

SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 2012, X (1) 17-24

SPOR SEKTÖRÜ VE ALTI SİGMA YÖNETİM MODELİ

Sebahattin DEVECİOĞLU*

Ali Serdar YÜCEL*

Geliş Tarihi: 6.6.2011
Kabul Tarihi: 18.7.2012

ÖZET

Toplumda meydana gelen sosyal, siyasal, kültürel, ekonomik, çevresel gelişmeler ve değişimler olumlu veya olumsuz olarak spor kurum ve organizasyonlarını etkilemektedir. Toplumun her alanında değişimin yaşandığı önemli kavramlardan biride müşteri odaklı kalite kavramıdır. Hem üretim ve hem de hizmet sektörlerinin oluşturduğu spor sektörünün de bu değişimden etkilenmesi kaçınılmazdır. Spor sektörü içerisinde faaliyet gösteren tüm organizasyonlar, kurum ve kuruluşlar kalite anlayışı içerisinde değerlendirilirse hem müşteri beklentileri karşılanacak hem de pazar payları artacak ve aynı zamanda sporda kalite üst düzeye ulaşacaktır.

Betimsel tarama yöntemi kullanılarak yapılan bu çalışmada; birçok kalite anlayışının belirgin özelliklerini ve başarılı yönlerini bünyesine katan, veriye dayalı ve daha çok istatistiksel yöntemleri kullanan, ayrıca imalat ve hizmet sektörlerinde çok sayıda uygulamalarla başarısı kanıtlanmış olan Altı Sigma yönetim modeli, spor sektörünün üretim, hizmet ve yönetim alanlarında uygulanabilirliği açısından değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Spor, Altı Sigma, Sektör, Üretim, Hizmet

SPORT SECTOR AND SIX SIGMA MANAGEMENT MODEL

ABSTRACT

The social, political, cultural, economic, environmental improvements and changes which occur in the community affect the sport institutions and organizations positively or negatively. The concept of customer-focused quality which is one of the important concepts in all fields of society which is experiencing change, too. Sports sector which is formed by both the manufacturing and service sectors is inevitable from affecting of this change. If all organizations and institutions operating within the sport sectors are evaluated in the understanding of quality, both the expectations of customers will be satisfied and marketing share will increase in addition to reach the highest level of quality in sport.

In this study, the descriptive method used is used for the Six Sigma management model which has success in the manufacturing and service sectors with using statistical methods and more, adds aspects of quality and success sides has been evaluated on feasibility in the areas of manufacturing, service and management at sport sectors.

Key Words: Sport, Six Sigma, Sector Manufacturing, Service

GİRİŞ

Günlük yaşamımızda oldukça sık olarak karşımıza çıkan kalite kavramı, dünya ekonomisinin küreselleşmesi, teknolojik gelişmeler ve toplumsal değer yargılarının farklılığı gibi nedenlerden dolayı değişik şekilde tanımlanmaktadır. Birçok kişiye göre kalite; "pahalı", "lüks", "ender bulunan", "üstün nitelikli" ve benzeri kavramlar ile eşanlamda ifade edilmektedir. Bazı yazarlar kaliteyi şartlara uygunluk derecesi, bazıları ise bir mal ya da hizmetin belirli bir ihtiyacı karşılayabilme derecesi olarak ifade etmektedir (1).

Kalite bir ürün, sistem veya sürecin kendine özgü özellikler dizisinin müşteri veya ilgili tarafların ihtiyaçlarını karşılayabilme yeteneğidir (2). Günümüz bakış açısında kalite, ürünü ya da hizmeti kullanacak/faydalanacak bireyin ihtiyacını karşılamaya yönelik amaçlara ulaşmak için uygulanan teknikler ve faaliyetler olarak görülmektedir (3). En geniş anlamda kalite, iyileştirilebilen her şeydir. Bu bağlamda kalite sadece ürün ve hizmette değil aynı zamanda kişilerin nasıl çalıştıkları, makinelerin nasıl işletildikleri, sistem ve süreçlerin nasıl yürütüldüğü ile de ilgilidir, insan davranışlarını her yönüyle içermektedir (4). Geçmişte kalite sadece ürün için telaffuz edilirken, son 20 yıldan bu yana her alanda günlük yaşamımızın bir parçası haline gelmiştir. Ürün kalitesi, hizmet kalitesi, örgüt kalitesi, toplum kalitesi, yaşam kalitesi bu alanlardan bazılarıdır.

Gün geçtikçe küreselleşen dünya ekonomisinde, kalite kavramı yanında verimlilik kavramı da, her alanda etkisini hissettiren kaçınılmaz bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Ülkelerin ekonomik kalkınmalarının devamı,

* Fırat Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Elazığ. e-posta: sdevecioglu@gmail.com

yatırımların artması, reel gelir seviyesinin, dolayısıyla da alım gücünün ve yaşam kalitesinin yükselmesi büyük ölçüde, kaynakların verimli kullanılmasına bağlıdır (5). Ancak, verimlilik tek başına yeterli değildir. Verimliliğin sağlanabilmesi için önce iş süreçlerinin denetim altına alınarak geliştirilmesi gerekir.

İş süreçlerinin iyileştirilmesi verimlilik ve kaliteyi, kalite müşteri memnuniyetini, bu da karlılığı beraberinde getirir ki, bu döngü şirketler için rekabet gücü ve sürdürülebilir büyüme anlamına gelmektedir. Öncelikle bu, iş süreçlerindeki değişkenlerin denetimiyle mümkündür. Değişkenlerin denetimi içinse, bu değişkenlerin sebebini bilmek ve ölçebilmek gerekir. Rakamlarla ifade edilemeyen hiçbir şeyin denetimi ve iyileştirilmesi mümkün olamaz gerçeğinden hareketle, işte bu noktada değişkenliğe karşı verilen savaşta Altı Sigma Modeli'nden bahsetmek gerekir. Altı Sigma Modeli, temelde Toplam Kalite Yönetimi anlayışını bütünleyen bir yaklaşım gibi görünebilir, ancak çok daha çağdaş, kararlı ve sistematik bir yaklaşımdır. Altı Sigma modeli, bizlere süreç iyileştirme ve geliştirmenin yöntemlerini bilimsel araçlar ve istatistiksel yöntemler kullanarak tarif eder ve süreçlerde kusursuzluğu hedefler; çünkü süreçlerin kusursuzluğu, çıktılarında kusursuzluğu anlamına gelecektir (5, 6). Aynı zamanda Altı Sigma doğrudan ortaya çıkan sonuçla değil, yapılan işin tüm aşamalarıyla ilgilenerek kapsamlı, biçimlendirilmiş ve sürekli gelişen bir yapı sergilemektedir.

