küçük olmalıdır. Görüldüğü gibi ölçü toleransı 1cm olduğu takdirde, numune ölçüsü bir üst bedene kaymaktadır. Bilgiler göz önüne alındığında, ürünlerde kabul edilen ölçü sapması için verilen tolerans aralığının artmasının, ürünün kendi içinde farklı ölçülere sahip olmasına neden olduğu görülür. Ölçü tolerans değerlerinin düşürülmesi için beden sayısı ve dolayısıyla her yaş için beden ölçüleri arasındaki farklar azaltılmalıdır.

6.7.6 Model çeşitliliği

Anket sonuçlarına göre bayan grubu "mağazadaki model çeşitliliği" kriteri için 2.77 gibi düşük ve kız çocuk grubu da 3.43 gibi yüksek bir değer almıştır, yani bu kriterde kız çocuk departmanı daha yüksek performansa sahiptir. Kriter 5.39' luk mutlak ağırlık yüzde değeri ile iyileştirilmesi gereken bir parametre olarak belirlenmiştir.

Model çeşitliliği kriteri için alınan bu değerlerin neden kaynaklandığını belirlemek için bu kriterin ilişkili olduğu Sezon modellerinde trend belirlenmesi, Koleksiyon sayısının planlanması ve Ürün adet planlaması adlı teknik karakteristikler incelenmelidir. İlgili teknik karakteristiklerin yüzde önem dereceleri sırasıyla 5.8, 2.9 ve 0.35 gibi genel olarak yüksek olmayan değerlerdir. Koleksiyon oluşum aşamasında, kız çocuk grubu için oluşturulacak modeller ve koleksiyona eklenmesi veya koleksiyondan çıkarılması düşünülen modeller müşterilerle yapılan toplantılarda alınan notlar incelenerek ve müşterilerden bu toplantılarda birebir fikir

alınması ile gerçekleştirilmektedir. Koleksiyonda bulunacak modellerin ürün halinde müşterilerle paylaşılması ve yapılabilecek iyileştirmelerle ilgili onlardan fikir alınması açısından çocuk departmanı müşterilerle yapılan toplantıları verimli bir şekilde kullanmakta, model çeşitliliği ile ilgili müşteri talepleri koleksiyona eklenebildiği gibi sezon modellerinde belirlenen trendler ile ilgili müşteri fikirleri alınmaktadır.

Bayan grubu ürün çeşitliliği ve koleksiyon oluşturma bakımından kız çocuk grubunda olduğu gibi müşteri toplantılarından elde edilen bilgileri kullanmakla birlikte bu kritere ait performans derecesi daha düşük çıkmıştır. Bunun sebebi yapılan müşteri toplantılarında bildirim alınan grubun, bayan departmanının gerçek müşteri profilini yansıtmaması olarak düşünülebilir. Bu sorunun ortadan kaldırılması için müşteri profilini belirlemeye yönelik bir anket çalışması yapılarak çıkan sonuçlar doğrultusunda oluşturulacak yeni grup ile çalışmalara devam etmek gerekmektedir.

Bayan grubunun model çeşitliliği açısından daha düşük performansa sahip olmasının bir sebebi de koleksiyon oluşturma aşamasında takip edilen rakip ve trendlerin müşteri profilinin isteklerini karşılama bakımından yetersiz kalmasıdır. Daha ayrıntılı açıklamak gerekirse, fiyat ve kalite açısından takip edilen rakiplerin model çeşitliliği açısından yetersiz olması, oluşturulacak koleksiyonunda bu yönden zayıf olması sonucunu doğurur. Bu bakımdan yapılacak iyileştirme belirlenen müşteri profilinin hangi markaları ve hangi trendleri takip ettiğinin belirlenmesi ve fiyat, kalite, trend ve çeşitlilik bakımından takip edilecek rakiplerin ayrılması ve koleksiyonun tüm bu başlıklarda iyileştirilmesinin sağlanmasıdır.

Bayan grubunda ayrıca koleksiyona eklenen yeni siluetler için oluşturulan toplam sipariş adeti, modelin yeni olması ve başarısı ile ilgili önceden elde edilmiş bir veriye sahip olunmaması bakımından oldukça az tutulmaktadır. Bu adetler yeni bir model için kız çocuk grubunda da az tutulmakta fakat bir ürünün toplam maliyeti düşünüldüğünde, çocuk grubunun maliyeti harcanan kumaş metrajı ve aksesuar sayısı bakımından daha az çıktığından, çocuk grubu için daha fazla olmaktadır. Yeni modeller için oluşturulan bu sipariş adetlerinin az olması ürünün her mağazaya gönderilememesi ve gönderildiği mağazalarda da adet azlığından dolayı göze çarpmaması gibi sonuçlar doğurmaktadır. Buda bayan grubunda aslında yeni modellerin koleksiyona eklenmiş olmasına rağmen adet azlığından dolayı mağaza

içinde kaybolması ve müşterinin fark etmemesi sonucu bu kriter için daha düşük bir performans sonucu elde edilmiştir. Bu sonucun iyileştirilebilmesi için koleksiyon oluşturulurken model adetleri ve mağaza sayısı birlikte göz önünde bulundurulmalıdır.

Bayan ve kız çocuk departmanları ürün çeşitliliğini etkileyen koleksiyon sayısı bakımından incelendiğinde, her bir sezonda mağazaya giren koleksiyon sayısı bayan departmanında kız çocuğa göre daha azdır. Bunun sebebi koleksiyon hazırlama süresinin bayan departmanında daha uzun sürüyor olmasıdır. Koleksiyon oluşum sürecinin uzaması ürünün tedarik süresini de geciktirdiğinden sezonun son dönemi için yeni bir koleksiyon planlamak yerine, yeni sezon hazırlıklarına başlamak tercih edilmektedir. Bu noktada yapılacak en büyük iyileştirme koleksiyon hazırlık sürelerinin iyileştirilmesi olacaktır. Ayrıca, eğer sezonda mağazaya giren koleksiyon sayısı az, koleksiyonların mağaza içerisinde bulunması planlanan ömürleri fazla ise bu müşteride mağazada sezon boyunca hep aynı ürünün bulunduğu algısına sebep olur ve model çeşitliliği açısından geliştirilmesi gereken bir performansa sahip olduğu sonucu ortaya çıkar. Bu konuyu iyileştirmek için kız çocuk departmanında olduğu gibi bir sezonda birden fazla koleksiyon planlamak, her bir koleksiyonu sahip olduğu tüm ürün grupları, model ve renk bakımından incelemek ve aynı ürün algısını ortadan kaldırmak için birbirleri arasındaki benzerlikleri en aza indirmek, ayrıca oluşturulan tüm bu koleksiyonlar için koleksiyon sayısı da dikkate alınarak çok uzun olmayacak mağaza ömürleri planlamak gerekir.

6.7.7 Renk çeşitliliği

Anket çalışmasının sonuçlarına göre "mağazadaki renk çeşitliliği" kriteri için bayan grubu 2.91 ve kız çocuk grubu 3.51 şeklinde yüksek değerler almıştır. Bu kriter için mutlak ağırlık yüzde değeri 4.18 çıkmıştır, buda sürecin bayan departmanı için iyileştirilmesi gerektiğini göstermektedir. Kıyaslama anketi ve kalite evinde elde edilen sonuçlar kriterin ilişkili olduğu 'Sezon renklerinde trend belirlenmesi' adlı teknik karakteristik de göz önüne alınarak incelenmiştir. İlgili teknik karakteristiğin yüzde önem derecesi ise 5.44' tür.

Kız çocuk grubunun bu kriter için daha yüksek performansa sahip olmasının sebebi sezon renklerinde belirlenen trendlerin ürün grubuna ait müşteri profiline hitap etmesi ve çeşitliliğin fazla olmasından kaynaklanmaktadır. Bu aşamada koleksiyonda

kullanılacak renklerin belirlenmesi ve bu renklerde kullanılacak tonların tespit edilmesi için yurtdışında sezon modasını belirleyen fuarlardan ve yurtdışındaki büyük markalardan tedarik edilen ürünlerden faydalanılmaktadır. Bayan grubunda bu kriterde elde edilen performans değerinin iyileştirilmesi için oluşturulan koleksiyondaki renk çeşitliliğinin arttırılması, kullanılan renklerde farklı tonların uygulanması ile aynı renk için ürünlerde bir renk paleti oluşturulması ve bir renk için birkaç sezon boyunca aynı tonların ürünlerde kullanımının engellenerek müşteride aynı ürün algısının oluşmasının önüne geçilmelidir.

Bayan grubunda bu kriterin iyileştirilmesi için ayrıca, geçen sezonlarda satış performansı iyi olan renklerin yanında yeni renklerde koleksiyona eklenmeli müşterinin bu renklere vereceği reaksiyon incelenmeli ve mağazadaki renk çeşitliliğinin artması sağlanmalıdır.

6.7.8 Katalog ürünlerine mağazada ulaşma derecesi

Katalog ürünlerine mağazada ulaşma derecesi kriterine ait mutlak ağırlık 5.63 ve önem derecesi 5.50 iken kriterin Bayan grubu için performans derecesi 3.26 ve kız çocuk grubu için performans derecesi de 3.87 olarak belirlenmiştir. İlgili parametre 18.01 ile en yüksek önem derecesine sahip ’Katalog için kombinlerin oluşturulması’ ve 7.03’ lük önem derecesine sahip ‘Depo-mağaza sevkiyat planlaması’ adlı teknik karakteristiklerle ilişkilidir.

İlgili kriter ürünlerin mağazada görsel düzenleme ekibinin belirlediği şekilde sergilenmesi, kombinlerde kullanılan ürünlerin mağaza içerisinde dikkat çekecek bölümlerde sergilenmesi ile iyileştirilebilir. Kız çocuk departmanında tüm bu adımlar yapılan mağaza ziyaretleri ile kontrol edilmekte gerektiğinde mağaza çalışanları konuyla ilgili bilgilendirilmekte, görsellerin ve kombinlerin planlandığı şekilde sergilenmesinin önemine anlatılmaktadır. Ayrıca kız çocuk departmanında kombinlerde kullanılacak modeller özellikle yüksek adetli ve her mağazaya gönderilebilecek ürünlerden seçilmektedir. Böyle katalog ürünleri her mağazada bulundurulmakta ve satış dönemi boyunca mağazadaki stok adeti desteklenebilmektedir.

6.7.9 Katalog bilgilerinin güvenilirliği

Katalog bilgilerinin güvenilirliği adlı müşteri beklentisi 7.80’ lik mutlak ağırlık ve 7.26’ lık önem derecesi, bayan grubu için 2.62 ve kız çocuk grubu için 3.13’ lük

performans derecesi değerlerine sahiptir. İlgili kriter 18.01 ile en yüksek önem derecesine sahip 'Katalog için kombinlerin oluşturulması' adlı teknik karakteristikle ilişkilidir.

Kız çocuk departmanında ilgili süreç katalog ürünlerinin seçimi, sistemsel veri girişlerinin yapılması, bu bilgilerin herhangi bir değişiklik anında aciliyetli olarak revize edilmesi şeklinde buying ekipleri tarafından her alt departmanın kendi ürünlerini takip etmesi ile yürütülmektedir. İlgili süreç bayan grubunda katalog ve görsellerden sorumlu kişi veya kişiler tarafından yürütülmekte ve herhangi bir değişiklikte verilere müdahale etme ve revize süreci bu sebeple uzamakta ve hatta aksamaktadır. Bu durum her modele ait verilerin sorumlusu olduğu grup tarafından takip edilmesi ile iyileştirilebilir.

