

**T.C.  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**SPORDA KALİTE YÖNETİMİ  
BEŞİKTAŞ ÖRNEĞİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Salih Egemen ERDOĞDU**

**İSTANBUL, 2013**

**T.C.  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**SPORDA KALİTE YÖNETİMİ  
BEŞİKTAŞ ÖRNEĞİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**SALİH EGEMEN ERDOĞDU**

**Tez Danışmanı: YRD. DOÇ. DR. GÜLBERK GÜLTEKİN SALMAN**

**İSTANBUL, OCAK 2013**

**T.C.**  
**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**SPOR YÖNETİMİ PROGRAMI**

Tezin Adı: SPORDA KALİTE YÖNETİMİ; BJK ÖRNEĞİ  
Öğrencinin Adı Soyadı: SALİH EGEMEN ERDOĞDU  
Tez Savunma Tarihi: 18.01.2013

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Yrd.Doç.Dr. Burak Küntay  
Enstitü Müdürü  
İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Yrd.Doç.Dr.Gülberk Gültekin  
Salman  
Program Koordinatörü  
İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

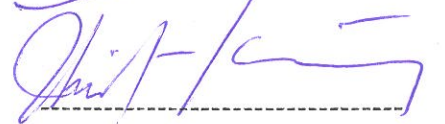
İmzalar

Tez Danışmanı  
Yrd.Doç.Dr.Gülberk Gültekin Salman

Üye  
Yrd.Doç.Dr. Caner Giray

Üye  
Yrd.Doç.Dr. Ümit Kesim



## ÖZET

### SPORDA KALİTE YÖNETİMİ: BEŞİKTAŞ ÖRNEĞİ

Salih Egemen ERDOĞDU

Spor Yönetimi Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Gülberk Gültekin SALMAN

Ocak 2013, 69

Günümüz spor faaliyetleri iletişim araçlarındaki gelişmelere de bağlı olarak geniş kitlelerce takip edilir hale gelmiştir. Bu popülerlik taraftar kültürünü de etkilemiş ve taraftarların destekledikleri kulübe bağlılıkları da geliştirmiştir. Spor kulüpleri hizmet üreten kuruluşlar olarak insan odaklı işletmelerdir. Bu nedenle sundukları hizmetlerin kaliteli olması arzu edildiği şekilde kulübe taraftar bağlılığı olarak geri dönmektedir. Spor kulüplerinde toplam kalite yönetim ilkelerinin uygulanmasını Beşiktaş kulübü özelinde işlediğimiz bu çalışmada, kulübün alanında ilk ve tek tescilli hizmet kalitesi sunan kurum olmasının temelleri incelenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Spor, Toplam Kalite, Taraftar, Hizmet, Algılama

## **ABSTRACT**

### **QUALITY MANAGEMENT IN SPORTS: EVIDENCE FROM BEŞİKTAŞ**

Salih Egemen ERDOĞDU

Graduate Program for Sports Management

Thesis Supervisor: Asst. Prof. Dr. Gülberk Gültekin SALMAN

January 2013, 69

Sport events in today's world is followed by the masses due to developments in communication technologies. This popularity also affected supporter culture and improved adherence of supporters of their the clubs. Since sports clubs are producing services and products, they are enterprises human needs. Therefore, the high quality of their service returns make supporter adherence stronger for the club. This study analyzes total quality management principles, particularly through Beşiktaş Club. The basic evolution of total quality management criteria for Beşiktaş Sports Club as the first and only "ISO 9001 Registration" approved sport club in Turkey.

**Keywords:** Sports, Total Quality, Supporter, Service

## İÇİNDEKİLER

TABLOLAR DİZİNİ.....	viii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	ix
1. GİRİŞ .....	1
2. HİZMET KAVRAMI VE HİZMET KALİTESİ.....	3
2.1 HİZMETİN TANIMI, ÖNEMİ VE HİZMET İŞLETMELERİNİN AYIRT EDİCİ ÖZELLİKLERİ.....	3
2.1.1 Hizmetin Tanımı ve Önemi.....	3
2.1.2 Hizmet İşletmelerinin Ayırt Edici Özellikleri .....	4
2.1.2.1 Müşterinin hizmet sürecindeki katılımcı rolü.....	6
2.1.2.2 Soyut olma .....	7
2.1.2.3 Standartlaştırılmama.....	8
2.1.2.4 Dayanıksızlık .....	8
2.1.2.5 Eşzamanlılık .....	9
2.2 HİZMET KALİTESİNİN TANIMI.....	10
2.3 HİZMET KALİTESİ YÖNETİMİ.....	11
2.4 HİZMET KALİTESİNİN UNSURLARI.....	14
2.5 HİZMET KALİTESİNİ BELİRLEYEN KRİTERLER.....	15
2.6. HİZMET KALİTESİNİN SAĞLANMASI, ÖLÇÜMÜ VE DEĞERLENDİRİLMESİ .....	17
3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ .....	20
3.1 KALİTE KAVRAMI.....	20
3.2 TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ .....	21
3.2.1 Toplam Kalite Yönetimi Kavramı.....	21
3.2.2 Müşteri Odaklılık.....	24
3.2.3 Firma Çalışanlarının Eğitimi.....	25
3.2.4 Takım Çalışması .....	25
3.2.5 Sürekli Gelişme (Kaizen ).....	26
3.2.6 Kültürel Değişim .....	28
3.3 TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞI ARASINDAKİ FARKLAR.....	28

<b>4. SPORDA KALİTE YÖNETİMİ .....</b>	<b>31</b>
<b>4.1 SPOR HİZMETLERİNDE KALİTE.....</b>	<b>31</b>
4.1.1 Hizmet ve Hizmet Kalitesi Kavramı .....	31
4.1.2 Spor Hizmetleri ve Spor Hizmetlerinde Kalite .....	32
4.1.5 Spor Hizmetlerinde Çeşitli Yaklaşımlar .....	36
4.1.5.1 Spor hizmetlerinde nitelik yaklaşımı .....	36
4.1.5.2 Spor hizmetlerinde müşteri tatmini yaklaşımı.....	36
4.1.6 Spor Hizmet Kalitesini Etkileyen Faktörler .....	37
4.1.6.1 Spor hizmeti tüketicisinin kişilik özellikleri .....	37
4.1.6.2 Spor hizmeti tüketicisinin beklentileri.....	38
4.1.6.3 Spor hizmeti veren personelin kişilik özellikleri.....	38
4.1.6.4 Spor hizmeti veren personelin beklentileri.....	38
4.1.6.5 Spor hizmeti kalitesini etkileyen örgütsel ve yönetsel faktörler .....	38
4.1.6.6 Hem spor hizmetini hem de spor hizmeti veren personeli etkileyen faktörler .....	39
<b>4.2 SPOR ÖRGÜTLERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....</b>	<b>39</b>
4.2.1 Spor Örgütü Yönetiminin Desteği.....	40
4.2.2 Spor Hizmeti Üretiminde Tam Katılım .....	41
4.2.3 Spor Hizmeti Üretimini Tüm Süreçlerinde Kalitenin Sağlanması .....	41
4.2.4 Spor Hizmeti Üretiminde Sürekli Gelişme.....	41
4.2.5 Spor Hizmeti Üretiminde Müşteri Memnuniyeti.....	41
4.2.6 Spor Hizmeti Üretiminde Karşılaştırma (Benchmarking) .....	42
<b>4.3 SPOR KULÜPLERİNDE KALİTE SİSTEMİNİN GELİŞTİRİLMESİ .....</b>	<b>42</b>
<b>4.4 FUTBOL KLÜPLERİNDE KALİTE .....</b>	<b>44</b>
4.4.1 Duyarlılık Oluşturma ve Kalite Hedefleri Belirleme.....	45
4.4.2 Durum Analizi.....	45
4.4.3 Kalite İyileştirme Planı ve Stratejisinin Geliştirilmesi.....	45
4.4.4 Değerlendirme ve Amaçların Ortaya Konması .....	45
<b>4.5 FUTBOL KULÜPLERİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLİŞKİSİ ....</b>	<b>46</b>
4.5.1 Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlarının Futbola Uygulanması..	46
4.5.1.1 Müşteri odaklılık.....	47
4.5.1.2 Tedarikçi ortaklığı.....	48

4.5.1.3 Liderlik ve amacın tutarlılığı.....	49
4.5.1.4 Personelin geliştirilmesi ve katılım.....	49
4.5.1.5 Süreçler ve verilerle yönetim .....	50
4.5.1.6 Sürekli iyileştirme ve buluşlar .....	50
4.5.2 Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Sürecini Oluşturan Kriterler .....	51
<b>5. KALİTE YÖNETİMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: BEŞİKTAŞ ÖRNEĞİ ..</b>	<b>53</b>
5.1 ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	53
5.2 EVREN VE ÖRNEKLEM .....	54
5.3 VERİLER .....	54
5.4 ARAŞTIRMANIN HİPOTEZİ.....	54
5.5 BULGULAR.....	54
5.5.1 Kulüp Yönetiminin Kalite Yönetimi İlkeleri Bilinci .....	54
5.5.2 Müşteri Yaklaşımı.....	55
5.5.3 Toplam Kalite Yönetimi Doğrultusunda Personelin Durumu .....	56
5.5.4 Kulüp Üyeliği Kriterleri.....	59
5.5.5 Şikâyet Mekanizması.....	59
5.6 DEĞERLENDİRME .....	60
5.7 ÖNERİLER .....	60
<b>6. SONUÇ .....</b>	<b>62</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>63</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>68</b>
Ek 1: Yüz Yüze Görüşmede Kullanılan Sorular.....	68
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>69</b>



## TABLULAR DİZİNİ

Tablo 2.1: Hizmet Aynımı Matrisi Hizmet Sunumuna Katılım ve Kişiselleştirme.....	5
Tablo 3.1: Klasik Yönetim Anlayışı İle TKY Arasındaki Farklar .....	29

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1: Ekonominin İnteraktif Yapısı İçinde Hizmet Sektörünün Rolü .....	4
Şekil 2.2: Soyutluk Skalası .....	7
Şekil 2.3: Hizmet Kalitesi Yönetimi Sistemi.....	12
Şekil 2.4: Hizmet Kalitesinin Unsurları.....	14
Şekil 2.5: Hizmet Kalitesi Modeli (GAP Modeli) .....	18

## 1. GİRİŞ

İşletmeler geçmişte, genel anlamı ile ürün ve somut unsurlarla rekabet eder iken, kalite devrimlerinin gerçekleşmesi ile kalite yönetim sistemleri ile rekabet eder duruma geldiler. Gelecekte ise global rekabette en büyük avantaj unsuru müşteri beklentilerinin değişimlerini ve yükselmesini temel alarak Hizmet Kalitesi Yönetiminin zamanla yarışarcasına güncellenmesi, iyileştirilmesi ve basan ile uygulanması olarak görülmektedir. Dolayısı ile günümüzdeki işletme kavramı bir varlıklar portföyü değil aynı zamanda hizmeti keşfetmek, geliştirmek, iyileştirmek, ilk seferinde ve her zaman doğru ve hatasız olarak sunmak için birlikte çalışan insanlar topluluğu olarak nitelenebilir. Bu anlayışla yüksek performansı yakalamış işletmeler yalnızca müşteri beklentilerini en kısa zamanda ve kaliteli biçimde karşılamaya yönelmezler, daha da ötesinde hem işletme çalışanlarını hem de müşterilerini memnun etmeye odaklanırlar.

Hizmet Kalitesi Yönetimi, işletmeler için, istikrarlı büyüme ve gerçek anlamda karlılık sağlayan güçlü bir silahtır. Hizmet kalitesine odaklı işletme kültüründen yoksun ve kalite yaklaşımım sadece şartnameye uygun hizmetler, ürünler ve yeterlilik belgeleri olarak gören işletmelerin verimliliği ve istikrarlı büyümeyi hedeflemeleri yersizdir. İşletmelerin bu kültürü temel alarak özgün bir şekilde geliştirecekleri Hizmet Kalitesi Yönetim sistemleri ve buna bağlı oluşturacakları vizyonları verimlilik ve basanda en ciddi etmen olacaktır. Dolayısıyla bir gemi için rota ne demek ise, günümüzdeki hizmet işletmeleri için de Hizmet Kalitesi Yönetimi aynı şey demektir.

Hizmet Kalitesi Yönetimi karşılaştırmalı ve dinamik bir sistem olup sürekli olarak güncellenmek ve geliştirilmek ister. Bununla beraber müşteriler mevcut kalitenin asla bozulmamasını kesin bir şart olarak ararlarken bu noktayı göz ardı etmeyen hizmet işletmeleri müşteri gereksinimleri ve memnuniyetini sürekli olarak değişen hedefler olarak algılamalıdır. Bu hedeflerin belirlenmesinde yararlanılacak olan, verimliliği, kaliteyi ve performansı nasıl arttıracamız sorusunun cevabı, Hizmet Kalitesi Yönetimi yaklaşımına temel oluşturur ve bu sorunun cevabı sistematik ve analitik yöntemler ile müşterilerden ve hizmeti sunan kişilerden alınmalıdır.

Spor örgütlenmesi ve hizmetlerin halka ulaştırılması birçok ülkede genellikle kamu hizmeti olarak yürütülmektedir. Kuşkusuz tarihi süreç içerisinde devletin yerine getirmek zorunda olduğu eğitim, spor, sağlık, güvenlik vb. görevler sürekli değişim içerisinde olmuştur. Birçok örgütte olduğu gibi spor örgütlerinde de kendini gösteren bu değişim, ülkelerin benimsemiş oldukları siyasi ve ekonomik sistemlere bağlı olarak gerçekleşebildiği gibi çağın getirdiği yeni ihtiyaçlara paralel olarak da şekillenmektedir. Doğal olarak modern dünyanın bütün ekonomik ve sosyal değişimleri spor örgütü ve organizasyonlarında da görülmektedir.

Günümüzde, “hızla değişen bir ortamda ayakta kalabilmek ve rakiplerin önüne geçebilmek için, kurumun kendini yenilemesi, değişim fırsatlarını analiz edip ortaya çıkan potansiyeli değerlendirmesi ve en uygun stratejinin belirlenip bunun uygulanması için yeniden örgütlenme ve yapılanma işi” olarak tanımlanan değişim yönetimi, sürekli gelişen spor organizasyonu içinde uyulması ve uygulanması zorunluluk olduğu görülmektedir.

Sadece üretilen ürün ve hizmetlerde değil, bir bütün olarak yönetimin kalitesini arttırmayı amaçlayan Toplam Kalite Yönetimi günümüzde hemen her alanda ve her türlü örgütte uygulama alanı bulmaktadır. Bu nedenle Toplam Kalite Yönetiminin spor alanında da etkinliği arttıracığı ve spor hizmetlerinde kaliteyi yükselteceği kabul edilmektedir.

## 2. HİZMET KAVRAMI VE HİZMET KALİTESİ

### 2.1 HİZMETİN TANIMI, ÖNEMİ VE HİZMET İŞLETMELERİNİN AYIRT EDİCİ ÖZELLİKLERİ

#### 2.1.1 Hizmetin Tanımı ve Önemi

Hizmet kavramının günümüzde her alanda çok değişik türde ve nitelikte yer alması bu kavramın çok değişik şekillerde tanımlanmasına neden olmuştur.

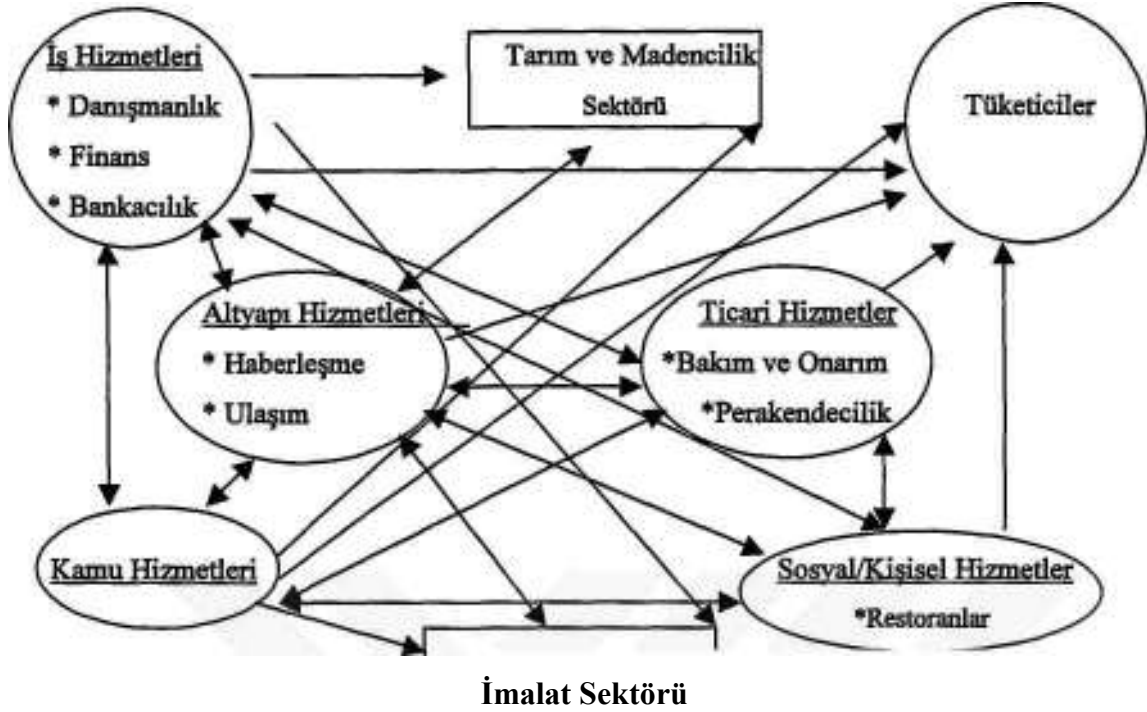
Amerikan Pazarlama Birliği (AMA) hizmeti, önemli ölçüde müşteri katılımı sağlayan, soyut, aynı anda gerçekleşen sunum ve tüketim esnasında ortaya çıkan, mülkiyet devri gerektirmeyen işler olarak tanımlarken, Boone ve Kurtz bu tanımları genelleştirerek hizmeti, tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılayan soyut işler olarak nitelendirmişlerdir (Boone ve Kurtz 1995, s.435).

Stanton'ın (1984, s.676), ayrı ayrı tanımlanabilen, başka bir mal veya hizmetin satışına bağlı olmaksızın ve ihtiyaç giderici olarak sunulan soyut etkinlikler şeklinde tanımladığı hizmet, Kotler (1980, s.370) tarafından, bir grubun diğerine sunabileceği özellikle soyut ve herhangi bir şeyin mülkiyetini gerektirmeyen bir faaliyet ve yarar olarak tanımlanmıştır (Dinçer 1997, s.285).

Bitner ve Zeithaml (2000, s.3) ise hizmeti, çıktısı fiziksel bir ürün olmaksızın, üretildiği Jzamanda tüketilen ve uygunluk, zaman ve konfor gibi artı değer sunan tüm ekonomik faaliyetler olarak tanımlarlar.

Dinamik bir yapı içinde sürekli değişim gösteren hayat koşulları, ihtiyaç ve isteklerdeki değişimleri de beraberinde getirmektedir. Bu yapı içinde, değişimlerden direk etkilenen hizmet sektörünün ise gerek sosyal gerekse ekonomik yapı içerisinde hayati yeri ve önemi vardır. Riddle (1986, s.27) imalat, üretim ve hizmet sektörleri arasındaki ilişki içerisinde (Şekil 2.1) hizmet sektörünün rolünün sadece kendi alanı ile sınırlı kalmayıp

birleştirici rolünün diğer sektörlerin işlevlerine ve gelişimlerine de önemli katkısının olduğunu savunmuştur.



Şekil 2.1: Ekonominin İnteraktif Yapısı İçinde Hizmet Sektörünün Rolü

Gayri safi hâsılların yarıdan fazlasının hizmet sektöründe üretildiği ekonomilere hizmet ekonomisi dendiği göz önüne alınırsa, istatistikler bize gelişmiş batı ülkelerinin birer hizmet ekonomisine dönüştüğünü göstermektedir (Öztürk 1998 s,12). 1996 verilerine göre, A.B.D gayri safi hâsıllarının %76'sını hizmet sektörü oluştururken, toplam işgücü istihdamının %79'u yine bu sektörde yer almaktadır (Bitner ve Zeithaml 2000, s.6).

### 2.1.2 Hizmet İşletmelerinin Ayırt Edici Özellikleri

Hizmet işletmeleri müşterinin katılımı, soyut olma, eşzamanlılık, dayanıksızlık ve standartlaştırılmama gibi ayırt edici özelliklere sahiptirler. Ancak, her hizmet işletmesinin aynı ölçüde benzer özelliklere sahip olduğunu düşünmek de yanıltıcı olur. Bu görüş doğrultusunda, Amerikan Pazarlama Birliği (AMA) hizmet işletmelerini 10 farklı kategoride sınıflandırmaktadır. Bunlar (Grove, Fisk ve Kangun 1996, s.59):

- a. Sağlık hizmetleri,
- b. Finansal hizmetler,
- c. Profesyonel hizmetler (avukatlık, muhasebecilik, mimarlık gibi),
- d. Konaklama, seyahat ve turizm hizmetleri,
- e. Spor, sanat ve eğlendirme hizmetleri,
- f. Kamusal, yarı kamusal ve kar amacı gütmeyen hizmetler,
- g. Fiziksel dağıtım ve kiralama hizmetleri,
- h. Eğitim ve araştırma hizmetleri,
- i. Telekomünikasyon hizmetleri,
- j. Balam / onarım hizmetleri şeklinde sıralanabilir.