Verimlilik ve süreklilik gibi, iki önemli unsuru elde etmeye çalışan kurumlar için Altı Sigma etkili bir araç ve strateji konumundadır. Son yıllarda dünyada birçok öncü kuruluş tarafından uygulanmakta olan Altı Sigma Modeli, üretimden insan kaynakları yönetimine, finanstan pazarlamaya, şirketlerin her türlü sürecini daha verimli hale getirerek karlılıklarını arttırmalarına ve büyümelerine yardımcı olmuştur. Küresel rekabet ortamında üstün kalite anlayışı güden tüm şirketlerin geleceği açısından Altı Sigma Modeli önem arz etmektedir. Ayrıca Altı Sigma yalnız büyük şirketlerde değil küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde de büyük başarılar sağlamaktadır. Dünyamızın içinde bulunduğu ekonomik, bilgi ve teknolojik koşullarla aynı doğrultuda bir gelişim gösteren sporun da olağanüstü derecede büyüyerek ekonomik bir olgu haline gelmesi, değişik sektörleri (sağlık, turizm, finans vb.) canlandırırsa da, sporun yapısındaki bu değişimler içinden çıkılamayacak sorunların (sporcuların olumsuz rekabetleri, şike iddiaları, doping kullanımı vb.) oluşmasına da neden olmuştur. Bu nedenler sporun 21. yüzyılda yeniden yapılanmasını, farklı bir anlayış içerisinde yönetilmesini, spor faaliyetlerinin yürütülmesinde yer alan tüm katılımcıların, üretim ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren spor kurum ve kuruluşlarının sporda üstün kaliteyi bir yaşam felsefesi olarak kabul etmesini gerekli kılmaktadır.

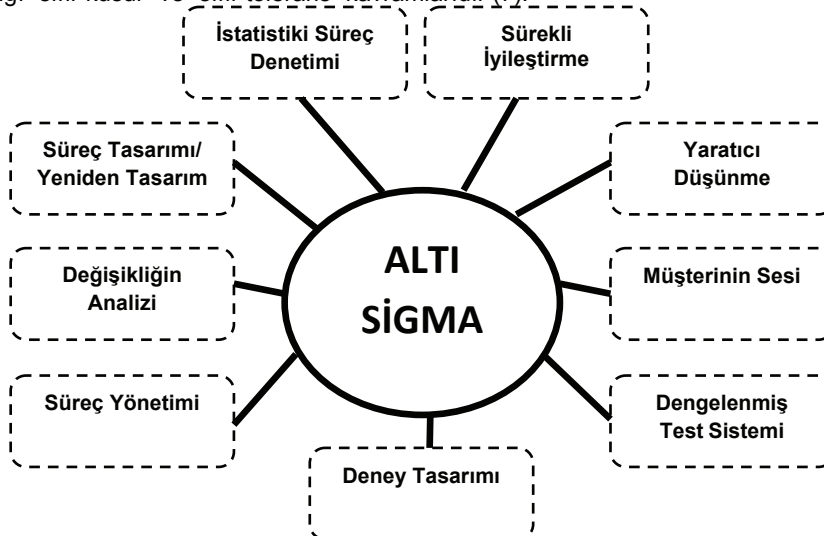
Spor sektörünün içinde bulunduğu, kulüplerin idari, ekonomik ve sosyal sorunları, amatörce spor yapanların sayılarının azalarak seyir ve kitle sporlarının ön plana çıkması, sporun gittikçe siyasallaşması, ekonomik rant haline gelmesi, sporun bazı sektörlerin tekeline girmesi vb. gibi birçok etken sporda sorunların temelini oluşturmakta, ayrıca sporun değerlerinin ve ruhunun kaybolmasına ve sporda kalitenin gerilemesine yol açmaktadır. Bu çalışma, sporda üretim ve hizmet sektöründe müşteri memnuniyetini sağlayarak, sporun her alanında kaliteyi yakalamak ve sürdürmek üzere müşteri odaklı istatistiksel bir yöntem olan Altı Sigma modelinin uygulanmasında yol gösterici olacaktır.

ALTI SİGMANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Sigma Nedir?

Sigma, Yunan alfabesinde 18. harfin adıdır ve istatistiksel açıdan bir sürecin ortalaması etrafındaki değişkenliği ifade eder. Büyük harf sigma genellikle toplam simgesi olarak (Σ) tanınmaktadır. Küçük harf sigma ise, özellikle istatistikte ve istatistiksel süreç denetiminde çok önemli bir ölçüt olan, standart sapmanın (σ) simgesidir.

Çok ileri ve iddialı bir hedef, sıfır sapmalı (sapmasız) sistemlere, süreçlere sahip olabilmektir. Bu özlemin kalite dünyasındaki karşılığı "sıfır kusur" ve "sıfır tolerans" kavramlarıdır (7).



Kaynak: Aslan, A., (2007). Altı Sigma ve Uygulaması.

Şekil 1: Altı Sigma Metod ve Araçları

Altı Sigmanın Tanımı

İşletme yönetiminde çeşitli Altı Sigma tanımları yapılmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıda verilmiştir.

Altı Sigma; bir şirketi müşteri memnuniyeti, karlılık ve rekabet gücü açılarından daha güçlü bir konuma taşıyacak kültür değişimini amaçlayan kapsamlı bir çaba olarak tanımlanabilir (8). Altı Sigma müşteriler için önemli olan çıktılar üzerinde yoğunlaşarak işletme süreçlerindeki yanlışlıkların, hataların veya başarısızlıkların nedenlerini belirleme ve ortadan kaldırmayı arzulayan bir işletme stratejisidir (9).

