

SPOR TESİSLERİ İŞLETMECİLİĞİYLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Spor Tesis Yöneticisi

Tesis yönetimi; insanı, tesisi, süreci ve teknolojiyi etkili ve verimli bir şekilde bütüncül çerçevede ele alarak, inşa edilmiş fiziksel çevrenin sistemli bir şekilde kullanılmasından sorumlu meslek, işlev, görev ya da sorumluluk olarak ele alınmaktadır. En modern tesis yöneticileri ya da işletme yöneticileri (bölüm başkanları, spor ve etkinlikler direktörleri, öğretmenler, antrenörler, rekreasyon ve fiziksel uygunluk programı yöneticileri) için tesis yönetimi; organizasyon veya program oluşturma, geliştirme özelliğini artıran spor hizmet programlarının hazırlanıp sunulmasıyla ilgili bütün standartları yükselten hizmetlerin sunulmasıyla ilgili tüm standartları yükselten hizmetlerin sunulmasıyla ilgili tüm kararları vermek ve tüm bu konularda liderlik etmek anlamına gelir.. Spor tesis yöneticisi, tesis amaçları doğrultusunda yönetim faaliyetlerini bir araya getirerek mevcut kaynakları sistemli bir şekilde kullanarak başkaları aracılığıyla iş yapan kişidir. Spor tesislerinde yöneticileri diğer örgütlerde olduğu gibi buldukları konum ya da statüye göre; üst, orta ve alt kademe yöneticileri olmak üzere üç grup altında toplamak mümkündür. Bu gruplar aşağıdaki biçimde tanımlanabilir.

Alt Kademe Yönetim ve Yöneticiler (Supervisors): Bu düzeyde bulunan yöneticiler, günlük faaliyetlerin başarılması için, yönetsel işlevleri olmayan personeli (işçi ya da memurlar) yönetmekten sorumlu olan gözetmen, formen, şef, sürveyan gibi çeşitli adlarla anılan kişilerdir.

Orta Kademe Yönetim ve Yöneticiler (Production and Operations Managers): Şube müdürü, müdür muavini ve bazı durumlarda daire başkanı gibi unvanlarla anılan bu yöneticiler, buldukları örgütün üst yönetimi tarafından tanımlanan amaçları başarmak için gerekli olan program ve faaliyetlerin eşgüdümünden sorumlu kimselerdir.

Üst Kademe Yönetim ve Yöneticiler (Executives): Başkan, genel müdür, genel müdür yardımcısı ve koordinatör gibi çeşitli adlarla çağrılan ve başında bulunduğu kuruluşun nihai sorumlusu olan kişilerin oluşturduğu yönetime üst yönetim adı verilir. Spor tesis yöneticisi, tesis amaçları doğrultusunda yönetim faaliyetlerini bir araya getirerek mevcut kaynakları sistemli bir şekilde kullanarak başkaları aracılığıyla iş yapan kişidir. Spor işletmeciliği, yerleşim alanlarındaki ve yakın bölgelerdeki açık veya kapalı spor tesislerinin uygun bir şekilde kurularak kazanç sağlaması işidir. Genel anlamda ise gerek bu tesislerdeki gerekse tesislerin dış alanlarında yer alan “orman, dağ, akarsu, göl, deniz, plaj ve hatta gökyüzü gibi doğal çevreden yararlanmak suretiyle” modern ve kapsamlı tesislere gerek duyulmadan gerçekleştirilebilecek sportif hizmet ve programların etkin bir biçimde planlanmasını ve uygulamaya konulması olarak açıklanmaktadır. İhtiyaç en genel anlamıyla bireyin duyduğu bir eksikliklerdir. Ayrıca ihtiyaç; birincil (hava, su) ve ikincil ihtiyaç (sosyal ihtiyaç) olarak sınıflanmaktadır. Emek (iş gücü), işletmelerde üretim faaliyetlerini gerçekleştiren insan kaynağı olarak açıklanmaktadır. Emek, üretimin gerçekleşmesi için sağlanan fiziki ve zihinsel katkılardır. Sermaye mal ve hizmet üretimini destekleyen servet, sermaye (kapital) adını alır. Sermaye, üretim aşamasında faydalanan para ve parasal değeri olan her tür donanımı ifade eder. Doğal kaynaklar tabiatta var olan, doğrudan veya işlenerek kullanılan çeşitli maddelerdir. Toprak, su, mineral, petrol ve ağaçlar temel doğal kaynaklar arasında olup, nicelik olarak ve içerdiği ham madde açısından sınırlıdır, arttırılması, belli bir düzeyin üstüne çıkarılabilmemesi söz konusu değildir. Teşebbüs, iktisadi hayatı kontrol altında tutan bütün iktisadi alanları kapsayabilecek genişliğe sahip bir kavramdır. Girişimci bir işletmeyi ortak bir amaç için bir araya getirme, yönetme ve risk alma şeklindeki sorumlulukları üstlenen kişi denilince akla girişimci, patron ya da iş adamı, kısmen yönetici gibi kavramlar gelmektedir. Yönetici kavramı; mal ve hizmet üretmek için üretim faktörlerini bir araya getirerek kar ve zarardan doğrudan etkilenmeyen kişi olarak tanımlanmaktadır. Verimlilik genellikle yapılan faaliyetin -sayısal olarak ölçülebilen işgücü, sermaye, arazi, malzeme, enerji, zaman, bilgi, vb.- girdi maliyetleri ile çıktı sonuçlarına yani elde edilen faydalara oranlanması şeklinde formüle edilmektedir. Etkililik işletme açısından etkililik, girdilerin işletme hedeflerin ne düzeyde yerine getirildiğini gösteren bir değerlendirme kriteridir. Tarihsel süreç spor tesisleri için modern dönem 1880’li yılların sonunda başlamıştır. 1960’larda, 1970’lerde ve 1990’larda oluşan bazı önemli gelişim dönemleri ile beraber günümüzün spor tesisi anlayışına ulaşılmıştır. Spor tesisleri zaman içerisinde önemli değişimler gösterse de, bu tesislerin yönetimi ve faaliyet biçimleri bir dereceye kadar sabit kalmıştır.

SPOR TESİS İŞLETMELERİNİN AMAÇLARI

Kâr elde etmek ticari işletmelerin genel amacı olmakla beraber spor tesislerinin kuruluş ve

faaliyetlerinin tek amacı sadece kâr elde etmek değildir. Herhangi bir spor tesisinin kurulup gelişmesindeki ilk ögeler işletmenin kâr ve topluma hizmet amacını gerçekleştirmektir. Spor tesis işletmeleri kuruluş türlerine göre birçok farklı amaca hizmet eder. Kâr elde etmek, sosyal fayda (verim) sağlamak, sporu yaygınlaştırmak, spor dallarını tanıtmak, tüketici memnuniyeti oluşturmak, sosyal sorumlulukları yerine getirmek, bünyesinde bulunduğu teşebbüsün imajını yükseltmek gibi amaçları yer almaktadır.

Kâr Elde Etmek: Özel spor tesis işletmelerinin ve ticari ortaklıkların temel amaçlarından biri kâr elde etmektir. Özel spor tesislerinde kâr hem kararlara rehberlik etmek hem de sonuçları değerlendirmek için önemli bir ölçüttür.

Sosyal Fayda (Verim) Sağlamak: Türkiye gibi sporun genelde devlet tarafından teşvik edildiği ülkelerde spor tesislerinin büyük bir bölümü kamuya aittir. Kamuya ait spor tesis işletmelerinin temel amacı eşit, etkili ve randımanlı hizmet üreterek sosyal fayda sağlamaktır. Bu tesislerde ilk ve asıl amaç sporu kitlelere yaymak suretiyle toplumsal hizmet ve sosyal fayda yaratmaktır.

Sporu Yaygınlaştırmak: Türkiye’de spor, devlet politikası olarak ele alınmaktadır (Fişek, 2003).

Türkiye Cumhuriyeti Anayasasının 59. maddesinde “Devlet, her yaştaki Türk vatandaşlarının beden ve ruh sağlığını geliştirecek tedbirleri alır, sporun kitlelere yayılmasını teşvik eder.” hükmü yer alır. Bu bağlamda; ülkemizde, özellikle kamu spor tesislerinin en önemli amaçlarından biri toplum içerisinde sporun yaygınlaşmasına katkı sağlamaktır.

Spor Dallarını Tanıtmak: Spor yaygınlaştırmak gibi spor dallarını tanıtmak, cirit ve yağlı güreş gibi geleneksel sporları yaşatmak da kamuya ait spor tesis işletmelerinin önemli amaçları arasında bulunur.

Tüketici Memnuniyeti Oluşturmak: Günümüzde yiyecek içecek hizmetlerinden çocuklar için hazırlanan eğlence hizmetlerine kadar birçok farklı tipteki hizmetin spor tesislerinde verildiğini görmekteyiz. Burada temel amaç algılanan hizmet kalitesini artırarak tüketici memnuniyeti oluşturmaktır.

Sosyal Sorumlulukları Yerine Getirmek: Spor tesis işletmeleri faaliyette buldukları toplumun yaşam kalitesini iyileştirmek, toplumla birlikte sürdürülebilir ve nitelik bir iletişim kurmak, ekonomik, çevresel, kültürel ve sosyal gelişmeye destek verme sorumluluğundadır.

Bünyesinde Bulunduğu Teşebbüsün İmajını Yükseltmek: Bu amaç daha çok kurum spor tesis işletmelerinin amaçları arasında sayılabilir. Kurum spor tesisleri bünyesinde bulunduğu teşebbüsün amaçlarına bağlı olarak hizmet vermektedir.