Bu sınıflandırmadan farklı olarak, müşterilerin hizmet sunumuna katılım dereceleri ve işgören yoğunluk derecesi, hizmet işletmelerinin kendi aralarında, özelliklerine göre ayırt edilmelerini sağlar (Fitzsimmons ve Fitzsimmons 1994, s.22).

Tablo 2.1: Hizmet Aynını Matrisi Hizmet Sunumuna Katılım Ve Kişiselleştirme

<i>İşgören Yoğunluk Derecesi</i>	<b>Düşük</b>	<b>Yüksek</b>
<b>Düşük</b>	<i>Hizmet Fabrikası:</i>	<i>Hizmet Dükkanları:</i>
	Havayolları	Hastaneler
	Oteller	Araba servisleri
	Kamyon taşımacılığı	Diğer tamir hizmetleri
<b>Yüksek</b>	<i>Kitle Hizmetleri:</i>	<i>Profesyonel Hizmetler:</i>
	Perakendecilik	Doktorlar
	Toptancılık	Avukatlar
	Okullar	Muhasebeciler
	Bankalar	Mimarlar

Bu matriste (Tablo 2.1) hizmet işletmeleri, hizmet sunumu özelliklerini etkileyen iki kritere göre hizmetler sınıflandırılır. Yatay olarak değerlendirilen işgören yoğunluk derecesi kriteri, işgören maliyetlerinin sermaye maliyetlerine oran olarak tanımlanır.

Buna göre, sermaye-yoğun olarak değerlendirilen havayolları ve hastaneler, işgörenlere oranla makine, bina ve ekipmanlara yapılan yüklü yatırım miktarlarından dolayı üst sırada yer almaktadırlar.

Dikey olarak değerlendirilen kriter ise müşterilerin hizmet sunumuna katılım derecesini ve kişiselleştirmeyi belirler. Hizmet standartlaştırılmaktan çok kişiselleştiriliyorsa, müşteri ve hizmet sunan arasında etkileşim olduğu söylenebilir. Örneğin, McDonald's da hazırlanan bir yiyecek sunumu kişiselleştirilme açısından düşük seviyede iken, doktor ve hastası arasındaki yakın etkileşim yüksek seviyede kişiselleştirilme olarak nitelendirilir.

Bu sınıflandırmaların aksine, tüm hizmet işletmeleri, müşterinin katılımı, soyut olma, eşzamanlılık, dayanıksızlık ve standartlaştırılmama gibi ortak özelliklere sahiptirler.

### **2.1.2.1 Müşterinin hizmet sürecindeki katılımcı rolü**

Hizmeti talep eden müşterilerin hizmet sürecindeki rolü oldukça önemli olup hizmet kalitesine ve hizmetin artı değerine katkısı tartışılmazdır (Dye ve Groth 1999(a), s.276). Hizmet sunumu sürecinde, müşterilerin işletme çalışanları ile direk temasta olmalarından dolayı bu işletmeler sürekli müşteri odaklı çalışırlar. Sunulan hizmetin gerekliliklerini yerine getirmenin yanı sıra, hizmeti sunanların pozitif ilişki kurabilme yetisine ve kişileri psikolojik olarak tanıma becerisine sahip olmaları gerekmektedir. Örneğin, bir tur rehberinin tarihi ve arkeolojik bilgiye sahip olması gerektiği kadar turistlerin ilgileri doğrultusunda bir anlatım yolu seçmesi de önemlidir (Dinçer 1996, s.24).

Hizmet sunulan yerin özelliği de müşterinin hizmet sürecindeki varlığından dolayı ayrı bir önem kazanır. Örneğin, arabaların kirli, sıcak ve gürültülü fabrikalarda üretilmesinin, onları sadece satış noktalarında gören bir müşteri açısından önemi yoktur. Diğer taraftan, bir turiste, sıcak, kirli ve gürültülü bir otelde konaklama hizmeti vermek düşünülemez. Bu açıdan, hizmetin sunulduğu yerler, müşterinin gözündeki hizmetin kalitesi üzerinde belirleyici rol oynar. Bazı işletmeler ise, hizmet sunumundaki arka

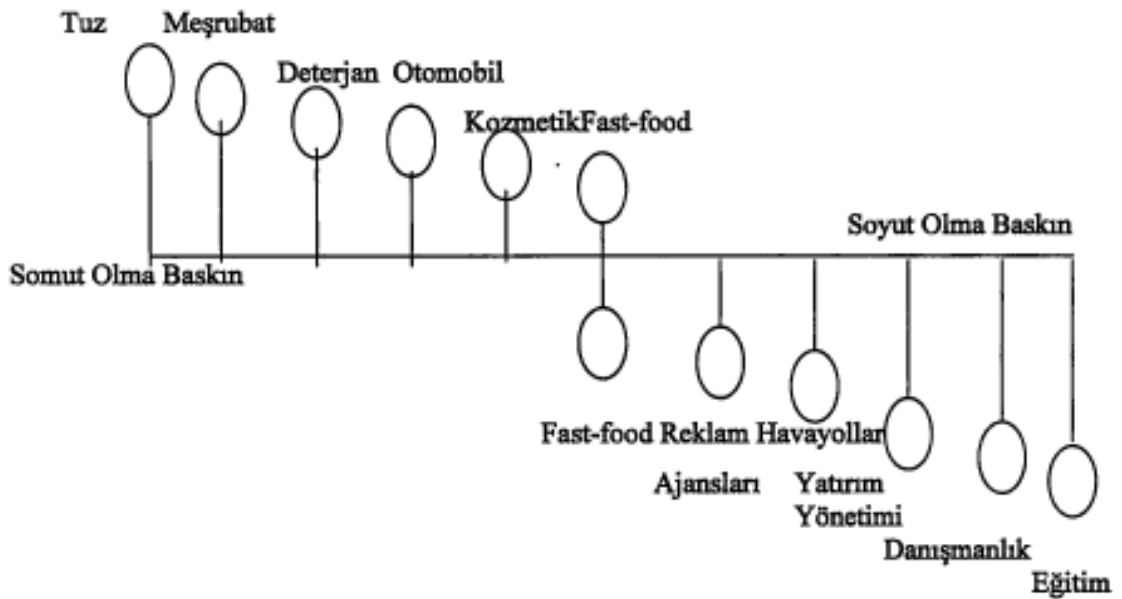


mekânları müşteriye göstermeyi tercih ederek (mutfağı açık restoranlar gibi), işletmeye olan güveni arttırmayı amaçlarlar.

Son olarak da, hizmet işletmesi ve müşteri arasındaki ilişki yakın çerçevede ve uzun sürelidir. Hizmetlerin bu özelliği hizmet sunan işletme ve müşteri arasında bir bağ oluşturmaktadır. Hizmet işletmesi, müşterilerin devamlılığını sağlamak ve rakip işletmelerden gerek farklı olmak ve gerekse müşteri çekebilmek için var olan ilişki ve süreyi iyi değerlendirmelidir.

### 2.1.2.2 Soyut olma

Hizmetler, fiziki ürünü tanımlamada başvurulan ve ürünün araştırma özellikleri olarak ortaya konulan renk, tasarım, ambalaj, tat, dayanıklılık, koku gibi ürünle bağlantılı unsurlarla tanımlanamazlar (Özer 1998, s.53). Bu sebeple, fiziksel mallar ve hizmetler soyutluk skalasında farklı kategori ve derecede yer alırlar (Şekil 2.2).



Şekil 2.2: Soyutluk Skalası

Hizmet işletmeleri belirli bir somut ürün üretmeksizin, ekonomik değer yaratırlar. Hizmet belirli bir nesneden çok performans olarak değerlendirilir. Bu açıdan, hizmet sunan işletmeler için, müşterilerin hizmeti nasıl tanımladığını, hizmet kalitesini nasıl

değerlendirmek gerektiğini bilmek ve hatta kaliteyi garanti etmek oldukça güçtür (Avcı ve Nadiri, 2000, s.2).

Hizmetin soyut olma özelliği müşteriler için de bazı sorunlar doğurur. Somut bir ürünü almadan önce, müşterinin ürünü görme, hissetme ve performansını test etme olanağı varken, hizmet alımı sırasında işletmenin imajı gibi farklı faktörler, müşteri tarafından değerlendirilir. Ayrıca, hizmet alan bir müşteri somut olarak da bir şeyin sahibi olamaz.

### **2.1.2.3 Standartlaştırılmama**

Hizmet özü, kalitesi, kapasite ve kapsamı itibari ile değişkenlik gösterir. Bu değişkenlik zamandan zamana, alıcıdan alıcıya, üreticiden üreticiye, üretici ile tüketici arasındaki ilişkiye, içinde bulunulan duruma göre oluşabilir (Dinçer, 1997, s.287). Örneğin, bir turizm acentesine giren her müşteri farklı bir yapıya ve isteğe sahiptir. Hatta aynı acenteye değişik zamanlarda değişik amaçlarla giren müşterinin arzuları ve ihtiyaçları her seferinde farklıdır. Aynı günde üç değişik acenteye giren kişinin her bir acentedeki tutumu da farklı olabilir. Burada müşteri kadar ilişkide olduğu işletme çalışanının da rolü büyüktür (Dinçer 1996, s.24).

Özellikle, hizmet sürecindeki insan faktörünün oldukça etkin olması, hizmette bir standart oluşturulamamasına sebep olurken, üretim sektörünün aksine verimlilik ölçümlerinde ve kalite standartlarında güçlüklerle karşılaşmaktadır.

### **2.1.2.4 Dayanıksızlık**

Hizmet stoklanamadığından dolayı, sunulmayan her hizmet kaybedilmiş fırsat demektir. Müşteri taleplerinin değişim göstermesi ve üretim sektöründe olduğu gibi talep fazlası ürünün stoklanamaması, hizmet kapasitelerinin tamamen kullanımı açısından bir yönetim güçlüğüdür. Hizmete olan talebin düşük (kapasitenin altında) olduğu durumlarda, atıl kapasite fırsat maliyeti doğururken, talebin yüksek (kapasitenin üstünde) olduğu durumlarda ise, işgücü yetersizliği, kalite zayıflıkları, müşteri tatminsizliği ve olumsuz firma imajı oraya çıkar.

Değişken talep ve dayanıksız (stoklanamayan) kapasite ile çalışan hizmet işletmeleri açısından iki temel alternatif vardır (Fitzsimmons ve Fitzsimmons 1994, s.28):

I. Dengelenmiş talep için:

- a. Rezervasyon veya randevular.
- b. Fiyat teşvikleri (hafta sonu indirimleri gibi).
- c. Sezon öncesi pazarlama teşvik çalışmaları (pazarlamama: “Bayram yoğunluğundan kaçınmın” gibi).

II. Hizmet kapasitesinin ayarlanması için:

- a. Sezonsal artış dönemlerinde part-time işgören alımları.
- b. Talebe göre ayarlanabilen işgören vardiya sistemi.
- c. Hizmet sürecinde müşterinin sorumluluğunu arttırmak.

#### **2.1.2.5 Eşzamanlılık**

Somut ürünlerin aksine, hizmet sunumu ve tüketimi aynı zamanda ve mekanda gerçekleşmektedir. Önceden sunuma hazırlanma özelliği olmamasından dolayı da, tüketim sırasında, müşterinin gözleri önünde, sunulacak hizmet hazırlanır.

Hizmetin taşınabilme özelliği de yoktur. Bu yüzden, ya müşteri hizmet sunum sistemine gidecek ya da sistem müşterinin olduğu yerde hizmet sunacaktır. Tüm bu açılardan dolayı, gerek hizmetin sunumunun yapıldığı fiziksel ortam ve olanaklar gerekse müşteri istek ve beklentilerini karşılayabilecek işgörenler hizmet işletmeleri için hayati rol oynar.

Ayrıca, hizmet sunumu ve tüketiminin aynı anda olması, kalite kontrol fırsatlarının da kaybolmasına neden olur. Mamul üretiminde ürün, kalite kontrol aşamalarından geçmesine karşın, hizmet sunumlarında kaliteye yönelik aksaklıkların önceden tespit edilip, düzeltilme olanağı oldukça az hatta hiç yoktur.

## 2.2 HİZMET KALİTESİNİN TANIMI

Kalite tanımları farklı uzmanlar ve kuruluşlar tarafından değişik şekillerde ifade edilmiştir (Türkel 1998, s.10-11):

J.M. Juran'a göre, kalite, kusursuzluk anlayışına sistemli bir yaklaşımdır. Kalite, kullanıma uygunluktur.

P. Crosby'ye göre, kalite, bir ürünün gerekliliklerine uygunluk derecesidir.

Uluslararası Standartlar Organizasyonu'na göre (ISO 8402) bir ürün ya da hizmetin, tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir.

Amerikan Kalite Kontrol Derneği'ne göre ise (ASQC) kalite, bir ürün ya da hizmetin, belirli bir ihtiyacı karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür. Kalitenin bu geleneksel tanımlanan hizmet kalitesinin ifade edilmesinde yetersiz bulunurken (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1988, s. 13), hizmetin kendine özgü özellikleri nedeni ile birçok kişi hizmet kalitesinin evrensel bir tanımı olmadığını belirtir. Bunun en önemli nedeni, hizmet kalitesinin büyük ölçüde “müşterinin söylediğidir” görüşünün oldukça yaygın olması (Peters, 1999, s.6) ve müşteri davranışlarına odaklanmasıdır (Kandampully, 1998, s.431).

Parasuraman, Zeithaml ve Berry (1985, s.42), hizmet kalitesini, beklenen hizmet ve algılanan hizmet performansının karşılaştırılması olarak tanımlamışlar ve hizmet kalitesini, hizmetin üstünlüğüne dair global karar ve tutumlar olarak değerlendirmişlerdir.

Edvardsson (1998, s. 142) tarafından ise hizmet kalitesi, müşteri beklentilerini karşılayabilme ve ihtiyaç ve gereksinimlerini belirleyebilme derecesi olarak tanımlanırken, Kandampully (1998, s.433), müşteri beklentilerinin sunulan hizmet ile karşılanması olarak benzer bir tanım yapmıştır.

Daha farklı bir yaklaşım ile Teas (1993, s.27), hizmet kalitesini, performans ve ideal standartlar arasındaki kıyaslama olarak tanımlamışlardır.

Görüldüğü gibi hizmet kalitesi tanımları çoğunlukla müşteri odaklıdır; ancak müşterinin söylediğinin her zaman yeterli olduğu da anlaşılmamalıdır. Dile getirilmeyen ve sözel olarak ifade edilemeyen müşteri ihtiyaç ve beklentilerini de ortaya çıkarmak ve tespit edebilmek gerekmektedir.

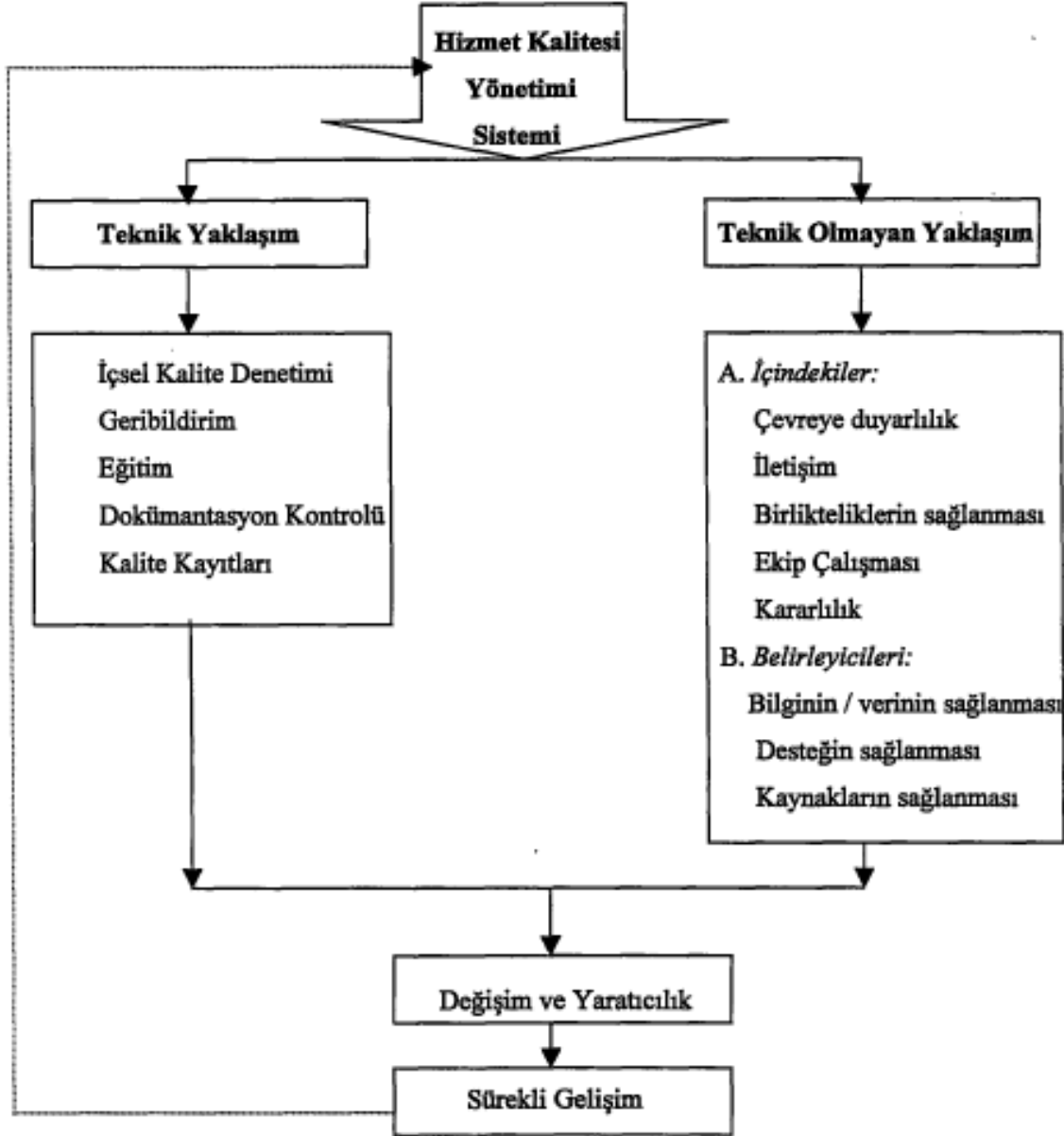
### **2.3 HİZMET KALİTESİ YÖNETİMİ**

Hizmet Kalitesi Yönetimi, müşterilerin istek, ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda işletmelerin hizmet sunmalarını temel alarak bu faktörlerdeki değişkenliği vurgulayan ve müşteri algılarının hizmet sunumunu ölçmenin anahtarı olduğunu savunan anlayıştır. Bu doğrultuda, hizmet kalitesi yönetimi, müşteriye yönelik hizmet stratejileri geliştirmeye, müşteri memnuniyeti yaratmaya, her türlü olasılığa duyarlı bir süreç geliştirmeye, doğru hizmeti ilk seferinde sunmaya, etkin hizmet telafisi stratejileri geliştirmeye ve müşterilerin istek, ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda sürekli ilerlemeye odaklı bir sistemdir (Peters 1999, s.6-7).

Hizmet Kalitesi Yönetimi'nin asıl odak noktası insandır. Bu doğrultuda, işletme stratejileri geliştirilirken müşteri odaklı işletme kültürü temel alınarak işgörenlerin de bu yönde eğitilmesi, cesaretlendirilmesi, davranış ve ilişkilerine eğilimesi hizmet kalitesi yönetimi kapsamında incelenmektedir. Ancak, gerek hizmet sektöründe gerekse diğer sektörlerde, işletmelerin genellikle ISO 9000 standartlarının teknik gerekliliklerine ve sadece kaliteye yönelik ilgili sertifikalara ulaşmak için gerekli süreçlere odaklandıkları görülmektedir. Ancak, özellikle hizmet işletmelerinde, “teknik” gerekliliklerin yanı sıra “teknik olmayan” gerekliliklerin de göz önünde bulundurulması zorunludur; hatta hizmet işletmelerinin yapısı gereği “teknik olmayan” gereklilikler ve özellikler, müşteri tarafından algılanan kalite düzeyi üzerinde belirleyici rol oynar (Pheng 1998, s.34-35).

İşletme içindeki politika ve yönetim şekilleri, işgörenlerin gerek kendi aralarında gerekse yöneticileri ile iletişimleri ve hizmet kalitesine yönelik kararlılıkları gibi birçok

faktörü içinde barındıran teknik olmayan özellikler (Şekil 2.3), müşteri ile direk temasta olan işgörenler tarafından müşteriye yansıtılır.