6.7.10 Mağazadaki kombinlerden faydalanılması

Elde edilen anket sonuçlarına göre "mağazadaki kombinlerden faydalanılması" kriteri için bayan grubu 3.42 ve kız çocuk grubu 3.94 ile en yüksek değerleri almışlardır. Ayrıca kriterin mutlak ağırlık yüzdesi 8.77 ile en yüksek 3. değeri ve yüzde önem derecesi de 10.25' le en yüksek 2. değeri almıştır. Sonuçlara göre ilgili kriterin iyileştirilmesi gereken önemli parametrelerden biri olduğu tespit edilmiştir.

Kriterdeki performans değerinin iyileştirilmesi için öncelikle kriterin ilişkili olduğu Katalog için kombinlerin oluşturulması ve Vitrin tasarımı adlı teknik karakteristiklerin incelenmesi gerekir. Katalog için kombinlerin oluşturulması adlı teknik karakteristiğin yüzde önem derecesi 18.04 olup öncelik bakımından 1.sıradadır. Vitrin tasarımı adlı teknik karakteristiğin yüzde önem derecesi ise 2.67' dir. Mağaza görsellerinde ve kataloglarda kullanılacak kombinlerin oluşturulması için her bir ürün grubunun alt birimlerine ait koleksiyonlarının model, renk ve aksesuar bazında detaylı olarak incelenmesi ve bu inceleme sonucu bir ürünün birden fazla ürünle kullanılabilecek şekilde kombinlerin oluşturulması gerekir.

Bu kriter için performans derecesini arttırmanın önemli bir yolu da mağazada kullanılacak görsel kombinlerin vitrinde dikkat çekecek şekilde sergilenmesi ve mağaza içinde kullanılacak kombinlerin müşterilerin kolayca fark edebileceği yerlere konması olacaktır. Belirlenen kombinlerin mağaza içerisinde tespit edilen yerlerde oluşturulması, kombinlerde ve görsellerde herhangi bir değişiklik yapılmaması hususunda ilgili ürün grupları tarafından belli sıklıklarda denetimler yapılmalı,

uygulamalar kontrol edilmeli ve gerekli uyarılar mağaza çalışanlarına yapılmalıdır. Bu konuda kız çocuk departmanını özellikle mağaza görsellerinin sergilenmesi aşamasında sıkı bir takip yapmaktadır.

Ayrıca kız çocuk grubu için kataloglarda kullanılan kombinlerin çeşitlendirilmesi, aynı ürün için birçok kombine aynı katalogda yer verilmesi ve katalogların mağaza içinde müşterilerin kolaylıkla temin edebilecekleri yerlerde bulundurulması bu kriterde tespit edilen performansın yüksek çıkmasına katkıda bulunmuştur.

6.7.11 Satış sonrası hizmetler ile ilgili performans değerlerinin incelenmesi

Anket sonuçlarına göre Satış sonrası hizmetlerle ilgili memnuniyet kriterinde bayan ürün grubu için performans değeri 3.26 ve kız çocuk grubu için performans değeri 4.04 olarak tespit edilmiştir. Kalite Evi değerleri incelendiğinde mutlak ağırlık yüzdesinin 7.12 ile en yüksek 5.değer olduğu ve her iki ürün grubu içinde performans derecelerinin yüksek değerler aldığı görülmektedir. Bu sonuçlara göre ilgili kriter her 2 departmanında yüksek performans gösterdiği ancak bayan grubu için halen iyileşmesi gereken öncelikli bir kriterdir.

Bir önceki kriterde olduğu gibi Ürünlerin satış sonrası değiştirilebilme olanağı adlı müşteri beklentisi için de her iki ürün grubu iyileştirilebilir performans değerlerine sahip olmuştur. Yüzde önem derecesi 4.26 olan 'Satış sonrası hizmetlerin planlanması' teknik karakteristiği ile ilişkili olan bu sürecin iyileştirilebilmesi için mağazacılık ve üst yönetim tarafından müşteri talepleri ve ürün özellikleri doğrultusunda firmanın vereceği garanti süreleri belirlenmeli ve satış sonrası karşılaşılan problemlerle ilgili ne gibi hizmetlerin işleme konacağı tespit edilmelidir.

6.7.12 Ürün fiyat aralığı

Ürün fiyatlarının rakiplere göre uygunluğu adlı müşteri beklentisi Bayan ve Kız çocuk departmanları için 3.47 ve 3.74 şeklinde en yüksek değerleri almıştır. Bu kriterin mutlak ağırlık yüzdesi ise 1.37 ile en düşük 2.değeri almıştır. Kalite evi ve kıyaslama anketi sonuçları değerlendirildiğinde bu kriterin bayan ve kız çocuk gruplarının yüksek performans gösterdiği ve birincil olarak iyileştirilmesi gerekmeyen süreçlerden biri olduğu görülür. Ancak kriterin 3.25 olan yüksek önem derecesi değeri nedeniyle üzerinde durulması gerekli görülmüştür.

Bu kriterin performans derecesinin iyileştirilebilmesi için ilişkili olduğu 7.2, 2.54 ve 3.91'lik yüzde önem derecelerine sahip Fiyat belirlenmesi, Rekabet analizi ve

İndirim dönemi koleksiyonunun belirlenmesi adlı teknik karakteristiklerin incelenmesi gerekmektedir. Fiyat belirlenmesi aşamasında ürünlerin önceki yıllarda hangi fiyat seviyesinde yüksek satış gördüğü değerlendirilerek, bu fiyat seviyesi yeni sezonda sağlanmaya çalışılmalıdır. Kız çocuk departmanında özellikle önceki yılların fiyat seviyeleri incelenmekte ve gerekirse düşük kar marjlarıyla satış fiyatları belirlenmektedir. Burada amaç müşteride yüksek seviye bir fiyat algısı yaratmamaktır. Ayrıca, benzer ürünlerin ve ürün gruplarının rakip firmalardaki fiyat seviyeleri de incelenerek kız çocuk departmanının ürünleriyle mukayese edilir, gerekiyorsa rakiplerle benzer fiyat seviyesine sahip olmak adına belli ürünlerde fiyat artışı ve azaltılması yapılır.

6.7.13 İndirim dönemi fiyat aralığı

İndirim dönemi fiyatlarının uygunluğu adlı müşteri beklentisi Bayan ve Kız çocuk departmanları için 2.64 ve 3.08 şeklinde değerler almıştır. Kriterin mutlak ağırlığı 3.56 ve önem derecesi 3.92 gibi yüksek değerler almıştır. Bu parametre 7,2' lik önem derecesine sahip 'Fiyat belirlenmesi' ve 3,91' lik önem derecesine sahip 'İndirim dönemi koleksiyonunun belirlenmesi' adlı teknik karakteristiklerle ilişkilidir.

İndirim döneminde müşteriler, rakip firmalarında düşük fiyatlı ürün seçenekleri neticesinde yüksek bir uygun fiyat beklentisi içinde olmaktadır. Bu beklentiyi karşılayabilmek için her iki departmanda da özel indirim koleksiyonları planlanmaktadır. Bu plan dahilinde kız çocuk departmanı stok kumaş veya aksesuar ürünleri kullanarak ürün kalitesini ve albenisini azaltmadan düşük maliyetle uygun fiyat beklentisi karşılanmaya çalışılmaktadır. Bu süreç indirim dönemi koleksiyonunun muadil dönemlerin satış rakamlarının incelenerek, satış değerleri yüksek ürünlerle planlanması ile yürütülmektedir. Bayan grubu incelendiğinde yüksek üretim adetlerinden kaynaklanan stok sıkıntısı nedeniyle indirim dönemi koleksiyonu yüksek maliyetli olmakta ve satış fiyatları kız çocuk kadar uygun olamamaktadır.

6.7.14 Promosyon faaliyetlerinin yeterliliği

Anket sonuçlarına göre Promosyon faaliyetlerinin yeterliliği kriteri için bayan grubu 2.85 ve kız çocuk grubu ise 3.06 gibi oldukça düşük değerler almışlardır. Ayrıca bu kriterin mutlak ağırlık yüzde değeri 2.35 olarak belirlenmiştir. Bu değerler incelendiğinde ilgili kriterin birincil olarak iyileştirilmesi gereken bir kriter değildir,

ancak kriterin 5.84’ lük yüzde önem derecesi göz önüne alındığında yükseltilecek hedef değerler doğrultusunda iyileştirilmesi gerekecektir. Kalite Evi incelendiğinde, Promosyon faaliyetlerinin yeterliliğinin müşteriler için 2.35’ lik önem derecesi yüzde değeriyle, ağırlığı düşük ve aynı zamanda her 2 departmanında düşük performans gösterdiği kriter olduğu görülmektedir.

Her 2 departman içinde Promosyon faaliyetlerinin yeterliliği ile ilişkili olan 4.57’lik yüzde önem derecesine sahip Promosyon planı teknik karakteristiği incelendiğinde, daha çok 2 al 1 öde veya kredi kartı ve nakit ödemelerde yapılan kampanyalar şeklinde aktivitelerin uygulandığı tespit edilmiştir. Bu kampanyalar sadece belli ürün gruplarına özel yapılabildiği gibi tüm ürün gruplarında ortak olarak da yürütülebilmektedir. Bu kampanyaların planlanması için aynı dönemde rakiplerdeki promosyon faaliyetleri incelenmekte ve müşterinin dikkatini çekecek ve alışverişi teşvik edecek benzer kampanyalar oluşturulmaktadır.

Promosyon planlamasında ayrıca mağazada bulunan ürünlerin stok miktarı ve ürünlerin mağazada bulunduğu zaman dilimi de incelenmektedir. Yapılan bu incelemelerde düşük kar marjı, düşük ürün adedi, beden serisinde kırılma (ürünün bazı bedenlerinin bulunmaması) olan veya bir sonraki satış döneminde daha iyi performans göstereceğine inanılmayan ürünlerin satışlarını hızlandırmak ve müşteri gözünde bir albeni yaratmak için promosyon faaliyeti düzenlenmesi söz konusu olmaktadır.

Bunların yanı sıra özellikle kız çocuk grubunda ürünlerin çorap, kemer, toka gibi aksesuarlar hediye verilerek satılması da promosyon faaliyeti olarak gösterilmekte ve performans derecesini bu noktada arttıran aktiviteler arasında yer almaktadır.

Hem bayan hem kız çocuk grubunda “3 al 2 öde”, “1 pakette 2 ürün” gibi promosyonlu ürünlerin koleksiyon oluşturulurken planlanması müşterinin satın alma eğilimini arttıracak faaliyetlerdendir. Kız çocuk grubunda ayrıca etek-bluz, pantolon-body, elbise-body gibi takımlı ürünlerin planlanması da bu aktiviteyi desteklemektedir. Bu gibi faaliyetler müşteri istekleri, özel indirim ve bayram dönemleri ürün paketleri hazırlanması veya ödeme kolaylıkları planlanması ile çoğaltılabilir, ilgili performans değerlerinin de bu şekilde arttırılması sağlanabilir.