SPOR TESİSLERİ İŞLETMELERİNİN KURULUŞU

Herhangi bir spor tesisinin kurulup gelişmesindeki ilk ögeler işletmenin kâr ve topluma hizmet amacını gerçekleştirmektir. İşletmelerin uzun dönemli özel amaçları arasında

- Varlığını sürdürebilme
- Sürekli büyüme ve gelişme
- Tüketici ihtiyaçlarını karşılama
- Çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılama
- Toplumsal sorumluluk sıralanabilir. Herhangi bir spor tesisi kurma düşüncesi ile başlayarak, tesisin faaliyete geçecek hale getirilmesine kadar yapılan işlemlere işletmelerin kuruluş çalışmaları denilmektedir.

İşletmenin kuruluş çalışmaları sistematik bir süreç içerisinde şu şekilde sıralanabilir:

- Spor tesisi kurma fikri/yatırım düşüncesi
- Tesiste üretilecek programlara göre türü, tipi ve hizmet sunum kapasitesinin belirlenmesi
- Belirlenen yatırım projesinin ön çalışmalarına (fizibilite etüdü) başlanması
- Ön yapılabilirlik çalışmalarının değerlendirilmesi
- Projenin kesinleşmesi için politik, ekonomik, sosyokültürel, çevresel, teknolojik konuların ayrıntılı olarak ele alınması
- Yatırımın fiziksel olarak gerçekleştirilmesi
- Kuruluşu tamamlanan tesisin sunulacak sportif programlara uygunluğunun test edilerek eksikliklerin giderilmesi ve kullanıma açılması

SPOR İŞLETMELERİNDE KURULUŞ YERİ SEÇİMİ

Spor programlarının uygulanacağı tesisin kuruluş yeri seçimi, onun varlığını sürdürmesi, gelişip büyümesi ile yakından ilişkilidir. Kamu, özel veya gönüllü sektöre ait bir spor örgütünün yaşaması ve gelişmesi için zorunlu olan, hazırlayıp sunacağı spor programlarının gerektirdiği bütün özellikleri bünyesinde taşıyan tesisin nerede inşa edileceği üzerinde çok tartışılması gereken bir stratejik bir karardır. Çünkü kuruluş yeri kararı verilip, tesisler hazır hâle geldikten sonra yöneticiler bu kararın sonuçlarıyla yaşamak zorundadır. Kuruluş yeri yanlışlığı başta üretim maliyetinin artması ve kaynak israfı yanında işletmecilik açısından da çeşitli sorunlara yol açabilmektedir. Bu nedenle kuruluş yerini belirlerken duygusal davranmamak, çok dikkatli olmak gerekmektedir; çünkü alınacak karar, oldukça uzun bir süre için işletmeyi belli şartlar altında çalışmak zorunda bırakacaktır. Ayrıca spor tesisinin fonksiyonuna uygun olarak hizmet vermesi ve sürecin iktisadi karar birimlerinin lehine gelişmesi için ilgili meslek gruplarının fikir alış verişi aşağıdaki konuları da içerebilir:

- Talep, tam rekabet ve müşteri kazanımı gibi hususlar hakkında yeterli bilgi var mıdır?
- Düşünülen amaca uygun spor hizmeti kolaylıkla hazırlanıp, sunulabilecek midir?
- Sportif hizmetin verileceği hedef pazar belirlenirken ya da tanımlanırken ne tür pazarlama araştırması verilerine ihtiyaç vardır?
- Kâr/fayda elde edebilmek için maliyet yeterli ölçüde uygun mudur?
- Belirlenecek teorik kullanım kapasitesine pratikte yaklaşılabilir midir?
- Üretilecek spor hizmetinin tüketicileri tatmin edeceğinden emin olunabilir mi?

SPOR İŞLETMELERİNİN KURULUŞ YERİNİN SEÇİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Pazarın genişliği ve sürekliliği Temelde her üretim faaliyeti bir pazardaki talebi karşılamak için yapılmaktadır. Pazarın genişliği ve sürekliliği sportif talep çerçevesinde ele alınması gereken bir konudur. Ancak unutulmamalıdır ki talep sadece potansiyel istek ve ihtiyacı değil, fiilî katılımı ve/veya ödeme gücünü de kapsar. Bu nedenle sportif hizmet ve programlara talep, yeterli satın alma gücüne ve boş zamana sahip; belirli zaman diliminde, belirli hedefler doğrultusunda sportif hizmet ve programlardan yararlanmak isteyen kişi ya da gruplar olarak düşünülmelidir. Pazara yakınlık ve ulaşım imkânları Spor işletmelerinin ham madde ve enerji kaynaklarına yakın kurulması yerine, müşteri potansiyelinin bulunduğu pazara yakınlık neredeyse kuruluş yeri seçimini etkileyen en önemli faktördür. Çünkü spor hizmet ve programları sunan işletmelerin kuruluş yeri, üretim ve yatırım maliyetlerinden çok satış gelirlerinden etkilenmektedir. İmalat işletmelerinde tesis yeri ile satış gelirleri arasında bu kadar güçlü bir ilişki yoktur. Ham madde kaynaklarına yakınlık Her işletme en ekonomik yerde kurulmalıdır. Ancak endüstri işletmelerinin kuruluş yerini belirleyen faktörler, aynen spor işletmelerinin kuruluş yerinin belirlenmesinde kullanılamaz.

Altyapı İmkanları ve İş Gücü Kaynakları

Spor tesislerinin kuruluş yeri seçiminde su, elektrik, gaz, merkezî ısıtma, atık su bağlantıları yanında haberleşme, sağlık gibi altyapı hizmetleriyle bağlantıların da önemi bulunmaktadır. Bir spor işletmesinin kuruluş kararı verilip kuruluş yeri seçilirken yeterli iş gücünün bulunup bulunmadığı da göz önünde tutulur. Çünkü spor işletmeleri kalifiye iş gücüne ihtiyaç duyan işletmelerdir. Bu durumda iş gücünün sahip olduğu beceri, davranış ve alışkanlıklar yer seçiminde etkili olabilmektedir. Devletin özendirici, zorlayıcı veya caydırıcı politikaları ve kuruluş maliyetleri Spor işletmelerinin kurulup faaliyete geçebilmesi için karşılanması gereken toplam kuruluş maliyetleri bölgeler arasındaki ekonomik, sosyal ve teknolojik seviyeye; sigorta ve konut ihtiyaçlarına göre farklılaşabilmekte, devlet tarafından uygulanan sosyal ve ekonomik politikalar, işletmenin kuruluş yeri seçimini etkileyebilmektedir. Benzer işletmelere yakınlık ve rekabet durumu Farklı türdeki spor tesislerinin kuruluş yer seçiminin de farklı olacağı söylenmişti. Bununla birlikte kuruluş yeri seçiminde benzer faaliyetler gösteren spor tesislerinin birbirine yakınlığının güçlü ve zayıf yönleri, planlanan spor tesisinin türüne göre analiz edilmelidir.

Çevre, coğrafi yapı ve iklim

Geniş perspektifte spora ve tesisine olan ihtiyaçları dengeleme ve belirlemede bitki örtüsü, iklim, arazi yapısı, yerleşme yeri gibi fiziki coğrafyaya ait özellikleri dikkate almak gerekmektedir: Demografik özellikler Spor tesisi kurulacak yöre/bölgenin demografik özelliklerinin bilinmesi önemlidir. Demografik özellikler kapsamında yaş, cinsiyet ve nüfusun iktisadi gelişme seviyesi statik, doğum, ölüm ve göç gibi toplum içindeki hareketlilik ise dinamik özellikler kapsamında ele alınmaktadır.

SPOR TESİSLERİ İŞLETMELERİNİN SINIFLANDIRILMASI

Spor endüstrisi sportif mal ve hizmet üreten olmak üzere iki ana bölümde irdelenmektedir. Herbert Woratschek ve Klaus Beier'in spor kuruluşlarının tipolojisinden de yararlanarak spor işletmeleri için şu şekilde genel bir sınıflama yapılabilir: Sportif mal/yatırım ürünleri işletmeleri

- Spor tesisleri inşaatı
 - Spor aletleri
 - Spor malzemeleri
 - Spor beslenme ürünleri
- Spor hizmetleri işletmeleri

Kâr amacı güden aktif spor tüketimine haiz hizmet sunucuları

- Özel ticari işletmeler
- Spor turizmi işletmeleri
- Spor eğitimi ve öğretimi işletmeleri
- Spor ve hobi işletmeleri

Kâr amacı gütmeyen aktif spor tüketimine haiz hizmet sunucuları

- Resmî spor örgütünün spor tesisleri
- Diğer kamu kuruluşlarının spor tesisleri
- Spor eğitimi ve öğretimi işletmeleri
- Yerel yönetimlerin spor bölümleri
- Spor federasyonları
- Spor kulüpleri
- İşgörenlerin sendikal hakkı şirket sporu

SPOR TESİS İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ

Spor tesis işletmeleri programı hazırlayıp sunan hizmet işletmeleridir ve hizmetlerin farklı özelliklerinden dolayı üretim işletmelerinden farklı bir yapıya ve uygulamaya sahiptir. Bu farklılıklar iki başlık altında toplanabilir.

Bunlar;

- Spor hizmetlerinin özelliklerinden kaynaklanan farklılıklar,
- İşletme fonksiyonlarından kaynaklanan farklılıklardır. Bu farklılıklar spor tesis işletmelerinin yönetimine rehberlik etmektedir.

