

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI
ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ BİLİM DALI

**KALİTE FONKSİYON YAYILIMININ
BİR SPOR TESİSİNDE UYGULANMASI**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Yiğit ÇALIŞKAN

İstanbul, 2017

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI
ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ BİLİM DALI

**KALİTE FONKSİYON YAYILIMININ
BİR SPOR TESİSİNDE UYGULANMASI**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Yiğit ÇALIŞKAN

Öğrenci No:

150892005

Danışman:

Prof. Dr. Semra BİRGÜN

İstanbul, 2017

YEMİN METNİ

Yüksek lisans Tezi olarak sunduğum "*Kalite Fonksiyon Yayılımının Bir Spor Tesisinde Uygulanması*" başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 15/05/2017

Yiğit ÇALIŞKAN



T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ




YÜKSEK LİSANS TEZ SAVUNMA SINAVI SONUÇ TUTANAĞI

Beykent Üniversitesi
Fen Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Aşağıda tez adı belirtilen yüksek lisans öğrencisi 150892005 no'lu Y.B.S.T. Çalışma no 15-5-2017 tarihinde yapılan tez savunma sınavı¹ sonucunda...60 dakika süreyle sunduğu ve savunduğu tezi hakkında² oybirliği / oyçokluğu ile, kabul kararı verilmiştir.

Bilgilerinize saygılarımızla arz ederiz.

Anabilim Dalı : Endüstri Mühendisliği
Programı : Endüstri Mühendisliği
Tez Başlığı³ : Kalite Farklıyken Yayılımın Bir Spm Testine Uygulanması.

<u>Tez Sınav Jürisi</u>	<u>Öğretim Üyesi</u>	<u>İmza</u>
Danışman	Prof. Dr. Semra BİRGİNER	
Üye	Doç. Dr. Ali GÖRENER	
Üye	Doç. Dr. Kerem İZAR	

¹ Jüri üyeleri söz konusu tezin kendilerine teslim edildiği tarihten itibaren en geç bir ay içinde toplanarak öğrenciyi tez savunma sınavına alır. Belirlenen günde yapılamayan jüri toplantısı, katılanların hazırladığı bir tutanakla enstitü yönetimine bildirilir. Bu durumda jüri en geç onbeş gün içinde toplanarak adayı tez savunma sınavına alır. Tez savunma sınav süresi en az 45 dakikadır. Yüksek lisans tez savunma sınavı, tez çalışmasının sunulması ve bunu izleyen soru-yanıt bölümlerinden oluşur ve dinleyiciye açıktır. (Beykent Lisansüstü eğitim ve Öğretim Yönetmeliği-Madde30-3)

² Tez sınavının tamamlanmasından sonra jüri, tez hakkında "kabul", "düzeltme" veya "red" kararı verir. Jüri başkanı, jüri üyelerince imzalanmış sınav tutanağını, tez sınavını izleyen üç gün içinde ilgili enstitü yönetimine teslim eder. Tezi hakkında düzeltme kararı verilen öğrenci en geç üç ay içinde gerekli düzeltmeleri yaparak ve yönetmelikte belirtilen usullere uygun olarak tezini aynı jüri önünde yeniden savunur. (Beykent Lisansüstü eğitim ve Öğretim Yönetmeliği-Madde30-4)

³ İleride doğabilecek aksaklıkların engellenmesi için tezin başlığının yazılması gerekmektedir.

TEŞEKKÜR

Bu çalışmamın gerçekleőtirilmesinde, bir yıl boyunca değerli bilgilerini bizlerle paylaőan, kullandığı her kelimenin hayatıma kattığı değeri unutmayaım saygı değer danışman hocam Prof. Dr. Semra BİRĐÜN' e, çalışmamın ana omurgasını oluşturan spor tesisi bilgi ve belgelerine ulaőtmanı sağlayan saygıdeğer İstanbul Büyükşehir Belediyesi Gençlik ve Spor Müdürlüğü Müdür Yardımcısı Seyda DURSUN'a sonsuz teőtakkrlerimi sunarım.

Yiğit ÇALIŞKAN

KALİTE FONKSİYON YAYILIMININ BİR SPOR TESİSİNDE UYGULANMASI

Tezi Hazırlayan: Yiğit ÇALIŞKAN

ÖZET

Hizmet sektörünün en önemli paydaşlarından birisi olan yerel yönetimlerin, spor hizmetleri alanındaki çalışmalarının araştırıldığı bu çalışmada, spor hizmeti sağlayan spor tesislerindeki müşteri memnuniyetine yönelik çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Müşteri memnuniyetini artırmak amacıyla yapılan çalışmada, kalite fonksiyon yayılımı metodu kullanılmıştır. Kalite fonksiyon yayılımı uygulanması sonucunda, spor tesisinin mevcut durumu analiz edilerek, kalite anlayışının nasıl daha üst noktalara taşınabileceği ortaya konuştur.

Anahtar Kelimeler: Müşteri Memnuniyeti, Hizmet Kalitesi, Kalite Evi, Kalite Fonksiyon Yayılımı

QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT APPLICATION IN A SPORTS FACILITY

Presented by: Yiğit ÇALIŞKAN

ABSTRACT

This study conducts specific research on sports services provided by the local governments as the major stakeholders in service sector as well as customer satisfaction in a sports center. The aim of this study is to discover ways to increase customer satisfaction and it applies quality function deployment method. As a result of this, current status of the sports center is analyzed and new means of bringing quality at a better stage is explained.

Key Words: Customer Satisfaction, Service Quality, Quality Function Deployment, House of Quality

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZET

ABSTRACT

İÇİNDEKİLER iii

KISALTMALAR ix

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ 1

İKİNCİ BÖLÜM

HİZMET SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ VE TOPLAM
KALİTE 3

2.1. HİZMET SEKTÖRÜ VE TEMEL ÖZELLİKLERİ 3

2.2.1 Heterojenlik 5

2.2.2 Dokunulmazlık 5

2.2.3 Eş zamanlı üretim ve tüketim 6

2.2.4 Sahipsizlik 6

2.2.5 Dayanıksızlık 6

2.2. HİZMET SEKTÖRÜNDE VERİMLİLİK 7

2.3. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ 9

2.4. MÜŞTERİLERİN İHTİYAÇ VE BEKLENTİLERİ 10

2.5. MÜŞTERİ TATMİNİ 12

2.6. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN ÖLÇÜLMESİ 13

2.6.1. Kıyaslama (Beanchmarking) 14

2.6.2. Anket Çalışması 15

2.6.3. Telefon Aramaları 15

2.6.4. Kritik Olay Tekniği 15

2.6.5. Danışma Panelleri 15

2.6.6. Fokus Grupları 16

2.6.7. Kano Modeli 16

2.7. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (TKY) 18

2.8. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TEMEL UNSURLARI 19

2.8.1. TKY'de İnsan Faktörü 20

2.8.2. TKY'de Sürekli Gelişim	20
2.8.3. TKY'de Tam Katılım	20
2.8.4. TKY'de Müşteri	21

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HİZMET KALİTESİNİ ÖLÇME ARAÇLARI.....	22
3.1. SERVQUAL.....	22
3.2. SERVPERF	25
3.3. GRÖNROOS MODELİ.....	25
3.4. KALİTE FONKSİYON YAYILIMI	27

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KALİTE FONKSİYON YAYILIMI.....	28
4.1 KALİTE FONKSİYON YAYILIMININ AŞAMALARI	29
4.1.1 Planlama Aşaması (Aşama 0)	29
4.1.2. Müşterinin Sesi'nin Toplanması (Aşama 1).....	32
4.1.3. Kalite Evinin Oluşturulması (Aşama 2).....	33
4.1.3.1. Hedef Müşterilerin Belirlenmesi.....	35
4.1.3.2. Müşteri İhtiyaçlarının Belirlenmesi	36
4.1.3.3. Müşteri İhtiyaçları Önem Derecelerinin Belirlenmesi	36
4.1.3.4. Müşteri Memnuniyeti Seviyelerinin Analizi.....	37
4.1.3.5. Teknik Özelliklerin Belirlenmesi.....	39
4.1.3.6. Müşteri İstekleri ve Teknik İhtiyaç Tablolarının İlişkilerinin Belirlenmesi	40
4.1.3.7 Teknik İhtiyaçların Bağıl Ve Mutlak Ağırlıklarının Hesaplanması....	41
4.1.3.8. Teknik Özellikler Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi.....	42
4.1.4. Hedeflerin Tanımlanması ve Rakip Firmalarla Karşılaştırma (Aşama 3)43	

BEŞİNCİ BÖLÜM

YAYIN TARAMASI.....	45
----------------------------	-----------

ALTINCI BÖLÜM

KALİTE FONKSİYON YAYILIMI TEKNIĞİNİN BİR SPOR TESİSNDE UYGULANMASI.....	54
6.1. İ.B.B. SPOR TESİSLERİNDE MÜŞTERİ ŞİKAYETLERİNİN ARAŞTIRILMASI	55
6.2. TESİSİN SEÇİMİ.....	57

6.3. SPOR TESİSİNDE (İÜASK) KALİTE FONKSİYON YAYILIMININ ADIMLARI	58
6.3.1. İÜASK' da Müşteri İhtiyaçlarının Belirlenmesi	58
6.3.2. İÜASK' da Müşteri İhtiyaçlarının Önem Derecelerinin Belirlenmesi.....	61
6.3.3. İÜASK' da Müşteri İhtiyaçları Seviyelerinin Analizi.....	61
6.3.4. Teknik Özelliklerin Belirlenmesi.....	65
6.3.5. İÜASK' da Müşteri İstekleri ve Teknik İhtiyaç Tablolarının İlişkilendirilmesi	68
6.3.6. Teknik İhtiyaçların Bağlı ve Mutlak Ağırlıklarının Hesaplanması	69
6.3.7. Spor Salonundaki Teknik Özellikler Arasındaki İlişkileri Belirlenmesi ..	72
6.3.8. Kalite Evinin Oluşturulması	73
6.3.9. Kalite Evi Sonuçlarının Yorumlanması.....	75
SONUÇ VE ÖNERİLER	84
KAYNAKÇA	87
ÖZGEÇMİŞ	93

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 2.1. Müşterinin Kaliteye Verdiği Anlam	3
Tablo 3.1. Hizmet Ölçütleri.....	23
Tablo 3.2. Ölçütlere Karşılık Gelen Önergeler	24
Tablo 4.1. Kalite Fonksiyon Yayılımının Örgütlere Ayrılması	29
Tablo 4.2. Müşteri İstekleri Puanlama Sistemi	37
Tablo 4.3. Satış Avantajı Puanlama Sistemi	38
Tablo 4.4. İlişkilerin Gücünü Belirten Puanlama Sistemi.....	41
Tablo 4.5. Teknik İlişki Sembolleri.....	42
Tablo 6.1. Telefon Aramaları Memnuniyet Çalışması Toplam Sayı Tablosu	56
Tablo 6.2. Dilek-Şikayet Formları Toplam Sayı Tablosu	56
Tablo 6.3. İyileştirme Oranları	63
Tablo 6.4. Satış Avantajı	64
Tablo 6.5. Mutlak Ağırlık Hesaplamaları	64
Tablo 6.6. Bağlı Ağırlıkların Hesaplanması.....	65
Tablo 6.7. Teknik İhtiyaçların Mutlak Önem Hesaplamaları	70
Tablo 6.8. Teknik İhtiyaçların Bağlı Önem Hesaplamaları	70

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 2.1. Hizmet Verimliliği Boyutları.....	8
Şekil 2.2. Hizmet Kalitesini Oluşturan Kavramlar	8
Şekil 2.3. Mevcut Müşteri Piramiti.....	11
Şekil 2.4. Kano Modeli	17
Şekil 3.1. Birleştirilmiş Hizmet Kalitesi Ölçütleri.....	24
Şekil 3.2. Grönroos Hizmet Kalitesi Modeli	26
Şekil 4.1. Kalite Evi Aşamaları	35
Şekil 4.2. Kalite Evine Müşteri İsteklerinin Yerleştirilmesi.....	36
Şekil 4.3. Müşteri ihtiyaçları Önem Dereceleri	37
Şekil 4.4. Müşteri Memnuniyeti Seviyeleri Analiz Matrisi.....	39
Şekil 4.5. Teknik İhtiyaçlar Tablosu.....	40
Şekil 4.6. Teknik İhtiyaçların Bağıl ve Mutlak Önemleri	41
Şekil 4.7. Teknik İhtiyaçlar Arasındaki Korelasyonun Gösterilmesi	42
Şekil 4.8. Rakip Firmalar İle Karşılaştırma Yapılması.....	43
Şekil 4.9. Kalite Evi.....	44
Şekil 6.1. Memnuniyet Şikayet Dilek Kutusu	59
Şekil 6.2. Müşteri İstekleri.....	60
Şekil 6.3. Müşteri İstekleri Önem Dereceleri	61
Şekil 6.4. Müşteri İhtiyaçları Seviyeleri Analizi	62
Şekil 6.5. Teknik Özelliklerin Kalite Evindeki Konumu.....	67
Şekil 6.6. Müşteri İstekleri ve Teknik İhtiyaçların Kalite Evi İçerisinde İlişkilendirilmesi	69

Şekil 6.7. Teknik İhtiyaç Bağlı ve Mutlak Ağırlıklarının Kalite Evi İçerisindeki Gösterimi..... **71**

Şekil 6.8. Teknik İhtiyaçların İlişkileri ve Kalite Evi İçerisindeki Gösterimi **72**



KISALTMALAR

AAS	: Analitik Ağ Süreci
ANOVA	: Analysis Of Variance (Varyans Analizi)
CRM	: Customer Relationship Management (Müşteri İlişkileri Yönetimi)
G.S.M	: Gençlik ve Spor Müdürlüğü
İ.B.B	: İstanbul Büyükşehir Belediyesi
İ.Ü.A.S.K	: İstanbul Üniversitesi Avcılar Spor Kompleksi
KALDER	: Türkiye Kalite Derneği
KFY	: Kalite Fonksiyon Yayılımı
PUKÖ	: Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem Al
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TMME	: Türkiye Müşteri Memnuniyeti Endeksi
TOKİ	: Toplu Konut İdaresi
VZA	: Veri Zarflama Analizi
VZAAS	: Veri Zarflama Analizi Ağ Süreci

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Hizmet sektörü temeli insana dayalı olan bir eylemdir. Hizmeti üreten de tüketen de insandır. Bundan dolayı hizmet kalitesi insandan insana farklılık göstermektedir. Hizmet üretildiği anda tüketilen bir eylemdir, bu yüzden de somut bir karşılığı bulunmamaktadır. Hizmet sektörü insanların hem zorunda olduğu, hem de zorunda olmadığı ihtiyaçları kapsayacak şekilde, insanın hayat standartlarını daha yüksek seviyelere ulaştıran sektörlerdendir.

Hizmet sektöründe müşteri memnuniyetinin önemi oldukça geniş yer tutmaktadır. Hizmet sektörü somut olmadığı için müşteri ilişkilerine dayalıdır. Müşteri ilişkilerine yönelik mevcut rekabet ortamında hizmet sağlayıcılar tarafından bir çok çalışma gerçekleştirilmektedir. Bu çalışmaların gerçekleştirilmesindeki ana nedenin, hizmet sağlayıcıların rekabet ortamında ayakta kalmak istemeleridir. Hizmet sağlayıcıları anlamışlardır ki müşteri tatmini ne kadar yüksek ise o kadar çok sadık müşteriye sahip olabileceklerdir.

Nüfus yoğunluğundaki hızlı artış insanları çeşitli amaçlarla spora yönlendirmektedir. Bütün bu amaçlar kapsanacak şekilde anlatılması gerekir ise "spor ruh ve beden sağlığı için yapılan en önemli bir aktivitedir" sözü sporun özünü açıklamaktadır.

Hizmet sektöründeki en önemli kurumlardan biri olan yerel yönetimlerin, spor sevgisini yediden yetmişe herkese sevdirmeleri için müşteri memnuniyetine verdikleri değer giderek önem kazanmaktadır.

Toplam kalite yönetimi müşteri ihtiyaçlarının doğru bir biçimde karşılanabilmesi için süreç içerisindeki tüm çalışanların dahil olduğu bir yönetim biçimidir. Toplam kalite standartlarına ulaşılabilmesi için çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. Toplam kalite yönetiminin uygulanmasında sıfır hata, doğru iş planı, süreç analizleri, müşteri odaklı yaklaşım, sürekli gelişim ve kaizen gibi yalın felsefenin ilkeleri de mevcuttur.

Kalite fonksiyon yayılımı ürün veya hizmetlerin yüksek kalite standartlarına ulaşabilmeleri için kullanılan, yıllar içerisinde pek çok sektörde uygulanma imkanı bulunan bir metottur. Kalite fonksiyon yayılımı müşteri isteklerinin uygun teknik ihtiyaçlara dönüştürülmesini sağlayan bir yönetim felsefesidir.

Bu çalışmada, hizmet sektöründe müşteri memnuniyeti açısından kalitenin önemi üzerinde durulmuş ve yerel yönetime ait bir spor tesisinde müşteri memnuniyetini artırmak ve sürekli gelişimi sürdürmek amacı ile bir kalite fonksiyon yayılımı uygulanması amaçlanmıştır.

Çalışma beş ana bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde hizmet sektöründe müşteri memnuniyeti ve toplam kalite standartları üzerinde durulmuştur. Çalışmanın nc bölümünde müşteri memnuniyeti için kullanılan çeşitli yöntemler üzerinde araştırmalar gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümünde kalite fonksiyon yayılımı üzerinde açıklamalarda bulunulmuştur. Çalışmanın beşinci bölümünde müşteri memnuniyeti ve kalite fonksiyon yayılımı üzerine bir yayın taraması gerçekleştirilmiş ve bu konular üzerine daha önce yapılan çalışmalar kısaca açıklanmıştır. Altıncı bölümde ise yerel yönetim bünyesinde yer alan bir spor tesisi için müşteri memnuniyet seviyesinin llmesi ve kalite standartlarının artırılması amacı ile gerçekleştirilmiş olan kalite fonksiyon yayılımı uygulaması açıklanmıştır. Çalışma, sonuç ve öneriler bölümü ile sonuçlandırılmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

HİZMET SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ VE TOPLAM KALİTE

Hizmet işletmelerinde toplam kalite standartlarına ulaşılabilmesi için müşteri memnuniyeti birinci önceliktir. Müşteri memnuniyetine ulaşılabilmesi için çeşitli müşteri memnuniyet metotları mevcuttur. Hizmet sektöründe müşteri memnuniyeti oldukça zordur bunun nedeni ise hizmet sektörü, her bir birey için farklı karşılık bulmaktadır. Hizmet sektöründe müşteri, birden fazla bileşimi algılayarak kaliteye farklı bir anlam verir ve üç önemli sonuç ortaya çıkar (Odabaşı, 2015, s.103-126).

Tablo 2.1. Müşterinin Kaliteye Verdiği Anlam

<u>Müşteri Hizmeti</u>	<u>Müşteri Algıları</u>	<u>Müşteri Memnuniyeti</u>
	Beklenenden daha iyi	⇒ Hoşnut
Müşteri Deneyimi	Beklendiği gibi	⇒ Tatmin Olmuş
	Beklenenden daha az	⇒ Tatmin Olmamış

Kaynak: Odabaşı, 2015

Tablo 2.1'de görüldüğü üzere müşteri algılarının, müşteri üzerinde oluşan memnuniyet seviyeleri hoşnut, tatmin olmuş ve tatmin olmamış şeklindedir.

2.1. HİZMET SEKTÖRÜ VE TEMEL ÖZELLİKLERİ

Hizmet, insanlar ve makineler tarafından üretilen ve tüketicilere doğrudan fayda sağlayan soyut olan üründür. Hizmet insana fayda sağlamak demektir. Günümüz yüzyılında hizmetin önemi sanayi devriminin ilerlemesiyle daha da çok göz önüne gelmiştir. Sanayi devriminden sonra ürün kavramı daha da ortaya çıkmıştır ve bunun sonucunda oluşan ürünler nasıl hizmet olmadan olmazsa, hizmette ürünsüz olamaz. Hizmet sektörü insan hayatının olmazsa olmazı haline almıştır. Hizmet hakkında çeşitli açıklamalar mevcuttur. İşin özüne inildiği zaman hizmetin depolanamaz olduğu ortaya konmaktadır.

Hizmet tanımlarımdan bir kaç örnek verilecek olunursa;

Hizmet, insan ve makineler tarafından insan gayretiyle üretilen ve tüketicilere doğrudan fayda sağlayan ve fiziksel olmayan ürünler (Karahan, 2006, s.21).

Hizmet, ekonomide fiziksel özelliğe sahip malın tersine, elle tutulamayan ve saklanması mümkün olmayan, insan ihtiyaçlarının giderilmesine yönelik olarak üretilen veya organize edilen, turizm, haberleşme, danışmanlık gibi faaliyetlerdir (Karalar, 2001, s.8).

Hizmet sektörünün hızla gelişmesini etkileyen nedenler arasında;

- Rekabet ortamının artması,
- Çeşitli ürünlerin piyasada yer alması,
- Yaşam standartların belirli bir refah seviyesinin üstüne çıkması,
- İstihdam ortamının artması

gibi etmenler bulunabilir.

Hizmet işletmeleri bir çok başlık altında toplanabilir. Hizmet sektörü;

- Mesleki hizmetler,
- Haberleşme hizmetleri,
- Müteahhitlik ve ilgili mühendislik hizmetleri,
- Dağıtım hizmetleri,
- Eğitim hizmetleri,
- Çevre hizmetleri,
- Mali hizmetler,
- Sağlıkla ilgili ve sosyal hizmetler,
- Turizm ve seyahat hizmetleri,
- Eğlence, kültür ve spor hizmetleri,
- Ulaştırma hizmetleri,
- Diğer hizmetler.

gibi 12 ana başlık altında toplanmıştır (Midilli, 2011).

Hizmet sektörü soyut kavramlara dayanan bir olgudur. Bu soyut kavramlar aşağıda belirtildiği gibi tanımlaması zor özelliklere sahiptir (Midilli, 2011);

- Heterojenlik
- Dokunulmazlık
- Eş zamanı üretim ve tüketim
- Sahipsizlik
- Dayanıksızlık

2.2.1 Heterojenlik

Hizmetlerin kaliteleri, içerikleri hizmeti veren ve hizmeti alan kişi arasında farklılık gösterir. Hizmet standartlaştırılmaz bir olgudur. Aynı hizmeti veren bir kurumdan farklı hizmet alıcıları faydalanacağı için hizmet heterojen bir kavramdır. Örnek verecek olunursa bir spor salonunda aynı fitness seansı sırasında kullanıcıların hizmeti verecek eğitmenlerden farklı kas gruplarına yönelik çalışma yapmasını isteyebilir veya eğitmen, aynı hizmeti aynı kas grubuna yönelik çalıştırma yapsa da kişilerin kullandıkları ağırlıklar farklılık gösterir ve verilen hizmet de buna bağlı olarak çok küçük nüanslar dahilinde olsa da farklılık gösterebilir.

Hizmetlerin temel olgunlaşma süresi insan davranışlarıyla oluşur. İnsan davranışları her insandan insana farklılık gösterir buna bağlı olarak da hizmetin de insana bağlı bir olgu olduğu unutulmamalıdır. Hizmet ve insan birbirine paralel hareket eden olgulardır. Her insan nasıl farklıysa hizmetin de hiç bir kişi için birebir aynı olmasından bahsedilemez. Sonuç olarak hizmetin başarısı, hizmeti sunanla hizmeti satın alan arasındaki etkileşimin türü ve gücüne bağlı olarak değişiklikler gösterir (Filiz, Yılmaz ve Yağız, 2010).

2.2.2 Dokunulmazlık

Hizmet kavramının en önemli özelliklerinden birisi de dokunulmazlık kavramıdır. Hizmetler ürünler gibi elle tutulur gözle görülür nesnelere değildir. Herhangi bir şekilde depolanamaz olduklarından üreticiden tüketiciye direk geçmektedirler.

Tüketiciler hizmetleri kavramak için hizmeti veren kişiden somut olarak ipuçları isteyebilir. Reklam çalışmaları, sunum çalışmaları gibi çeşitli yöntemlerle bu ipuçları yansıtılabilir. Hizmetler elle tutulabilir özellikleri bulunmadığı için çok etkili müşteri ilişkileri ile birlikte anlaşılabilir. Örneğin bir eğitim kurumu bir reklam çalışması yürütürken verdiği hizmetin elle tutulabilir bir özelliği olmamasına karşılık daha

önce eğitim verdiği kişilerin kazandığı başarıları yansıtabilir ve güven olgusunu kişilere yansıtılır (Midilli, 2011).

2.2.3 Eş zamanlı üretim ve tüketim

Hizmetin üretimi ve tüketimi aynı anda gerçekleşir. Ürün olarak bir mal düşünülürse ilk önce bir üretim süresine sahiptir. Müşteri bu sırada üretim yapılırken orada olmayabilir. Daha sonra ürün stoklanabilir, pazarlama işlemi üretimi yapan kişilerden farklı kişiler olabilir ve üretimden çok daha sonra pazarlanabilir. Hizmetin farkı ise burada işin içine girmektedir. Hizmet üretildiği anda satışı gerçekleşen bir olgudur. Hizmet üretilirken tüketici o anda orada olmalıdır. Hizmet daha sonra pazarlanamaz. Örneğin bir sağlık hizmeti alınacak olursa doktor ve hasta aynı anda orada bulunmak zorundadır. Başka deyişle hizmet üreticisinden ayrı düşünülemez. Hizmeti üreten kişi aynı zamanda hizmeti vereceği kişiyi iyi bir şekilde analiz etmeli ve hizmet sürecini etkili bir şekilde devam ettirmelidir (Midilli, 2011).

2.2.4 Sahipsizlik

Hizmet ürünlerinde sahiplik olgusu olmayışı hizmetin önemli özelliklerinden biridir. Bir hizmete sahiplik olgusu sonsuza kadar sürmez bir kavramdır, sadece hizmetin alındığı dönem boyunca devam eder. Sahip olunan, hizmetin kendisi değil, hizmetten alınan faydadır. Örneğin bir uçak bileti alan yolcu o yolculuk süresince o hizmetten faydalanır, o koltuğun ve uçuşun sonsuza dek sahibi olamaz (Midilli, 2011).

2.2.5 Dayanıksızlık

Hizmetlerin dayanıksız oluş sebebi; stoklanamamaları, tekrar tekrar kullanılamaz olmaları, iadelerinin bulunmayışından kaynaklanmaktadır. Hizmetlerin birçoğunda kısa süreli fayda sağlanmaktadır. Hizmet taleplerinde değişiklikler, oldukça sık karşılaşılan durumlardandır. Mevsimlere, resmi tatillere, günlere hatta hava durumuna göre bile hizmetler değişkenlik gösterebilir. Hizmet veren kurumların bu talep dalgalanmalarına dikkat etmeleri gerekmektedir. Bu talep dalgalanmalarına karşılık hizmet durumuna göre çeşitli önlemler alınabilir. Örneğin bir turizm işletmesi yaz sezonlarından maksimum seviyede hizmet vereceği için sezonluk personel sayısını artırabilir, kış sezonunda ise giderlerini minimuma çekerek kendini koruma altına alabilir (Midilli, 2011).

2.2. HİZMET SEKTÖRÜNDE VERİMLİLİK

Hizmet sektöründe verimlilikten söz ederken imalat sektöründeki verimlilik anlayışı yeterli olmaz. Hizmet sektöründe verimlilik eş zamanlı olarak hizmetin oluşturulması ve satılması sırasında aktif olarak görev yapmaktadır.

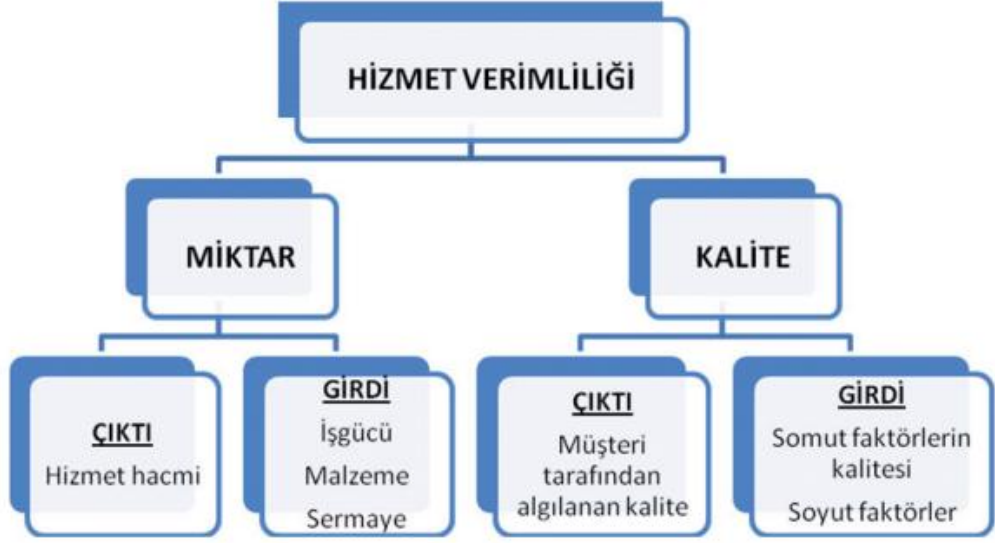
Hizmet sektöründe verimlilik sağlamak için;

- Yalnızca harcamaları azaltmaya yönelmek, verilen hizmetin değerini düşürmemek,
- Miktarın değil kalitenin öncelikli olması,
- Yerine getirilen faaliyetlerin değil, hizmet alanlarının başarılı olması dikkat edilmesi gereken hususlardır.