Şekil 2.3: Hizmet Kalitesi Yönetimi Sistemi

Peters'a (1999, s.7) göre teknik gerekliliklere odaklanan önceki kalite sistemlerinin günümüz hizmet kalitesi sistemi içinde halen geçerli olan yönleri şunlardır:

- Kişilerin hizmetten beklentilerini belirlemek ve o ihtiyaçlar doğrultusunda hizmeti sunmak (amaca uygunluk).

- b. Belirlenen müşteri ihtiyaçları doğrultusunda belirli standartların oluşturulması ve dikkatlice müşteriye sunulması (belirli standartlara uygunluk).
- c. Hizmet sunum süresince standartlardan sapmaya neden olabilecek değişikliklerin belirlenmesi ve yönetimi (süreç kontrolü).
- d. Sapmaların takibini ve düzeltilmesini sağlayan süreç kayıtlarının tutulması (hizmet kalitesi denetimi).

Ancak, Hizmet Kalitesi Yönetimi Sistemi'nin döngüsü içindeki asıl prensip, müşterilerin istek ve ihtiyaçların sürekli sorgulamaktır. Müşterinin almak istediği hizmet nedir? Beklenti ve ihtiyaçların sürekli aynı kalmadığı göz önünde tutulacak olursa, Hizmet Kalitesi Yönetimi Sistemi, kaizen olarak da nitelendirilen sürekli gelişimin bir uygulayıcısıdır.

Bu çerçevede içinde sadece teknik yaklaşımlara odaklanmakla, sosyal, kültürel, ekonomik ve teknolojik değişimlere ayak uydurmak oldukça zordur. İşletme dışındaki ve içindeki çevreye duyarlı olmak, sağlıklı iletişim ve bilgi ağı kurmak ve her şeyden önemlisi insana odaklanmak Hizmet Kalitesi Yönetimi Sistemi'nin temel taşlarıdır (Pheng 1998, s.43).

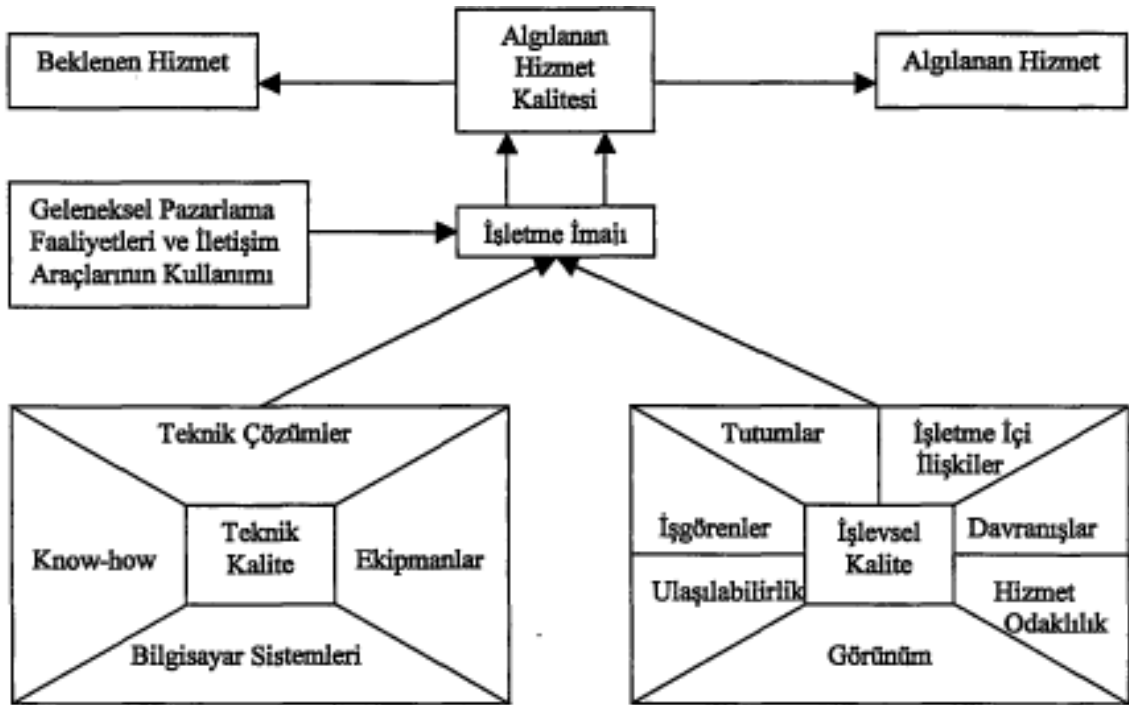
Diğer taraftan, Hizmet Kalitesi Yönetimi'nin sadece belirli işletmeler bazında uygulanması, ilgili işletmelerin hizmet kalite düzeylerinde olumlu katkı yaratırken; konaklama, ulaşım, eğlence gibi farklı birçok sektörü içinde bulunduran turizm, gerek ulusal gerekse uluslararası arenada, hizmet kalitesinin sağlanması ve sürekli kılınması açısından kendi yelpazesi altındaki tüm faaliyetler genelinde değerlendirilir. Bu açılarından, sadece belirli işletmeler ve faaliyet alanlarında yürütülen kalite çalışmaları turizmin genel çerçevesi içerisinde yetersiz kalmakta, müşteri (turist) tatminsizliği engellenememektedir. Çözüm olarak ise, gerek kamu gerekse özel işletmelerin bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeylerde, turizmde kaliteli hizmet sunmak amacı ile ortak ve koordineli bir şekilde hareket etmeleri gerekmektedir.

## 2.4 HİZMET KALİTESİNİN UNSURLARI

Hizmet kalitesi, tek başına değerlendirilen bir kavramdan çok, farklı birçok bileşenden oluşabilir. Bu durumda, bütünün kalitesi, bileşenlerin gösterdiği performansa bağlı olacaktır. Bir başka ifade ile, sunulan bir hizmetin herhangi bir boyutunda meydana gelebilecek kalite artış ya da azalışı tüm hizmetin kalitesinde mutlak bir etkiye sahiptir. Hizmet kalitesini oluşturan unsurlar ise çeşitli araştırmacılar tarafından farklı kategorilerde incelenmiştir (Öztürk 1996, s.70-71):

Sasser, Olsen ve Wyckoff (1978) hizmet kalitesinin, hizmetin sonucundan daha fazla şeyi içerdiğini, hizmetin ulaştırma biçiminin önemini vurgulamışlar ve hizmet kalitesi boyutlarını materyal düzeyi, tesisler ve personel olarak üçe ayırmışlardır.

Grönroos (1982) bir hizmetin kalitesinin teknik kalite, işlevsel kalite ve firma imajı olmak üzere üç bileşenden oluştuğunu açıklamıştır (Şekil 2.4). Teknik kalite, müşterinin hizmetten ne elde ettiği, işlevsel kalite ise müşteriye nasıl hizmet edildiği anlamında kullanılmaktadır.



Şekil 2.4: Hizmet Kalitesinin Unsurları



Grönroos'un bu yaklaşımına paralel olarak, Mels, Boshoff ve Nell (1997) yaptıkları bir araştırma ile işlevsel ve teknik kaliteye eşdeğer olarak hizmet kalitesinin sırası ile "içsel" ve "dışsal" olarak iki unsurdan oluştuğunu iddia etmişlerdir (Robinson, 1999, s.25).

Jarmo Lehtinen (1983) hizmet kalitesini süreç kalitesi ve çıktı kalitesi olarak ele almıştır. Süreç kalitesi, müşteri tarafından hizmetin elde edilişi sırasında değerlendirilen kalite olarak açıklanırken, çıktı kalitesi hizmet yerine getirildikten sonra değerlendirilen kalitedir.

Lehtinen ve Lehtinen ise çalışmalarında, firma kalitesi, fiziksel kalite ve etkileşimci kalite olmak üzere üç farklı kalite unsuru kullanmışlardır. Fiziksel kalite, hizmetin donanımı, tesisler gibi fiziksel yönlerini; firma kalitesi, işletmenin imajını ya da profilini; etkileşimci kalite ise müşterilerin diğer müşterilerle ve işletme çalışanları ile iletişimlerini kapsamaktadır.

Townsend ve Gebhart'a (1986) göre ise, hizmette kalitenin unsurları "gerçek kalite" ve "algılanan kalite"dir. Gerçek kalite belirlenen standartlara ulaşılma düzeyi olarak tanımlanırken algılanan kalite ise müşterinin beklediği hizmeti alma düzeyidir (Edvardsson, 1998, s.144).

## **2.5 HİZMET KALİTESİNİ BELİRLEYEN KRİTERLER**

Müşterilerin hizmet kalitesini hangi kriterleri temel alarak değerlendirdikleri birçok araştırmaya konu olmuş ancak literatürde kabul gören kriterler Parasuraman, Zeithaml ve Berry'nin araştırmaları yönünde gelişmiştir (Ryan, 1999, s.270).

Parasuraman, Zeithaml ve Berry odak grup müşteri mülakatları ve dört ayrı hizmet işletmesi yöneticileri ile derin mülakatlar yolu ile aşağıdaki sorulara yanıt aramışlardır: (O'Connor ve Bowers, 1990, s.203):

- a. Hizmet işletmeleri yöneticileri, hizmet kalitesinin anahtar kriterlerini nasıl tanımlarlar? Üstün kalitede hizmet sunumu sırasında ne tür problemlerle karşı karşıya kalırlar?
- b. Müşteriler hizmet kalitesinin anahtar kriterlerini nasıl tanımlarlar?
- c. Hizmet kalitesine yönelik müşteri algıları ve işletme algıları arasında fark var mıdır?
- d. Müşterilerin bakış açıları doğrultusunda, müşterilerin ve hizmet işletmesinin algılarını genel bir modelde birleştirilebilir mi?

Bu süreç sonunda, hizmet kalitesini belirleyen on farklı kriter saptanmıştır:

**Güvenirlilik.** Hem işletme hem de işletme çalışanlarına yönelik performans tutarlılığı ve müşteriye karşı taahhütleri yerine getirme boyutudur.

**Duyarlılık.** Müşteri tatmininin sağlanabilmesi için, bir hizmet hatasını hızlı bir şekilde yok etmek, süratli hizmet vermek gibi, işgörenlerin, müşteriye hizmet sunma konusundaki hazır olma ve istekliliğinin yanı sıra hizmetin süratliliğini kapsamaktadır.

**Yeterlilik.** İşgörenlerin talep edilen hizmeti üretip işletmenin hizmet kalitesi anlayışı doğrultusunda müşterilere sunabilmesi için yeterli bilgi ve beceri düzeyinde olmalarını öngören boyuttur.

**Ulaşılabilirlik:** Müşterilere istenen düzeyde hizmet sunabilmek amacı ile mekânsal yerleşim ve hizmet zamanlarının uygunluğunu içeren boyuttur.

**Nezaket.** Müşteriler ile direk temasta olan işgörenlerin müşteriye önem vermesi, kibar ve saygılı davranmasıdır.

**İletişim:** Sunulan hizmetin içeriği, maliyetleri ve müşteri için gereken bilgilerin, müşterinin anlayabileceği bir dille anlatılması ve dinlenebilmesi için gereken özellikte dil kullanımının sağlanması ve müşterilerle açık ve net iletişim kurulmasıdır.

**İnanılrlık.** İşletmenin ismi, imajı, personel özellikleri gibi konularda müşteriye karşı inanılrlık ve doğruluğa sahip olmasıdır.

**Güvenlik** Fiziksel, finansal güvenlik ve müşteri bilgilerinin gizli kalması gibi konularda, sunulan hizmetin tehlikeden, risk ve şüpheden uzak olmasını sağlamaktır.

**Anlamak ve farkında olmak** Müşterinin kişisel ihtiyaçlarını anlamak, sadık müşterileri tanımak ve müşteriye özel dikkat ve önem vermek gibi, müşteri ihtiyaçlarını anlamaya yönelik faaliyetlerdir.

**Hizmetin somut unsurları:** Fiziksel özellikler, personelin görünüşü, hizmet sunumunda kullanılan ekipman v.b gibi hizmetin somut yönlerini kapsar.

Parasuraman, Zeithaml ve Berry daha sonraki çalışmalarında, bu on kriteri, somut unsurlar, güvenilirlik, duyarlılık, anlayış (empati) ve yetkinlik olmak üzere beş boyuta indirmişlerdir. Bu kriterlerin ilk üçü daha önceki çalışmalarında da aynen kullanılan kriterlerdir. Anlayış (empati) ve yetkinlik ise daha önceki çalışmalarında belirtilen iletişim, inanılabilirlik, güvenlik, yeterlilik, nezaket, anlama ve farkında olma ve ulaşılabilirlik kriterlerini içermektedir.

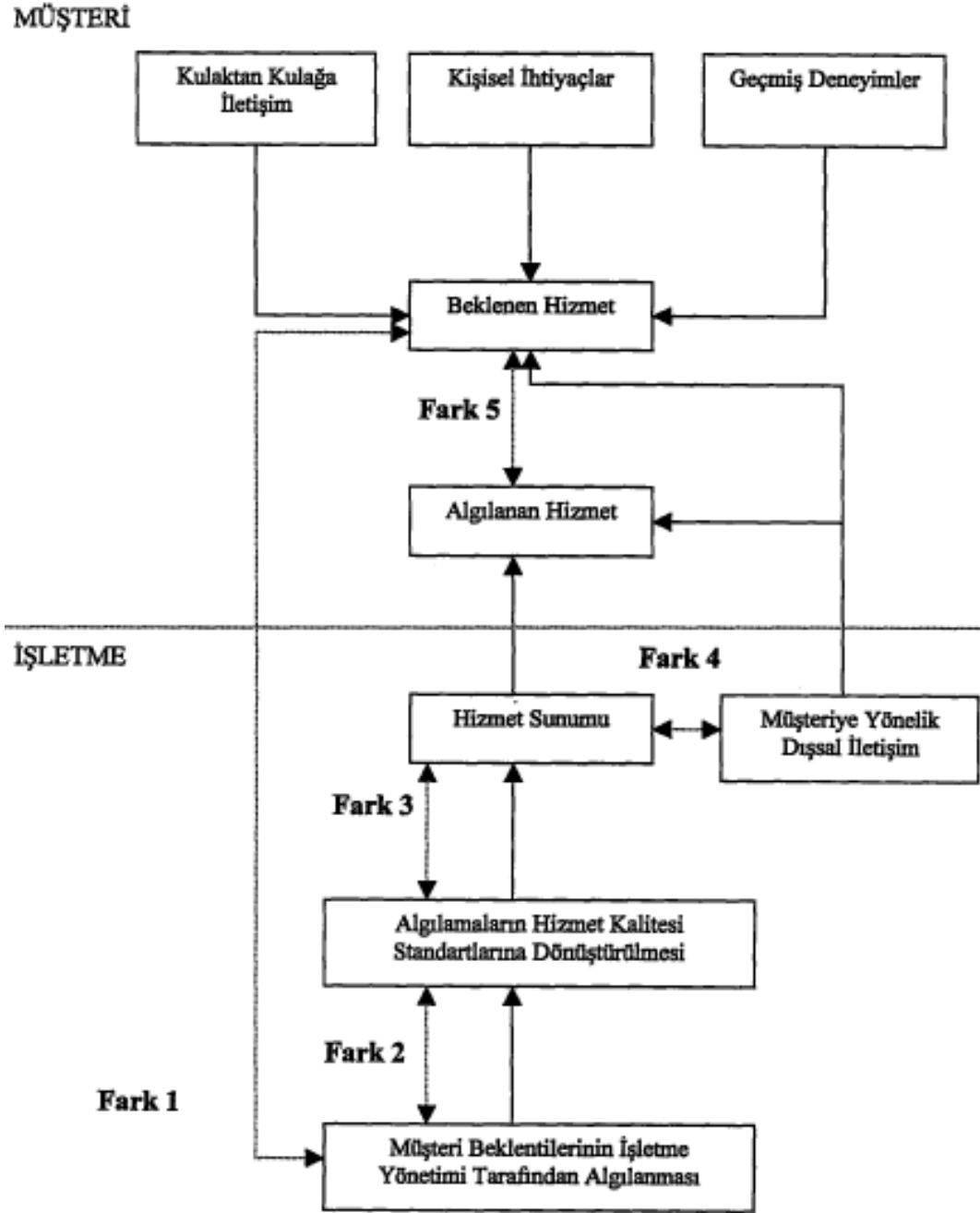
## **2.6. HİZMET KALİTESİNİN SAĞLANMASI, ÖLÇÜMÜ VE DEĞERLENDİRİLMESİ**

Hizmet kalitesi kavramının hızla yaygınlaşması ve hizmet işletmesi yöneticilerinin konuya olan yakın ilgisi, araştırmacıların hizmet kalitesi ölçümü ve hizmet kalitesinin değerlendirilmesine yönelik daha somut yöntem ve metotları ortaya koymalarını gerekli kılmıştır. Bu doğrultuda geliştirilen Boşluk (fark) Teorisi hizmet literatüründe kabul edilen modellerin en iyisi ve en değerli katkıyı sağlayan olarak kabul edilir (Brovvn ve Bond 1995, s.26).

Yöneticilerin hizmet kalitesini nasıl ölçeceklerini, belirli bir hizmetin hangi yönlerinin onun kalitesi üzerinde belirleyici olduğunu bilmelerini sağlayan ve bu doğrultuda geliştirilecek işletme stratejilerine ışık tutan ve yön veren bu teoride (Şekil 2.6),

- a. İşletme yöneticilerinin müşteri beklentilerini doğru olarak algılamamasından kaynaklanan fark,
- b. İşletme yönetiminin müşteri beklentilerini algılaması ve hizmet kalite standartları arasındaki fark,
- c. Hizmet kalite standartları ve hizmet sunumu arasındaki fark,

- d. Hizmet sunumu ve müşteriye iletilen mesajlar arasındaki fark,
- e. Müşteri beklentileri ve müşterinin algıladığı hizmet kalitesi arasındaki fark hizmet kalitesine yönelik birer engel olarak görülür.



Şekil 2.5: Hizmet Kalitesi Modeli (GAP Modeli)

Bu modeli oluşturan hizmet kalitesine yönelik birinci ve ikinci boşlukların (farkların) oluşumu ve derecesi hizmet işletmesi yöneticilerine bağlı iken, üçüncü ve dördüncü

boşluk müşteri ile direk ilişkide olan işgörelere bağıdır (Baker ve Fesenmaier 1997, s. 17).

### 3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

#### 3.1 KALİTE KAVRAMI

Kalite, 1990'lı yıllardan bu yana üretim ve hizmet sektörlerindeki iş çevrelerinden eğitime, askeri kuruluşlardan diğer resmi kurumlara kadar tüm alanlarda görev yapan üst düzey yöneticilerin karşısına çıkan önemli stratejik konuların başında gelmektedir. Burada kalite sözcüğü ile anlatılmak istenen, geleneksel kalite anlatışından oldukça farklıdır. Bu tanım söz konusu ürün veya hizmetin, niteliklerinin ve maliyetinin iyileştirilmesinin yanı sıra, müşteriye sunma süresinin kısaltılmasını kapsamaktadır. Bu yaklaşım, organizasyonun en üstünde yer alanlardan en alt düzeyindeki çalışanına kadar herkesin düşünce tarzlarında önemli bir değişimi gerektirir. Kısaca kalite kavramı aşağıdaki iki cümle ile özetlenebilir (Ensari 1998):

- a. Kalite, şartlara uygunluktur.
- b. Kalite, müşteri isteklerinin karşılanmasıdır.

Kalite, bu kavramın ilk belirlendiği yıllarda “standartlara uygunluk” olarak ifade edilmiştir. Tüketici istek ve beklentilerinin zamanla değişim göstermesi üzerine, bir ürün veya hizmetin belirlenen ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin tümü olarak ifade edilmiştir. Son tarife göre kaliteli olmak, tüketicinin gizli kalmış ihtiyaçlarına da uygunluk sağlamakla mümkün olacaktır. Tüketicilerin bu istek beklentilerini çeşitli yöntem ve uygulamalarla ortaya çıkarmak şirket veya işletmelerin görevidir. Yani kaliteyi tüketici veya müşteri belirler.

Bir işletmenin kalitesi, müşteri tarafından pazarda en iyi olarak tanınmak amacıyla yeni hizmet ve ürünleri daha güvenilir ve rakipten daha önce pazara sunmak kabiliyetidir. Yani işletme pazarda en iyi olmak için sürekli yenilenmeli ve gelişmelidir. Bu süreçte müşteri istek ve beklentilerini en iyi şekilde belirleyerek geçirmelidir. Bu şekilde müşterilerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini tam ve sürekli olarak karşılayabilecek ürün ve hizmetleri en ekonomik şekilde sağlayabilir.

## 3.2 TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

### 3.2.1 Toplam Kalite Yönetimi Kavramı

1.Dünya savaşının teknolojik üstünlüğünün askeri üstünlük olduğunu göstermesi, endüstriyel çabalara yeni bir ivme kazandırmıştır. Üretim akışının hızlı olduğu alanlarda uygulanan kontrolün uygun olmadığı saptanmıştır. Askeri araçlardan beklenen sağlamlılık ve dayanıklılık seri üretim için yeni kalite kontrol yöntemleri arayışlarına yol açmış ve 1930'lu yıllarda o günün tanımı ile istatistiksel kalite kontrol yöntemleri ortaya çıkmıştır (Ersen, 1997).