6.7.15 Moda ve trendlere uygunluk

Anket sonuçlarından elde edilen verilere göre “moda ve trendlere uygun ürünlerin bulunabilmesi” kriteri için bayan grubunun performans değeri 2.92 gibi düşük ve kız çocuk grubunun performansı ise 3.43 gibi yüksek bir değer olarak belirlenmiştir. Kalite evi incelendiğinde mutlak ağırlık yüzdesi 2.12 gibi düşük bir değer olarak belirlenmiş, ancak 3.30’luk yüksek yüzde önem derecesiyle dikkat edilmesi gereken bir kriter olarak tespit edilmiştir. Kriterin ilişkili olduğu teknik karakteristikler de Sezon modellerinde trend belirlenmesi ve Sezon renklerinde trend belirlenmesi olarak tespit edilmiştir. İlgili teknik karakteristiklerin yüzde önem dereceleri ise 5.8 ve 5.44’ tür. Sonuçlara göre bu kriter düşük mutlak ağırlık yüzdesine sahip olduğundan birincil olarak iyileştirilmesi gerekmeyen bir kriterdir.

Kız çocuk grubunun bu kriterde daha yüksek performans değerine sahip olması sezon modellerinde trendlerin ve kullanılacak renklerin belirlenmesi süreçlerinin incelenmesi ile anlaşılabilir. Burada sezon trendleri tespit edilirken, dünyada moda ve trendleri belirleyen büyük markaların, fuarların ve defilelerin dikkatle incelenmesi, gelecek sezon içerisinde model ve model detaylarında oluşabilecek müşteri beklentilerinin tespit edilmesi, oluşturulacak koleksiyonda müşteri profili ve ürün beklentisi dikkate alınarak bu verilerin belirgin bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Burada hazırlanan koleksiyon detaylarının görüşlerini almak amacıyla toplantı yapılan müşterilerle paylaşılması ve onlardan konuyla ilgili geri bildirim alınması ve gerekli düzeltmelerin bu yorumlar doğrultusunda yapılması, moda ve trendlere uygun ancak müşteri ihtiyacını da karşılayan ürünleri mağazaya koymak açısından oldukça önemlidir. Bu açıdan iki departman incelendiğinde, ilgili süreçlerin kız çocuk departmanında daha kısa sürelerde tamamlandığı ve uzman çalışanlar tarafından her aşamanın kontrol edildiği görülmektedir. Burada kız çocuk departmanında süreç kontrolünü yöneten uzmanların daha tecrübeli olması ilgili kritere ait performans değerinin daha yüksek çıkmasını etkilemektedir.

6.8 Süreç İyileştirmeleri İçin Çözüm Önerileri

Yüksek mutlak ağırlık ve önem dereceleri dikkate alınarak incelenen kriterlerin iş süreçlerinde yapılacak iyileştirmelere yönelik tespit edilen öneriler bu bölümde verilmiştir.

Bayan departmanında ürün dayanıklılığının arttırılması için 'Ham madde onay süreci', 'Üretimde kalite kontrol' ve 'Son kontrol' adlı teknik karakteristiklerle yönetilen süreçler iyileştirilmelidir. Özellikle ham madde kontrolünün iyileştirilmesi için üretim öncesinde ürüne ait her bir komponent fiziksel ve ekolojik test sürecine dahil edilmeli, sonuçlar için istenen geçer değerler kalite seviyesini yüksek tutacak şekilde arttırılmalıdır. Her ürün için üretim sırasında ara kalite kontroller yapılmalı ve ürünün adetine bu kontrollerin sayısı arttırılmalıdır. Son kontrol aşamasında belirlenecek geçer değerlerle kalite seviyesi yüksek tutulmalıdır.

Bayan departmanında özellikle baskı ve aksesuar onayları için üretim öncesi orijinal numune veya panel çalışmaları görülmeli, baskı ve aksesuar kalitesi orijinal numune çalışması üzerinden test edilmelidir.

Talep halinde mağazada bulunmayan bir ürünün daha kolay temin edilebilmesi için mağaza ve lojistik arasındaki iletişim iyileştirilmeli aynı zamanda ürünlerin mağaza adetleri sıklıkla takip edilmeli, mağazada tüm ürün grupları ve modeller için derinlik sağlanacak şekilde sevkiyat planlanmalıdır.

Sezon başlarında yeni sezon ürünlerin mağazada bulundurulması kriterinin iyileştirilmesi amacıyla üretim takibi sıkı bir şekilde yapılmalı, bu takip üst yönetim tarafından yayınlanacak raporlarla kontrol edilmeli ve kritik durumlar önceden belirlenerek çözüm için aksiyon planları yapılmalıdır. Bu kontroller üreticiden teslim alınan, firma deposuna gelmek üzere yolda bulunan, yurt dışından satın alınmış ise gümrüğe ulaşan, gümrüğe gelecek olan ürünler belirlenerek ve bunların mağazacılık tarihleri de göz önüne alınarak yapılmalıdır.

Bayan grubu için beden ölçülerini iyileştirmek amacıyla kullanılan beden skalası ara bedenler eklenerek genişletilmeli böylece bedenler arasındaki ölçü farkları azaltılarak, kabul edilecek tolerans aralığı azaltılmalıdır. Böylece üretimden kaynaklanan tolerans dışı ölçüler kolayca belirlenip, hatalı ürünler tespit edilecektir.

Model çeşitliliğini arttırabilmek ve müşterinin bu yöndeki talebini karşılayabilmek için hitap edilen müşteri profili ve ihtiyaçları doğru bir şekilde belirlenmelidir. Buna paralel olarak belirlenen müşteri profiline hitap eden piyasadaki rakip kuruluşlar tespit edilmeli ve koleksiyonları incelenmelidir. Müşteri profilini daha iyi tanıyabilmek amacıyla belirli aralıklarla anket çalışmaları yapılabilir. Eklenecek yeni siluetlerle koleksiyon sayısı arttırılmalıdır.

Renk çeşitliliğini arttırmak için kullanılacak ana renklerde farklı tonlar uygulanmalı ve renk paleti oluşturularak ürünlerde görsellik arttırılmalıdır. Bunun yanı sıra koleksiyona daha önce denenmemiş renkler eklenerek müşterilerin yeniliklere olan tepkileri ölçülmelidir.

Bayan grubunda katalog ürünlerine mağazada ulaşma derecesi kriterinin performans derecesinin iyileştirilebilmesi için mağaza kontrolleri arttırılmalı, görsel için kombinler planlanırken özellikle her mağazaya gönderilebilecek yüksek adetli modeller seçilmelidir.

Katalog bilgilerinin güvenilirliği kriteri, ilgili süreç her bir alt departman tarafından kendi modellerinin sistemsel veri giriş ve revizyon sürecinin yönetilmesi ve herhangi bir değişiklikte sistemin güncel tutulması ile iyileştirilebilir.

Mağaza görsellerinde ve kataloglarda kullanılacak kombinler oluşturulurken modeller birden fazla ürün grubuyla birden fazla kombin içerisinde kullanılmalı, bunun içinde diğer departmanlar ile istişare edilerek kombinler oluşturulmalıdır. Ayrıca kombinler mağaza vitrininde dikkat çekecek şekilde sergilenmeli ve mağaza içinde kullanılacak olan kombinler müşterilerin fark edebileceği yerlere konmalıdır.

Satış sonrası hizmetlerin iyileştirilmesi için mağazacılık ve üst yönetim tarafından müşteri talepleriyle ürün özellikleri doğrultusunda firmanın vereceği garanti süreleri belirlenmeli bunun yanı sıra satış sonrası karşılaşılan problemlerle ilgili ne gibi hizmetlerin işleme konacağı tespit edilmelidir.

Ürün fiyat aralığının rakiplere göre uygunluğu kriterinin iyileştirilmesi amacıyla klasmanların önceki yıllara ait satış verileri incelenmeli, modellerin hangi fiyat seviyesinde yüksek satış gördüğü belirlenerek bu seviye yeni sezonda sağlanmaya çalışılmalıdır. Fiyat seviyeleri belirlenirken müşteride yüksek fiyat algısı yaratmamak amacıyla gerekirse belli ürünlerde düşük kar marjı tutulmalıdır. Aynı zamanda rakip firmaların benzer dönemlerdeki fiyat seviyeleri takip edilmelidir.

İndirim dönemi fiyat uygunluğunun arttırılması için bayan grubunda benzer dönemlere ait satış değerleri incelenerek indirim dönemi koleksiyonu oluşturulmalı ve koleksiyona göre stok kumaş ve aksesuar araştırılması yapılmalı böylece azaltılan maliyetler satış fiyatlarına yansıtılmalıdır.

Promosyon faaliyetleri planlanırken rakip firmaların faaliyetleri incelenmeli, müşterinin dikkatini çekecek ve alışverişi teşvik edecek benzer kampanyalar oluşturulmalıdır. Bunun yanı sıra müşterilerin alışverişini kolaylaştırılacak ve farklı ürün gruplarının satışını destekleyecek olanağa sahip takımlı ürünler koleksiyonda planlanmalıdır.

Moda ve trendlere uygunluk kriterinin iyileştirilebilmesi için koleksiyonlar belirlenirken detaylı araştırılmalar yapılmalıdır. Trendlerin belirlendiği fuarlar ve markaların sezon defileleri incelenmeli elde edilen verilerle koleksiyonda kullanılacak ham madde ve modeller belirlenmelidir**.**

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Son yıllarda perakende sektörü hızla gelişmekte olup pazardaki kuruluş sayısı hızla artmıştır. Artan firma sayısı, muadil ürün sayısının artmasına sebep olmakta ve müşteriye seçme şansı tanımaktadır. Muadil ürünlerin birçok firmadan benzer kalitede temin edilebilme imkanı sonucu, müşteri önündeki seçenekleri değerlendirme noktasında dikkat ettiği özellik sayısını artmış, bu da müşterinin üründen beklentisini yükseltmiştir. Pazardaki paylarını arttırmak için müşterilerin artan beklentilerini karşılamak zorunda olan firmalar, piyasayı yakından takip etmek, rakipleri ve benzer uygulamalara sahip sektörleri incelemek, müşteri beklentilerini ve bunların hangi iş süreçleriyle ne derecede ilişkili olduklarını, müşteri beklentilerinin hangi uygulamalarla iyileştirilebileceğini tespit etmek ve kendilerini sürekli geliştirmek zorunda kalmışlardır. Bu noktada firmaların araştırma çalışmalarını ve hedef belirlemelerini kolaylaştıracak yöntemlerle tespit edip uygulamaları gerekmektedir. Kıyaslama yöntemi bu noktada firmaya fayda sağlayacak en önemli methodlardan biridir.

Bu çalışmada, tekstil perakende sektörünün önemli bir kuruluşunda, iki ayrı ürün grubuna ait müşteri memnuniyetini sağlamadaki performans derecelerini belirleyebilmek ve performans derecelerindeki farklılıkları en aza indirebilmek için izlenmesi gereken yolu belirlemek amacıyla içsel kıyaslama çalışması yapılmıştır. Yapılan kıyaslama çalışmasında aynı iş süreçlerine sahip fakat farklı yönetim ve uygulama süreçleri olan kız çocuk ve bayan departmanları kıyaslanmış, KFY süreciyle belirlenen müşteri ihtiyaçları AHP yöntemi ile uygulanan anket çalışmasından elde edilen veriler kullanılarak önem derecesi bakımından sıralanmıştır.

Önem dereceleri KFY metodunda uygulanan kalite evinde teknik karakteristiklere yansıtılmış ve müşteri gözünde önemli olan iş süreçleri "Katalog için kombinlerin oluşturulması", "Ham madde onay süreci", "Üretim takibi", "Fiyat belirlenmesi" ve "Depo-mağaza sevkiyat planlaması" olarak belirlenmiştir.