Hizmet kalitesi, müşteriler tarafından algılanan kalite olarak tanımlanır. Müşteri hizmet kalitesini bireysel olarak değerlendirir. Bu nedenle her hizmet türü için verilen hizmet kişilere yönelik olduğu için farklılık gösterir.

Hizmet sektöründe verimlilikten söz ederken unutulmaması gereken bir diğer unsur da hizmeti veren kişilerin kılık kıyafeti, iletişim gücü, ikna kabiliyeti, inandırıcılık seviyesi gibi etkenlerdir. Hizmeti veren kişi tam anlamıyla kendini yetiştirmeli ve bu hizmetin karşı tarafı nasıl etkileyeceğini iyi bilmelidir. Bunun için de bir örnek verecek olursak; eğer bir spor salonunda spor hizmeti verilmekteyse burada çalışanların insan ilişkileri açısından eğitim ve donanıma sahip olmaları gerekir. Hizmeti verecek olan rezervasyon personeli, spor eğitmenleri, idarecilerin ve diğer çalışanlar yetkin kişilerden oluşmalıdır ki hizmet tam anlamıyla karşı tarafa geçirilebilsin (Belgin, 2010).

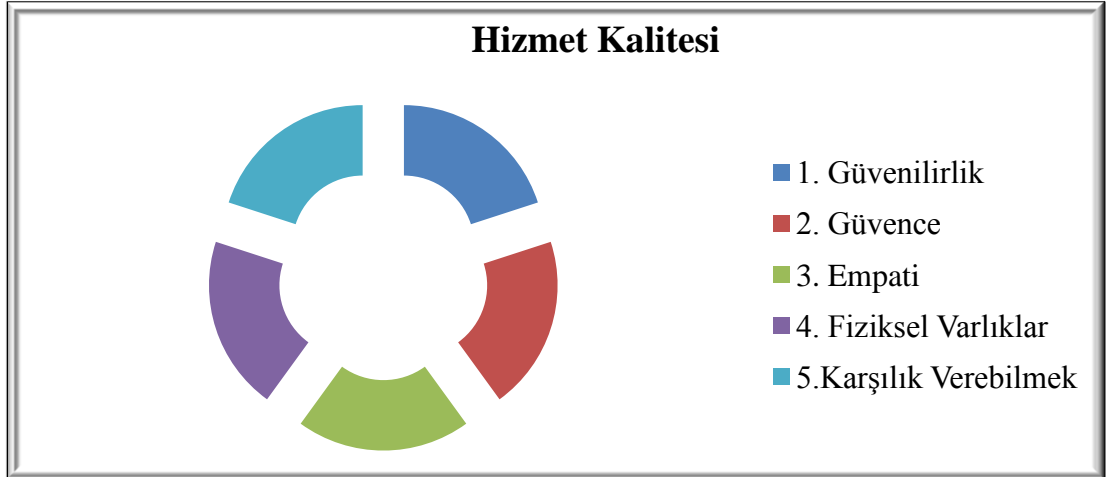
Şekil 2.1' de gösterildiği üzere hizmet verimliliğinin sağlanabilmesi için miktar ve kalite kavramları dikkat edilmesi gereken asıl hususlardır. Hizmet verimliliğinden söz edilirken unutulmamalıdır ki verimlilik olması için kalitenin sağlanması gerekmektedir. Hizmet sağlayıcılar verimlilik için hizmet kalitelerini belli bir seviyenin üstünde sabitlemeli ve sürekli daha iyi hedeflenmelidir.



Şekil 2.1. Hizmet Verimliliği Boyutları

Kaynak: Belgin, 2010

Hizmet kalitesini oluşturan beş ana unsur şekil 2.2'de gösterilmektedir. Hizmet kalitesinin oluşturulmasında bu beş unsorda eşit önem derecelerine sahiptir. Bu beş unsurdan herhangi birinin eksikliği hizmet kalitesinde yetersizliğe neden olur.



Şekil 2.2. Hizmet Kalitesini Oluşturan Kavramlar

Kaynak: Odabaşı, 2015

2.3. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

Müşteri kavramını açıklayan bir çok tanım mevcuttur, çünkü müşteri hayatın her noktasında karşılaşılan bir kavramdır.

- Müşteri: İnsanlara sunulan bir mal veya bir hizmetin tüketicisidir.
- Müşteri: Müşteri kavramı sadece ürün ya da hizmeti satın alanları değil aynı zamanda bu ürün ya da hizmetlerden etkilenen herkesi içine alır (Eroğlu, 2005).
- Müşteri, fiilen satın alma kararını alan kişi ya da örgütlerdir (Tek, 1999, s.6).

Müşteri aslında bir ürün veya hizmetin pazarlandığı yerdeki asıl patronudur. Bu sebeple müşteri, bütün ilgi ve özeni, tebrik ve teşekkürü hak eden kişidir.

Günümüz dünyasında rekabet ortamının artması çok çeşitli ürün ve hizmetleri ortaya çıkarmıştır, böylelikle müşteriler de ürün veya hizmeti satın alırken birbirleri ile kıyaslama imkanına sahip olmuşlardır. Bunun sonucunda giderek bilinçlenen müşteri kavramı meydana gelmiştir.

Günümüzde ürünü veya hizmeti satın alan son tüketici kavramı ile müşteri kavramı birbirine karıştırılmaktadır, oysa müşteri kavramı her adımda mevcuttur.

Günümüzde müşteri kavramı ikiye ayrılmış durumdadır (Midilli,2011):

- **İç müşteri:** Ürün veya hizmetin satıldığı her bir kurum içerisinde birbirinden sonra gelen birimler birer iç müşteridir. Bunlar içerisinde son tüketiciye en yakın olan ofis çalışanları, satış danışmanları da dahildir. Açıklamak gerekir ise ürün veya hizmet son safhaya gelene kadar birçok işlemde geçerler ve bu her bir işlem ayrı birimler tarafından gerçekleştirilerek birbirine bir zincir ile bağlanmış gibidir. Zincirin tek bir halkasında bir kopukluk meydana gelir ise diğer halkalarda bundan fazlasıyla etkilenmiş olur. Yöneticilerin unutmaması gereken en önemli unsurlardan birisi de budur, çünkü bir hizmet pazarlanmak istiyor ise en önce kendi iç müşterisinin bilgi ve donanımını en aktif hale getirilmelidir (Süklüm,2006).
- **Dış müşteri:** İşletmenin ürettiği mal ya da hizmeti son kullanıcıya kadar ulaşmasını sağlayan zincir içerisinde yer alan bütün müşterilere dış müşteriler denilmektedir. Bir bilgisayar firmasının ekran kartını başka bir firmadan satın

olarak bilgisayara eklemesi, ses sistemini başka bir firmadan tedarik ederek bilgisayarı son haline getirmesi ve işlemleri tamamlanan ürünün tüketici ile buluşması dış müşteriye örnek verilebilir. Bu örnekte de görüldüğü gibi zincirin her bir halkası aslında birbirinin dış müşterisi konumundadır. İşletmelerin, dış müşterilerle uzun dönemli ilişkiler kurmaları ve bu ilişkileri devam ettirebilmelerini sağlayacak stratejileri izlemeleri, işletmelerin devamlılığı açısından yararlı olacaktır (Erk, 2009).

2.4. MÜŞTERİLERİN İHTİYAÇ VE BEKLENTİLERİ

Müşteri istekleri gelişen teknoloji ile birlikte insanların bilgiye daha çabuk sahip olması sayesinde daha derin bir noktaya ulaşmıştır. İnsanlar bir ürün veya hizmeti tercih edecekse bunların bilgilerine ellerinde bulunan akıllı telefonlar, tabletler sayesinde hızlı bir şekilde ulaşabilirler. Rakip firma veya ürünlerin kıyaslamasını da o anda gerçekleştirir ve kendilerini buna göre yönlendirirler. Firmalar veya hizmet sağlayıcıları artık ürün veya hizmeti satacakları tüketicilerini çok iyi tanımak, onları çözümlenmek zorundadırlar. Onların istek ve ihtiyaçlarına göre araştırma geliştirme çalışmalarına yönelmeli ve ürün/hizmetlerini müşterinin istek, ihtiyaçlarına göre şekillendirmelidirler.

Günümüz dünyasında şirketlerin müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak amacıyla;

- Müşteriyi dinlemek
- Müşteriyi tanımak
- Müşteriyle iletişim kurmak
- Müşteri ile aynı gözle bakmaya çalışmak
- Müşteriye yakın olmak
- Müşteriye saygı duymak
- Müşteriye önemli olduğunu hissettirmek
- Müşteri eleştirilerine kulak kapanmamalı
- Hayatın her alanında kendinin de bir müşteri olduğunu unutmamaları gerektiği tavsiye edilir (Odabaşı,2015, s.1-31).



Şekil 2.3. Mevcut Müşteri Piramiti

Kaynak: Midilli, 2011

Şekil 2.3’de mevcut müşteri piramiti gösterilmektedir. En alt basamakta sadık müşteriler bulunur. Sadık müşteriler kaybedilme riskinin en az olduğu müşterilerdir. Basamak olarak en geniş alana sahiptirler. Sadık müşteriler ürününüzden memnun olduklarını belirtirler. Herhangi bir kaybedilme riskleri olmadığı için kazanç olarak görülebilirler. Şirket ya da kurumun temel gelir kaynağını temsil ederler.

Alttan ikinci basamakta ise düzenli müşteriler bulunur. Kaybedilme riskleri mevcuttur. Aldıkları hizmetten memnundurlar fakat herhangi bir olumsuzluk karşısında rakip firmalara geçme durumları mevcuttur.

Üçüncü basamakta ise ara sıra gelen müşteriler mevcuttur. Bu müşteri tipi firmanın farkında olan fakat rakipleriyle karşılaştırma yaptığı zaman onları daha çok tercih eden müşteri tipidir. Bu müşteri tipini firmaya çekmek için çeşitli kampanyalar düzenlenebilir. Bu müşteri tipinin özellikleri iyice benimsenerek onlara özel çalışmalar yapılmalıdır.

Dördüncü müşteri tipi ise bir kerelik müşterilerdir. Bu müşteri tipi rastgele olarak şirketi tercih etmiş ve ürün, hizmet almış müşteri tipidir. Bu müşteri tipi için büyük

kampanyalar düzenlenebilir, çeşitli reklam çalışmaları ile firma kendini tanıtmalıdır (Midilli, 2011).

2.5. MÜŞTERİ TATMİNİ

Müşteri tatmininin önemi ancak müşteri kalmadığında herhangi bir işin de kalmayacağını anlaşılmaya başlar. Tek bir memnuniyetsiz müşterinin on tane memnun müşteriye eş değer olduğu unutulmamalıdır. Müşteri ne kadar uzun elde tutulabilirse, o işin de uzun olacağı anlamı ortaya çıkar. İşin devamlılığı için müşteri en önemli şarttır.

"Müşterilerin her zaman haklı" düşüncesi hiç bir zaman unutulmamalıdır. Müşteri tatmini için dikkat edilmesi gereken bazı hususlar vardır (Öçer ve Boyuk, 2001);

- Müşterileri her zaman için tanımak gerekir CRM (Customer Relationship Management) olarak bilinen Müşteri İlişkileri Yönetimi, her zaman için müşteri odaklı olma felsefesini anlatmaktadır.
- Müşteri tatmininin sağlanabilmesi için; ürünün performansının, güvenilirliğinin, dayanıklılığının, esnekliğinin, pratikliğinin, ekonomikliğinin, çevre ve insan sağlığına duyarlılığının yanında bu unsurlara ek olarak müşteri ilişkilerinin, müşteriye sunulan hizmetinde göz ardı edilmemesi gereklidir (Öçer ve Boyuk, 2001, s.29).

Müşteri memnuniyeti için aşağıdaki durumlara dikkat edilmelidir (Odabaşı, 2015);

- Müşterilerin tanınması,

Müşterilerin ihtiyaçlarını anlamak ve onlara çözümler getirebilmek için müşterilerin tanınması gerekmektedir. Müşterilerle iletişim halinde kalmalı, müşterilere belirli zaman aralıklarında varlığını hatırlatan bilgi mesajları atılmalıdır. Müşteri ihtiyaç beklentilerini her bir müşteri için tek tek bir envanter oluşturulması, müşteri kimliğinin ortaya çıkarılması gerekmektedir.

- Memnuniyet çalışması yapılması,

Belirli periyotlarda müşterilerle onları sıkımayacak türden ufak dilek, istek, şikayet ve memnuniyet çalışmaları gerçekleştirilmelidir. Bu yöntem ister mail ortamında, ister telefon ortamında gerçekleştirilebilir.

- Müşterilere teşekkür edilmesi,

Belirli aralıklarda, kampanyalar düzenlenmeli, müşterilere hediyeler verilmelidir böylelikle müşterilerin firmaya karşı olan hal ve tavırları pozitif yönde artacaktır.

- Reklam çalışmaları yapılması,

Müşterilere firmanın anlaşılabilmesi için reklam çalışmaları gerçekleştirilmelidir. Reklam çalışmalarında firma sahip olduğu ürün veya hizmeti açık net bir dil kullanarak anlatmalıdır, gerçekleştiremeyeceği vaatlerden uzak durmalıdır.

2.6. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN ÖLÇÜLMESİ

Müşteri memnuniyetinin ölçülmesi konusunun ne kadar önemli olduğunu Prof. Fornell (1992), şu şekilde açıklamıştır; “Müşteri kaliteyi algılayarsa, bu müşteri memnuniyeti ile ortaya çıkar. Müşteri memnuniyeti, artan bir gelir anlamına gelmektedir. Müşteriler doğrudan bir kurumun bilançosunda görünmese de, bir ekonomik değer olarak mutlaka gösterilmez. Eğer muhasebe kayıtlarına müşteri memnuniyeti girerse, hepimiz bu kuruluşun mevcut durumunu ve gelecekteki durumunu daha iyi anlayabiliriz” (Fornell, 1992).

Müşteri memnuniyeti çalışmalarını Türkiye’de ulusal çapta KALDER ölçmektedir. Kalder tarafından TMME kapsamında her yıl; 40.000’e yakın müşteri görüşmesi ile, 26 sektör ve 150’ye yakın kuruluş bağımsız olarak ölçülmekte, memnuniyet sonuçları kamuoyuna açıklanmaktadır (Kalder, 2010).

Müşteri memnuniyetini ölçmedeki nedenler arasında;

- Müşterilerin beklentilerini anlamak,
- Müşterilerin şikayetlerini anlamak,
- Rakip firmalar ile arasındaki ilişkiyi anlamak,
- Standartlar oluşturmak,
- İşin özünde müşteriyi tanımak yatmaktadır.

Aşağıda müşteri memnuniyetinin ölçülmesi amacıyla başvurulan metotlardan bazıları açıklanmaktadır.

2.6.1. Kıyaslama (Beanchmarking)

Kıyaslama tekniği ile iki firma arasında çalışma yapılır. Birbirlerine rakip olamayan bu firmalar birbirlerine her türlü bilgiyi açarlar ve müşteri istekleri gibi bir çok konuda sınıflandırma yapabilirler. Hedef ve amaçlara ulaşmak için en iyi uygulamaları saptarlar. Şirketin eksik veya hatalı yönleri araştırılarak bu yönler iyileştirilir. Maliyetleri düşürürken verimliliğin artışı sağlanır, çalışanların motivasyonları artırılır. Kıyaslama yapan firma kendini her zaman en kötüye odaklar, karşısına çıkan zorlukları çeşitli beyin fırtınalarıyla yenmeye çalışır (Odabaşı, 2015, s.191).

Doğru bir kıyaslama çalışması için uygulanması gereken işlemler;

- Aktif ve sürekli değişim ve gelişim odaklı olmalıdır,
- Atılgımcı ve olumlu bir yaklaşımla yürütülmelidir,
- Değişim için en geçerli kanıttır,
- Yeni fikir ve görüşlere açıktır,
- Uygulamalara yöneliktir,
- Yalnızca en iyi uygulamalara dönüktür,
- Başkalarından önce, kendi üstünlüklerini bilmeyi gerektirir,
- Liderlik pozisyonuna odaklanır,
- Taraflar arasında karşılıklı kazanca dayanır,
- Temel ilkeleri ölçülebilir niteliktedir,
- İlk hedefi ilerlemektir, kararlı ve disiplinli olmayı gerektirir,
- Üst yönetimin desteğine dayanır.

Her türlü işletme faaliyetleri için kıyaslama çalışması uygulanabilir. Genel olarak kıyaslama süreci 5 temel kısımdan oluşmaktadır;

- Hangi işlemin kıyaslanacağına karar vermek,
- Üstün performanslıların seçimi,
- Bilgilerin toplanarak analizlerinin gerçekleştirilmesi,
- Performans kararlarının belirlenmesi,
- Planların doğru uygulanması ve sonuçlarının takip edilmesi

Şirketlerde uygulanan kıyaslama yönteminin asıl amacı "müşteri memnuniyeti" sağlamaktır.

2.6.2. Anket Çalışması

“Anket, bilgi alınacak kişilerin doğrudan doğruya okuyup cevaplandıracakları bir soru listesinin hazırlanması şeklinde yapılan gözlemdir” (Seyidoğlu, 2009).

Anket çalışmaları açık bir şekilde hangi konu hakkında araştırma yapılıyorsa soru işaretlerine neden olmadan özenle hazırlanmalıdır. Müşteriye ulaşma açısından anket çalışması en basit ve çok kullanılan yöntemlerden biridir. Anket çalışması içerisinde hem nicel hem de nitel verileri barındırır. Müşteri ilişkileri anketi oluşturulurken işletme amacını açık ve net bir şekilde belirlemelidir. Bu amaç kolay anlaşılabilir, ulaşılabilir ve ölçülebilir bir düzeyde olmalıdır (Odabaşı, 2015, s.160).

2.6.3. Telefon Aramaları

Memnuniyet çalışması yapılırken en çok kullanılan tekniklerden birisi de telefon aramalarıdır. Hem uygulanış şekli açısından basit olması, hem de bilgiye birebir sağlıklı ulaşma açısından en çok kullanılan yöntemlerin başında gelir. Örnek verilecek olunursa; bir banka hizmetinde müşteriler düzenli olarak aranarak aldıkları hizmetin karşılığında müşterilerden kalite değerlendirmesi yapılması istenir.

2.6.4. Kritik Olay Tekniği

Kritik olay tekniğinde iç müşteriler (çalışanlar) ve dış müşteriler, kendilerini memnun eden veya memnuniyetsizlik yaşatan durumları yaşadıkları olaylar çerçevesinde anlatıp raporlarlar (Odabaşı, 2015, s.158).

Olayların açık tanımlarına "olay" denir. Kritik olaylar olarak ifade edilen olgular süreç içerisindeki önemli kırılma noktası oluşturan olgulardır. Müşterilerden, yöneticilerden ve çalışanlardan uygun veriler toplanır ve kategorize edilir. Anlamalı setler halinde olay çözümlemesi bir takım sorular yardımıyla sonuçlanır.

2.6.5. Danışma Panelleri

Danışma panelleri müşteri gruplarının katılımlarıyla gerçekleşir. Araştırmacılara bilgi vermeyi sağlarlar. Belirli zaman aralıklarında meydana gelir paneller. Sürekli paneller ve süreksiz paneller olmak üzere iki tür panel çeşidi mevcuttur

Danışma paneli oluşturma ve uygulama süreci adımları aşağıda görüldüğü gibidir (Odabaşı, 2000, s.156);

- Panele katılanlardan bilgi alınması gereken konuların kararına varılır
- Panele gelecek olan katılımcıların belirlenmesi
- Panel akışının ve içeriğinin belirlenmesi
- Panelde tartışılan sorunların belirlenerek analiz haline getirilmesi sağlanır
- Analizlerin sonuçları açıklanır ve yöneticilere sunumu gerçekleştirilir
- Panele katılanlara sonuçlar konusunda bilgilendirme yapılır
- Panel sonuçları yıllık rapor haline getirilir (Odabaşı, 2000:156).

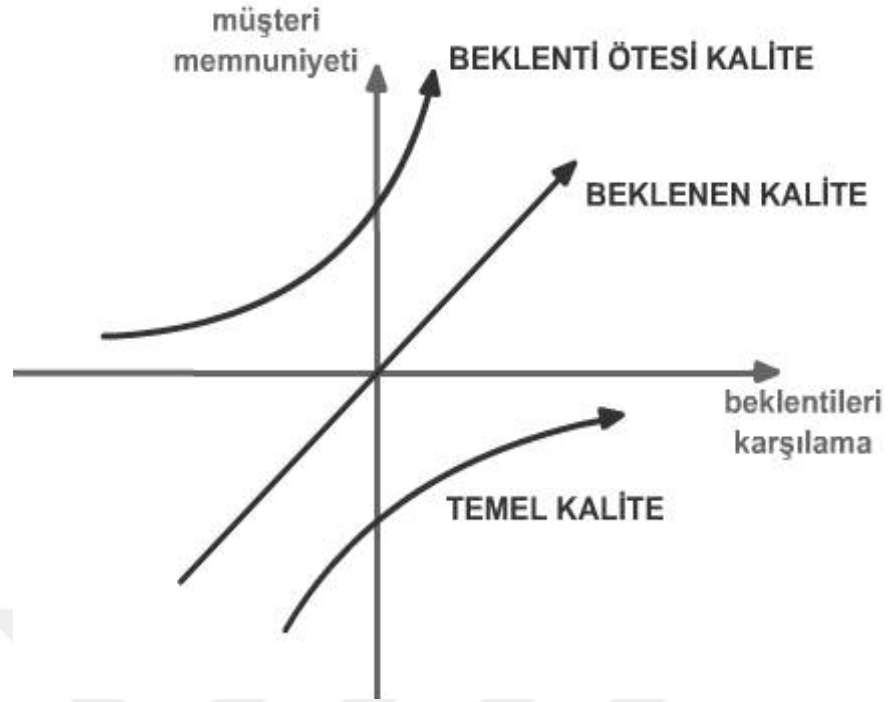
2.6.6. Fokus Grupları

Fokus grupları uzman bir moderatör yönetiminde ufak 8 veya 12 kişilik gruplarla yapılan bir beyin fırtınası biçimidir. İrdelenen konu hakkında çeşitli fikirler tartışılır ve grup halinde çözüme gidilir. Tarafsız bir biçimde gerçekleştirilir. Fokus gruplarının kullanım alanları oldukça geniştir. Kurum içerisinde yapılan bu çalışmalarda kurumun daha iyi kaliteye nasıl sahip olacağı hakkında nihai kararlar alınır. Fokus grup çalışmasının diğer çalışmalardan farkına bakıldığında zaman bir takım sonuçlar yazılabilir (Odabaşı, 2015, s.173-175);

- Beklenmedik fikirler ortaya çıkabilir
- Tek kişinin bir problemi çözme başarısının yanında birden fazla kişinin o problemi çözme oranı daha fazladır
- Tartışılan konular hakkında uzmanlaşma sağlayabilir
- Daha uzun sürelerde bulunacak çözümler yerine daha hızlı sonuçlar alınabilir böylelikle zamandan tasarruf etmiş olunur
- Fokus toplantı katılımcıları çekindikleri düşünceleri kalabalık ortamda rahatça tartışma imkanı bulabilirler.

2.6.7. Kano Modeli

Kano Modeli: Prof.Dr. Noritoki Kano tarafından geliştirilen ve müşteri memnuniyetini arttırmayı hedefleyen Kano modeli, temelde müşterilerin üründen beklediği özellikleri 3 boyutta tanımlamaktadır (Balcı, 2012);



Şekil 2.4. Kano Modeli

Kaynak: Balcı, 2012

Şekil 2.4'deki tanımlar aşağıdaki gibi açıklanabilir;

- *Temel Kalite:* Müşteriyi memnun etme açısından herhangi bir heyecan uyandırmayan özellikleridir. Zaten standart olarak bir ürün veya hizmette bulunması gereken özelliklerdir. Bu özellik eğer ki ürün veya hizmette bulunmuyorsa müşteriye olumsuz olarak yansır.
- *Beklenen Kalite:* Bir müşteriye ürün veya hizmetten ne beklediği sorulduğunda alınan cevaplardır. Bu özellik müşterinin ihtiyaçlarını yansıtır. Bu özellik bir üründe ne kadar çok ise müşteri isteklerini o kadar karşılıyor böylelikle müşteri de o kadar memnun demektir.
- *Beklenti Ötesi Kalite:* Bu tür ihtiyaçlar müşteri açısından açıkça bilinmeyen ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçların ürün veya hizmette bulunması müşteri heyecanlandırır. Fakat bu ihtiyaçların olmaması müşteriye etkilemez. Günümüz dünyasında bu ihtiyaçlar zorunlu hale gelmektedir çünkü rakiplerin giderek arttığı dünyada bu ihtiyaçların olması firmaların tercih edilme konusunda baş nedenleri arasında yer almaktadır.

2.7. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (TKY)

Toplam kalite yönetimi müşteri ihtiyaçlarını tam anlamıyla yerine getirilebilmesi için belirli bir standartta tüm süreçleri kapsayacak şekilde ele alınan düşüncedir. İnsan, ürün , hizmet tanımlarını bir bütün halinde ele alır TKY, süreç içerisindeki her adımı tek tek inceler ve gerekli organizasyon şemaları oluşturulur. Toplam kalite yönetimi William Edwards Deming ile başlamaktadır (Şen,2012).

William Edwards Deming; Kalitede sağlanan iyileşmenin giderleri azaltacağını ve verimliliği artırarak pazar payını artıracığını savunmuştur.

Deming işletmede çalışanları, sistemden sorumlu kişiler ve operasyondan sorumlu kişiler olarak iki farklı gruba ayırmıştır. Fakat onları birbirinden soyutlamamıştır. İki grup da birbirleri ile bir sarmaşık misali birlikte her an bilgi alışverişinde olacak şekilde planlamıştır. Deming'e göre süreç, asla birbirinden ayrı düşünülemez (Şen,2012).

Deming kalite yönetiminin üç ana unsuru vardır (Özer,2013);

- Derin bilgi sistemi

Deming'e göre her uygulamanın sonucunda değişim mevcuttur. Değişim öncelikle insan ile başlar. Bu yüzden değişime insanın ayak uydurması şarttır. Değişime insanın ayak uydurabilmesi için bazı temel unsurlara sahip olması gerekir. 4 adet temel unsur mevcuttur; Sistemin kıymetini bilmek, İstatiksel teori bilgisi, Bilgi teorisi ve Psikoloji bilgisi (Oğuz, 2001).

- Planla-Uygula-Kontrol et-Önlem al (PUKÖ)

PUKÖ döngüsü ile üretim dışarısında kalan faaliyetlerin basamakları gösterilmektedir. Üretimi dışarıdan etkileyebilecek faaliyetlerin neler olduğu, bu faaliyetler sonucunda şirketin planladığı plan değişiklikleri nelerdir, yeni gözlemlerin yapılması için ortam hazırlıklarının yapılması, yapılan gözlemler ve incelemeler sonucunda elde edilen bilgilerin testlerinin gerçekleştirilmesi ve elden edilen sonuçlara göre çözüm yollarının araştırılması, elde edilen sonuçlar ışığında tekrardan en başa dönülerek bir döngü elde edilmesi. Bu çalışmada sürekli başa dönülerek bir sürekli iyileştirme elde edilmiş olmaktadır (Oğuz, 2001).

- 14 Nokta ilkesi

Deming'in 14 nokta ilkesi Şu Őekildedir (Özer,2013);

- Organizasyonların amaç ve görevlerini belirle
- Yeni yönetim felsefesini belirle
- Organizasyonların kontrollere olan bağımlılıklarını azalt
- Organizasyonları fiyat açısından değerlendirme işleminden kurtul
- Sürekli geliş ve iyileştir
- Eğitimi ürün, hizmet oluşturulurken sağla
- Çalışanlar arasında korku duygusunu yok et
- Çalışanların kendi sloganlarını kendilerinin bulmasına izin ver
- Organizasyonda sayısal hedefleri ortadan kaldır
- Çalışanların rahat ortamda çalışmasını sağla
- Çalışanların kendi kendilerini eğitmelerine olanak sağla
- Transformasyona bütün çalışanların katılımı sağla
- Çalışanların işlerini daha iyi yapabilmeleri için olanak ver
- Çalışma birimleri arasındaki duvarları şeffaf hale getir.

2.8. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TEMEL UNSURLARI

Her yönetsel anlayışın olduğu gibi toplam kalite yönetiminin de belli unsurları mevcuttur. Bunlar dört ana başlık halinde toplanmaktadır (Akdağ, 2005);

- İnsanlar
- Sürekli Gelişim
- Tam katılım
- Müşteri

2.8.1. TKY'de İnsan Faktörü

Toplam kalite yönetiminde sorumluluk sahipleri insanlardır. TKY ilk olarak temel unsur olan insanı değiştirmekten başlamaktadır. İnsanı değiştirmek geleneksel öğretilerden, kalıplardan kurtulmaktır. İnsan öğrenebilen gelişebilen bir varlıktır hangi alanda uzmanlığı olduğu araştırıldıktan sonra çeşitli eğitimlerle tam donanımlı hale getirebilir. Bunun sonucunda insan faktörünün nerede ne yapması gerektiği ortaya kendiliğinden çıkacaktır. Önemli olan insan faktörünü kullanırken işinin ehli olabileceği konuda eğitmek ve insandan o doğru iş konusunda faydalanmaktır (Özer,2013).

