

Tekstil Sektöründe Önem Performans Analizi Uygulaması İle Üretime Dayalı Stratejik Öncelik Alanlarının Belirlenmesi

Determination of Production Based Strategic Priority Areas with Importance Performance Analysis in The Textile Sector

Lütfiye Seda ÖZTÜRK *
Mevhibe TÜRKMEN **

ÖZ

Müşteri beklentilerini karşılayacak en iyi ürünlerin sunulması; müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının en doğru şekilde belirlenebilmesi ve en hızlı şekilde cevap verilebilmesi ile mümkün olacaktır. Müşteri değeri firmalar için çok önemli bir rekabet aracıdır. İşletmelerin rekabet avantajı sağlayacak müşteri değerini geliştirip sunarken kendi dinamiklerinin farkında olması, güçlü ve zayıf yönlerini çok iyi analiz edebilmesi, rekabet avantajı sağlayacak özelliklerini bir an önce pazara uygulayabilmesine bağlıdır. Bu çalışma ile bir tekstil firmasında bu özelliklerin önem performans analizi (ÖPA) tekniği ile ortaya çıkarılması amaçlanmış olup, firmanın performansını arttıracak özelliklerin farkına varması sağlanmak istenmektedir.

1977 yılından beri uygulanan bir yöntem olmasına rağmen Türkçe literatürde bu yöntemin uygulandığı az sayıda çalışma mevcuttur. Genellikle hizmet sektöründe uygulanmış olan ÖPA analizinin tekstil sektöründe uygulanması yönüyle bu çalışma farklı bir uygulama alanı ve imalat sektörü olması nedeniyle literatüre katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Bu çalışmada, tekstil sektöründe hizmet veren ağırlıklı olarak bebek tekstili üretimi yapan tekstil fabrikasının ürün kalitesi ölçümüne yönelik ÖPA'dan faydalanılmıştır. Yapılan çalışmada ÖPA yönteminden ve işletmenin kendine özgün niteliklerinden kaynaklanan özgün sonuçlara ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre firmanın düşük performans sergilenen ve dikkat etmesi gereken en önemli iki boyut olarak üretim ve lojistik boyutları tespit edilmiştir. Firma bu iki boyut performansını iyileştirici önlemleri almalı ve uygulamaya başlamalıdır. Firma kalite ve üretim boyutlarında performans düzeyini korumaya devam etmelidir. Çevre boyutu ile ilgili firmanın göstermiş olduğu performans müşteriler tarafından yüksek ve yeterli bulunmuştur.

ANAHTAR KELİMELER

ÖPA, Müşteri Memnuniyeti, Tekstil

* seda0804ozturk@gmail.com, ORCID: 0000-0002-0668-8323

** Doç. Dr., Pamukkale Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, mturkmen@pau.edu.tr, ORCID: 0000-0003-2365-6726

ABSTRACT

Providing the best products and services to meet customer expectations, It will be possible by determining the wishes and needs of the customers in the most accurate way and responding in the fastest way. Customer value is a very important competitive tool for companies. While developing and presenting customer value that will provide competitive advantage, businesses need to be aware of their own dynamics, analyze their strengths and weaknesses very well, and apply the features that will provide competitive advantage to the market as soon as possible. In this study, it is aimed to reveal these features with the importance-performance analysis (IPA) technique in a textile company and to make the company aware of the features that will increase its performance.

However, it is a method that has been applied since 1977, there are few studies in the Turkish literature in which this method has been applied. In terms of the application of IPA analysis, which is generally applied in the service sector, in the textile sector, this study aims to contribute to the literature since it is a different application area and manufacturing sector. In this study, IPA was used to measure the product and service quality of the textile factory that chiefly produces baby textiles, serving in the textile industry. In the study, original results were obtained, arising from the IPA method and the unique characteristics of the enterprise. According to the results obtained, it has been determined that the two most important dimensions that the company underperform and should pay attention to are production and logistics. The company should take measures to improve the performance of these two dimensions and start implementing them. It should continue to maintain the performance level of the company in quality and production dimensions. The performance of the company related to the environmental dimension was found to be high and sufficient by the customers.

KEYWORDS

IPA, Consumer Satisfaction, Textile

<i>Makale Geliş Tarihi / Submission Date</i> 27.05.2022		<i>Makale Kabul Tarihi / Date of Acceptance</i> 16.08. 2022	
<i>Atıf</i>	Öztürk, L. S ve Türkmen, M. (2022). Tekstil Sektöründe Önem Performans Analizi Uygulaması İle Üretime Dayalı Stratejik Öncelik Alanlarının Belirlenmesi. <i>Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi</i> , 25 (25. Yıl Özel Sayısı), 415-432.		

GİRİŞ

Günümüz müşterisi fiyatın düşük olması yanında, kendi beklenti ve isteklerini en iyi uygulayabilecek çözümler aramaktadır. İşletmeler de müşterilerle varlıklarını sürdürdüklerinin bilincine vardıklarından müşteri memnuniyeti tam da bu noktada önem kazanmaktadır. İşletmeler için iş yapma sebebi müşterilerdir. Bu yüzden müşteri gözünde farklılık ve sadakat oluşturabilmek işletmenin gelirini, güvencesini, rekabet gücünü ve geleceğini sağlayan en önemli etkenlerdir. Bazı işletmeler çok kaliteli üretim yapıp, etkili hizmetler sunarlar; fakat müşterilerini iyi tanıyamadıklarından, istedikleri satış rakamlarına ulaşamazlar. Bazıları da müşterilerini iyi tanırlar, fakat onlara istedikleri hizmeti sunabilecek altyapıları yoktur. Bu noktada müşteri hakkında ayrıntılı bilgilere sahip olmakla birlikte bu bilgileri etkin kullanabilmek önemlidir (Yılmaz 2005: 120).

Müşterinin tatmin olma tepkisi olarak tanımlanan müşteri memnuniyeti daha geniş anlamıyla tatminkarlık ve tatmin olmama seviyeleri de dâhil olmak üzere bir mal veya hizmetin bir özelliğinden veya bütün olarak kendisinden tüketimle ilgili keyif verici tatminkarlık yargısıdır (Oliver, 2003; aktaran Duman, 2003: 47). Ürün performansının beklentilerin gerisinde kalması durumunda müşteri memnuniyetsizliği, beklentilerini karşılama ise müşteri memnuniyetini ortaya çıkarmaktadır. Bu duygular, müşterinin ürünü yeniden alıp almamasına ve çevresine ürün hakkında olumlu ya da olumsuz şekilde bilgi vermesine neden olmaktadır (Kotler, 1997). Müşteri memnuniyeti, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının, yani beklentilerinin tam veya beklenenin üzerinde karşılanmasıdır (Kalder, 1999). Anahtar performans değerlendirme kriterlerinden biri durumuna gelen müşteri memnuniyeti sürecini oluşturan adımlar şunlardır (Özgüven, 2008: 665-666):

Müşteri Profiline Oluşturulması: İşletmeler mevcut müşterilerin analizlerini çok iyi yaparak, müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini net bir şekilde belirleyebilmelidir. Bu aşamada müşterilerin bağlılıklarını sağlamak için neler yapılması gerektiği araştırılmalıdır.

Müşteri İhtiyaç ve Beklentilerinin Belirlenmesi: Beklenti, müşterinin belirli bir hizmet sunumunda ne ile karşılaşacağına dair tahminleridir. Müşteri beklentilerini karşılayan işletmeler, müşterilerinin memnun olmasını sağlayarak onlarla uzun dönemli ilişki kurma fırsatını yakalayacaktır. Bu da işletmeler için sadık müşterilerin oluşmasını sağlayacaktır (Çatı, Koçoğlu ve Gelibolu; 2010: 435).

Müşteri Algılamalarının Ölçümü: İşletmeler mevcut durumlarını görebilmek için belirli aralıklarla kendi performanslarını ve rakiplerinin performanslarını ölçmek zorundadırlar. Rakip firmaların performanslarının ölçümü işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini görmesini sağlamaktadır.

Hareket Planının Genişletilmesi: Müşteri algılamaları ile beklentileri arasındaki farklılığın ölçümü, bu farkın anketlerle ve rakip firmalar ile yapılan karşılaştırma sonucunda müşteri memnuniyetini artıran unsurların belirlenmesi sağlanmaktadır.

Tatmin; bir ürün veya hizmet ile ilgili olarak satın alma öncesi beklenti ile satın alma sonrası yaşanan deneyimin karşılaştırmasında deneyimin beklentiden yüksek olması durumudur (Vavra, 1999). Müşteri memnuniyetsizliği ise beklentiler ile algılanan ürün performansı arasındaki farkın derecesidir (Berman & Gilson, 1986). Beklentiler, karşılanmadığı zaman memnuniyetsizlik oluşmaktadır. Beklentinin Onaylanmaması Kuramı'na (Oliver ve diğ., 1994) göre, müşteriler satın alma ve kullanma öncesinde, ürün ile ilgili performansa yönelik beklenti içine girerler. Beklenti ile istenen sonuç tatmindir. Bu kurama göre, müşteri satın alma eylemine beklentileriyle girmekte ve satın alma veya kullanma sonucunda algıladığı performans ile satın alma öncesindeki beklediği ürün performansını kıyaslamaktadır (Wirtz & Bateson, 1999: 60). Yapılan bu kıyaslama sonucunda her iki performans birbirine eşitse onaylama gerçekleşmektedir. Ürünün algılanan performansı, beklentilerden daha büyük olduğunda pozitif, küçük olduğunda ise negatif onaylamama gerçekleşmektedir. Onaylamama, beklentiler ve algılanan performansa göre meydana gelir ve tatminden öncesinde oluşmaktadır. Onaylama ve pozitif onaylamama tatmin, negatif onaylamama ise tatminsizlik şeklinde duygusal tepkilere neden olmaktadır. Diğer bir ifade ile bir ürünün performansı için müşterilerin ürün performansı ile ilgili geri dönüşleri beklenenden daha iyi, beklentisi ile eşdeğer veya beklentisinden daha kötü çıkabilir (Özer & Anteplioglu, 2005: 220).