İstatistiksel kalite kontrol sistemleri büyük başarı sağlamış ve bu nedenle uzun yıllar askeri sır olarak korunmuştur. Buna karşın, kalite sağlama anlayışında bir yenilik olmamış ve kalite kontrolün belirli bir ekibin sorumluluğu olarak görülmesi değişmemiştir. Kalite sorumluluğunun bir gurubu emanet edilmiş olması, uzun vadede iyi sonuçlar vermemeye başlamış, ürünün ortaya çıkmasındaki sorumluluğu paylaşan, fakat kalitenin sağlanması açısından dışlanan insanları sorumsuzluğa itmiştir (Erzen 1994, s.13).

Gelişen üretim yöntemleri sonucu, ustalık ve eser anlayışı da insan ve makina ilişkisine dönüşmüştür. Ortaya çıkan üründe, kişisel katkı payı azaldığından, çalışanlar bitmiş ürünün mutluluğunu yakalayamamışlardır. Bu durum ve klasik kalite kontrol anlayışı, kişileri ürünün kalitesinde kendi katkı ve sorumluluklarının da bulunduğu inancından uzaklaştırmıştır.

Japonlar, klasik kalite kontrolünün muayene ve denemeye dayalı çabalarının yeterince etken olmadığını gören DEMİNG ve JURAN gibi yeni kalite anlayışı öncülerinin uyarılarını dikkate alarak, kalite sağlama çabalarına sistem anlayışı getirmişlerdir. Sistem anlayışının ana hatları şu şekilde özetlenebilir (Erzen 1994, s.14):

- a. Kalite kontrol, kusurlu ürünlerin muayene ile ayıklanması yerine, kusurlu üretimin nedenlerinin ortadan kaldırılmasına yöneliktir.

- b. Kaliteyi sağlamak ve geliştirmek, örgütteki herkesin sorumluluğu ve görevidir.
- c. Bir üründe olması gereken kalite, müşteri isteklerinden başlayıp, tasarım, montaj, sevkiyat, satış sonrası hizmetler gibi çok geniş kapsamlı ve zincirleme çabaların bileşenidir.

Japonya'nın toplam kalite kontrolü felsefesi ile yakaladığı başarılar ve kazandığı pazarlar, diğer gelişmiş ülkeleri de bu anlayışa yöneltmiştir. Toplam Kalite Yönetimi Japonlara sadece kalite üstünlüğü değil, bundan daha önemlisi maliyet, hız ve esneklik üstünlüğü sağlamıştır (Kavrakoğlu 1998, s.4).

Özellikle 1970 li yıllarda önce Japonlar daha sonra Amerika ve Avrupalılar, kalite tanımını ve ürün niteliklerini daha da geliştirmişlerdir. Yeni tanıma göre kalite, müşterilerin sürekli olarak beklentilerini ve ihtiyaçlarını anlamak, kabul etmek, karşılamak ve hatta bunları aşmak olarak kabul edilmiştir.

Günümüz rekabet ortamında gerek çalışanların gerekse müşteri ihtiyaçlarının ön plana çıkması, insanı keşfetme olgusunu da beraberinde getirmiştir. Bu olgu, bilim ve iş adamlarını yeni arayışlara yöneltmiş, sonuç olarak örgütteki her şeyin kaliteli olması anlamına gelen toplam kalite felsefesinin önemi artmıştır. Özellikle Japon sanayinin lokomotif olarak adlandırılan bu felsefe Amerika ve Avrupa örgütleri tarafından da yaygın bir şekilde benimsenmiştir (Özkan 1993, s.44).

Toplam Kalite Yönetimi ülkemizde 1980'li yıllardan itibaren benimsenmiştir. Ülkemizde insanın eğitime ve bunun doğal sonucu olarak nitelikli insan kaynağına ihtiyaç duyulduğu da bir gerçektir. Bu nedenle insanın ve çalışanların niteliğinin artırılması gerekir. Daha sonra ürün veya hizmetin üretilmesi sürecinde kalitenin artırılması ve müşteri mutluluğu üzerinde durulmalıdır.

Toplam Kalite Yönetimi, öncelikle sanayi sektöründe ve özellikle imalat sektöründe uygulandığı için bir mühendislik yaklaşımı olarak algılanmıştır. Oysa gerçekte Toplam Kalite Yönetim, çağdaş yönetim tekniklerinden birisi olması nedeniyle mühendislik yaklaşımları yanında insanla ilgili sosyoloji ve psikoloji gibi bilim dalları ile de



yakından ilgilidir. Günümüzde de bu felsefe askeri, eğitim ve spor gibi alanlarda da kullanılmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi'nin örgütlerde başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için temel ilkelerin dikkate alınması zorunludur. Deming, Juran, Crosby gibi toplam kalitenin öncülerinin kendilerine özgü ilkeleri var ise de toplam kalite anlayışı dört ilkeye indirgenebilir. Bu dört temel ilke şunlardır (Erzen 1994, s.14):

- a. Müşteri önceliği
- b. Çalışanların kenetlenmesi
- c. Süreçlerin iyileştirilmesi
- d. Ekonomik etkinlik

Kaliteyi arttırarak rekabet gücünü geliştirmenin çağdaş yönetim biçimi toplam kalite yönetimidir.

Doğru üretimi ve hizmeti, ilk defasında yapmayı ve bunu her defasında tekrarlamayı hedefleyen toplam kalite yönetimi, örgütün bir bütün olarak etkinliğini saptamayı, esnekliğe ulaşmasını ve rekabet gücünü amaçlayan bir yöntemdir.

Toplam kalite yönetimi işletmelere ve kuruluşlara şu bakımlardan yardımcı olur;

- a. Kendi pazarlarının ihtiyaçlarına daha etkin bir biçimde yönelme,
- b. Ürün ve hizmet kalitesinin de ötesinde bütün alanlarda en yüksek kalite performansına ulaşmak,
- c. Üretici olmayan faaliyetleri ve hizmetleri en aza indirmek için bütün süreçleri kullanmak,
- d. Gerekli gelişmeleri saptamak ve performans kriterleri getirmek,
- e. Rakipleri tam ve detaylı olarak anlamak suretiyle etkili bir rekabet stratejisi oluşturmak,
- f. Problem çözmede bir ekip yaklaşımı belirlemek,
- g. Haberleşme, iletişim ve başarılı işin takdiri hususunda etkin yollar yaratmak,

- h. Ürün ve hizmet geliştirme stratejisi kapsamında süreçleri devamlı olarak gözden geçirmek.

Bu ifadeler bize şunu bir kez daha gösteriyor ki; klasik yönetim yaklaşımının amacı, belirli bir standardı oluşturma ve bu standarda göre ürün ve hizmet gerçekleştirmektir. Toplam kalite yönetimi ise hiç bir standardı kabul etmeyen sürekli geliştirme ve iyileştirme çalışmalarının olduğu bir yönetim anlayışı olarak ortaya çıkmaktadır (Oluç 1978).

### **3.2.2 Müşteri Odaklılık**

Müşteri odaklılık ögesi “kaliteyi müşteri tanımlar” şeklinde ifade edilebilir. Toplam Kalite Yönetimi’nin bu ögesi, belki etkili olarak uygulaması en zor, ancak uzun dönemde firmaya en fazla yarar sağlayacak olanıdır. Burada esas olarak, müşteri talep ve beklentilerini belirlemek için anket düzenlemek yer alır.

Müşterinin sesinin firmada veya işletmede sesinin duyulup dinlenmesi, ürün ve hizmet tasarımında girdi oluşturma için Japonlar adına QFD (quality function deployment = kalite işlevinin konuşlandırılması) dedikleri sistematik bir süreç geliştirdiler (Şirvancı 1993, s.13).

Pratikte, toplam kalite uygulaması yaptığını söyleyen pek çok firmada, müşteri beklentilerine ilişkin bilgilerin örgüt düzeyinde iletişimi sağlayacak yeterli sürecin bulunmadığı görülür. Bunun belli başlı nedeni, bazı yönetici ve toplam kalite yönetimi danışmanlarının, Toplam Kalite Yönetimi’ni sadece üretim sistemi çerçevesi içinde, sürekli geliştirme ve takım çalışmasından ibaret görmeleri ve bunun sonucunda müşteri odaklılığı gerçekleştirememesidir. Örneğin, Procter ve Gamble firmasının başkanı Edwin ARTZ, kendisiyle Quality Progress dergisinde yapılan bir söyleşide, başarıya ulaşmak için toplam kalitenin yetmeyeceğini, toplam kalitenin yanı sıra pazarda kazandırıcı bir stratejisinin de bulunması gerektiğini söylüyor. Örnek olarak Japonya ve Amerika’da kalite ödülleri kazandıktan sonra mali açıdan zor duruma düşen firmalara değiniyor. Gerçekten de pazardaki ve rakiplerdeki son gelişmeleri takip etmeden, içe dönük toplam

kalite yönetimini uygulayarak mükemmel ürün ve hizmet üretilebilir. Ancak, firma yetkililerinin gözünde mükemmel olan bu ürün veya hizmet pazarda müşteri bulmakta zorluk çekebilir. Toplam Kalite Yönetimi'nin müşteri odaklılık ögesi etkili biçimde uygulanıp, çeşitli müşteri kesimlerini tatmin edecek ürün veya hizmet değerleri doğru olarak saptandığında, ARTZ'in sözünü ettiği kazandırıcı stratejiler, Toplam Kalite Yönetimi'nin çerçevesi içinde de kolaylıkla geliştirilebilir (Şirvancı 1993, s.13).

### **3.2.3 Firma Çalışanlarının Eğitimi**

Japon kalite ustası İSHİKAWA,"kalite kontrol eğitimle başlar, eğitimle biter", der. Toplam Kalite Yönetimi'nde eğitimin, üst yönetimden alt düzeye kadar, firmadaki veya işletmedeki bütün bireyleri kapsamı gerekir. Eğitim konularını kısaca şu başlıklar altında toplayabiliriz.

- a. Toplam kalite felsefesi ve ilkeleri,
- b. Takım kurma ve takım liderliği ile takım içinde etkin çalışma teknikleri,
- c. Kalite geliştirme yöntemleri (prosesler, yönergeler).

Yukarıda sayılanlar toplam kaliteye ilişkin olan konulardır. Bunların dışında çalışanların kendilerini yenileyebilmeleri için, kendi branşları ile ilgili konularda da eğitilmeleri gerekir. Toplam Kalite Yönetim sistemine geçilebilmesi için firma çalışanlarının davranışlarının ve tutumlarının değişmesi gerekir. Eğitimin buradaki amacı bu değişimi sağlamak ve geliştirmektir. Toplam Kalite Yönetimi'ne ilişkin eğitim, kişileri veya çalışanları farkına varma, anlama, tavır değiştirme, davranış değiştirme ve gelişme sürecinden geçirecektir. Çalışan personel bu değişime ayak uydurmak ve gelişmek zorundadır. Çünkü Toplam Kalite Yönetimi uygulamasının başlamasıyla, mevcut sistemden çok farklı bir yönetim sistemine geçilecektir.

### **3.2.4 Takım Çalışması**

Toplam Kalite Yönetimi'nin başlıca amaçlarından biri, firma çalışanlarının tümünün, sürekli geliştirme faaliyetlerine katılımını sağlamaktır. Çalışanların, sürekli geliştirmeye

katılımları, takımlar halinde organize oldukları zaman etkili olmaktadır. Çağdaş takım anlayışı gerçekte ikiye ayrılır; birim içi ve birimler arası. Genellikle birim içi takımlar, kalıcı, süreli ve kendi birimlerini ilgilendiren konuları işleyen takımlardır. Birimler arası takımlar ise, geçici veya kalıcı olabilir. Üyeleri, ürün ve hizmetle ilgili değişik birimlerden, müdür, mühendis, operatör gibi farklı personel kategorilerinden oluşur.

Takım çalışması için gereken ortam ve organizasyon yapısını sağlama görevi üst yönetimin işidir. Deming, yöneticilere, “bölümler arasındaki engelleri yıkın” der. Ayrıca, performans değerlendirme sistemini takım çalışmasıyla uyumlu bir biçime getirmek gerekir. Bireysel katkıyı ön plana alan performans değerlendirme sistemleri takım çalışmasını engeller (Şirvancı 1993, s.13).

### **3.2.5 Sürekli Gelişme (Kaizen )**

Sürekli gelişme, iyileştirme demektir. Üst yönetim, çalışanlar kısacası herkes için geçerli bir kavramdır. Kaizen kavramı, ister iş hayatı olsun, ister sosyal hayat olsun hepsinin sürekli gelişmeye açık olduğuna inanır. Başarıda, süreklilik kazanan küçük gelişmelerin önemi büyüktür. Kaizen kavramı sonuç odaklı değil, süreç odaklı bir yaklaşımdır. Bu süreçte çalışanlara düşen görev, kendi yaptıkları işi daha iyi nasıl yapabileceklerini, geliştirebileceklerini düşünmek ve projelendirmektir (Ersen 1997).

Rekabet ortamı ve müşterilerin beklentileri, sürekli olarak değişen kalite hedeflerinin belirlenmesini ve izlenmesini zorunlu kılmaktadır. Dolayısıyla daha kaliteli sonuçlar elde etme gayretinin sonu olmadığından, hedeflenen noktalar, özellikle pazar tarafından devamlı olarak değişmekte ve gelişmektedir.

Bu gelişmeler çerçevesinde, örgütler ürün ve hizmet kalitesini iyileştirmek için gerekli çalışmaları, sürekli gelişme yaklaşımı içinde yapmalıdırlar. Dolayısıyla, sürekli gelişme, toplam kalitenin en temel özelliğidir.

Yapılan araştırmalar sonucunda toplam kalitenin başarısının sürekli gelişmede yattığı fakat bugüne kadar olan yaklaşımların yalnız teknik boyutlarda kaldığı, insan boyutunun irdelenmesi açısından yetersiz olduğu gözlenmektedir (Mller 1994, s.81).

Kaizen'in bir özelliği de kalitenin ürün ve hizmetle sınırlı olmayıp sistemin bütünün kalitesi, dolayısıyla tüm çalışanlarının kalitesi ile ilgili olduğudur. Eğer sistem ve çalışanlar kaliteli ise diğer tüm faaliyetlerin de kaliteli olacağı düşünülmektedir (Kavrakoğlu 1998, s.12).

Ayrıca rekabet gücünü de arttırmanın temelinde yine sürekli gelişme yatmaktadır. Bunu sağlamak için belli tekniklerle donatılmış tüm insan kaynaklarını aynı doğrultuda seferber etmek gerekmektedir. Kaizen'in çeşitli ltleri vardır; verimlilik, kalite ve karlılık gibi. Fakat bunların yanında en etkin olan ölçüt çalışanların ürettiği proje ve önerilerdir (Kavrakoğlu 1998, s.14).

Sürekli gelişmenin yararları şunlardır:

- a. Örgütün tüm faaliyetlerinde bir canlılık meydana gelmesi
- b. Örgütün aynı amaç ve hedef doğrultusunda çalışması
- c. Birimlerin işlerini daha etkin ve verimli biçimde yürütmesi
- d. Çalışanların bilgi ve beceri düzeyinin yükselmesi
- e. Gdlenmenin artması
- f. Üretim, hizmet ve diğer rekabet unsurlarının daha hızlı bir gelişme göstermesi

Sürekli gelişmeyi örgütün iyileştirme çabaları olarak ele aldığımızda başlangıç noktası, iyileştirmeye olan ihtiyaın fark edilmesidir. İhtiyaç bir problemin fark edilmesiyle ortaya çıkar. Fark edilen bir problem yoksa iyileştirmeye de gerek yoktur. Mevcut durum ile yetinmek Kaizen'in en büyük düşmanıdır. Kısaca Kaizen bir problem çözme yöntemidir ve standartlaşmayı öngörür. Her işyerinde çalışanlar yönetimin açıkça belirlediği standartlara göre çalışmaya başlarlar. Bu standartları belirlemede eğitim ve disiplin önemli bir yer tutar (İmai 1994).

Sonuç olarak, Kaizen toplam kalite yönetim sisteminin itici gücüdür. Toplam kalite etkinliklerinden istenilen yararın sağlanmasının en önemli şartlarından biri Kaizen düşüncesinin anlaşılması ve benimsenmesidir.

### **3.2.6 Kültürel Değişim**

Literatürde firma kültürü, kurumsal kültür, işletme kültürü olarak da dile getirilen örgütsel kültür; bir örgütün içindeki çalışanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir (Dinçer 1991, s.234).

Yönetim süreci ile yakından ilişkili olan kültür, toplumdan topluma farklılık göstermektedir. Örgütsel kültür, örgüt üyelerine değişik bir kültür sağlar. Sosyal kuramcılara göre kültür, insan etkileşimini ve kültürün değişimini sağlayan bir sonuç olarak karşımıza çıkar (Dinçer 1991, s.235).

Bir örgütte kültürü, çoğunlukla yerleşmiş ve kalıplaşmış olması nedeniyle değiştirmek oldukça güçtür. Üst yönetimdeki insanların şirketteki veya işletmedeki bu kültürel değişimleri yaparken sabırlı ve dikkatli olmaları gerekmektedir. Bu kültür değişimi kısa sürede değil, 3-4 yıl süre zarfında düzeltilmelidir. Şirket veya işletmelerin kültürü, ülke tarafından değil, o şirket veya işletmenin yönetimi tarafından oluşturulmalıdır.

### **3.3 TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞI ARASINDAKİ FARKLAR**

Klasik yönetim anlayışı amacı, belirli bir standardı yakalamak ve o standartta üretimi veya hizmeti gerçekleştirmek ve denetim altına almaktır. Toplam Kalite Yönetimi ise hiç bir standardı kabul etmeyen sürekli geliştirme-iyileştirmeyi amaçlayan bir yönetim sistemidir.

Tablo 3.1: Klasik Yönetim Anlayışı İle TKY Arasındaki Farklar

	KLASİK YAKLAŞIM	TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
1.	Şirketin hedefi mali dönem için belirlenmiş olan kar'ı elde etmektir.	Hedef, karlılığı garanti altına alacak ve arttıracak sistemleri kurmak ve süreçleri geliştirmek
2.	Kar' m hangi faaliyetlerde ve nasıl sağlanacağını yöneticiler belirler.	Faaliyetlerin nasıl düzenleneceğini ve kar'ın nasıl sağlanabileceğini çalışanlar önerir, yöneticiler onaylar.
3.	Yönetim faaliyetleri planladığı gibi sonucu almayı sağlayacak sistemleri de kurar.	Sistemleri ve süreçleri, o işleri yapanlar geliştirir, yöneticilerin görevi çalışanları teşvik etmek ve onlara imkân sağlamaktır.
4.	Yönetimde temel ilke işe göre adamdır. Yapılacak işlerin mahiyeti ayrıntılı olarak belirlenir, iş tarifleri yazılır, işler güçlüklerine ve özelliklerine göre kademelendirilir.	Temel amaç, şirketin amaçlarına ulaşmasıdır. Yöneticiler ve çalışanlar bu hedefleri ortaya koyarlar ve hedeflerin gerektirdiği planları yaparlar. Yapılacak işler de böylece tarif edilmiş olur.
5.	Çağımızda sanayi kuruluşlarında üretimi makinalar yapar. İnsanların görevi ise makinaları çalıştırmaktır. Makinadan yeterli verim alınamıyorsa sorumlu kişi o makinayı çalıştırandır.	Her şeyi insan gerçekleştirir. Makinalar sadece insanların yardımcılarıdır. İnsanlar makinaları da sürekli olarak geliştirmek suretiyle işlerini daha yüksek verimle yaparlar.
6.	Sanayicinin amacı son teknolojiyi temin etmektir. Genellikle yeni teknoloji birçok alanda sıçramayı da getirir. Teknolojinin gerektirdiği üstün nitelikli elemanların da temin edilmesi şarttır.	Teknolojide yüksek rekabet gücü sürekli gelişme ile sağlanır. Sürekli gelişmeyi başarabilenin sıçramayı başarması da kolaylaşır.
7.	Sistemlerin özünde, insanların belli performans çalışmalarını sağlayacak metot, prosedür ve randıman ölçüleri vardır. Yine yönetimce konulan standartlardan netice beklenir.	Tüm çalışanlar sürekli gelişme yaklaşımı ile işlerini ve sistemlerini geliştirirler. Varılan her düzey (standart) en kısa zamanda aşılacak üzere o işleri yapanlar tarafından belirlenir.
8.	Kişilerin başarısı ve yönetimin başarısı bütçe ile ölçülür. Performans yüksek çıkarsa, tüm ilgililer bunu kişisel gayret ve başarıya bağlar, düşük çıkarsa, sorumlu her zaman çevre koşulları, ekonomik durgunluk, haksız rekabet, hükümet kararları vs.' dir.	Şirketin hedeflerine ulaşması için herkes azami gayreti sarf eder. Eğer hedeflere ulaşamamışsa, bunun nedenini eğitimde, iletişim eksikliğinde, koordinasyon eksikliğinde, ya da hedeflerin aşırı yüksek seviyelerde tespit edilmesinde aramak gerekir.
9.	Motivasyonun temel ögesi paradır. Şirket kimleri motive etmek istiyorsa onlara daha fazla zam yapar.	Temel motivasyon, şirket iklimi ve başarıma onurudur. Bu iklimi yaratmak ve çalışanları daha da başarılı olmaya teşvik etmek yönetimin görevi ve sorumluluğudur.