2.8.2. TKY'de Sürekli Gelişim

Sürekli gelişim bu nitelik aslında kendi içerisinde kendini anlatmaktadır. Sürekli gelişim yani kaizen olarak tanımlanan bu unsur Japon bilim insanları sayesinde literatürümüze girmiştir. Kaizen; Üst yönetimden en basamakta bulunan şirket çalışanları ortak bir havuzda ele alan ve müşteriyi de bu bağlamda dışarıda bırakmayan sürekli iyileştirme adımlarıdır. İşletmelerin gelişimlerini düzenli bir biçimde sürdürebilmeleri için müşterilerine sundukları ürün/hizmetleri düzenli olarak geliştirmeli ve müşterinin sesine yönelik çalışmalar gerçekleştirmelidir. Müşteriye yansıyabilecek herhangi bir problemin henüz müşteriye ulaşmamışken önüne geçilmesi ile müşteriden önce ürün/hizmet değerlendirilir. Tüketimden sonra ürün/hizmet'te herhangi bir iyileştirme yapmaktansa ürün üretim aşamasındayken yapılan iyileştirme çalışmaları sayesinde bir çok israftan kaçınılmış olunur. Sürekli gelişim, bir önceki işlemde bir sonraki işlemin daha iyi olması demektir. Sürekli gelişimde bir ürün/hizmet için hiç bir zaman bir son yoktur hep daha iyisi daha doğrusu mevcuttur düşüncesi ile hareket edilir (Özer, 2013).

2.8.3. TKY'de Tam Katılım

TKY'nin uygulanabilmesi için çalışanların her birinin üst yönetimden alt kısımlardaki çalışanlar dahilinde bu felsefeyi benimsemeleri

gerekmektedir. Toplam kalite yönetimi felsefesinde çalışanların tam katılımı, çalışanların hedef belirlemede, problem çözümlenmede ve karar alma safhasında gönüllü olarak yer aldıkları bir süreç anlamı taşımaktadır (Özer, 2013).

2.8.4. TKY'de Müşteri

Müşteriler aslında toplam kalite yönetimi felsefesinin ana unsurudur. Müşteriyi tanımak aslında başarı kelimesi ile eş anlamdadır. Müşteri ne kadar iyi tanınır, müşteri ihtiyaçları ne kadar çok bilinirse başarıya ulaşmakta bir o kadar kolay olur. Müşteri iç ve dış müşteri olarak ikiye ayrılır burada anlatılmak istenen sadece dış müşteriyi tanımak değil aynı zaman da iç müşteriyi tanımadır. Kalite ile ilgili bir Amerikan topluluğu olan ASQ tarafından, nihai müşteriler üzerinde yapılan bir anket sonucuna göre sırasıyla performans, özellikler, hizmet, güvence, fiyat ve itibar satın almayı etkileyen faktörlerdir (Özer, 2003).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HİZMET KALİTESİNİ ÖLÇME ARAÇLARI

Hizmet ölçülmesi zor kavramlara dayanan bir tanımdır. Hizmet sektörü barındırdığı özellikler bakımından kişiden kişiye farklılık gösteren bir olgudur. Heterojenlik, dokunulmazlık, eş zamanlı üretim ve tüketim, sahipsizlik ve dayanıksızlık gibi soyut özellikleri barındıran hizmetin ölçülmesine yönelik bir takım yöntemler geliştirilmiştir. Hizmet ile sağlanan faydalar hizmet kalitesinin düzeyini göstermektedir, fakat hizmet kişilere yönelik bir kavram olduğundan sağladığı faydaların da bireyler üzerindeki etkilerinin farklı olduğu unutulmamalıdır. Eğer hizmet kavramı iyi ölçülebilirse, müşteri memnuniyetindeki artış da buna bağlı olarak artacaktır. Bu bölümde hizmet kalitesinin ölçülmesi için kullanılan bazı modeller incelenmiştir.

3.1. SERVQUAL

Parasuraman, Zeithaml ve Berry (1988), tarafından hizmet kalitesini ölçmek amacıyla geliştirilen en yaygın modeldir. "Sunduğunuz hizmetin kalitesini ölçemezseniz kaliteyi iyileştiremezsiniz" sözünden yola çıkılarak bu model geliştirilmiştir. Bu modelde müşteri istekleri ve gerçekteki hizmet performansı arasındaki bağlantı ortaya konmuştur. Standart olarak SERVQUAL ölçeği iki bölümden oluşmaktadır. 22 önermeden oluşan bu bölümlerde, müşterilere aynı cümlelerden oluşturulan bir anket hazırlanır, anketin bir bölümünde müşteri beklentilerine yer verilirken diğer bölümünde müşterilerin hizmet karşılığında aldıkları algıları ölçülür. Çalışmada müşteriler, hizmet ölçütlerini kesinlikle katılıyorum ile kesinlikle katılmıyorum adı altındaki beklenti önermesi ve algılama önermesini değerlendirirler (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1988).

Müşterilerin hizmet kalitesini ölçebilmesi için Parasuraman vd. (1988)'te belirttiği üzere hizmet ölçütleri adı altında Tablo 3.1'de verilen ölçüt ve tanımları oluşturmuşlardır.

Tablo 3.1. Hizmet Ölçütleri

Ölçüt Adı	Tanımı
Fiziki Görünüm	Kullanılan aletlerin, iletişim malzemelerinin, personelin ve hizmet verilen yerin fiziki önemi.
Güvenilirlik	Kusursuzluk, güvenilirlik ve sözünde durmak.
Heveslilik	Zamanında ve hızlı hizmet sunmak, heveslilik ve yardımseverlik.
Yeterlilik	Hizmet sunmak için gerekli bilgiye ve beceriye sahip olmak.
Nezaket	Saygı, anlayış, nazik ve arkadaşça yaklaşım.
İnanılrlık	Dürüstlük ve İnanılrlık.
Emniyet	Tehlikeden riskten kaçınmak ve emniyet teminatı vermek.
Erişilirlık	Ulaşım ve erişim kolaylığı.
İletişim	Etkili iletişim, müşteri ile anlayacağı dilden konuşmak ve müşteriyi dinlemek.
Müşteriyi Anlamak	Müşterileri ve müşteri ihtiyaçlarını anlamaya çalışmak.

Kaynak: Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1988.

Gerçekleştirilen SERVQUAL çalışmaları sonucunda müşteri memnuniyetini ortaya çıkaracak olan, hizmet kalitesi ölçütlerinin bazılarını aynı başlık altında toplanabileceği kararına varılmış, Şekil 3.1'deki gibi gösterilmiştir.

	Fiziki Görünüm	Güvenilirlik	Heveslilik	Güvence	Duyarlılık
Fiziki Görünüm					
Güvenilirlik					
Heveslilik					
Yeterlilik Nezaket İnanılabilirlik Emniyet					
Erişililik İletişim Müşteriyi Anlamak					

Şekil 3.1. Birleştirilmiş Hizmet Kalitesi Ölçütleri

Kaynak: Alpaslan ve Karabatı, 1996

Hizmet kalitesi ölçütlerine karşılık gelen önermeler ise Tablo 3.2'deki gibidir. Hizmet kalitesinin ölçülmesi kısmında 7'li Likert ölçeği kullanılır; "kesinlikle katılıyorum" ile "kesinlikle katılmıyorum" arasında müşteri öncelikleri puanlandırılır.

Tablo 3.2. Ölçütlere Karşılık Gelen Önermeler

Ölçüt	Ölçüte Karşılık Gelen Önermeler
Fiziki Görünüm	1-4
Güvenilirlik	5-9
Heveslilik	10-13
Güvence	14-17
Duyarlılık	18-22

Kaynak: Bulgan ve Gürdal, 2005

Hesaplama müşteri beklentileri müşteri algıları şeklinde basit bir biçimde gerçekleştirilir. Elde edilen sonuçlarda negatif sayılar hizmet kalitesinden duyulan memnuniyetsizliği, pozitif sayılar ise hizmet kalitesinden duyulan memnuniyeti ortaya çıkarır. 5 ölçüt için skora yapıldığı zaman her bir ölçütün %20'si alınarak

toplanır. 100 üzerinden alınan önem ağırlıkları hesaplamaya katılır. Böylelikle müşteriler için önem arz eden ölçütler belirlenmiş olur (Bulgan ve Gürdal).

Sonuç olarak SERVQUAL yönteminin amacına; müşteri beklentileri ile müşteri algıları arasındaki farklılıkların, firmaların kendi SERVQUAL skorları ile rakipleri arasındaki farkın görülmesine, farklı müşteri algılarının irdelenmesine olanak sağlamaktadır.

3.2. SERVPERF

Cronin ve Taylor (1992) tarafından geliştirilen bu hizmet ölçeğinin, başarıyı ölçmede uzun dönemde hizmet kalitesini ölçmede daha etkin olacağı savunulmaktadır. Performans odaklı bir ölçüm yöntemi SERVPERF'in bir çok alanda uygulanabilirliği ön plana çıkmıştır. Hizmet ile daha önce karşı karşıya gelmeyen tüketicilerin daha önceden herhangi bir beklenti içerisinde olmamaları SERVPERF modelinin geliştirilmesinde etkili olmuştur (Cronin ve Taylor,1992).

Serperf modeli müşteri beklentileri yerine başarı ögesini kullanan bir modeldir. Daha yüksek algılanan başarı, daha yüksek hizmet kalitesi anlamına gelmektedir (Gürbüz ve Ergülen, 2006). SERVPERF modeli 22 adet bulgudan oluşurken SERVQUAL ve kapsamlı SERVQUAL (Servqual ve Servperf) modelleri sırasıyla 44 ve 66 adet bulgunun yorumlanmasına olanak sağlar (Cronin ve Taylor, 1994).

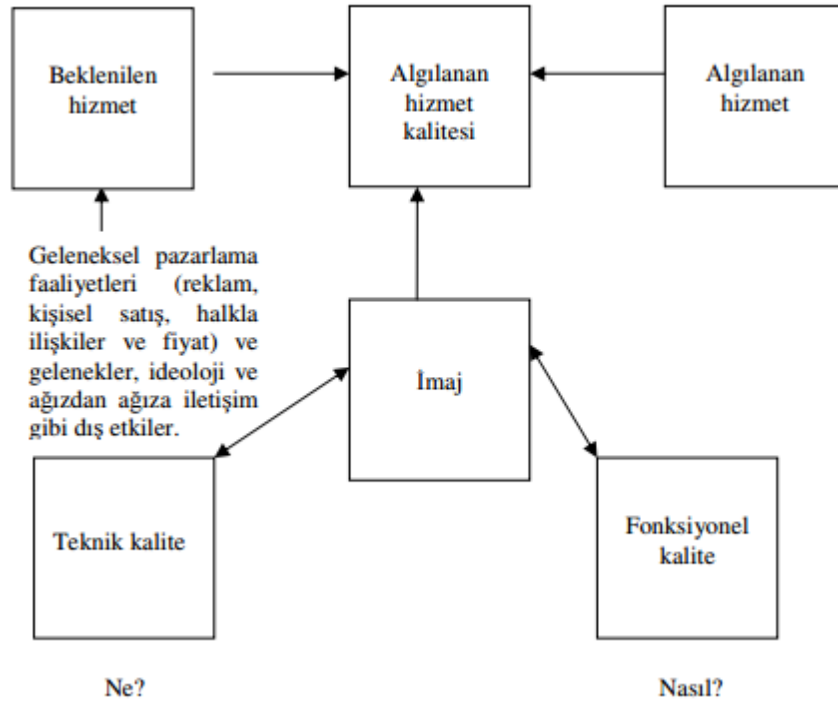
3.3. GRÖNROOS MODELİ

Grönroos modeli 1984 yılında geliştirilen bir kalite düzeyi ölçüm metodudur (Gürbüz ve Ergülen,2006). Grönroos modelinde hizmet kalitesi 3 ana başlık altında toplanmıştır;

- Teknik kalite,
- Fonksiyonel kalite,
- İmaj.

Şekil 3.2'de teknik kalite müşterilerin hizmet süresince ne alacakları olarak ifade edilmektedir. Fonksiyonel kalite ise müşterilerin hizmet süresince teknik kaliteyi

nasıl alacağını ifade etmektedir. İmaj ise teknik kalite ve fonksiyonel kalitenin birleşiminden meydana gelen bir unsurdur. İmaj tüketicilerin kaliteyi algılamasında süzgeç olarak görülmektedir. Teknik kalitedeki bir hata doğru bir fonksiyonel kalite kavramıyla telafi edilebilir. İmajın etkisinin negatif olduğu durumda tüketici gözündeki etki büyük olacağından imaj asla arka planda tutulamaz bir gerçek olarak kabul edilmiştir. Fonksiyonel kalite subjektif bir kavramdır. İmajı etkileyen unsurlar arasında geleneksel pazarlama yöntemleri, ağızdan ağıza olan iletişim, reklam ve tüketici beklentileri sayılabilir. Bir örnek verilecek olursa yapılan bir reklam çalışmasında tüketicilerin üründe bekledikleri özellikler gerçeği yansıtmayacak kadar abartılırsa ve tüketici hizmeti aldığı anda karşılığını bulamazsa bu da hizmet sağlayıcıların imajında büyük bir negatif etki yaratacaktır. Gerçekçi olmak bu modelde önemlidir (Gürbüz ve Ergülen, 2006).



Şekil 3.2. Grönroos Hizmet Kalitesi Modeli

Kaynak: Gürbüz ve Ergülen, 2006

3.4. KALİTE FONKSİYON YAYILIMI

Kalite fonksiyon yayılımı (KFY), 1960'lı yıllarda Japonya'da doğan bir üretim yönetim felsefesi olarak karşımıza çıkmıştır. Kalite fonksiyon yayılımı yalın felsefenin de bir metodudur. Yalın felsefenin başlangıcında müşteri odaklı olmak, müşterinin sesi olabilmek mottosu yatmaktadır. Kalite fonksiyon yayılımı da müşterinin sesini dinlemek anlamına gelmektedir. Bir ürün veya hizmetin oluşum sürecinin her noktasına uygulanabilen bu teknik günümüz dünyasında hala kendi geçerliliğini korumakta ve geliştirmektedir. Müşterinin istek ve arzularını yerine getirebilmek amacıyla hizmet kalitesinin daha iyi noktalara çekilebilmesi için bir takım iyileştirme metotları bulunmaktadır. Kalite fonksiyon yayılımı da bu iyileştirme metotlarından gerçeğe en yakın sonucu sunan verileri barındırmaktadır.

Kalite fonksiyon yayılımı dördüncü bölümde ayrıntılı bir biçimde açıklanmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KALİTE FONKSİYON YAYILIMI

Kalite fonksiyon yayılımı müşteri isteklerini ürün/hizmet üretiminde bir süreç olarak ele alan bir kalite sistemidir. Ürün veya hizmetin üretilmesi aşamasından müşteriye ulaşana kadarki süreçte müşteri üzerinde ne kadar tatmin sağladığını araştıran bir yöntemdir aynı zamanda kalite fonksiyon yayılımı müşteri memnuniyetine odaklanan bir yöntemdir, Bugünlerde artan rekabet ortamında bir çok firma gerçek müşteri isteklerini anlamakta bir çok farklı yöntem kullanmaktadır.

Müşteri isteklerinin gerçekçi bir şekilde anlaşılması, ürün veya hizmet kalitesinin artması, zaman ve maliyet tasarrufu sağlaması, doğru iş doğru kontrol kavramlarıyla verimliliğin artması yönünde kalite fonksiyon yayılımı çok yönlü iyileştirmelere neden olmaktadır.

Kalite fonksiyon yayılımı bugüne kadar bir çok kişi tarafından açıklanmıştır. Örneğin, Akao kalite fonksiyon yayılımını müşteri memnuniyetini sağlamak ve müşteri isteklerini tasarım hedeflerine ve üretim süreci boyunca kullanılacak temel kalite noktalarına dönüştürmek amacıyla tasarım kalitesini amaçlayan bir yöntem olarak tanımlamıştır (Chiou ve Cheng, 2008). Newman ise, kalite fonksiyon yayılımını müşterilerin ihtiyaçlarını, istekleri ve kalite gereksinimlerinin tasarım sürecinde duyulmasını sağlayan bir mekanizma olarak tanımlamıştır (Birgün ve Yedekçi, 2008).

Anlatılan tanımlar ışığında kalite fonksiyon yayılımının bir süreç olduğu ve müşterinin sesi ilkesi sesinden yola çıkıldığı unutulmamalıdır. Kalite fonksiyon yayılımı hizmetin üretilmesinden müşteriye sunulmasına kadar geçen sürecin tamamına uygulanabilir bir yöntemdir.

4.1 KALİTE FONKSİYON YAYILIMININ AŞAMALARI

Kalite fonksiyon yayılımı temel olarak 4 aşamadan oluşur. Bu aşamalar, işleyişin daha doğru ve hızlı ilerlemesi için işlemleri belirli gruplamalara ayırır (Savaş ve Ay, 2005).

Tablo 4.1. Kalite Fonksiyon Yayılımının Örgütlere Ayrılması

Aşama 0	Planlama
Aşama 1	Müşterinin Sesi'nin Toplanması
Aşama 2	Kalite Evinin Oluşturulması
Aşama 3	Sonuçların Analizi ve Sonuçlar

Kaynak: Savaş ve Ay, 2005

Tablo 4.1'de gösterildiği üzere kalite fonksiyon yayılımı uygulanabilmesi için bir plana ihtiyaç vardır. Aşama 0'dan aşama 3'e kadar bütün işlemler sırası ile yapılmalıdır.

4.1.1 Planlama Aşaması (Aşama 0)

KFY bir proje olduğu için uygulanmaya başlamadan önce KFY uygulanacak alanda bulunan kişilerle birlikte bir masaya oturulur ve gerekli bir KFY için nasıl bir planlama yolu izleneceği yolunda araştırma çalışmaları yapılır, iş bölümleri oluşturulur ve gerekli birimlere ayrılır. Planlama aşamasının en başında, üyelere KFY projesinde yer alacak kişiler arasında bir takım sorular sorulur ve bunların cevaplarına yönelik hedeflerinde birlik oluşturulur (Savaş ve Ay, 2005).

- Hangi ürün veya hizmet üzerinde çalışılacaktır?
- Müşterinin sesi kapsamında hangi yöntemlerle çalışma yapılacaktır?
- Hizmet veya ürün gelişimde hangi rakip firmalar kullanılacaktır?
- Ürün veya hizmetlerimiz için nasıl bir KFY uygulamak planımıza uygun olur?

Planlama aşamasında; örgütsel desteğin sağlanması, KFY uygulaması amaçlarının belirlenmesi, müşterilerin belirlenmesi, zaman ufkunun belirlenmesi, ürüne karar verilmesi, uygulamayı gerçekleştirecek KFY ekibinin kurulması, KFY uygulama çizelgelerinin belirlenmesi, gerekli tesisin ve malzemelerinin sağlanması aşamaları izlenir (Savaş ve Ay, 2005).

- **Örgütsel desteğin sağlanması;** kalite fonksiyon yönetiminin etkin bir biçimde uygulanabilmesi için örgütsel desteğin sağlanması gerekmektedir. Örgütsel desteğin oluşturulabilmesi için her personelin işinde uzman bireyler içerisinden seçilmesi gerekmektedir. Personelin her birinin daha önceden yapmış oldukları işlere, bulunmuş oldukları projelere bakılarak hangi alanda uygun planlamaları gerçekleştirebilecek durumda oldukları tespit edilerek şirket için çalışma alanları belirlenir. Örgütsel destek teknik ve fonksiyonel desteğin bir arada çalışmasından meydana gelir. Örgütsel destek şirketin üretimden yönetime her alanında doğru kalite planlamaları uygulayarak kalite hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur. Kalite fonksiyon yayılımında örgütsel desteğin amacı "müşteri odaklı" ve "müşteri tatmini"ne yönelik olmalıdır. Sonuç olarak örgütsel desteğin doğru kurulması sonucunda uygun altyapı hedeflerine ulaşılır ve kalite fonksiyon yayılımı sürecine de başlanmış olur (Odabaşı, 2015, s.1-31).

- **Amaçların belirlenmesi;** kalite fonksiyon yayılımında amacın doğru bir biçimde saptanabilmesi için öncelikle şirketin, hedeflerini ne yönde ilerleyeceğinin farkında olması gerekmektedir. Şirket amacının doğru tespitinde bir takım sorular şirket içerisinde sorulmalı ve tartışılmalıdır. Şirket amaçları; müşteri isteklerine uygun ürün/hizmet tasarımı, verimliliği artırmanın yolları, rakip ürün veya hizmetleri araştırmak ve artı yönlerinin tespitini gerçekleştirmek, şirketin pazardaki yerinin tespitini sağlamak ve pazardaki yerini ön sıralara çekmek, kaliteyi işlem süreçlerinin her anına entegre etmek, kaliteyi her daim ilk hedef olarak görmek, müşterilere hızlı cevap verebilecek hale gelmek, müşteri tatmininde ileri düzeylerde olmak, rakip firmalardan gelebilecek tehditlere karşı cevap verilebilecek konumda olmak ve müşterileri nasıl çekilebileceğine dair metotlar geliştirmek olarak sayılabilir (Savaş ve Ay, 2005).

- **Müşteri grubuna karar verilmesi**, müşteri grupları belirlenirken öncelikli olarak mevcut müşteri listeleri hazırlanır. Hazırlanan listelerden müşteri istek ve şikayetlerine yönelik olarak müşteri özelliklerini belirten bir tablo oluşturulabilir. Mevcut müşterilerden yola çıkılarak hedefteki potansiyel müşterilere hazırlık yapılır (Temeloğlu, 2008).
- **Zaman ufkunun belirlenmesi**, kalite fonksiyon yayılımının uygulanmasına başlanmadan önce belirlenen proje kapsamında çalışmanın ne kadar süreceği konusunda bir karara varılır. Çalışmanın uygun süre zarfında olması önemli bir detaydır (Temeloğlu, 2008).
- **Ürün/hizmet kavramına karar verilmesi**, mevcut ürün veya hizmet tanımlanır daha sonra üzerinde çalışılması gereken ürün/hizmet'in tespit edilebilmesi müşteri istek ve şikayetlerine dayanan bilgiler analiz edilerek kalite fonksiyon yayılımı uygulanacak ürün/hizmet'e karar verilir (Temeloğlu, 2008).
- **Kalite fonksiyon yayılımı takımının kurulması**, kalite fonksiyon yayılımı takımı, daima dinamik bir grup yönetim ekibi ve metodundan meydana gelmektedir. Kalite fonksiyon yayılımı takımı bir önder etrafında toplanan bir gruptan oluşur. Kalite fonksiyon yayılımı yönetecek ekibin ana felsefesi "müşterinin sesi" mottosunu her alanda hissetmesinden geçer. Müşteri odaklı hizmet veya ürün üreten işletmelerde müşterinin tatmini en önemli konu olmaktadır. Oluşturulacak olan bu grup projenin en başından en sonuna kadar her alanda etkin görevleri üstlenmektedir. İlk olarak pazar araştırmasından başlayan bu grup son olarak elde ettiği bulgulara göre tartışmalarda bulunur. Tartışmalardan çıkan sonuçlar neticesinde kaliteye nasıl ulaşılabileceği hakkında takım tarafından karar verilir (Temeloğlu, 2008).
- **Kalite fonksiyon yayılımı sürecinin tasarlanması**, kalite fonksiyon yayılımı metodu uygulama sürecinin en kapsamlı aşamasıdır. Müşteri istekleri, teknik kısıtlar ve bunların birbirleri ile korelasyonları uygun matrisler halinde tasarlanır (Temeloğlu, 2008).

- **Gerekli malzemelerle tesisin sağlanması**, kalite fonksiyon yayılımı gerçekleştirilecek olan tesisin uygun malzeme ve altyapıya sahip olması gerekir. Çalışmayı yürütecek olan takımın belirli teknolojik aletlere ve konfora sahip olması, proje kapsamında gerekli verimi sağlamaları açısından büyük önem arz etmektedir.

4.1.2. Müşterinin Sesi'nin Toplanması (Aşama 1)

Müşteri gereksinimlerini duymak, müşterinin ürün veya hizmetten beklentilerini karşılayabilmek amacıyla yapılması gerekenleri toplamak ve sonuç olarak bu istek/beklentilerin ürün veya hizmete dönüştürülmesi sağlayan kavramlar bütünü müşterinin sesi kavramını açıklar (Savaş ve Ay, 2005).

"Müşteri kimdir" müşteri sesinin anlaşılabilmesi için ilk olarak sorulması gereken sorudur. Sorunun cevapları ise (Odabaşı,2015, s.9);

- Müşteri, olmazsa olmazdır,
- Müşteri, her zaman en önemli kişidir,
- Müşteri, çalışma nedenidir,
- Müşteri, bir partnerdir,
- Müşteri, ilişkilerin sonlandırılmayacağı bir kavramdır,
- Müşteri, ihtiyaçlarını ileten dinamik bir kavramdır,
- Müşteri, bağımlı olan değil bağımlı olunandır,
- Müşteri hayatın her anındadır.

Müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi kalite fonksiyon yayılımının en önemli adımlarından birisidir. Müşteri odaklı olmak, müşteri çıkarlarının düzenli olarak zirvede tutulmasını sağlar. Müşteriler günümüz dünyasında seçici bir konumda yer almaktadırlar. Artan rekabet ortamında müşterilerin ürün veya hizmetten beklentileri farklılaşmıştır. Farklılaşan isteklerin içerisinde müşteriler kendilerinin değerli olduklarının farkına varıp karşı taraftan da bu değeri görmek istemektedirler.

Müşteri sesinin toplanmasında en basit ve etkili müşteri ile yüz yüze olan ilişkilere, müşteri ile yüz yüze olan iletişimde müşteri istek/şikayetlerini direkt olarak algılamak müşteri sesinin toplanmasında en sağlıklı yöntemlerden birisidir.

Müşteri sesinin toplanması, müşteri odaklı olmaktan geçer. Müşteri odaklı olmak; müşterilere haz vermek, müşterilerde tatmin duygusu oluşturmak olgularından geçmektedir. Müşteri tatmini, müşteri beklentileri ile müşteriye gerçekte sunulan hizmet veya ürün arasındaki farklılıklardan meydana gelmektedir. Müşterilerin sesinin toplanmasında müşterilerle 3 şekilde iletişime geçilir (Odabaşı, 2015, s.87);

- Sözlü: Birebir iletişim iletişim
- Sözsüz: Jest ve mimiklerle iletişim
- Yazılı: Mektuplar, dilek şikayet formları ile iletişim.

Müşteri sesinin toplanabilmesi için bir takım geliştirilmiş metotlarda bulunur. Bu geliştirilen metotlar arasında; fokus grupları, anket çalışmaları, müşteri panelleri gibi metotlar mevcuttur. Müşteri isteklerinin daha iyi anlaşılması amacıyla KFY "gemba"ya giderek ve "Kano modeli" yardımı ile ürün özellikleri sınıflandırma gibi yöntemleri kullanır (Savaş ve Ay, 2005).

Gemba; ürün veya hizmetin değere dönüştüğü yer anlamını taşımaktadır. Japonca anlamı "olay yeri" olan gemba ürün veya hizmetin değer kazandığı noktada yapılan bir yürüyüştür. Müşteriye ait olan ipuçları gembada daha rahat bir biçimde görülebilir. Her gemba yürüyüşünde bir amaç seçilir ve o amaç üstüne araştırmalar yapılır. Bulunan sonuçlar çeşitli analizlerden geçerek yöneticilere paylaşılır ve işin takibi sağlanır (Banger, 2014).

4.1.3. Kalite Evinin Oluşturulması (Aşama 2)

Kalite evi, müşterilerin isteklerinin karşılanmasını amaçlayan bir tür haritalama metodudur. Müşteri isteklerinin firma istekleriyle birleşmesiyle oluşan ve birtakım sayısal hesaplamalar barındıran bir ifade biçimidir. Ayrıntılı bir kalite evi oluşturmanın temelde 9 adet aşaması mevcuttur (Tunca ve Bayhan, 2012);

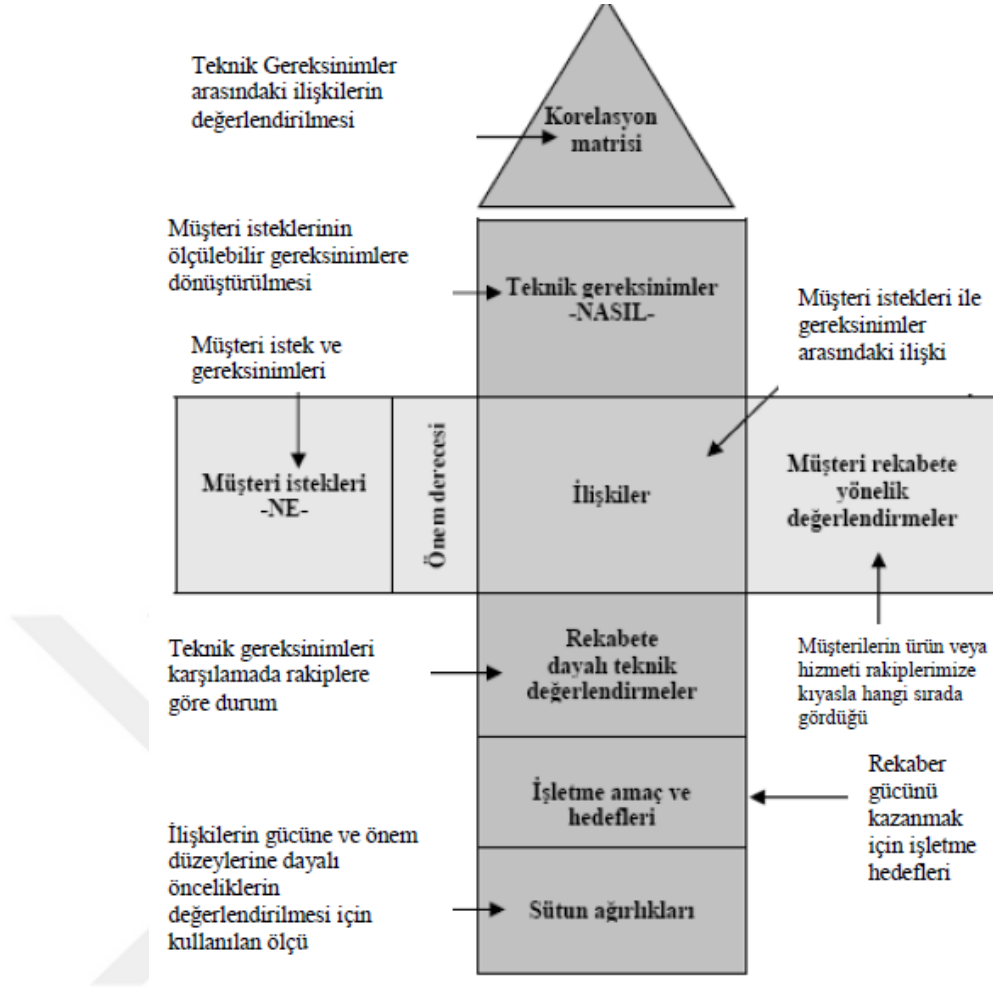
- Müşteri sesinin belirlenmesi,
- Müşteri isteklerinin önem derecelerinin belirlenmesi,
- Teknik gereksinimler kısmının belirlenmesi (Firma istekleri),
- Hizmet/ürün özellikleri ve bunları elde etme yolları arasındaki ilişkileri gösteren ilişki matrisinin belirlenmesi,
- Korelasyon matrisinin düzenlenmesi,

- Müşteri rekabetinin değerlendirilmesi,
- Teknik rekabetin değerlendirilmesi,
- Mutlak ağırlık derecelerinin belirlenmesi,
- Mutlak ağırlık derecelerinin normalize edilmiş göreceli ağırlık derecelerinin belirlenmesi.