Spor Hizmetlerinin Özelliklerinden Kaynaklanan Farklılıklar: Spor tesislerinde üretilen spor hizmetleri aşağıdaki özelliklere sahiptir:

- Spor hizmeti soyuttur
- Spor hizmetinin üretimi ve tüketimi eş zamanlıdır, depolanamaz
- Spor hizmeti heterojendir
- Spor hizmetleri birleşik ürünlerdir

SPOR TESİS İŞLETMELERİNDE YÖNETİM FONKSİYONLARI

Kuşkusuz her işletmenin tasarladığı işlemlerle gerçekleştirmek istediği nihai amaç insanların ihtiyaçlarını karşılamaktır. Bunun için her türlü iş ve örgütsel faaliyetlerde yönetim; istenilen amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için mevcut kaynakları verimli ve etkili kullanacak insanları bir araya getirme ve yönlendirme eylemidir. Buna göre işletme yönetimi; hedeflenen amaçları gerçekleştirmek için yönetim faaliyetlerine ilişkin ilke, kavram, model ve tekniklerin sevk ve idaresini sağlayan birim olarak tanımlanmaktadır. Başka bir tanımda ise yönetim; örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi maksadıyla, planlama, örgütleme, yönetme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin, sistematik ve bilinçli bir biçimde, maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümü şeklinde açıklanmaktadır. O hâlde, işletmenin büyüklüğü ve küçüklüğüne, kâr amaçlı ya da kâr amaçsız olup olmadığına bakılmaksızın, karar birimi durumundaki tüm yöneticiler;

- Neyin, ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından yapılacağını önceden planlamalı
- Planlarda belirlenen hedeflere ulaşacak uygun yapıyı birleştirip örgütleme
- Kurulan yapıyı harekete geçirmeyi üstlenip yönlendirmeli
- Örgütteki iş ve işlemler arasındaki ilişkileri uyumlaştırıp eşgüdümlemeli (koordinasyon)
- Amaçlara ulaşıp ulaşılmadığının ya da ne ölçüde ulaşıldığını belirleyerek, gerekiyorsa düzeltmek üzere denetleme eylemlerini yerine getirmelidirler. İşletme yönetimi tanımında yer alan planlama, örgütleme (organize), yönlendirme (komuta), eşgüdümleme ve denetleme (kontrol) gibi eylemler işletmeye ait temel yönetim görevleridir. Spor Tesis İşletmelerinde Planlama Planlama, amaçlara ulaşmada hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere giden yol, yöntem ve araçların önceden tespit edilmesi olarak tanımlanmaktadır. Planlama süreci özellikleri Planlama sürecinin çeşitli özellikleri bulunmaktadır.

Söz konusu özellikler şu şekilde özetlenebilmektedir:

- Kaynakların verimli bir biçimde kullanılmasını sağlamaktadır.
- Bir seçim ve tercih sürecidir.
- Bir karar sürecidir.
- Geleceğe dönüktür.
- Kapsamlı ve sürekli bir faaliyettir.
- Esnek ve dinamik bir süreçtir. Örgütleme Örgütleme, planlamanın devamındaki ikinci yönetim fonksiyonudur. Örgütleme, belli amaçlara yönelik faaliyetler ile bunları gerçekleştirmeyi sağlayacak beşerî ve fiziki unsurlar arasındaki ilişkiler düzenini oluşturmaktır.

Örgütlenme Aşamaları

Genellikle planlamadan sonra yapılan örgütlenme fonksiyonunun gerçekleştirilme sürecinde bazı aşamaların izlenmesi gerekir. Bu aşamaları;

- Görülecek işlerin belirlenmesi ve gruplanması
- İş görenlerin belirlenip atanması
- Yetki ve sorumluluklar ile
- Yer, araç ve yöntemlerin belirlenmesi gibi esaslar etrafında toplamak mümkündür. Yönetme Yönetme, planlama ve örgütlenme süreçlerinin devamında oluşturulan yapının işletme amaçları bağlamında harekete geçirilmesi ile ilgili fonksiyondur.

Koordinasyon

Koordinasyon, örgütteki insanların çabalarının uyumlaştırılması ve örgütsel amaçlara yöneltilmesi ile ilgili faaliyetleri kapsayan bir fonksiyondur. Diğer yönetim fonksiyonlarının etkisi artırılabilmenin merkezinde koordinasyon vardır. Çünkü etkin koordinasyon ile ortaya çıkabilecek örgütsel aksamlara fırsat verilmediği gibi, örgütün çeşitli unsurlarını örgütsel amaçlar doğrultusunda birleştirip bütünleştirilmesi ve denetimini de sağlanmaktadır.

Kontrol

Yönetim sürecinin son aşamasını teşkil eden kontrol fonksiyonu, örgütsel amaçların ya da verilen görevlerin düzenli (eksiksiz, verimli ve zamanında) bir şekilde gerçekleşip gerçekleşmediğinin bir düzen içinde ve yaptırımli biçimde izlenmesi olarak ifade edilmektedir. Kontrol, belirlenen plana, verilen talimata ve ortaya konmuş prensiplere uygun olarak yürüyüp yürümediğini saptamakla ilgili süreçtir.

SPOR TESİSLERİ PLANLAMASINDAKİ TOPLUMSAL İLKELER VE İŞLETMECİLİĞE YANSIMALARI

Kamu, özel veya üçüncü sektörde hazırlanıp sunulan çeşitli spor etkinliklerinin uygulanmasına fırsat veren spor tesislerinin kuruluş yeri seçimi, hem fiziki planlamayı hem de işletmecilik sürecini doğrudan etkilemektedir. Diğer bir ifade ile spor tesislerinde üretilecek hizmete olan talep, tesisin bulunduğu yer ve fiziki yapısına büyük ölçüde bağlıdır. Güçlü, aktif ve yenilikçi bir toplumsal yapının oluşturulması, sağlıklı ve verimli bir gelecek neslin yetişmesi için spor yapma alışkanlığının kazanımı ve bunun sürdürülmesi adına sportif etkinliklerin aktif katılımcılarca tüketilmesi önemlidir. Herkes İçin Spora Yönelik Olarak Sağlıklı bir toplum geliştirme amacına ulaşmak için spor tesislerinin planlanmasına yönelik kentsel düzeyde temel hedefler şöyle belirlenebilir:

- Kentlilikte spora katılımın rolünün anlaşılması ve geliştirilmesi
- Spor yoluyla toplumsal kalkınma amacına ulaşabilmek için maddi destek ve hukuki kolaylıkların belirlenmesi
- Toplumda spora yaygın katılımın özendirilmesi

Herkes için spora yönelik programların uygulanabilmesine uygun dış mekân ve iç mekânlar planlanırken önemli ölçüt; her yaşta insanın, ikametini en yakın yerde ihtiyacı olan her tür fiziksel program hizmetini en uygun şartlarda almalarıdır.

Performans Sporuna Yönelik Olarak T

toplumların uluslararası alanda tanınması, kültürlerini diğer toplumlara tanıtması ve başka ülke kültürleri ile iletişime geçme noktasında uluslararası spor organizasyonlarının önemli olduğu söylenebilir. Nitekim üst düzeyde performans sporu bir taraftan ticari ve endüstriyel rekabetin uzantısı, öte yandan uluslararası iktisadi ve siyasi yumuşamanın aracı görünümündedir. Bazı görüşlere göre olimpiyat madalyaları ve rekorlar ülkenin saygınlığını arttırmada bir araçtır. Uluslararası kuralları içeren performans sporu, günümüzde bir propaganda aracı, sosyal, politik, ekonomik nitelikleri olan; bir takım üstünlüklerin rekabet alanı hâline gelmiştir.

Spor Tesisleri Planlamasının İşletmeciliğe Yansımaları

Spor tesisleri planlamasına yön veren aktif ve pasif kullanıcı ihtiyaç, istek ve beklentileri işletmecilik sürecine de yansımaktadır. Başarılı bir tesis işletmeciliğinde verilecek hizmetin içeriğini, anlamını belirlemek çok önemlidir. Yatırım planları yapılırken, insanlara daha mutlu ve huzurlu bir mekân hazırlamak temel hedef olmakla birlikte, bu yatırımların ne derece verimli ve sağlıklı kullanıldığı çoğu zaman tespit edilememektedir. Artık tüketiciler daha iyi hizmet almak için bilinçli arayışlar içine girebilmektedirler. Örneğin tesisin yapısal özellikleri; giriş-çıkış, otopark, yön levhaları, dinlenme kısımları, soyunma-giyinme, duş, tuvalet, estetik görünüm gibi hususlar müşterileri tesise çekebilecek ve sunulan hizmete olan talebi doğrudan etkileyebilecektir.

ÜRETİM YÖNETİMİNİN TANIMI VE ANLAMI

İşletmeler insan istek ve ihtiyaçlarını tatmin ederek mal ve/veya hizmet meydana getirirler ki bu faaliyet üretim olarak adlandırılmaktadır. Demek ki üretimden istenilen şey insan ihtiyaçlarını karşılayan mal veya hizmet şeklindeki bir değer elde edilmesidir. Üretim yönetimi ise, “mal ve hizmetlerin istenilen nitelikte ve zamanda, asgari maliyetlerle elde edilmesi için gerekli karar alma ile ilgilenen bir işletme işlevi” olarak tanımlanmaktadır.

ÜRETİM ANLAYIŞININ GELİŞİMİ

Üretimin insanlığın uygarlık yolundaki ilk adımlarıyla başladığı söylenebilir. 1764 yılında James Watt, buhar makinesi gibi bir teknolojiyi geliştirdiğinde, buhar makinesi 1. Endüstri Devrimi’ni simgelemiştir. Mal ve hizmete olan talep artışı doğrultusunda ev üretimi yerini işçilerin makinelerin bulunduğu büyük binalara giderek çalışma sistemine, başka deyişle fabrika sistemine bıraktı. İş hayatının rasyonelleştirilmesindeki büyük adımı, üretimde verimliliğin artırılmasının temelini zaman incelemesinde gören Amerikalı mühendis Frederic W. Taylor 1881 yılında atmıştır. 1900’lü yıllardan itibaren, üretim örgütlenmesi işçilik denetimi, işe yerleştirme, işbaşında yetiştirme, işveren-iş gören ilişkileri ve benzeri bilimsel yönetim yaklaşımıyla başlayan iş tasarımı faaliyetleri günümüzde değişik şekillerle uygulanmaktadır.