10	Kişiler performansa göre değerlendirildiklerinden hata yapsalar bile bu hatayı gizlemeye çalışırlar. Denetim sisteminin sahip olması gereken bir temel özellik de hataları tespit etmektir.	Yönetimin esas görevi, herkesin başarılı olmasını sağlayacak imkânları var etmektir. Bu imkânları en etkili şekilde değerlendirenler uygun şekilde onure edilir, diğerlerine ise gereken ilgi ve yardım sağlanır.
11	Sadece hataları tespit etmek her zaman yeterli değildir, hataları kimler tarafından yapıldığı da çok önemlidir. İlk defasında ilgili ikaz edilir, ikinci defasında cezalandırmaya, üçüncü defasında ise daha ciddi tedbirlere başvurulur. Böylece işini gereği gibi yapmayanlar elendiği gibi, diğer çalışanlara da yeterli gözdağı verilmiş olur.	Faaliyetlerin büyük çoğunluğu grup çalışmasına bağlıdır. Gruplar arasında dostça bir rekabetin varlığı başarıyı arttırdığı gibi, çalışmalara canlılık ve heyecan katar, motivasyon sağlar.
12	Denetim sistemlerinin tek amacı hatayı bulmak değildir, diğer amaçları da vardır. Bunlardan en önemlisi, tepe yönetimine çalışmaların hesabını vermektir. Şirket kaynaklarının çarçur edilmediğini, israf yapılmadığını, usulsüzlük veya hırsızlık olmadığını kanıtlamanın en doğru şekli, kapsamlı ve ayrıntılı açıklamalara yer veren raporlar sunmaktır. Raporlar ne kadar sık ve kapsamlı ise yönetim çalışmaları o denli güven verici olacaktır.	Bilgi sistemlerinin genel amacı şirkete yön vermek, tüm birimleri aydınlatmak ve aynı amaçta birleşmelerini sağlamaktır. Bu sistemler ayrıca fırsatları, tehlikeleri, şirketin güçlü ve eksik yönlerini ortaya koyarak, sürekli gelişmeye imkan yaratırlar. Raporlar özlü, kısa, bütünseldir.



## 4. SPORDA KALİTE YÖNETİMİ

### 4.1 SPOR HİZMETLERİNDE KALİTE

#### 4.1.1 Hizmet ve Hizmet Kalitesi Kavramı

Hizmet, “bir kişi ya da kuruluşun bir kişi ya da kuruluşa sunduğu elle tutulmaz bir faaliyet ve yarar olarak tanımlanmaktadır (Aktan 2001).

Hizmetler, doğrudan satışa sunulan ya da malların satışıyla birlikte sağlanan eylemler, yararlar ya da doygunluklardır (Aydın 2008).

Hizmetler soyut (elle tutulamayan, gözle görülemeyen anlamında) mallardır, en azından geniş ölçüde öyledir. Eğer tamamen soyutsalar, üreticiden kullanıcıya direkt olarak mübadele edilirler; taşınmazlar, depolanamazlar ve hemen hemen derhal bozulabilir niteliktedirler. Hizmet şeklindeki malların tanımlanması çoğunlukla zordur; çünkü meydana getirilmeleri, satın alınmaları ve tüketilmeleri eşzamanlıdır. Onlar, birbirinden ayrılmaz nitelikteki soyut unsurlardan oluşurlar; çoğu kez önemli bir biçimde tüketici katılımını kapsarlar ve mülkiyetin (sahipliğin) devredilmesi anlamında satılamazlar ve mülkiyet hakları yoktur (Aydın 2008).

Günlük yaşamımızda her gün, sağlık, spor, eğitim, finans, bankacılık, sigortacılık, perakendecilik, yönetim, danışmanlık, tamir bakım, iletişim, taşımacılık (kara, deniz, hava, demiryolu) restoran ve benzeri birçok alanda hizmet almaktayız. Bunların bir kısmı saf (tamamen) hizmet olarak, bir kısmı saf (tamamen) ürün olarak ve bir kısmı 6a bu ikisinin karması olarak bize sunulmaktadır (Türkmen 2007).

Hizmet sektörü tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de en hızlı büyüyen sektörlerden birisidir. 1990’den itibaren sanayi sektörünün milli gelirden payı artmazken hizmet sektörünün payı giderek artmakta ve gayri safi milli hâsıla içinde % 54'lere ulaşmış

bulunmaktadır. Hizmet sektörü sadece gelişmiş ekonomilerde büyümekle kalmayıp aynı zamanda uluslararası ticarete de bu durum yaşanmaktadır. Hizmet sektörünün büyümesi post endüstriyel ekonominin en belirgin özelliklerinden biridir. Buna ilave olarak hizmet bileşenleri üretim malları için artı bir değer katması ile anlamlı bir öneme sahiptir. Bu yüzden hizmet kalitesi kavramı son yıllarda akademik ve yönetim çevrelerinde İncelenen bir konu olmaktadır (Baş ve Ardıç ty). Diğer taraftan hizmet sektörü bir ekonominin adeta olmazsa olmazıdır. Yani hizmetler sektörü olmadan diğer sektörlerin gelişmesi de olası değildir (Aydın 2008).

Hizmet kalitesi, hizmet yerine giriş kolaylığı, haberleşme araçlarının açıklığı, hizmet sunanların nezaketi, görevlilerin uzmanlık ve empatisi, hizmetin müşteri ihtiyaçlarına ne ölçüde cevap verdiği, hizmet sayesinde elde edilen sonuçların kalite ve çabukluğu ile ilgilidir (Baş ve Ardıç ty).

En genel anlamıyla hizmet kalitesi; “müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için üstün ya da mükemmel hizmetin verilmesidir”. Bir başka tanıma göre ise hizmet kalitesi; “bir kuruluşun müşteri beklentilerini karşılayabilmesi ya da geçebilmesi” yeteneği olarak ifade edilmektedir (Devebakan 2008 ve İmamoğlu 1998, s.51).

Bir diğer tanıma göre hizmet kalitesi, “müşteri beklentileriyle gerçekleşen hizmet performansının karşılaştırılmasıdır. (Canbolat 2002)”

#### **4.1.2 Spor Hizmetleri ve Spor Hizmetlerinde Kalite**

Toplam kalite yönetimi spor alanında da sadece üretilen spor hizmetlerinin değil bir bütün olarak bu hizmeti veren kuruluşun kalite ve verimliliğini arttırmayı amaçlamaktadır. Spor hizmetlerinde toplam kalite yönetiminin uygulanmasıyla tüm işlerin verimli, bilimsel olmalarını sağlamak, spor programlarına katılacakların mevcut ve gelecekteki beklentilerini belirlemek ve bunu tam istenilen sürede ekonomik ve arzu edilen şekliyle karşılamak gibi bir iş anlayışı ortaya çıkacaktır (İmamoğlu 1998, s.62).

Spor hizmetlerini, “insanların spora ilişkin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla, belirli bir fiyattan satışa sunulan ve herhangi bir malın mülkiyetini gerektirmeyen, yarar ve doyum oluşturan, soyut faaliyetler bütünü olarak tanımlamak mümkündür. Ancak bu tanım genel hizmetlerle alakalı olması bakımından insanların spordan beklentilerini ve spor hizmetlerinin özelliklerini pek yansıtmamaktadır. Spora özgü özelliklerinde spor hizmetlerinin geniş ve kapsamlı bir tanımı;

“İnsanların spora ilişkin gereksinimlerini gidererek eğlenme, stresten uzaklaşma, sağlıklı olma, iyi görünme, sosyalleşme ve mücadele gibi faydalar sağlayan soyut ve birbirine benzemeyen faaliyetler bütünü” şeklinde yapılabilir (Akat 1994).

Spor işletmelerinin kuruluşlarının varlık nedeni, temelde, müşterilerin spor konusundaki beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayacak tarzda, en uygun fiyat ve zamanda hizmet tasarlayıp sunmaktır. Bu nedenle spor hizmetlerinin müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilecek düzeyde olması için müşteri talep ve beklentilerinin öğrenilmesini sağlayacak pazar bilgilerinin öğrenilmesi gerekir (İmamoğlu 1998, s.62).

Kalite, yalnız mal üreten değil; aynı zamanda hizmet üreten kurumlar için de önem taşımaktadır. Ancak hizmetler mallardan farklı özellikler taşıdıkları için kalite çalışmaları ve boyutları da farklı olmaktadır.

Spor hizmetleri, yaygın spor programları ve uzmanlaşmış spor (seyir sporu) programları olarak iki şekilde karşımıza çıkar. Yaygın spor programları, aktif katılıma yönelik programlardır.

Hizmet sektörünün her alanında olduğu gibi spor alanında da ürünlerin yaratılması, sunumu ve müşteride yarattığı tatmin düzeyinin belirlenmesindeki bazı teknik ve kavramlar imalat sektöründe olmasına rağmen, hizmet kalitesinin arttırılabilmesi için bazı özel çabaların gösterilmesi gerekir. Bunu da en temel nedeni hizmetlerin dolayısıyla spor hizmetlerinin mallardan farklılaşan birtakım özelliklere sahip olmasıdır. Bu özellikleri kısaca şöyle sıralayabiliriz (Çimen 2003, s.238-244; İmamoğlu 1998, s.62; Serarslan 2005; Saran 1995, s.21-32);

1. Spor hizmetleri soyuttur, fiziki bir varlığa bağlı değildir: Elle tutulamaz sahip olunamazlar. Hizmetten sağlanan yarar deneyime dayanır. Müşteri, spor hizmetin değerini ve niteliğini ancak satın aldıktan sonra ya da spor hizmetinin tüketilmesi veya satın alınması süresince değerlendirilebilir
2. Spor hizmetlerinin dayanıksızdır ve depolanamazlar: Yaygın spor hizmetleri depolanamazlar. Spor hizmetlerin pek çoğunun yararı kısa sürelidir. Önceden çok sayıda üretilemez ve saklanamaz, yani dayanıksızdırlar. Bu sebeple bazı spor işletmeleri arz ve talebin uyumlaştırılmasında zorluklar yaşarlar. Örneğin, badminton çalışmasına zamanında gelmeyen bir tüketici için badminton antrenörünün o çalışma için ayırdığı saat stoklanamaz. Bu durum spor işletmesi müşterisi için kendine ayrılan saatin boş kalması nedeniyle sonradan telafi edilmeyecek ekonomik bir kayıptır.
3. Spor hizmetleri heterojendir: Sunulduğu ortama, sunan kişiye, sunan kişinin değişik zamanlardaki fiziksel ve psikolojik performansına, müşterinin durumuna göre farklılık arz eder. Bir spor hizmetinin kalitesi içeriği, hizmeti veren kişinin kişiye, müşteriden müşteriye ve hatta günden güne değişebilir. Bazı spor hizmetlerinin emek yoğunluğu ve bu spor hizmetinden yararlananların istek ve ihtiyaçlarının farklı olması spor hizmetlerinin standartlaştırmasını zorlaştırmaktadır. Bu da spor hizmeti üreten spor işletmelerinde kalite kontrol uygulamalarında zorlaştırıcı bir etken olarak ortaya çıkacaktır.

Üretim aşamasında müşteriler izole edilemezler ve hizmetlerin sunumunda önemli rol oynarlar.

Hizmeti bizzat sunanların verdikleri hizmetin bir ürün olduğunu algılayamazlar. Hizmet sektörünün diğer alanlarında olduğu gibi spor hizmetlerinde çalışanlar çabalarının sonunda ortaya bir ürün koyduklarını algılayamazlar.

Hizmeti bizzat sunanların yeterliliği: Spor hizmetlerinde hizmeti sunanların yeterliliği önemlidir. Çünkü üretimin verilen hizmetin dolayısıyla ortaya çıkan ürünün birinci derece sorumlusu bizzat hizmeti veren kişidir.

Hizmetin sunulduğu mekâna ulaşımın kolaylığı: Hizmet verilen yerin ulaşılabilir olması da müşteri memnuniyeti açısından son derece önemlidir. Verdiğiniz hizmet ne kadar kaliteli olursa olsun eğer müşteri hizmete ulaşımında sorun yaşıyorsa, bu müşterinin memnuniyetini etkileyecektir.

Hizmetin sunulduğu tesisin fiziki görünümü: Hizmet verilen mekânın gerek dış gerekse iç fiziki görünümü de müşteri açısından önemlidir. Hizmet sunulan yerin temiz, bakımlı olması hizmeti sunan işletmeci-kuruluşun da kalitesinin bir göstergesi olacaktır. Fiziki anlamda yeterli olmayan bir tesis çekici olmayacaktır.

Spor hizmetleri bileşik ürün olma özelliği: Bu kavram, spor hizmetlerinin başka bazı hizmetlerle takviye edilmesi anlamına gelmektedir.

Spor hizmetlerine yönelik olarak yapılan sınıflandırmalar hizmetlerin sunum şekli, hizmet mekânlarının özellikleri, kalite boyutları, spor hizmetinin türü vb. unsurlara göre farklılık göstermektedir. Bu durum hizmetlerin sınıflandırılmasında farklılık göstermektedir. Spor hizmetlerinin sınıflandırılması, spor hizmetlerinin ne anlama geldiğinin anlaşılmasında önemli bir elaman olarak gösterilmektedir. Chelladurai ve Chang'ın spor hizmetlerine katılım şekline göre yaptıkları temel sınıflandırma (Çimen 2007):

1. Seyre dayalı spor hizmetleri: Bir organizasyonu ya da müsabakayı takip şeklinde gerçekleşir.
2. Katılıma dayalı spor hizmetleri: İnsanların bizzat katılımıyla gerçekleşir. Katılıma dayalı spor hizmetleri Chelladurai ve Chang tarafından daha çok insanları insanların spor etkinliklerine katılım motivasyonlarını çağrıştıran bir sınıflamaya tabi tutulmuştur. Buna göre;
  - Eğlenceye yönelik spor hizmetleri
  - Sağlık ve fiziksel uygunluk-zindelik kazanmaya yönelik spor hizmetleri. Beceri geliştirmeye yönelik spor hizmetleri
  - Mükemmellik-seçkinliğe yönelik spor hizmetleri
  - Tedaviye yönelik spor hizmetleri

Katılma dayalı spor hizmetleri de kendi içinde katılım sürelerine sınıflandırılabilir:

- 1.Uzun süreli spor hizmetleri: Ulusal ligler sınıfa örnek olara gösterilebilir.
- 2.Kısa süreli spor hizmetleri: Eleme usulü ve grup eleme usulü yapılan turnuvalar örnek olarak verilebilir.

Aktif katılıma yönelik spor hizmetleri hizmet alma şekline göre başka bir sınıflandırmaya tabi tutulabilir:

1. Self servis spor hizmetleri: spor merkezlerinde kişilerin yardım almadan bireysel olarak yaptıkları spor hizmetleridir. Örneğin; bireyin yüzme havuzunu kullanması.
2. Profesyonel destekli spor hizmetler: kişiye uzman personelin yardımıyla verilen spor hizmetidir. Örneğin; bireyin boks eğitimi alması.

#### **4.1.5 Spor Hizmetlerinde Çeşitli Yaklaşımlar**

##### **4.1.5.1 Spor hizmetlerinde nitelik yaklaşımı**

Bu yaklaşımı savunan bilim adamlarına göre; hizmet üretimi, üretim sisteminin ekonomik olarak tanımlanmasına bağlıdır. Hizmet kalitesi de üretim süresince yer alan fiziksel ve teknolojik niteliklerin toplamıdır. Nitelik yaklaşımı, genellikle standart ve rutin hizmetlere kolaylıkla uygulanmaktadır. Bazı spor hizmet işletmeleri için üretim yöntemlerinin uygulanabileceği standartlar geliştirilebilmektedir.

##### **4.1.5.2 Spor hizmetlerinde müşteri tatmini yaklaşımı**

Bu yaklaşımı savunan bilim adamlarına göre hizmet kalitesi (Klaus, Lewis, Garvin, Crosby, Parasuraman, Zeithalny, Berry, Shostack), nitelik yaklaşımının tersine müşteri açısından incelenmektedir. Spor hizmeti talep eden müşteri bu yaklaşımın temelini oluşturmaktadır. Çünkü spor ürünü hizmet kalitesi, müşterinin kendisine sunulan hizmeti subjektif olarak algılamasına dayandırılmaktadır. Müşteri tatmini yaklaşımında hizmet kalitesinin; “hizmet veren”,”hizmetten yararlanan” ve “yönetim” olmak üzere üç

boyutu vardır. Her üç tarafından da kalite anlayışları birbirinden farklıdır. Bu sebeple spor hizmet ürün kalitesi de üç değişik açıdan değerlendirilebilir. Hizmetler soyut etkinlikler olduğu için kalitesi her zaman nesnel ölçütlerle ölçülememektedir. Bu yüzden “müşterinin kaliteyi nasıl algıladığını ölçmek” bir spor işletmesi için en uygun değerlendirme yaklaşımıdır.

#### **4.1.6 Spor Hizmet Kalitesini Etkileyen Faktörler**

Spor hizmetlerinde kaliteyi etkileyen faktörler birden fazladır. Müşterinin kişisel özellikleri, beklentileri, spor hizmeti veren personelin özellikleri ve hizmeti veren kurumun/işletmenin örgütsel ve yönetsel yapısı spor hizmetlerinde kaliteyi doğrudan etkileyen en önemli unsurlardır.

Spor hizmet kalitesini doğrudan etkileyen bu faktörleri kısaca şöyle açıklayabiliriz (Serarslan 2005):

##### **4.1.6.1 Spor hizmeti tüketicisinin kişilik özellikleri**

Kişilik değişkeni, her türlü bireysel ve örgütsel ilişkilerin analizinde veya düzenlenmesinde önemli bir faktördür. Çünkü her birey, kişilik yapısı nedeniyle çevreden değişik biçimde etkilenir. Spor hizmet üretimi ve tüketiminin aynı anda olması ve bu süreçlerin müşteri katılımı olmaksızın gerçekleşmemesi, müşteriye spor hizmet üretimi sisteminin ve hizmet kalitesinin vazgeçilmez bir elemanı durumuna getirmiştir. İletişim süresince, müşteri aynı zamanda alıcı ve tüketici rolünü üstlenmiş kişidir. Müşterinin hem alıcı olarak spor hizmeti veren personelden gelen iletişimi hem de tüketici olarak, sonuçta, spor hizmetleri, kalitesini algılamasında ve değerlendirmesinde onun kişilik özellikleri, spor hizmeti ilişkisinin niteliği ve sonucunu etkileyen önemli bir faktördür.

#### **4.1.6.2 Spor hizmeti tüketicisinin beklentileri**

Beklentiler müşterilerin spor hizmetine ilişkin isteklerini veya arzularını içermektedir. Müşterilerin beklentileri, spor hizmeti ilişkisine girmelerinin asıl sebebidir. Spor hizmeti algılanan niteliği ve müşterilerin kişilik özellikleri onun beklentilerini oluşturan önemli etkenlerdir. Beklentiler bu iki değişkenin etkileşimi sonucunda belirlenmektedir. Bu değişkenler spor hizmeti karşılaşmasında, müşterinin davranışlarını yönlendirmektedir. Beklentiler aynı zamanda spor hizmetinin kaliteli olup olmadığının da bir ölçütüdür.

#### **4.1.6.3 Spor hizmeti veren personelin kişilik özellikleri**

Bir spor ürünü içerikli hizmetlerin sunumunda, personel, iki işlevi nedeniyle spor işletmesinin etkinliğinde önemli rol oynamaktadır. Birincisi, müşteri ile birlikte spor hizmeti üretmesi ve sunması. İkincisi ise, spor hizmetinin üretilmesi ve tüketilmesi sırasındaki davranışları ile müşterinin kalite değerlendirmelerine temel oluşudur. Spor işletmelerinin başarısı, büyük ölçüde, müşteriyle doğrudan temas eden personelin, diğer kişiler ile ilişkilerde gösterdiği etkinliğe bağlıdır.

#### **4.1.6.4 Spor hizmeti veren personelin beklentileri**

Spor işletmesi çalıştırdığı personelinin beklentilerini karşıladığında, spor hizmeti üreten personel yaptığı işten ve iş çevresinden mutlu olacaktır. İşinden sağladığı tatmin personelin daha fazla motive olması, daha iyi spor hizmeti vermesi ve müşterileri memnun etmesi demektir; böylelikle spor işletmesi etkinliğini yükseltecektir.