Kalite evini oluştururken öncelikle müşteri isteklerinden yola çıkılır. Müşteri istekleri müşterinin sesi felsefesini doğuran başlıca etkenlerdir. Müşteri istekleri ilk olarak toplanır ve belirli ana başlıklar haline getirilir. Müşteri istekleri önem derecelerine göre numaralandırılır. Daha sonra tüketici memnuniyet seviyeleri analizine başlanır bu kısımda iyileştirme oranları, satış avantajları gibi bir çok terim bulunur. Müşteri ihtiyaçlarına yönelik olarak teknik ihtiyaçlar belirlenir. Müşteri ihtiyaçları ve teknik özelliklerin korelasyon matrisleri hazırlanır, teknik ihtiyaçların mutlak ve bağıl önem dereceleri hesaplanır. Son aşamalara geldiği zaman ise teknik özellikler arasındaki korelasyonlar belirlenir. Rakiplerle karşılaştırma adımları ve hedeflerin belirlenmesinin ardından kalite evinin temel basamakları oluşturulur. Kalite evi oluşturulduktan sonra çıkan sonuçlar değerlendirilir ve gerekli iyileştirme adımlarına karar verilir.

Kalite evinin aşamaları belirli bir düzen halinde yapılır. Teknik olarak bir sıralaması vardır ve uygulama kolaylığı açısından bu düzene uyulması gerekmektedir (Güllü ve Ulcay, 2002).

Şekil 4.1'de kalite evi aşamaları ele alınmıştır. Kalite evi içerisinde çalışmaya başlanırken ilk önce müşteri istekleri tespit edilir ve kalite evinin sol kısmına yazılır. Daha sonra müşteri isteklerinin önem dereceleri belirlenir. Sonra belirlenen müşteri isteklerine cevap verilebilmesi için teknik ihtiyaçlar belirlenir ve kalite evinin üst kısmına yerleştirilir. Müşteri istekleri ve teknik gereksinimler arasındaki ilişkiler kalite evinin orta kısmına yerleştirilir ve korelasyonlar bu kısımda gösterilir. Teknik gereksinimler arasındaki korelasyonlar kalite evinin üst kısmına yerleştirilir, bu korelasyonlar kalite evinin çatısını oluşturur. Rekabete yönelik çalışmalar kalite evinin sol kısmında, müşterilerle olan teknik kıyaslamalar ise kalite evinin en alt basamağında yer bulur.



Şekil 4.1. Kalite Evi Aşamaları

Kaynak: Savaş ve Ay, 2005

4.1.3.1. Hedef Müşterilerin Belirlenmesi

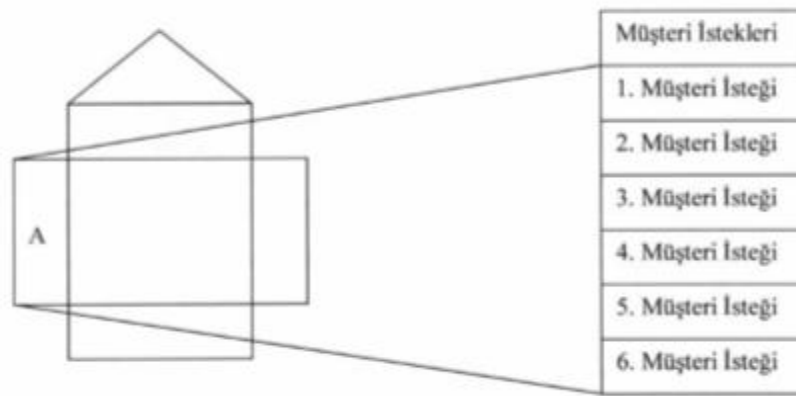
Kalite evi oluşturmadaki ilk aşama hedef müşterilerin belirlenmesidir. Hedef müşteri kimdir, ne gibi özelliklere sahip, ne gibi özellikleri bizlerden beklemektedir gibi sorular sorulur. Hedef müşteriler doğrudan ürün veya hizmetten fayda sağlayan kişilerdir (Tunca ve Bayhan, 2012). Örnek verilecek olursa bir spor salonunda hedef tüketici, spor hizmetinden fayda sağlayan kişilerdir. Spor yapmayan veya sporla herhangi bir ilgisi bulunmayan kişiler hedef müşteri özelliği taşımazlar. Hedef müşteri özellikleri anket çalışmalarıyla, dilek-şikayet formlarıyla elde edilebilir.

4.1.3.2. Müşteri İhtiyaçlarının Belirlenmesi

Müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi kısmı kalite evinin temel basamaklarından biridir. Müşteri evi, müşteri talep ve şikayetlerinden yola çıkılarak oluşturulur. Müşteri ihtiyaçlarını belirlemede çeşitli yöntemler mevcuttur (Savaş ve Ay, 2005);

- Müşteri aramaları (Belirli bir düzen halinde haftalık, aylık vb. periyotlarda),
- Müşteri dilek-istek formları oluşturulması,
- Müşteri şikayet formları oluşturulması,
- Müşterilere yönelik anket çalışmalarının yapılması,
- Müşterilerle birebir iletişim kurulması,
- Kurumsal şikayet hatlarının oluşturulması.

Müşteri istekleri toplanan veriler kapsamında belirli bir havuza aktarılır daha sonra bu istekler ana başlıklar halinde sınıflandırılır. Bu çalışmalar sonucunda müşteri istekleri ana başlıklar halinde son halini alır. Müşteri istekleri Şekil 4.2'de görüldüğü gibi kalite evinin A bölümüne ana başlıklar halinde yazılır.



Şekil 4.2. Kalite Evine Müşteri İsteklerinin Yerleştirilmesi

Kaynak: Güllü ve Ulcay, 2002

4.1.3.3. Müşteri İhtiyaçları Önem Derecelerinin Belirlenmesi

Müşteri istekleri bu aşamada önem derecelerine göre puanlama sistemine göre değerlendirilir. Bu aşamadaki puanlama sistemi müşterilerden gelen istek ve şikayetlerden yola çıkarak oluşturulur. Müşterilerden gelen istek ve şikayetlerin ne sıklıkta geldiği bu puanlama sisteminde etkilidir. Çeşitli istekler oldukça çok şekilde

firmaya yansırken, bazı istekler, ise firmada oldukça az rastlanır. Çok karşılaşılan istekler puanlama sisteminde daha yüksek rakamlarla belirtilirken daha az rastlanan istekler daha düşük puanlama derecelerine sahip olur. Tablo 4.2'te müşteri puanlamalarının ne çeşitlerde olabileceğini göstermektedir. Puanlama sistemi olarak 9'lu, 5'li sistemler kullanılmaktadır.

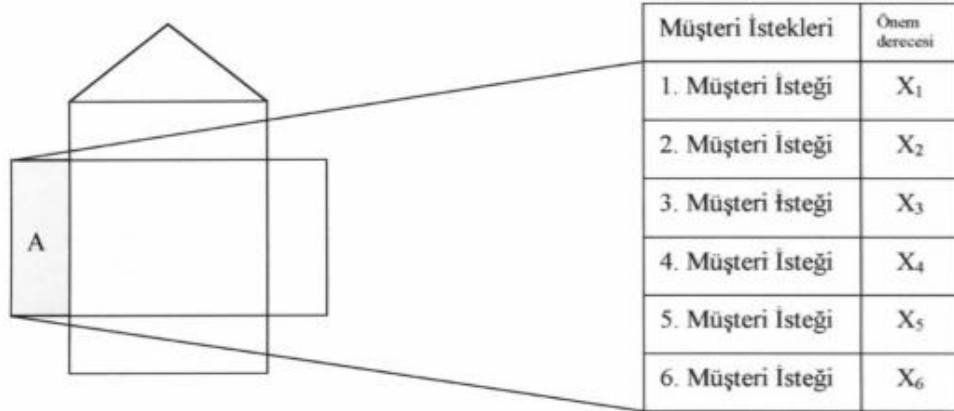
Tablo 4.2. Müşteri İstekleri Puanlama Sistemi

Puanlama seviyesi	Amerikan Puanlama Sistemi	Japon puanlama Sistemi
Güçlü	9	5
Orta	3	3
Zayıf	1	1

Kaynak: Savaş ve Ay, 2005

Müşteri istekleri puanlaması kalite evinin A kısmında bulunur. Her bir isteğin karşılığına denk gelen satırda belirtilir (Güllü ve Ulcay, 2002).

Şekil 4.3'de müşteri isteklerine karşılık gelen önem derecelerinin konumlandırılışı gösterilmektedir.



Şekil 4.3. Müşteri ihtiyaçları Önem Dereceleri

Kaynak: Güllü ve Ulcay, 2002

4.1.3.4. Müşteri Memnuniyeti Seviyelerinin Analizi

Müşteri memnuniyeti çalışmaları yalnızca ürün ya da hizmetten memnuniyet derecelerinin belirlenmesinde yeterli değildir; aynı zamanda rakip firmalarının

ürünleri/hizmetleri arasında da kıyaslama yapılması gerekmektedir. Rakip firmaların analiz edilmesi sonucunda ürün/hizmetin dahada nasıl geliştirilebileceği hakkında fikir sahibi olunur. Rakip firmaların incelenmesinin ardından elde edilen sonuçlar puanlama sistemine dönüştürülerek kalite evinin içerisine aktarılır. İyileştirme oranı ve satış avantajı müşteri isteklerinin algıladığı parametrelere örnek verilebilir (Güllü ve Ulcay, 2002);

İyileştirme Oranı: Müşteri beklentilerinin yapılan çalışmalar aracılığıyla ne kadarlık bir iyileştirme olacağını belirtir.

Satış Avantajı: Pazarlama, satış departmanlarında belirlenir. İyileştirme çalışmalarının satış getirilerine olan etkisi olarak tanımlanabilir. Satış, pazarlama departmanlarınca belirlenen bu rakamlara değişken olmayan puanlamalar tanımlanır. Üç tip puanlama vardır bu puanlamalar ve tanımları Tablo 4.3'de anlatılmaktadır.

Tablo 4.3. Satış Avantajı Puanlama Sistemi

1,5	Satış potansiyeline etkisi yüksek
1,2	Satış potansiyeline etkisi orta düzeyde
1,0	Satış potansiyeline etkisi mevcut değil

Kaynak: Güllü ve Ulcay, 2002

Kalite evindeki her bir müşteri isteği için iyileştirme oranı, satış avantajı, mutlak ağırlık, bağıl ağırlık hesaplanır ve kalite evinde belirlenen noktalara yerleştirilir.

İyileştirme Oranı = Planlanan Kalite Düzeyi ÷ KFY çalışmasını uygulayan şirket memnuniyeti

Mutlak Ağırlık = (Önem Derecesi) × (İyileştirme Oranı) × (Satış Avantajı)

Bağıl Ağırlık = (Herhangi Satırın Mutlak Ağırlığı ÷ Toplam Mutlak Ağırlık) × 100

Şekil 4.4'de müşteri memnuniyeti önem derecelerinin yerleştirildiği matris gösterilmektedir.

	X_i	R_i	A_i	B_i	P_i	Y_i	Z_i	MA_i
	ÖNEM DERECESİ	KFY ÇALIŞMASINI YAPAN ŞİRKET MEMNUNİYETİ	A FİRMASI MEMNUNİYETİ	B FİRMASI MEMNUNİYETİ	PLANLANAN KALİTE	İYİLEŞTİRME ORANI	SATIŞ AVANTAJI	Mutlak Ağırlık
1. Müşteri İsteği	X_{11}	R_{12}	A_{13}	B_{14}	P_{15}	Y_{16}	1	MA_{18}
2. Müşteri İsteği	X_{21}	R_{22}	A_{23}	B_{24}	P_{25}	Y_{26}	1,2	MA_{28}
3. Müşteri İsteği	X_{31}	R_{32}	A_{33}	B_{34}	P_{35}	Y_{36}	1,2	MA_{38}
4. Müşteri İsteği	X_{41}	R_{42}	A_{43}	B_{44}	P_{45}	Y_{46}	1,5	MA_{48}
5. Müşteri İsteği	X_{51}	R_{52}	A_{53}	B_{54}	P_{55}	Y_{56}	1	MA_{58}
6. Müşteri İsteği	X_{61}	R_{62}	A_{63}	B_{64}	P_{65}	Y_{66}	1	MA_{68}

Şekil 4.4. Müşteri Memnuniyeti Seviyeleri Analiz Matrisi

Kaynak: Güllü ve Ulcay, 2002

i = satır numarası, n = satır sayısı, j = sütun numarası olmak üzere

P_{i5} = i 'nci satır, 5. sütunun planlanan kalite düzeyini

R_{i2} = i 'nci satır, 2. sütundaki KFY çalışması yapan şirket memnuniyetini ifade etmektedir.

X_{i1} = i 'nci satır, 1. sütunun önem derecesi

Y_{i6} = i 'nci satır, 6. sütunun iyileştirme oranı

Z_{i7} = i 'nci satır, 7. sütunun satış avantajı olarak anlaşılmalıdır (Güllü ve Ulcay, 2002).

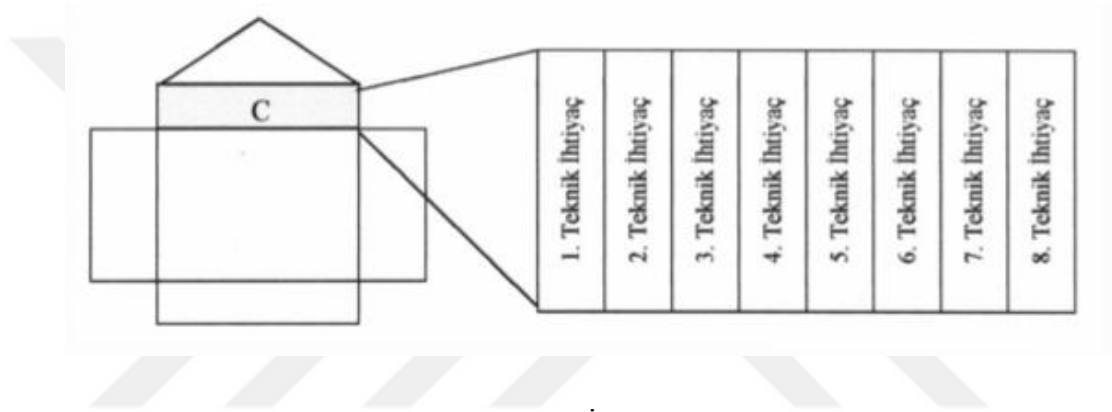
4.1.3.5. Teknik Özelliklerin Belirlenmesi

Teknik ihtiyaçları planlama matrisi müşterinin sesine göre şekillenir. Müşteri istekleri ayrıntılı bir biçimde ele alınarak beyin fırtınası gerçekleştirilir. Elde edilen müşteri isteklerinin teknik ihtiyaca dönüştürülmesi aşamasına başlanır. Teknik ihtiyaçlar müşterilerin her bir isteği üzerinden tek tek gitmezken daha çok genellemelere yer verir. Tek bir teknik ihtiyaç bir çok sorunu ele alabilir şekilde oluşturulur. Teknik ihtiyaçlar kalite evini oluşturan hizmet veya ürüne göre

şekillendiği için farklı şekillerde elde edilebilir. Örneğin bir plastik sandalye ele alınırsa plastiğin ergime sıcaklığı, dayanımı gibi sabit özelliklerden yola çıkılırken bir hizmet ele alınırsa müşteri isteklerine cevap vermek amacıyla mühendislik bir altyapıya sahip olmayan kavramlardan oluşabilir.

Teknik ihtiyaçlar ne kadar doğru bir şekilde tespit edilirse sonuçlar kalite evinde o kadar gerçekçi olur. Teknik ihtiyaçların mümkün olduğunca az olması kalite evi işlemlerini bir o kadar kolay olmasını sağlar.

Şekil 4.5'de görüldüğü üzere teknik ihtiyaçlar kalite evinin en üst kısmında konumlandırılır.



Şekil 4.5. Teknik İhtiyaçlar Tablosu

Kaynak: Güllü ve Ulcay, 2002

4.1.3.6. Müşteri İstekleri ve Teknik İhtiyaç Tablolarının İlişkilerinin Belirlenmesi

Müşteri istekleri ve teknik gereksinimler arasında ilişkiler bu bölümde tanımlanır. Matrisin her bölümüne "Ne" ve "Nasıl" soruları sorularak aralarındaki bağlantılar bulunur (Savaş ve Ay, 2005).

Tablo 4.4'de gösterildiği üzere tespit edilen ilişkiler derecelerine göre matris içerisine yerleştirilir. Güçlü, orta düzeyde ve zayıf düzeyde ilişki dereceleri mevcuttur.

Tablo 4.4. İlişkilerin Gücünü Belirten Puanlama Sistemi

Güçlü ilişki	9
Orta düzeyde ilişki	3
Zayıf düzeyde ilişki	1

Kaynak: Savaş ve Ay, 2005

Müşteri ilişkileri ve teknik ihtiyaçlar arasındaki bu puanlama sistemi sayesinde hangi teknik özelliğin hangi müşteri isteğine daha çok cevap verebilecek durumda olduğuna karar verilir. Korelasyon matrisi sonucunda hangi teknik ihtiyaçlara daha öncelik verilmesi gerektiği anlaşılır.

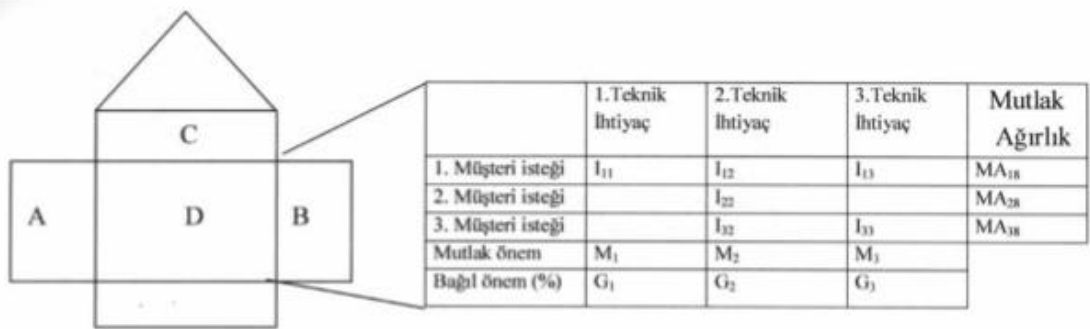
4.1.3.7 Teknik İhtiyaçların Bağlı Ve Mutlak Ağırlıklarının Hesaplanması

Her bir teknik ihtiyacın, müşteri beklentilerini karşılama ağırlıklarını bulmak amacıyla mutlak ve bağlı ağırlıklar hesaplanır (Güllü ve Ulcay, 2002).

Mutlak Önem : \sum (Mutlak Önem) \times (O satıra ait ilişki gücü)

Bağlı Önem (%) : $(\text{Mutlak Önem} \div \text{Toplam Mutlak Önem}) \times 100$

Şekil 4.6'da, hesaplamaları gerçekleştirilen mutlak ve bağlı önemlerin matris içerisindeki konumlandırılışı gösterilmektedir.



Şekil 4.6. Teknik İhtiyaçların Bağlı ve Mutlak Önemleri

Kaynak: Güllü ve Ulcay, 2002

4.1.3.8. Teknik Özellikler Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi

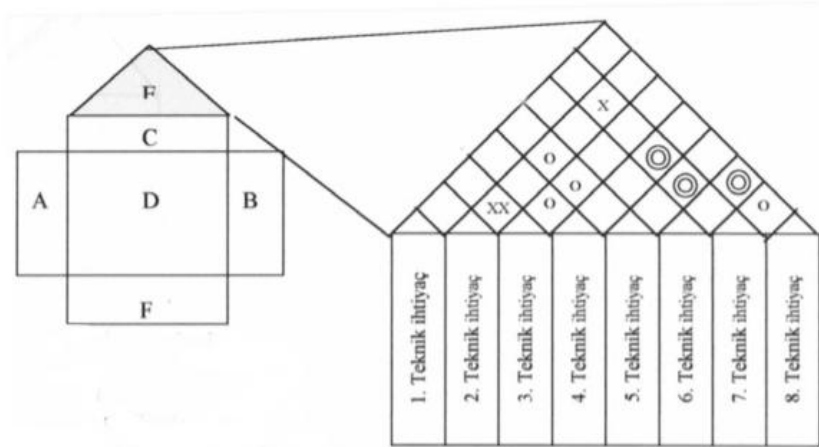
Teknik özellikler arasında ilişkiler bulunabilir. Kalite evinde bu ilişkilerin gösterilmesi gerekmektedir. Belirlenen teknik ihtiyaçlar arasında herhangi birinin iyileştirilmesi, herhangi başka bir teknik ihtiyacı da olumlu veya olumsuz olarak etkileyebilir. Bu etkileşim kalite evinin çatı kısmında belirtilir. Teknik ihtiyaçların arasındaki ilişkiyi belirtmek amacıyla bazı semboller kullanılmaktadır, kullanılan semboller Tablo 4.5'de gösterilmektedir (Güllü ve Ulcay, 2002).

Tablo 4.5. Teknik İlişki Sembolleri

İlişkilerin Derecesi	Sembol	Sembol
Kuvvetli Olumlu	⊙	++
Zayıf Olumlu	○	+
Kuvvetli Olumsuz	xx	xx
Zayıf Olumsuz	x	-
İlişki Yok	Boş	Boş

Kaynak: Savaş ve Ay, 2005

Teknik ihtiyaçlar arası ilişki kalite evinin çatı kısmında belirtilmektedir. Şekil 4.7'te kalite evinin çatı kısmında bulunan teknik ihtiyaçlar arası korelasyonların gösteriliş biçimidir.



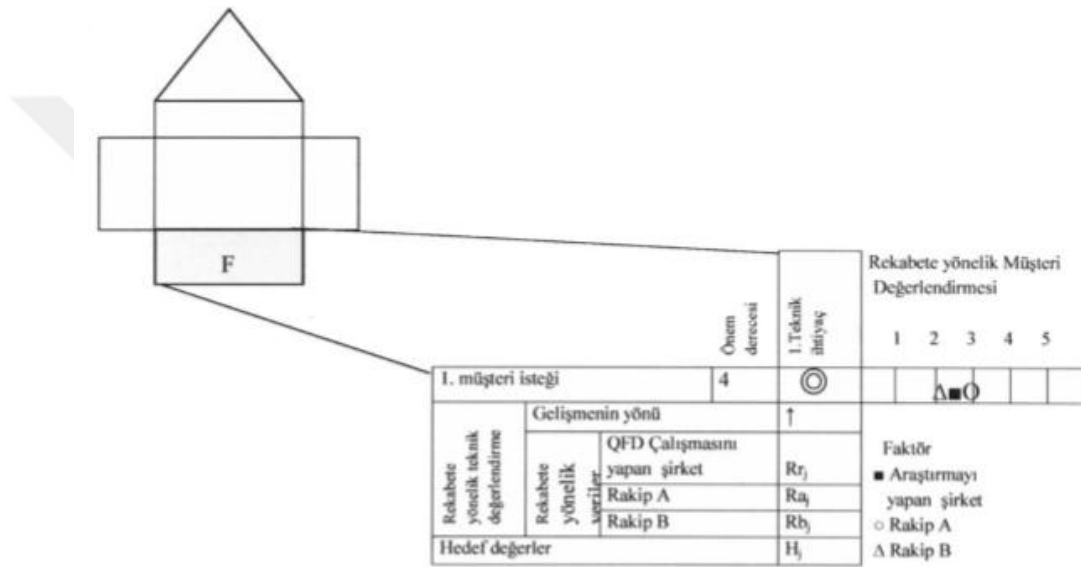
Şekil 4.7. Teknik İhtiyaçlar Arasındaki Korelasyonun Gösterilmesi

Kaynak: Güllü ve Ulcay, 2002

4.1.4. Hedeflerin Tanımlanması ve Rakip Firmalarla Karşılaştırma (Aşama 3)

Bu adımda, rakip firmaların teknik verilerine göre bir çalışma gerçekleştirir. Çalışma sonucunda elde edilen veriler yetkili kişiler tarafından yorumlanır. Rakip firmalarla yapılan kıyaslamalar sonucunda pazardaki mevcut durum görülmüş olur. Kalite fonksiyon yayılımı gerçekleştiren ekip sonuçların analizine göre hedef değerlerine karar verir (Güllü ve Ulcay, 2002).

Elde edilen bulgular Şekil 4.8'de gösterildiği gibi kalite evinin F kısmına yerleştirilir (Güllü ve Ulcay, 2002).



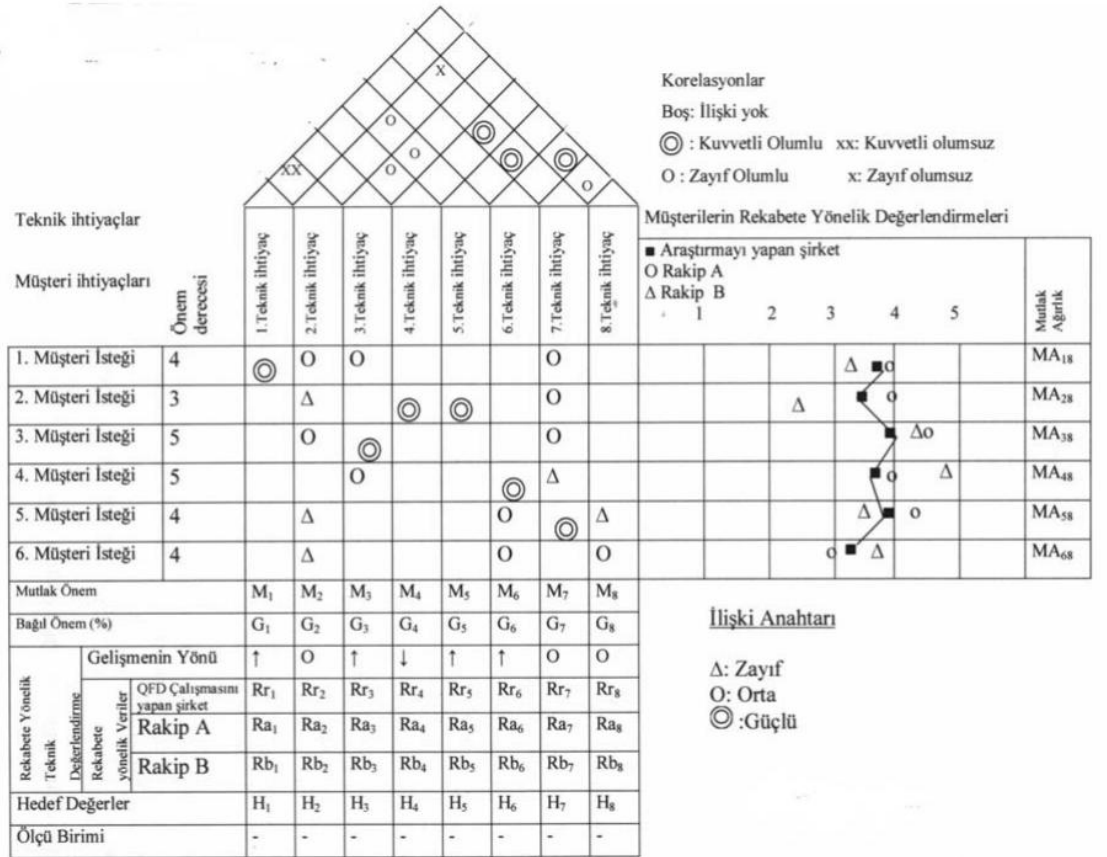
Şekil 4.8. Rakip Firmalar İle Karşılaştırma Yapılması

Kaynak: Güllü ve Ulcay, 2002

Tüm aşamalar tamamlandıktan sonra kalite evi son halini alır. Tamamlanan kalite evi sonucunda geliştirilmesi gereken teknik özellikler mutlak önem derecelerine bakılarak belirlenir (Güllü ve Ulcay, 2002).