ÜRETİM STRATEJİLERİ

İşletmeler üretim faaliyetine gelişigüzel bir şekilde başlamaz veya girişmez. Üretim metotları analiz edilerek seçenekler arasındaki en etkin yöntemin tespit edilmesi gerekir. Bu çalışmaya metot analizi denilmektedir. Daha iyi bir metot aranırken, analist metot dışında da yeni yollar aramalı, olayı değişik açılardan görebilmelidir. Üretim faaliyetinin mutlaka önceden planlanması, ne kadar üretim yapılacağı ve bunun maliyetinin ne olabileceğinin ve ne kadar kâr/fayda sağlanacağına dikkatle tespiti gerekir. Üretim sisteminin strateji ve politikalarının belirlenmesinde yönetim sürecinin ilk adımı olarak planlama çok önemlidir. Üretim yönetiminin planlama aşaması geleceğe yönelik üretim faaliyetleri için gerekli şartların önceden hazırlanmasını kapsamaktadır. İyi bir planlamayı gerektiren bu üretim sürecinin sonunda pazarlama karmasının da en önemli elemanlarından biri olan ürün (=mal/hizmet) ortaya çıkar. Ürün, işletmelerin insan ihtiyaç ve isteklerini karşılamak için hazırlayıp sunduğu fiziksel bir nesne, bir hizmet veya düşüncedir. Hiç kuşkusuz üretim kontrolünde tüketici beklentilerinin iyi anlaşılması gerekmektedir. Tüketicilerin talep ettikleri ürünlerin kalite ve fiyatlarıyla kendilerine uygun olmasıdır. İşletmeler de ürünlerini talep edilen kalite, miktar, yer ve zamanda mümkün olan en düşük maliyette üretmenin yolunu ararlar. Mal ve hizmetler genellikle iş gücü ve sermayenin doğal kaynaklara uygulanmasıyla oluşturulur. Ticari sektörde mal ve/veya hizmet üretmenin öncelikli amacı kâr elde etmektir. Bu nedenle rekabet söz konusudur. Piyasa rekabeti olmayan, kalite, cins, miktar ve zamanında mal ve/veya hizmet üretemeyen işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri oldukça güçtür. Oysa kâr amacı gütmeyen (ticari olmayan) sektörle, kamu sektöründe üretimin öncelikli amacı genellikle halkı yakından ilgilendiren sosyal konulardır. Başka bir deyişle eğitim, sağlık, kültür ve spor gibi toplumun sosyal ihtiyaçlarını karşılamak üzere örgütlenmiş, çoğunlukla devlet tarafından finanse edilen kamu ve kamu yararına faaliyet gösteren kurumlarda, maliyete dayalı fiyatlandırmada kâr elde etmek yerine, genellikle gelir ve giderlerin denk tutulmasına çalışılarak toplumsal yarar elde etmek hedeflenir.

HİZMET ÜRETİMİ

İnsan ihtiyaçları sadece maddelerin/malların talebi ve tüketilmesi ile sınırlı olmayıp hizmetleri de içermektedir. Ayrıca hizmetler çok hızlı yenilenen ve gelişen sektörlerinden biridir. Kişisel bakım, taşımacılık, danışmanlık, sağlık, bankacılık, sigortacılık, eğitim, kültür, turizm, spor ve rekreasyon program ve ticari faaliyetleri hizmet sektörünün çıktılarında örneklerdir. Hastaneler, okullar, oteller, lokantalar birer hizmet işletmesidir. Yaptıkları hizmet üretimlerinden dolayı bu tür işletmelere hizmet işletmesi ve tüm hizmet işletmelerinin oluşturduğu sektöre de hizmet sektörü adı verilir. Hizmet bir grubun diğerine sunabileceği soyut, sahiplenilemeyen ancak fiziki bir mala bağlı olabilen ya da olmayan bir faaliyet ve fayda diye tanımlanmaktadır.

SPOR İŞLETMECİLİĞİNDE ÜRETİM STRATEJİLERİ

Sportif organizasyonların varlığı insan ihtiyaçlarından kaynaklanmakta ve bu ihtiyaçlar spor tesislerinde üretilen spor programlarıyla karşılanmaktadır. Öyleyse spor tesislerinde verilen hizmet üretimi; insanları memnun edecek spor programlarına dayanmaktadır. Spor programları ise kişilerin

farklı spor aktivitelerine katılma taleplerini karşılamak için yapılan bir planlama sürecidir. Burada spor programının sunulacağı hedef kitlenin özellikleri bilinmelidir. Kişi veya grupların şahsi ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik spor hizmetleri ise aktif-pasif katılım olarak iki farklı spor hizmet programına dayanmaktadır. Hem aktif katılımı sağlayan yaygın ve rekreasyonel spor dalları ve hem de pasif katılım adı altında toplanabilecek seyirciye yönelik spor etkinlikleri birer hizmet özelliği taşımaktadırlar. Nitekim bu iki organizasyon türü de katılımcıların ihtiyaç ve isteklerini tatmin etmek amacıyla üretilmektedir. Bunlara yönelik üretilecek hizmetler, spor işletmelerinin birçok girdiyi belirli bir işleme tabi tutarak, çevreye çıktı/spor hizmeti olarak sunmaya ilişkin bir süreci ifade etmektedir.

Arz-Talep İlişkisi Açısından Spor Hizmetleri Üretimi

Bir ekonomide kamu ve özel sektör arasındaki temel farklılık, sektörlerin mülkiyet sahipliği ve amaçlarından kaynaklanmaktadır. Özel sektörde işletmelerin tanımlanabilen ve gösterilebilen sahip ya da sahipleri varken, asıl amaçları kâr elde etmektir. Kamu sektöründe ise üretim faktörü sahibi özel idare, belediye, üniversite ve diğer kamu kurum ve kuruluşlarıdır. Bu kurumların ve bu kurumlara bağlı kuruluşların bireysel sahipleri yoktur. Bütünüyle topluma ait bu kurumların kâr etme amaçları, kamu hizmeti yararına anlayışıyla yumuşatılmıştır. Şüphesiz bu sistemin işleyişinde insanların ihtiyaç ve istekleri yanında spor hizmeti üretildiği anda tüketilmek zorunda olduğundan pazarlama ile ilgili birçok faktör de rol oynamaktadır. Bu yüzden bir spor tesisinin en uygun tarzda kurulup işletilmesinde sırasıyla;

- Öncelikle mevcut durum değerlendirilerek spor envanteri çıkarılmalı, • Daha sonra ideal spor talebi tahmin edilmeli,
- Bilahare tesis için yer seçimi yapılmalı,
- Hemen sonra tesisin iç ve dış tasarımıyla çekiciliği ve kullanılabilirliği sağlanmalı,
- Ardınca tesiste sunulacak spor programları -hedef kitlelerin beklenti, istek ve ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde tasarlanarak- geliştirilmelidir. Böylece bir taraftan tesisin yerleşim düzeniyle üretilecek spor programları katılıma uygun hâle getirilebilecek, öte yandan mekânın etkin kullanımıyla iş gücü, malzeme vb. üretim girdileri en aza indirilerek etkililik ve verimlilik sağlanabilecektir. Bir spor tesisinde gerçekleştirilecek spor programları genel olarak tesisin kapasitesiyle sınırlıdır. Bu nedenle etkililik ve verimliliği artırmak bakımından işletme büyüklüğü ile hizmet üretimi ve faydalanma oranı arasındaki ilişkilerin en uygun hâle getirilmesi gerekmektedir. Spor Programı Geliştirme Bir ürün olarak sunulacak programın önceden ayrıntılarının belirlenerek düzenli bir şekilde kullanıcılara ulaştırılması planlamayı gerekli kılar. Olacakların önceden tahmin ve kontrol edilmesi için planlama, bir düşünce süreci tarzında başlayıp şekillenmekte ve kâğıda dökülebilmektedir. Spor programlarını çeşitlendirmede ilgili birim ve kişilerden bilgiler toplanmalıdır. Öte yandan artan ya da azalan talebe göre personel, araç gereç ve programın uygulama süresinde, geçici ve sınırlı genişleme ya da daralma yoluna gidilebileceği gibi, talepteki artışların kalıcı olması hâlinde ilave yapı ve mekânlarla tesisin üretim kapasitesinin artırılması anlamında uzun vadeli genişleme de söz konusu olabilir. Eğer işletmenin spor programlarına sezonluk, mevsimlik, tatil günleri veya günün belirli saatlerinde talep artışı varsa, personelin fazla mesai ve vardiya usulü yoluyla çalıştırılması; duruma göre tesisin ışıklandırılması, ısıtılması vb. değişikliklerle ilave mekân ve tesise gerek duyulmadan kapasite artırılabilir.

Spor Programları Sunumunda Uzmanlaşma

Uzmanlaşma genellikle iş bölümü ile ele alınan bir konudur. Uzmanlaşma insanın bilgi, dikkat ve çabalarını belirli husus veya hususlar üzerine yoğunlaştırarak yetkin duruma gelmesidir. Her insanın kuvvetli ve zayıf yönleri bulunması sebebiyle, işlerin bu durum dikkate alınarak dağıtılması gerekmektedir. Spor hizmetleri veren kişi de gerek beşerî ilişkileri ve teknik becerisiyle gerekse bilgisiyile tüketicileri tatmin edecek tecrübeye sahip olmalıdır. Herkesin her işi verimli ve etkili yapabilme güçlüğü karşısında spor tesislerinde katılımcıya doğrudan ya da dolaylı hizmet veren her iş görenin kendi alanında ihtisas sahibi olması beklenmektedir. Bu konuda işletmenin insan kaynakları birimi ya mevcut çalışanlarını eğitimden geçirebilmekte ya da daha yetenekli ve yetkin bireyleri istihdam edebilmektedirler.