Altı Sigma istatistiksel boyut ve işletmecilik boyutu olmak üzere iki önemli boyuta sahiptir. Altı Sigmanın kaynağı istatistik ve istatistikçilerdir. İstatistiksel açıdan, süreç ortalamasındaki sapmayı ifade etmek için kullanıldığında, Altı Sigma kavramı milyon olasılıkta 3-4 hatadan daha az bir hata oranına veya %99.9997'lik bir başarıya sahip olma şeklinde tanımlanmaktadır. İşletmecilik dünyasında Altı Sigma işletmenin karlılığını yükseltmek, tüketicilerin beklentilerini karşılamak ve aşmak için tüm faaliyetlerin etkinliğini ve etkililiğini arttırmak için kullanılan bir işletme stratejisi olarak kullanılmaktadır (10). Altı Sigma, işletme süreçlerindeki sapmayı azaltmak ve ürün, hizmet ve işlemsel süreçten kaynaklanan hataların veya başarısızlıkların ortadan kaldırılmasını hedeflemektedir. Altı Sigma Modeli uygulandığı işletmelerde; Maliyetlerde azalma, üretkenlikte artış, pazar payında artış, müşteri tatmininde artış, iş çevrim süresinde azalma, hata oranında azalma, olumlu kültürel değişim, ürün/hizmet geliştirme, gibi pek çok getiriye de beraberinde işletmelere sunmaktadır (11).

Altı Sigma, bu yöntemi uygulayan işletmelerin sağladıkları başarılar nedeni ile pek çok yönetim bilimcinin ilgi odağı olmuştur. Bazı uzmanlar Altı Sigma Modeli'ni şu temel yönleriyle özetlemektedir;

- **Bir Yönetim Stratejisi:** Motorola ve diğer pek çok şirketi başarıya taşıyan bir yönetim stratejisi,
- **Bir Hedef:** Milyon parça başına 3 - 4 hata oranı ile mükemmelle yakın müşteri memnuniyetini sağlama hedefi,
- **Bir İstatistiksel Yöntem:** Ürün ve süreçlerdeki değişkenliği azaltmak amacı ile kullanılan etkili bir istatistiksel yöntem,
- **Bir Kültürel Değişim:** Müşteri memnuniyeti, karlılığın artırılması ve rekabet gücünün büyümesi için gerekli kültürel değişim (12, 13).

Altı Sigmanın Ölçümü

Altı Sigma Yönetim Modeli birim olarak milyon başına parça yani PPM (part per million) kavramını kullanır. Özellikle, sürece duyarlı, yüksek karmaşıklık ve çeşitlilikte ürünlerin üretildiği üretim ortamlarında bu kavram tercih edilir ve Altı Sigma Metodu'nda da hata olasılık ve miktarları bu kavram ile ölçülür. Altı Sigma Modeli'nde ölçüm aracı olarak ise ünite başına hata sayısı yani DPU (defect per unit) kavramı kullanılır ve bir sürecin veya ürünün kalitesini yargılamak için bu iyi bir yöntemdir (14, 15). Altı Sigma Metodu, müşteri ihtiyaçlarını kusursuza yakın oranda karşılamayı hedefler ve milyon ürün (veya çıktıda) 3-4 hataya odaklanır; ulaşılması zor görünen bu hedef, Altı Sigma'yı başarıyla uygulayan kurumlar için ulaşılmış bir hedeftir.

Sigma seviyesi, süreçlerin yeterliliği için kullanılan bir ölçüttür. Bir başka deyişle sigma değeri, kusurların hangi sıklıkla meydana geldiğini ifade eder. Altı Sigma Modeli'nde ise kelime anlamı olarak sigma, üretim sürecinin müşteri memnuniyetini mükemmel olarak karşılayacak seviyeden ne kadar uzakta olduğunu gösteren istatistiksel bir terimdir. Çünkü sigma düzeyi artarken maliyet ve çevrim zamanı azalmakta, dolayısıyla kar ve müşteri memnuniyeti artmaktadır (14, 16, 17).

Altı Sigmanın İlkeleri

Altı Sigma Tanımlama, Ölçme, Analiz Etme, İyileştirme ve Kontrol (TÖAİK) süreçlerini kullanan ve Altı Sigma metodu tasarımından faydalanan sistematik ve veri yönelimli bir yaklaşımdır. Altı Sigmanın temel ilkesi doğru istatistiksel araçlar ve teknikler kullanmak suretiyle işletmeyi iyileştirilmiş bir sigma yetenek düzeyine çıkarmaktır. Bu temel ilkenin yanısıra Altı Sigmanın diğer ilkelerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (18, 8).

- Gerçek Müşteri Odağı
- Verilere Dayalı Yönetim
- Süreç Odaklılık
- Proaktif Yönetim (Önemli iş alışkanlıkları)
- Sınırsız İşbirliği
- Mükemmelliği İstemek ve Başarısızlığa Hoşgörü Göstermek

Altı Sigma Yaklaşımının Sağladıkları

- Değişkenlik küçülür, iş/işlem süreleri kısalır,
- Hatalar azalır, maliyetler küçülür,
- Üretkenlik/verimlilik yükselir,

- Sadık müşteri çoğalır, pazar payı büyür,
- Kültür değişimi yaşanır, ürün ve hizmet gelişir,
- Çalışanların/paydaşların yaşam kalitesi ve mutlulukları artar,
- Başarı ve özgüven artışı iyileştirme isteklerini kamçılar (7).

Altı Sigma Yönetim Modeli'nde Yapılanma

Altı Sigma Modeli'nin başarı elde edebilmesi için, modelin uygulanacağı işletmede herkesin görev tanımlamasının iyi yapılması gereklidir. Çünkü işletmenin Altı Sigma seviyesine ulaşabilmesinde insan unsuru önemli yer alacaktır. Bu nedenle kişilerin sorumluluklarını bilmesi, üst yönetim tarafından yapılan görev paylaşımının dengeli olması gerekir. Altı Sigma Modeli ancak eksiksiz bir görev paylaşımı ile başarılabilir. Altı sigmada yapılanma hiyerarşisi; Üst kalite konseyi, yönetim temsilcisi, kalite şampiyonu (şampiyon / sponsor), uzman (usta) kara kuşaklar, siyah kuşak, yeşil kuşak (ekip elemanları) şeklindedir.