Şekil 4.9'da oluşturulan kalite evi yorumlanmasında öncelikli olarak kalite evinin sol kısmı ele alınır. Sol kısımda müşteri istekleri konumlandırılır ve bu müşteri isteklerinin önem dereceleri her bir satırda belirtilir. Kalite evinin üst kısmında teknik ihtiyaçlar bulunur. Bu teknik ihtiyaçlar bir çok müşteri isteğine cevap verebilecek şekillerde geliştirilmiştir. Teknik ihtiyaçlar üst kısmında çatıyı oluşturan kısım teknik ihtiyaçlar arasındaki korelasyonlar belirtilir. Kalite evinin orta kısmında müşteri istekleri ve teknik korelasyonların birbirleriyle ilişki dereceleri belirtilmiştir.

Şekilde ilişki dereceleri rakamlar yerine semboller ile ifade edilmiştir. Kalite evinin sol kısmında müşteri rekabetine yönelik değerlendirmeler grafiksel bir dil kullanılarak anlatılmıştır. Her bir şekil çalışmada bulunan üç firmayı yansıtmaktadır. Kalite evinin en alt katmanını ise teknik standartlar oluşturmaktadır.



Şekil 4.9. Kalite Evi

Kaynak: Güllü ve Ulcay, 2002

BEŞİNCİ BÖLÜM

YAYIN TARAMASI

Bu bölümde KFY uygulamaları ile müşteri memnuniyetini artırma çalışmaları incelenmiştir, incelenen çalışmaların kısa özetleri yapılmıştır.

Kılıç Delice ve Güngör, 2008 yılında yaptıkları çalışmada kalite fonksiyon yayılımının kullanılan sıradan metodların yanı sıra Kano Model Uygulaması yapmışlardır. Bu modelde farklı olarak müşteri ihtiyaçları sınıflandırılmış, müşteri beklentilerini işletmelerin karşılayabilme durumları derecelendirilmiş ve tüketici memnuniyeti arasındaki ilişki ortaya çıkarılmıştır.

Kılıç Delice ve Güngör, 2008b yaptığı çalışmada; teknik gereksinimler ve müşteri beklentilerinin birlikte korelasyonları hesaba katılmamıştır. Böylelikle teknik gereksinimlerin önemi daha çok ortaya çıkarılmıştır. Kılıç Delice ve Güngör'ün önerdikleri yöntemde, müşterinin sesine göre, üründe bulunması gereken özellikler önem sıralamasına göre sınıflandırılır. Böylelikle ürün üretilirken üretici kişi teknik ya da estetik nedenlerden dolayı tercih yapmak durumunda kalırsa çalışma sonunda yapılan önem sırasına göre bir tercih yapacaktır ve tasarımına yön verecektir.

Birgün ve Yedekçi, 2008 yılında toplam kalite yayılımını bir spor malzemesi tasarımında ele almıştır. Yapılan çalışmada sektörün önde gelen spor çantası üreticilerinden olan firmanın ürettiği 60+10 litre hacimli sırt çantası ele alınmıştır. Yalın felsefenin de mihenk taşlarından olan müşterinin sesi olgusundan yola çıkılarak çalışmalara başlanmış, yapılan çalışmada dağcılık branşı ele alınmış, dağcılık sporunda sırt çantasında olması gereken özellikler kalite fonksiyon yayılımı ile irdelenmiş ve elde edilen bulgular analiz edilmiştir.

Olçay ve Esin, 2010 yılında yaptıkları çalışmada günümüz toplu konut projelerinde müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin projelere ne oranda yansıdığını araştırmıştır. Çıkan sonuçlar neticesinde kalite fonksiyon yayılımı metodolojisinin konut sektöründe uygulanabilirliği sorgulanmış ve bunu deneyen firmalar içerisinde bir araştırma yapılmıştır. Bu çalışmada TOKİ'nin gelir paylaşım modelleri üzerinde durulmuştur. Çalışma sonucunda kalite fonksiyon dağılımının inşaat sektöründe nasıl bir yarar sağlayacağı ortaya konmuştur. Bu çalışmada güvenilirliği en yüksek boyutlarda tutmak için çok ölçütlü karar verme tekniği olan Analitik Hiyerarşi Süreci kullanılmıştır.

Işık, Seğmen ve Kölemen, 2012 yılında kalite fonksiyon yayılımını (KFY), askeri eğitim alanında kullandıkları çalışmalarında bir mühendislik lisans programı tasarımı için bir model oluşturmuşlardır. Hava Harp Okulu endüstri mühendisliği lisans programına uygulanmış olan çalışmada karşılaşılabilecek olumsuzluklar araştırılmış ve sonuca bağlanabilmesi için tartışmalar gerçekleştirilmiştir. Hava Harp Okulu'nun, hava kuvvetleri komutanlığının subay kaynağı olduğu göz önüne alındığında, çalışma sektöre özel olarak ayrıntılı ve dikkatli bir biçimde geliştirilmiştir. Çalışmada müşterinin sesi Analitik Hiyerarşi Süreci ile katmanlara ayrılmıştır. Program sonucunda ele alınan derslerin nitelik ve nicelikleri analiz edilmiş. Hava Harp Okulu öğrencilerine ne gibi katkılar sağladığı dikkate alınmıştır. KFY yaklaşımının nasıl bir başarı ortaya koyduğu gösterilmiştir. Yazarların belirttiği gibi KFY yaklaşımı Hava Kuvvetlerinin eğitim hedeflerine ulaşabilmesi için takip edilebilmesi kolay ve şeffaf bir yöntem sunmuştur.

Akbaba, 2005 yılında yapmış olduğu çalışmada konaklama hizmeti sağlayan bir işletmede hizmet kalitesini yükseltecek ve müşteri memnuniyetini en üst seviyeye çıkaracak, aynı zamanda yeni hizmet tasarımları ortaya çıkarabilecek olan kalite fonksiyon yayılımını uygulamıştır. Kalite fonksiyon yayılım sürecini dört yıldızlı bir konaklama hizmeti sağlayan işletmede gerçekleştirmiştir. Kalite fonksiyon yayılım süreci altı adımdan oluşmaktadır bunlar; müşterinin sesini kavrama, hizmet planlama matrisinin oluşturulması, planlama , hizmet süreç matrisinin oluşturulması , hizmet kalite kontrol matrisinin oluşturulması ve görev göçerimi tablosunun

oluşturulmasından oluşmaktadır. Bu uygulama sonucunda kalite fonksiyon yayılımının bir konaklama hizmeti sağlayan işletmede rahat bir biçimde uygulanabilirliği ve olumlu sonuç analizleri doğurabileceği ortaya konmuştur.

Bayraktar, 2007 yılında yayınladığı tez çalışmasında bir yazılım firmasını ele almıştır. Bir firma seçilmiş ve burada ticari muhasebe, genel muhasebe ve ticari kontrol departmanlarında kullanılmaya yeni başlanan A programının yeterli verimi sunmadığı için performansın artırılması amacı ile bu programın yazılımı gerçekleştiren firma tarafından program üstünden bir kalite fonksiyon yayılımı uygulanmıştır. Yapılan çeşitli çalışmalar sonucunda bir kalite evi oluşturulmuş ve iyileştirilmesi gereken hususlar ve bu iyileştirmelerin yapılabilmesi için gereken teknik özellikler belirlenmiştir.

Güllü ve Ulçay, 2002 yılında kalite fonksiyon yayılımını ayrıntılı bir biçimde ele alarak bir uygulama çalışması gerçekleştirmişlerdir. Ürün olarak kablo seçilen bu çalışmada, kablo üretimini sağlayan bir firmada kalite fonksiyon yayılımı uygulanmıştır. İki adet rakip firma ile çeşitli kıyaslamalarda bulunulmuş ve elde edilen sonuç ve bulgular gerekli analiz süreçlerinden geçirilerek kablonun kalitesini artırmaya yönelik çalışmalar yapılması ortaya konmuştur.

Doğan ve Arıcan, 2008 yılında kalite fonksiyon yayılımının ilaç sektörü üzerindeki uygulanabilirliğini araştırmışlardır. Miyorelaksan ilaçlarına yönelik uygulanan bu kalite fonksiyon yayılımı çalışması sonucunda yapılan analizler sonucunda bulunan; tedaviye uyum, uygulama kolaylığı, form çeşitliliği, günlük alınması gereken doz miktarı, yüksek plazma konsantrasyonu non-sedatif etkilerdir. Ürün yöneticisi bu sonuçlar karşısında uygun ürün konumlandırılmasını gerçekleştirmek zorundadır.

Ersöz ve Aktepe, 2011 yılında yapmış oldukları çalışmada, çoklu müşteri gruplarının analizinde kalite fonksiyon yayılımında ilk olarak gerçekleştirilen müşterilerin isteklerinin önemini ortaya çıkarmış ve müşteri isteklerine çözüm olarak

geliştirilecek olan yaklaşımı gerçekleştirmişlerdir. Analitik ağ süreci (AAS) tekniği kullanılan bu çalışmada müşteri isteklerini önem derecelerine göre sıralamak yerine, etkin istekleri tespit etmek amacıyla veri zarflama analizi (VZA) adımları eklenmiştir. Bu çalışmada VZA ve AAS birlikte yorumlanmıştır ve bu yorumlama VZAAS algoritması olarak adlandırılmıştır. Bir beyaz eşya firmasında kullanılan bu yöntem ile VZAAS algoritması ile elde edilen sonuçların AAS tekniği ile elde edilen sonuçlara oranla daha başarılı olduğu şirketin pazarlama uzmanları tarafından da kabul görmüştür.

Uysal, Erun ve Sakarya, 2012 yılında gerçekleştirdikleri çalışmada 2000'li yılların etkili öğrenme yöntemlerinin başında gelen E-öğrenme uygulamalarına değinilmiştir. Bu sistemlerin kalite düzeyi etkili öğrenmeyi sağlayacak en önemli etmenlerin başında gelmektedir. E-öğrenme sisteminin kalite ihtiyaçlarını belirlemek adına kalite fonksiyon yayılımı yöntemi uygun görülmüş ve çalışma da E-öğrenme tasarım ve geliştirme süreçlerinde KFY uygulanmıştır.

Ardıç, Çevik ve Göktaş, 2008 yılında bir üniversitenin yüksek lisans öğrencilerinin, ders programındaki değişiklik isteklerine göre yeniden tasarlanması amacıyla KFY uygulaması yapmışlardır. Üniversitede yapılan çalışmada öncelikli olarak yüksek lisans bölümleri tasarlanırken öğrenci (müşteri) istekleri ele alınmış, yapılan çalışmalar sonucunda en önemli öğrenci isteği olarak öğretim üyesinin dersine tam hazırlıklı bir şekilde gelmesi görülmüştür. Bir diğer unsur olarak öğrenci sayısının fazlalığı derslerin verimsiz bir şekilde geçmesine neden olmaktadır. Öğrenci sayısının fazlalığı ve dersin verimliliği birbirine ters orantı ile bağlıdır. Son olarak önem derecelerine göre verilen eğitimlerin doktora öğrenimine hazırlık olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Yıldız ve Baran, 2011 yılında süt ürünlerini pazara sunan bir firmada, müşteri taleplerini doğru karşılamak amacıyla ayrıca firmanın sektördeki yerini daha üst noktaları taşımak için kalite fonksiyon yayılımını bir süt ürünü olan homojenize yoğurt üstünde uygulamışlardır. Homojenize yoğurt üstüne bir kalite evi

tasarlanmıştır. Kalite fonksiyon yayılım sonucunda müşteri beklentileri arasında en fazla paya sahip olan bulgunun fiyat uygunluğu olduğu ortaya çıkmış, fiyat uygunluğunun nasıl azaltılacağı konusunda yapılan çalışmalarda ortaya çıkan sonuçlara göre en önemli etkenin yerli üretime teşvik olduğu ortaya konmuştur. Kalite fonksiyon yayılımı sonucunda işletmede kalitenin her daim artması için müşteri odaklı yönetim felsefesi şirketin her bir çalışanına aşılması gerektiği belirtilmiştir.

Tuncay ve Bayhan, 2012 yılında bir hizmet işletmesinde bu çalışmayı gerçekleştirmişlerdir. Günümüz dünyasında artan rekabet ortamı sayesinde kalite her geçen gün daha da çok önem kazanmaktadır. Müşteriler istedikleri ürüne istedikleri zaman ve istedikleri kalitede sahip olmak istemektedir. Müşterilerin bu isteklerinin doğru zamanda ve doğru şekilde karşılanmasında en büyük etkenlerden bir tanesi de tedarikçi seçimidir. Doğru tedarikçi seçimi, doğrudan bir şekilde müşteriye etkiyebilir. Bu çalışmada kalite fonksiyon göçerimi tedarikçi seçim probleminde çözüm olarak uygulanmaktadır.

Kılıç ve Babat tarafından 2011 yılında yapılan çalışmanın amacı yiyecek içecek işletmesinin müşteriye yönelik bir hizmet anlayışının olup olmadığı konusunda bir sonuca varmak ve çıkan sonuca göre neler yapılabileceği hakkında tartışılmasıdır. Yapılan kalite fonksiyon yayılımı çalışması sonucunda hizmeti sunan yerin yapacağı en önemli etken olarak ürünleriyle fark yaratarak kaliteli bir hizmet sunmaktadır, bu da müşterilerin isteklerine uygun ürünler geliştirerek meydana gelir. Kalite fonksiyon yayılımı sonucunda müşteri memnuniyetinde düzenli bir artış sağlayacağı ve bunun da sadık müşteri profilinde önemli bir artışa neden olacağı belirtilmiştir.

Dinçel ve Yenen, 2011 yılında yaptıkları çalışmada kalite fonksiyon yayılımını bir suv segment araç firmasında uygulamışlardır. Suv segment araç satın alan müşteri istekleri belirlenmiş ve kalite evi çalışması uygulanmıştır. Kalite fonksiyon yayılımı sonucunda oluşturulan kalite evi incelenmiş ve gerekli analizler yapılmıştır, eksik olan noktalar ortaya çıkarılmıştır. Gerçekleştirilen anket çalışmaları sonucunda en

önemli müşteri istekleri; performans yönünden aracın güçlü olması, güvenilirlik seviyesinin en üst noktalarda olması, konfor ekipman ve donanımlarının güçlü ve yeterli olması ve son olarak da görüşünün etkileyici olması gerektiği sonuçları ortaya konmuştur.

Memiş ve Ekenci, 2007 yılında yayınladıkları makalede Ankara ilinde bulunan kamu ve özel spor salonlarında müşteri memnuniyetine yönelik bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışmada 460 müşteri, görüş ve önerilerini bildirmiştir. Çalışmada anket sistemi kullanılmıştır. Çalışma sonucunda kamuya ait spor merkezlerini tercih eden müşterilerin; ortam temizliğine dikkat edilmesi ve hizmet kalitesi açısından müşterileri daha tatmin edici çalışmalar gerçekleştirmelerini belirtmektedir. Özel sektörde bulunan müşteri isteklerinde ise en fazla dikkat edilmesi gereken husus olarak kişisel gelişim artırılması yönünde müşterileri daha çok bilgilendirecek programların çeşitliliğinin artırılması yönündedir. Tesisleri kullanan bayan ve erkek müşterilerin ihtiyaçlarının farklı farklı alanlarda olduğu tespit edilmiştir. Spor tesislerinde bu çalışmalar sonucunda alınması gereken önlemler arasında en önemlisinin etkin bir şikayet sorun giderme mekanizmalarının iyileştirilmesi olduğu kanısına varılmıştır.

Yüzgenç ve Alay Özgül, 2014 yılında Ankara Büyükşehir Belediyesi tarafından işletilen altı adet spor salonu ve altı adet gençlik merkezinde müşteri memnuniyetine yönelik bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Spor hizmetleri alanında faaliyet gösteren spor salonları ve gençlik merkezlerinde müşteri algılarını tespit etmek ve beklenen algı kalitesini anlayıp daha iyi bir noktaya yükseltmek için yapılan bu çalışmada Hizmet Kalitesi Değerlendirme Ölçeği (HKDÖ) kullanılmıştır. Araştırma sonucunda kadın üyelerin erkek üyelere oranla soyunma odalarından daha memnun oldukları, ayrıca evli üyelerin bekar üyelere oranla verilen hizmetten daha memnun oldukları gözlenmiştir. Sonuç olarak belediyelere ait spor merkezlerinde kalite düzeyini artırmak için üyelere belli zaman aralıklarında istek ve şikayetlerinin dinlemesinin yerinde olacağı kanısına varılmıştır.

Akyıldız'ın, 2012 yılında yaptığı çalışmada belediye hizmetlerinin ne derece kaliteli olduğu vatandaşların istek ve arzularına ne yönde kulak verdiği ölçülmüştür. Yapılan çalışmada Uşak Belediyesi ele alınmıştır. Anket çalışmasının yapıldığı bu çalışmada vatandaşların yaşına, cinsiyetine, eğitim düzeyine ve gelir düzeyine bağlı olarak ne ölçüde farklılık gösterdiği ortaya konmuştur. Analizler için SPSS 15.0 programı kullanılarak bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Elde edilen sonuçlara bakıldığı zaman; vatandaşın belediye hizmetlerinden memnun olup olmadığı konusunda kararsız oldukları, memnuniyet seviyesinin en yüksek olarak, memnuniyet seviyesinin en düşük olduğu hizmet olarak da geri dönüşüm projeleri olarak belirlenmiştir. Yine yapılan anket çalışması sonucunda eğitim seviyesi daha yüksek vatandaşların hizmet seviyesinden, eğitim düzeyi daha düşük olan vatandaşlara göre daha memnuniyetsiz oldukları sonucu ortaya çıkmıştır.

Tikici ve Türk, 2003 yılında yaptıkları çalışmada bir hipermarket zincirinde müşteri memnuniyeti değerlendirmesinde bulunmuşlardır. Yapılan çalışmada iç müşteri ve dış müşteri memnuniyet dereceleri ayrı ayrı değerlendirilmiş ve müşteri memnuniyetini artırmaya yönelik ne gibi önlemler alınması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmalar sonucunda iç müşterilerin memnuniyet düzeylerindeki artışın paralel olarak dış müşterilerin de memnuniyet seviyelerinde artışa neden olacağı belirlenmiştir. Çalışma sonucunda, artırılmaya çalışılan iç müşteri taleplerinin önemszenmesi, bayan personelin memnuniyet oranlarının artırılmaya çalışılması, eğitim düzeyi yüksek çalışma arkadaşlarının yönetim tarafından artırılması kararlaştırılmıştır.

Yücel, Yücel ve Atlı, 2012 yılında belediyelerin sunduğu hizmetleri değerlendirme amacıyla Elazığ Belediyesi'nin hizmet verdiği Elazığ ilinde bir memnuniyet çalışması gerçekleştirmiştir. Elazığ'da yaşayan vatandaşların yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, gelir düzeyi ve ikamet ettikleri mahallelere göre istek ve şikayetlerinin ne derecede farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Memnuniyet değerlendirilmesinde frekans dağılımı kullanılırken farklılıkların saptanmasında T-testi ve ANOVA analizleri yapılmıştır.

Şener ve Behdioğlu, 2013 yılında gerçekleştirdikleri çalışmada Kütahya Belediyesi'ne ait olan Azot ve Atakent spor salonlarında müşteri sadakatini incelemişlerdir. Çalışmanın amacı spor salonlarındaki müşteri sadakatine etki eden bulguları saptamak ve müşteri sadakati için neler yapılması gerektiği sonucuna varabilmektir. İki spor salonunda çoklu regresyon modeli kullanılmış ve sonuçları analiz edilmiştir. Sadık müşteri işletmeler için en önemli tabanı oluşturmaktadır hem ekonomik bir kazanç kaynağı hem de yeni müşterilere ulaşmak için bir adımdır. İşletmeden memnun sadık kullanıcılar etraflarında da bu memnuniyetlerini dile getirerek yeni müşterileri işletmeye çekmektedirler. Müşteri memnuniyetini ilişkin farklılıkları tespit etmek amacıyla çalışmada T-testi ve ANOVA testleri uygulanmıştır.

Üzüm ve arkadaşları, 2016 yılında yaptıkları çalışmada kamu ve özel sektörde spor hizmeti alan kişilerin memnuniyet derecelerini belirlemek için Uçan (2007), tarafından geliştirilen "Spor-Fitness Merkezleri Algılanan Hizmet Kalitesi Ölçeği (SFM-HKÖ)" kullanmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre spor salonu yöneticilerinin bayan üyelere yönelik memnuniyet çalışmalarını güçlendirmeleri gerektiği, evli üyelere yönelik memnuniyet çalışmalarının yürütülmesi gerektiği, kamu spor salonlarının gerekli malzeme ve personel eğitimi konusunda özel sektöre göre daha geride kaldığı kendini bu alanda daha çok geliştirmesi gerektiği sonuçları ortaya çıkarılmıştır.

Atabaş ve Kumartaşlı, 2014 yılında spor salonuna giden bireylerin fitness salonlarından beklentilerini araştırmak amacıyla yapılan çalışmada 174 spor merkezi üyesine anket sistemi uygulanmıştır. Sonuçlara bakıldığı zaman üyelerin fitness salonlarının kalite düzeyinden memnun oldukları saptanmıştır. Fitness salonlarında antrenörlerin eğitimi ve üyelere yönelik hal ve tavırları en önemli müşteri memnuniyeti sonucu olarak alınmıştır.

KFY, uygulamaları yapılan yayın taramalarında da görüldüğü üzere pek çok sektörde uygulama alanı bulmuş bir yöntemdir.

Müşteri memnuniyeti konusunda yapılmış olan çalışmalarda KFY'nin yanı sıra, anket çalışmaları da önemli bir yer teşkil etmektedir. Spor salonlarında, müşteri memnuniyeti araştırmalarında çalışmaların büyük çoğunlunun anket uygulamaları olduğu tespit edilmiştir.

Bu çalışmada, spor tesislerinde müşteri memnuniyetini anlamak amacı ile, KFY uygulaması yapılmış ve sadece mevcut durumu ortaya koymak yerine tesislerin müşteri memnuniyet derecelerini artırmak için ne gibi çalışmalar yapması gerektiği de ortaya çıkarılmıştır.



ALTINCI BÖLÜM

KALİTE FONKSİYON YAYILIMI TEKNIĞİNİN BİR SPOR TESİSİNDE UYGULANMASI

Bu bölümde, İstanbul Büyükşehir Belediyesi Gençlik ve Spor Müdürlüğüne bağlı spor tesislerindeki müşteri şikayetlerinin incelenmesi sonucunda, müşteri memnuniyetini artırmak amacıyla gerçekleştirilen KFY uygulaması açıklanmıştır.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi, 1994 yılından itibaren gençliğin geleceğine yatırım olarak eğitsel, kültürel, sosyal, sanatsal ve sportif alanlarda; ilgili kurum ve kuruluşlarla işbirliği yaparak farklı farklı projeleri planlayıp bu alanda hizmete dönüştürmektedir.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi; ihtiyaçtan dolayı hizmete yönelik devam eden projelerin sürekliliğini sağlamak ve yeni projeleri planlayıp hayata geçirebilmek için spor tesisi işletmeciliğini yapmakta olan iştirak şirketlerinden Spor İstanbul ile sporcu yetiştirme ve yarıştırmada önemli bir işlev yerine getiren İBB Spor Kulübü'nün yanında kurumsal yapıda koordinasyonu sağlayacak ve yeni projeler üretecek Gençlik ve Spor Müdürlüğü'nü kurarak kurumsal yapıdaki önemli bir eksikliği gidermiştir.

Her yaştan insanın spor yaparak sağlıklı olmasının yanı sıra sporun birey ve toplum yaşamına kattığı barış, kardeşlik ve sevgi ortamını sürekli kılmak hedefler arasında yer almaktadır. Gençlik ve Spor Müdürlüğü Hizmetlerini; Spor Hizmetleri ve Gençlik Hizmetleri olmak üzere iki alanda sürdürmektedir. Gençlik hizmetleri adı altında, izcilik faaliyetleri, internet ve bilgi erişim hizmetleri, çocuk meclisi faaliyetleri gibi çeşitli hizmetler gerçekleştirilmektedir. Spor hizmetleri adı altında ise; spor tesisi işletmeciliği, İBB spor tesisleri faaliyetleri, okul spor salonları faaliyetleri, açık/kapalı alanlarda sabah sporları, sporcu yetiştirme hizmetleri, geleceğin yetenekleri tespit projesi, engellilere yönelik spor aktiviteleri, amatör spor kulüplerine malzeme yardımı, spora ve sporcuya yönelik eğitim ve kültür faaliyetleri, ulusal/uluslararası spor organizasyonlarına destek sağlaması gibi çeşitli faaliyetler gerçekleştirilmektedir.

İstanbul Büyükşehir Belediyesine ait 45 spor kompleksi ve tesisinde; 2 adet Buz Pisti, 18 adet Spor Salonu, 19 adet Yüzme Havuzu, 29 adet Fitness Salonu, 19 adet Step-Aerobik Salonu, 24 adet Savunma Sporları Salonu, 15 adet Masa Tenisi Salonu, 26 adet Sauna, 41 adet Tenis Kortu, 18 adet açık Basketbol-Voleybol Sahası, 39 adet Halı Saha, 4 adet Stat, 1 adet Squash Salonu, 17 adet Çocuk Oyun Odası ve 2 adet Kamp Eğitim Merkezinde uzman eğitmenler nezaretinde haftanın 7 günü 08.00-18.00 saatleri arasında ücretsiz, 08.00 - 22.00 saatleri arasında yüzme, fitness, step-aerobik, zumba, pilates, basketbol, voleybol, futbol, karate, taekwon-do, kickbocks, capoiara, kungfu, kort tenisi, masa tenisi, badminton, jimnastik, buz hokeyi, buz pateni, wushu, spinning, squash branşlarından oluşan toplam 22 dalda ücretli/ücretsiz spor hizmeti verilmektedir. 4-6, 7-12, 13 yaş ve üzeri yüzme, 6 yaş üzeri uzakdoğu sporları, 4-12 yaş jimnastik, 7 yaş ve üzeri buz sporları, 16 yaş ve üzeri diğer tüm branşlarda sporcular, kulüpler ve engelli yurttaşlar da dahil olmak üzere seans olarak İstanbul Büyükşehir Belediyesi adına spor tesislerinde verilen yıllık hizmet sayısı istatistikî rakamlara göre 3 milyonu aşmaktadır.

2015 yılına kadar “Sporla Sağlıklı Nesillere Doğru” projesi ismi altında yürütülen spor hizmetleri 01 Ocak 2015 tarihinden itibaren “**İstanbul Büyükşehir Belediyesi Tesis İşletmeciliği**” kapsamında uzman eğitimciler nezaretinde kapalı ve açık spor alanlarında devam etmektedir.

Tesis işletmeciliği birimine bağlı 45 adet spor tesisinin aylık kontrolleri tesis işletmeciliği biriminde çalışan ekip tarafından kontrol edilmektedir. Birim içerisinde teknik ve spor ekibi olarak iki adet koordinatörlük mevcuttur (Gençlik ve Spor Müdürlüğü, Anonim, b.t).

6.1. İ.B.B. SPOR TESİSLERİNDE MÜŞTERİ ŞİKAYETLERİNİN ARAŞTIRILMASI

Tesislerde bulunan dilek ve şikayet kutularına üyeler tarafından bilgilendirme formları yazılır. Bu kutular aylık olarak spor ekibi çalışanları tarafından açılarak genel merkeze getirilir. Genel merkezde bu istek ve şikayet formları bu işlem için çalışan elemanlar tarafından incelenerek bilgisayar ortamına dökülür. Bu belgeler sabit bir format üstüne eklenerek gerekli incelemelerde bulunmak üzere ilgili birimlere yönlendirilir.

Ayrıca aynı ekip tarafından aylık olarak tesisleri kullanan üyeler düzenli bir şekilde aranarak birebir memnuniyet çalışması yapılır. Aramalar da aynı şekilde sınıflandırılarak gerekli birimlere iletilir.

Tablo 6.1 ve Tablo 6.2'de 2016 ve 2017 yıllarına ait şikayet memnuniyet çalışması kapsamında yapılan telefon aramaları ve bilgi formlarının ayrıntıları verilmektedir.

Tablo 6.1. Telefon Aramaları Memnuniyet Çalışması Toplam Sayı Tablosu

HAFTALIK					2016 TOPLAM								
ULAŞILAN KİŞİ SAYISI					0		ULAŞILAN KİŞİ SAYISI					1485	
KULLANIM BİLGİLERİ DOĞRU OLMAYAN KİŞİ SAYISI					0		KULLANIM BİLGİLERİ DOĞRU OLMAYAN KİŞİ SAYISI					9	
TALEP	ŞİKÂYET				MEMNUNİYET		TALEP	ŞİKÂYET				MEMNUNİYET	
	TEKNİK	TEMİZLİK	EĞİTMEN	DİĞER				TEKNİK	TEMİZLİK	EĞİTMEN	DİĞER		
0	0	0	0	0	0	0	75	46	30	46	108	1161	78%

Tablo 6.2. Dilek-Şikayet Formları Toplam Sayı Tablosu

2016 YILI TOPLAM			HAFTALIK			2017 YILI TOPLAM		
DİLEK - ŞİKAYET FORMLARI		322	DİLEK - ŞİKAYET FORMLARI		18	DİLEK - ŞİKAYET FORMLARI		88
DİLEK	ŞİKÂYET	MEMNUNİYET	DİLEK	ŞİKÂYET	MEMNUNİYET	DİLEK	ŞİKÂYET	MEMNUNİYET
88	168	66	4	14	0	36	46	6

Tesislerden toplanan dilek ve şikayet formlarından elde edilen şikayetler, çoğunluk olarak aşağıdaki gibi listelenmiştir.