Çalışmada bayan ürün grubu için planlanan kalite değeri olarak alınan çocuk grubuna ait performans seviyesine ulaşılabilmesi için üretim öncesi tüm ürünlerin tüm komponentlerine uygulanan test süreçlerinin titizlikle takip edilmesi ve onay süreçlerinde belli değerlerin aranması zorunluluğuna istinasız uyulması, üretim sürecinde yapılan kontrollerde ürün ve ürüne ait komponentlerde oluşabilecek hataların sıkı bir şekilde takip edilmesi ve gerekirse üretim sürecinde kriterlere uymayan ürünlerin ayrımına gidilmesi gerekmektedir.

Benzer olarak, bayan grubunun performansını arttırarak planlanan kalite değeri olan kız çocuk grubunun performans değerini yakalayabilmesi için öncelikle model detaylarına göre verilen ölçülerin, üretim öncesi onay sürecinde gelen numuneler üzerinden kontrol edilmesi, bu kontrollerle yapılan düzeltmelerin uygulanıp uygulanmadığından emin olunması, üretim aşamasında numunelerde ölçü toleranslarının dışına çıkılmaması, ve aksi durumlarda ürünlerin ayrılması, ölçülerde kabul edilecek toleransın beden aralığından bağımsız olarak belli bir standarda çekilmesi, gerekiyorsa beden sayısının arttırılması iki beden arasındaki ölçü farklarının ve dolayısıyla tolerans aralığının azaltılması gerekmektedir.

Çalışma 3 farklı yöntemin bir arada kullanılmasıyla iş süreçlerini ayrıntılı şekilde incelenmiştir. AHP yöntemi ile müşteri isteklerinin önem dereceleri belirlenmiş, KFY yöntemi ile kıyaslama çalışması belli bir plan dahilinde uygulanmış ve Kalite Evinde her iki departman için elde edilen sonuçlar kullanılarak kolayca uygulanmıştır. Yani, kıyaslama çalışmasının genel olarak uygulama aşamaları için kullanılacak bir prosedür olmadığından KFY yönteminin kullanılmasıyla daha sistematik bir çalışma elde edilmiştir.

Bir perakende firmasının tüm tedarik, satın alma, tasarım ve planlama süreçlerini kapsayan bu uygulamada perakende ayağında müşteri isteklerine göre oluşturulan ilişki matrisi göz önüne alınarak iyileştirilmesi gerekli görünen iş süreçleri birbirini etkileyen bir bütün olarak ele alınmıştır.

Uygulamada, müşteri beklentilerine ait önem dereceleri ve departmanların performans seviyeleri belirlenirken tüketicilerle yapılan anket çalışmalarının sonuçları kullanılmıştır. Yani çalışmada girdi olarak kullanılan veriler müşterilerden elde edildiği gibi çalışmada belirlenen hedef değerler yani çıktılarda Kalite Evi'nin yapısı gereği müşteri değerlendirmeleri göz önüne alınarak belirlenmiştir. Böylece çalışmada önemli oranda tüketicilerin geri bildiriminden faydalanılmış yani hedef olarak müşterinin sesi tüm süreçlere yayılmıştır.

Kıyaslama çalışması sadece durum incelemesi şeklinde yapılmamış, planlanan kalite başlığı altında iyileştirme hedefleri konarak sürecin geliştirilmesi için yapılacaklar değerlendirilmiştir. Yani, müşteri isteklerinin direk olarak planlamaya entegre edilmesiyle firma kendi performansını kendi içinde değerlendirmiş ve iyileştirme yollarını araştırmıştır.

KFY uygulamasında planlanan kalite değeri olarak tüm kriterler için daha yüksek performansa sahip olduğu tespit edilen kız çocuk departmanına ait değerler alınmıştır. Planlanan kalite değerlerinin, ilgili kriterin müşteri açısından önem derecesine bağlı olarak kız çocuk departmanının performansından daha yüksek alınması iyileştirme derecesi bakımından daha iyi sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır.

Çalışma aynı firma içerisinde benzer süreçlere ancak farklı yönetim birimlerine sahip iki ayrı departman arasında yapılan bir içsel kıyaslama çalışmasıdır ve çalışmada elde edilen sonuçlarla önerilen iyileştirmeler aynı firma içerisinde farklı şekillerde yönetilen süreçlerle sınırlı kalmıştır. Bu uygulamanın dışında, aynı sektörde farklı iki firma arasında yapılacak rekabetçi kıyaslama veya benzer iş süreçlerine sahip farklı sektörlerde faaliyet gösteren iki firma arasında yapılacak sektör dışı kıyaslama çalışmalarıyla iyileştirilebilecek alanların ve uygulamaların çokluğu bakımından daha detaylı sonuçlar elde edilecektir.

AHP yönteminin uygulama aşamasında, müşterilerden bilgi almanın kolaylaşması için yapılan anket çalışmasının uygulanacağı kişi sayısının artması daha güvenilir veriler elde edilmesini dolayısıyla da Kalite Evi'nde kullanılmak üzere daha kesin sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır.

Uygulamada her iki ürün grubu için performans değerlerinin belirlenmesi amacıyla yapılan müşteri memnuniyet anketi kız çocuk grubunun 0-10 yaş arası son

kullanıcılarına anket uygulanması ve sağlıklı sonuçlar alınması mümkün olmadığından hem kız çocuk hem de bayan grubu için aynı kişilere uygulanmıştır. Aynı anketin farklı ürün grupları için aynı kişiye iki kez uygulanması soruların aynı ürün grubuna ait olduğu algısı yaratmış ve toplam 132 kişiye uygulanan anket çalışmayla elde edilen sonuçlarda her 2 departman için belirgin benzerlikler görülmüştür. Farklı ürün grupları için yapılacak anket çalışmasında son kullanıcı çocuk olmadığı sürece anket uygulanacak müşteriler farklı olacağından çalışmanın bu aşamasında iyileşme sağlanacaktır.

Çalışma her ne kadar bahsi geçen konularda sınırlı kalmışsa da, kıyaslama çalışmasının perakende sektöründe uygulama alanı bulması sayesinde literatüre katkıda bulunmuş, benzer konularda çalışma yapacak firmalara örnek teşkil etmiş ve uygulamanın yapıldığı firmaya mevcut süreçleri iyileştirmek için önerilerde bulunmuştur.

KAYNAKLAR

Akao, Y. (1990), Quality Function Deployment- Integrating Customer Requirement In to Product Design, Productivity Press, Massachusetts, pp. 60 – 61.

American Supplier Institute. (1989), Quality Function Deployment Implemention Manual. American Supplier Institute, Dearborn.

Antony, J., Dhakar, T. S., Kumar, A. (2006), Integrating quality function deployment and benchmarking to achieve greater profitability, *Benchmarking: An International Journal*, Cilt. 13, No. 3, pp. 290 – 310.

Bagchi, P. K. (1997), Logistics Benchmarking as a Competitive Strategy; Some Insights, Logistics Information Management at MCB University Pres, Cilt. 10, No. 1, pp. 29.

Cox, C. A., Moran, J. W., Revelle, J. B. (1998), The QFD Handbook, John Wiley and Sons, New York, NY, pp. 4.

Demirdöğen, O. ve Küçük, O. (2003), Kıyaslama süreci ve Ürün odaklı kıyaslamanın imalatçı işletmelerde uygulanmasının verimliliğe etkisi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt. 17, No. 3 – 4, pp. 303 – 318.

Eureka, W. E. ve Ryan, N. E. (1988), The Customer-Driven Company Managerial Perspectives on QFD, ASI Pres, USA, pp. 91.

Eymen, U. E. (2006), Kalite Fonsksiyon Göçerimi, Kalite Ofisi Yayınları, No. 11, pp. 10.

Gonzalez, M.E.; Gourdin, K.; Hartley, M. ve Quesada, G. (2008), Designing a supply chain management academic curriculum using QFD and benchmarking, College of Charleston, Charleston, South Carolina, USA, *Quality Assurance in Education*, Cilt. 16, No. 1, pp. 36 – 60.

Guinta, L. R. ve Praizler, N. C. (1993), The QFD Book, The Team Approach to Solving Problems and Satisfying Customers Through Quality Function Deployment, Amacom, Newyork, pp. 10.

Kılınç, M. S. (2008), İnternet Sitesi Tasarımında Bulanık Kalite Fonksiyonu Yayılımının Uygulanması (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, pp. 3.

Keleş, Ö. ve Taptık, Y. (1998), Kalite Savaş Araçları, Kalder, İstanbul, pp. 110 – 115.

Koçel, T. (1998), İşletme Yöneticiliği, Beta Basımevi, İstanbul, pp. 295.

Kodali, R. ve Soni, G. (2010), Internal benchmarking for assessment of supply chain performance, *Benchmarking: An International Journal*, Cilt. 17, No. 1, pp. 44 – 76.

Longbottom, D. (2000), Benchmarking in the UK; an Empiricial Study of Practitioners and Academics, *Benchmarking: An International Journal*, MCB University Press, Cilt. 7, No. 2, pp. 98.

Min, H., ve Min, H. (1997), Benchmarking the quality of hotel services. *International Journal of Quality & Reliability Management.* Cilt. 14, No. 6, pp. 582 – 597.

Mirmahmutoğullari, S., (2007), Tedarik zinciri yönetimi sürecinde tedarikçi özelliklerini iyilestirmede kalite fonksiyon yayiliminin kullanimi (Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği, Ankara.

Okul, D., (2007), Analitik ağ süreci ve bulanik mantik kullanimiyla kalite fonksiyon yayiliminin mobilya sektöründe uygulanmasi (Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği, Ankara.

Sevük, A. (1998), Kaynak Elektrodu Üretiminde Kalite Fonksiyon Açılımı (QFD) Yaklaşımına Bir Örnek. *Tüsiad-Kalder 7. Ulusal Kalite Kongresi*, Tebliğler ve Özgeçmişler, İstanbul, pp. 133 – 160.

Seyhan, H. (2005), Kalite Fonksiyon Yayılımının İncelenmesi ve Bir Uygulama (Yüksek Lisans Tezi), Uludağ Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, pp. 33 – 37.

Suliyev, T., (2007), Müşteri beklentilerinin kalite fonksiyon yayilimi ile analiz edilmesi ve gida ambalaji sanayinde örnek bir uygulama (Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

Şevkli, M. ve Zaim, S., (2002), The methodology of quality function deployment with crisp and fuzzy approaches and an application in the Turkish shampoo industry, *Journal of Economic and Social Research*, Cilt.4, No. 1, pp. 27 – 53.

Şimşek, M. (2001), Toplam Kalite Yönetimi, Geliştirilmiş 3. Baskı, Alfa Yay., İstanbul, pp. 327.

Tezel, A., (2007), Benchmarking and quality improvement - An application of quality function deployment in a firm abstract (Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Ünal, Ö. F., (2010), Analitik Hiyerarşi Prosesi ile Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yöneticisi Seçimi (Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, pp. 58.

Yenginol, F. (2008), Neden Kalite Fonksiyon Göçerimi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt. 9, No. 1, pp. 7 – 15.

Youssef, M. ve Zairi, M. (1995), Quality Function Deployment, A Main Pillar for Successful Total Quality Management and Product Development. Int. J. of Quality and Reliability Management, Cilt.12, No. 6, pp. 9 – 23.

EKLER

EK A: Göreli ağırlıkları tespit edildiği AHP anketi

Bölüm 1. Ana kategoriler arasında göreli ağırlıkların tespiti

Aşağıdaki 10 soruda, 5 ana kategorinin birbirine göre önemleri belirlenmeye çalışılmaktadır. Her bir soruda karşılaştırılan iki kategori için size uygun gelen seçeneği işaretleyiniz.