Müşterinin algıladığı performansın beklenen performansı aşması durumunda müşteri çok memnun olmakta ve bu memnuniyeti bir takım davranış ve tutumlara yansımaktadır. Memnuniyet pozitif bir tutum sergilenmesini sağlamaktadır (Assael, 1998). Diğer bir ifade ile pozitif onaylama durumu söz konusu olduğunda, müşterilerin genellikle göstermiş olduğu davranışlar, satın almayı tekrarlama, pozitif kulaktan kulağa iletişim, başkalarına tavsiyede bulunma ve firmayı tebrik etmedir (Özer & Anteplioglu, 2005: 221). Negatif onaylamama durumunda ise, müşteriler genellikle, firmaya şikâyet etme, üçüncü taraflara şikâyet etme, şikâyet etmeme/tepkisiz kalma, hizmet sağlayıcısını değiştirme, negatif kulaktan kulağa iletişim gibi

davranışlar sergileyebilmektedir. Müşteriler memnuniyetsizliklerini daha sık, memnuniyetlerini ise nadir olarak anlatırlar.

1. ÖNEM VE PERFORMANS KAVRAMLARI

Önem kavramı beklentilerle yakından ilişkilidir. Bu nedenle müşteri beklentilerinin doğru şekilde tespit edilmesi, memnuniyetin sağlanması için önemlidir. Beklentiler, kişiseldir ve her müşterinin firmadan beklediği istekler farklı olabilir. Önem bir şeyin nitelik veya nicelik bakımından değerli olma durumudur. Önem kavramı müşterilerin kullanacakları, tecrübe edecekleri ürün veya hizmeti seçmek, tekrar alma ve sürekli alma eylemlerini sağlayan belirleyici özelliklerdir. Önem müşterinin satın alacağı ürün veya hizmete atfettiği değerdir. Bu değer kişiye göre değişebileceği gibi genel olarak kabul gören algılar bütünü de olabilir.

Müşteri, üreticisinin bir ürünü veya hizmeti nasıl, hangi süreç içinde, kim tarafından, hangi araç ve tekniklerle üretildiğine değil, üretim sonucunda eline ulaşan ürünün ve kendisi için verilen hizmetin yeterli olup olmadığına, ihtiyaç ve beklentilerini ne derece karşılayabildiğine, katlanılan ürün maliyetinin karşılığını alıp alamadığına, verilen sözlerin ve taahhütlerin ne ölçüde yerine getirildiğini dikkate alır (Şimşek, 2002). Bu değerlendirmelerin sonucunda satın aldığı ürüne veya hizmete bir değer atfeder ve bu değer ürüne olan memnuniyeti artırır. Dolayısıyla önem kavramı memnuniyet kavramı ile yakından ilişkilidir.

Müşteri değeri oluşturarak rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen işletmelerin hem kendi ürünlerinin hem de rakip firmaların ürünlerinin fayda ve maliyetlerini çok iyi bilmeleri gerekmektedir. İşletmeler, müşteri taleplerini doğru analiz edip, bu müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak ürün ve hizmeti zamanında müşteriye ulaştırdıkları oranda başarılı olmaktadır (Tunca & Bayhan, 2012: 53).

Müşteri değeri oluşturmada müşteri odaklı olmak kadar rekabet odaklı olmakta önemlidir. Firmaların kendileri için rekabet avantajı sağlayacak müşteri değerini geliştirip sunarken özellikle mükemmelliğe, etkinliğe, verimliliğe ve farklılığa da önem vermeleri gerekmektedir. Çünkü firmanın ürün ve hizmetleriyle birlikte sunacağı fayda ve maliyetler, onların rakiplerinden bir adım öne geçmesine ve müşterileri için tercih sebebi olmasına sebep olacaktır. Firmalar benimsedikleri rekabetçi müşteri değeri yönelimliliği sonucunda; müşteri tatmini, müşteri sadakati ve müşteri memnuniyeti alanlarında önemli bir pazar avantajı yakalayacaktır (Uzkurt & Torlak, 2007: 245).

Ürün performansı üründen beklenen özellikleri karşılaması ile ölçülür. Müşteri ilk defa aldığı bir ürünü yeterince kullanıp tecrübe ettikten sonra ürünün performansını ürünü kullanmadan önce zihninde oluşan beklentileri ile karşılaştırır. Bu karşılaştırma beklentilerle yapılabileceği gibi müşterinin ihtiyaçları veya başka standartlarla da yapılabilir. Beklentiler ve ürün performansının karşılaştırılması durumunda; bu fark olumlu veya olumsuz olarak sonuçlanabilir. Yani ürün veya hizmet beklentilerden daha iyi veya daha kötü sonuç vermiş olabilir. Konu ile ilgili yapılan birçok çalışmadan hareketle, müşterilerin ürün/hizmet performansını tanımlamasının fonksiyonellik, parasal değer, üründen alınan keyif ve ürünün başkaları tarafından nasıl algılandığı, ürün/hizmetin sağladığı faydaya ulaşmak için katlanılan fedakârlıkların bir karşılaştırması şeklinde çok boyutlu bir yapıya sahip olduğu söylenebilir (Onaran ve diğ., 2013: 40).

Müşteri beklentilerinin karşılanabilmesi için, öncelikle müşteri beklentilerini iyi analiz edilerek, kendine özgü belirleyici niteliklerin tespit edilmesi gerekir (Kalder, 1999). Döngüsel bir süreç olan müşteri memnuniyeti oluşturulması sürecinde müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin belirlenmesi ile müşteri algılamalarının ölçümü aşamalarında önem performans analizi kullanılabilir bir yöntemdir.

2. ÖNEM PERFORMANS ANALİZİ

Martilla ve James (1977) tarafından müşteri memnuniyetini arttırabilmek için ürün/hizmetlerin hangi özelliklerine önem verilmesi gerektiğinin belirlenmesinde yol haritası bir teknik olarak Önem Performans Analizi (ÖPA) geliştirilmiştir. Müşterilerin gerçekte ne istediği ve bu isteğin önem sırası ÖPA'nın esas konusunu oluşturur.

İlk uygulamalarından bugüne ÖPA, müşteri memnuniyetini etkileyen ürün özelliklerinin netleşmesi ve hizmet kalitesini arttıran faktörlerin belirlenmesiyle alakalı yapılan çalışmalarda popüler bir teknik olarak kullanılmıştır. Tekniğin uygulamasının pahalı olmaması ve kolay yorumlanabilir olması yaygın olarak kullanılmasını sağlamıştır. Ayrıca ÖPA yönteminin araştırmacılar tarafından yaygın olarak kullanılmasının bir diğer sebebi de elde edilen veriler ile bunlara yönelik stratejik önerilerin aynı anda sunulabilmesinden kaynaklanmaktadır. Bu sayede incelenen ürün özelliklerinden hangilerinin müşteriler açısından göreceli olarak daha önemli olduğu tespit edilebilmekte ve bunlara bağlı ürün performansı karşılaştırılarak etkin stratejiler geliştirilebilmektedir. Aynı zamanda işletme performansının hangi alanlara yoğun olarak aktarıldığı da analiz sayesinde görülmektedir. Böylelikle yöneticiler kısıtlı kaynaklarla daha rasyonel kararlar alarak, müşteri memnuniyetini arttırabilmektedirler (Abalo ve diğ., 2007: 115; Albayrak & Caber, 2011: 628). Yapısı

itibariyle basit ve kolay uygulanabilir bir teknik olduğundan, farklı alan araştırmacıları tarafından yoğun ilgi görmüş ve birçok çalışmada kullanılmıştır. Bu çalışmalardan bazıları Tablo 1'deki gibi özetlenebilir:

Tablo 1: ÖPA Sektörel Uygulama Çalışmaları

<i>Sektör</i>	<i>İlgili çalışma</i>
Otomotiv	Warnick (1983), Bartlett (1992), Chan (2005), Albayrak & Caber (2011)
Gıda/restorant	Sampson & Showalter (1999), Tontini & Silveira (2007), Güler, Yayla & Öztürk, (2021)
Eğitim	Alberty & Mihalik (1989); Ortinau, Bush, Bush & Twible (1989), Ford, Joseph & Joseph (1999), Kitcharoen (2004), O'Neil & Palmer (2004), Doğantan ((2021)
Sağlık	Hawes & Rao (1985), Dolinsky & Caputo (1991), DuVernois (2001), Yavaş & Shemwell (2001), Shulman ve diğ. (2006), Abalo, Varela & Manzano (2007)
Askeri	Hooker (2008)
E-ticaret/ BT	Skok, Kophamel ve Richardson (2001), Levenburg & Magal (2005), Mahani ve diğ. (2012)
Bankacılık	Joseph & Stone (2003), Matzler ve diğ. (2003)
Turizm	Oh (2001), Wade & Eagles (2010), Albayrak & Caber (2011), Cengiz & Kantarcı (2013), Tekin & Kalkan (2014), Albayrak (2014), Nisco ve diğ. (2014), Saltık (2017), Esen ve diğ. (2017), Chen, Becken, & Stantic (2022).