#### **4.1.6.5 Spor hizmeti kalitesini etkileyen örgütsel ve yönetsel faktörler**

Spor işletmeleri yönetimin etkin olma ve olmama durumuna mal üreten işletmelerden daha duyarlıdır. Bu nedenle spor işletmelerinde, güdülenme ve özgürlük son derece önemlidir. Bunun için de spor işletmesi örgütünün değerleri, kültürü ve iklimi



önemlidir. Spor işletmeleri personelinin moralini, katılımını ve işe karşı isteklerini arttıracak stratejiler bulunmalıdır (Seraslan 2005).

#### **4.1.6.6 Hem spor hizmetini hem de spor hizmeti veren personeli etkileyen faktörler**

- 1) Spor hizmeti ile ilgili faktörler
- 2) Zaman faktörü
- 3) Spor hizmeti sunumunda teknolojinin etkisi
- 4) Spor hizmetinin içeriği
- 5) Spor hizmetinin karmaşıklığı
- 6) Spor hizmetlerinin verildiği yer
- 7) Spor hizmetlerinde standartlaştırma
- 8) Spor hizmetlerinde tüketim birimi
- 9) Spor hizmeti üretimine ilişkin teknik araç, gereç ve teçhizat
- 10) Spor hizmetinin sunulduğu çevre

#### **4.2 SPOR ÖRGÜTLERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ**

Kalite yönetimi, planlanmış sistematik faaliyetlerin kalite sistemi içerisinde yerine getirilerek bir ürün veya hizmetin kaliteyle ilgi tüm istekleri karşılayacağı güvencesini sağlamadır (Seraslan 2005).

Kalite, stratejidir. Bu hem bir spor işletmesinin kalite geliştirme stratejisine sahip olması hem de bu kalite stratejisinin, spor hizmetleri pazarına yönelik genel işletme stratejisini bir parçasını oluşturması gerektirdiğini ifade etmektedir. Çünkü kalite, verimlilik ve karlılığın itici gücüdür. Stratejik kalite yaklaşımına göre spor hizmeti tüketicileri, işletmelerin stratejik önem taşıyan çıkar gruplarıdır. Buna göre bir spor işletmesinin ürettiği spor ürünü ya da hizmeti bu ürün ya da hizmeti talep eden tüketicinin ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşıladığı zaman kalitelidir (Seraslan 2005).

Daha önce de belirtildiği gibi Toplam Kalite Yönetimi spor alanında sadece üretilen hizmetleri değil bütün olarak bu işin içerisinde yer alan tüm unsurların verimliliğini artırmayı amaçlamaktadır.

Spor hizmetlerinin tasarım ve sunumunda Toplam Kalite kontrolü müşterilerin memnuniyet duyarak katılacakları spor programlarının geliştirilmesi, tasarımı, pazarlanması ve programlara katılım sonrası hizmetlerin maliyetlerinin düşünülerek yapılması işlemlerinin içermektedir. Bütün bu işlemlerin gerçekleştirilmesi sürecinde bütün birimlerin işbirliğine, takım ruhuna, paylaşılan ortak değerlere, diğer bir deyişle “örgüt kültürüne” ihtiyaç vardır.

Spor işletmelerinde toplam hizmet kalite yönetimi uygulanabilmesi için aşağıdaki temel şartların yerine getirilmesi gerekmektedir (İmamoğlu 1998, s.60);

#### **4.2.1 Spor Örgütü Yönetiminin Desteği**

Spor işletmelerinde kalite geliştirme sorumluluğu tepe yönetimine aittir. Fakat uzun dönemde, her düzeydeki tüm yöneticilerin katılımı zorunludur. Toplam kalite yönetiminde başarıya giden en önemli unsur, işletme yöneticilerinin değişimi kabul etmeleri ve uygulamaya başlamalarıdır. Spor işletmesindeki değişimin en kritik noktası, özellikle yöneticilerde tutum ve davranış değişikliğini başlatabilmektedir (Seraslan 2005).

Diğer bir ifadeyle, spor hizmetleri veren kuruluşlarda Toplam Kalite uygulamalarının başarılı olmasında ve hizmetlerde kalitenin artırılmasında mutlaka yönetimin liderliği gerekmektedir. Toplam Kalite Yönetimi anlayışının odak noktasını teşkil eden müşteri memnuniyeti çalışanların işlerindeki performanslarına bağlı olduğuna göre, yönetim işgörenlerin beklentilerini karşılayabilmek ve amaçlarını öğrenmek için çaba göstermelidir (İmamoğlu 1998).

Bir lider olarak yöneticiler, Toplam Kalite Yönetimi'ne geçerken organizasyonda çalışan tüm bireylere geleceğe yönelik bir bakış açısı kazandırmalıdır (İmamoğlu 1998).

#### **4.2.2 Spor Hizmeti Üretiminde Tam Katılım**

Tam katılım ilkesi TKY de en önemli noktalardan biridir. En üst seviyede bulunan yöneticiden en altta bulunan elemana kadar tüm herkesin Toplam Kalite oluşturma çabalarına katılması esastır, TKY sadece üst yönetimin inanıp uygulayabileceği bir yönetim modeli değildir.

#### **4.2.3 Spor Hizmeti Üretimini Tüm Süreçlerinde Kalitenin Sağlanması**

Spor işletmelerinde üretim süreci, spor hizmetinin oluşturulmasında müşterinin izleyeceği yoldur. Süreçler tüm bölümleri ve spor işletmesini bütününe ilgilendirmektedir. Toplam hizmet kalitesinde hem çıktı kalitesi hem de girdi kalitesi dikkate alınmalıdır. Süreç ve çıktı kalitesini etkileyen boyutlar farklıdır. İşletme açısından çıktı kalitesi, işletmenin sahip olduğu araç gereç, makine teçhizat ile personelin teknik bilgi ve yeteneği, bunlara bağlı olarak problemlere getirdiği teknik çözümler gibi değişkenlerden etkilenmektedir. Süreç boyutunda ise hizmet veren personelin hizmet verme biçimi, tüketiciye karşı tutum ve davranışları önemli rol oynamaktadır (Serarslan 2005).

#### **4.2.4 Spor Hizmeti Üretiminde Sürekli Gelişme**

Spor hizmeti veren işletmelerde de sürekli gelişme ilkesi mutlaka benimsenmelidir. Bu felsefe spor işletmelerine rekabet gücü kazandırır. Çünkü spor hizmetleri pazarında faaliyet gösteren diğer spor işletmelerinin, bir başka deyişle rakiplerin düzeyine ulaşmak ve onları geçmek ancak sürekli gelişimle olur (Serarslan 2005).

#### **4.2.5 Spor Hizmeti Üretiminde Müşteri Memnuniyeti**

Bir kuruluş/işletme başarıyı, ancak açık ve gizli müşteri beklentilerini anlayabildiği ve üretimi bu beklentiler doğrultusunda yönlendirebildiği ölçüde sağlayabilir. Öyleyse müşteri memnuniyeti en önemli husustur. Burada müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini,

görüşlerini ortaya koyacak “Müşteri Düşüncesi Anketi”, “Şikâyet Sistemleri” gibi tekniklerden yararlanılmalıdır.

Spor hizmeti sonucunda ortaya çıkan ürün, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarına uygun olmalıdır. Müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamayan hizmetler kaynak ve zaman israfına da yol açacaktır. Bu sebeple müşteri beklentileri mutlak suretle dikkate alınmalıdır. Böylelikle, müşteri memnuniyetsizliği önlenmiş olur. Bu sebeple müşteri şikâyetleri sürekli olarak takip edilmektedir (Serarslan 2005).

Böylece spor kuruluşları sundukları hizmetin kalitesi konusunda, kalitenin müşteri tarafından algılanan şeklini ve hizmetin müşterileri tatmin etme düzeyinin öğrenecek, bu bilgiler ve deneyimlerin ışığında performans göstermek suretiyle de başarılı olacaklardır (İmamoğlu 1998).

#### **4.2.6 Spor Hizmeti Üretiminde Karşılaştırma (Benchmarking)**

Bir işletmenin, lider konumda olan başka bir işletmeyi model alarak kendi işleyiş süreçleriyle karşılaştırması, eksiklikleri tespit etmesi ve gerekli önlemleri alması kıyaslama tekniği olarak kabul edilmektedir (Çatı, Kınır ve Mesci 2007, s.21).

Bir spor işletmesinin, hizmet ve özellikleri ile ilgili standartlarını, faaliyet gösterdiği spor hizmeti sunan sektördeki en iyi olan ile karşılaştırmasıdır. Amaç, sürekli gelişmek ve rekabet üstünlüğü sağlamaktır. Spor işletmelerinde toplam kalite yönetimini sisteminin uygulanması, imalat işlemlerine göre daha geniş boyutta incelenmesi gereken daha zor bir konudur. Bunun en önemli sebebi spor hizmetleri arasındaki farktır (Seraslan 2005).

#### **4.3 SPOR KULÜPLERİNDE KALİTE SİSTEMİNİN GELİŞTİRİLMESİ**

Spor kulüplerinde de kalite sisteminin hayata geçirilmesine müteakip zaman içinde geliştirilmelidir. Çünkü etkili bir kalite sisteminin güncel olmasına ihtiyaç vardır. Bu aşamada çalışanların önemli sorumlulukları vardır. Bir kalite sisteminin işleyebilmesi

ancak çalışanların yetkinliğine dayalıdır. Çalışanlar yenilikleri takip eden ve her zaman arzulu olmalıdır.

Gelişmeye olanak tanıyan etkenler ise;

- a. Ortak hedef ve Düşünce
- b. Yenilikleri takip etme
- c. Ekip çalışması

Sistemi geliştirmek için ise;

- a. Zamanla ortaya çıkacak değişiklikler hakkında talimatları uygulayarak
- b. Sistemin geliştirilmesi ile ilgili alternatifler geliştirerek,
- c. Ekip çalışmasının önemli olduğunun bilincinde olarak,
- d. Kalite çemberi faaliyetlerine başlanmalıdır.

Dikkat edilecek olursa, gelişmeye olanak tanıyan etkenlerin tümü çalışanlara dayanmaktadır. Sistemi hayatta tutan ve sürekli gelişimini sağlayacak olan çalışanlardır. Çalışanlar ve yöneticiler bu geliştirme çabalarında hedefe ulaştıklarında artık o işletme için kazanmak önlenemez olacaktır.

### **Kalite Sisteminden Kazanımlar**

Bir kalite güvence sisteminin uygulanması hem spor işletmesine hem de tüketicilere yararlar sunacaktır. Spor kulübünün muhtemel kazanımları; verimlilik, buna bağlı olarak kar artacaktır. Bu arada pazar payı ve o spor kulübünün imajı olumlu etkilenecektir. Bir başka taraftan iadeler ve yeniden işleme maliyetleri düşerken toplam maliyetlerde düşüş olacaktır.

Tüketicilerin kazanımları; tüketicilerin hizmetten duyduğu memnuniyet artacak, tüketici şikâyetleri azalacak, tüketicilerin işletmeye ve hizmetlere olan güven duygusu artacaktır.

Bu noktaya kadar kalitenin spor kulüpleri ve tüketicilere sunduğu kazanımları inceledik. Kalitesiz hizmet sunumunun bir spor işletmesine veya kulübüne yol açtığı kayıpları ise şu şekilde sıralayabiliriz.

İşletmemizin kayıpları;

- a. Satışları düşer,
- b. İşletmemizin imajı olumsuz etkilenir
- c. Verim düşer
- d. Rekabet gücü zayıflar
- e. Kaynaklar boşa harcanmış olur.
- f. Tüketici şikâyetleri ve iadelere bağlı olarak maddi ve manevi tazminatlar ödenir.
- g. İşletmemizin zarar etmesine bağlı olarak iş güvencesi kalmaz,
- h. İşletmemiz kapanma tehlikesi ile karşı karşıya kalır,

Tüketicilerimizin kayıpları;

- a. Tüketicilerin sağlığı ve güvenliği tehlikeye girer,
- b. Hizmetler tüketici memnuniyeti sağlamaz. Memnuniyetsizlik artar,
- c. Söz konusu spor kulübünün hizmet ürünlerine güven duygusu azalır.
- d. Tüketici şikâyetleri artar.

Kalitesiz hizmetlerin yol açacağı maliyetler görünmeyen maliyetlerdir. İşte bir kalite güvence sisteminin benimsenmesi, bu görünmeyen maliyetlerin belirlenmesi ve kontrol altına alınmasına yardımcı olacaktır, dolayısıyla da kulübün verimliliğini, pazar payını ve karını yükseltecektir.

#### **4.4 FUTBOL KLÜPLERİNDE KALİTE**

Kulüpte kalitenin yaratılmasındaki en büyük sorumluluk kulüp yöneticilerine aittir. Kulüp yönetimi ilk olarak bir kalite stratejisi belirlemelidir. Kalite stratejisi oluşturma sürecini dört başlık altında incelemek mümkündür.

#### **4.4.1 Duyarlılık Oluşturma ve Kalite Hedefleri Belirleme**

Yönetim organizasyona öncülük oluşturacak bir kalite düzeyi (standardı) tespit etmelidir. Tespit edilen kalite standardı sporcudan, taraftar, kulüp personeli, teknik heyet, kulübün amaçlarını yardımcı olan sporcu alt yapısı, finansman ve kulübün fiziki mühendislik gibi fonksiyonlarına kadar tüm kulüp örgütünü içermelidir.

#### **4.4.2 Durum Analizi**

Etkili bir kalite düzeyinin ilk prensibi, belli bir stratejiyi geliştirmek ve stratejiyi personele, taraftara bir slogan halinde etkin şekilde iletmektir. Bu aşamada kulüp yönetiminin yapması gereken kulüp içi ve kulüp dışı etkenlerle ilgili değerlendirme yapmaktır.

#### **4.4.3 Kalite İyileştirme Planı ve Stratejisinin Geliştirilmesi**

Yönetici kalitenin rekabet avantajı, bilgi, teknoloji, maliyet, sporcu yetkinlikleri vb gibi etkenlerden etkilendiğini dikkate alarak kulüp için önemli olan etkenleri ele alıp bunların karşılıklı etkileşimlerini ortaya koyarak yeni stratejiler geliştirmelidir.

#### **4.4.4 Değerlendirme ve Amaçların Ortaya Konması**

Geliştirilen stratejilere bağlı olarak ortaya konan projelerin yıllık durum derecesini belirlemek ve ihtiyaç varsa kalite iyileştirme planlarını yeniden düzenlemek gereklidir. Bu hedefle yeni amaçlar da belirlenmelidir.

Kulüp yönetiminin, kulüp müdürü, transfer komitesi, alt yapı sorumlusu, teknik heyetle birlikte hareket ederek bütüncül bir strateji benimsemesi toplam kalite yönetimine uygun bir hareket tarzı olacaktır (Bektaş 2002).

## **4.5 FUTBOL KULÜPLERİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLİŞKİSİ**

Futbol günümüzün spordaki en popüler endüstri dallarından biri haline dönüşmüştür. Bu endüstride gerçekleştirilen yatırımlar, kulüpler ve futbolcularla sınırlı kalma boyutundan öte hale gelmiştir. Eğlence sektörü, medya sektörü, müşterek bahis sektörü, spor malzemeleri sektörü, ulaşım sektörü, turizm sektörü, dolaylı ya da doğrudan futbol endüstrisindeki gelişmeleri takip etmekte ve faydalanmaktadır. Hâlihazırda uzun yıllardan beri bilinen spor-siyaset ilişkisine, spor-ekonomi yönü de eklenmiştir. Günümüzde artık futbol kulüpleri, yatırım çeken ciddi ve büyük şirketler haline gelmektedir (TFF 1999).

Bu sebeple futbol kulüplerimizin rekabet avantajının artırılabilmesi için gelir yaratmaları ve kar amaçlı olmaları, buna bağlı olarak birer şirket gibi idare edilmeleri gerekmektedir (Gençer ve Demiray 2003).

Şirketlerde de başarıya ulaşmanın ve kalıcılığın ancak toplam kalite yönetimini uygulayarak elde edilebileceği dikkate alınırsa futbol kulüplerinin de toplam kalite yönetimini benimsemeleri ve uygulamaları zaruri olmaktadır.

### **4.5.1 Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlarının Futbola Uygulanması**

Ekenci ve İmamoğlu(1998), spor işletmeciliğinde önemli olan unsurun, insanların ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması başka bir ifadeyle toplumca benimsenen sportif hizmetlerin sunuma hazırlanması olduğunu öne sürmüştür. Futbol kulüpleri örneğine dikkat edildiğinde, müşteri olarak belirtilen topluluğun genel ve detaylı olarak tanınması ve ihtiyaçlarının belirlenebilmesi önemlidir.

Futbol kulüplerinin mücadele ettiği güven sorununu aşmak ve gerçek “takım” çalışmasını hem iç hem de dış müşteri ilişkilerine uyumlu hale getirmek, yalnızca kalite kültürünün tamamen benimsenmesi ile mümkün olacaktır. Öncelikle lider pozisyonunda olan kulüp başkanları olarak, tüm idari ve teknik kadro, oyuncular ve diğer çalışanlar



arasında kulüp içi etkin iletişim ağının kurulması, taraftar ve genel futbol izleyicilerinin gereksinimlerinin belirlenmesi, ilk aşamada yapılması gerekenler olarak görülmektedir.

Profesyonel futbol kulüplerinin esas hedefi, yarattığı spor ürününün, yani kulübün adını taşıyan ve kulübü temsil eden elemanların kalite düzeyini devamlı olarak arttırmak ve iyileştirmek olmalıdır.

Futbolda ürünün kalitesini,

- a. Takımın veya oyuncunun etkileyici ve başarılı oyun tarzı
- b. Sahip olunan tesisler ve bunların kalitesi
- c. Teknik direktörlerin, hakemlerin, teknik ekibin, yönetim bölümünün, sağlık bölümünün ve tüm diğer personelin sürekli ve daha ileri düzeyde eğitimi
- d. Lider kişilerin başarılı tutum ve davranışları (oyuncular, teknik direktör, hakemler, yöneticiler v.b) gibi etkenler etkilemektedir (Gençer ve Demiray 2003).

#### **4.5.1.1 Müşteri odaklılık**

Tan ve Shen'e (2000) göre bir ürünün veya hizmetin kaliteli olup olmadığı, neticede müşteri memnuniyeti yönünden değerlendirilir. Kalite uygulamalarını yerleştirmeye çalışan uygulayıcılar, müşteri memnuniyetini en üst düzeye ulaştırabilmek için müşteri beklentilerinin neler olduğunu mutlaka bilmelidirler. Özel şirketlerin devamlılığını sağlayabilmesi için gerekli olan müşteri memnuniyeti ve karlılık futbol kulüpleri açısından da oldukça önemlidir. Futbolda gelirlerin en büyük kısmı müşterilerden sağlanmaktadır. Futbolda müşteri gruplarını sınıflandırdığımızda;

- a. İç Müşteriler; Sporcular, antrenörler, teknik ekip ve yöneticiler.
- b. Dış Müşteriler; Maçı stadyum dışında veya spor salonlarında izleyebilmek için ücret ödeyen izleyiciler; maçı, TV'den, radyodan, basından, internetten vb medyadan takip eden medya tüketicileri; kendi şirketlerini spor çevresinde bilinir kılmak için ücret ödeyen sponsorlar; spor müsabakalarını yayınlamak ve spor ile ilgili bilgi iletmek için ücret ödeyen medya; hatıra eşya satın alan kişiler ve taraftarlar vb.

Futbol kulüplerinin müşteri memnuniyetinin başarılabilmesine yönelik öncelikli hedefi, futbol ürününden beklenen kaliteyi sürekli olarak iyileştirmek ve geliştirmek olmalıdır. Kalitenin geliştirilebilmesi için de;

- a. Bilinirliği arttırmak
- b. Hizmet beklentilerini ve davranış standartlarını belirlemek,
- c. Engel ve sınırlayıcıları tespit etmek ve çözüm bulmak,
- d. Beceri öğrenmek ve geliştirmek,
- e. Müşterilerin taleplerini kayda almak,
- f. Sürekli gelişimi güçlendirmek ve desteklemek gereklidir (Scott 2001).

#### **4.5.1.2 Tedarikçi ortaklığı**

Mal ve hizmetin üretiminin gerçekleştirilebilmesi için ihtiyaç duyulan ham madde veya yardımcı malzeme gibi gereksinimleri temin eden bireyler ya da işletmeler olarak tanımlanan tedarikçiler, müşterilerine düzenli ve sürekli olarak ürün ve hizmet sunmak zorundaki işletmelerin, ihtiyaç duydukları girdileri sürekli olarak bulabilmelerini sağlarlar. Tedarikçi ile güven esaslı ve uygun seviyede sinerji yaratacak şekilde ortaklık oluşturulmalıdır. Bu ortaklık neticesinde hem müşteriler için hem de tedarikçi için, iyileşme ve katma değer yaratılmaya çalışılır. Bir stadın izleyici oturma koltuklarından, futbolcuların kullandıkları malzemelere, kulüpte yedikleri yemeklerde kullanılan malzemelere kadar çok sayıda etken, tedarikçilerden temin edilir.