Altı Sigma Yönetim Modeli'nde Kullanılan Bazı Araçlar

Çok sayıda Altı Sigma aracı vardır. Bu araçlar süreç iyileştirme takımları tarafından belirlenen hedeflere ulaşmak için kullanılmaktadır. Söz konusu araçları; Kritik kalite ağacı, süreç haritası, histogram, pareto grafiği, neden-sonuç diyagramı, dağınık diyagram, benzerlik diyagramı, kontrol çizelgesi şeklinde sıralamak mümkündür (19).

SPOR'DA ALTI SİGMA YÖNETİM MODELİ'NİN UYGULANABİLİRLİĞİ

Dünya'da hızla gelişen teknoloji, dev yatırımlar, her zaman güçlü olma isteği, medeniyetin ve insan olmanın yeni arayışları, tarihi insanlık kadar eski olan sporun daha da önemsenmesine, gelişmesine olanak sağlamıştır. Spor olgusunun amatörlükten profesyonelliğe geçişinden sonra, sürekli değişen ve gelişen Dünya düzeniyle birlikte farklı ve daha çok ticari bir içerik oluşturmaya başlamıştır. Sporun olağanüstü derecede büyüyerek ekonomik bir olgu haline gelmesi, değişik sektörleri (sağlık, turizm, finans vb.) canlandırır da, sporun yapısındaki bu değişimler içinden çıkılamayacak sorunların oluşmasına da neden olmuştur (20).

Olimpiyat ve diğer ulusal ve uluslar arası sportif faaliyetlerin düzenlenmesindeki etik olmayan olaylar, kulüplerin, ülkelerin, spor malzemeleri üreten firmaların, sporcuların olumsuz rekabetleri, şike iddiaları, doping kullanımı, maç kazanmak için kural dışı ve her türlü oyuna başvurmalar, bazen spor karşılaşması nedeniyle iki ülke insanını karşı karşıya getiren kavgalar, çatışmalar, spor ve sahalar bulaşan tribün terörü, taraftarların takımlarını desteklemeye yönelik aşırı fanatik eylemleri, sahaların şiddet yaşanan yerler haline gelmesi, kulüplerin idari, ekonomik ve sosyal sorunları, amatörce spor yapanların sayılarının azalarak seyir ve kitle sporlarının ön plana çıkması, sporun gittikçe siyasallaşması, ekonomik rant haline gelmesi, sporun bazı sektörlerin tekeline girerek sporun değerlerinin ve ruhunun kaybolması, sporda sorunların temelini oluşturmakta ve sporda kalitenin gerilemesine yol açmaktadır. Bu nedenlerden dolayı sporun 21. yüzyılda yeniden yapılanmasına, farklı bir şekilde yönetilmesine, spor olgusunu oluşturan tüm katılımcıların ve kurumların sporda kaliteyi bir yaşam biçimi olarak kabul etmesi kaçınılmaz olmaktadır (20).

Günümüzde spor pazarı önemli bir alan haline gelmiştir. Küreselleşen Dünya'da Spor büyük bir yatırım, reklam ve kazanç aracı olarak görülmekte ve sporun ekonomik boyutu da artan önemini sürdürmektedir. Bugün artık spor örgütleri içerisinde yer alan spor kulüpleri de yatırım yapılacak ciddi ve büyük şirketlere dönüşmektedir. Bu nedenle dinamik bir yapıya sahip olan sporun her alanında (yönetim, üretim, hizmet vb.) rekabetçi gücün artırılabilmesi, daha fazla gelir sağlanabilmesi ve kar oranının artırılması için birer şirket gibi yönetilmeleri gerekmektedir. Şirketlerde de bu başarıyı sağlamanın ve kalıcılığın yolu, son yıllarda birçok şirkette başarı hikayelerinin artmasında büyük payı olan Altı Sigma yönetimini benimsemekten geçtiği düşünülürse, spor organizasyonlarında Altı Sigma kalite yönetimini benimsemeleri ve uygulamaları kaçınılmaz olmaktadır.

Özel şirketlerin devamlılığını sürdürebilmeleri için gerekli olan müşteri memnuniyeti ve karlılık spor organizasyonları (sportif faaliyetler, yönetim, insan kaynakları, üretim ve hizmet alanları) açısından da son derece önemli bir hale gelmiştir. Spor organizasyonlarının temel amacı, yarattığı spor ürün ya da hizmetin tüm unsurlarının kalitesini devamlı olarak geliştirmek ve iyileştirmek olmalıdır. Sporda ürün kalitesini; Bir müsabakada takımın ya da oyuncuların etkileyici ve başarılı oyun stili, spor saha ve tesisleri ve bunların mükemmelliği, sponsorluk ve reklam, ulaşım, yönetim yaklaşımları, başarılı ve entegre edilmiş projeler, spor teknolojileri, pazarlama, koçların, hakemlerin, teknik ekibin, yönetim bölümünün, güvenlik sağlayıcıları, sağlık bölümünün ve tüm diğer çalışanların devamlı ve daha ileri düzeyde eğitimi, lider sembollerin kusursuz tutum ve davranışları (oyuncular, teknik direktör, hakemler, yöneticiler v.b) gibi unsurlar etkilemektedir.

Spor Ürün ve Hizmetlerinde Altı Sigma Yaklaşımı

Günümüzde hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetine yönelik ilgi giderek artmakta ve bu alanda çalışmalar yapılmaktadır. Bu alanlardan biride spor'dur. Yaşanan bu artışın ne kadar büyük olduğunu belirtmek için bu alanda

çalışan araştırmacılardan Rushton, şu ifadeyi kullanmıştır; “hizmet kalitesi kavramı spor işletmeleri veya rekreasyonel etkinlik sunan işletmeleri için geçmişle karşılaştırıldığında hiçbir zaman bu kadar önem kazanmamıştır” (21). Özellikle 1990 yılından itibaren hizmet kalitesi ve müşteri tatmini kavramlarının spor alanında çok araştırmacı tarafından sıkça incelenen bir konu haline geldiği söylenebilir (22). Bu yönelimin ortaya çıkmasında Dünya’daki küreselleşme ve rekabet ortamının etkili olduğu söylenebilir. Pek çok insan farklı nedenlerden boş zamanlarında sportif aktivitelere gönüllü olarak katılmaktadır. Eğlenme, kilo kontrolü, sağlık, stresten uzaklaşma, kendini iyi hissetme, yeni insanlarla iletişim (sosyalleşme) bu nedenlerden bazılarıdır. Spora olan ilginin artmasında saydığımız bu nedenlerin yanında spor dallarının çeşitliliği, insanların spora katılım şanslarının artması, sporun yazılı ve görsel medyada fazla yer bulması, sporun hızla yayılmasını sağlayan internet ortamı, spor turizmindeki gelişmelerde önemli etkenler arasındadır.