1977 yılından beri uygulanan bir yöntem olmasına rağmen Türkçe literatürde bu yöntemin uygulandığı az sayıda çalışma mevcuttur. Genellikle hizmet sektöründe uygulanmış olan ÖPA analizinin tekstil sektöründe uygulanması yönüyle bu çalışma farklı bir uygulama alanı ve imalat sektörü olması nedeniyle literatüre katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

Araştırmalar müşteri memnuniyetinin hem müşteri beklentilerinin hem de sunulan performansa ilişkin algılarının bir fonksiyonu olduğunu ortaya koymuştur. Bu açıdan ÖPA yöntemi, memnuniyet kavramını; bir hizmetin veya ürünün müşteri açısından önemi ve bu hizmet/ürün için ortaya konulan performans olgularının bir fonksiyonu olarak ele almaktadır (Martilla & James, 1977: 77; Tekin ve diğ., 2014: 756). ÖPA'nın esas amacı çeşitli ürün ve hizmetlerin belirli niteliklerinin performanslarını belirlerken verileri yorumlamayı kolaylaştırarak, uygulamaya yönelik yönetsel önerilerde bulunmaktır (Dwyer ve diğ., 2012)

Beklenti onaylamama teorisine göre önem ile performans arasında pozitif ilişki mevcuttur. Öznitelik müşteriye ne kadar önemli olursa, müşteri özellik performansını olumlu ve dolayısıyla daha yüksek bir memnuniyet olarak algılar (Oh & Parks, 1996). Bu ilişki genellenabilirlik teorisi ile de açıklanabilir (Oliver, 1980). Teori, müşterilerin özellikle önemli ürün/hizmet özellikleri için, kendi deney sonuçlarına göre deneyimlerini (yani performans algısından kaynaklanan duygular) genelleştirmeye eğilimli olduklarını ileri sürmektedir. Önem ve performans ölçümüne uygulandığında, bu iki kavramın ya olumlu ya da negatif korelasyon üretme eğiliminde olduğu ortaya çıkmıştır.

ÖPA uygulaması altı adımdan oluşmaktadır (Alberty & Mihalik, 1989).

- *Değerlendirilecek özelliklerin bir listesinin oluşturulması*; Bunun için ilgili literatürlere başvurmakla birlikte yöneticilerin, uzmanların veya müşterilerin görüşleri alınabilir.
- *Ölçeğin geliştirilmesi*; Faktörlerin hem önem hem de performans düzeylerinin ölçülebileceği beşli veya yedili likert ölçeklerinden yararlanılabilir.
- *Araştırmanın uygulanması*; Araştırmayı anlatan kısa bir bilgi verilmeli ve anket, odak grup görüşmeleri, yüz yüze mülakat teknikleriyle de müşterilerin değerlendirmelerine başvurulmalıdır.
- *Verilerin analiz edilmesi*; Bu aşamada genellikle merkezi eğilim ölçülerinden hareket edilmelidir. Araştırmanın amacına göre medyan ya da aritmetik ortalama değerlerinin kullanılacağına karar verilmez. İki değer arasında fark söz konusu değil ise daha fazla bilgi içerdiği için aritmetik ortalama tercih edilmelidir (Tekin ve diğ., 2014).
- *Matrisin oluşturulması*; elde edilen bulgular bir matrisle sunulur.
- *Tavsiyelerin sunulması ve değişikliklerin uygulanması*; Elde edilen veriler ve matris yorumlanması sonucunda etkin yönetim stratejileri geliştirilerek uygulanmalıdır.

2.1. Önem Performans Analizi Matrisi

İlk olarak müşterilerin ürünü satın alırken önem verdikleri özellikler saptanmalıdır. Bu özellikler müşterinin ürünü değerlemesinde rol oynayan temel satın alma faktörleridir. Diğer bir ifadeyle müşteri değer algısını etkileyen faktörlerdir. Örneğin satın alacağınız ürün bir bebek tulumu olsun. Bu ürün için “sizin temel satın

alma ölçütleriniz nedir?”, “Siz bu ürünü alırken en çok hangi noktalara dikkat edersiniz?” soruları o ürünün önem verilen özelliklerinin öğrenilmesini sağlar. Sorulara verilebilecek cevaplar kullanılan kumaşın içeriği, dikiş kalitesi, baskı kalitesi, görünüş özellikleri olabilir. Önem kavramı müşteri zihninde satın alımdan önce oluşmuş bir kavramdır. Performans kavramı ise satın alınan ürün/hizmet tecrübesinden sonra oluşur. Müşteriye yöneltilen satın aldığı bebek tekstili ürünü ile ilgili sorular ürünün performans değerlendirmesi bilgisini sağlar. Örneğin “satın aldığımız bebek tekstili ürünü herhangi bir tüylenme yaptı mı?”, “Baskı silinmesi gibi bir problem yaşadınız mı?” soruları ürünün performansı ile ilgili bilgi edinmenizi sağlar. Bu amaçla gereksinim duyulan veriler, odak grup görüşmeleri ya da anketlerin kullanıldığı pazar araştırmalarından sağlanabilir.

ÖPA analizi sonuçları bir matrisle ortaya konulmaktadır. Uygulamada ağırlıklı olarak Şekil 1’teki gibi matrisin dikey ekseninde önem, yatay ekseninde ise performans seviyeleri ortaya konulmaktadır. Fakat x ekseninin önem ve y ekseninin performans düzeyleri olduğu çalışmalarda mevcuttur. İki yaklaşımda doğrudur önemli olan hücreleri doğru tespit edebilmek ve yorumlayabilmektir.

Şekil 1: ÖPA Matrisi

		Düşük Performans	Yüksek Performans
Yüksek Önem	Hücre 1 Yoğunlaşılması Gerekenler	Hücre 2 Korunması Gerekenler	
Düşük Önem	Hücre 3 Düşük Öncelikliler	Hücre 4 Olası Aşırılıklar	

Kaynak: Riviezzo ve diğ., 2009.

Önem-performans analizi matrisinin yorumlanması için önem-performans ölçümlerine dayanan dört farklı öneri üretilmektedir. Matristeki her bir hücrenin genel özellikleri şu şekildedir;

Birinci hücre; önem düzeyi yüksek olmasına karşın performansı düşük olan; geliştirmek için çaba gösterimine ve yüksek önem gösterimine işaret eden yoğunlaşılması gerekenler yer almaktadır. İşletmeler için özellikle üzerinde durulması gereken hücredir. Çünkü müşterinin ürün/hizmet ile ilgili önem verdiği, dikkat ettiği özelliklerin tam karşılığının alınmadığını gösteren hücredir. Burada ürün/hizmet ile ilgili maksimum düzeyde performans alabilmek için ne yapılmalıdır? sorusuna cevap bulmak gerekir.

İkinci hücre; hem önem düzeyi yüksek olan hem de yüksek performans sergilenen, rekabet gücünün korunabilmesi veya kazanılması için fırsatlar sağlayabilecek korunması gerekenler yer almaktadır. Yöneticiler bu hücrenin korunması için çeşitli stratejiler geliştirebilirler. İşletmelerin tatminkâr bir karı elde edebilmesi, bu faaliyetleri verimli ve etkili bir şekilde gerçekleştirmelerine bağlıdır. Böylece müşteri, ihtiyacını karşılayacak bu ürüne, içerdiği farklılık ve değerden dolayı, firmanın belirlediği fiyatı kabul edebilir ve ödeyebilir.

Üçüncü hücre; önem düzeyi de performansı da düşük olan; üzerine ek bir dikkat gösterilmesine gerek olmayan düşük öncelikliler yer almaktadır.

Dördüncü hücrede ise önem düzeyi düşük olmasına karşın performansı yüksek olan kaynakların başka bir yerde kullanımının daha verimli sonuçlar sağlayabileceği olası aşırılıklar yer almaktadır. Müşteriler için önem arz etmeyen bu hücrede yer alan özellikler için firma ekstra bir çaba göstermemelidir. Bu hücre için yüksek bulunan performanslar özellikle birinci hücreye aktarılabilir.

ÖPA matrisinin değerlendirilmesinde bazı çalışmalarda (Levenburg & Magal, 2005: 43; Azzopardi & Nash, 2013: 224) 45 derecelik bir diyagonalin kullanıldığı görülmektedir. ÖPA matrisinde gösterilen diyagonal, müşteriler için önem ve performansın eşit olduğu noktaların birleşimini ifade etmektedir. Diyagonalden uzaklık kullanıcının memnuniyet veya memnuniyetsizliğinin bir göstergesi olarak düşünülmektedir (Rial ve diğ., 2008, 180). ÖPA matrisinde diyagonal kullanımının farklı bir örneğini Abola ve diğ. (2007), ÖPA matrisini yine bir diyagonal ile çaprazlamasına bölerek dört farklı hücreyi farklı bir biçimde ele almışlardır.

3. ÖPA İLE ÜRETİME DAYALI STRATEJİK ÖNCELİK ALANLARININ BELİRLENMESİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Her alanda olduğu gibi tekstil sektöründe de rekabetin artmasıyla sunulan mal ve hizmetler gittikçe daha fazla çeşitlenmektedir. Günümüz müşterileri üretici bulma, bilgiye ulaşma açısından daha özgür, daha katılımcı ve bilinçli hale gelmiştir. Geleneksel müşteri- satıcı ilişkisinden ziyade; karşılıklı kâr ve birlikte büyüme isteği, müşterileri satış sırasında daha aktif hale getirmektedir. Müşterinin tatminini sağlayacak mal ve hizmetin müşteri istekleri göz önünde bulundurularak ve süreklilik arz ederek üretilmesine bağlıdır. Bu bağlamda hizmet ve üretim anlayışının da belli bir değişim içinden geçmesi gerekmektedir (Atılın, 2006: 265). Bu değişimden geçerken işletme sahip olduğu fırsatları, değerleri görebilmeli aynı zamanda eksik ve zayıf yönlerini de tespit edebilmelidir. Bu sebeple bu çalışmada yoğunlukla hizmet sektöründe uygulanan ÖPA uygulamasının imalat sanayinde de uygulanabilirliği gösterilmek istenmiştir. ÖPA genel olarak pazarlama stratejisinin geliştirilmesinde kullanılan bir analiz türüdür. Bu çalışmada ayrıca araştırmanın yapıldığı işletmenin pazarlama stratejisini desteklemekle birlikte müşteri kriterlerinin belirlenmesinde üretim gereklerinin ifadeleştirilmesi ile üretime dayalı stratejik öncelik alanlarının belirlenmesi amaçlanmıştır.