1. Kalite ve Fiyat kategorileri karşılaştırıldığında:

Kalite fiyattan çok daha önemlidir.
Kalite fiyattan daha önemlidir.
Kalite ile fiyat eşit derecede önemlidir
Fiyat kaliteden daha önemlidir.
Fiyat kaliteden çok daha önemlidir.

2. Kalite ve Zamanındalık (ürün talebi halinde hızlı bir şekilde ürünün sevkiyatı ve sezon başlarında ürünün mağazada bulunabilir olması) kategorileri karşılaştırıldığında:

Kalite zamanındalıktan çok daha önemlidir.
Kalite zamanındalıktan daha önemlidir.
Kalite ile zamanındalık eşit derecede önemlidir
Zamanındalık, kaliteden daha önemlidir.
Zamanındalık, kaliteden çok daha önemlidir.

3. Kalite ve Moda-Çeşitlilik-Tasarım kategorileri karşılaştırıldığında:

Kalite moda-çeşitlilik-tasarımdan çok daha önemlidir.
Kalite moda-çeşitlilik-tasarımdan daha önemlidir.
Kalite ile moda-çeşitlilik-tasarımdan eşit derecede önemlidir
Moda-çeşitlilik-tasarım, kaliteden daha önemlidir.
Moda-çeşitlilik-tasarım, kaliteden çok daha önemlidir.

4. Kalite ve Hizmet (ürün katalogları, mağaza yerleşimi ve satış sonrası hizmetler gibi) kategorileri karşılaştırıldığında:

Kalite, hizmetten çok daha önemlidir.
Kalite, hizmetten daha önemlidir.
Kalite ile hizmet eşit derecede önemlidir

Hizmet, kaliteden daha önemlidir.
Hizmet, kaliteden çok daha önemlidir.

5. Fiyat ve Zamanındalık (ürün talebi halinde hızlı bir şekilde ürünün sevkiyatı ve sezon başlarında ürünün mağazada bulunabilir olması) kategorileri karşılaştırıldığında:

Fiyat, zamanındalıktan çok daha önemlidir.
Fiyat, zamanındalıktan daha önemlidir.
Fiyat ile zamanındalık eşit derecede önemlidir
Zamanındalık, fiyattan daha önemlidir.
Zamanındalık, fiyattan çok daha önemlidir.

6. Fiyat ve Moda-Çeşitlilik-Tasarım kategorileri karşılaştırıldığında:

Fiyat, Moda-Çeşitlilik-Tasarımdan çok daha önemlidir.
Fiyat, Moda-Çeşitlilik-Tasarımdan daha önemlidir.
Fiyat ile Moda-Çeşitlilik-Tasarım eşit derecede önemlidir
Moda-Çeşitlilik-Tasarım, fiyattan daha önemlidir.
Moda-Çeşitlilik-Tasarım, fiyattan çok daha önemlidir.

7. Fiyat ve Hizmet (ürün katalogları, mağaza yerleşimi ve satış sonrası hizmetler gibi) kategorileri karşılaştırıldığında:

Fiyat, hizmetten çok daha önemlidir.
Fiyat, hizmetten daha önemlidir.
Fiyat ile hizmet eşit derecede önemlidir
Hizmet, fiyattan daha önemlidir.
Hizmet, fiyattan çok daha önemlidir.

8. Zamanındalık (ürün talebi halinde hızlı bir şekilde ürünün sevkiyatı ve sezon başlarında ürünün mağazada bulunabilir olması) ve Moda-Çeşitlilik-Tasarım kategorileri karşılaştırıldığında:

Zamanındalık, Moda-Çeşitlilik-Tasarımdan çok daha önemlidir.
Zamanındalık, Moda-Çeşitlilik-Tasarımdan daha önemlidir.
Zamanındalık ile Moda-Çeşitlilik-Tasarım eşit derecede önemlidir
Moda-Çeşitlilik-Tasarım, zamanındalıktan daha önemlidir.
Moda-Çeşitlilik-Tasarım, zamanındalıktan çok daha önemlidir.

9. Zamanındalık (ürün talebi halinde hızlı bir şekilde ürünün sevkiyatı ve sezon başlarında ürünün mağazada bulunabilir olması) ve Hizmet (ürün katalogları, mağaza yerleşimi ve satış sonrası hizmetler gibi) kategorileri karşılaştırıldığında:

Zamanındalık, hizmetten çok daha önemlidir.
Zamanındalık, hizmetten daha önemlidir.
Zamanındalık ile hizmet eşit derecede önemlidir
Hizmet, zamanındalıktan daha önemlidir.
Hizmet, zamanındalıktan çok daha önemlidir.

10. Moda-Çeşitlilik-Tasarım ve Hizmet (ürün katalogları, mağaza yerleşimi ve satış sonrası hizmetler gibi) kategorileri karşılaştırıldığında:

Moda-Çeşitlilik-Tasarım, hizmetten çok daha önemlidir.
Moda-Çeşitlilik-Tasarım, hizmetten daha önemlidir.
Moda-Çeşitlilik-Tasarım ile hizmet eşit derecede önemlidir
Hizmet, Moda-Çeşitlilik-Tasarımdan daha önemlidir.
Hizmet, Moda-Çeşitlilik-Tasarımdan çok daha önemlidir.

Bölüm 2. Alt kategoriler arasında göreli ağırlıkların tespiti

Aşağıdaki 5 alt bölümde, 5 ana kategorinin her birinin altında yer alan müşteri gereksinimlerinin birbirine göre önemleri belirlenmeye çalışılmaktadır. Her bir soruda karşılaştırılan iki alt kategori için size uygun gelen seçeneği işaretleyiniz.

Bölüm 2.1. Kalite kategorisinin altındaki müşteri gereksinimlerinin göreli ağırlıklarının tespiti

11. Ürünlerin dayanıklılığı ile renk haslıkları karşılaştırıldığında:

Ürün dayanıklılığı, ürün renk haslıklarından çok daha önemlidir.
Ürün dayanıklılığı, ürün renk haslıklarından daha önemlidir.
Ürün dayanıklılığı ile ürün renk haslığı eşit derece önemlidir.
Ürün renk haslığı, ürün dayanıklılığından daha önemlidir.
Ürün renk haslığı, ürün dayanıklılığından çok daha önemlidir.

12. Ürünlerin dayanıklılığı ile ürün baskı ve aksesuarlarının kalitesi karşılaştırıldığında:

Ürün dayanıklılığı, ürün baskı ve aksesuarlarının kalitesinden çok daha önemlidir.
Ürün dayanıklılığı, ürün baskı ve aksesuarlarının kalitesinden daha önemlidir.
Ürün dayanıklılığı ile ürün baskı ve aksesuarlarının kalitesi ile eşit derece önemlidir.
Ürün baskı ve aksesuarlarının kalitesi, ürün dayanıklılığından daha önemlidir.
Ürün baskı ve aksesuarlarının kalitesi, ürün dayanıklılığından çok daha önemlidir.

13. Ürün renk haslıkları ile ürün baskı ve aksesuarlarının kalitesi karşılaştırıldığında:

Ürün renk haslıklarının iyi olması, ürün baskı ve aksesuarlarının kalitesinden çok daha önemlidir.
Ürün renk haslıklarının iyi olması, ürün baskı ve aksesuarlarının kalitesinden daha önemlidir.
Ürün renk haslıklarının iyi olması ile ürün baskı ve aksesuarlarının kalitesi eşit derece önemlidir.
Ürün baskı ve aksesuarlarının kalitesi, ürün renk haslıklarından daha önemlidir.

Ürün baskı ve aksesuarlarının kalitesi, ürün renk haslıklarının iyi olmasından çok daha önemlidir.

14. Ürünlerin dayanıklılığı ile Model ve aksesuarların çocuk güvenliğine uygunluğu karşılaştırıldığında:

Ürünlerin dayanıklılığı Model ve aksesuarların çocuk güvenliğine uygunluğundan çok daha önemlidir
Ürünlerin dayanıklılığı Model ve aksesuarların çocuk güvenliğine uygunluğundan daha önemlidir
Ürünlerin dayanıklılığı Model ve aksesuarların çocuk güvenliğine uygunluğu eşit
Model ve aksesuarların çocuk güvenliğine uygunluğu Ürünlerin dayanıklılığından daha önemlidir
Model ve aksesuarların çocuk güvenliğine uygunluğu Ürünlerin dayanıklılığından çok daha önemlidir

15. Ürünlerin dayanıklılığı Ürünlerin ekolojik standartlara uygunluğu karşılaştırıldığında:

Ürünlerin dayanıklılığı Ürünlerin ekolojik standartlara uygunluğundan çok daha önemlidir
Ürünlerin dayanıklılığı Ürünlerin ekolojik standartlara uygunluğundan daha önemlidir
Ürünlerin dayanıklılığı Ürünlerin ekolojik standartlara uygunluğu eşit
Ürünlerin ekolojik standartlara uygunluğu Ürünlerin dayanıklılığından daha önemlidir
Ürünlerin ekolojik standartlara uygunluğu Ürünlerin dayanıklılığından çok daha önemlidir

16. Ürün renk haslıklarının yüksekliği ve Model ve aksesuarların çocuk güvenliğine uygunluğu karşılaştırıldığında:

Ürün renk haslıklarının yüksekliği ve Model ve aksesuarların çocuk güvenliğine uygunluğundan çok daha önemlidir
Ürün renk haslıklarının yüksekliği Model ve aksesuarların çocuk güvenliğine uygunluğundan daha önemlidir
Ürün renk haslıklarının yüksekliği Model ve aksesuarların çocuk güvenliğine uygunluğu eşit
Model ve aksesuarların çocuk güvenliğine uygunluğu Ürün renk haslıklarının yüksekliğinden daha önemlidir
Model ve aksesuarların çocuk güvenliğine uygunluğu Ürün renk haslıklarının yüksekliğinden çok daha önemlidir

17. Ürün renk haslıklarının yüksekliği Ürünlerin ekolojik standartlara uygunluğu karşılaştırıldığında:

Ürün renk haslıklarının yüksekliği Ürünlerin ekolojik standartlara uygunluğundan çok daha önemlidir

Ürün renk haslıklarının yüksekliği Ürünlerin ekolojik standartlara uygunluğundan daha önemlidir
Ürün renk haslıklarının yüksekliği Ürünlerin ekolojik standartlara uygunluğu eşit
Ürünlerin ekolojik standartlara uygunluğu Ürün renk haslıklarının yüksekliğinden daha önemlidir
Ürünlerin ekolojik standartlara uygunluğu Ürün renk haslıklarının yüksekliğinden çok daha önemlidir

18. Ürün baskı ve aksesuarlarının kalitesinin yüksek olması Model ve aksesuarların çocuk güvenliğine uygunluğu karşılaştırıldığında:

Ürün baskı ve aksesuarlarının kalitesinin yüksek olması Model ve aksesuarların çocuk güvenliğine uygunluğundan çok daha önemlidir
Ürün baskı ve aksesuarlarının kalitesinin yüksek olması Model ve aksesuarların çocuk güvenliğine uygunluğundan daha önemlidir
Ürün baskı ve aksesuarlarının kalitesinin yüksek olması Model ve aksesuarların çocuk güvenliğine uygunluğu eşit
Model ve aksesuarların çocuk güvenliğine uygunluğu ürün baskı ve aksesuarlarının kalitesinin yüksek olmasından daha önemlidir
Model ve aksesuarların çocuk güvenliğine uygunluğu ürün baskı ve aksesuarlarının kalitesinin yüksek olmasından çok daha önemlidir