- **Teknik şikayetler**

Elektrik panolarının uygun yerleştirilmemesi,

Duş giderlerinin yetersiz olması,

Mekanik havalandırma sistemlerinin yetersiz olması,

Havuz alanlarında kaymaz seramiklerin bulunmaması,

Havuz sıcaklıklarının uygun olmaması,
Tesislerde izolasyon problemlerinin bulunması,
Nem alıcı sistemlerinin yetersiz çalışması,
Engelli erişiminin uygun olmaması,
Tesis içerisindeki spor alanları ile ıslak hacimlerin uzaklık problemleri,
Tenis kortlarından açık olanlarının kışın kullanılmaması,
Otopark alanlarının yetersiz olması,
Yeterli duş sayılarının bulunmaması.

• **Genel şikayetler**

Rezervasyon bekleme sürelerinin uzun olması,
Seans sayılarının yetersiz olması,
Branş hocalarının ilgisizlikleri,
Yöneticilerin ve rezervasyon çalışanlarının ilgisizlikleri,
Seans sırasında olması gerekenden fazla kişinin ders alması,
Havuzlarda kimi zaman bonesiz yüzen üyelere rahatsızlık duyulması,
Seans saatlerinin kısa olması,
Soyunma odalarında fön makinesi eksikliği,
Hijyen koşullarının yetersizliği.

6.2. TESİSİN SEÇİMİ

Spor tesisleri ile ilgili olarak belirlenen şikayetlerin müşteri memnuniyetine olumsuz etkilerinin neler olduğu araştırılmıştır. Mevcut spor tesisleri içerisinde şikayet oranlarına bakılarak bir tesis seçilmiştir. Aynı zamanda bu tesisin seçilmesinde içinde bulundurduğu branş çeşitliliği de etkili olmuştur.

45 adet spor tesisi içerisinde İstanbul ili Avcılar ilçesinde bulunan İstanbul Üniversitesi Avcılar Spor Kompleksi (İ.Ü.A.S.K) seçilmiştir. Bu tesis seçilmesinde içerisindeki branş sayısının çok olması çeşitli spor alanlarına ev sahipliği yapması birinci öncelik olmuştur.

Tesisteki spor alanları olarak;

1 Adet kapalı spor salonu,

1 Adet yarı olimpik yüzme havuzu,

1 Adet fitness salonu,

1 Adet Step-Aerobik salonu,

1 Adet masa tenisi salonu,

1 Adet açık basketbol sahası,

1 Adet 3 adet tenis kortu (1 tanesi açık)

bulunmaktadır.

6.3. SPOR TESİSİNDE (İÜASK) KALİTE FONKSİYON YAYILIMININ ADIMLARI

Spor salonunda Kalite Fonksiyon Yayılımı için bir ekip oluşturulmuştur. Bu ekip için sporla birebir ilgili spor yöneticileri, spor eğitmenleri, spor salonlarının teknik birimlerinden ilgili mühendisler ve mimarlar ve kalite fonksiyon yayılımı ekibinin lideri olarak bir kalite uzmanı belirlenmiştir. Bu yöntem sayesinde hem kalite fonksiyon yayılımı uygulanacak tesis kendi mevcut durumunu inceleme imkanı bulurken, aynı zamanda rakipleri arasındaki farkları tespit etme imkanı da bulmaktadır. Böylelikle daha iyi kalitede hizmet verilmesi amaçlanmıştır.

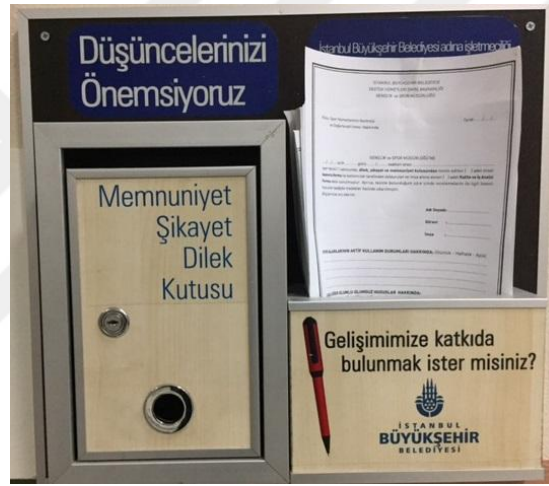
Hedef tüketici özellikleri belirlenirken, spor hizmetinden fayda sağlayan veya spor hizmeti ile ilgili merakı bulunan kişilerden faydalanılması gerekmektedir. Bu çalışmada müşteri istek/şikayet formları, düzenli olarak gerçekleştirilen telefon aramalarından ve müşterilerle kurulan birebir konuşmalardan yola çıkılmıştır.

6.3.1. İÜASK' da Müşteri İhtiyaçlarının Belirlenmesi

İÜASK' da müşteri ihtiyaçlarını belirlemede bir kaç yöntem kullanılmaktadır. Kullanılan yöntemler arasında salonda bulunan dilek/şikayet formları, her ay spor

salonunu kullanan üyelere yönelik olarak gerçekleştiren telefon aramaları ve internet ortamında kurulan kurumsal e-posta hizmetleri bulunmaktadır.

Memnuniyet, şikayet ve dilek kutusu: Spor salonu içerisinde görünmesi kolay alanlarda memnuniyet, şikayet, dilek formlarının bulunduğu bir köşe ayrılır. Spor salonu kullanıcıları memnuniyetsiz kaldıkları veya istek olarak talep ettikleri her türlü bilgiyi bu formlara yazarak kutu içerisine atarlar. Formların bulunduğu kutular aylık olarak açılarak genel merkeze iletilir ve genel merkezde okunan formlar içerikleri bakımından (teknik, temizlik, eğitmen ilişkileri vs.) belli kategorilerde ayrılarak ilgili birimlere gereğinin yapılması için aktarılır.



Şekil 6.1. Memnuniyet Şikayet Dilek Kutusu

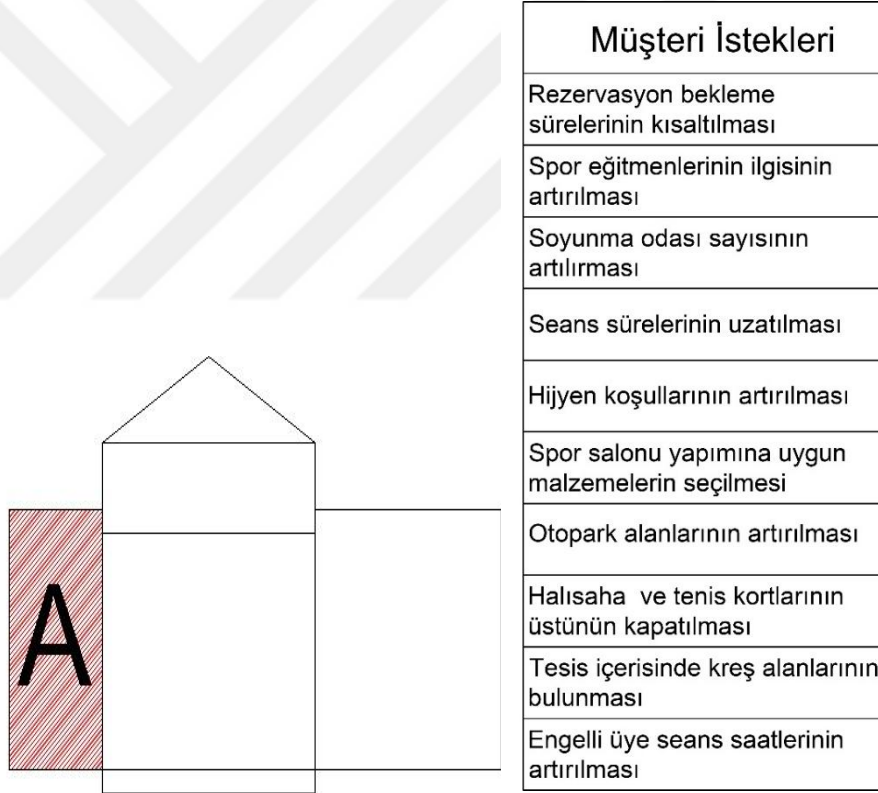
Memnuniyet, şikayet, dilek telefon aramaları; Her ay düzenli aralıklarla belirlenen müşterilere uygulanan telefon aramalarından meydana gelmektedir. Müşteriler tesiste kullanılan branş alanlarının yoğunluk durumuna göre seçilir. Branşların kullanım sayılarına göre belirlenen bu arama sıklıkları, branşlardaki yoğunluk seviyelerinde düşmeler veya artışlarının kök nedenlerini belirlemeye yöneliktir.

Yapılan çalışmalar sonucunda müşterilerden gelen şikayetler bir havuzda toplanır. Daha sonra bu havuzdaki şikayetler belirli kısıtlara göre sınıflandırılır. Müşteri ihtiyaçlarını belirlemek amacıyla gelen şikayet örneklerinde;

- Soyunma odalarının yetersizliği,

- Tuvaletlerin yetersiz sayıda olması,
- Spor alanlarında havalandırma sorunlarının olması,
- Spor salonlarının iç mimarilerinin iyileştirilmesi,
- Kompleks içerisinde yönlendirme tabelalarının karışıklığı,
- Tesis içerisinde çalışanların üyelere davranış biçimleri,
- Spor eğitmenlerinin ilgisiz tutumları,
- Ücretsiz seansların sayısının artırılması,
- Rezervasyon bekleme sürelerinin uzunluğu,
- Spor aletlerinin uygun yerleştirilmemesi,
- Tesisin temizliğinden kaynaklanan sorunlar

gibi çeşitli problemler mevcuttur.

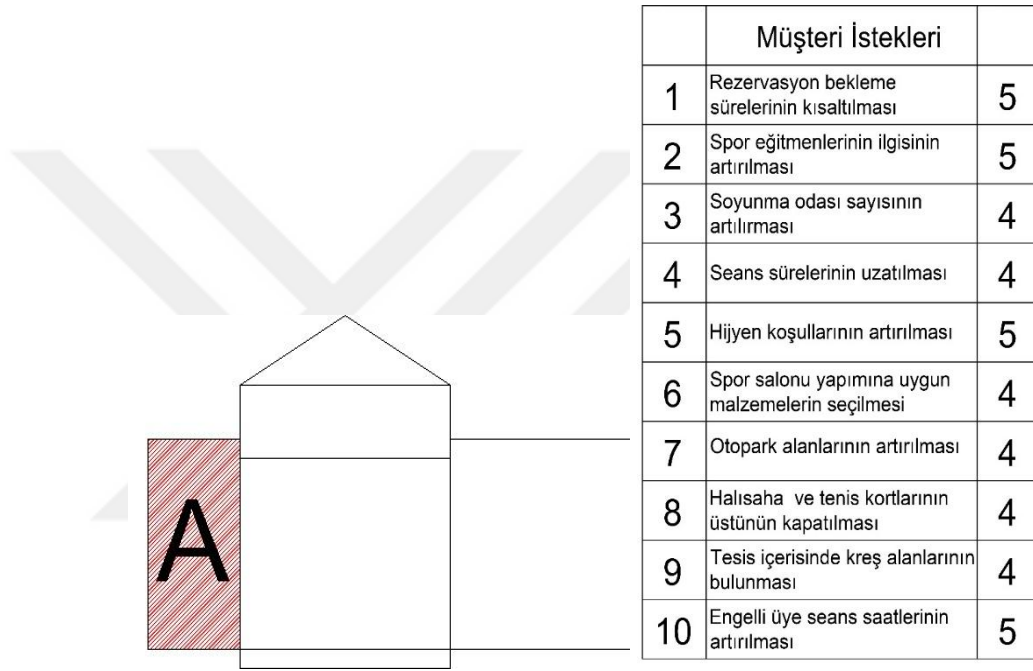


Şekil 6.2. Müşteri İstekleri

Müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi konusunda yapılan çeşitli çalışmalar sonucunda elde edilen verilerden birbirlerini tamamlayacak türden olanlar ana başlıklar halinde toplanarak Şekil 6.2'de gösterilmiştir.

6.3.2. İÜASK' da Müşteri İhtiyaçlarının Önem Derecelerinin Belirlenmesi

İÜASK' da karşılaşılan şikayetler, istekler tesis yöneticilerinin karşısına gelme şekline göre derecelendirilir. Bu derecelendirme işleminde önemli olan husus, karar vericilerin gerçekçi olmalarıdır. Müşterilerden gelen istekler 5'lik veya 9'luk derecelendirme sistemlerine tabi olur. Kalite fonksiyon yayılımı gerçekleştirilen spor salonunda 5'lik sistem kullanılmıştır.



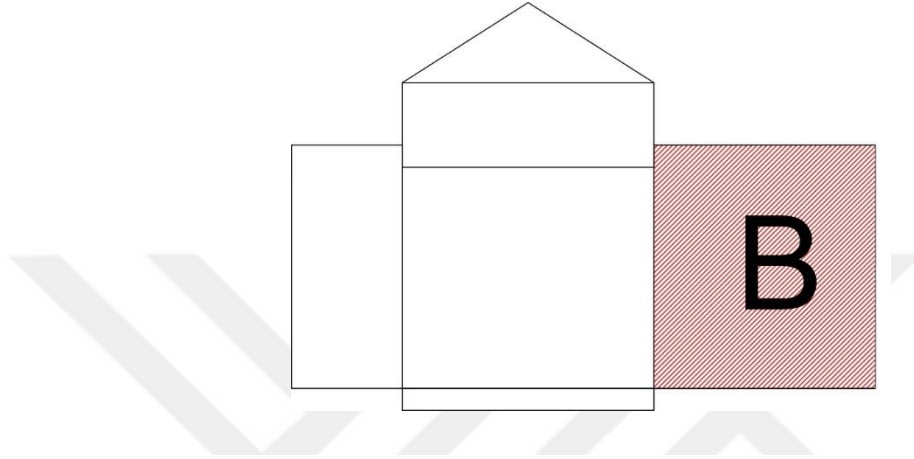
Şekil 6.3. Müşteri İstekleri Önem Dereceleri

Müşteri istek ve şikayetleri tesis yöneticileri tarafından belirli bir havuz sisteminde kayıt altına alınır. Bu istek ve şikayetlerin benzer biçimde olanları ana başlıklar halinde toplanır. Toplanan bu ana başlıkların yoğunluk durumlarına göre bir derecelendirme sistemi uygulanır. Bu derecelendirme işlemi Şekil 6.3'de belirtilmiştir.

6.3.3. İÜASK' da Müşteri İhtiyaçları Seviyelerinin Analizi

Müşteri isteklerinin rakip firmalar ile birlikte kıyaslaması analiz bölümünde ele alınır. Müşteri memnuniyeti analiz çalışmasında İÜASK'a rakip olacak şekilde iki tesis seçilmiştir. Seçilen tesislerden bir tanesi özel spor salonu (B-Spor Tesisi), diğer

salon ise belediye kurumuna ait olan spor salonudur (A-Spor Tesisi). Spor tesislerinin seçilmesinde İÜASK'a yakın çevresinde olmasına dikkat edilmiştir çünkü müşteri portföyü spor hizmeti için ikamet ettikleri yerlere yakın tesisler seçmektedir. Bu yüzden aynı ilçede olmasına dikkat edilmiştir. Spor tesisleri arasındaki kıyaslama birebir kullanıcılarla geçilen iletişim sonucunda derecelendirilmiştir. Çalışmalar 5'li skala çerçevesinde derecelendirilmiştir.



	Önem Derecesi	I.Ü.A.S.K. Memnuniyeti	A-Tesisi Memnuniyeti	B-Tesisi Memnuniyeti	Planlanan Kalite	İyileştirme Oranı	Satış Avantajı	Mutlak Ağırlık	Bağıl Ağırlık
Rezervasyon bekleme sürelerinin kısaltılması	5	4			5	1,25	1,50	9,37	13,04
Spor eğitmenlerinin ilgisinin artırılması	5	4			5	1,25	1,50	9,37	13,04
Soyunma odası sayısının artırılması	4	3			4	1,33	1,20	6,38	8,88
Seans sürelerinin uzatılması	4	4			4	1,00	1,00	4,00	5,56
Hijyen koşullarının artırılması	5	4			5	1,25	1,50	9,37	13,04
Spor salonu yapımına uygun malzemelerin seçilmesi	4	3			4	1,33	1,20	6,38	8,88
Otopark alanlarının artırılması	4	3			4	1,33	1,20	6,38	8,88
Halısaha ve tenis kortlarının üstünün kapatılması	4	4			4	1,00	1,20	4,80	6,68
Tesis içerisinde kreş alanlarının bulunması	4	3			4	1,33	1,20	6,38	8,88
Engelli üye seans saatlerinin artırılması	5	4			5	1,25	1,50	9,37	13,04

Şekil 6.4. Müşteri İhtiyaçları Seviyeleri Analizi

Spor tesisinde müşteri ihtiyaçları seviyelerinin analizi gerçekleştirilen müşterilerle girilen birebir konuşmalardan ve şikayet istek formlarından elde edilerek

İÜASK'inde ve rakip A/B spor tesislerinin mevcut durumları şekil 6.4'de gösterilmiştir. Şekil 6.4'de aynı zamanda İÜASK için planlanan kalite düzeyleri de belirtilmiştir. İyileştirme oranları, müşteri isteklerinin bağıl ve mutlak ağırlıkları da aynı zamanda şekil 6.4'de gösterilmiştir.

Planlanan Kalite: Firmanın ulaşmak istediği kalite düzeyini yansıtır.

İyileştirme Oranı: (Planlanan Kalite Düzeyi) ÷ (Mevcut Spor Salonu Memnuniyeti)

İyileştirme oranları hesaplamaları her bir müşteri isteği için teker teker hesaplanmıştır. Bu hesaplar Tablo 6.3'te gösterilmiştir.

Tablo 6.3 İyileştirme Oranları

Müşteri İstekleri	İyileştirme Oranları
Rezervasyon bekleme sürelerinin kısaltılması	5÷4: 1,25
Spor eğitmenlerinin ilgisinin artırılması	5÷4: 1,25
Soyunma odaları sayısının artırılması	4÷3: 1,33
Seans sürelerinin uzatılması	4÷4: 1,00
Hijyen koşullarının artırılması	5÷4: 1,25
Spor salonuna uygun malzemelerin seçilmesi	4÷3: 1,33
Otopark Alanlarının artırılması	4÷3: 1,33
Halı saha ve tenis kortlarının üstünün kapatılması	4÷4: 1,00
Tesis içerisinde kreş alanlarının bulunması	4÷3: 1,33
Engelli üye seans saatlerinin uzatılması	5÷4: 1,25

Satış Avantajı: İÜASK'ın halkla ilişkiler departmanının pazarlama, satış departmanlarıyla yaptığı çalışmalar sonucunda elde edilmiştir. İyileştirme çalışmalarının spor salonunun satış getirilerine etkisi olarak tanımlanır. Satış avantajları puanlamaları Tablo 6.4'de gösterilmiştir.

Tablo 6.4. Satış Avantajı

Satış Potansiyeline Etkisi	Satış Potansiyeline Etkisinin Derecelendirilmesi
Yüksek	1,5
Orta Düzeyde	1,2
Etkisiz	1,0

Mutlak ağırlık için her müşteri isteğinin teker teker mutlak ağırlık hesaplamaları yapılır. Tablo 6.5'de mutlak ağırlık hesaplamaları gösterilmiştir.

Mutlak Ağırlık: (Önem Derecesi) × (İyileştirme Oranı) × (Satış Avantajı)

Tablo 6.5. Mutlak Ağırlık Hesaplamaları

Önem Derecesi	İyileştirme Oranı	Satış Avantajı	Mutlak Ağırlık
5	1,25	1,5	9,375
5	1,25	1,5	9,375
4	1,33	1,2	6,384
4	1,00	1,00	4,00
5	1,25	1,5	9,375
4	1,33	1,2	6,384
4	1,33	1,2	6,384
4	1,00	1,2	4,80
4	1,33	1,2	6,384
5	1,25	1,5	9,375

Bağlı Ağırlık (%) : (Her Bir Satırın Mutlak Ağırlığı) ÷ (Toplam Mutlak Ağırlık) × 100

Tablo 6.6'da elde edilen sonuçlar neticesinde tabloda bağlı ağırlığın yüksek olduğu satırlar, müşteri isteklerinden öncelik verilmesi gereken hususlardır. Buna göre; rezervasyon bekleme sürelerinin kısalması, eğitmenlerin daha ilgili davranması, hijyen koşulları standartlarının artırılması ve engelli seanslarının artırılması birinci derecede öncelik verilmesi gereken müşteri istekleridir.

Tablo 6.6. Bağıl Ağırlıkların Hesaplanması

İşlem	Bağıl Ağırlık (%)
$(9,37 \div 71,836) \times 100$	13,04
$(9,37 \div 71,836) \times 100$	13,04
$(6,38 \div 71,836) \times 100$	8,88
$(4,00 \div 71,836) \times 100$	5,56
$(9,37 \div 71,836) \times 100$	13,04
$(6,38 \div 71,836) \times 100$	8,88
$(6,38 \div 71,836) \times 100$	8,88
$(4,80 \div 71,836) \times 100$	6,68
$(6,38 \div 71,836) \times 100$	8,88
$(9,37 \times 71,836) \times 100$	13,04

6.3.4. Teknik Özelliklerin Belirlenmesi

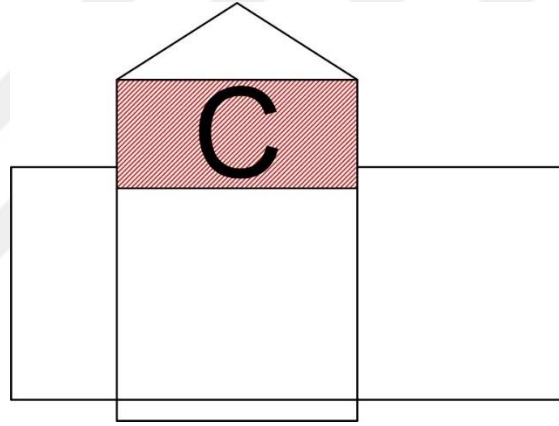
Teknik ihtiyaçların belirlenmesi aşamasında spor salonu kullanıcılarının ihtiyaçlarına yönelik çalışmalar yapılmıştır. Müşterinin sesine göre şekillendirilen teknik ihtiyaçlar ana başlıklar halinde toplanmıştır. Çünkü bir çok ihtiyaç detaylı olarak incelendiği zaman kök neden olarak aynı problemler görülmektedir. Buradaki çalışmada 6 adet teknik ihtiyaç belirlenmiştir.

- **Yazılım geliştirme ve uygulanması:** Spor hizmetinden faydalanan müşterilerin uzun rezervasyon bekleme sürelerinden doğan şikayetler, spor seansları planlaması yapılırken doğan aksaklıkların üyelere yansımından doğan şikayetler, özel firmaların kullandığı cep telefonu uygulamalarının üyelere yarattığı pozitif etkiler bu teknik ihtiyacın geliştirilmesini doğurmuştur. Özellikle özel spor salonlarının kullandığı telefon uygulamaları üyelerini seans saatleri, spor eğitmenlerinin başarıları, online rezervasyon üyeliği sayesinde daha hızlı iletişim kurmaları, müşterilerin uygulamanın şikayet kısmında görüş ve önerilerini daha hızlı firmaya yansıtması bu özelliğin bir ihtiyaç olduğunu gözler önüne sermektedir.
- **Engelli erişimini sağlama:** Tesisin engelli sporculara hizmet vermek amacıyla planlamasında, engelli erişebilirlik standartlarına %100 uygun hale getirilmesi büyük önem arz etmektedir. Tesiste engelli sporcuların özellikle yüzme seanslarına büyük talepleri mevcuttur, bu taleplerin karşılanabilmesi için tesisler planlanırken engelli sporculara uygun planlanmalıdır.

- ***Tesislerin optimum yerleşim planına uygunluğu:*** Tesisler planlanırken spor hizmetinin standartlarına uygun planlanması gerekmektedir. Otopark alanları, spor branşlarına uygun dizayn, rezervasyon alanları, tesis yöneticileri alanları, toplantı, teknik personel, güvenlik personelleri, eğitim odaları standartlarına uygun dizayn edilmelidir. Örnek verilecek olunursa eğitim odalarının branş eğitimlerini verdiği alanların yakınında konumlandırılmalıdır veya güvenlik personeli odaları tesisin hakim bir noktasına yerleştirilmelidir ki personel tesiste hakimiyetini sağlasın, görevini yerine getirilmesi uygun teknolojik standartlara ve konfora sahip olsun.
- ***Makine dairesi uygun teçhizat seçilmesi:*** Tesisteki teknik konforun sağlanması amacıyla uygun teçhizatın seçilmesi büyük bir önem arz etmektedir. Makine dairesi tesisin ana omurgasını oluşturmaktadır. Tesisin makine dairesinde havalandırma sistemleri, ısıtma-soğutma sistemleri, tesis sıcak-soğuk su tesisatları, elektrik tesisatları, ozon sistemleri, denge tankları gibi teçhizatlar mevcuttur. Seçilen teçhizat yanlış yapılan hesaplamalar sonucunda tesise yerleştirildiğinde, müşteri şikayetlerini direk olarak etkilemektedir. Örnek verilecek olunursa; doğru bir ozonlama sistemi mevcut değil ise havuz temizliğinde büyük bir sorun teşkil eder, havuzda oluşan temizlik problemi kullanıcılara yansır, kullanıcılarda bir takım hastalıklar yaratabilir, bu etki kullanıcıların memnuniyetinde büyük bir probleme yol açar bu da müşterileri spor salonunun kalitesinden şüphe duymasına sevk eder. Başka bir örnek verilecek olunursa; kullanıcıların yoğun olarak ilgi gösterdiği fitness salonunda yetersiz temiz hava sistemleri mevcut ise fitness salonunda yoğun bir koku oluşur ki buda kullanıcıların memnuniyetsizliğinde büyük bir etkiye yol açar.
- ***Temizliğe uygun malzeme ve teçhizatın seçilmesi:*** Spor salonunda hijyen koşulları her zaman için en üst düzeyde tutulmalıdır. Hijyen koşullarının devamlılığının sağlanabilmesi için temizlik personelinin düzenli aralıklarla tesis içerisinde temizlik işlemlerini gerçekleştirmesi gerekmektedir. Temizlik için kullanılan malzemelerin belli standartlarda olması, tesis yapım

aşamasında spor alanlarında anti-bakteriyel özelliği sahip malzemelerin seçilmesi gibi belirli standartlar uygulanmalıdır.

- **Tesis Çalışanlarına Eğitim Verilmesi:** Tesis içerisinde bulunan müdür, müdür yardımcıları, spor eğitmenleri, rezervasyon çalışanları, güvenlik personeli, temizlik personeli ve teknik personel gibi bütün çalışanlara müşteri memnuniyetinin en önemli basamaklarından birisi olan yüz yüze iletişimin önemi aşılmalıdır. Müşteri memnuniyeti için kalite, beden dili, etkili konuşma, ikna kabiliyeti gibi çeşitli eğitimler verilmelidir. Verilen bu eğitimler sonucunda müşteri ile ilişkiler doğrudan farklı bir kalite boyutuna kavuşmuş olur.



Teknik İhtiyaçlar					
Yazılım Geliştirme Ve Uygulanması	Engelli Erişimi Sağlama	Tesisin Optimum Yerleşim Planına Uygunluğu	Makina Dairesi Uygun Teçhizat Seçilmesi	Temizliğe Uygun Malzeme Ve Teçhizatın Seçilmesi	Tesis Çalışanlarına Eğitim Verilmesi

Şekil 6.5. Teknik Özelliklerin Kalite Evindeki Konumu

Şekil 6.5'de görüldüğü gibi teknik ihtiyaçlar, kalite evinin C kısmında gösterilir. Teknik ihtiyaçları çatısı olarak kabul edilen teknik ihtiyaçların korelasyonları, üstünde konumlandırılır.

6.3.5. İÜASK' da Müşteri İstekleri ve Teknik İhtiyaç Tablolarının İlişkilendirilmesi

Şekil 6.6'da görüldüğü üzere teknik ihtiyaçlar ve müşteri beklentileri kalite evinin D kısmında gösterilir. Teknik ihtiyaçlar ve müşteri isteklerinin ilişkilendirilmesinde spor salonundan elde edilen şikayet ve istek yoğunluklarına göre bir derecelendirme uygulanmıştır.

Rezervasyon bekleme sürelerinin kısaltılması; Yazılım geliştirme ve uygulanması, tesisin optimum yerleşim planına uygunluğu, Tesis Çalışanlarına Eğitim Verilmesini etkiler.

Eğitmenlerin daha ilgili davranması; Yazılım geliştirme ve uygulanması, Tesis Çalışanlarına Eğitim Verilmesini etkiler.

Soyunma odaları sayısının iyileştirilmesi; Engelli erişimini sağlama, tesisin optimum yerleşim planına uygunluğunu etkiler.

Seans sürelerinin yetersizliği; Yazılım geliştirme ve uygulanması, tesisin optimum yerleşim planına uygunluğu, makine dairesi için uygun teçhizat seçilmesini etkiler

Hijyen koşullarının iyileştirilmesi; Tesisin optimum yerleşim planına uygunluğu, makine dairesi uygun teçhizat seçilmesi, temizliğe uygun malzeme ve teçhizatın seçilmesini etkilemektedir.

Spor salonu yapısına uygun inşai malzemelerin yetersizliği; Engelli erişimini sağlama, Tesislerin optimum yerleşim planına uygunluğu, Temizliğe uygun malzeme ve teçhizatın seçilmesine etki eder.