Ayrıca uygulamanın yapıldığı işletmede üretilen ürünlerin ve sunulan hizmetin önem-performans analizi yöntemiyle analiz edilerek, ürün performansı ve hizmet kalitesi hakkında mevcut durumun ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Çalışmadan elde edilecek bulgular, üretilen ürünlerin müşteriler açısından önem hiyerarşisini ortaya koyacak ve önem düzeylerine göre performanslarının belirlenmesine yardımcı olacaktır. Böylelikle ürün yelpazesinin ve sunum yönteminin yeniden değerlendirilebilmesi imkânı oluşturulacaktır.

ÖPA işletmenin eksik ve zayıf yönlerini, koruması, yoğunlaşması, azaltması gereken özelliklerini kısacası müşterinin gözünden nasıl görüldüğünü gösteren bir analiz türüdür. Bu araştırma ile hedeflenen aşağıdaki soruların cevaplarını bulabilmektir:

- İşletme müşterilerinin işletme faaliyetlerine verdikleri önem düzeylerini belirlemek,
- İşletme müşterilerine göre işletme performansını belirlemek,
- Müşteri önem düzeyi ve işletme performans verileri ile işletmenin stratejik yapılanmasında kullanabileceği öncelik alanlarını belirlemek

3.2. Veri Toplama Aracı ve Süreci

Çalışma işletmenin stratejik kararlarında kullanılabilecek veri elde etmeyi amaçlamaktadır. İşletmenin çalıştığı toplam 42 müşteri firma çalışmanın odak kitlesidir. Hazırlanan anket gönüllülük esasına göre 30 müşteri firmaya uygulanmıştır. Elde edilen veriler işletmeye özgüdür. Evrene dair sayının bilinmesi, çalışmanın genele dair bulgulara erişmek amacıyla hazırlanmış olmasından dolayı evrene genellenebilecektir. Benzer ürün ve sektörel özellikler gösteren durumlar için kısmen genelleştirilebilir özelliktedir.

Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden ve bu araştırma yöntemlerine uygun analiz biçimlerinden yararlanılmıştır. Veri toplamada ise anket tekniğinden faydalanılmıştır. Literatür incelemesi sonucunda, çalışmanın amacına uygun ve ÖPA yöntemine göre hazırlanmış hazır bir nitelikler setine ulaşılammıştır. Bu nedenle çalışmada kullanılan nitelikler literatür taraması ekseninde pilot uygulama süreçleri ile geliştirilmiştir. Araştırmada kullanılan niteliklerin belirlenmesi için literatür taraması, uygulamanın yapıldığı firma yöneticilerinin ve konuda uzman akademisyenlerin fikirlerinden yararlanılmıştır. Süreç sonunda tekstil sektöründe önemli değişkenler olan kalite, fiyat, çevre, müşteri ilişkileri, lojistik, üretim temel başlıklarında bir soru havuzu oluşturulmuştur.

Elde edilen soru havuzu ilk olarak üç müşteri firmaya sunulularak pilot uygulamaya geçilmiştir. Önem performans analizi için müşterilere aynı niteliği ölçmeye yönelik önem ve performans anketi olmak üzere 2 anket (Martilla & James, 1977: 79) uygulanmıştır. Pilot uygulama sonrasında ÖPA mantığına ve uygulama alanına uygun olmayan soruların çıkarılması ve anlaşılammayan ifadelerin düzeltilmesi sonucunda soru sayısı 44 önem ve 44 performans soruları olmak üzere 88 soru olarak belirlenmiştir.

Tablo 2'de anket uygulanan 30 müşteri firma adına anketi cevaplayanların çalıştığı firmadaki pozisyonlarının ve firmalarındaki iş tecrübelerinin dağılımları verilmiştir. Anket idari personel, şef, müdür yardımcısı, müdür, genel müdür ve CEO pozisyonunda çalışanlar tarafından cevaplanmıştır. Ayrıca bu çalışanların çalıştıkları işletmede en az 6 yıl iş tecrübesine sahip oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 2: Anketi cevaplayanlara ait temel bilgiler

		Frekans	Yüzde
İş Tecrübesi	6-10 yıl	5	16,6
	11-15 yıl	11	36,6
	16-20 yıl	10	33,3
	20 yıldan fazla	4	13,3
İş Pozisyonu	İdari Personel	8	26,7
	Şef	1	3,3
	Müdür Yardımcısı	5	16,7
	Müdür	5	16,7
	Genel Müdür	9	30,0
	CEO	2	6,7

Müşteri niteliklerinin önem değerlendirmesinin yapıldığı birinci ankette 44 soru ile müşterilerin kalite, fiyat, çevre, lojistik, üretim ve müşteri ilişkileri ana başlıklarında verdikleri önemi beşli likert sistemi (1: kesinlikle katılmıyorum, 2: katılmıyorum, 3: kararsızım, 4: katılıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum) ile değerlendirmeleri istenmiştir. Performans değerlendirmesinin yer aldığı ikinci ankette ise aynı niteliklerde firma performansını değerlendirmeleri istenmiştir. Bu değerlendirmede beşli likert sistemi (1: çok düşük, 2: düşük, 3: orta, 4: iyi, 5: çok iyi) kullanılmıştır.

Veriler SPSS 24 programı ile analiz edilmiştir. Elde edilen verilerin iç tutarlılığını belirlemek için güvenilirlik analizi (Cronbach's Alpha) yöntemi kullanılmıştır. Cronbach's Alpha katsayısı önem ve performansı belirlemek için müşterilere sorulan 88 sorudan elde edilen yanıtlar için hesaplanmış ve 0,90 olarak bulunmuştur. Cronbach's Alpha katsayısı 0,80 ile 1,0 aralığında yer alan testler yüksek güvenilirliğe sahiptir (Alpar, 2011). Cronbach's Alpha katsayısının verilen aralıkta olmasından dolayı anketlerden elde edilen verilere istatistiksel analizler uygulamanın mümkün olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.3. Önem ve Performans Ölçeğine İlişkin Betimleyici İstatistikler

Araştırma kapsamında uygulanan anket verilerinin istatistiksel olarak değerlendirmesi yapılmıştır. Öncelikle önem ve performans ortalamaları arasındaki anlamlılık ilişkisine bakılmıştır (Tablo 3).

Tablo 3: Önem ve Performans Ortalamaları Arasındaki Anlamlılık

Önem-Performans Boyutları	Önem Ort.	Performans Ort.	Anlamlılık
Kalite	4,57	4,22	0,001
Fiyat	4,23	3,81	0,001
Çevre	3,65	3,58	0,580
Lojistik	4,62	3,84	0,001
Üretim	4,51	4,02	0,001
Müşteri İlişkileri	4,10	4,05	0,590

Nümerik (sürekli) değişkenlerin (ya da grupların) arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek ya da gözlenen ortalama değer varsayılan ya da öngörülen değerden farklı olup olmadığını tespit etmek için t testi kullanılır (<https://tezverianaliz.com/>). Eşleştirilmiş t testi sonuçlarına bakıldığında (Tablo 3) kalite, fiyat, lojistik ve üretim alanlarında önem ve performans değerleri arasında anlamlı bir farklılık vardır ($p < 0,05$). Örneklem büyüdükçe küçük farklar anlamlı hale gelmektedir.

Bir araştırmada parametrik testler uygulanabilmesi için toplanan verilerin birtakım özellikler göstermesi gerekmektedir. Bu koşullar; örneklemin normal dağılıma uygun olması, varyansların türdeş olması, sürekli ya da aralıklı ölçekle ölçüm yapılmış olması ve gözlemlerin birbirinden bağımsız olmasıdır. Değişkenlerin normal dağılıma uygunluk durumu histogramlar yardımıyla kontrol edilebilir. Histogramların çan şeklinde olması ifadelerin normal dağılım gösterdiğini göstermektedir. Bunun yanında bir değişkenin ya da değişkenlerin gösterdiği dağılımın, normal dağılımdan anlamlı bir şekilde farklı olup olmadığını test etmek veya normal dağılım gösterip göstermediğini analiz etmek için Kolmogorov-Smirnov ya da Shapiro-Wilks testleri uygulanabilir. Bu testlerde anlamlılık düzeyinin (Sig.) 0,05'den daha küçük olması, incelenen değişkenin normal dağılım göstermediğini, normal dağılımdan anlamlı bir şekilde farklı olduğunu gösterir (İslamoğlu & Alıncaık, 2014: 264-268). Bu çalışmada ise verilerin normal dağılım gösterip göstermediği skewness (çarpıklık) ve kurtosis (basıklık) değerlerine bakılarak karar verilmiştir.

Tablo 4: Önem ve Performans Alt Gruplarına Ait İstatistikler

	N	Min	Max	Ort.	Std Sap.	Skewness	Kurtosis
Kalite-Önem	30	4,09	4,91	4,56	,26765	-,679	-1,151
Kalite-Performans	30	3,55	5,00	4,21	,36868	,260	-,449
Fiyat-Önem	30	2,67	5,00	4,23	,70656	-,461	-,833
Fiyat-Performans	30	3,00	5,00	3,81	,59166	,355	-,227
Çevre-Önem	30	2,50	4,83	3,65	,58452	-,466	-,579
Çevre- Performans	30	2,83	4,83	3,57	,55490	,630	-,287
Lojistik-Önem	30	3,67	5,00	4,61	,39671	-,883	-,463
Lojistik-Performans	30	2,33	5,00	3,84	,59521	-,088	,532
Üretim-Önem	30	3,88	4,94	4,51	,30856	-,364	-,798
Üretim-Performans	30	3,25	4,94	4,01	,36991	,254	,208
Müşteri İlişkileri-Önem	30	3,00	5,00	4,10	,53175	,125	-,591
Müşteri İlişkileri-Performans	30	2,50	5,00	4,05	,59234	-,739	,881

Kalaycı (2014)'ya göre skewness ve kurtosis katsayılarının -3 ile +3 aralığında değerler alması durumunda veriler normal dağılım şartını sağlamaktadır. Tabloda yer alan önem ve performans alt gruplarına ait skewness ve kurtosis istatistiği değerleri -2 ile +2 arasında yer almaktadır. Bu nedenle yapılacak olan analizlerde parametrik testlerin kullanılması uygundur.