Bu gelişmeler, spor ürün ve hizmetlerine olan talebin artışı da beraberinde getirmiştir. Ancak, özellikle ülkemiz düşünüldüğünde, yaşanan talep artışını mevcut şartlar içinde devletin karşılaması mümkün olmamış ve özel girişimciler spor hizmet pazarında yerlerini almaya başlamışlardır. Böylece, önceleri basit bir anlayışla elit düzeyde spor yapan/yapmış veya beden eğitimi ve spor öğrenimi görmüş kişilerce bina altlarında aerobik, vücut geliştirme ve uzak doğu sporlarına yönelik salonların açılmasıyla başlayan aile tipi küçük spor işletmelerini, halı futbol sahaları takip etmiştir. Ancak, son yıllarda insanların değişen ve farklılaşan ihtiyaçları ve artan kalite beklentileri sınırlı yönetim bilgi ve becerisine sahip bu kişilerce yönetilen/işletilen küçük ölçekli merkezlerin yerini günümüzde birçok spor branşının (yüzme, aerobik, stepi fitness, squash vb.) ve diğer hizmetlerin (sauna, restoran, kafe, masaj vb.) bir çatı altında sunulmaya başlandığı özel ve kamuya ait (özellikle belediyeler) büyük ölçekli spor merkezlerinin almasına ve sayılarının çoğalmasına, hatta zincir merkezler açılmasına neden olmuştur (21). Bu yeni akım, başta küçük spor merkezleri olmak üzere spor hizmet pazarında özel spor merkezlerinin rekabet içinde yer alabilmelerinde hizmet kalitesini merkez bir konu ve aynı zamanda başarılması en zor hedef haline getirmiştir (23).

Nitekim, hizmet sağlayıcılar veya yöneticiler artan rekabet ortamında müşteri tatminini artırmanın yollarını araştırmaya başlamışlardır. Bu durum, spor alanında hizmet veren örgüt veya işletme sayısının artmasına ve müşteriler için daha çok seçenek ve daha kaliteli hizmet anlayışının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Spor işletmelerinin temelde hizmet üreten işletmeler olduğu kabul edilirse, bu işletmelerin sporda hizmet kalitesini artırmak ve müşteri beklentilerini optimum düzeyde karşılayabilmek ve hizmet pazarında, büyüyen rekabet ortamında yer alabilmek için sürekli değişen ve gelişen dünya düzeninde geçerli bir kalite yönetim anlayışını benimsemeleri gerekecektir. Bu anlamda, imalat sektöründe birçok başarı hikayelerinin yaşanmasında büyük payı olan ve artan global pazarda birgün bir çok işletmenin mutlaka tanışacağı Altı Sigma yönetim modelinin hizmet alanında, özellikle spor hizmeti alanında ve kurum ve kuruluşlar bünyesinde uyguladıkları faaliyetler neticesinde bir nevi spor hizmeti (ürünü) sunan yönetim alanında da uygulanabilirliği mümkün görünmektedir.

Değişik sektörlerdeki yöneticilerin zihinlerinde dolaşan ortak soru acaba üretim sektörü tabanlı Altı Sigma yaklaşımının acaba kendi işlerinde ise yarayıp yaramayacağıdır (24). Spor sektöründe hizmet ve üretim alanlarında uygulanabilirliği mümkün görünen bu modelde; hizmet kavramı; spor pazarlaması, finans (örn; sponsorluk), lojistik (malzeme), insan kaynakları, spor işletmeleri vb. kapsar. Üretim olarak da, ürünle ilgili (mal) süreçleri kapsamaktadır. Gelecekte hizmet faaliyetlerinin altı sigmadan en çok yararlanan çalışmalar olacağı şimdiden söylenebilir. Hizmet süreçlerinin çoğunda ürünü çıplak gözle görmek çok daha zordur. Günümüzde giderek daha fazla sayıda hizmet süreci, bilgisayarlar ve ağ teknolojileri sayesinde daha da sanal bir niteliğe bürünmektedir. Hatta, e-posta, web ve diğer ağlar sayesinde hizmet esaslı süreçler, dünyanın bir yerinden çok uzak bir yerine bile bir anda ulaştırılabilmektedir (Dünya Kupası, Formula 1 vb.). Bu durum, küreselleşen ekonomide önemli bir avantaj sağlamanın yanı sıra işin nasıl yapıldığının anlaşılmasını da zorlaştırmaktadır.

Unutulmamalıdır ki Altı Sigma sadece üretim sektörü için ortaya çıkmamış ve sektör bazlı bir yaklaşım değildir. Eğer hataları ve süreç değişkenleri ile örneklemeler doğru alınır, doğru değişkenler, ölçütler kullanılır ve ihtimaller doğru hesaplanırsa hizmet sektörü için uygulamada ve sonuca ulaşmada en az üretim sektörü kadar başarılı olunur (25). Altı Sigma hareketlerinin ortaya çıkışı imalat alanında olmuştur. Altı sigma felsefesinde uygulanan Tanımlama, Ölçme, Analiz Etme, İyileştirme ve Kontrol yani TÖAİK (Define, Measure, Analyze, Improve and Control-DMAIC) modeli, yıllarca imalat tabanlı süreçler üzerinde Altı Sigma felsefesinin başarılı bir şekilde uygulanmasını sağlamıştır. İmalat endüstrisinde altı sigma modeli, spor ürünlerine yönelik üretim süreçlerinde de kullanılabilir görünmektedir. Hizmet sektöründe ise, son yıllarda ortaya çıkan Altı Sigma tabanlı Altı Sigma Tasarımı (Design for Six Sigma-DFSS) yaklaşımı bu konuda önemli bir yol haritası çizmektedir.