Spor Programlarında Hizmet Standardı ve Kalite

Standartlaştırma belli bir faaliyet için bir ölçü, esas ve kaideler koyma ve uygulama işlemidir. Bunun işletmelere sağlayacağı birtakım yararlar vardır. Standartlaştırma genellikle endüstri işletmelerinin mamulleri için uygulanmakla birlikte, hizmet gibi soyut işlemlerde de kısmen söz konusu olabilmektedir. Örneğin hizmet işletmelerinde de standart uygulamalar ile maliyetler düşürülebilir. Üretim, pazarlama, personel gibi işletme görevlerinde basitleştirilme sağlanabilir. Planlama ve proje işlemleri kolaylaştırılabilir, iş güvenliği artırılabilir, kısaca işletme yönetiminin etkili ve verimli çalışmasına katkıda bulunulur. Hizmet sunumunun tanımlanabilecek en iyi özellikleri bünyesinde taşıması, hem müşteri beğenisi hem de iş görenlerin davranışlarına bağlıdır. Belki örnek alınabilecek veya spor programlarının sunumuna dayalı bazı standartlar oluşturulabilir. Ancak, hizmet kalitesinin ölçümü, kolayca kontrol edilemeyen birçok faktörle sınırlıdır. Dolayısıyla hazırlanan spor programının

planlanan ve beklenen hizmete eşdeğer olduğunun bilinmesinin kesin bir yolu olmadığı söylenebilir. Öyleyse bir spor işletmesi, kendini rakiplerinden farklılaştırabilmenin yolunu sürekli aramalıdır. Spor hizmetlerinde standart sağlama çabaları kapsamında katılımcıların gereksiz formalitelerden uzak tutularak üretilen spor hizmetlerinden daha rahat faydalandırılması düşünülmelidir. Dolayısıyla sürekliliğin ve kaliteli bir spor hizmet sunumunun sağlanması için basitleştirilmiş hizmet sisteminin (iş akışı) tanımlanması gerekmektedir.

PAZARLAMA KAVRAMI

Pazarlama “tüketici ihtiyaçlarının tahmini, tespiti ve tatminine yönelik kâr amaçlı bir yönetim faaliyeti” şeklinde tanımlanmaktadır. Amerikan Pazarlama Derneği ise pazarlamayı “kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak değişimleri gerçekleştirmek üzere, fikirlerin, ürünlerin ve hizmetlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılıp tutundurulması ve dağıtımıyla ilgili planlama ve uygulama süreci” olarak görmektedir.

PAZARLAMA STRATEJİLERİ

İşletme yöneticisinin pazarda bulunan fırsatları, işletmenin kaynakları ve hedefleriyle ahenkli hâle getirecek bilimsel yöntemlerle, var olan teknolojiyi de kullanarak değerlendirmesi gerekmektedir. Burada pazarlama faaliyetlerinin belirlenen işletme amaçlarına göre yöneltmesini sağlayacak bir planlamanın yapılması önemlidir. O hâlde işletmenin üreteceği mamulün tespitiyle başlayıp, bunu uygun zaman, yer ve fiyatla hedef pazara ulaştırılması ve sonrasındaki süreci de kapsayan bütün faaliyetlerin rasyonel ve sistematik tarzda gerçekleştirilmesinin iyi bir pazarlama araştırması ve etkili yönetime bağlı olduğu söylenebilir.

SPOR İŞLETMECİLİĞİNDE PAZARLAMA STRATEJİLERİ

Spor pazarlaması spor tüketicilerinin değişik tokuşa konu olan her türlü ihtiyaç ve istekleri karşılamak üzere tasarlanan bütün etkinlikleri içermektedir. İşletmecilerin pazarlama stratejilerini belirleyebilmeleri için katılımcıların hizmetten beklentileri spor hizmetleri açısından şu şekilde yorumlanabilir. Bir spor programının katılımcıların beklentilerini karşılama derecesi hizmetin performans yararını göstermektedir. Kişinin katılacağı spor programını seçerken bürokratik işlemlerle uğraşmadan hizmetten yararlanabilmesi ve bu programı uygularken beklentisine asgari bir sürede ulaşabilmesi kolaylık yararını ifade etmektedir. İnsanlar bir spor hizmetine sadece kendisine sağlayacağı somut faydalar için değil, bazı sosyal ve soyut yararları temin etmek amacıyla da katılmaktadır. Hatta saygınlık yararı onların sosyal statülerini tamamlamada çoğu kez daha ön plana çıkabilmektedir. Her pazarın fiyata duyarlı olan ya da olmayan bir bölümü vardır. Fiyat konusunda duyarlı olmayan insanlar genellikle kendilerince daha kaliteli ya da kalburüstü olarak tanımlanabilen yerlerdeki spor programlarına katılmayı tercih edebilmektedirler. Oysa fiyatlar hususunda hassas olan insanlar belli bir programı tercih etmekten çok, daha düşük fiyatlı bir başka programa yönelebilirler. Bu durumda fiyat yararı söz konusudur. Netice itibarıyla, insanın iş ortamının sıkıcılığından kurtulup, işten artan boş zamanını faydalı aktivitelerle değerlendirmek istemesi temel bir ihtiyaç hâline gelmektedir. Bu da gönüllü bir iştirak şekli olmasına rağmen harcanabilir zaman ve paranın yanında, insanların bunları nasıl kullanmayı tercih edeceklerinin bilinmesini gerektirir.

Pazar Araştırması

Pazarlamacılar pazarlama araştırması ile pazar veya piyasa araştırması arasında çok belirli bir fark olduğunu bilmektedirler. Pazar veya piyasa araştırması belirlenmiş bir piyasada yapılan araştırma hakkındadır. Örneğin bir firma uygun bir piyasa kesimini seçtikten sonra belirli bir hedef piyasada pazar araştırması yapmak isteyebilir. Buna karşılık pazarlama araştırması firmanın pazarlama alanında yaptığı tüm araştırmalar hakkındadır. Böylece pazar veya piyasa araştırması sınırlı, küçük ve pazarlama araştırmasının ufak bir kısmı olarak görülür. Diğer ürünlerde olduğu gibi spor hizmetleri için pazarlama kararlarının alınabilmesi doğru bilgi kaynağına ulaşma ve bilgi toplamaya dayanmaktadır.

Bu bilgiler genellikle şu üç yolla elde edilebilirler:

- Pazarı oluşturan kişi ve işletmelerden deney, anket, gözlem ve mülakat yöntemleriyle elde edilen esas (birincil) veriler
- İşletme tarafından tutulan kayıt, istatistikler ve çeşitli raporlardan elde edilen iç veriler
- Diğer kurumlardan elde edilebilecek nüfus, millî gelir, vb. istatistikler gibi dış kaynaklı, tali (ikincil) veriler

Hedef Pazarın Seçimi ve Pazar Bölümlemesi

İnsanların hareket ihtiyacı vardır. Herkesin fiziksel aktivite istekleri ise farklıdır. Örneğin bazı insanlar bunu, ulaşım için yürümeyi ya da bisiklet sürmeyi tercih etmekle, egzersiz yapmakla (ister organize olsun ister olmasın), spor faaliyetlerine katılmakla, parkta oyun oynamakla, bahçede çalışmakla, asansör yerine merdiveni tercih etmekle ve rekreasyon tesislerini kullanmak gibi birçok farklı şekilde gerçekleştirebilmektedirler. Spor tesisleri işletmeciliğinde pazarlama, sportif ihtiyaçları

ve arzuları hem değişim süreçleri hem de uzun vadeli ilişkiler yoluyla karşılamaya odaklanır. Spor hizmeti verilecek pazar, sportif bir ürünü yani bir spor programını satın alan veya tüketen ya da satın alma-kullanma ihtimali olan bireylerden oluşmaktadır. Spor işletmeleri ve programlarının varoluş sebebi, başta boş zamanları değerlendirme olmak üzere, insanların sporla ilişkili bir dizi ihtiyaç ve isteklerini karşılamaya dayanmaktadır. Bu nedenle sportif aktiviteler olarak tasarlanacak programlarda insanların ihtiyaç, beklenti ve arzuları önemli unsurdur.

Pazar Karmasının Oluşturulması

Belirlenmiş hedef pazar grupları için hazırlanacak program/hizmetlerin tasarlanması amacıyla pazarlama karması adı verilen değişkenlerin işleme tabi tutulması gerekmektedir. Genel pazarlama sürecinin temel prensipleri spor hizmetleri pazarlamasını da ilgilendirmektedir. Pazarlama karması genellikle dört temel element üzerine kurulmuştur.

Pazarlama karmasının 4P'si olarak adlandırılan bu değişkenler:

- Ürün (product)
- Yer (place)
- Fiyat (price)
- Tanıtım/tutundurma (promotion) olarak ifade edilmektedir.

Ürün

Pazarlama programlarının hazırlanmasına ürün planlaması ile başlanır. Ürün, stratejik bir karar değişkenidir.

İşletmenin pazarlama faaliyetlerinin tamamı ürüne bağlıdır. Yer/dağıtım, fiyat ve tutundurma kararlarının şekillendirmesi ürüne dayanır. Sportif hizmetleri yürüten organizasyonlar söz konusu olduğunda ürünü, program adıyla telaffuz etmek daha uygundur.

Yer

Pazarlama karmasının ikinci elemanı olan yer fiziki bir ürüne yönelik yaklaşımda üretim veya satın alma mahallini ya da dağıtım ve dağıtım kanallarını ifade etmektedir. Oysa spor hizmetlerinin pazarlamasında ürünün tüketiciye götürülmesini sağlayan fiziki bir dağıtım söz konusu olmadığı gibi tüketicinin spor hizmetini kullanmaya gelmesini gerekli kılan bir faaliyet vardır.