Performans ortalamalarından (Tablo 3); müşterilerin kalite, üretim ve müşteri ilişkileri boyutlarından memnuniyetlerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Müşteriler fiyat, çevre, lojistik boyutlar ile ilgili memnuniyet düzeylerinin daha düşük olduğu görülmektedir. İşletme iyileştirici- düzenleyici faaliyetler geliştirmeli ve uygulamalıdır. Tüm boyutlarının önem ortalamaları performans ortalamalarından daha yüksektir. Bu durum müşterilerin verdikleri önemin performanstan daha yüksek olduğunu, diğer bir deyişle performansın beklenen önem seviyesinden düşük olduğunu göstermektedir.

Tablo 5'de ÖPA ölçeği içerisinde yer alan alt boyutların ortalamaları yer almaktadır. Tablo incelendiğinde işletmenin kalite niteliklerinden üründe kullanılan kumaş yüzey görünümü homojen ve pürüzsüz olması, çevre niteliklerinden uluslararası ekolojik güvenilirliği ifade eden Oekoteks belgesi ve ürün etiketlerinde ürünün geri dönüşümlü olduğunu göstermesi niteliklerinde performansının önem derecesinde daha yüksek olduğu görülmektedir. Elde edilen verilere göre diğer tüm niteliklerde negatif fark, yani nitelik için ortaya çıkan performansın, verilen önemden düşük olduğu görülmektedir. Özellikle lojistik niteliklerinde bu negatif farkın daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 5: Alt Boyutlara İlişkin Önem ve Performans Ortalamaları

	Önem		Performans	
	Ort.	Stan. Sap.	Ort.	Stan. Sap.
Kalite				
1	4,83	0,38	4,13	0,63
2	4,73	0,45	4,17	0,65
3	4,60	0,50	4,47	0,57
4	4,70	0,47	4,57	0,50
5	4,03	0,93	3,73	0,64
6	4,77	0,43	4,07	0,58
7	4,77	0,43	4,00	0,58
8	4,37	0,61	4,07	0,58
9	4,80	0,41	4,53	0,57
10	4,23	0,68	4,50	0,68
11	4,40	0,67	4,13	0,68
Fiyat				
12	4,23	0,73	3,83	0,70
13	4,10	0,99	3,80	0,76
14	4,37	0,72	3,80	0,66
Çevre				
15	3,40	0,72	3,27	0,74
16	3,63	0,81	3,50	0,63
17	3,83	0,79	4,03	0,76
18	3,87	0,63	3,60	0,67
19	3,60	0,81	3,50	0,73
20	3,57	0,63	3,57	0,77
Lojistik				
21	4,77	0,50	3,63	0,76
22	4,80	0,41	3,73	0,78
23	4,53	0,68	3,73	0,78
24	4,60	0,56	3,93	0,91
25	4,40	0,62	3,97	0,61
26	4,60	0,56	4,07	0,44
Üretim				
27	4,47	0,57	3,73	0,69
28	4,63	0,67	4,00	0,74
29	4,30	0,74	4,20	0,48
30	3,97	0,72	3,63	0,61
31	4,17	0,87	4,13	0,68
32	4,83	0,37	4,27	0,45
33	4,73	0,45	4,13	0,57
34	4,57	0,68	3,73	0,74
35	4,63	0,61	4,17	0,64
36	4,63	0,61	4,17	0,59
37	4,43	0,68	4,37	0,56
38	4,60	0,56	4,23	0,73
39	4,60	0,56	4,20	0,55
40	4,50	0,63	3,83	0,64
41	4,59	0,63	3,90	0,54
42	4,53	0,68	3,57	0,86
Müşteri İlişkileri				
43	4,30	0,70	4,23	0,73
44	3,90	0,76	3,87	0,63
GENEL ORTALAMA				
	4,38		3,97	

3.4. Önem – Performans Analizi Matrisi

ÖPA matrisinde medyan değeri veya aritmetik ortalama değeri kullanılabilir. Araştırmacılar araştırmanın amacına göre iki seçenektan birine karar verebilirler. Eğer iki değer arasında bir fark yok ise daha fazla bilgi içerdiğinden dolayı aritmetik ortalama tercih edilmektedir. Eksenlerin (x ve y) pozisyonlarını belirlemek araştırmadaki bakış açısına göre değişik yöntemler içerebilir. Bu analizin amacı kesin değerlere ulaşmaktan ziyade önem ve performans seviyelerini belirlemektedir (Tekin ve diğ., 2014). Ankette yer alan önem sorularına verilen cevapların ortalamaları 4,38 olup ÖPA matrisinde x eksenindeki noktayı belirleyen genel önem ortalamasıdır. Performans sorularına verilen cevapların ortalamaları 3,97 olup ÖPA matrisinde y eksenindeki noktayı belirleyecek olan genel performans ortalamasıdır. Şekil 2’de araştırma verileri ile oluşturulan ÖPA matrisi dikey ekseninde önem yatay ekseninde performans seviyeleri ortaya yer almaktadır.

Elde edilen ÖPA matrisi sonrasında düşük öncelikliler, olası aşırılıklar, yoğunlaşılması gerekenler ve korunması gerekenler olmak üzere dört grup şeklinde hücrelere ayrılmıştır. Her bir hücre ile ilgili bulgular ve değerlendirmeler şu şekildedir.

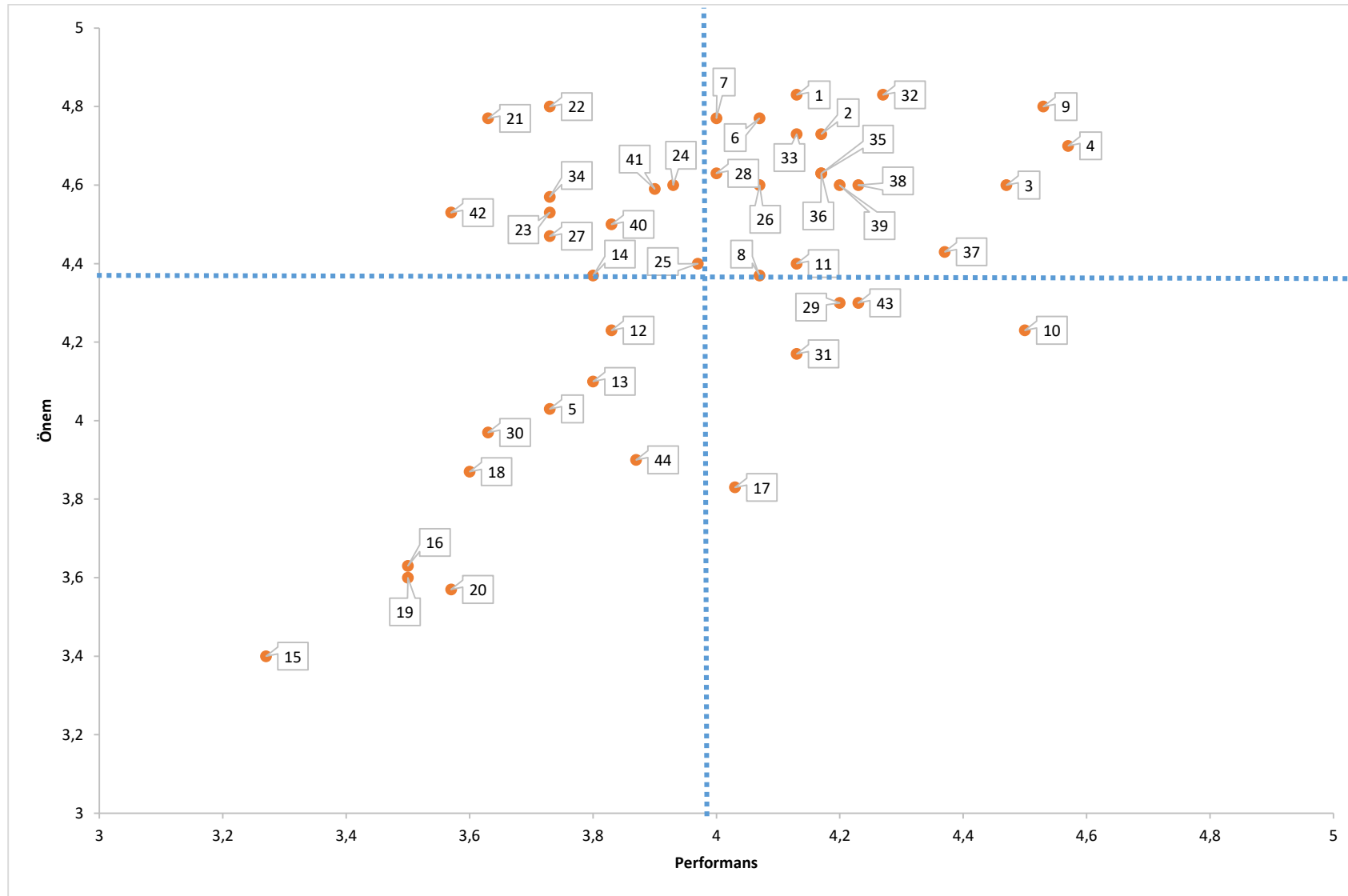
Yoğunlaşılması Gerekenler: Müşteriler; on bir noktada işletme performansını yeterli görmemiştir (Tablo 6). Firma ağırlıklı olarak üretim ve lojistik alanlarında performans iyileştirme çalışmaları yapmalıdır.