Hizmet ürünü için DFSS yaklaşımında Tanımla, Ölç, Analiz et, Tasarla ve Onayla (Define, Measure, Analyze, Design and Verify- DMADV) modeline göre aşağıda sıralanan 5 aşama söz konusudur (26).

- Proje hedeflerinin tanımlanması,
- Müşteri ihtiyaçlarının ve spesifikasyonlarının ölçülmesi,
- Müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak tasarım seçeneklerinin analiz edilmesi,
- Müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde hizmet ürününün tasarlanması,
- Tasarımın başarısının ve müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilme yeteneğinin doğrulanması.

Bir spor işletmesinde (stadyum), müşteriye sunulan bir maç, stadyum güvenliği, temizliği, stadyum içindeki büfelerde satılan yiyeceklerin kalitesi hizmet ürünü olarak değerlendirilebilir. Hizmet işletmelerinde hizmet dağıtım süreçleri ve hizmetler yakından ilişkilidir ve çoğu zaman iç içedirler. Örneğin, bir stadyumda hizmet dağıtım süreci statla ilgili işlemler, biletlerin alınması, stat görevlileri ve otopark gibi unsurları içerir.

Hizmet işletmesinin türü ne olursa olsun, verilen hizmetlerin, kalite ve müşteri memnuniyeti üzerinde etkili olan 3 yönü vardır (27). Bu etkenler spor işletmeleri içinde geçerlidir. Bunlar:

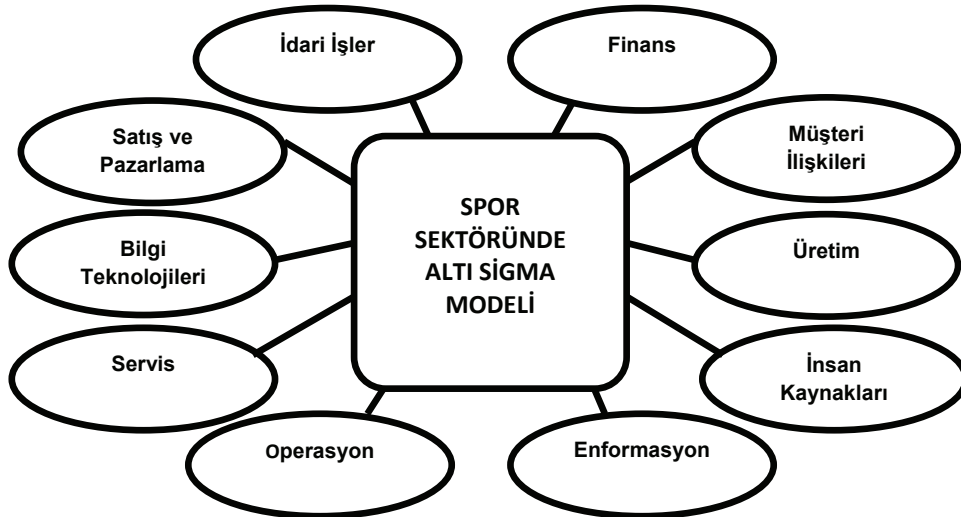
Hizmet Ürünü: Hizmet ürünü, müşterinin gözünde hizmetin çıktısını ifade eden özellikler veya müşterilere sunulan hizmetin unsurlarıdır. Örneğin spor alanında, sunulan oyun, oyun öncesi müzik, stat temizliği, stat dizaynı, dev monitörler, stat koltukları gibi malzemeler, hizmet ürünleridir.

Hizmet Dağıtım Süreci: Hizmet dağıtım süreci, hizmet ürününün müşteriye sunulması, takdim edilmesi veya hizmet ürününün sağlanması ile ilgilenen süreçtir. Bir spor mağazasında hizmet dağıtım süreci müşteriye ürünün satılması ile ilgili tüm adımları içerir. Örneğin, bir spor mağazasında müşterinin karşılanması, arzu edilen ve uygun malzemenin olup olmadığının denetimi ve sunulması, mağaza hizmetleri ile ilgili bilgilendirme yapmak amacıyla müşteri bilgilerinin alınması, ürün özelliklerinin müşteriye aktarılması ve ürün ödemesi gibi adımlar hizmet dağıtım sürecinde yer alan adımları oluşturur.

Müşteri - Hizmet Sağlayıcı Etkileşimi: Hizmet süreçlerinin insanlar arasındaki karşılıklı etkileşim boyutu vardır. Bu etkileşim hizmeti sunan ve hizmeti alan (müşteri) arasında gerçekleşir. Bu etkileşimin kalitesi, müşteri memnuniyetini önemli ölçüde etkiler. Örneğin, bir spor mağazasında, müşteriyi karşılama ve güler yüz, müşteriye tercihlerini sorması, sabırlı ve nazik bir tavır içinde ürün özelliklerini anlatması bu etkileşimin unsurları olarak gösterilebilir. Günümüzde tüketici bilincinin artması, insanların sadece aldıkları mal veya hizmetlerde, hatta tüm hayatlarında ve her alanda kaliteyi aramaları ve değişik seçim haklarını kullanıma dikkat etmeleri, hizmet ve üretim sektöründe başarılı olmanın yolunun "kalite" olgusundan geçmesi gerektiğini göstermiştir. Bu anlayıştan yola çıkarak otomotiv sektöründen, eğitim, sağlık ve daha birçok alanda başarıyla uygulanan Altı Sigma Modelinin sporun üretim sektörü (spor giysileri, spor malzemeleri vb.) ve hizmet sektörü (kulüpler, işletmeler vb.) alanlarında da uygulanabilirliği ve sporda kalite kavramının üst düzeyde gerçekleşmesi mümkün görülmektedir.