Stadyum içinde yerleşik büfelerde, taraftarlara sunulan ürünlerin kalitesi bile tüm organizasyonun kalitesini etkileyen önemli bir etkidir. Bu nedenle bunları temin edecek tedarikçilerle yapılacak ortaklık, müşteri memnuniyetinin oluşmasına destek olacaktır (Gençer ve Demiray 2003).

#### **4.5.1.3 Liderlik ve amacın tutarlılığı**

Liderlik ve oluşturulan amacın birbirine uyumluluğu, kulübün daha ileriye götürülmesinde ve ortaya konulan çaba ile kaynakları mükemmelliğe yöneltmekte etkili olan en önemli faktörlerden birisidir. Hedef ve stratejiler, sistematik bir şekilde tüm organizasyon içerisinde uygulanmalı ve tüm faaliyetlerde sinerji yaratılmalıdır. Personelin davranışları şirketin, değerleri, hedef ve stratejileri ile paralellik göstermelidir.

Liderlik, bir statü veya otorite fonksiyonu olmamalıdır. Liderlik, lider ile izleyicileri arasındaki karşılıklı iletişimin kalitesiyle ilgili bir fonksiyondur. Werner'e (1993) göre iş liderliği, belli hallerde, belli koşullarda bir takım meydana getiren bireylerin, örgütsel amaçlara ulaşmak için gönüllülük ilkesiyle çalışmalarını destekleyen, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olacak deneyimleri paylaşan ve uygulayan liderlik türünden memnuniyet duymalarını sağlayan etkileme sürecidir.

Bir futbol kulübünde kulüp başkanı, liderlik görevini üstlenir. Kulüp içindeki kültürü de bu lider tayin eder. Profesyonel futbol takımında bu görevi çoğunlukla teknik direktör de üstlenebilir. Bu kişilerin, kulübün hedeflerinde birliktelik göstermeleri ve bu hedeflere yönelik çabaları kaliteyi arttıracaktır. Kulüp hizmetlerinde kalite, liderin göstereceği tutarlılık ve birliktelik sağlamaları ile anlamlı hale gelir.

#### **4.5.1.4 Personelin geliştirilmesi ve katılım**

Çeşitli hizmetler sunan futbol kulüplerinin, kendileri ile rekabet eden diğer futbol kulüplerine karşı başarı sağlayabilmeleri için futbolcusundan, teknik direktörüne altyapı sorumlusundan, masörüne, kulüp içindeki aşçıdan, temizlikçisine kadar tüm personelin gelişimi için uygun ortam sağlanmalıdır.

Bunun yanında tüm personel, yetenekleri ve bilgileri nispetinde yetkilendirilmelidir. Yetkilendirme çalışanların katılımlarının etkin olarak teşvik edilmesi demektir. Personelle yakın ilişkiler kurmak, bağlılık, katılım ve istekliliklerini arttırmaktadır. Tüm

personeler, kulübün başarısına katkı sağlama hususunda konusunda eğitim verilmelidir. Bu sayede kulübün başarısı için herkesin katılımı sağlanmalıdır (Gençer ve Demiray 2003).

#### **4.5.1.5 Süreçler ve verilerle yönetim**

Süreç; örgüt içerisindeki girdilerin birbiriyle ilişkili bir takım çalışmalar neticesinde bir değer artışı sağlama işidir.

Tüm futbol kulüplerindeki çalışmalar sistematik olarak, süreçlerle idare edilmektedir. Bu süreçlerin kimler tarafından yürütüleceği, yetkilendirme ile kesin bir şekilde tespit edilmelidir. Bu şekilde bir yönetimde, hedef belirleme, uygulama, performans ölçümü, geri bildirim ve iyileştirme aşamaları daha başarılı bir şekilde gerçekleştirilir. Zaman kayıpları ve maliyetler azalır (Gençer ve Demiray 2003).

#### **4.5.1.6 Sürekli iyileştirme ve buluşlar**

Toplam kalite yönetiminde örgütçe hedeflenen kalite düzeyine ve müşteri memnuniyetine birdenbire ulaşılamaz, bu ancak sürekli iyileştirme süreci içerisinde başarılır. Bu nedenle müşteri istek ve ihtiyaçlarındaki değişiklikler ile meydana gelen değişiklikleri karşılamaya yönelik yeni arayışlar örgüt içerisindeki dinamizmi korur.

Futbol kulüplerinde sürekli iyileştirme ve öğrenme kültürü benimsenmelidir. Özgün fikirler ve yaratıcılık teşvik edilmelidir. Mevcut ortam ne kadar iyi olursa olsun sürekli bir adım daha ileri gitme stratejileri geliştirilmeli ve bu bir temel ilke haline getirilmelidir. Bu sayede sürekli gelişip iyileştirilen futbol kulüpleri, diğer geleneksel yönetimi benimsemiş kulüplerden ayrışacak ve farklarını ortaya koyabileceklerdir. Bu fark, sürekli kızışan rekabet ortamında profesyonel futbol kulüpleri için önemli bir itici güç haline gelecektir (Gençer ve Demiray 2003).

#### 4.5.2 Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Sürecini Oluşturan Kriterler

Futbol kulüplerindeki tepe yönetimin toplam kaliteye olan inancının ve desteğinin devam ettirilmesi bakımından liderlik yapacağı hususlar şunlardır;

- a. Vakitlerinin büyük kısmını kalite ile ilgili problemlere ayırmalıdır
- b. Hem sözlü hem de yazılı olarak kalite politika ve stratejilerini sürekli olarak kulübe yaymalıdırlar.
- c. İnsan kaynakları ve diğer bölümlerin fonksiyonlarını ve rollerini arttırmalıdır.
- d. Eğitim ve geliştirme için fon sağlanmalıdırlar.
- e. Başarılı olan birimleri ödüllendirmek için ödül sistemleri geliştirerek toplam kalitenin önemini tüm kulüp personeline benimsetmelidirler.

Futbol kulübündeki tepe yönetimin insan kaynakları biriminden toplam kalite yönetimine geçiş sürecindeki beklentileri ise;

- a. Kulüp kültürünü oluşturmak
- b. Sporcuları ve çalışanları kalite hakkında bilinçlendirmek
- c. Alt birimlerin çalışma sistemlerini kurmak
- d. Ortak hedef ve amaç birliği uyumunu sağlamak
- e. Açık iletişime olanak tanımak
- f. Çalışan ve sporcuların eğitim faaliyetlerinin organizasyonunu yapmak
- g. Çalışma ve sporcu ahlakı ile ilgili ana ilkeleri belirlemektir.

Toplam kalite yönetiminin uygulanması sırasında insan kaynakları biriminin sorumlulukları ise;

- a. Bilgi beceriyi çalışmaya uygulamak
- b. Kulüpteki tüm personelin sisteme katılım göstermesini sağlamak
- c. Yeni fikir, düşünce, kavram, yöntem ve teknikler geliştirmek
- d. Düşünce yapısında radikal değişiklikler sağlamak
- e. Takım çalışmasının kulüp genelinde benimsenmesini sağlamak
- f. Personelin işini sahiplenmesini sağlamak
- g. Kulüp yapısını sadeleştirmek
- h. Kulüp kültürü geliştirmeye yardımcı olmak

- i. Davranışları değiştirmek
- j. Çalışanların kişisel gelişmesini ve mesleki ilerlemeleri için gerekli ortamı hazırlamak
- k. Çalışma düzen ve program standartlarını sürekli uygulamak ve gerektiğinde değişiklik yapmak (Bektaş 2002).

## 5. KALİTE YÖNETİMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: BEŞİKTAŞ ÖRNEĞİ

### 5.1 ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bir araştırma çalışmasının planlanması sırasında, araştırılan konunun özelliklerine göre, ne tür bir araştırma yapılması gerektiğinin belirlenmesi gereklidir (Mucuk 2001). Nitel ve nicel araştırma metotları olarak esasen iki tür araştırma metodu mevcuttur. Son dönemde nitel araştırma metodunun kullanılmasında bir artış görünmektedir. Denzin ve Lincoln (1994) nitel araştırmayı ifade ederken; “nitel araştırma (belli bir nokta üzerinde) odaklanmada çok metotlu; araştırma problemine yorumlamacı yaklaşımı benimseyen bir yöntemdir” olarak belirtmiştir (Altunışık v.d. 2005).

Nitel araştırma metodu uygulandığında, bir araştırma sorunsalı istatistiksel analize başvurmaksızın incelenmektedir. Bu çalışmalarda hipotez genel olarak tanımlanır. Nitel araştırmalar, bireylerin düşünceleri, deneyimleri, algıları ve duyguları gibi öznel verilerle ilgilenmektedir.

Nitel araştırma metodunda, paydaş analizi, örnek vaka incelemesi ve odak grupları gibi değişik yöntemlere başvurulmaktadır (Altunışık v.d. 2005).

Bu çalışmamızda, araştırma sorusunda uygunluğu nedeniyle örnek vaka incelemesi yöntemi kullanılmaktadır. Örnek vaka incelemesi metodunda bir veya daha fazla örgüt, grup ya da topluluk hakkında, belirlenmiş bir dönem boyunca, sistematik araştırma uygulanmasına dayanır. Örnek vaka incelemesi metodunda yönteminde veri toplama yolları gözlem, yüz yüze görüşme ve anketler olabilir. Bu çalışmamızda Beşiktaş Sportif A.Ş. İnsan Kaynakları departmanından Pınar Öker ile yüz yüze görüşme yöntemi kullanılmıştır.

## 5.2 EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evreni olarak Gençlik Spor Genel Müdürlüğü verilerine göre Türkiye’de 4670 adet spor kulübü bulunmaktadır. Ancak bunlardan üç büyükler olarak tabir edilen Beşiktaş, Galatasaray ve Fenerbahçe kulüpleri tüm ülke çapında en yüksek taraftar sayısına sahip olan kulüplerdir. Bu üç büyük kulüp arasından örneklem olarak Beşiktaş seçilmiştir.

## 5.3 VERİLER

Spor kulüplerinde kalite yaklaşımı ve kalite yönetim uygulamalarının varlığını tespit etmek, varsa ne düzeyde ve etkinlikle uygulandığını tespit etmek için yüz yüze görüşme yöntemi uygulanmış ve bu görüşmede kullanılmak üzere 14 sorudan oluşan bir liste hazırlanmıştır. Hazırlanan sorularda kulüp yöneticilerinin kalite yönetimi ilkelerinden ne derece haberdar oldukları, ne tür uygulamalara başvurdıkları ve bunların ne denli başarılı olduğunu görebilecek şekilde derinlemesine ve kapsamlı sorular olmasına dikkat edilmiştir.

## 5.4 ARAŞTIRMANIN HİPOTEZİ

*Son dönemde artan futbol popülerliğine bağlı olarak kulüpler uluslararası rakipleri ile rekabet edebilmek için kalite yönetimi uygulamalarına yönelmişler ve üç büyük spor kulübü, özelde de Beşiktaş bu konuda başarılı sonuçlar almıştır.*

## 5.5 BULGULAR

### 5.5.1 Kulüp Yönetiminin Kalite Yönetimi İlkeleri Bilinci

Yüz yüze görüşmemizin ilk sorusunda bu farkındalığın tespiti amaçlanmıştır. Beşiktaş İnsan Kaynakları yöneticisi Pınar Ökten’in vermiş olduğu cevaba göre Beşiktaş kulübü kalite yönetimi uygulamalarının farkındadır. Kendilerine göre toplam kalite yönetimi insanı ve insana hizmeti merkezde tutan bir yaklaşımdır. Spor kulüpleri de bir etkinlik



ve hizmet pazarlaması şirketi olduklarından ve taraftar olarak doğrudan insanlara bağımlı olduklarından taraftarlarını memnun edebilmek için tüm süreçlerinde toplam kalite yönetimini uygulamalıdır. Pınar Ökten toplam kalite yönetimi, “kurumdaki tüm çalışanların faaliyetlerini; süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi yoluyla, müşteri memnuniyeti ortak hedefine odaklayan bir yönetim yöntemi” olarak tanımlamıştır. Bu tanım literatürde ortaya konan değişik tanımlamalarla uyumludur. Beşiktaş kalite yönetimi olarak en üst idarecisinden sporcusuna, idari personelden hizmetlisine kadar tüm süreçlerde kalitenin taraftarın kulübe bağlılığını arttıracığının bilincindedir. Bu anlamda toplam kalite uygulamaları esnek bakış açısı sebebiyle ortak paydada zor oluşturulan ancak hedefler doğru belirlendiğinde süreç bazlı uygulamalarla kurumlara hızla ivme kazandıran bir sistemdir.

### **5.5.2 Müşteri Yaklaşımı**

Çalışmamızın 3. sorusunda Beşiktaş Kulübü'nün “müşteri” ve “müşteri odaklılık” kavramlarına yönelik düşüncelerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Beşiktaş yönetimi hizmetlerin müşteriye odaklanma yönünde görüş bildirmiştir. Kendilerine göre, üretilen mal veya hizmetlerin, başarılı olmadan önce bazı hususlara dikkat etmesi gerekir. Hizmet işletmeleri ve spor kulüpleri direkt insanlara yönelik olduğundan, müşterinin iki boyutu bulunmaktadır: Bir işletmenin veya kulübün kuruluş sebebini teşkil eden, mal ve/veya hizmetlere talep gösteren dış müşteriler, diğeri ise kurumun çalışanları yani iç müşterilerdir. Beşiktaş Kulübü'nde dış müşteriler, hizmet sunulan insanlar olarak farklılıklar göstermektedir. Bu denli değişik kitleye ortak paydada kaliteli hizmet verebilmek için (Kartal Yuvası adında kulüp ürünlerinin satıldığı mağazalar açılmış, çocuk ve gençlerin spor yeteneklerinin keşfedilip spora kazandırılması ve ülkeye yararlı sporcular olabilmeleri için spor okulları açılmış, bankalarla ortaklaşa taraftar kredi kartları çıkarılmış, GSM firmalarıyla ortaklaşa taraftar aboneliklerinin oluşturulması gibi hizmetler sunulmuştur. Tüm bu hizmetlerin amacı Beşiktaş taraftarlığının özel hissini taraftarlarına yaşatabilmek ve kulübün kalite algısını daha da yükseltebilmektir. Çalışmamızın 3.2.2 bölümünde işletmelerce sunulan mal veya hizmetlerin kendilerince çok kaliteli görülmesine rağmen piyasaya sunulduklarında başarısız olabildiklerine değinmiştik. Araştırma bölümümüzde elde ettiğimiz bulgulara göre ise Beşiktaş kulübü

sunduğu hizmetlerin talep görmesinde başarılı olmuş bir kulüptür. Bunda kulübün uygulamış olduğu kalite yönetimi uygulamalarının etkisi büyüktür. Sunmuş olduğu hizmetlerin kalitesi nedeniyle taraftarlar kendilerini diğer taraftarlardan ayırt edici bir şekilde ifade edebilmiş ve neticede kulübe bağlılıkları artmıştır. Beşiktaş yöneticileri kalitenin tayin edilmesinde tek karar verici müşteriler olduğu ve müşterilerin günümüzde giderek bilinçlenmekte ve daha fazla talep edici olduğundan hareketle Beşiktaş markasının daha yüksek katma değer yaratması için çalışmalarına ağırlık vermiştir. Bu nedenle dünya çapında adını duyurabilmiş sporcular kulüp renklerine bağlanmış ve taraftarların televizyondan izledikleri yıldızları canlı izleyebilmelerine olanak tanımıştır. Kulüp yöneticilerinin odak noktası kalite anlayışının daha kaliteli ünlü oyuncular olduğunu düşünmektedir.

### **5.5.3 Toplam Kalite Yönetimi Doğrultusunda Personelin Durumu**

Çalışmamızda kullandığımız 2., 4., 5., 6., 8., 9., 10., ve 11. sorularda Beşiktaş Kulübü'nde çalışanların kalite yönetimine katılımları incelenmiştir.

İkinci soruda sormuş olduğumuz toplam kalite yönetiminin kurum ve çalışan performanslarına ne tür etkileri olabileceğine yönelik sorumuzda Beşiktaş yöneticileri, dış müşteri olarak taraftarların memnuniyetinin ancak kulüp yöneticisinden personeline kadar tüm çalışanların (iç müşteriler) memnuniyeti sayesinde gerçekleştirilebileceğini belirtmişlerdir. Bu yönüyle Beşiktaş'ta her anlamda insan odaklı bir yönetim felsefesi benimsenmiştir. Bu kapsamda Beşiktaş yöneticileri, bir yandan sunulan hizmetlerin rakiplerin önüne geçecek şekilde daha kaliteli hale getirilmesi, bir yandan da örgütsel hedeflere ulaşmada çalışanların yüreklilikle katılımlarının sağlanmasında toplam kalite yönetimi ilkelerinin bir rehber olduğunu belirtmişlerdir. Buna bağlı olarak Beşiktaş Kulübü'nün toplam kalite yaklaşımının hipotezimizde belirtmiş olduğumuz yargıyla uyumlu olduğu görülmektedir.

Dördüncü soruda ise bu bağlamda çalışanlar arasında görev ve yetkilerinin hangi ilkelere göre belirlendiğini incelemeye çalıştık. Bu konuda Beşiktaş Kulübü oldukça olumlu bir yaklaşımla çalışanların verilen sorumluluklara uyumunu değil, çalışanların

yetkinliklerine göre sorumluluk tayin edilmesini öne alan bir işleyişe sahiptir. Bu kapsamda kulüp yönetimi çalışanlarından ne tür işler yapabileceklerinin kendilerine tanımlamalarını istemekte, bu bildirimleri üst yöneticilerle değerlendirerek yetkilerinin belirlenmesi yoluna gitmektedir. Kalite yönetimi ilkelerinde çalışanların kaliteli hizmet verebilmeleri için yaptıkları işte uzman olmaları düşüncesi geçerlidir. Ayrıca çalışanlar arasında iş yükü dağılım ilkelerini incelediğimiz 8. soruda, Beşiktaş Kulübü, çalışanların unvanlarının iş tanımlamalarını açıklayıcı şekilde tanımlandığını bildirmiştir. Zamanın gerekliliklerine göre görev tanımlamaları yeniden tanımlanmakla birlikte her bölümün çalışanlarının nasıl özelliklere sahip olması gerektiği tanımlanmakta ve bu yönde niteliğe sahip olduğunu bildiren adaylar arasından o bölüme yönelik bir seçim yapılmaktadır. Bu yönüyle de Beşiktaş'ta kalite yönetimi etkili bir şekilde uygulanmaktadır.

Kalite yönetimi yaklaşımında çalışanların doğru işi yapması yanında motivasyonlarının da kaliteyi belirleyici olduğu düşüncesinden hareketle, beşinci sorumuzda Beşiktaş'ta çalışan verimliliğini arttırmaya yönelik uygulamaların belirlenmesini amaçladık. Bu noktada kulüp yönetimi taraftar ve kulüp çalışanların hepsinin "Beşiktaşlılık" paydasında buluşmasına çalışmıştır. Beşiktaşlılık hissi ve düşüncesi sunulan hizmetlerin en üst noktası ve kalitesinin göstergesidir.

Kulüp içerisinde inovasyonun teşviki ve daha kaliteli hizmet sunumuna yönelik çalışan katılımının sağlanması için uygulanan prosedürleri amaçladığımız 6. soruya cevabında Beşiktaş Kulübü, oldukça iyi işleyen bir sistematiğe sahiptir. Beşiktaş'ta kulüp ve bağlı şirketlerin yönetim kurulları bu görevi yalnızca amatörce sürdürmekte ve herhangi bir ücret veya kar payı almamaktadırlar. Bu nedenle kulübün işleyişine yönelik kararlar yöneticiler tarafından alınsa da uygulama profesyonel kadrolar tarafından gerçekleştirilmektedir. Hangi unvanın hangi onay sınırları içinde hareket edebileceği kalite sistemi içinde tanımlanmıştır. Bu husus kalite yönetiminde kurumsallaşmanın büyük önemini Beşiktaş örneği aracılığıyla öğrenilmesini sağlamaktadır.

Dokuzuncu soruya cevabıyla Beşiktaş yöneticileri toplam kalite yönetiminin çalışanlar arasında rekabet ile değil, birbirine destek olma, birlikte hareket etme, birbirinin

eksikliklerini tamamlama yoluyla başarılabilirliğini düşünmektedir. Kulüp içerisinde müşteri odaklı çoğu proje bireysel çalışma yerine takım çalışması yoluyla geliştirilmektedir. Ayrıca spor hizmetleri bir takım çalışmasının sonucunda sağlanan başarılar olduğundan takım sporcuları arasında uyum hayatidir. Takım uyumunu iyi sağlamış ekiplerin başarıya daha kolay ulaşması beklenir.

Hizmet kalitesinin artırılması için uygulanan eğitim faaliyetlerini incelediğimiz 10. soruya yönelik olarak Beşiktaş Kulübü, sportif branşlarda antrenör eğitimleri düzenlediklerini belirtmiştir. Alt yapı antrenörlerinin dönüşümlü olarak A takımlarda yardımcı antrenörlük yapmaları sağlanarak yeni antrenörlerin yetişmesi ve kendilerini geliştirebilmeleri için olanak sunulmaktadır. Spor kulüpleri takım oyununa dayandığından takımların başarılı olması için takım sorumluluklarının yetkinliklerinin tam olması gerekir. Başarılı antrenörlerce yönetilecek takımların sonunda başarıya ulaşması sayesinde taraftarların kulübe bağlılıkları daha da artacak ve Beşiktaşlılık duygusu vurgulanacaktır. Ancak burada kulübün bir eksikliği olarak uzmanlık eğitimlerinin kendi içyapılarında sağlanması yerine dışarıdan temin edilmesine gidilmesidir. Bu konuda dünyaca ünlü kulüp olarak Ajax kulübü örnek gösterilebilir.