Tablo 6: Yoğunlaşılması Gerekenler Müşteri İstekleri

<i>Fiyat</i>	14	Opsiyonlu fiyat teklifleri
<i>Lojistik</i>	21	Teslimat zamanına uygunluk
	22	Uygun teslimat seçeneklerinin araştırılması ve müşterinin bilgilendirilmesi
	23	Etkin bir lojistik sistemi
	24	Lojistik hizmetinde karşı tarafın bilgilendirilmesi
	25	Sevkiyat bölümünün ürün-müşteri-işlem takibini gerçekleştirebilecek bilgi ve deneyime sahip olmaları
<i>Üretim</i>	27	Ürün güncelleme yapılması
	34	Ürün üzerindeki nakışların arka kısımlarının sertliği
	40	Sipariş analizinin (model, renk, asorti) kısa sürede yapılması üretim sürecinin hızlı şekilde başlaması
	41	Ürünlerin takım, seri, asorti işlemlerinin işletme ve müşteri talimatları dikkate alınarak yapılması
	42	İşletme kapasitesinin doğru şekilde planlanması

Firmanın lojistik boyutunda yer alan altı alt boyuttan beş boyutun yoğunlaşılması gerekenler hücresinde olduğu görülmektedir. Bu bağlamda firmanın özellikle lojistik boyutunda stratejik anlamda düzenlemeler yapması gerekmektedir. Lojistik faaliyetlerde performans ölçümü firmanın mevcut ve potansiyel pazar payının belirlenmesi, üretim ve dağıtım sürecinin verimliliği ve etkinliği, finansal sonuçlar, satış gelirleri ve karlılık, yatırımlar ve getirileri alanlarında yapılır (Akal, 1995). Lojistik faaliyetlerde performans artırılması faaliyetleri, kurulacak ölçüm sistemine, göstergelere, işletme amaç, hedef, politika ve stratejilerine uyumlu olarak planlanıp uygulanmalıdır. Bu ölçümlerin ve geliştirmelerin yerine getirilmesinde çeşitli yönetsel yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlar; kıyaslama, dengeli ölçüm kartı, kurumsal kaynak planlaması, dış kaynak kullanımı, altı sigma, müşteri ilişkileri yönetimi ve değişim mühendisliğidir (Kayabaşı, 2007). İşletme bu yaklaşımları lojistik ve üretim performansını arttırmak için de kullanabilir. İşletme kendi için en uygun yaklaşımı dikkate alarak bir değerlendirme yapar ve uygularsa hem lojistik hem de üretim anlamında mevcut performansını geliştirebilir.

Şekil 2: Önem – Performans Analizi Matrisi



Düşük öncelikliler hücresinde yer alan konularda (Tablo 7) firmanın göstermiş olduğu performans düzeyi müşteri nezdinde yeterlidir. Tüm ifadeler üzerinden öncelik sıralaması yapıldığında üzerinde ek bir performans göstermeye gerek yoktur. Firmanın fiyat boyutunda yer alan üç alt boyuttan iki alt boyutun bu özelliğe sahip olduğu görülmektedir. Fiyat boyutunun diğer boyutlara nazaran müşteriler tarafından daha düşük öneme sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca altı alt boyuttan oluşan çevre boyutunun beş alt boyuta ait ifadesinin de bu hücrede yer aldığı görülmektedir. Müşterilerin özellikle Qekoteks belgesi hariç çevre boyutu ile ilgili diğer boyutlarda önem düzeylerinin düşük olmasına dayalı olarak müşteri firmaların çevre bakış açılarının reaktif boyutta olduğu söylenebilir.

Tablo 7: Düşük Öncelikli Müşteri İstekleri

<i>Kalite</i>	5	Nakliye sırasında kullanılan ambalaj malzemelerinin kaliteli olması
<i>Fiyat</i>	12	Ürün fiyatı
	13	Ödeme vadesi
<i>Çevre</i>	15	Kullanılan paket aksesuarlarının geri dönüşümlü olması
	16	Tekstil atıklarının değerlendirilmesi
	18	Kullanılan baskının organik boyalarla yapılmış olması
	19	Kullanılan kumaşın doğaya geri kazandırılması
	20	Ürün etiketlerinde ürünün geri dönüşümlü olduğunu göstermesi
<i>Üretim</i>	30	Kullanılan baskıdaki kimyasal oranı
<i>Müşteri İlişkileri</i>	44	İşletmenin MİY (müşteri ilişkileri yönetimi) yazılımı kullanılması

Korunması gerekenler hücresinde yer alan kalite, üretim ve lojistik boyutunda onyediy alt boyutta işletme yakaladığı performansı korumalıdır (Tablo 8). Müşteriler için yüksek önem arz eden ve firma performansının yüksek olduğu bu konular aynı zamanda firmanın rekabet gücünü sağlayan özellikleridir. İşletmelerin kalite ile ilgili hata bulduğu zaman gerekli düzeltici faaliyetin yapılmasını güvence altına alan veya hataları önlemeye yönelik sistemler kurması çok önemlidir. ÖPA'nın uygulandığı işletmede bu sistemler var olmakla birlikte devamlılığın sağlanabilmesi ve mevcut performansların korunabilmesi çok önemlidir.

Tablo 8: Korunması Gereken Müşteri İstekleri

<i>Kalite</i>	1	Ürünlerin kalite kontrol raporlarının tutulması
	2	Ürün temizliklerinin iyi yapılmış olması
	3	Firmanın kalite belgelerine sahip olması
	4	Ürünlerin kalite belgelerine sahip olması
	6	Ürün üzerinde bulunan aksesuar malzemelerinin (lastik, çıt çıt, fermuar gibi) sağlamlıklarının çok iyi kontrol edilmiş olması
	7	Ürünlerin dikim kalitesi
	9	Üründe kullanılan kumaşın kötü kokmaması
	11	Düzenleyici, iyileştirici faaliyet uygulamaları
<i>Lojistik</i>	26	Gümrük hizmetlerinin en hızlı şekilde yapılması
<i>Üretim</i>	28	Numune servis yeteneği, hatasız ve zamanında teslimat
	32	Dikiş başlangıç ve sonlarında sağlamaştırma dikişi
	33	Ürün dikiş yerleri kontrol edilmesi
	35	Nakışlı ürünlerde iğne delikleri
	36	Fermuarlar açılıp kapanırken kumaşa takılmamalıdır.
	37	Ürün dikiminde kullanılan ipliklerin kumaşla aynı tonda olması
	38	Ürünlerde yıkama talimatındaki baskıların silinmemesi
	39	Fiyat etiketi ve çeşitli karton etiketlerin doğruluğu ve takım şekli

Olası aşırılıklar hücresinde yer alan konularda firma müşteriler için düşük öneme sahip olan niteliklerde yüksek performans göstermiştir. Tablo 9'da yer alan kalite boyutu için iki soruda, çevre boyutu için bir soruda, üretim boyutu için iki soruda ve müşteri ilişkileri boyutu için bir soruda firmanın göstermiş olduğu performans müşteriler tarafından yüksek bulunmuştur. Fakat firmanın göstermiş olduğu yüksek performans müşteriler için çok fazla önem arz etmemektedir. Firma göstermiş olduğu yüksek performans için harcadığı çabayı, eksik olduğu diğer alanlara aktarabilir.

Tablo 9: Olası Aşırılıklar Müşteri İstekleri

<i>Kalite</i>	8	Üretim sürecinden sonra ürünlerin yıkama sürecinden geçmesi
	10	Üründe kullanılan kumaş yüzey görünümü homojen ve pürüzsüz olması
<i>Çevre</i>	17	Uluslararası ekolojik güvenilirliği ifade eden Oekoteks belgesi
<i>Üretim</i>	29	Kullanılan kumaşın içeriği
	31	Üretim süreci teknolojisi
<i>Müşteri İlişkileri</i>	43	Müşteri ilişkilerinde bire bir pazarlama

Elde edilen ÖPA Matrisinde herbir temel boyut dair bir değerlendirme yapılırsa işletmenin müşteri ilişkileri boyutu için mevcut performansının müşteriler açısından yeterli görüldüğü söylenebilir. Müşteriler için fiyat boyutu çok fazla önem arz etmemektedir. Müşterilerin verdiği düşük öneme göre firma; ürün için müşterilerden talep edeceği fiyat konusunda sıkıntı yaşamamaktadır. Benzer bir durumda çevre boyutu içinde söylenebilir. Çevre boyutu ağırlıklı olarak müşterilerin düşük önem verdiği ve firmanın da düşük performans sergilediği düşük öncelikli hücrede yer almıştır. Müşteriler açısından düşük önem verildiği için göreceli olarak diğer boyutlara nazaran mevcut performansın sürdürülmesi yeterlidir.

Kalite boyutuna ait alt boyutların ağırlıklı olarak korunması gerekenler hücrede yer aldığı görünmektedir. Müşteriler tarafından yüksek önem arz eden aynı zamanda da firmanın performans seviyesinin de yüksek önem düzeyini karşılayabildiği bu hücre rekabet avantajı açısından korunması gereken en önemli hücredir. Firma müşteri memnuniyetini sağlamış olduğu bu hücre ile ilgili mevcut durumunu korumalı ve rekabet avantajını arttıracak yöntemler geliştirmelidir.

Lojistik boyutu ile ilgili alt boyutların ortalamalarının matris üzerindeki dağılımına bakıldığında ağırlıklı olarak yoğunlaşılması gerekenler ve korunması gerekenler hücrede yer aldığı görünmektedir. Firma lojistik anlamında özellikle müşterilerin yüksek önem verdiği ve firmanın verilen öneme karşın yeterli performansı sergileyemediği yoğunlaşılması gerekenler boyutu için iyileştirme çalışmaları yapması gerekmektedir.