19. Ürün baskı ve aksesuarlarının kalitesinin yüksek olması Ürünlerin ekolojik standartlara uygunluğu karşılaştırıldığında:

Ürün baskı ve aksesuarlarının kalitesinin yüksek olması Ürünlerin ekolojik standartlara uygunluğundan çok daha önemlidir
Ürün baskı ve aksesuarlarının kalitesinin yüksek olması Ürünlerin ekolojik standartlara uygunluğundan daha önemlidir
Ürün baskı ve aksesuarlarının kalitesinin yüksek olması Ürünlerin ekolojik standartlara uygunluğu eşit
Ürünlerin ekolojik standartlara uygunluğu ürün baskı ve aksesuarlarının kalitesinin yüksek olmasından daha önemlidir
Ürünlerin ekolojik standartlara uygunluğu ürün baskı ve aksesuarlarının kalitesinin yüksek olmasından çok daha önemlidir

20. Model ve aksesuarların çocuk güvenliğine uygunluğu - Ürünlerin ekolojik standartlara uygunluğu karşılaştırıldığında:

Model ve aksesuarların çocuk güvenliğine uygunluğu Ürünlerin ekolojik standartlara uygunluğundan çok daha önemlidir
Model ve aksesuarların çocuk güvenliğine uygunluğu Ürünlerin ekolojik standartlara uygunluğundan daha önemlidir
Model ve aksesuarların çocuk güvenliğine uygunluğu Ürünlerin ekolojik standartlara uygunluğu eşit
Ürünlerin ekolojik standartlara uygunluğu Model ve aksesuarların çocuk güvenliğine uygunluğundan daha önemlidir
Ürünlerin ekolojik standartlara uygunluğu Model ve aksesuarların çocuk güvenliğine uygunluğundan çok daha önemlidir

Bölüm 2.2. Fiyat kategorisinin altındaki durumların göreli ağırlıklarının tespiti

21. Ürününde fiyat kalite dengesinin uygunluğu ile ürün fiyatlarının rakiplere göre düşük olması durumları karşılaştırıldığında:

Ürünün fiyat-kalite dengesinin uygunluğu, ürün fiyatlarının rakiplerden daha düşük olmasından çok daha önemlidir.
Ürünün fiyat-kalite dengesinin uygunluğu, ürün fiyatlarının rakiplerden daha düşük olmasından daha önemlidir.
Ürünün fiyat-kalite dengesinin uygunluğu ile ürün fiyatlarının rakiplerden daha düşük olması eşit derecede önemlidir.
Ürün fiyatlarının rakiplerden daha düşük olması, ürün fiyat-kalite dengesi uygunluğundan daha önemlidir.
Ürün fiyatlarının rakiplerden daha düşük olması, ürün fiyat-kalite dengesi uygunluğundan çok daha önemlidir.

22. Ürününde fiyat kalite dengesinin uygunluğu ile indirim döneminde fiyat aralığının uygunluğu durumları karşılaştırıldığında:

Ürünün fiyat-kalite dengesinin uygunluğu, indirim döneminde fiyat aralığının uygunluğundan çok daha önemlidir.
Ürünün fiyat-kalite dengesinin uygunluğu, indirim döneminde fiyat aralığının uygunluğundan daha önemlidir.
Ürünün fiyat-kalite dengesinin uygunluğu ile indirim döneminde fiyat aralığının uygunluğu eşit derecede önemlidir.
İndirim döneminde fiyat aralığının uygunluğu, ürünün fiyat-kalite dengesinin uygunluğundan daha önemlidir.
İndirim döneminde fiyat aralığının uygunluğu, ürünün fiyat-kalite dengesinin uygunluğundan çok daha önemlidir.

23. Ürününde fiyat kalite dengesinin uygunluğu ile promosyon faaliyetlerinin yeterliliği (2 al 1 öde, set halinde ürün) durumları karşılaştırıldığında:

Ürününde fiyat kalite dengesinin uygunluğu, Promosyon faaliyetlerinin yeterliliğinden çok daha önemlidir.
Ürününde fiyat kalite dengesinin uygunluğu, Promosyon faaliyetlerinin yeterliliğinden daha önemlidir.
Ürününde fiyat kalite dengesinin uygunluğu ile Promosyon faaliyetlerinin yeterliliği eşit derecede önemlidir.
Promosyon faaliyetlerinin yeterliliği, Ürününde fiyat kalite dengesinin uygunluğundan daha önemlidir.
Promosyon faaliyetlerinin yeterliliği, Ürününde fiyat kalite dengesinin uygunluğundan çok daha önemlidir.

24. Ürün fiyatlarının rakiplerden daha düşük olması ile İndirim döneminde fiyat aralığının uygunluğu durumları karşılaştırıldığında:

Ürün fiyatlarının rakiplerden daha düşük olması, indirim döneminde fiyat aralığının uygunluğundan çok daha önemlidir.

Ürün fiyatlarının rakiplerden daha düşük olması, indirim döneminde fiyat aralığının uygunluğundan daha önemlidir.
Ürün fiyatlarının rakiplerden daha düşük olması ile indirim döneminde fiyat aralığının uygunluğu eşit derecede önemlidir.
İndirim döneminde fiyat aralığının uygunluğu, ürün fiyatlarının rakiplerden daha düşük olmasından daha önemlidir.
İndirim döneminde fiyat aralığının uygunluğu, ürün fiyatlarının rakiplerden daha düşük olmasından çok daha önemlidir.

25. Ürün fiyatlarının rakiplerden daha düşük olması ile promosyon faaliyetlerinin yeterliliği (2 al 1 öde, set halinde ürün) durumları karşılaştırıldığında:

Ürün fiyatlarının rakiplerden daha düşük olması, promosyon faaliyetlerinin yeterliliğinden çok daha önemlidir.
Ürün fiyatlarının rakiplerden daha düşük olması, promosyon faaliyetlerinin yeterliliğinden daha önemlidir.
Ürün fiyatlarının rakiplerden daha düşük olması ile promosyon faaliyetlerinin yeterliliği eşit derecede önemlidir.
Promosyon faaliyetlerinin yeterliliği, ürün fiyatlarının rakiplerden daha düşük olmasından daha önemlidir.
Promosyon faaliyetlerinin yeterliliği, üürün fiyatlarının rakiplerden daha düşük olmasından çok daha önemlidir.

26. İndirim döneminde fiyat aralığının uygunluğu ile promosyon faaliyetlerinin yeterliliği (2 al 1 öde, set halinde ürün) durumları karşılaştırıldığında:

İndirim döneminde fiyat aralığının uygunluğu, promosyon faaliyetlerinin yeterliliğinden çok daha önemlidir.
İndirim döneminde fiyat aralığının uygunluğu, promosyon faaliyetlerinin yeterliliğinden daha önemlidir.
İndirim döneminde fiyat aralığının uygunluğu ile promosyon faaliyetlerinin yeterliliği eşit derecede önemlidir.
Promosyon faaliyetlerinin yeterliliği, indirim döneminde fiyat aralığının uygunluğundan daha önemlidir.
Promosyon faaliyetlerinin yeterliliği, indirim döneminde fiyat aralığının uygunluğundan çok daha önemlidir.

Bölüm 2.3. Zamanındalık (ürün talebi halinde hızlı bir şekilde ürünün sevkiyatı ve sezon başlarında ürünün mağazada bulunabilir olması) kategorisinin altındaki durumların göreli ağırlıklarının tespiti

27. Talep halinde ürünün mağazaya gönderim kolaylığı ile sezon başlarında yeni sezona ait ürünlerin mağazada bulunma durumları karşılaştırıldığında:

Talep halinde ürünün mağazaya gönderim kolaylığı, sezon başlarında yeni sezona ait ürünlerin mağazada bulunmasından çok daha önemlidir.
Talep halinde ürünün mağazaya gönderim kolaylığı, sezon başlarında yeni sezona ait ürünlerin mağazada bulunmasından daha önemlidir.
Talep halinde ürünün mağazaya gönderim kolaylığı ile sezon başlarında yeni sezona ait ürünlerin mağazada bulunması eşit derecede önemlidir.

Sezon başlarında yeni sezona ait ürünlerin mağazada bulunması, talep halinde ürünün mağazaya gönderim kolaylığından daha önemlidir.
Sezon başlarında yeni sezona ait ürünlerin mağazada bulunması, talep halinde ürünün mağazaya gönderim kolaylığından çok daha önemlidir.

Bölüm 2.4. Moda-Çeşitlilik-Tasarım kategorisinin altındaki durumların göreli ağırlıklarının tespiti

28. Koleksiyonda yıl bazında değişimlerin çokluğu ile koleksiyonun moda ve trendlere uygunluğu durumları karşılaştırıldığında:

Koleksiyonda yıl bazında değişimlerin çokluğu, koleksiyonun moda ve trendlere uygunluğundan çok daha önemlidir.
Koleksiyonda yıl bazında değişimlerin çokluğu, koleksiyonun moda ve trendlere uygunluğundan daha önemlidir.
Koleksiyonda yıl bazında değişimlerin çokluğu ile koleksiyonun moda ve trendlere uygunluğu eşit derecede önemlidir.
Koleksiyonun moda ve trendlere uygunluğu, koleksiyonda yıl bazında değişimlerin çokluğundan daha önemlidir.
Koleksiyonun moda ve trendlere uygunluğu, koleksiyonda yıl bazında değişimlerin çokluğundan çok daha önemlidir.

29. Koleksiyonda yıl bazında değişimlerin çokluğu ile ürün renk çeşitliliğinin fazlalığı durumları karşılaştırıldığında:

Koleksiyonda yıl bazında değişimlerin çokluğu, ürün renk çeşitliliğinin fazlalığından çok daha önemlidir.
Koleksiyonda yıl bazında değişimlerin çokluğu, ürün renk çeşitliliğinin fazlalığından daha önemlidir.
Koleksiyonda yıl bazında değişimlerin çokluğu ile ürün renk çeşitliliğinin fazlalığı eşit derecede önemlidir.
Ürün renk çeşitliliğinin fazlalığı, koleksiyonda yıl bazında değişimlerin çokluğundan daha önemlidir.
Ürün renk çeşitliliğinin fazlalığı, koleksiyonda yıl bazında değişimlerin çokluğundan çok daha önemlidir.

30. Koleksiyonda yıl bazında değişimlerin çokluğu ile ürün model çeşitliliğinin fazlalığı durumları karşılaştırıldığında:

Koleksiyonda yıl bazında değişimlerin çokluğu, ürün model çeşitliliğinin fazlalığından çok daha önemlidir.
Koleksiyonda yıl bazında değişimlerin çokluğu, ürün model çeşitliliğinin fazlalığından daha önemlidir.
Koleksiyonda yıl bazında değişimlerin çokluğu ile ürün model çeşitliliğinin fazlalığı eşit derecede önemlidir.
Ürün model çeşitliliğinin fazlalığı, koleksiyonda yıl bazında değişimlerin çokluğundan daha önemlidir.
Ürün model çeşitliliğinin fazlalığı, koleksiyonda yıl bazında değişimlerin çokluğundan çok daha önemlidir.