Fiyat

Pazarlama karmasının kontrol değişkenlerinden üçüncüsü olan fiyat, bir ürünün tüketici tarafından satın alınabilmesi için kabul etmesi gereken değerdir. Fiyat tüketici talebini, örgüt imajını ve kârlılığını yakından ilgilendirdiğinden pazarlama stratejilerinin önemli unsurlarındandır. Spor hizmet ve programlarının fiyatlanmasında işletme içi ve dışı bazı etkenleri göz önünde tutmak gerekir.

Tanıtım/Tutundurma

Pazarlamanın dördüncü elemanı olarak adlandırılan tutundurma (promotion) piyasada bulunan bir mal/hizmet ya da markaya talebi arttırmak için gösterilen çabaları kapsamaktadır. Tutundurma, ürün veya hizmetin tüketicilere tanıtılması, yararlarının açıklanması ve tüketicilerde ilgi ve satın alma isteği uyandırmaya yönelik iletişim çabalarından oluşur. Tutundurmanın alt bileşenleri reklam, duyurum, satışta özendirme ve kişisel satıştır.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI VE ANLAMI

İnsan kaynakları (İK), işletmenin tüm çalışanlarını içeren bir kavramdır. Modern iş anlayışında kurum çalışanları aynı zamanda “iç müşteri” olarak değerlendirilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi (İKY), “bir örgütün amacına ulaşmasını sağlamak üzere, bu örgüte ait personelin sağlanması, yetiştirilip geliştirilmesi, maddi bakımdan tatmini, tamlanması, sağlık ve korunmasının temin edilmesi gibi konularla ilgili bir fonksiyon” olarak tanımlamak mümkündür.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANLAYIŞININ GELİŞİMİ

Modern tarihte Sanayi Devrimi olarak adlandırılan tarım ve el sanatları ekonomisinden sanayi ve makine imalatının egemen olduğu bir ekonomiye geçiş süreci 1768’de James Watt’ın buhar makinesi icadı ile başlamıştır. Genel olarak iş hayatında stratejik öneme sahip bu gelişme ile fabrikalaşma ve seri üretime geçiş söz konusu olmuş; ülkelerin kültürel, siyasi ve ekonomik yapılarında kalıcı değişimler yaşanmıştır. İnsan kaynakları kavramı, 1980’li yıllarda personel kavramının yerine kullanılmaya başlanmıştır.

Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

Personel yönetimi; yalnızca iş görenlerin birtakım hakları ve örgüt içi iletişimi düzenleyen bir birim olarak görülürken insan kaynakları yönetimi; örgüt hedeflerinin belirlenmesi, uygulanması ve kontrol edilmesi gibi görevlerin yanı sıra iş gören gelişimini destekleme, iş gören bulma, seçme, eğitme, iş gören verimliliğini artırma gibi faaliyetleri de yapmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi insan unsurunu örgütün merkezine koymuş ve onu en önemli sermaye olarak kabul görmüş bir anlayıştır. Dolayısıyla insan kaynağını seçme, yerleştirme, geliştirme, en verimli şekilde değerlendirme ve gerekirse iş sözleşmesine son verme (İşten çıkarma) şeklinde izlenecek bir yol ile örgütün amaçlarına ulaşması düşüncesi hâkimdir.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM İLKELERİ

İnsan kaynakları yönetimi alanında bazı ortak ilkeler geliştirilmiştir.

Bu genel ilkeler şu şekilde açıklanabilir:

- İnsana Saygı İlkesi
- Tarafsızlık İlkesi
- Eşitlik İlkesi
- Açıklık İlkesi
- Gizlilik İlkesi

SPOR İŞLETMECİLİĞİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İŞLEVLERİ

Spor İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri İnsan kaynakları yönetimi işlevleri aşağıdaki şekliyle özetleyebiliriz.

- Örgütün insan kaynakları ihtiyaçlarını belirlemek ve bununla ilgili planlar geliştirerek uygulamak,
- İş tanımları ve özellikleri için iş analizleri yapmak,
- Örgüt açısından en gerekli insan kaynağını araştırıp bulmaya çalışmak,
- Bulunan insan kaynaklarının içinden testler ve mülakatlarla doğru seçimler yapmak ve seçilenleri gerekli yerlere yerleştirmek,
- Çalışanları eğitmek ve yönlendirmek,
- Çalışanların performanslarını arttırmak için sistemler oluşturmak,
- Çalışanların kariyer planlamasını yapmak,
- Örgütün eşit iş imkânlarının tamamının gerçekleştirilmesini sağlamak,
- Örgütsel gelişim programları hazırlamak ve uygulamak,
- Çalışanların özellik ve niteliklerini korumak ve onlara sosyal hizmetler vermek,
- Çalışanlara çalışmalarının karşılığı olan ücreti ödemektir.

Spor İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlaması

Bir örgütün kısa, orta ve uzun dönemlerde üreteceği mal veya hizmet miktarıyla istihdam edeceği iş gören sayısı arasında önemli bir ilişki vardır. Bu ilişki örgütün şimdiki ve gelecekteki insan kaynağı ihtiyacını tahmin etmeyi gerektirmektedir. İş gücü planlaması olarak da adlandırılan bu işlem, İKY’nin diğer işlevlerinin yürütülmesine temel oluşturmaktadır. Çünkü iş gücü planlaması ile gerekli insan kaynağının sayı ve nitelikleri belirlenebilmekte ve planlamanın biçimlendirdiği çerçeveye göre iş gören sağlama ve seçme işlevi yerine getirilebilmektedir.

Spor İşletmelerinde İş Analizi

İş analizi, bir işin detaylandırılarak güvenilir ve doğru bilgileri toplama işlemi olarak tanımlanır. Bu bilgiler, işin cinsini, harcanan zamanı, kullanılan iş araçlarını, malzemeleri, işin gerektirdiği yetenekleri, tecrübeleri, yetki ve sorumlulukları ve işin hangi koşullar altında yapıldığını kapsar. Her iş bu standart özellikleri yönünden analize tabi tutulur.

İş Değerleme ve Ücret Yönetimi

İş değerlendirilmesi işletmedeki işlerin kendi arasındaki değerinin belirlenmesi ve karşılaştırılması, işlerin zorluk ve kolaylık derecesinin belirlenmesi olarak ifade edilmektedir.

Spor İşletmelerinde İş Gören Bulma ve Seçme

İKY'nin birincil görevi örgütte üretilip pazarlanan spor programlarının hazırlanıp sunulmasında emeği bulunan çalışanlarından en üst düzeyde yararlanmadır. Bunun başarılması insanların işletmede çalışmaya özendirilmesi, seçilip işe alınması, eğitim ile desteklenmesi ve işletmede korunmalarıyla ilgili görevleri de kapsar. İş analizi sonucunda belirlenen iş tanımları ve gereklerine göre belirlenen örgütün İK ihtiyacının tespitinden sonra sıra uygun iş görenin seçilmesi ve işe alınması işlemine gelmektedir. Personel alım ve seçim süreci işletmenin İK politikasıyla uyumlu eleman ihtiyacını karşılamak üzere uygun personel seçimi yöntemleri kullanılır. İşe uygun personel seçimi işletme hedeflerinin zamanında gerçekleşmesi, örgüt kültürünün benimsenmesi ve kaliteli bir ürün veya hizmet üretimi açısından dikkat edilmesi gereken bir husustur.

İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme

İKY'de bir iş gören eğitim programının başarısı için üst yönetim tarafından desteklenmesi gerekir. Yönetimin eğitime verdiği değer, eğitime katılanların da aynı değeri vermesine yol açacaktır. İKY eğitimi her ikisi de örgüt tarafından planlanmasına rağmen bireysel ve örgütsel açıdan iki yönüyle tanımlanmıştır.

- “Bireysel açıdan eğitim amaçlara ulaşma başarısını arttırmaya yönelik, iş görenlerin davranış, bilgi, yetenek ve güdülenmelerini değiştirme ve geliştirme sürecidir.”
- “Örgütsel açıdan eğitim, örgütün etkililik, etkinlik ve verimlilik açısından mevcut başarısını geliştirmeyi amaçlayan yönetim araçlarının tümüdür.”

Spor İşletmeciliğinde İş Gören Eğitimi

Spor hizmet ve programlarını hazırlayıp sunan işletmelerinin önemli görevlerinden biri de iş gören eğitimidir. Spor hizmet işletmelerinde değişime uyum sağlayan, yenilikleri takip eden, beşerî ilişkilerde tecrübeli insan kaynağına sürekli ihtiyaç vardır. İş görende bulunması gereken bu özelliklerin bir kısmı eğitim sürecinde kazandırılabilir. Diğer işletmelerde olduğu gibi spor işletmelerinde de eğitim programlarının etkili olabilmesi için hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, bu ihtiyaçlara uygun kısa, orta ve uzun süreli programların geliştirmesi gerekmektedir.

İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme

Performans, yapılan iş veya görevin ne ölçüde yerine getirilip getirilmediğini ortaya koyan değerlendirme kriteridir. İşletmenin hedeflerine ulaşmasında personelin ne düzeyde katkı sağladığının değerlendirilmesi açısından performans değerlendirme son derece önemlidir.

Spor İşletmeciliğinde Performans Değerlendirme

Spor işletmelerinde üretilen hizmet programların tüketicilerce benimsenmesinin en önemli koşulu müşteri beklenti ve ihtiyaçlarının uygun düzeyde karşılanmasıdır. Spor hizmet sektöründe işletmelerinin etkililiğini ve kârlılığını etkileyen en önemli faktör, iç müşteri ile dış müşteri arasındaki beşerî ilişkiler olarak görülmektedir. İnsan kaynağının önemli bir etken olduğu spor işletmelerinde performans değerlendirme örgüt hedeflerini anlatmaya imkân verir.