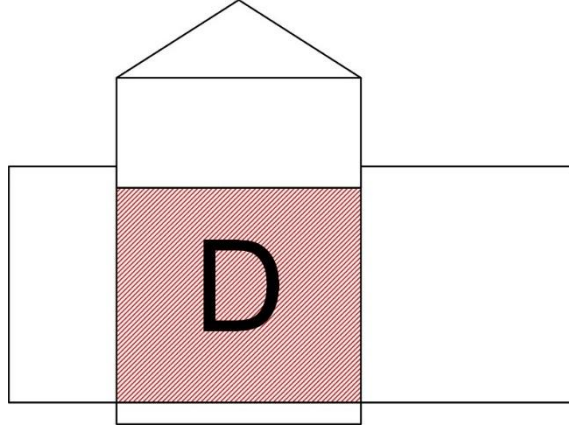
Otoparkların yetersizliği; Engelli erişimini sağlama, Tesislerin optimum yerleşim planına uygunluğunu etkilemektedir.

Halı sahaların, tenis kortlarının üstünün kapatılması; Tesislerin optimum yerleşim planına uygunluğunu etkilemektedir.

Tesis içerisinde kreş alanlarının bulunması; Tesislerin optimum yerleşim planına uygunluğu, Tesis Çalışanlarına Eğitim Verilmesini etkilemektedir.

Engelli seanslarının artırılması; Engelli erişimini sağlamayı etkilemektedir.

Bu kısımda anlatılan teknik ihtiyaçlar ve müşteri isteklerinin ilişkilendirilmesi kalite evi tamamen oluşturulduktan sonra ayrıntılı bir biçimde anlatılmıştır.



			Teknik İhtiyaçlar					
Müşteri İstekleri			Yazılım Geliştirme Ve Uygulanması	Engelli Erişimi Sağlama	Tesisin Optimum Yerleşim Planına Uygunluğu	Makina Dairesi Uygun Teçhizat Seçilmesi	Temizliğe Uygun Malzeme Ve Teçhizatın Seçilmesi	Tesis Çalışanlarına Eğitim Verilmesi
1	Rezervasyon bekleme sürelerinin kısaltılması	5	9		9			1
2	Spor eğitmenlerinin ilgisinin artırılması	5	1					9
3	Soyunma odası sayısının iyileştirilmesi	4		1	9			
4	Seans sürelerinin uzatılması	4	9		3	1		
5	Hijyen koşullarının iyileştirilmesi	5			1	9	9	
6	Spor salonu yapımına uygun malzemelerin seçilmesi	4		3	3		3	
7	Otopark alanlarının artırılması	4		1	9			
8	Halisaha ve tenis kortlarının üstünün kapatılması	4			9			
9	Tesis içerisinde kreş alanlarının bulunması	4			1			9
10	Engelli üye seans saatlerinin artırılması	5		9	3			

Şekil 6.6. Müşteri İstekleri ve Teknik İhtiyaçların Kalite Evi İçerisinde İlişkilendirilmesi

6.3.6. Teknik İhtiyaçların Bağlı ve Mutlak Ağırlıklarının Hesaplanması

Teknik ihtiyaçların, spor salonu kullanıcılarının karşılama ağırlıklarını bulmak amacıyla mutlak ve bağlı önemleri hesaplanır.

Mutlak Önem : \sum (Mutlak ağırlık) \times (O satıra ait ilişkinin gücü)

Tablo 6.7. Teknik İhtiyaçların Mutlak Önem Hesaplamaları

İşlem	Mutlak Önem
$(9 \times 9,37) + (1 \times 9,37) + (9 \times 4,00)$	129,7
$(1 \times 6,38) + (3 \times 6,38) + (1 \times 6,38) + (9 \times 9,37)$	116,23
$(9 \times 9,37) + (9 \times 6,38) + (3 \times 4,00) + (1 \times 9,37) + (3 \times 6,38) + (9 \times 6,38) + (9 \times 4,80) + (1 \times 6,38) + (3 \times 9,37)$	317,37
$(1 \times 4,00) + (9 \times 9,37)$	88,33
$(9 \times 9,37) + (3 \times 6,38)$	103,47
$(1 \times 9,37) + (9 \times 9,37) + (9 \times 9,37)$	178,03

Toplam Mutlak Önem: 933,13

Bağıl Önem (%) : $(\text{Mutlak önem} \times \text{Toplam mutlak önem}) \times 100$

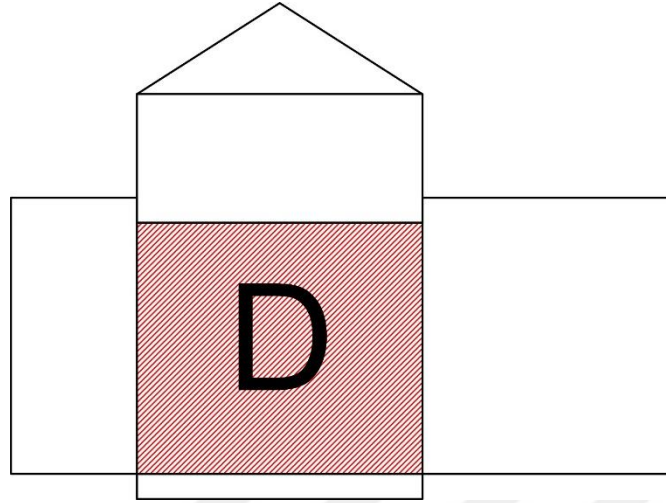
Tablo 6.8. Teknik İhtiyaçların Bağıl Önem Hesaplamaları

İşlem	Bağıl Önem (%)
$(129,7 \div 933,13) \times 100$	13,89
$(116,23 \div 933,13) \times 100$	12,45
$(317,37 \div 933,13) \times 100$	34,01
$(88,33 \div 933,13) \times 100$	9,46
$(103,47 \div 933,13) \times 100$	11,08
$(178,03 \div 933,13) \times 100$	19,07

Tablo 6.7 ve Tablo 6.8'de teknik ihtiyaçların mutlak ve bağıl dereceleri hesaplanmıştır. Hesaplanan bu değerler kalite evinin Şekil 6.7'de gösterildiği D kısmında uygun satırlara konumlandırılmıştır.

Şekil 6.7'de teknik ihtiyaçların mutlak önem ve bağıl önem derecelerinin kalite evi içerisinde D kısmına yerleştirildiği görülmektedir. Teknik özellikler bakımından en yüksek mutlak önem derecesine sahip kriter "Tesisin optimum yerleşim planına

uygunluğu" iken en düşük mutlak önem derecesine bağlı kriter "Makina dairesine uygun malzeme ve teçhizatın seçilmesi" olmuştur.

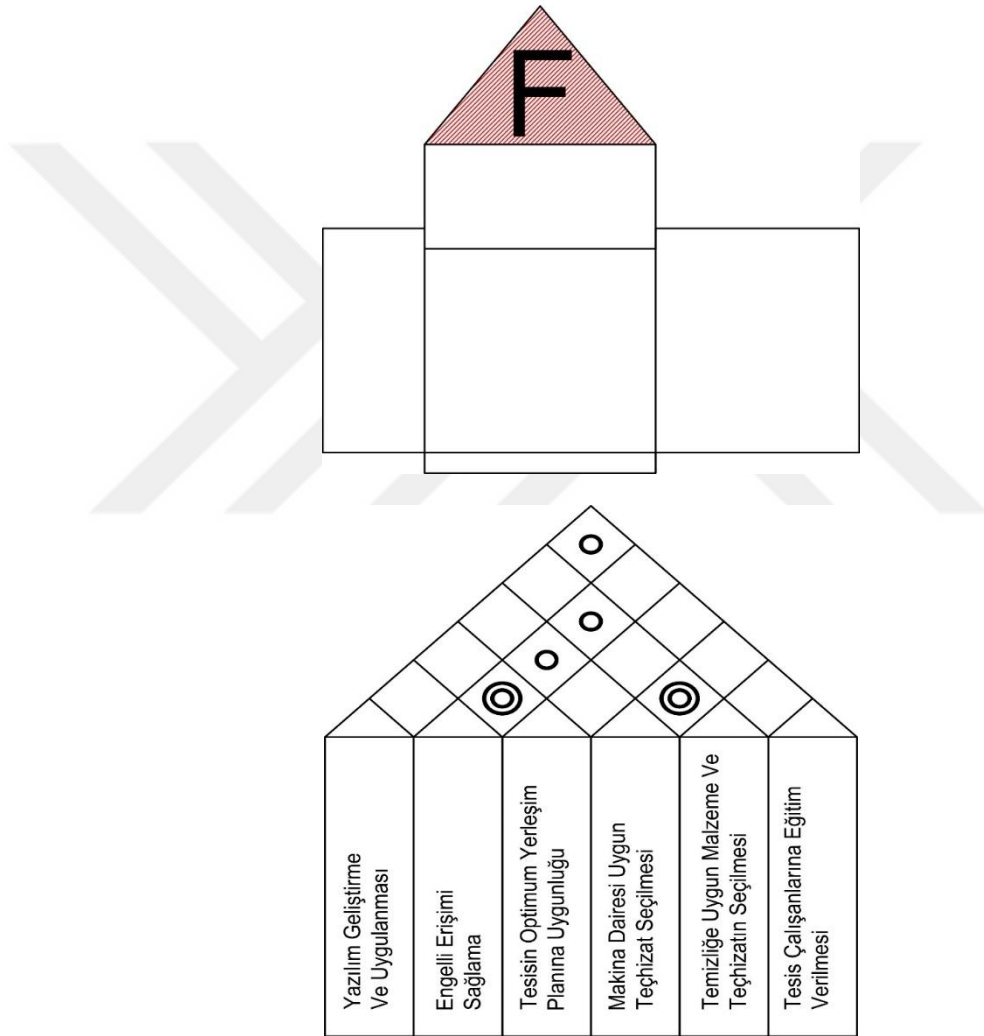


			Teknik İhtiyaçlar						Mutlak Ağırlık
			Yazılım Geliştirme Ve Uygulanması	Engelli Erişimi Sağlama	Tesisin Optimum Yerleşim Planına Uygunluğu	Makina Dairesi Uygun Teçhizat Seçilmesi	Temizliğe Uygun Malzeme Ve Teçhizatın Seçilmesi	Tesis Çalışanlarına Eğitim Verilmesi	
1	Rezervasyon bekleme sürelerinin kısaltılması	5	9		9			1	9,37
2	Spor eğitmenlerinin ilgisinin artırılması	5	1					9	9,37
3	Soyunma odası sayısının iyileştirilmesi	4		1	9				6,38
4	Seans sürelerinin uzatılması	4	9		3	1			4,00
5	Hijyen koşullarının iyileştirilmesi	5			1	9	9		9,37
6	Spor salonu yapımına uygun malzemelerin seçilmesi	4		3	3		3		6,38
7	Otopark alanlarının artırılması	4		1	9				6,38
8	Halisaha ve tenis kortlarının üstünün kapatılması	4			9				4,80
9	Tesis içerisinde kreş alanlarının bulunması	4			1			9	6,38
10	Engelli üye seans saatlerinin artırılması	5		9	3				9,37
MUTLAK ÖNEM			129,7	116,23	317,37	88,33	103,47	178,03	
BAĞIL ÖNEM(%)			13,89	12,45	34,01	9,46	11,08	19,07	

Şekil 6.7. Teknik İhtiyaç Bağıl ve Mutlak Ağırlıklarının Kalite Evi İçerisindeki Gösterimi

6.3.7. Spor Salonundaki Teknik Özellikler Arasındaki İlişkileri Belirlenmesi

Kalite evinin çatısının temelini oluşturan teknik özellikler arasında belirli bir ilişki bulunabilir, bu ilişkiler belirlenen şekillerle birlikte kalite evinin çatısında gösterilmektedir. Kalite evinin çatısındaki herhangi bir teknik özelliğin iyileştirilmesi farklı bir teknik özelliği de olumlu veya olumsuz bir şekilde etkileyebilir. Şekil 6.8'de teknik iyileştirmelerin ilişkileri gösterilmektedir.



Şekil 6.8. Teknik İhtiyaçların İlişkisi ve Kalite Evi İçerisindeki Gösterimi

Şekil 6.8'de görüldüğü üzere teknik ihtiyaçlar arasında belirli bir korelasyon saptanmıştır. Engelli erişiminin sağlanması ve tesisin optimum yerleşim planına uygunluğu birbirleriyle kuvvetli olumlu bir ilişki içerisindedir. Bu kuvvetli olumlu ilişki iç içe geçmiş iki yuvarlak şeklinde gösterilmiştir. Aynı şekilde makine dairesine uygun teçhizat seçilmesi ve temizliğe uygun malzeme seçilmesi de birbirleri ile kuvvetli olumlu bir ilişkiye sahiptir.

Kalite evinin F kısmında belirtilen zayıf olumlu teknik ihtiyaçlar ise;
Engelli erişimi sağlama ve makine dairesine uygun teçhizat seçilmesi
Engelli erişimi sağlama ve temizliğe uygun malzeme ve teçhizat seçilmesi,
Yazılım geliştirme ve uygulanması ile tesis çalışanlarına eğitim verilmesi
olarak Şekil 6.8' de gösterilmektedir.

6.3.8. Kalite Evinin Oluşturulması

Müşteri istek ve Şikayetleri, teknik ihtiyaçlar, müşteri istekleri ve teknik ihtiyaçların korelasyonları, rakip spor salonlarının mevcut durumları gibi bulunan bir çok matris kalite evinin bütünlüğünü oluşturmaktadır. Şekil 6.9'da kalite evinin son hali gösterilmektedir.

Müşteri İstekleri	Önem Derecesi	Yazılım Geliştirme Ve Uygulanması						Bağil Ağırlık								
		Engelli Erişim Sağlama	Tesisin Optimum Yerleşim Planına Uygunluğu	Makina Dairesi Uygun Teczizat Seçilmesi	Temizliğe Uygun Malzeme Ve Tecizatın Seçilmesi	Tesis Çalışanlarına Eğitim Verilmesi	Önem Derecesi	Memnuniyeti	A-Tesis Memnuniyeti	B-Tesis Memnuniyeti	Planlanan Kalite	İyileştirme Oranı	Satış Avantajı	Mutlak Ağırlık	Bağil Ağırlık	
1 Rezervasyon bekleme sürelerinin kısaltılması	5	9	9				1	5	4	4	5	5	1,25	1,50	9,37	13,04
2 Spor eğitimcilerinin ilgisinin artırılması	5	1					9	5	4	4	2	5	1,25	1,50	9,37	13,04
3 Soyunma odası sayısının iyileştirilmesi	4	1	9					4	3	4	3	4	1,33	1,20	6,38	8,88
4 Seans sürelerinin uzatılması	4	9	3	1				4	4	4	3	4	1,00	1,00	4,00	5,56
5 Hijyen koşullarının iyileştirilmesi	5		1	9				5	4	3	5	5	1,25	1,50	9,37	13,04
6 Spor salonu yapımına uygun malzemelerin seçilmesi	4	3	3		3			4	3	3	5	4	1,33	1,20	6,38	8,88
7 Otopark alanlarının artırılması	4	1	9					4	3	4	4	4	1,33	1,20	6,38	8,88
8 Halisaha ve tenis kortlarının üstünün kapatılması	4		9					4	4	3	2	4	1,00	1,20	4,80	6,68
9 Tesis içerisinde kreş alanlarının bulunması	4		1				9	4	3	3	1	4	1,33	1,20	6,38	8,88
10 Engelli üye seans saatlerinin artırılması	5	9	3					5	4	4	2	5	1,25	1,50	9,37	13,04
MUTLAK ÖNEM		129,7	116,23	317,37	88,33	103,47	178,03									
BAĞIL ÖNEM(%)		13,89	12,45	34,01	9,46	11,08	19,07									

Şekil 6.9. Kalite Evi

6.3.9. Kalite Evi Sonuçlarının Yorumlanması

Kalite evinde yer alan müşteri isteklerinin bağıl önem derecelerine bakılarak bir sıralama oluşturulmuştur. Öncelik verilmesi gereken müşteri istekleri bağıl ağırlık oranlarına bakılarak şu şekilde sıralanmıştır.

- **1. derece** öncelik verilmesi gereken müşteri istekleri (**%13,04**);
 - Rezervasyon bekleme sürelerinin kısaltılması,
 - Eğitimcilerin daha ilgili davranması,
 - Hijyen koşulları iyileştirilmesi,
 - Engelli seanslarının artırılması.
- **2. derece** öncelik verilmesi gereken müşteri istekleri (**%8,88**);
 - Soyunma odaları sayısının iyileştirilmesi,
 - Spor salonuna ait inşai malzemelerin yetersizliğinin ortadan kaldırılması,
 - Otopark alanlarının artırılması,
 - Tesis içerisinde kreş alanlarının artırılması.
- **3. derece** öncelik verilmesi gereken müşteri isteği (**%6,68**),
 - Halı saha ve tenis kortlarının üstünün kapatılması.
- **4. derece** öncelik verilmesi gereken müşteri isteği (**%5,56**),
 - Seans sürelerinin uzatılması.

Teknik özelliklerin bağıl önem derecelerine göre sıralanması ise; tesisin optimum yerleşim planına uygunluğu, tesis çalışanlarına eğitim verilmesi, yazılım geliştirme ve uygulanması, engelli erişimi, temizliğe uygun malzeme ve teçhizatın seçilmesi, makina dairesine uygun teçhizatın seçilmesi şeklinde olmuştur..

Müşteri istekleri aşağıdaki gibi açıklanabilir;

Rezervasyon bekleme sürelerinin uzunluğu; teknik özellikler ele alındığı zaman 3 adet teknik özelliği kapsayan bir müşteri ihtiyacıdır. Bu teknik ihtiyaçlar " yazılım geliştirme ve uygulanması", " tesisin optimum yerleşim planına uygunluğu" ve " tesis çalışanlarına eğitim verilmesi" dir.

Rezervasyon bekleme süreleri rakip spor tesisleri ile karşılaştırıldığı zaman A-Spor tesisi ile mevcut önem derecesine sahip iken B-Spor tesisi bu konuda İÜASK'den

daha iyi durumdadır. Rezervasyon bekleme sürelerinin kısaltılması için öncelikli olarak tesisler planlanırken elde bulunan araziye göre en yüksek spor alanı yaratacak şekilde mimari olarak dizayn edilmelidir. Bütün alanlar verimli bir biçimde kullanılarak spor alanları planlanmalıdır. Mevcut arazide optimum yerleşim planı uygulanmalıdır.

Rezervasyon bekleme sürelerinin kısaltılması için bir diğer teknik ihtiyaç ise yazılım uygulama ve geliştirmedir. Yazılım uygulama aşamasında rezervasyonda çalışan personelin kullandığı bilgisayarlara spor salonu ihtiyaçlarına yönelik programlar yazılabilir. Üyelerin takibini sağlayacak olan bu program sayesinde mevcut üyelerin spor salonu kullanım oranları, seans yoğunluklarına bakılarak seans sırasında alınması gereken üye sayısına ulaşıp ulaşılmadığı konusunda bilgi vererek yedekte bekleyen üyelere seanslarda boşluk tespit etmesi halinde otomatik olarak mesaj ile bilgilendirme yapılarak yeni üye kayıtları oluşturabilir. Yazılım uygulamada bir başka çalışma ise rakip B-Spor tesisin kullandığı cep telefonu uygulamasıdır. B-Spor tesisi üyelerinin cep telefonuna indirdiği bir uygulamaya sahiptirler. Bu uygulama sayesinde spor tesisi üyeleri mevcut üyelik bilgilerine, spor eğitmenlerinin özel ders saatlerine, grup ders programlarına, çeşitli spor programlarına sahip olmaktadır. Rezervasyon sürelerinin kısaltılması için bir başka teknik ihtiyaç ise tesis çalışanlarına eğitim verilmesidir. Tesis çalışanlarına eğitim verilmesinin rezervasyon bekleme sürelerinin kısaltılması konusundaki katkısı şu şekilde açıklanabilir; mevcut çalışanlar sahip oldukları zaman dilimini verimli kullanarak daha fazla spor tesisi üyesine ulaşabilir, bu da bekleme sürelerinde kısaltmalar yaşatabilir.

Eğitmenlerin daha ilgili davranması; Bu durum analiz edildiğinde ihtiyaç duyulan teknik özelliklerden 2 tanesine etki ettiği görülmüştür. Bu teknik ihtiyaçlar "tesis çalışanlarına eğitim verilmesi" ve "yazılım geliştirme ve uygulanması"dır.

Tesis çalışanlarına eğitim verilmesi kapsamında spor eğitmenlerine müşteri istekleri, etkili konuşma ve ikna kabiliyeti, vucut dili eğitimi gibi birçok farklı konuda eğitimler verilebilir. Verilen bu eğitimler sayesinde spor eğitmenlerinin gelişen bilgi ve birikimleri spor salonundan faydalanan üyelere (müşteri) yansıtacaktır ve böylelikle spor salonu üyelerinin müşteri memnuniyet derecelerinde artışlar yaşanacaktır. Artan müşteri memnuniyeti sayesinde spor salonu üyeleri çevrelerine

pozitif yönde bir reklam çalışması gerçekleştireceklerdir ve böylelikle yeni üyelere ulaşılacaktır.

Bir diğer teknik ihtiyaç olan "yazılım geliştirme ve uygulanması" sayesinde ise spor salonu üyeleri, ellerinde bulunan cep telefonları kendilerini spora daha yakın hissedecektirler. Uygulama içerisine eklenebilecek istek, şikayet sekmesi ile daha hızlı geri bildirimler sağlanabilir ve böylelikle hızlı çözümler müşteri üzerinde pozitif bir etki yaracaktır.

Rakip A-Spor tesisi ile B-Spor tesisi arasında karşılaştırması yapılan İÜASK'inin A-Spor tesisi ile benzer mevcut öneme sahip olduğu görülürken B-Spor tesisinde çok daha iyi bir noktada olduğu tespit edilmiştir. B-Spor tesisi ile aralarında görülen farkın sebebi ise B-Spor tesisinin özel bir spor salonu olduğu için hizmet amaçlı değil maddi amaçlı kaygılara sahip olması müşteri üzerinde olumsuz etkilere neden olmuştur.

Soyunma odası sayısının iyileştirilmesi; analiz edildiği zaman ihtiyaç duyulan teknik özelliklerden 2 tanesini etkilediği tespit edilmiştir. Bu teknik özellikler; "engelli erişimini sağlamak" ve "tesisnin optimum yerleşim planına uygunluğu"dur.

Tesisin optimum yerleşim planına uygunluğu kapsamında soyunma odalarının sayısının artırılması birebir etkilidir. Spor salonları planlanırken daha proje aşamasında spor salonları konusunda uzman kişilere danışılarak projelerin ortaya çıkarılması önemli bir aşamadır. Spor salonları konusundaki uzman kişiler proje kapsamında ise dahil olabilir. Örneğin bir havuz seansına ortalama olarak 80 üye alınacak ise bu üyelerin sahip olması gereken soyunma dolabı en az 85 adet olmalıdır. 85 adet soyunma dolabı insan konforunu sağlayacak biçimde 2 adet soyunma odasına yerleştirilmelidir. Eğer seans aralarında vakit yok ise 2 adet soyunma odasından 1 tanesi seans sırasında içeride bulunan mevcut üyelere hizmet ederken diğer soyunma odası da yeni seansa girecek olan üyelerin hazırlanması için ayrılır. Böylelikle üyeler seanslar arasında beklemez, mevcut vakitlerini verimli bir biçimde değerlendirirler. Bu bilgiler ışığında spor alanındaki uzman kişilerle yapılan iş birliği sayesinde müşteri memnuniyetine pozitif katkı sağlanmış olur.

Soyunma odaları sayısının artırılması konusunda bir diğer teknik ihtiyaç ise engelli erişimi sağlamaktır. Spor salonları engelli üyelerin erişimine uygun planlamalıdır.

Engelli üyelere özel soyunma odaları planlanarak engelli üyelerin tesis içerisindeki konforuna katkı sağlanabilir.

İÜASK, rakip A ve B spor tesisleri ile karşılaştırıldığında kalite evinde de görüldüğü üzere rakip A-Spor tesisi ile mevcut önem derecesine sahip iken rakip B-Spor tesisinden daha iyi durumdadır. Rakip B-Spor tesisinden daha iyi durumda olmasının sebebine bakıldığı zaman ise rakip B-Spor tesisin bir AVM içerisinde konumlandırılmış olması nedeniyle konumlandırıldığı alanın engelli erişebilirliği açısından zor olduğu gözlemlenmiştir. Engelli erişebilirliği konusunda engelli üyelerin rakip B-Spor tesisini tercih etmeme nedeni arasında, engelli üyelerin B-Spor tesisi içerisinde tek başlarına hareket edebilecek bir mevcut ortama sahip olmadıkları gözlemlenmiştir.

Seans sürelerinin uzatılması; müşteri ihtiyacı analiz edildiği zaman ihtiyaç duyulan teknik özelliklerden 3 tanesini etkilediği gözlemlenmiştir. Bu teknik özellikler; "yazılım geliştirme ve uygulanması", "tesisin optimum yerleşim planına uygunluğu" ve "makina dairesine uygun teçhizatın seçilmesi"dir.

Teknik özelliklerden yazılım geliştirme ve uygulanmasının seans sürelerine etkisi önemlidir. Spor salonuna ait geliştirilen yazılım sayesinde müşteri talebinin çok olduğu branşlar tespit edilerek bu branş saatlerinden yeniden bir revizyone gidilmesi konusunda çalışmalar yapılması kararı alınabilir. Bu sayede üye sayısının düşük olduğu seanslar atıl zaman olmaktan çıkarılarak bu seansların gereklilikleri yeniden gözden geçirilerek uygun görülürse bu seansların yerine yoğunluğun yaşandığı seanslar için ek dersler açılabilir kararı verilebilir.

Tesisin yerleşim planına etkinliğinin seans süreleri üzerindeki etkisi araştırıldığında spor salonları planlanırken yakın çevresindeki spor salonları araştırılarak çevresinde mevcut olmayan spor branşlarına yönelik planlamalar yapılabilir. Müşteri talep araştırmasından da yola çıkılarak eğer bir seans çok isteniyorsa tesis planlanırken bu seans için özel bir spor alanı yaratılarak seans süresinin gün boyuna çekilmesi geliştirilebilir.

Makina dairesinin seans sürelerin etkisi bir çok teknik standarttan dolayı mevcuttur. Örnek verilecek olunursa bir fitness seansı sırasında, fitness salonunun havalandırma

mekanizması kişi sayısına, spor alanının metrekaresine uygun seçilmemiş ise spor salonu içerisindeki yeterli hava sirkülasyonunu sağlayamaz ve salon içerisindeki havanın kalitesinin düşmesine neden olur. Kaliteli havanın olmayışı salon içerisinde kokuya ve bakterilerin üremesine neden olur, bu da direkt olarak müşteri memnuniyetinde sıkıntılara yol açar. Müşteriler tarafından seans sürelerinin uzaması isteniyorsa spor salonu yöneticilerinin bu teknik konulara önem vermeleri gerekmektedir.

İÜASK, rakip spor tesisleri ile karşılaştırılırsa A-Spor tesisi ile benzer öneme sahip iken B-Spor tesisinden daha iyi durumdadır. B-Spor tesisinden daha iyi durumda olmasının nedeni aslında B-Spor tesisinin özel bir firmaya ait bir spor kuruluşu olması ve bu yüzden ticari kaygılar yaşamamasından kaynaklanmaktadır. B-Spor tesisi ulaşabileceği en fazla üyeye sahip iken de üye kaydı almaya devam ederek spor salonu içerisinde bir seansda bulunması gereken üye sayısının çok daha üstlerine çıkmaktadır, bu yüzden seans sürelerini uzatmak gibi bir eğilim içerisinde değildir.

Hijyen koşullarının iyileştirilmesi; müşteri ihtiyacı analiz edildiği zaman, ihtiyaç duyulan teknik özelliklerden "tesis optimum yerleşim planına uygunluğu", "makina dairesine uygun teçhizat seçilmesi" ve "temizliğe uygun malzeme teçhizatın seçilmesi"ni etkilediği belirlenmiştir.

Teknik özelliklerden tesisin optimum yerleşim planına uygunluğunun etkisi araştırıldığında, tesisin mevcut arazi koşulları üstünde o arazinin bulunduğu çevre koşullarına göre malzeme seçilmesi temizlik standartlarını etkileyebilmektedir. Örneğin bir su alanı etrafına konumlandırılan tesiste suya dayanıklı malzeme seçilmelidir, bir duvarda bulunan boya eğer suya dayanıklı olmazsa rutubet sorunu yaşanabilir, bu sorun da birinci derecen tesis kullanıcılarına hijyen açısından olumsuz bir etki yaratabilir.

Teknik özelliklerden makina dairesine uygun teçhizat seçilmesinin temizliğe etkisi araştırıldığında bir çok açıdan bu etkiyi görmek mümkündür. Tesisin her bir spor alanı tek tek araştırıldığında bu konu üstünden bir çok örnek verilebilir. Örneğin bir havuz ele alınırsa, havuz suyu temizlik standartları mevcuttur. Her ay düzenli yapılan havuz suyu testlerinde bağlı klor oranları, serbest klor oranları , suyun ph derecesi gibi bir çok teknik ayrıntının standartlara uygun olması gerekir. Bu oranlar eğer

teknik standartlarına uygun olmaz ise insan sağlığına birebir etkileyecek olumsuzluklarına neden olmaktadır, bu sorunlar müşteri memnuniyetinde büyük olumsuzluklara yol açmaktadır. Bu standartlara ulaşılabilmesi için en önde gelen zorunlu havuz makine dairesi teçhizatının doğru hesaplamalar yapılarak seçilmesi etkilemektedir.

Teknik özelliklerden temizliğe uygun malzeme ve teçhizatın seçilmesinin temizliğe etkisi paralel bir biçimde doğrudan yansımaktadır. Teknik standartlara uygun anti-bakteriyel ürünler kullanılması temizlik problemlerinde büyük bir oranı yok edebilir. Temizlik işlemlerinin belirli periyotlarda belirli ürünlerle gerçekleştirilmesi önemlidir. Örneğin; Havuzlarda temizlik amaçlı kullanılan robotların havuz standartlarına uygun seçilmesi gerekmektedir ki gerekli performans alınabilsin.