Spor Yönetimi ve Örgütlerinde Altı Sigma Yaklaşımı

Toplumda meydana gelen Sosyal, siyasal, kültürel, ekonomik, çevresel gelişmeler ve değişimler olumlu veya olumsuz olarak spor faaliyetlerini ve kurumları etkilemektedir. Spor kurum ve kuruluşları, sportif faaliyetlerin yürütülmesinden, spor saha ve tesislerin yapılması, hizmete sunulması, sevk ve idaresi, sporcu sağlığı vb. gibi birçok farklı görevlerin sürdürülmesinden sorumlu, hem hizmet hem de üretim sağlayan, yönetsel işlevleri olan birimlerdir. Sportif hizmetlerin daha yaygın (kitlese) ve kaliteli biçimde yürütülmesinde etken ve denetleyici rol oynayan spor merkez ve taşra teşkilatlarının kendi yapısı içinde de kaliteyi yakalaması, yönetsel süreçler içerisinde meydana gelen aksaklıkların giderilmesi hususunda önem arz etmektedir.



Şekil 1: Spor Sektöründe Altı Sigma Uygulama Alanları

Spor alanına yapılan yatırımlar, yalnızca kulüpler ve sporcularla sınırlı kalmamaktadır. Eğlence sektörü, medya sektörü, müşterek bahis sektörü, spor malzemeleri sektörü, ulaşım sektörü, turizm sektörü, dolaylı veya doğrudan spor endüstrisindeki gelişmeleri izlemekte ve yararlanmaktadır. Günümüzde sporun ekonomik boyutu önem arz etmektedir.

Spor kulüpleri, yatırım yapılacak ciddi ve büyük şirketlere dönüşmektedir. Bu nedenle kulüplerimizin küresel rekabet ortamında gelir sağlamaları ve kar amacı gütmeleri, dolayısıyla bir şirket gibi yönetilmeleri gerekmektedir. Şirketlerde de başarıyı yakalama ve devam ettirmede Altı Sigma uygulamalarının sağladıkları düşünüldürse spor örgütlerinin Altı Sigma yönetim modelini benimsemeleri ve uygulamaları kaçınılmaz olmaktadır. "Futbol Kulüplerinde Toplam Kalite Yönetimi (TKY)" konulu bir araştırmada (Özçelik, 2007) (28) Konyaspor kulübü, başka bir eserde ise (Serarslan ve ark, 2005) (29) Serkep Spor İşletmesi modeli TKY çerçevesinde değerlendirilmiştir. Başaloğlu'nun (2007) (30) yılında yaptığı araştırmada ise Toplam Kalite Yönetimi uygulayan işletmelerin, Altı Sigma'nın uygulanması için gerekli olan alt yapıya sahip oldukları sonucuna varılmıştır. Bu noktadan hareketle yapılan bu araştırma Altı Sigma modelinin sporda yönetim, üretim, insan kaynakları ve hizmet alanlarında uygulanabilirliği açısından yol gösterici olmaktadır.

Altı Sigma yaklaşımı çoğunlukla üretim sektörü gibi her türlü verinin kolayca ulaşılabilip sayısallaştırıldığı süreçler için kullanılan bir yöntem özelliği gösterdiği düşünülmektedir. Ama Çetin'in (2007) (25) yılında yönetim alanında yaptığı çalışmada Altı Sigma çalışmalarının hizmet sektörü, özellikle yönetim süreçleri üzerinde kolayca uygulanabileceği görülmektedir. Ayrıca bu çalışmada DMAIC çatısı altında çok disiplinli bir şekilde yaklaşılan konu istatistiksel analizler yöntemiyle güçlü bir yaklaşım sergilemiştir. Dünyamızın içinde bulunduğu ekonomik ve teknolojik koşullarla aynı doğrultuda bir gelişim gösteren spor organizasyonları da (sportif faaliyetler, yönetim, üretim, insan kaynakları ve hizmet alanları), teknik açıdan gittikçe karmaşık ve zor beğenilir olmaya başlamıştır. Günümüzde her alanda olduğu gibi sporda da kalite kavramı ön plana çıkmış ve müşteri memnuniyetinde önem kazanmıştır. Spor organizasyonların düzenlenmesinde rol alan spor teşkilatlarında ise daha güçlü bir uzmanlaşma, işbölümü ve eşgüdümün sağlanması zorunlu hale gelmiştir. Spor teşkilatları da bir işletme gibi düşünüldüğünde kaliteli hizmet ve ürün sağlamaya yönelik yönetim birimleri ve birimler arası süreçlerde kaliteyi yakalamak için Altı Sigma yönetim modeli kullanılabilir görünmektedir.

SONUÇ

Spor işletmelerinin temelde hizmet üreten işletmeler olduğu kabul edilirse, bu işletmelerin sporda hizmet kalitesini artırmak ve müşteri beklentilerini en uygun düzeyde karşılayabilmek ve hizmet pazarında, büyüyen rekabet ortamında yer alabilmek için sürekli değişen ve gelişen dünya düzeninde geçerli bir kalite yönetim anlayışını benimsemeleri gerekecektir. Bu anlamda, imalat sektöründe birçok başarı hikayelerinin yaşanmasında büyük payı olan ve artan küresel pazarda birgün birçok işletmenin mutlaka tanışacağı Altı Sigma yönetim modelinin hizmet alanında, özellikle spor hizmeti alanında ve kurum ve kuruluşlar bünyesinde uyguladıkları faaliyetler neticesinde bir nevi spor hizmeti (ürünü) sunan yönetim alanında da uygulanabilirliği mümkün görünmektedir. Spor işletmeleri, spor tesisleri olarak nitelendirilen sportif amaçlara yönelik kurulan kulüp, saha, stadyum, salon türü tesisler; sağlık, eğitim, antrenman, maç vb gibi sportif amaçlar güdümlere, kar ve sosyal fayda sağlamaya yönelik kurulmuş kuruluşlardır ve bu kuruluşlar müşterilerine spor hizmetleri sağlamaktadırlar. Spor hizmetleri kavramını örneklersek, halı saha malzemesi imal eden bir firma spor endüstrisi içinde imalat sektörünü temsil ederken, bu malzemeleri alarak belirli bir yer ve program dahilinde, müşterilerine bu sahayı kullandıran spor merkezi hizmet sektörünü temsil etmektedir.