HALKLA İLİŞKİLER

Halkla ilişkiler işletme yönetimine katkı sağlayan bir destek fonksiyon olarak örgütsel yapı içinde yer almaktadır. Halkla ilişkiler, organizasyon ile ilgili çevreleri arasında karşılıklı iletişimi, anlayışı, kabulü ve iş birliğini sağlayıp sürdürmeye yardımcı farklı bir yönetim işlevidir. Bu işlev, kamuoyu hakkında yönetimin bilgilendirilmesi, yönetimin kamuya karşı sorumluluklarının neler olduğunun saptanması ve çevrede meydana gelen değişimler konusunda yönetimin eğilimleri tahminine yardımcı olmak üzere bir erken uyarı sistemi hizmetlerini de kapsar. Bir işletmedeki halkla ilişkilerin temel stratejisi; işletme tarafından güdülen politikaları ve yapılan faaliyetleri ilgili çevrelere benimsetmek, onların güven ve desteğini kazanmaktır. Halkla ilişkiler çabalarıyla işletmeler; hızlanan nakit akışı, verimlilikte artış, satışlardaki yükselme, iş gören devir hızında denge, hisse başına düşen kâr gibi somut sonuçlar elde edebilmektedir. Halkla ilişkilerin sadece kurumlara özgü bir faaliyet alanı olduğu düşünülebilir. Ancak bazı görüşlere göre kişiler (politikacı, sporcu ve sanatkarlar) için de halkla ilişkiler faaliyetleri söz konusudur. Harlow'un tanımdaki organizasyon (örgüt) kavramından hareketle halkla ilişkilerin sadece kurumlara özgü bir faaliyet alanı olduğu düşünülebilir. Ancak bazı görüşlere göre kişiler (politikacı, sporcu ve sanatkarlar) için de halkla ilişkiler faaliyetleri söz konusudur. Şüphesiz bu kişilerin halkla ilişkiler kapsamında yürüttüğü çabalar kendileri için gibi gözükse de bir anlamda onları finanse eden, sponsorluğunu yapan ya da bağlı buldukları örgütlerin de tanıtım ve imajında etkilidir. Mesela, halkın beğenip desteklediği bir sporcunun aynı zamanda transfer edildiği kulübe de itibar kazandırdığı söylenebilir. Keza, bir kurum asıl faaliyet sahasına girmemesine rağmen, kurumsal, sosyal veya halkın desteğini yanına alma gibi gayelerle başarılı sporcuların sponsorluğunu yapabilmektedir. Bu durum bir bakıma o kurum için planlı yürütülen bir halkla ilişkiler çalışmasıdır.

HALKLA İLİŞKİLER TARİHSEL SÜREÇ

19. yüzyılın sonlarından itibaren bir kimlik kazanan halkla ilişkiler anlayışının gelişimini günümüze kadar farklı aşamalarda değerlendirmek mümkündür. Halkla ilişkilerin ilk basamağını oluşturan ve ona resmiyet kazandıran faaliyetler, iş hayatına uygun bir ortam hazırlayabilmek için basın, kamu kuruluşları ve kanun yapıcıların desteğini kazanmak amacıyla ilişki kurma esasına dayanarak başlamıştır. Bu temas genellikle yasal çerçevede kulis faaliyetleri olarak bilinen lobicilik çalışmalarına dayanan basın sözcülüğüne benzer bir işlev üstlenmiştir. Bu dönemde halkla ilişkiler basın açıklamaları, basın toplantıları, lobicilik, kurumsal reklam gibi yöntemlerle açıklanmıştır. Bir sonraki aşamada şirketler duyurum için gösterilen çabaların değerini anlayarak halkla ilişkileri tüketicilerin ilgilerini işletmeler ve ürünleri üzerine çekmeye çalışan bir tanıtım faaliyeti olarak planlı bir şekilde yürütmüşlerdir.

SPOR İŞLETMECİLİĞİNDE HALKLA İLİŞKİLER STRATEJİLERİ

Örgütsel İletişim Yönetimi Her türlü spor kurum ya da kuruluşların muhataplarına iyi ve kaliteli hizmet karşılığı elde etmek istediği kâr ya da karşılıklı kabule dayalı iş birliği sürecini sağlam temellere oturtmak için halkla ilişkileri bilinçli bir şekilde uygulamalıdır. Bu spor işletmelerini ve sunacağı hizmetleri ilgili çevresinin anlaması, desteklemesi ve katılması için fevkalade önemlidir. Spor işletmeleri için de kapsamlı iyileştirme sağlayan halkla ilişkiler uygulamaları, spor yönetiminin sürekli genişleyen alanındaki boşlukları dolduran bir örgütsel iletişim yönetimidir.

Dış Çevre Spor işletmelerinde halkla ilişkilerin işlevlerini kurum dışı ve kurum içi boyutlar ile incelemek mümkündür. Bu boyutlardan ilki olan dış çevreye yönelik ilişkiler kurumun tanıtımı yanı sıra itibarını da sağlamayı amaçlamaktadır. Halkla ilişkilerin temel amaçlarından bazıları, kuruluşun itibarını oluşturup, sürdürmek, korumak, artırmak ve olumlu bir imaj sunmaktır. Bir diğer önemli halkla ilişkiler hedefi, muhatapları ve örgüt arasında iyi niyet yaratmaktır. Bu, kuruluşun yakın ve uzak dış çevresini oluşturan; hissedar ve yatırımcı ilişkileri, medya ilişkileri ve toplum ilişkileri gibi işlevleri içerir.

İç Çevre Bakımdan Spor programı üreterek hizmet veren emek-yoğun işletmelerde insan kaynağı önemli role sahiptir. Çünkü spor işletmelerindeki iç çevresinin en önemli unsuru insan kaynağı/emek girdisidir. Yönetim ve çalışanlar arasında açık bir iletişimin esas olduğunu birçok işletme kabul etmektedir. Halkla ilişkiler, bir kuruluş ile muhatapları arasındaki iki yönlü iletişimi içerir. Bir organizasyonun başarı ya da başarısızlığında etkisi olabilecek muhatapları dinlemenin yanı sıra bu çevrenin tutum ve davranışlarını analiz etmeyi ve anlamayı gerektirir. İşte o zaman bir kuruluş etkili bir halkla ilişkiler kampanyasına girişebilir. Pek çok küçük işletme sahibi kendi şirketleri için halkla

ilişkiler faaliyetlerini yürütmeyi seçerken diğerleri bir halkla ilişkiler uzmanı istihdam etmeyi veya biraz daha büyük firmaların yöneticileri dışarıdan bu hizmeti almayı tercih edebilir.

HALKLA İLİŞKİLER ORTAM VE ARAÇLARI

İşletmelerde bilgi ve haber akışını sağlamak üzere çeşitli iletişim araçları kullanılmaktadır.

Mesajlarını oluştururken halkla ilişkiler amaçlı tüm araçların avantajlarını ve dezavantajlarını iyi analiz edebilmelidir. “Tüm araçlar için aynı mesaj verebilir mi?” veya “Mesaj hangi araçla hedef kitleye ulaştırılırsa daha doğru olur?” gibi sorulara cevaplar aranarak hangi aracı ya da araçları kullanacağı ve bu araçlar aracılığı ile medya ile nasıl ilişki kuracağı konusunda fayda sağlar. Spor işletmelerince de kullanılacak halkla ilişkiler ortam ve araçları;

- Gazete, dergi/sürelî yayınlar, mesleki ve sektörel yayınlar, ajanda ve yıllıklar, doğrudan postalama bültenleri, afişler, ilan tahtası (billboard), kurumsal reklam ve duyurular gibi yazılı,
- Radyo, telsiz, telefon ve benzeri kitle iletişim araçları,
- Bilgi ve verileri kalıcı olarak kaydetmeye yarayan elektronik kayıt cihazları, kameralı sohbet odaları, web sayfası, elektronik posta, internet gibi kurumsal görseller,
- Yıl dönümü, kutlama, kültür ve sanat, fuar ve sergi, yarışma ve sponsorluklar gibi organizasyonel etkinlikler,
- Kurumla ilgili bilgileri paylaşma, tüketici şikâyetlerinden haberdar olma ve çözümler geliştirme ve ilgili birimleri haberdar etmede sosyal ağlar/sosyal medya, şeklinde sıralanabilir. Spor işletmeleri kurumsal tanıtımını ve bilgilendirmeyi hedef kitlenin durumuna göre aşağıdaki geleneksel araçlarla da gerçekleştirebilir:
- El kitapçığı/broşür
- İlan tahtası
- Afiş
- Pankart
- El ilanları
- Resimler
- Grafikler

SPOR TESİSLERİNDE FİNANSMAN VE BÜTÇELEME

Günümüz dünyasında spor endüstriyel anlamda günden güne büyüyen ve her geçen gün büyüme hızı artan bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır. Sporun endüstriyel boyutunun yanında, bireylerin spora erişimi noktasında anayasal bir hak olarak değerlendirilmesi de spor tesislerinin yaygınlaştırılması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. İşletmeciliğin temelinde insanların ihtiyaç duydukları mal ya da hizmetlerin üretimi ya da pazarlanması amacıyla üretim faktörlerinin planlı ve sistemli bir biçimde bir araya getirilmesi yatmaktadır. Finansman konusu özelinde yapılan bir değerlendirmede üretim faktörleri düşünüldüğünde sermaye unsurunun ön plana çıkması gerekir. Literatürde finansman kavramı ile ilgili en sık rastlanan tanımlardan biri şu şekildedir: Bir girişim ya da işletmeye, var olabilmesi, işleyebilmesi ya da gelişebilmesi için ihtiyaç duyulan paranın sağlanması işine finansman denmektedir. Finansal sistem Finansal sistem, fon fazlası ve fon açığı olan kişi veya kurumlar arasındaki fon alışverişinin, finansal kurumlar aracılığı ile yatırım ve finansman araçları kullanılarak belirli bir hukuki ve idari düzen içinde gerçekleştirildiği yapıdır. Söz konusu sistem içerisinde fon fazlası olanlar sahip oldukları fonlardan gelir elde etmek amacı ile finansal aracı kurumlara yönlendirirler. Finansal aracı kurumlar ise söz konusu fonları fon açığı olanlara belirli finansal araçlar ile hukuki kurallar çerçevesinde sunar.