Üretim ile ilgili sorulara verilen cevapların matris üzerinde yoğunlaşılması gerekenler ve korunması gerekenler hücrede yer aldığı görünmektedir. Firmanın bu iki kritik boyut için de mevcut performansını arttıracak ve koruyacak önlemleri alması gerekmektedir.

SONUÇ

İşletme performansının ölçümü ile ilgili olarak hem ulusal hem uluslararası literatürde sayısız çalışmaya ulaşabilmek mümkündür. Bu çalışmaların önemli bir kısmında bazı yöntemlerin daha sık kullanıldığı ve bazı alanlara yönelik uygulamaların daha fazla yapıldığı görülmektedir. ÖPA tekniği genel olarak turizm ve sağlık alanlarında uygulanmış olup tekstil alanında yapılan bu çalışma bir ilktir. Bu çalışmada, tekstil sektöründe hizmet veren ağırlıklı olarak bebek tekstili üretimi yapan tekstil fabrikasının ürün ve hizmet kalitesi ölçümüne yönelik ÖPA'dan faydalanılmıştır. Yapılan çalışmada ÖPA yönteminden ve işletmenin kendine özgün niteliklerinden kaynaklanan özgün sonuçlara ulaşılmıştır.

Katılımcıların boyutlara ilişkin performans ortalamaları incelendiğinde müşterilerin kalite, üretim ve müşteri ilişkileri boyutlarından memnun kaldıkları görülmektedir. Müşteriler fiyat, çevre ve lojistik boyutları ile ilgili mevcut performanstan memnun olmadıkları tespit edilmiştir. Bu yüzden işletme iyileştirici, düzenleyici faaliyetler geliştirmeli ve uygulamalıdır. Müşterilerin önem ortalamaları altı boyut için de performans ortalamalarının üzerindedir. Hizmetin her özelliğinin ağırlığı, müşteri sadakati üzerindeki etki ile orantılı olmaktadır. Müşteriler bu açıdan memnun edilmezse, hayal kırıklığına uğrayacak ve firma sipariş miktarlarında azalma olacaktır. Firmanın dikkat etmesi gereken sonuçlardan biri eksik ve zayıf kaldığı boyutları bir önem sırasına koyup mevcut duruma göre müşteri memnuniyetini artırmanın yollarını aramaktır. Yapılan ÖPA sonucunda firmanın eksik ve zayıf aldığı konular fiyat, lojistik ve üretim başlıklarında toplanmıştır. Firma bu konular ile ilgili performans artırıcı tedbirler almalı ve uygulamaya başlamalıdır.

Firma fiyat boyutu içerisinde yer alan ve performansı zayıf görünen opsiyonlu fiyat teklifi verebilme konusunda kendini geliştirmelidir. Bazı müşteriler olmasını istediği numune fiyatını ve bu numuneye yakın fiyat opsiyonlarını değerlendirmek istemektedir. Her bir müşteri için ayrı ayrı sunulması gereken bu hizmet firma açısından zaman yönünden sıkıntı yaratsa da numunenin siparişe dönüşmesi aşamasında rekabet gücünü arttırıcı bir özelliktir.

Yapılan ÖPA analizinde lojistik boyutundaki performans ve önem farklılığı dikkat çekmektedir. Lojistik soruları incelendiğinde etkin bir lojistik sistemi ve istenen termin süresine uygunluk ifadelerinin almış olduğu performans ortalamaları beklenen önem düzeyinin çok altında kalmıştır. Yurt dışı müşterileri olan tekstil firmaları için lojistik büyük önem taşımaktadır. İçinde bulunduğumuz global koşullar, bir ürünün üretimiyle

satın alımı arasında yer alan ve şirketin kârlılığını doğrudan etkileyen lojistik süreçlerinin önemini daha da artırmıştır. Bugün şirketler üretim aşamasında maliyetleri düşürmekle birlikte doğru lojistik süreçlerini uygulayarak nakit akışlarını ve karlılıklarını artırmayı hedeflemektedir. Etkin bir lojistik yönetimi firmalar için maliyet düşürücü, üretim arttırıcı, kalite yükseltici, müşteri memnuniyeti arttırıcı, dolayısıyla da payını büyütme ve rekabet gücünü artırma etkisi sağlayacağı açıktır.

Yoğunlaşılması gerekenler hücrelerinde yer alan opsiyonlu fiyat teklifleri, sevkiyat bölümünün ürün-müşteri-işlem takibini gerçekleştirebilecek bilgi ve deneyime sahip olmaları, ürün güncellemesi yapılması, etkin bir lojistik sistemi, sipariş analizinin (model, renk, asorti) kısa sürede yapılması üretim sürecinin hızlı şekilde başlaması, ürünlerin takım, seri, asorti işlemlerinin işletme ve müşteri talimatları dikkate alınarak yapılması, lojistik hizmetinde karşı tarafın bilgilendirilmesi, ürün üzerindeki nakışların arka kısımlarının sertliği, işletme kapasitesinin doğru şekilde planlanması, teslimat zamanına uygunluk, uygun teslimat seçeneklerinin araştırılması ve müşterinin bilgilendirilmesi konularında işletme performansını yeterli görmemiştir. Firma ağırlıklı olarak üretim ve lojistik alanlarında performans iyileştirme çalışmaları yapmalıdır. Üretim sisteminin performansı faaliyet performansı ile ilişkilidir. Bir üretim biriminin amacı, ortaya koyduğu çıktılardan bir değer sağlamak, maddi ve beşeri kaynak kullanımını kısacası verimliliğini arttırmaktır (Parkan & Wu, 1997: 2963).

Olası aşırılıklar hücrelerinde yer alan uluslararası ekolojik güvenilirliği ifade eden Oekoteks belgesi, üretim süreci teknolojisi, müşteri ilişkilerinde bire bir pazarlama, kullanılan kumaşın içeriği, üretim sürecinden sonra ürünlerin yıkama sürecinden geçmesi, üründe kullanılan kumaş yüzey görünümü homojen ve pürüzsüz olması konularında yüksek performans göstermiştir. Fakat firmanın göstermiş olduğu yüksek performans müşteriler için çok fazla önem arz etmemektedir. Firma göstermiş olduğu yüksek performans için harcadığı çabayı eksik olduğu diğer alanlara aktarabilir.

Sonuç olarak firma kalite ve üretim boyutlarında yer alan bazı sorulardaki performans düzeyini korumaya devam etmelidir. Bunun yanında düşük performans sergilenen ve firmanın dikkat etmesi gereken en önemli iki boyut üretim ve lojistikdir. Firma bu iki boyut performansını iyileştirici önlemleri bir an önce almalı ve uygulamaya başlamalıdır. Çevre boyutu ile ilgili firmanın göstermiş olduğu performans müşteriler tarafından yüksek bulunmuş olup; firmanın bu boyuta verdiği önemi azaltıp yoğunlaşması gereken ve zayıf kaldığı boyutlara yönelmesi gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Abalo, J., Varela, J. & Manzano, V. (2007). "Importance Values for Importance-Performance Analysis: A Formula for Spreading Out Values Derived From Preference Rankings", *Journal of Business Research*, 60, 115-121.
- Akal, Z. (1995). İmalatçı ve Kamu Özel Kesim Kuruluşlarında İşletmeler Arası Toplam Performans, Verimlilik, Karlılık ve Maliyet Karşılaştırmaları, MPM, Ankara.
- Albayrak, A. (2014). "Hava Limanı Restoranlarında Hizmet Kalitesinin Önem Performans Analiziyle Değerlendirilmesi", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6 (3), 157-178.
- Albayrak, T. & Caber, M. (2011). "Önem-Performans Analizi: Destinasyon Yönetimine Dair Bir Örnek", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt:11, Sayı:4, 627-638.
- Alberty, S. & Mihalik, B. (1989). "The Use Of Importance-Performance Analysis As An Evaluative Technique In Adult Education", *Evaluation Review*, 13: 33-44.
- Alpar, R. (2011). Uygulamalı Çok Değişkenli Yöntemler, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Assael, H. (1998). *Consumer Behavior*, An International Publishing Company, New York.
- Atılğan, T. (2006). "Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründe Değer Zinciri ve Ekonomik Etkileri", *Tekstil ve Konfeksiyon Dergisi*, Cilt:16, Sayı:1, 260-270.
- Bartlett, P.A. (1992). "An Importance-Performance Analysis (IPA) of the Design Features Of An Outdoor Golf Practice Facility", *Doctorate Dissertation*, University Of Arkansas, Arkansas, USA.
- Bercman, H. & Gilson C. (1986). *Consumer Behaviour Concepts and Strategies*, 3 Ed. PWS Kent Publishing Company, 163-170
- Cengiz, F. & Kantarcı, K. (2013). "Üçüncü Yaş Turistlere Yönelik Turistik Ürün Önem-Performans Analizi" *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:5, Sayı:2, 29-35.
- Chan, P. (2005). "Relevant Attributes In Assessment For Design Features of Indoor Games Halls: The Application of Importance-Performance Analysis", *Doctorate Dissertation*, Indiana University, Indiana, U.S.A.
- Chen, J., Becken, S., & Stantic, B. (2022). "Assessing Destination Satisfaction by Social Media: An Innovative Approach Using Importance-Performance Analysis". *Annals of Tourism Research*, 93, 103371.
- Çatı, K., Koçoğlu, C.M. & Gelibolu, L. (2010). "Müşteri Beklentileri ile Müşteri Sadakati Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Bir Otel Örneği", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 19, Sayı 1, 429-446.
- Doğantan, E. (2021). "Turizm Programlarında Sunulan E-Öğrenme Araçlarının Önem-Performans Analiziyle Değerlendirilmesi". *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 767-782.
- Dolinsky, A. L. & Caputo, R. K. (1991). "Adding a Competitive Dimension to Importance-Performance Analysis: An Application to Traditional Health Care Systems", *Health Care Marketing Quarterly*, 8(3/4), 61-79
- DuVernois, C.C. (2001). "Using An Importance-Performance Analysis of Summer Students in the Evaluation of Student Health Services", *Allied Health East Tennessee State University*.
- Dwyer, L., Cvelbar, L. K., Edwards, D. & Mihalic, T. (2012). "Fashioning a Destination Tourism Future: The Case of Slovenia", *Tourism Management*, 33 (2): 305-316.
- Esen, F.Ö., Esen, T. & Kılıç, B. (2017). "Günübirlik Kültür Turlarında Alınan Yiyecek Hizmetinin Önem Performans Analizi ile Değerlendirilmesi", 3.Uluslararası Girişimcilik İstihdam ve Kariyer Kongresi, Muğla Üniversitesi
- Ford, J., Joseph, M. & Joseph, B. (1999). "Importance Performance Analysis as a Strategic Tool for Service Marketers: The Case of Service Quality Perceptions of Business Students in New Zealand and The USA", *Journal of Services Marketing*, Vol. 13 No. 2, pp. 171-186.
- Güler, O., Yayla, F., & Öztürk, M. (2021). "Çocuklu Ailelerin Restoran Seçim Kriterleri ve Hizmet Kalitesi Algıları: Önem-Performans Analizi ile Bir Araştırma". *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 16(61), 170-192.
- Hawes, J.M. & Rao, C.P. (1985). "Using Importance-Performance Analysis to Develop Health Care Marketing Strategies", *Journal of Health Care Marketing*, 5, 19-25.
- Hooker, T. (2018). "Equine Assisted Programs For Military Service Members: A Program Evaluation Using Importance-Performance Analysis", *Clemson University, U.S.A.*
- İslamoğlu, A.H. & Alnıaçık, Ü. (2014). "Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri", *International Journal of Social Science Research*, Beta Basım, İstanbul.
- Joseph, M. & Stone, G. (2003). "An Empirical Evaluation of US Bank Customer Perceptions of the Impact of Technology on Service Delivery in the Banking Sector", *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 31, No. 4, 190-202.
- Kalaycı, Ş. (2014). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kalder, (1999). "Kalite Anlayışı Değişiyor", *Önce Kalite*, Yıl:6, Sayı:34, S. 38.
- Kayabaşı, A. (2007). "İşletmelerin Rekabet Gücünün Geliştirilmesinde Lojistik Faaliyetlerin Performansının Arttırılması: Üretim İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi*, İzmir.
- Kitcharoen, K. (2004). "The Importance-Performance Analysis of Service Quality in Administrative Departments of Private Universities in Thailand", *ABAC Journal*, 24, 20-46.
- Kotler, P. (1997). *Marketing Management Analysis Planing, Implementation and Contral*, New Jersey, Prentice Hall Inc.
- Levenburg, N.M. & Magal, S.R. (2004). "Applying Importance Performance Analysis to Evaluate E-Business Strategies among Small Firms", *E-service Journal*, 3(3), 29-48.

