



Toplam Kalite Yönetimi

(Tanımlar; müşteri odaklılık, iç ve dış müşteriler)

Doç. Dr. Hakan Sunay

Ankara Üniversitesi

Spor Bilimleri Fakültesi

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) (1)

- Mal ve hizmetlerin kalitesinin sürekli iyileştirilmesine ulaşmak amacıyla örgüt içerisindeki tüm fonksiyonların ve süreçlerin bütünleşmesi olarak tanımlanan Toplam Kalite Yönetimi'ne (TKY) ilişkin örnekler, geçmiş 40 yıl boyunca Amerika'da Edward Deming tarafından sunulmuştur (Minter,1998).***
- Deming'in döngüsü, her organizasyona kolaylıkla uygulanabilecek faaliyetlerden oluşur. Yapılacak işler, ilk olarak planlanır, daha sonra uygulanır ve denetlenir. Yapılan denetleme ile oluşan sapmalar iyileştirilir. Bunlar kaydedilerek gerekli önlemler alınır. Alınan önlemler, sonraki faaliyetlerin hedeflerini oluşturur ve standartlaşma sağlanır.***

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) (2)

- Deming, Amerikan iş adamları tarafından önceleri pek ciddiye alınmamıştır. Nitekim geçmiş 20-30 yılda kalite ve çalışma alanındaki hizmetin iyileştirilmesi ile ilgili düşüncelerin çoğu, Amerikan iş adamları tarafından çok garip ve uygulanması çok pahalı olacağı şeklinde yorumlanmıştır.***
- Fakat Deming'in değerlerinin farkında olan Japon yöneticileri, II. Dünya Savaşı'ndan sonra TKY kavramlarını uygulamaya başlamışlardır. Amerika Birleşik Devletleri'de (ABD) özel ve kamu kuruluşları bağlamında, mal ve hizmet sektöründe yaygın uygulama bulan kalite yönetimi, son 10 yılda gelişme sağlamıştır*** (Minter, R.L. (1998). *History of Management Thought*, In Janet B. Parks, Beverly R.K. Zanger & Jerome Quartermann (Eds). *Contemporary Sport Management*. (pp 69-78) Champaign: Human Kinetics).

Organizasyonlarda rekabet üstünlüğünün sağlanabilmesi için kalitenin önemli bir araç olduğunu söyleyen Deming, kaliteyi sağlayabilmek için aşağıdaki 14 ilkenin uygulanması gerektiğini belirtmiştir Ozevren, M. (1997).*Toplam Kalite Yönetimi, Temel Kavramlar ve Uygulamalar*, İstanbul: Alfa Yayınları No:349. (Yayın Dizisi:40).

- *Ürün ve hizmet geliştirme amacını devamlı kılın.*
- *Yeni bir yönetim felsefesi ortaya koyun.*
- *Kaliteyi sağlamada denetimlere güvenmeyin.*
- *Sadece parasal değerlendirmeler yapmaktan vazgeçin.*
- *Üretim ve hizmet sistemlerini devralı iyileştirin*
- *Eğitimi kurumsallaştırın.*
- *Liderliği kurumsallaştırın.*
- *Korkuyu kaldırın.*
- *Birimler arasındaki engelleri kaldırın.*
- *İşgücünü sloganlarla ve rakamsal hedeflerle zorlamayın.*
- *İşgücü için rakamsal kotalar koymayın*
- *Çalışanların işlerinden gurur duymalarını sağlayın.*
- *Kişilerin kendi kendilerini eğitme çalışmalarını destekleyin.*
- *Dönüşümü gerçekleştirecek faaliyetlerde bulunun.*

Toplam Kalite Yönetimi, uygulandığı alanlardaki etkinliğini ve başarısını sağlayan bir takım prensiplere sahiptir. Minter'e (1998) göre kalite yönetiminin altında yatan prensipler şu başlıklar altında toplanabilir :

- *• İlk olarak müşteriye yönelmek,*
- *• Kalite geliştirme süreçlerinin üst düzey yönetim liderliği,*
- *• Sürekli gelişime odaklanmak,*
- *• Çalışanlara ve onların bilgilerine saygı duymak; çalışanların, gelişim süreçlerine aktif olarak katılmasını sağlamak.*
- *• İstikrarı sağlamak için ürün ve süreç çeşitliliklerini azaltmak,*
- *• Çalışanlara, sürekli eğitim ve çalışma ortamı sağlamak,*
- *• Kaliteyi ölçebilmek için örgüt içerisinde istatistiksel yöntemler kullanmak,*
- *• Problemleri ortaya koymaktan çok, önlemeyi vurgulamak,*
- *• Satıcıları, uzun dönemli ortaklar olarak görmek,*
- *• Örgüt amaçları ile tutarlı performans ölçümleri yapmak,*
- *• Verilen görevi uygulamak için bilinen en iyi yollara bağlı kalmak ve geliştirmek*
- *• Hizmet ya da ürün kalitesinin, onun iyi tanımlanması ve tasarımıyla başladığını bilmek,*
- *• Örgütün bütün fonksiyonlarıyla ilişkili olmak ve işbirliği oluşturmak,*
- *• Müşterilerin gerçek ihtiyaçlarının farkında olmak,*
- *• TKY yönetiminin gerçek bir kültürel değişim içerdiğini bilmek.*