31. Koleksiyonda yıl bazında değişimlerin çokluğu ile ürün beden ölçülerinin uygunluğu(beden aralıkları arasındaki farkların uygunluğu) durumları karşılaştırıldığında:

Koleksiyonda yıl bazında değişimlerin çokluğu, ürün beden ölçülerinin uygunluğundan çok daha önemlidir.
Koleksiyonda yıl bazında değişimlerin çokluğu, ürün beden ölçülerinin uygunluğundan daha önemlidir.
Koleksiyonda yıl bazında değişimlerin çokluğu ile ürün beden ölçülerinin uygunluğu eşit derecede önemlidir.
Ürün beden ölçülerinin uygunluğu, koleksiyonda yıl bazında değişimlerin çokluğundan daha önemlidir.
Ürün beden ölçülerinin uygunluğu, koleksiyonda yıl bazında değişimlerin çokluğundan çok daha önemlidir.

32. Koleksiyonda yıl bazında değişimlerin çokluğu ile model kalıplarının bedene uygunluğu durumları karşılaştırıldığında:

Koleksiyonda yıl bazında değişimlerin çokluğu, model kalıplarının uygunluğundan çok daha önemlidir.
Koleksiyonda yıl bazında değişimlerin çokluğu, model kalıplarının uygunluğundan daha önemlidir.
Koleksiyonda yıl bazında değişimlerin çokluğu ile model kalıplarının uygunluğu eşit derecede önemlidir.
Model kalıplarının uygunluğu, koleksiyonda yıl bazında değişimlerin çokluğundan daha önemlidir.
Model kalıplarının uygunluğu, koleksiyonda yıl bazında değişimlerin çokluğundan çok daha önemlidir.

33. Koleksiyonun moda ve trendlere uygunluğu ile ürün renk çeşitliliğinin fazlalığı durumları karşılaştırıldığında:

Koleksiyonun moda ve trendlere uygunluğu, ürün renk çeşitliliğinin fazlalığından çok daha önemlidir.
Koleksiyonun moda ve trendlere uygunluğu, ürün renk çeşitliliğinin fazlalığından daha önemlidir.
Koleksiyonun moda ve trendlere uygunluğu ile ürün renk çeşitliliğinin fazlalığı eşit derecede önemlidir.
Ürün renk çeşitliliğinin fazlalığı, koleksiyonun moda ve trendlere uygunluğundan daha önemlidir.
Ürün renk çeşitliliğinin fazlalığı, koleksiyonun moda ve trendlere uygunluğundan çok daha önemlidir.

34. Koleksiyonun moda ve trendlere uygunluğu ile ürün model çeşitliliğinin fazlalığı durumları karşılaştırıldığında:

Koleksiyonun moda ve trendlere uygunluğu, ürün model çeşitliliğinin fazlalığından çok daha önemlidir.
Koleksiyonun moda ve trendlere uygunluğu, ürün model çeşitliliğinin fazlalığından daha önemlidir.

Koleksiyonun moda ve trendlere uygunluğu ile ürün model çeşitliliğinin fazlalığı eşit derecede önemlidir.
Ürün model çeşitliliğinin fazlalığı, koleksiyonun moda ve trendlere uygunluğundan daha önemlidir.
Ürün model çeşitliliğinin fazlalığı, koleksiyonun moda ve trendlere uygunluğundan çok daha önemlidir.

35. Koleksiyonun moda ve trendlere uygunluğu ile ürün beden ölçülerinin uygunluğu (beden aralıkları arasındaki farkların uygunluğu) durumları karşılaştırıldığında:

Koleksiyonun moda ve trendlere uygunluğu, ürün beden ölçülerinin uygunluğundan çok daha önemlidir.
Koleksiyonun moda ve trendlere uygunluğu, ürün beden ölçülerinin uygunluğundan daha önemlidir.
Koleksiyonun moda ve trendlere uygunluğu ile ürün beden ölçülerinin uygunluğu eşit derecede önemlidir.
Ürün beden ölçülerinin uygunluğu, koleksiyonun moda ve trendlere uygunluğundan daha önemlidir.
Ürün beden ölçülerinin uygunluğu, koleksiyonun moda ve trendlere uygunluğundan çok daha önemlidir.

36. Koleksiyonun moda ve trendlere uygunluğu ile model kalıplarının bedene uygunluğu durumları karşılaştırıldığında:

Koleksiyonun moda ve trendlere uygunluğu, model kalıplarının uygunluğundan çok daha önemlidir.
Koleksiyonun moda ve trendlere uygunluğu, model kalıplarının uygunluğundan daha önemlidir.
Koleksiyonun moda ve trendlere uygunluğu ile model kalıplarının uygunluğu eşit derecede önemlidir.
Model kalıplarının uygunluğu, koleksiyonun moda ve trendlere uygunluğundan daha önemlidir.
Model kalıplarının uygunluğu, koleksiyonun moda ve trendlere uygunluğundan çok daha önemlidir.

37. Ürün renk çeşitliliğinin fazlalığı ile ürün model çeşitliliğinin fazlalığı durumları karşılaştırıldığında:

Ürün renk çeşitliliğinin fazlalığı, ürün model çeşitliliğinin fazlalığından çok daha önemlidir.
Ürün renk çeşitliliğinin fazlalığı, ürün model çeşitliliğinin fazlalığından daha önemlidir.
Ürün renk çeşitliliğinin fazlalığı ile ürün model çeşitliliğinin fazlalığı eşit derecede önemlidir.
Ürün model çeşitliliğinin fazlalığı, ürün renk çeşitliliğinin fazlalığından daha önemlidir.
Ürün model çeşitliliğinin fazlalığı, Ürün renk çeşitliliğinin fazlalığından çok daha önemlidir.

38. Ürün renk çeşitliliğinin fazlalığı ile ürün beden ölçülerinin uygunluğu (beden aralıkları arasındaki farkların uygunluğu)durumları karşılaştırıldığında:

Ürün renk çeşitliliğinin fazlalığı, ürün beden ölçülerinin uygunluğundan çok daha önemlidir.
Ürün renk çeşitliliğinin fazlalığı, ürün beden ölçülerinin uygunluğundan daha önemlidir.
Ürün renk çeşitliliğinin fazlalığı ile ürün beden ölçülerinin uygunluğu eşit derecede önemlidir.
Ürün beden ölçülerinin uygunluğu, ürün renk çeşitliliğinin fazlalığından daha önemlidir.
Ürün beden ölçülerinin uygunluğu, ürün renk çeşitliliğinin fazlalığından çok daha önemlidir.

39. Ürün renk çeşitliliğinin fazlalığı ile model kalıplarının bedene uygunluğu durumları karşılaştırıldığında:

Ürün renk çeşitliliğinin fazlalığı, model kalıplarının uygunluğundan çok daha önemlidir.
Ürün renk çeşitliliğinin fazlalığı, model kalıplarının uygunluğundan daha önemlidir.
Ürün renk çeşitliliğinin fazlalığı ile model kalıplarının uygunluğu eşit derecede önemlidir.
Model kalıplarının uygunluğu, ürün renk çeşitliliğinin fazlalığından daha önemlidir.
Model kalıplarının uygunluğu, ürün renk çeşitliliğinin fazlalığından çok daha önemlidir.

40. Ürün model çeşitliliğinin fazlalığı ile ürün beden ölçülerinin uygunluğu(beden aralıkları arasındaki farkların uygunluğu) durumları karşılaştırıldığında:

Ürün model çeşitliliğinin fazlalığı, ürün beden ölçülerinin uygunluğundan çok daha önemlidir.
Ürün model çeşitliliğinin fazlalığı, ürün beden ölçülerinin uygunluğundan daha önemlidir.
Ürün model çeşitliliğinin fazlalığı ile ürün beden ölçülerinin uygunluğu eşit derecede önemlidir.
Ürün beden ölçülerinin uygunluğu, ürün model çeşitliliğinin fazlalığından daha önemlidir.
Ürün beden ölçülerinin uygunluğu, ürün model çeşitliliğinin fazlalığından çok daha önemlidir.

41. Ürün model çeşitliliğinin fazlalığı ile model kalıplarının bedene uygunluğu durumları karşılaştırıldığında:

Ürün model çeşitliliğinin fazlalığı, model kalıplarının uygunluğundan çok daha önemlidir.
Ürün model çeşitliliğinin fazlalığı, model kalıplarının uygunluğundan daha önemlidir.

Ürün model çeşitliliğinin fazlalığı ile model kalıplarının uygunluğu eşit derecede önemlidir.
Model kalıplarının uygunluğu, ürün model çeşitliliğinin fazlalığından daha önemlidir.
Model kalıplarının uygunluğu, ürün model çeşitliliğinin fazlalığından çok daha önemlidir.

42. Ürün beden ölçülerinin uygunluğu (beden aralıkları arasındaki farkların uygunluğu)ile model kalıplarının bedene uygunluğu durumları karşılaştırıldığında:

Ürün beden ölçülerinin uygunluğu, model kalıplarının uygunluğundan çok daha önemlidir.
Ürün beden ölçülerinin uygunluğu, model kalıplarının uygunluğundan daha önemlidir.
Ürün beden ölçülerinin uygunluğu ile model kalıplarının uygunluğu eşit derecede önemlidir.
Model kalıplarının uygunluğu, ürün beden ölçülerinin uygunluğundan daha önemlidir.
Model kalıplarının uygunluğu, ürün beden ölçülerinin uygunluğundan çok daha önemlidir.

Bölüm 2.5. Hizmet (ürün katalogları, mağaza yerleşimi ve satış sonrası hizmetler gibi) kategorisinin altındaki durumların göreli ağırlıklarının tespiti

43. Katalog ürünlerine mağazada ulaşma derecesi ile katalog bilgilerinin güvenilirliği (beden ve fiyat bilgilerinin güvenilirliği) durumları karşılaştırıldığında:

Katalog ürünlerine mağazada ulaşma derecesi, katalog bilgilerinin güvenilirliğinden çok daha önemlidir.
Katalog ürünlerine mağazada ulaşma derecesi, katalog bilgilerinin güvenilirliğinden daha önemlidir.
Katalog ürünlerine mağazada ulaşma derecesi ile katalog bilgilerinin güvenilirliği eşit derecede önemlidir.
Katalog bilgilerinin güvenilirliği, katalog ürünlerine mağazada ulaşma derecesinden daha önemlidir.
Katalog bilgilerinin güvenilirliği, katalog ürünlerine mağazada ulaşma derecesinden çok daha önemlidir.

44. Katalog ürünlerine mağazada ulaşma derecesi ile mağaza ürün yerleşimi ve kombinlerin doğruluğu durumları karşılaştırıldığında:

Katalog ürünlerine mağazada ulaşma derecesi, mağaza ürün yerleşimi ve kombinlerin doğruluğundan çok daha önemlidir.
Katalog ürünlerine mağazada ulaşma derecesi, mağaza ürün yerleşimi ve kombinlerin doğruluğundan daha önemlidir.
Katalog ürünlerine mağazada ulaşma derecesi ile mağaza ürün yerleşimi ve kombinlerin doğruluğu eşit derecede önemlidir.

M ağaza ürün yerleşimi ve kombinlerin doğruluğu, katalog ürünlerine mağazada ulaşma derecesinden daha önemlidir.
Mağaza ürün yerleşimi ve kombinlerin doğruluğu, katalog ürünlerine mağazada ulaşma derecesinden çok daha önemlidir.