- Mahani, S., Neil, D. & Fiona, E.C. (2012). Importance Performance Analysis of Retail Website Service Quality, Open Research Online, England.
- Martina, J.A. & James, J.C. (1977). "Importance-Performance Analysis", Journal of Marketing, Vol.41, No.1, 77-79.
- Matzler, K., Sauerwein, E. & Heischmidt, K.A. (2003). "Importance-Performance Analysis Revisited: The Role of the Factor Structure of Customer Satisfaction", The Service Industries Journal, Vol. 23 No. 2, 112-129.
- Nisco, A. & Riviezzo, A. & Napolitano, M. (2014). "An Importance-Performance Analysis of Tourist Satisfaction at Destination Level: Evidence from Campania (Italy)", European Journal of Tourism Research, 10, 64-75.
- O'Neill, M. & Palmer, A. (2004). "Importance-Performance Analysis: A useful Tool for Directing Continuous Quality Improvement in Higher Education", Quality Assurance in Education, Vol. 12 No. 1, 39-52.
- Oh, H. (2001). "Revisiting Importance-Performance Analysis" Tourism Management, 22, 617-627.
- Oh, H. & Parks, S. C. (1996). "Customer Satisfaction and Service Quality: A Critical Review of the Literature and Research Implications for The Hospitality Industry", Hospitality Research Journal, Vol.20, No.3, 35-64.
- Oliver, R. L. (1980). "Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions", Journal of Marketing Research, Vol. 17, No. 4, 460- 469
- Oliver, R. L., Balakrishnan, P. S., & Barry, B. (1994). "Outcome Satisfaction in Negotiation: A Test of Expectancy Disconfirmation". Organizational Behavior and Human Decision Processes, 60(2), 252-275.
- Oliver, R. L., (2003). Satisfaction: A Behavioral Perspective On The Consumer, Boston, MA:Irwin, McGrawHill, s. 13; Aktaran: Duman T., " Richard Oliver's Perspectives on Consumer Satisfaction and Consumer Value: A Theoretical Cross Examination", Cilt no: 5, Sayı no: 2 (Nisan-Haziran 2003), s.47. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, İzmir.
- Onaran, B., Bulut, Z.A. & Özmen, A. (2013). "Müşteri Değerinin, Müşteri Tatmini, Marka Sadakati ve Müşteri İlişkileri Yönetimi Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", Business and Economics Research Journal, Volume 4, Number 2, 37-53.
- Ortinou, D. J., Bush, A. J., Bush, R. P. & Twible, J. L. (1989). "The Use of Importance-Performance Analysis for Improving The Quality of Marketing Education: Interpreting Faculty-Course Evaluations", Journal of Marketing Education, 78-86.
- Özer, L. & Anteplioglu, P. (2005). "Hizmet Satın Alma Sürecinde Kulaktan Kulağa İletişimin Etkisi" Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, Cilt:23, Sayı:1, 203-224.
- Özguven, N. (2008). "Hizmet Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti ve Ulaştırma Sektörü Üzerinde Bir Uygulama", Dokuz Eylül Üniversitesi, Ege Akademik Bakış, Cilt 8, Sayı 2, 651-682.
- Parkan, C. & M.L. Wu (1997). "On the Equivalence of Operational Performance Measurement and Multiple Attribute Decision Making." Int J Production Research, 35(11): 2963-2988.
- Rial, A., Rial, J., Varela, J. & Real, E. (2008). "An Application of Importance-Performance Analysis (IPA) to the Management of Sport Centers" Managing Leisure, 13, 179-188.
- Saltık, İ.A., (2017). "Ölüdeniz Tabiat Parkı Hizmet Kalitesinin Önem Performans Analizi ile Değerlendirilmesi", Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:19, Sayı:1, 197-210.
- Sampson, S.E. & Showalter, M.J. (1999). "The Performance-Importance Response Function: Observations and Implications", The Service Industries Journal, 19, 1-25.
- Shulman, K.I., Herrmann, N., Brodaty, H., Chiu, H., Lawlor, B. & Ritchie, K. (2006). "IPA Survey of Brief Cognitive Screening Instruments", International Psychogeriatrics, 18(2), 281-294.
- Skok, W., Kophamel, A. & Richardson, I. (2001). "Diagnosing Information Systems Success: Importance Performance Maps in the Health Club Industry". Information and Management, 38, 409-419.
- Şimşek, M. (2002). TKY ve Tarihteki Bir Uygulaması Ahilik, 1.Baskı, Hayat Yayınları, İstanbul.
- T Test (2019). <https://tezverianaliz.com/biyoistatistik-dershanesi/t-test-students-t-test/> (erişim tarihi; 28.06.2019).
- Tekin, Ö.A., Kalkan, G. & Duman, H. (2014). "Hizmet Kalitesinin Önem Performans Analizi ile Ölçülmesi: Üniversite Sosyal Tesislerinin Konaklama Üniteleri Üzerinde Bir Uygulama ", Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt:7, Sayı:31, İstanbul.
- Tontini, G. & Silveira, A. (2007). "Identification of Satisfaction Attributes Using Competitive Analysis of Improvement Gap", International Journal of Operations Production Management, 27 (5), 482-500.
- Tunca, M.Z. & Bayhan, M. (2012). "Kalite Fonksiyon Göçerimi Yönteminin Tedarikçi Seçiminde Kullanımı", Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 11, 53-69.
- Uzkurt, C. & Torlak, Ö. (2007). "İşletmelerin Müşteri Değeri Yaratma Çabaları Üzerinde Öğrenme ve Pazar Odaklı Kültürün Etkileri" Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 25, Sayı 1, 239-257.
- Vavra, T. G. (1999). "Müşteri Tatmini Ölçümlerinizi Geliştirmenin Yolları", Kalder Yayınları, İstanbul.
- Wade, D.J. & Eagles, P.F.J. (2010). "The Use Of Importance Performance Analysis and Market Segmentation for Tourism Management in Parks and Protected Areas: An Application to Tanzania's National Parks", Journal of Ecotourism, 44: 196-212.
- Warnick, R. B. (1983). "Marketing Factors in the Evaluation of Exercise/Fitness Programs: An Examination of Core and Fringe Participation by Importance-Performance Analysis", Doctorate dissertation, The Pennsylvania State University, Pennsylvania, U.S.A.
- Wirtz, J. & Bateson J.E.G. (1999). "Consumer Satisfaction with Services: Integrating the Environment Perspective in Services Marketing into the Traditional Disconfirmation Paradigm", Journal of Business Research, 44: 55-66.

- Yavaş, U.& Shemwell, D.J. (2001). “Modified Importance-Performance Analysis: An Application to Hospitals”, *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 14(3), 104-110.
- Yılmaz, E. (2005). “Bilgi İşletmeleri Olarak Üniversite Kütüphanelerinde Müşteri Merkezli Yapılanma ve Kullanıcı Memnuniyeti”, *Verimlilik Dergisi*, Milli Produktivite Merkezi, 114-155.