Çalışanların takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi uygulamalarına yönelik 11. sorumuzda Beşiktaş Kulübü, ödüllendirme prosedürlerinin sportif başarının derecesine bağlı olarak takdir edilmesi ve ücret üzerinden bir prim verilmesi uyguladığını bildirmiştir. Burada başarının takdir edilmesi olarak diğer branşlarda başarılı olan takımların tam kadro olarak İnönü Stadı'ndaki futbol maçlarında başarılarının anons edilmesi, kulüp başkanı tarafından saha içinde ödüller verilmesi ve tüm taraftarların önünde stat turu atılarak onurlandırılmaktadır. Çalışanlar ise işlerindeki başarılarına göre ücretleri üzerinden prim kazanmakta ve kulüp başkanından tebrik yazısı almaktadırlar.

Kulüp çalışanlarının toplam kalite yönetimi çerçevesinde kulüp içinde nerede konumlandıklarına yönelik yedinci sorumuzda, Beşiktaş İnsan Kaynakları Müdürü Pınar Ökten, idari görevlerinin yanında toplam kalite yönetimi ve ISO 9001 kriterlerinin uygulanmasında yönetimin temsilcisi olarak görev yaptığını, kulübün kalite algısının daha da geliştirilmesi için çalıştığını belirtmiştir.

#### **5.5.4 Kulüp Üyeliği Kriterleri**

Spor kulüpleri taraftar organizasyonları olduğundan taraftarların organizasyona katılımlarının sağlanabilmesi, taraftarlarca oluşacak aidiyet duygusu ve bağlılığın gelişmesini sağlayacaktır. 12. sorumuza cevabında Pınar Ökten, kulüp başkanlığına aday olabilmek için en az 5 yıl genel kurul üyesi olmak gerektiğini, yönetim kurulu üyesi olabilmek içinse süre sınırı olmadan genel kurul üyesi olmanın yeterli olduğunu belirtmiştir.

#### **5.5.5 Şikâyet Mekanizması**

Toplam kalite anlayışının önemli unsurlarından birisi de sunulan hizmetlerle ilgili hoşnutsuzluk yaratan durumların ve olumsuzlukların müşteriler (Beşiktaş için taraftarlar) tarafından yöneticilere iletebilmesi ve düzeltilmesinin sağlanmasıdır. Olumlu taleplere olduğu kadar olumsuz durumlara da etkili şekilde cevap verebilen kurumların algılanan kalite imajı her zaman yüksek olmaktadır. 13. sorumuzda sorduğumuz üzere, Beşiktaş Kulübü tüm dilek ve şikâyetlerinin yönetime ulaştırılabilmesi için internet, yazılı ve sözlü ortamlar olarak alternatifler sağlamaktadır. Bu dilek ve şikâyetlerin ulaştırılmasından sonra ilgili personel derhal bir form oluşturarak ilgili birime iletmekte ve gerekli işlemlerin yapılması için kalite bölümüyle paylaşmaktadır.

Toplam kalite yönetimi uygulamalarının Beşiktaş üzerindeki etkilerine yönelik 14. sorumuzda Beşiktaş'ın 3 büyük spor kulübü içinde ISO 9001 kalite yönetimi sistemi sertifikasyonuna sahip tek spor kulübü olduğu belirtilmiştir. Beşiktaş'ça sistemli olarak uygulanan kalite yönetimi ilkeleri kulübün sunmuş olduğu hizmetlerin kalitesini en üst düzeye çıkarmış ve taraftarların Beşiktaşlılık duygusunu daha yoğun hissetmesini sağlamıştır.

## 5.6 DEĞERLENDİRME

Beşiktaş İnsan Kaynakları Müdürü Pınar Ökten ile yüz yüze görüşme yöntemiyle gerçekleştirdiğimiz bu nitel araştırmaya göre kalite yönetimi ilkelerinin benimsenmesi spor kulüplerinin sunmuş olduğu hizmetlerin taraftarlarca daha iyi kabul görmesini ve kulübe bağlılıklarının artmasını sağlamaktadır. Beşiktaş taraftarlarının kulübe bağlılıkları tüm diğer kulüplerce gıpta ile izlenmektedir. Bunda kuşkusuz kulübün tüm süreçlerinde insanı merkeze koyarak hizmet kalitesine odaklanmasının rolü büyüktür. Beşiktaş Kulübü uygulamış olduğu toplam kalite yönetimi ile uluslararası kalite kurumlarınca da tescillenmiştir. Araştırmamızda ortaya konan sonuçlar çalışmamızın başında öngörmüş olduğumuz hipotezimizle uyumludur.

## 5.7 ÖNERİLER

Beşiktaş Spor Kulübü İçin Öneriler

- 1- Kulüp üyelerinin, eşlerinin ve çocuklarının serbest zaman ihtiyaçlarına yönelik fitness, egzersiz ve diğer sportif etkinliklerini kulübe ait spor alanlarında yaptırılmasına yönlendirilmesi hem aidiyet duygusunu geliştirebilir hem de kulübe artı bir gelir sağlayabilir.
- 2- Beşiktaş Spor Kulübü her ne kadar toplam kalite yönetimini uyguluyor olsa da bunu aynı zamanda ekonomik anlamda karlılığa dönüştürmesi kulübün geleceğe daha pozitif bakması açısından faydalı olabilir.
- 3- Bir taraftan dünya yıldızlarına milyonlarca Euro para harcanırken diğer taraftan altyapıda çalışan antrenörlerin de hayat standartları daha yükseğe çıkarıldığında oyuncu yetiştirme anlamında istikrar sağlanabilir.
- 4- Altyapıya oyuncu seçerken ya da altyapıdaki oyunculara somototip, yetenek ve bilim testleri uygulanarak gelecekte bu oyuncularla ilgili daha somut bilgiler elde edilebilir.

### Gelecekte Bu Konuyla İlgilenebilecek Olanlara Öneriler

- 1- Sadece İstanbul'dan değil Türkiye'nin her bölgesinden bir kulüp ele alınarak daha somut ve çeşitli bilgiler elde edilebilir.
- 2- Diğer veri toplama yöntemleri de kullanılarak konuya daha farklı ve çeşitli açılardan bakma fırsatı yakalanabilir.
- 3- Sadece yöneticiler ile değil kulübün bünyesindeki bütün departmanlarla (malzemeci, oyuncu, satın alma, ulaşım vs.) görüşülerek farklı sonuçlar elde edilebilir.
- 4- Dünyanın başka bir liginde mücadele eden ve örnek kulüple hemen hemen eşit standartlardaki farklı bir kulüp seçilip, bizim ülkemizdeki bir spor kulübü ile karşılaştırılarak bakış açısı geliştirilebilir.

## 6. SONUÇ

Hizmet Kalitesi Yönetimi, işletme yöneticilerini müşteri istek, ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda yönlendiren, bu doğrultuda işletme stratejileri ve hizmet standartları oluşturan, aynı amaç ve hedefle işletme çalışanlarının müşteri odaklı hizmet sunmalarını sağlayan bir sistemdir. Bu çerçevede, müşterilerin beklentileri ve işletmenin performansına yönelik müşterilerin gözünden algılanan kalite, hizmet kalitesinin temel belirleyicileridir. İşletme yöneticilerinin görüş ve faaliyetleri, hizmet standartları ve hizmet sunumu arasındaki uyuma rağmen, müşterilerin algıladıkları hizmet kalitesinin beklentileri karşılayamadığı durumlarda, müşteri tatminsizliği gözlenir. İşletmelerin, gerek faaliyetlerini sürdürebilmeleri için gerekse de rekabet üstünlüğü yaratabilmeleri için müşteri beklenti ve algılarını belirleyen ve etkileyen faktörleri tespit etmeleri gereklidir. Bu faktörlerin müşteriler gözündeki önem dereceleri ve bu çerçevede işletme performansının nasıl değerlendirildiği belirlenerek işletmenin hizmet sunumlarındaki aksaklık ve eksiklikleri, geliştirilmesi gereken hizmet noktaları tespit edilir. Bu kapsamda sürekli gelişmeye ve ilerlemeye odaklanan hizmet kalitesi yönetimi, müşteri beklentilerinin üzerinde hizmet sunumu ile müşteri memnuniyeti yaratmayı hedefleyen dinamik bir süreçtir.

Toplam Kalite Yönetimi, faaliyet alanı farklı olsa bile, bir örgütün bütünündeki gelişmeyi sağlayan çağdaş bir yönetim yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, kaliteyi, müşteri memnuniyetini sağlamak amacıyla daima ön planda görmektedir. Zira ülkelerin refah ve kültür düzeyleri yükseldikçe insanların kaliteli mal ya da hizmete olan talepleri de artmaktadır. Artık tüm kuruluşlar için faaliyet alanı ister mal ister hizmet olsun, rekabette kaliteyi üstünlük aracı olarak görmektedirler. Çünkü kaliteden memnun olmayan müşteriler kolayca başka kuruluşlara kayabilmektedir. Bu nedenle spor kuruluşları da kaliteli hizmet tasarlayıp sunarak hedef kitlelerinin memnuniyetini sağlamalıdır. Bunun için de Toplam Kalite Yönetimine geçmeleri zorunluluktur. Zira özellikle Türkiye’de spor kuruluşlarının hala geleneksel yöntemlerle çalıştıkları ve çağdaş yaklaşımlara ilgisiz kaldıkları görülmekte, bunun sonucunda da üretilen spor hizmetleri hem kalite hem de kantine (nicelik) açısından yetersiz kalmaktadır.



## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

- Akat, İ.; Budak, G.; ve Budak, G., 1994, *İşletme Yönetimi*. 1.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları
- Bitner M., Zeithaml V.A., *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across me Firm*, McGraw Hill International, U.S.A., 2000.
- Boone L., Kurtz D., *Contemporary Marketing*, Dryden Press, U.S.A., 1995.
- Çimen, Z., 2007, Gürbüz B. *Spor Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi*. 1 .Baskı. Ankara: Alp Yayınevi
- Çimen, Z. ve Sunay, H., 2003, *Spor işletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi: Büyük Ölçekli Spor İşletmeleri Örneği*. Beden Eğitimi ve Sporda Sosyal Alanlar Kongresi Bildiriler Kitabı. 1.Baskı. Ankara Sim Matbaacılık
- Diñçer, Ö., *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1997.
- Diñçer, Ö., 1991, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Baskı, İstanbul
- Ekenci, G. ve İmamoğlu, F., 1998, *Spor İşletmeciliği*, Alp Ofset Matbaacılık Ankara.
- Ensari, H., 1998, *21.Y.Y. Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi*, Sistem Yayınları, Ekim, İstanbul
- Fitzsimmons J., Fitzsimmons M.J., 1994, *Service Management for Competitive Advantage*, McGraw Hill Inc., New York
- Ersen, H., 1997, *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, Verimli ve Etkin Olmanın Yolu*, İstanbul
- Erzen, A.Ü., 1994, *Gelecek Müşteridir*,Renault-Mais El Kitabı, Haziran
- İmai, M., 1994, *Kaizen, Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Sırrı*, Brisa Yayınları, 1.Baskı
- Oluç, M., 1978, *İşletme Organizasyon ve Yönetimi*, 1.Cilt, İstanbul Üniversitesi Yayınları
- Özkan, M., 1993, *Japon Teşebbüsleri Nasıl Kazanıyor?*, İstanbul Sanayi Odası Yayını
- Öztürk, S.A., 1998, *Hizmet Pazarlaması*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir

- Riddle, D., 1986, *Services-Led Growth*, Praeger, New York
- Ryan, C., 1999, *Trom the Psychometrics of SERVQUAL to Sex: Measurements of Tourist Satisfaction*, Consumer Behaviour in Travel and Tourism. ed. Pizam A., Mansfeld Y., 267-286, The Haworth Hospitality Press, New York
- Saran, MU., 1995, *Özerklik ve Mahalli İdareler Düzeyinde Denetim*. Türk İdare Der. 408
- Seraslan, MZ, ve Kepoğlu, A., 2005, *Spor Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi*. 1. Baskı İstanbul: Morpa Kültür Yayınlan
- Türkel, A., 1998, *İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul
- Werner, I., 1993, *Sports Management and Administration*, London: E&FN Sport

## ***Sürekli Yayınlar***

- Baker D.A., Fesenmaier D.R, “Effects of Service Climate on Managers’ and Employees’ Rating of Visitors’ Service Quality Expectations”, *Journal of Travel Research*. Vol.36, No.1, (Summer, 1997), 15-23.
- Çatı K, Kınır S, Mesci M. 2007, Kıyaslamaya İlişkin Teorik bir Çalışma, *Elek.Sos.Bil.Der.(Düzenli Elektronik Dergi)*. 2007 (6) URL.<http://www.e-sosder.com>)
- Dye R., Groth J.C, “Service Quality: Perceived Value, Expectations, Shortfalls and Bonuses”, *Managing Service Quality*. Vol.9, No.4, (1999(a)), 274-285.
- Dye R., Groth J.C, “Service Quality: Guidelines for Marketers”, *Managing Service Quality*. Vol.9, No.5, (1999(b)), 337-351.
- Edvardsson, B., 1998, “Service Quality Improvement”, *Managing Service Quality*. Vol.8, No.2
- Gencer T, ve Demiray, E., 2003, Türkiye’de Toplam Kalite Yönetiminin Futbola Uygulanabilirliği Üzerine Bir İnceleme, *Gazi Üniversitesi Gazi Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3 (2) 25-38
- Grove S.J., Fisk R.P. and Kangun N., 1996, “Going Green in the Service Sector”, *European Journal of Marketing*. Vol.30, No.5
- İmamoğlu, AF., 1998, Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Açısından Spor Hizmetleri. *Gazi Bed. Eğt Spor Bil. Der.*1E1
- Kandampully J., 1998, “Service Quality to Service Loyalty: A Relationship Which Goes Beyond Customer Services”, *Total Quality Management* Vol. 9, No.6, August
- Möller, C., 1994, “Kalitede İnsan Boyutu”, *Capital Dergisi*, Mart
- O’Connor, S.J. and Bowers M.R., 1990, “An Integrative Overview Of The Quality Dimension: Marketing Implications For The Consumer-Oriented Health Care Organization” *Medical Care Research & Review*. Vol.47, No.2, Summer
- Öztürk S.A, 1996, “Hizmet İşletmelerinde Kalite Boyutları ve Kalitenin Artırılması”, *Verimlilik Dergisi*. No. 2

- Parasuraman A., Zeithaml V., and Berry L.L, 1988, "SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing*. Vol.64, No.1
- Peters J.V., 1996, "Total Service Quality Management", *Managing Service Quality*. Vol.29, No.1
- Pheng, L.S., 1998, "Managing Total Service Quality", *Managing Service Quality*. Vol.8, No.1
- Robinson, S., 1999, "Measuring Service Quality: Current Thinking and Future Requirements", *Marketing Intelligence and Planning*. Vol.17, No.1
- Scott G, 2001, Customer Satisfaction: Six Strategies For Continuous Improvement, *Journal Healthcare Management*, 46 (2), 82-85
- Shostack L., "Breaking Free From Product Marketing", *Journal of Marketing*. Vol.41, No.2, (1977), 73-80.
- Şirvancı, M., 1993, "Toplam Kalite Yönetiminin Temel Öğeleri", *Önce Kalite Dergisi*, Sayı:25
- Teas R.K., 1993, "Expectations, Performance Evaluation and Consumers' Perceptions of Quality", *Journal of Marketing*. Vol.57, No.4

## ***Diğer Yayınlar***

- Aktan CC, 2001, Kalite Bilinci, Liderlik ve Toplam Kalite felsefesi.2001. URL. [http://www.canaktan.org/canaktan\\_personal/canaktan.arastirmalari/toplam-kalite/aktan-kalite-bilinci.pdf](http://www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan.arastirmalari/toplam-kalite/aktan-kalite-bilinci.pdf)
- Avcı T., Nadiri H., “Comparison of Service Quality Expectations and Perceptions of Tourists’ in North Cyprus Accommodation Establishments Ihterms of Demographic Factors”, First International Joint Svmposium on Business Administratinn. Çanakkale, (June, 2000).
- Aydın, K., 2008, Hizmet İşletmelerinde Servis Yöntemi ile Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Kocaeli’ndeki Seyahat İşletmelerinden Efe Tur Uygulaması. URL.<http://iibf.kou.edu.tr/ceko/ssk/kstap50/45.pdf>
- Baş, T. ve Ardiç, K., ty, Sağlık Sektöründe Hizmet Kalitesinin (Müşteri Tatmininin) Ölçülmesi. URL.<http://www.bilgiyonetimi.com>
- Bektaş F (2002) Türkiye Profesyonel II. Ligi IV. gruptaki Takımların Toplam Kalite Yönetimi Bakımından İncelenmesi, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Beden Eğitimi Ve Spor Anabilim Dalı
- Canbolat, C., 2002, Hizmet Sektöründe Kalite ve Hizmet Kalitesi Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi
- Devebakan, S., 2008 Sağlık İşletmelerinde Algılanan Hizmet Kalitesi ve Ölçümü URL <http://www.kalder.org/genel/saghk.isletmelerinde/ahlak/olcumu.pdf>
- Dinçer F., “Turizm Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi”, Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi: *Hafta Sonu Semineri 3*. Nevşehir, (1996), 14-38.
- Özer, L., (1998), “Hizmet Sektöründe Müşteri Tatmini: Rusya Federasyonu Vatandaşlarının Türkiye’ye Seyahatlerine İlişkin Algılanan Hizmet Kalitesi ve Müşteri Tatmini Ölçümü”, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Hacettepe Üniversitesi: S.B.E., Ankara
- T.F.F (Türkiye Futbol Federasyonu) (1999) Türkiye de Futbolun Yeniden Yapılanması
- Türkmen, M., 2007, Federasyonlarda Özerklik Sancısı. URL. <http://www.sporha.com.tr>

## EKLER

### Ek 1: Yüz Yüze Görüşmede Kullanılan Sorular

1. Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları hakkında ne düşünüyorsunuz?
2. Toplam Kalite Yönetimi faaliyetlerinin, kurumunuz faaliyetlerine ve tüm çalışanların performansı üzerinde ne tür olumlu etkilerinin olacağını düşünüyorsunuz?
3. Toplam kalite yönetimi faaliyetleri ile birlikte “müşteri” ve “müşteri odaklılık” kavramları hakkında ne düşünüyorsunuz?
4. Kulüp çalışanlarının görev, yetki ve sorumluluklarını nasıl tanımladınız?
5. Kulübümüzde çalışma ortamının tatmin edici ve verimliliği arttırıcı yönleri hakkında neler düşünüyorsunuz?
6. Kulübümüzde yöneticiler görevin gerektirdiği sınırlar içinde çalışanların karar sürecine katılımını destekliyor mu?
7. Kendinizi kulübün bir parçası olarak nerede konumlandırıyorsunuz?
8. Kulübümüzde iş yükü çalışanlara paylaşımını hangi kriterlere göre gerçekleştiriyorsunuz?
9. Kulübümüzde personeller arasında dayanışma, işbirliği ve takım ruhu olduğuna inanıyor musunuz? Bu paydaşlığın var olduğunu nelere dayanarak gözlemliyorsunuz?
10. Kulüp bünyesinde ne tür hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenliyorsunuz?
11. Kulübümüzde takdir ve ödüllendirme kriterlerinizi neye göre belirliyorsunuz?
12. Kulüp yönetimine seçilebilme kıstasları nelerdir?
13. Kulüp yönetimi, çalışanlar ve taraftarların dilek ve şikâyetleri için ne gibi prosedürler uygulamaktadır?
14. Kulübün kamuoyundaki imajı toplam kalite yönetimi uygulamaları neticesinde nasıl etkilendi?

## ÖZGEÇMİŞ

**Adı Soyadı :** Salih Egemen ERDOĞDU

**Doğum Yeri ve Yılı :** İstanbul / 1982

**Yabancı Dili :** İngilizce

**Lisans :**

2001 - 2006 Kocaeli Üniversitesi / Beden Eğitimi Spor Yüksekokulu /Beden Eğitim Öğretmenliği

**Yüksek Lisans :**

2009-2013 Bahçeşehir Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Spor Yönetimi Yüksek Lisans Programı

**Çalışma Hayatı :**

2001-2006 - Darüşşafaka Spor Tesisleri  
Yüzme Antrenörlüğü

2008 – Enka Okulları  
Futbol ve Yüzme Antrenörlüğü

2009 – Avrupa Koleji Okulları  
Beden Eğitimi Öğretmenliği

2012 – Halen İstanbul Erkek Liseliler Eğitim Vakfı Özel Okulu  
Beden Eğitimi Öğretmenliği