45. Katalog ürünlerine mağazada ulaşma derecesi ile ürünlerin satış sonrası değiştirilebilme ve iade olanağı durumları karşılaştırıldığında:

Katalog ürünlerine mağazada ulaşma derecesi, ürünlerin satış sonrası değiştirilebilme ve iade olanağından çok daha önemlidir.
Katalog ürünlerine mağazada ulaşma derecesi, ürünlerin satış sonrası değiştirilebilme ve iade olanağından daha önemlidir.
Katalog ürünlerine mağazada ulaşma derecesi ile ürünlerin satış sonrası değiştirilebilme ve iade olanağı eşit derecede önemlidir.
Ürünlerin satış sonrası değiştirilebilme ve iade olanağı, katalog ürünlerine mağazada ulaşma derecesinden daha önemlidir.
Ürünlerin satış sonrası değiştirilebilme ve iade olanağı, katalog ürünlerine mağazada ulaşma derecesinden çok daha önemlidir.

46. Katalog bilgilerinin güvenilirliği ile mağaza ürün yerleşimi ve kombinlerin doğruluğu durumları karşılaştırıldığında:

Katalog bilgilerinin güvenilirliği, mağaza ürün yerleşimi ve kombinlerin doğruluğundan çok daha önemlidir.
Katalog bilgilerinin güvenilirliği, mağaza ürün yerleşimi ve kombinlerin doğruluğundan daha önemlidir.
Katalog bilgilerinin güvenilirliği ile mağaza ürün yerleşimi ve kombinlerin doğruluğu eşit derecede önemlidir.
Mağaza ürün yerleşimi ve kombinlerin doğruluğu, katalog bilgilerinin güvenilirliğinden daha önemlidir.
Mağaza ürün yerleşimi ve kombinlerin doğruluğu, katalog bilgilerinin güvenilirliğinden çok daha önemlidir.

47. Katalog bilgilerinin güvenilirliği ile ürünlerin satış sonrası değiştirilebilme olanağı durumları karşılaştırıldığında:

Katalog bilgilerinin güvenilirliği, ürünlerin satış sonrası değiştirilebilme ve iade olanağından çok daha önemlidir.
Katalog bilgilerinin güvenilirliği, ürünlerin satış sonrası değiştirilebilme ve iade olanağından daha önemlidir.
Katalog bilgilerinin güvenilirliği ile ürünlerin satış sonrası değiştirilebilme ve iade olanağı eşit derecede önemlidir.
Ürünlerin satış sonrası değiştirilebilme ve iade olanağı, katalog bilgilerinin güvenilirliğinden daha önemlidir.
Ürünlerin satış sonrası değiştirilebilme ve iade olanağı, katalog bilgilerinin güvenilirliğinden çok daha önemlidir.

48. Mağaza ürün yerleşimi ve kombinlerin doğruluğu ile ürünlerin satış sonrası değiştirilebilme ve iade olanağı durumları karşılaştırıldığında:

Mağaza ürün yerleşimi ve kombinlerin doğruluğu, ürünlerin satış sonrası değiştirilebilme ve iade olanağından çok daha önemlidir.
Mağaza ürün yerleşimi ve kombinlerin doğruluğu, ürünlerin satış sonrası değiştirilebilme ve iade olanağından daha önemlidir.
Mağaza ürün yerleşimi ve kombinlerin doğruluğu ile ürünlerin satış sonrası değiştirilebilme ve iade olanağı eşit derecede önemlidir.
Ürünlerin satış sonrası değiştirilebilme ve iade olanağı, mağaza ürün yerleşimi ve kombinlerin doğruluğundan daha önemlidir.
Ürünlerin satış sonrası değiştirilebilme ve iade olanağı, mağaza ürün yerleşimi ve kombinlerin doğruluğundan çok daha önemlidir.

EK B: Müşteri Memnuniyet Derecesi Belirleme Anketi

Bölüm 1. Müşteri memnuniyet derecesinin tespit edilmesi

1-19 arası soruları cevaplarken firmanın ürün ve hizmetlerini göz önünde bulundurarak size en yakın gelen seçeneği işaretleyiniz.

1- Ürünlerin dayanıklılığı konusunda memnuniyet derecenizi belirtiniz

(a) Çok dayanıksız (b) Dayanıksız (c)Normal (d)Dayanıklı (e) Çok dayanıklı

2- Ürünlerin yıkama dayanımlarından memnuniyet derecenizi belirtiniz

(a) Çok dayanıksız (b) Dayanıksız (c)Normal (d)Dayanıklı (e) Çok dayanıklı

3- Ürünlerin baskı ve aksesuarlarının kalitesinden memnuniyet derecenizi belirtiniz
(a) Çok Kalitesiz (b) Kalitesiz (c)Normal (d) Kaliteli (e) Çok Kaliteli

4- Ürünlerin fiyat-kalite ilişkisi için size uygun gelen seçeneği işaretleyiniz.
(a) Kalitesine göre çok pahalı
(b) Kalitesine göre pahalı
(c) Kalitesine göre normal
(d) Kalitesine göre ucuz
(e) Kalitesine göre çok ucuz

5- Fiyat aralığı hakkındaki düşüncelerinize uygun olan seçeneği işaretleyiniz.
(a) Çok pahalı (b) Pahalı (c)Normal (d) Ucuz (e) Çok Ucuz

6- İndirim dönemindeki fiyat seviyesi için size uygun gelen seçeneği işaretleyiniz
(a) Çok pahalı (b) Pahalı (c)Normal (d) Ucuz (e) Çok Ucuz

7- Promosyon faaliyetlerini yeterliliği ile ilgili size uygun gelen seçeneği işaretleyiniz (2 al 1 öde, set halinde ürün …)
(a) Kesinlikle yeterli değil
(b) Yeterli değil
(c) Normal
(d) Yeterli
(e) Kesinlikle yeterli

8- Talep halinde mağazada bulunmayan bir ürünün temin edilebilirliği ile ilgili size uygun gelen seçeneği işaretleyiniz
(a) Hiçbir zaman edemiyorum
(b) Çoğunlukla edemiyorum
(c) Bazen edebiliyorum
(d) Çoğunlukla edebiliyorum
(e) Her zaman edebiliyorum

9- Mağazada sezon başında yeni sezona ait yeterince ürün bulabiliyor musunuz, size uygun gelen seçeneği işaretleyiniz
(a) Kesinlikle yeterli ürün bulamıyorum
(b) Yeterli ürün bulamıyorum
(c) Normal
(d) Yeterli ürün buluyorum
(e) Kesinlikle yeterli ürün buluyorum

10- Ürünlerde ölçü problemi yaşıyor musunuz, size uygun gelen seçeneği işaretleyiniz.
(a) Her zaman yaşıyorum
(b) Çoğunlukla yaşıyorum
(c) Bazen yaşıyorum
(d) Çoğunlukla yaşamıyorum
(e) Hiçbir zaman yaşamıyorum

11- Ürünlerin bedene uygunluğu konusunda problem yaşıyor musunuz, size uygun gelen seçeneği işaretleyiniz.
(a) Her zaman yaşıyorum
(b) Çoğunlukla yaşıyorum
(c) Bazen yaşıyorum
(d) Çoğunlukla yaşamıyorum
(e) Hiçbir zaman yaşamıyorum

12- Mağazadaki model çeşitliliği ile ilgili size uygun gelen seçeneği işaretleyiniz.
(a) Kesinlikle yeterli değil
(b) Yeterli değil
(c) Normal
(d) Yeterli
(e) Kesinlikle yeterli

13- Mağazadaki renk çeşitliliği ile ilgili size uygun gelen seçeneği işaretleyiniz.
(a) Kesinlikle yeterli değil
(b) Yeterli değil
(c) Normal
(d) Yeterli
(e) Kesinlikle yeterli

14- Moda ve trendlere uygun ürünler bulabiliyor musunuz, size uygun gelen seçeneği işaretleyiniz.
(a) Hiçbir zaman bulamıyorum

(b) Çoğunlukla bulamıyorum
(c) Bazen bulabiliyorum
(d) Çoğunlukla bulabiliyorum
(e) Her zaman bulabiliyorum

15- Koleksiyonda önceki sezondan farklı modeller bulabiliyor musunuz, size uygun gelen seçeneği işaretleyiniz.
(a) Hiçbir zaman bulamıyorum
(b) Çoğunlukla bulamıyorum
(c) Bazen bulabiliyorum
(d) Çoğunlukla bulabiliyorum
(e) Her zaman bulabiliyorum

16- Katalog ürünlerine mağazada kolayca ulaşabiliyor musunuz, size uygun gelen seçeneği işaretleyiniz.
(a) Hiçbir zaman ulaşamıyorum
(b) Çoğunlukla ulaşamıyorum
(c) Bazen ulaşamıyorum
(d) Çoğunlukla ulaşıyorum
(e) Her zaman ulaşıyorum

17- Katalog bilgilerinde(fiyat, yaş aralığı, … gibi bilgilerde) problem yaşıyor musunuz, size uygun gelen seçeneği işaretleyiniz.
(a) Her zaman yaşıyorum
(b) Çoğunlukla yaşıyorum
(c) Bazen yaşıyorum
(d) Çoğunlukla yaşamıyorum
(e) Hiçbir zaman yaşamıyorum

18- Alışverişinizde mağazadaki kombinlerden (ürün eşleştirmelerinden) faydalanıyor musunuz, size uygun gelen seçeneği işaretleyiniz.
(a) Hiçbir zaman faydalanmıyorum
(b) Çoğunlukla faydalanmıyorum
(c) Bazen faydalanıyorum
(d) Çoğunlukla faydalanıyorum
(e) Her zaman faydalanmıyorum

19- Satış sonrası hizmetlerden(iade, tamir, ... gibi) memnun musunuz, size uygun gelen seçeneği işaretleyiniz.
(a) Hiç memnun değilim
(b) Memnun değilim
(c) Normal
(d) Memnunum
(e) Çok memnunum

20- Aldığınız ürünlerin ekolojik standartlara(organik ürün kullanılması, çevreye az zararlı boyalarla boyanmış olması, vs) uygunluğu ile ilgili memnuniyet derecenizi belirtiniz (bayan için)
(a) Hiç memnun değilim
(b) Memnun değilim

(c) Normal
(d) Memnunum
(e) Çok memnunum

Bölüm 2. 21-22 soruları altındaki kategorilerden size uygun olanı işaretleyiniz.

21- Ait olduğunuz yaş kategorisini işaretleyiniz.

(a) 20-30 arası
(b) 31-40
(c) 41-50
(d) 51-60
(e) 61 ve daha üstü

22- Eğitim durumunuzu işaretleyiniz.

(a) İLK OKUL
(b) ORTA OKUL
(c) LİSE
(d) ÜNİVERSİTE
(e) YÜKSEK LİSANS ve daha üstü

23- Aylık hane halkı geliriniz bu dilimlerden hangisine girmektedir?

(a) 500 - 1000 TL
(b) 1001 – 1500 TL
(c) 1501- 2000 TL
(d) 2001-2500 TL ve üstü
(e) 2501 ve daha üstü

ÖZGEÇMİŞ

Ad Soyad: Aslı Aksoy

Doğum Yeri ve Tarihi: Fatih, İstanbul, 27.09.1987

E-Posta: aksoyasl@hotmail.com

Lisans: İstanbul Teknik Üniversitesi Tekstil Mühendisliği 2005 - 2010

Yüksek Lisans : İstanbul Teknik Üniversitesi Tekstil Mühendisliği 2010 - 2013

TEZDEN TÜRETİLEN YAYINLAR/SUNUMLAR

- Aksoy A., Kalaoğlu F. ve Sarıçam C., 2012: Determination of the Priorities of Customer Requirements and Quality in Apparel Retail Industry. *International Journal of Business and Social Science* Vol. 3 No. 16, August 2012 Istanbul, Turkey.