Nitekim kalite güvence sistemine uygun çalışmakla spor işletmeleri ve tüketicilerin kazanç elde edeceği söylenebilir. Spor kulüplerinin elde edeceği kazançlar; verimliliğin ve dolayısıyla da kârının, yer aldığı pazar payı da o spor kulübünün imajının artmasına neden olur. Diğer taraftan katma değer yaratmayan işlemler azalırken, toplam maliyetlerde azalma gözlenir. Müşterilerin hizmetten memnuniyeti artırılarak, tüketicilerin işletmeye ve hizmetlere olan güvenlerinin artması sağlanır. Kalitesiz hizmet üretimi ise, bir spor işletmesi veya kulübünün; satışlarını azaltıp, imajını zayıflatıp, verimliliğini azaltırken mevcut kaynakların doğru kullanılmaması ve israf edilmesine neden olur. İşletmenin zarar etmesi nedeniyle iş güvencesi kalmaz ve süreç içerisinde işletme kapanma tehlikesi ile karşı karşıya kalır.

Kısaca, her alanda olduğu gibi spor alanında da müşteriler kalite anlayışını benimsemelidirler. Müşteri tatminini sağlamak, rekabet ortamında ayakta kalabilmek, kar marjını artırmak için spor işletmeleri ürün (spor malzemeleri, spor teknolojik ürünler) ve hizmet sektöründe hem de yönetim alanında kaliteyi yakalamak için birçok farklı alanda uygulanmış ve başarılı olmuş Altı Sigma Yönetim Modelini gerçekleştirmelidir.

KAYNAKÇA

1. Yatkin, A., Toplam Kalite Yönetimi. Nobel Yayıncılık. Konya, 2003.
2. Cianfirani, CA., Tsiakals, J, J., West, J., ISO 9001:2001 Explanaid. ASQ. Collins College Publishers. New York, 2000.
3. Muluk, Z., Burcu, E., Danacioğlu, N., Türkiye 'de Kalite Olgusunun Gelişimi. Kalder Yayınları, 2000.
4. Imai M., Kaizen-Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı. Brisa Yayınları. İstanbul, 1997.
5. Pande, P, S., Neuman, R, P., Cavanagh, R, R., Six Sigma Yolu. 1. Basım. Çeviri: Nafiz Güder/Günes Tokcan, Klan Yayınları, 9,31, 32, 36, 37, 115-121, İstanbul, 2003.
6. Altı Sigma Nedir?. 1. Baskı, S.P.A.C. Altı Sigma Danışmanlık Ltd. Şti. Yayınları. 9, 10, 15-19, 22, 23, 28-40, 49-61, 63, 64, 82, 88, 93-97, 103-105, 110, 113,114, Ankara, 2003.

7. Yavuz, E., Altı Sigma Yöntemi ve Uzaktan Eğitimde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, 2005.
8. Pandae P, S., Neuman, R, P., Cavanagh, R, R., Six Sigma Yolu; GE, Motorola ve Zirvedeki Diğer Firmaların Performanslarını Yükseltme Yöntemleri. (Türkçesi Nafiz Güder ve Günes Tokçan). KlanYayınları. s.13, 59, 60, İstanbul, 2004.
9. Antony, J., "Some Pros and Cons of Six Sigma: An Academic Perspective", The TQM Magazine. Vol: 16, No: 4:303-304, 2004.
10. Kwak, Y, H., Anbari, T, F., Benefits, Obstacles and Future of Six Sigma Approach. Technovation:1-2.5-6, 2004.
11. <http://www.procen.com.tr/altisigma1.htm>
12. <http://www.kaliteofisi.com/download/downloadx.asp?id=159>
13. <http://www.turk-ie.org/cms/index.php?option=content&task=view&id=38&Itemid=2>
14. http://www.geocities.com/alti_sigma
15. http://www.aselsan.com.tr/DERGI/mayis2000/sig_fr.htm
16. http://www.kalder.org/preview_content.asp?contID=752&tempID=1®ID=2
17. <http://www.spac.com.tr/danismanlik/altisigma.htm>
18. <http://yaem2004.cukurova.edu.tr/bildiriler/230%20-%20CD>
19. George, M, L., Lean Six Sigma: Combining Six Sigma Quality with Lean Speed. McGraw-Hill. Newyork, 2002.
20. Biçer, T., Spor Yönetimi, Organizasyonu, Ekonomik Birim Olarak Spor İşletmeleri ve Uygulamadan Bir Örnek. Yayılanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sayfa.2. İstanbul, 1994.
21. Çimen, Z., Gürbüz, B., Spor Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi. Alp Yayınevi. Sayfa.119, Ankara, 2007.
22. Theodorakis, N., Kambitsis, C., Laios, A., Relationship Between Measures of Service and Satisfaction of Spectators in Professional Sports, Managing Service Quality, s. 11, 6, 431-438, 2001.
23. Papadimitriou, DA., Karteroliotis, K., "The Service Quality Expectations in Private Sport and Fitness Centers: A Reexamination of The Factor Structure. Sport Marketing Quarterly", Vol. 9. No.3. PP.157-164, 2000.
24. Tennant, G., Six Sigma: SPC and TQM in Manufacturing and Service Gower Publishers. London, 2001.
25. Çetin, E., Altı Sigma ve Yönetimde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi. Fen Bilimleri Enstitüsü, 2007.
26. Yang, K., Design For Six Sigma for Service. McGraw-Hill. New York. s.10, 29, 30, 2005.
27. Ramaswamy, R., Design and Management of Service Processes. Prentice Hall PTR. Indianapolis. s.27, 33, 1996.
28. Özçelik, Ç., Futbol Kulüplerinde Toplam Kalite Yönetimi (Konyaspor Modeli). Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2007.
29. Serarslan, Z, M., Kepoğlu, A., Spor Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi. Morpa Kültür Yayınları Ltd. Ş. İstanbul, 2005.
30. Başaloğlu, C., Altı Sigma ve Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde Altı Sigmanın Uygulanabilirliği. Yüksek Lisans Tezi. Aydın: Aydın Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, 2007.
31. Aslan, A., Altı Sigma ve Uygulaması. Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş: Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. s.20, 2007.