Sevim (1999), TKY ile ilgili amaçları Őu Őekilde sıralamıŐtır: (Sevim, A. (1999). Toplam Kalite Yönetiminde Bir Arac Olarak Toplam Kalite Maliyet Sisteminin Kurulmas› ve Bir Uygulama, Eskifehir: Anadolu Üniversitesi Yay›nlar›. 1102. ‹.‹.B.F. Yay›nlar› No: 152.)

- • İŐletmenin pazar payını, verimlilik, rekabet ve karlılık düzeyini arttırmak,
- • alıŐanların moral düzeyini arttırmak ve iŐ barıŐını sağlayarak motivasyonu arttırmak,
- • Malzemeyi, zaman kaybını, düzenlemeyi, yeniden iŐlemeyi, stokları, müşteri Őikayetlerini ve maliyetleri azaltmak,
- • İŐletmenin her kademesinde çalıŐanlar arasındaki dikey ve yatay iletiŐimi sağlamak,
- • Satıcılar ve yan sanayi ile iliŐkileri kuvvetlendirmek,
- • Alıcıların güvenini kazandırmak ya da var olan güveni sürdürmek.

Müşteri Odaklılık (1)

- **Keçecioğlu (2000), "müşteri istek ve beklentileri" şeklinde tanımlanan müşteri odaklılığa göre ürün ve hizmetlerin kalitesini, en son noktada, müşterinin değerlendirmesi gerektiğini belirtmiştir. Bir yandan müşteri memnuniyeti, diğer yandan da müşterinin kalıcılığını etkileyen öteki unsurlar, ölçülür ve analiz edilir.** Keçecioğlu, T. (2000). Toplam Kalite Yönetimi Ders Notları, İzmir: Ege Üniversitesi.

- **Tan ve Shen'e (2000) göre bir ürünün veya hizmetin kalitesi, sonuç olarak müşteri memnuniyeti açısından değerlendirilir. Kalite fonksiyonunu yerleştirmeye çalışan uygulayıcılar, tam bir müşteri memnuniyeti oluşturabilmek için müşteri isteklerinin neler olduğunu mutlaka bilmelidirler.** (Tan, K.C. & Shen, X.X. (2000). Integrating Konos Model In The Planning Matrix Of Quality Function Deployment, Total Quality Management, 11. (8), 1141-1151.)

Müşteri Odaklılık (2)

- *Özel şirketlerin devamlılığını sürdürebilmeleri için gerekli olan müşteri memnuniyeti ve karlılık, futbol kulüpleri açısından da hayati önem taşımaktadır. Futbolda gelirlerin en büyük bölümü, müşterilerden elde edilmektedir. Spor özel ilgi isteyen farklı müşteri gruplarına sahiptir.*
- *Nitekim, Epple (2000), futbolun özel dikkat gerektiren farklı müşteri gruplarına sahip olduğunu belirtmiştir.*
- Futbol örneğinde müşteri gruplarını iç ve dış müşteriler olarak sınıflandırdığımızda karşımıza şöyle bir tablo çıkmaktadır.

İç Müşteriler

- *Sporcular, antrenörler, teknik ekip ve yöneticiler, sporun iç müşterileridir.*
- *Hatta, sahibi belli olmayan, dernek statüsünde işlev gören futbol kulüplerinde, yöneticiler de iç müşteriler arasında yer alabilirler.*

Dış Müşteriler

Maçı, stadyum ya da spor salonlarında izlemek için para ödeyen izleyiciler; maçı, TV'den, radyodan, basından, tele-textten, internetten ve benzeri medyadan izleyen medya tüketicileri; kendi şirketlerini spor çevresinde sunmak için bedel ödeyen sponsorlar; spor karşılaşmalarını yayınlamak ve spor ile ilgili bilgi iletmek için bedel ödeyen medya; hatıra eşya satın alan kişiler ve taraftarlar, dış müşteriler olarak belirtilebilir.



Başarılar dilerim....