Spor salonuna ait inşai malzeme yetersizliğinin ortadan kaldırılması; müşteri ihtiyacı analiz edildiği zaman, ihtiyaç duyulan teknik özelliklerden 3 tanesinden etkisi görülmüştür. Bunlar; "engelli erişim sağlanması", "tesisin optimum yerleşim planına uygunluğu" ve "temizliğe uygun malzeme ve teçhizatın seçilmesi"dir.

Teknik özelliklerden engelli erişimini sağlamanın etkisi araştırıldığında, inşaat aşamasında spor alanlarına seçilen hissedilebilir yüzey ürünleri, havuz alanlarında tutunma barları, havuz içleri engelli asansörü, spor salonları planlanırken tesis içerisinde kot farkından doğan merdivenlerden kaçınılması gibi hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir.

Spor salonuna ait inşai malzemelerin seçilmesi için teknik özelliklerden tesisin optimum yerleşim planına uygunluğu etkisi için spor salonlarına buldukları çevrenin mevcut durumuna göre malzeme seçilmelidir. Örneğin bir sulak alan yakınına planlanan spor tesisinin mümkün olduğuunda deniz seviyesinin çok altına inmemesi önemlidir. Eğer sulak bir alanda zemin kotundan çok aşağı inilirse spor salonu içerisinde daha sonradan kanalizasyon taşmaları, rutubet sorunları, böcek haşere sorunları gibi sıkıntılar yaşanabilir. Bu yüzden bu gibi alanlarda seçilen inşai malzemelerin çevre koşullarına göre dayanıklı olması gerekmektedir.

Spor salonuna ait bir başka teknik özellik olan temizliğe uygun malzeme ve teçhizatın seçilmesi de spor salonuna ait inşai malzemelerin seçilmesinden etkilidir.

Spor salonları sirkülasyonun çok olduğu hizmet alanları oldukları için antibakteriyel ürünler, leke tutmayan boyalar gibi dikkat edilmesi gereken hususlar mevcuttur.

İÜASK ve A-Spor tesisi aynı mevcut önem derecelerine sahip iken rakip B-Spor tesisi bu konuda daha başarılı bir mevcut duruma sahiptir. Rakip B-Spor tesisinin bu avantajı müşterileri kendine çekebilir bir özelliktir. Bu yüzden İÜASK'ın bu konu üzerine dikkat etmesi gerekmektedir.

Otopark alanlarının artırılması; müşteri ihtiyacı analiz edildiğinde ihtiyaç duyulan teknik özelliklerden 2 tanesinin etkisine sahiptir. Bunlar ; "tesisin optimum yerleşim planına uygunluğu" ve "engelli erişim sağlaması"dır.

Tesisin optimum yerleşim planına uygunluğunun otopark alanları üzerindeki etkisi, tesisin mevcut arazi üstüne planlanırken sahip olduğu spor branşlarının ortalama günlük yoğunluk analizleri çıkarılarak ihtiyaca yönelik olarak otopark alanları planlanmalıdır. Günlük yoğunluk analizleri sonucunda ulaşılan ortalama üye sayısı dikkate alınmalıdır.

Engelli erişim sağlamanın otopark alanları üzerindeki etkisi, spor salonunun engelli üyelere yönelik planlandığı engelli otopark alanları ile engelli üyelerin spor salonu içerisindeki erişebilirliği kolaylaştırılır, böylelikle engelli üye sayısında artışlar olacaktır.

Otopark alanlarının artırılması talebi İÜASK'de rakip A/B-Spor tesislerine göre daha kötü durumdadır. Bu fark yüzünde araç sahibi olan üyelerin otopark alanlarında yaşadığı sıkıntılar göz önüne alındığı zaman A/B-Spor tesislerini tercih etme oranları daha yüksektir. İÜASK'ın bu konu üzerinde daha yeterli olabilir konusunda çalışma yapmaları gerekmektedir.

Halı sahalarının ve tenis kortlarının üstünün kapatılması; müşteri isteği analiz edildiğinde teknik özelliklerden "tesisin optimum yerleşim planına uygunluğu"nın etkisinin mevcut olduğu kalite evinde gösterilmiştir. Halı saha ve tenis kortlarının üstünün açık olarak planlanmasındaki olumsuz etkiler araştırıldığında yaz ve kış aylarında aşırı sıcak/soğuk hava durumlarında tenis ve futbol için uygun saha/kort bulunmamasından kaynaklandığı görülmüştür. Bu yüzden spor salonu üyeleri yaz/kış düzenli bu spor branşlarını kullanmak için halı saha ve tenis kortlarının üstünün kapatılmasını talep etmektedirler. Halı saha ve tenis kortlarının üstünün kapatılması

halinde bu zaman dilimlerimde atıl olarak kalan spor alanlarının bu atıl durumdan kurtulması sağlanarak üyelere her mevsim spor imkanı sağlayacaktır.

Rakip A/B spor salonları ile İÜASK karşılaştırıldığı zaman, İÜASK'ın A/B-Spor tesisinden çok daha iyi bir durumda olduğu gözlemlenmiştir. İÜASK'ın rakip spor salonlarından daha iyi bir durumda olmasının nedeni ise bu tesisinin kapalı tenis kortuna sahip olmasıdır. Rakip A/B-Spor tesisinde bu branşlarla ilgilenen sporcuları kendi bünyesine katması çok daha kolaydır.

Tesis içerisinde kreş alanlarının bulunması; müşteri ihtiyacı analiz edildiğinde 2 adet teknik özelliği etkilediği ortaya çıkmıştır. Bu teknik özellikler "tesis çalışanlarına eğitim verilmesi" ve "tesis optimum yerleşim planına uygunluğu"dur.

Tesis çalışanlarına eğitim verilmesi hususunda spor salonu üyelerinin çocuklarıyla birlikte spor salonuna gelerek onları mevcut kreş alanlarına emanet edebilmeleri için tesis çalışanlarına büyük bir güven duygusu duymaları gerekmektedir. Çocuklara spor duygusunu aşlamak için spor salonları içerisinde konumlandırılan bu özel alanlarda, çocuklarda küçük yaşlardan itibaren spor sevgisini aşlamak amacıyla uygulamalı olarak spor salonu içerisinde spor eğitmenleri ve çocuk gelişim uzmanları eşliğinde eğitimler verilebilir.

Tesis optimum yerleşim planına uygunluğu hususunda ise spor salonları planlanırken tesis içerisine çocukların düşünüldüğü kreş alanları planlanmalıdır ki kreş hizmeti güvenli bir ortamda sağlanabilsin.

Rakip spor tesislerinden A-Spor tesisiyle mevcut önem derecesine sahip iken, İÜASK B-Spor tesisinden çok daha iyi durumdadır. İÜASK, B-Spor tesisi üyelerinden çocuklu hanımlardan müşterileri kendine çekebilmek için büyük bir avantaja sahiptir.

Engelli seanslarının artırılması; yönündeki müşteri istekleri analiz edildiğinde 2 adet teknik özellikle bağlantılı olduğu kalite evinde gösterilmiştir. Bu teknik özellikler "engelli erişimi sağlamak" ve "tesis planlanırken optimum yerleşim planına uygunluğu"dur.

Teknik ihtiyaçlardan "optimum yerleşim planına uygunluğu" ve "engelli erişimi sağlanması" birbirleriyle yakın bir teknik korelasyona sahiptirler. Birbirlerinin

devamı niteliği taşıyan bu iki teknik özellikte dikkat edilmesi gereken hususlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır (TMMOB Mimarlar Odası Büyükkent Şubesi, 1990);

- Tesis girişlerinde %5 ile %10 eğime sahip rampalar bulunmalıdır,
- Tekerlekli sandalyelerin rahat çıkabilmesi için kaldırım yüksekliği 6-1cm arasında olmalıdır,
- Engelli otoparklar planlanmalıdır,
- Tesis kapıları engelli üyelerin rahatlıkla kullanabilecekleri standartlarda olmalıdır,
- Sahanlıklı merdivenler planlanmalı ve merdivenlerin her iki yanlarında küpeştelere yerleştirilmelidir,
- Asansörler spor salonları girişlerinde ve basamaksız alanlarda konumlandırılmalıdır,
- Kontrol düğmeleri yükseklikleri ulaşılabilirlik açısından rahat olmalıdır.

Rakip spor salonları ve İÜASK karşılaştırıldığında mevcut önem derecelerine göre A-Spor tesisi ile aynı dereceye sahip iken B-Spor tesisinden daha iyi bir konumdadır. B-Spor tesisinden daha iyi konumda olması nedeni ise B-Spor tesisi içerisinde engelli bir üye tek başına spor alanlarına ulaşım sağlayamaz durumdadır. B spor tesisinin bu eksi yönü İÜASK'ın bu konuda göstereceği ilgi ve dikkat ile engelli üyelere hizmet amaçlı daha çok sporcuya ulaşabilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz dünyasında, ülkemizde spora ve sporcuya hizmet anlamında spor tesisi yatırımlarına hız verilmiş, çeşitli branşlarda istikbal vaat eden sporcular spor kulüpleri koordinasyonunda lisanslı sporcu olarak yarışmalara iştirak etmişlerdir. Bu çalışmaların sonucunda Türkiye, Avrupa, Dünya şampiyonları ile dört yılda bir gerçekleştirilen olimpiyatlarda dereceler elde edilerek Türk sporuna ivme kazandırılmış, ülke tanıtımına katkı sağlanmıştır. Bunun yanında çeşitli branşlarda ulusal ve uluslararası organizasyonlar ile Dünya ve Avrupa şampiyonalarına ev sahipliği yapılmaktadır.

Bu kapsamda hizmete yönelik devam eden projelerin sürekliliğini sağlamak amacıyla spor sektörüne büyük bir önem verilmektedir. Hizmet sektörünün en önemli kurumları arasında yerel yönetimler bulunmaktadır. Yerel yönetimler spor salonu yatırımlarının önemini farkında olup, sahip olduğu avantajlar sayesinde spor alanında çalışmalarına hız vermektedirler.

Bu çalışmada, İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin Gençlik ve Spor Müdürlüğü'ne bağlı ve Avcılar ilçesinde bulunan İÜASK'da gerçekleştirilen KFY uygulaması açıklanmıştır. Kalite Fonksiyon Yayılımı hizmet veya ürünlerin henüz tasarım aşamasındayken mevcut durumlarını ortaya çıkaran bir metottur. Kalite Fonksiyon Yayılımı müşteri hizmetlerinden yola çıkılarak geliştirilen bir metottur. Müşteri isteklerinin neler olduğu anlaşılır ve bu istekler neticesinde oluşturulan teknik ihtiyaçlarla birlikte bir çözüm yoluna gidilir.

Müşteri memnuniyetinden yola çıkılarak gerçekleştirilen bu çalışmada adı geçen spor tesisi yanında 2 rakip firmanın da mevcut durumları incelenmiştir. Rakip firma olarak İstanbul Büyükşehir Belediyesi Gençlik ve Spor Müdürlüğü'nün farklı bir spor tesisi (A-Spor Tesisi) ve özel bir spor salonu seçilmiştir (B-Spor Tesisi).

Uygulama sonucunda elde edilen sonuçlara göre müşterilerin en çok üzerinde durduğu isteklerin; rezervasyon bekleme sürelerinin kısaltılması, spor eğitmenlerinin ilgisinin artırılması, hijyen koşullarının iyileştirilmesi ve engelli üye seans saatlerinin artırılmasına yönelik olduğu tespit edilmiştir.

Tespit edilen müşteri isteklerine ne gibi çözümler bulabileceği konusunda yapılan araştırmalar sonucunda geliştirilen teknik ihtiyaçlar ise; birinci sırada "tesis optimum yerleşim planına uygunluğu (%39,01)", ikinci sırada "tesis çalışanlarına eğitim verilmesi (%19,07)" ve üçüncü sırada ise "yazılım geliştirme ve uygulanması (%13,89)" olmuştur.

İÜASK'ın rakip A-Spor tesisinden daha iyi olduğu yönler araştırmalar sonucunda hijyen koşulları, halı saha ve tenis kortlarının üstünün kapalı olması olarak tespit edilmiştir. Mevcut önem derecelerinin benzer özellikleri ise; spor eğitmenlerinin üyelere karşı olan tutumları, rezervasyon bekleme süreleri uzunluğu, seans süreleri, spor salonuna ait inşai malzemelerin benzer kalitede olmaları, kreş alanlarının mevcut durumları ve engelli üyelerin seans saatleridir. A-Spor tesisinin, İÜASK'dan daha iyi olduğu yönler ise soyunma odaları sayıları ve otopark alanlarıdır. Bu kapsamda, İÜASK öncelikli olarak mevcut durumu analiz etmesi ve bu ihtiyaçlara yönelik neler yapılması gerektiği konusunda bir takım çalışmalara başlanması gerekmektedir. Bu çalışmalar içerisinde öncelikli olarak mevcut soyunma odaları sayıları tekrar gözden geçirilerek nasıl daha verimli kullanım alanları yaratılabilir sorusuna cevaplar aranmalıdır. Bu kapsamda spor salonu yöneticilerinin ve çalışanlarının katıldığı olay yeri çalışması gerçekleştirilebilir. Otopark alanlarının yetersizliği konusunda ise mevcut otopark alanları incelenerek, daha fazla araç kapasitesi için neler yapılması gerektiği gözden geçirilir. Eğer mevcut alanlar yetersiz görünürse tesis çevresinde bulunan arazilerde spor salonu üyelerine özel otopark hizmetleri sağlanması düşünülebilir.

İÜASK'ın rakip B-Spor tesisinden daha iyi olduğu mevcut durumlar ise; spor eğitmenlerinin ilgisi, seans süreleri, halı saha ve tenis kortlarının üstünün kapalı olması, tesis içerisinde kreş alanlarının planlanması ve engelli üye seans saatleridir. Çalışma sonucunda görülmüştür ki İÜASK bir çok açıdan B-Spor tesisinden çok daha iyi durumdadır. B-Spor tesisinin İÜASK'den iyi olduğu mevcut durumlar; rezervasyon bekleme süreleri, hijyen koşulları, spor salonuna uygun malzemelerin seçilmesi ve otopark alanlarıdır. KFY uygulanan spor tesisi rezervasyon bekleme süreleri, hijyen koşulları gibi eksik olan yönleri için kendi iş planı çerçevesinde kendini yeniden gözden geçirmelidir.

Yapılan çalışma sonucunda görülmüştür ki; yeterli müşteri memnuniyetine ulaşmak için müşterinin sesi iyi bir biçimde dinlenmeli ve hizmet sektörünün tüm süreçlerinin olmazsa olmaz düşüncesi haline getirilmelidir. Spor salonunda gerçekleştirilen değişikliklerin gelişim sürecindeki etkilerinin gözlemlenmesi ve müşteri memnuniyeti çalışmaları tekrarlanarak sürekli gelişme sağlanmalıdır.

Rakip A-Spor Tesisi, İBB bünyesinde olduğu için bu çalışmadan çıkan sonuçlar; bu tesiste de müşteri memnuniyetini yükseltmek için ışık tutmaktadır. Bundan başka, bütünsel yaklaşımla İBB Gençlik ve Spor Müdürlüğünün diğer tesislerinde de benzer çalışmalar gerçekleştirilmesi yolu ile sunulan hizmetin kalitesinin yükseltilmesi sağlanabilir.



KAYNAKÇA

- Akbaba, A., (2005). Müşteri Odaklı Hizmet Üretiminde Kalite Fonksiyon Göçerimi (KFG) Yaklaşımı: Konaklama İşletmeleri için Bir Uygulama Çalışması. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 16, Sayı 1, Bahar: 59-81, 2005.
- Akdağ, M. (2005). Toplam Kalite Yönetimi ve Örgüt İçindeki Yeri. *Selçuk İletişim*, 4, s.159-170.
- Akyıldız, F. (2012). Belediye Hizmetleri Ve Vatandaş Memnuniyeti: Uşak Belediyesi Örneği. *Journal of Yaşar University* 2012 26(7) 4415 - 4436.
- Alpaslan, C.M. ve Karabatı, S. (1996). Hizmet kalitesi ölçülebilir mi? Bir Yöntemin Değerlendirilmesi. *Endüstri Mühendisliği Dergisi*, 7(1).
- Ardıç, K., Çevik, O., ve Göktaş, Ş. (2008) Kalite Fonksiyon Göçerimi (Gop Üniversitesinde Bir Uygulama). *Akademik İncelemeler Cilt:3 Sayı:2*
- Balcı, H., Müşterinin Sesi ve Kano Modeli, <https://hamitcanbalci.wordpress.com/2012/10/21/musterinin-sesi-ve-kano-modeli/> (2017).
- Banger, G., Yalın Düşünce ve Gemba Yürümek, <http://www.duyuguncesi.net/yalin-dusunce-ve-gemba-yurumek/>, 2017.
- Bayraktar., S. (2007). Yazılım İyileştirilmesinde Kalite Fonksiyon Yayılımı Ve Bir Uygulama. İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü. Tez.
- Belgin, Ö. (01.12.2010). Hizmet Sektöründe Verimlilik. *Bilişim Dergisi*. 15.02.2017, <http://www.bilisimdergisi.org/s127/pdf/112-115.pdf> .
- Birgün, S. ve Yedekçi, İ., (2008). Spor Malzemeleri Tasarımında Kalite Fonksiyon Yayılımı. *Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu Dergisi*, s.493-502.
- Birgün, S., ve Gözlü, S. Using The QFD Approach To Deploy Supplier Evaluation. *Istanbul Technical University Faculty Of Management, Macka 80680, Istanbul, Turkey*
- Bulgan, U. ve Gürdal, G., Hizmet Kalitesi Ölçülebilir Mi?, <https://www.slideshare.net/ubulgan/ugur-gultekin-sunum>, 2017.

- Chiou, C. C., ve Cheng, Y. S, (2008), “An Integrated Method of Kano Model and QFD for Designing Impressive Qualities of Healthcare Service.
- Cronin, J. Joseph, ve Taylor, A. Steven (1992), “Measuring Service Quality: A
- Cronin, J. Joseph, ve Taylor, A. Steven (1994), “SERVPERF Versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based And Perceptions– Minus–Expectations Measurement Of Service Quality”,*Journal Of Marketing*, 58(January), s.125-31.
- Dinçel, K., ve Yenen, V. (2011). Ürün Pazarlanmasında Kalite Fonksiyon Göçerimi (KFG) Ve Uygulanabilirliği. XI. Üretim Araştırmaları Sempozyumu, 23-24 Haziran 2011.
- Doğan, Ö., ve Arıcan, R. (2008). İlaç Sektöründe Kalite Fonksiyon Göçerimi (KFG) Matrisinin. *İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 9, Sayı 1, 2008, 107-123.
- Erk, Ç. (2009). Müşteri İçin Değer Yaratma, Müşteri Sadakati Oluşum Süreci ve Şirket Performansına Etkileri Üzerine Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi.
- Eroğlu, E. (2005). Müşteri Memnuniyeti Ölçüm Modeli. *İ.Ü İşletme Fakültesi İşletme Dergisi*. 34. s.9.
- Ersöz, S., ve Aktepe, A. (2011). Kalite Fonksiyon Yayılımında (KFY) Bir Veri Zarflama Analitik Ağ Süreci (VZAAS) Uygulaması. *Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Cilt 26, No 2, 401-413, 2011.*
- Filiz, Z., Yılmaz, V., ve Yağız, C. (2010). Belediyelerde Hizmet Kalitesinin Servqual Analizi ile Ölçümü: Eskişehir Belediyelerinde Bir Uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(3), s.61.
- Fornell, C. (1992). A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing*, 56 (1): 6-21.
- Gençlik ve Spor Müdürlüğü. (b.t). 15.02.2017, <https://genclikspor.ibb.gov.tr/kurumsal/>.
- Gözlü, Sıtkı ve Birgün Barla, Semra (2003), Evaluation of Suppliers Utilising Quality Function Deployment:A Case Study, “One World? One View of OM? The Challenges of Integrating Research&Practice, Editors: Gianluca Spina, Andrea Vinelli, Raffaella Cagliano, Matteo Kalchschmidt, Pietro

- Romano, Fabrizio Salvador, Vol. II, 443-449, Cernobbio, Lake Como, June 16th-18th 2003-Italy, ISBN 88-86281-78-1.
- Güllü, E., ve Ulçay, Y. (2002). Kalite Fonksiyon Yayılımı ve Bir Uygulama. Uludağ Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi, Cilt 7, Sayı 1, 2002.
- Gürbüz, E. ve Ergülen, A. (2006). Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Grönroos Modeli Üzerine Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 35(Ekim Sayısı) s.173-190.
- Harvard Business School Press Pocket Mentor (2016). İş Planı Oluşturmak: Optimist Yayın Dağılım
- Işık, O., Seğmen, Y., ve Kölemen, M., (2012). Kalite Fonksiyon Yayılımı (KFY) Kullanarak Mühendislik Programı Tasarımı. Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi Ocak 2012 Cilt: 5 Sayı: 3 (55-60).
- Kalder. (2010). Türkiye Müşteri Memnuniyeti Endeksi. Yücekurt, Ö.
- Karahan, K. (2006). Hizmet Pazarlaması (1.Baskı). İstanbul, Beta Basım Yayın.
- Karalar, R. (2001). Genel İşletme. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Kılıç Delice, E., ve Güngör, Z. (2008). Müşteri İsteklerinin Sınıflandırılmasında Kano Model Uygulaması. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale, 30 Ocak - 01 Şubat 2008. Akademik Bilişim 2008.
- Kılıç, B., ve Babat, D., (2011). Kalite Fonksiyon Göçerimi: Yiyecek İçecek İşletmelerine Yönelik Kuramsal Bir Yaklaşım. KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 13 (20): 93-104, 2011.
- Kumartaşlı, M., ve Atabaş, E.G., (2014). Spor Merkezleri Fitness Salonu Kullanan Bireylerin Beklentilerinin Değerlendirilmesi. Special Issue on the Proceedings of the 3rd ISCS Conference.
- Memiş, U., ve Ekenci, G. (2007). Spor Merkezlerinde Müşteri Memnuniyeti (Ankara İli Örneği). Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi (Gazi BESBD), (2007), 1:33- 48.
- Midilli, Ö. (2011). Hizmet Sektöründe Müşteri Memnuniyetinin Pazarlamaya Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi.
- Odabaşı, Y. (2015). Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM). İstanbul: Aura Kitapları

- Oğuz, T. (2001). İstatistiksel Kalite Kontrol'u Yönetim Metodolojisine Dönüştüren Kalite Gurusu:W. EDWARDS DEMING. Kurgu Dergisi, S:18, s.279-293.
- Olçay, Y., ve Esin N. (2010). Toplu konut üretiminde kullanıcı tatmini yönelimli bir veri toplama modeli: Kalite Fonksiyon Yayılımı. itüdergisi/a mimarlık, planlama, tasarım Cilt: 9, Sayı: 2, 71-82 Eylül 2010.
- Öçer, A., ve Bayuk, M. N., (2001). Müşteri Memnuniyeti, Pazarlama Dünyası: 2, Mart-Nisan.
- Özer, E. (2013). Tükenmişlik Sendromu Ve Toplam Kalite Yönetimi Arasındaki İlişki: Adıyaman İlkokullarında Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adıyaman Üniversitesi.
- Özer, M. A. (2013). Kalite Yönetiminde Edwards Deming'le Yeniden Okumak. Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, 1, s.127-150.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. ve Berry, L.L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. Journal of Retailing, 64(1), s.12-40. Reexamination And Extension”, Journal Of Marketing, 56(July), s.55-67.
- Savaş, H., ve Ay, M. (2005). Üniversite Kütüphanesi Tasarımında Kalite Fonksiyon Göçerimi Uygulaması. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Cilt: 7, Sayı: 3.
- Sayım, F., ve Aydın, V. Hizmet Sektörü Özellikleri ve Sistematik Olmayan Risklerin Sektör Menkul Kıymetleri İle Etkileşimine Dair Teorik Bir Çalışma.
- Seyidoğlu, H. (2009). Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı, 10. Baskı, İstanbul: Güzem Can Yayınları.
- Süklüm, N. (2006). Türkiye'de Hizmet Sektöründeki Turizm İşletmelerinde Uygulanan "Herşey Dahil" Sisteminin Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Etkisinin Ölçülmesi Ve Bir Alan Araştırması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi.
- Şen, Y., Dr. William Edwards Deming ve Dr. Joseph Moses Juran (Sunum), http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/31165228/Dr._William_Edwards_Deming_ve_Dr._Joseph_Moses_Juran.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1496755143&Signature=gUTZxHvQEE8d%2BATmZ1Ez4uKnarM%3D&response-content-

disposition=inline%3B%20filename%3DDr._William_Edwards_Deming_ ve_Dr._Joseph.pdf, (2017).

Şener, H., ve Behdioğlu, S. (2013). Müşteri Sadakati Oluşturmada Müşterinin Algıladığı Değer, Memnuniyet ve Rakip İşletmeye Geçme Maliyeti: Bir Spor Merkezinde İstatiksel Uygulama . Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı: 30, 2013, s. 165-180.

Tek, Ö. (1999). Pazarlama İlkeleri Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları (8.Baskı). İstanbul: Beta Yayın Evi.

Temeloğlu, M,H,. (2008). Müşteri Beklentilerine Odaklı Ürün ve Hizmet Tasarımının Geliştirilmesine Yönelik Bir Sistem Önerisi. Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi.

Tikici, M., ve Türk, M. (2003). İnsan Odaklı Yönetim ve Müşteri Memnuniyeti: Malatya İlinde Bir Uygulama. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, C.8, s.27-48.

Tunca, M,Z. ve Bayhan, M. (2012). Kalite Fonksiyon Göçerimi Yönteminin Tedarikçi Seçiminde Kullanımı. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11, s.53-69.

Uysal, M., Sakarya, F., ve Erun, T. (2012). Kalite Fonksiyon Yayılımı Yönteminin Öğrenme Gelişme Süreçlerine Uyarlanması. Eğitim Teknolojisi Kuram ve Uygulama Cilt:1 Sayı:1

Üzüm, H., Yeşildağ, B., Karlı, Ü., Ünlü, H., Parlar, F.M., Çokpartal, C., ve Tekin, N. (2016). Kamu ve Özel Spor Salonu Müşterilerinin Hizmet Kalitesi Algılarının İncelenmesi. AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2016, Cilt:16, Yıl:16, Sayı: 3, 16 s.167-180.

Yıldız, M., Baran, Z. (2011). Kalite Fonksiyon Göçerimi ve Homojenize Yoğurt Üretiminde Uygulaması. Ege Akademik Bakış Cilt: 11, Sayı: 1 Ocak 2011 s. 59 -72.

Yücel, N., Yücel, A., ve Atlı, Y. (2012). Belediyelerin Sunduğu Hizmette Vatandaş Memnuniyeti: Elazığ Belediyesi Örneği. Electronic Journal of Vocational Colleges.

Yüzgenç, A., ve Özgül S. (2014). Yerel Yönetimlerin Sunduğu Spor Hizmetlerinde Hizmet Kalitesi (Gençlik Merkezleri ve Aile Yaşam Gençlik Merkezleri Örneği). Spor Bilimleri Dergisi 2014, 25 (2), s.79–93.

<http://www.capital.com.tr/gelecek-trendler/kalite-evi-nasil-calisir-haberdetay-1816> adresinden (15.04.2017) Tarihinde alınmıştır.

<https://www.xing.com/communities/posts/kalite-fonksiyon-goecerimi-metodu-ve-hizmet-isletmelerine-uyarlanmasi-1003533654> adresinden (10.03.2017) Tarihinde alınmıştır.

<https://www.slideshare.net/Topaloglu/hizmet-sektr-zellikleri-snflandrlmas> adresinden (11.03.2017) Tarihinde alınmıştır.

http://sasgem.org/index.php?option=com_content&view=article&id=53:hizmetlern-tanimi-ve-ozellikler&catid=16:salk-ekonomisi&Itemid=58 (15.04.2017) Tarihinde alınmıştır.

<http://www.muhasabedersleri.com/ekonomi/hizmet.html> adresinden (11.03.2017) Tarihinde alınmıştır.

<https://hamitcanbalci.wordpress.com/2012/10/21/musterinin-sesi-ve-kano-modeli/> adresinden (27.02.2017) Tarihinde alınmıştır.

<http://www.kalder.org/TumResimler/images/file/pdf/oy.pdf> adresinden (21.03.2017) Tarihinde alınmıştır.

<http://notoku.com/musteri-kimdir/> adresinden (20.02.2017) Tarihinde alınmıştır.

http://www.agdem.com/index.php?option=com_content&view=article&id=402%3Amusteri-kimdir&catid=67%3Alhan-tanriyar&Itemid=158 adresinden (25.03.2017) Tarihinde alınmıştır.

<http://sbe.kmu.edu.tr/userfiles/file/tezler/isletme/muratburucuo%C4%9Flu.pdf> adresinden (12.02.2017) Tarihinde alınmıştır.

<http://www.duyguguncesi.net/musteri-neden-onemli-1/> adresinden (01.02.2017) Tarihinde alınmıştır.

ÖZGEÇMİŞ

10.02.1992 İstanbul ili Fatih ilçesi doğumludur. Ortaöğrenimini İstanbul'da tamamlamış, 2010 yılında İstanbul Bahçelievler Lisesinden mezun olmuştur. 2015 yılında T.C Beykent Üniversitesinde Makine Mühendisliği lisans programından diplomasını almıştır. Halen T.C Beykent Üniversitesinde Endüstri Mühendisliği programında yüksek lisans eğitimini sürdürmektedir.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi, Gençlik ve Spor Müdürlüğünde Makine Mühendisi olarak görev yapmaktadır.

Yiğit ÇALIŞKAN