FİNANSAL YÖNETİM

Her işletmede olduğu gibi spor tesislerinde de öncelikli amaç kârlılıktır. Öte yandan kârlılığın mümkün olmadığı ve kuruluş amacı sosyal fayda sağlamak olan spor tesislerinde de tesisin ekonomik olarak mümkün olan en verimli biçimde işletilmesi gerekmektedir. Finansal yönetim, spor tesisinin ihtiyaç duyduğu fonları mümkün olan en uygun koşullarda temin etmeyi, edinilen fonların en rasyonel biçimde kullanılmasını ve sahip olunan fonların da en kârlı yatırımlara yönlendirilmesini sağlamayı amaçlayan faaliyetlerdir.

Analiz

Finansal analiz, spor tesisinin muhasebe birimi tarafından hazırlanan finansal tabloların incelenerek yorumlanması ve bunun sonucunda da spor tesisinin mevcut mali yapısının ortaya çıkarılması süreci olarak tanımlanabilir. Finansal analizin yapılış biçimine göre analiz süreci belirli bir dönemi kapsıyor ise statik analiz, birden çok dönemi kapsayarak dönemsel olarak farklı açılardan karşılaştırma yapılmasını içeriyor ise dinamik analiz olarak adlandırılmaktadır.

Planlama

Finansal yönetimin planlama fonksiyonunda amaç spor tesisinin finansal analizinde elde edilen bilgiler ışığında orta ve uzun vadeli hedeflerin belirlenerek bu hedeflere ulaşma noktasında ihtiyaç duyulan mali kaynakların en uygun biçimde tahsis süreçlerinin planlamasıdır.

Yatırım Kararları

Yatırım, bir işletmenin kimi zaman kısa, genellikle de orta ve uzun vadede getiri elde etmek amacıyla yapmış olduğu harcamalara verilen addir. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve piyasa değerlerini artırabilmeleri için yatırım yapmaları şarttır.

SPOR TESİSLERİNDE FİNANSMAN

Spor endüstrisi günden güne gelişmekte olan global ölçekte oldukça büyük bir ekonomi olarak karşımıza çıkmaktadır. Her işletme gibi spor tesisleri de gerek kuruluş gerekse işletme sürecinde finansmana ihtiyaç duyabilmektedir.

Kısa Vadeli Finansman Kaynakları

Spor tesislerinde kısa vadeli finansman kaynakları tesisin normal faaliyet dönemi içerisinde en fazla bir yıllık vadesi olan borçlarını temsil etmektedir. Orta Vadeli Finansman Kaynakları Orta vadeli finansman kaynakları pek çok kaynakta geri ödeme süresi 1-5 yıl arasında olan finansman kaynakları olarak kabul edilmektedir.

Uzun Vadeli Finansman Kaynakları

Uzun vadeli finansman kaynakları 5-10 yıl arası vadelere geri ödemesi olan finansman araçlarıdır. Spor tesislerinin uzun vadeli finansman aracı olarak kullanabileceği üç farklı seçeneğin olduğu görülmektedir.

SPOR TESİSLERİNDE BÜTÇELEME

Bütçe, geleceğe yönelik olarak genellikle bir yıl gibi bir süre için tasarlanan gelir ve giderlerin tamamı olarak ifade edilebilir. Spor tesisleri ile ilişki içerisinde olan çeşitli çevreler vardır. Bu

çevrelere çıkar çevreleri adı verilmektedir. Çıkar çevreleri spor tesisinde sürdürülen faaliyetlerin ekonomik açıdan etkinliğini görebilmek için bilanço gibi çeşitli finansal tablolara başvurabilir.

Spor Tesisinde Bütçelemenin Yararları

Spor tesis işletmelerinde bütçeler tesis yönetimi tarafından hazırlanıp kullanılan en önemli finansal planlama enstrümanları olarak kabul edilmektedir. Bütçeleme sayesinde spor tesisinin sahip olduğu kaynaklar doğru alanlara yönlendirilirken sahip olunan imkânlar dâhilinde kontrollü bir büyüme mümkün olabilmektedir.

Spor Tesisinde Bütçelemeye

Temel İlkeler

Spor tesislerinde bütçelemeye temel ilkeler bütçenin hazırlanması, onaylanması, hayata geçirilmesi ve denetlenmesi süreçlerinde dikkat edilmesi gereken hususları ortaya koymaktadır.

Genellik ilkesi; bütçe içerisinde gelir ve giderlerin birbiri ile karıştırılmadan ayrı biçimde belirtilmesi ilkesidir. Bu ilke sayesinde gelir ve giderler ayrı gruplar olarak oluşturulur. Gelir ve giderler kendi içlerinde gruplandırılabilir ama genel bakışta doğrudan gelir ve gider kalemleri okunabilir.

Birlik ilkesi; bütçeleme genellik ilkesinin bir sonucu olarak da değerlendirilebilecek bu ilke ile gelir ve giderlerin tek bütçede toplanması anlamına gelmektedir. Bu ilke sayesinde spor tesisinin rakipleri ile karşılaştırma yapması kolaylaşır. Bu karşılaştırma spor tesisine dışsal bilgi akışı sağlayarak faaliyetlerini optimize etme fırsatı verir.

Doğruluk ilkesi; daha önce bütçenin geleceğe yönelik bir tür plan olduğundan bahsedilmişti. Bu bağlamda spor tesislerinde bütçeleme yapılırken doğruluk ilkesine uygun hareket edilmesi gelir ve gider kalemlerinin yazılmasında olması gerekenden daha fazla iyimser ya da kötümser yaklaşım sergilenmemesi anlamına gelmektedir. Güncel ekonomik şartlar, spor tesisinin geçmiş performansı ve öngörülen risk ve fırsatlar göz önüne alınarak objektif bir yaklaşımla bütçeleme yapılmalıdır.

Açıklık ve anlaşılabilirlik ilkesi; spor tesislerinde bütçeleme faaliyetinde uyulması gereken bir diğer ilke de açıklık ve anlaşılabilirlik ilkesidir. Bu ilke bütçenin açık ve anlaşılabilir biçimde hazırlanması anlamına gelmektedir. Bir başka deyişle bütçe sadece konunun uzmanlarınca değil, sıradan bireyler tarafından da anlaşılabilir biçimde hazırlanmalıdır. Bu, spor tesisinin şeffaflığının bir göstergesi olarak kabul edilir ve mevcut ve potansiyel yatırımcılar için güven telkin edicidir. Diğer yandan spor tesisinin vergi gibi yükümlülüklerinin de açıkça ortaya konması sayesinde tesis açısından kamu denetim noktasında belirli kolaylıklara zemin hazırlar.

Tasarruf ilkesi; spor tesislerinde bütçe hazırlanırken bir araya getirilen gider kalemleri yöneticilerin bir bakışta toplam giderleri görmesine ve tasarruf etme noktasında doğru kararlar alabilmelerine olanak sağlar. Bu sayede önemli giderler ile nispeten daha az öneme sahip giderler birbirinden ayrılabilir.

Denklik ilkesi; spor tesisinde bütçeleme yapılırken gelir ve giderlerin birbirine denk olması ilkesidir. Bu ilke içerisinde gerçek denklik, görünüşte denklik ve bütçe dengesi olmak üzere üç teknik ifadeden söz edilmelidir. Gerçek denklik bütçe içerisinde yer alan gelir ve giderlerin birbirine denk olmasıdır. Görünüşte denklik ise gider kalemlerinin gelirlerden fazla olması durumunda gelirlere borçlanma eklenerek denkliğin sağlanmasıdır. Dönem sonunda bütçede yer alan gelir ve giderlerin denk olması hâlinde bütçe dengesinin sağlanmış olduğu kabul edilir. Bütçe dengesinin sağlanabilmesi doğruluk ilkesine bağlı olma ile gerçekleşebilir.

Zaman ilkesi; spor işletmelerinde bütçeleme yapılırken bütçenin yıllık bazda hazırlanması gerekmektedir. Bunun nedeni bütçeleme faaliyetinin bir yıldan kısa süre için yapılmasının ekstra iş yükü olması, bir yıldan uzun olmasının ise tahminler açısından gerçekçilikten uzaklaşmaya neden olmasıdır.

ARGE'NİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Ar-Ge insan, kültür ve toplum bilgisinden oluşan bilgi dağarcığının artırılması ve bu dağarcığın yeni uygulamalar tasarlamak üzere kullanılması amacıyla sistematik bir temelde yürütülen yaratıcı çalışmalardır. Ar-Ge, aynı zamanda üretimden uygulama aşamasına kadar herhangi bir noktada başvurulabilecek bir sorun çözme yolu olarak da etkili olabilmektedir. Sanayi devrimi ile birlikte bilimsel ve teknolojik gelişmelerin kalkınma ve büyüme üzerine olumlu etkileri daha da belirgin olmuştur. Buna bağlı olarak çok sayıda ülkede dikkatler bilim, teknoloji ve inovasyon çalışmalarına yoğunlaşmıştır. 20. yüzyılın son çeyreğinden itibaren Ar-Ge ve inovasyona verilen önem artmıştır. Söz konusu dönemde, küreselleşmenin de etkisiyle gelişmiş ekonomilerde elde edilen büyümenin yarısından fazlasının Ar-Ge, inovasyon ve teknoloji kaynaklı olduğu bildirilmektedir.

Ar-Ge İle Bağlantılı Kavramlar

Teknoloji, kısaca toplumun üretimle ilgili bilgi birikimi olarak tanımlanmaktadır. Bir diğer tanıma göre, teknoloji bir işletmede girdilerin çıktılara dönüşmesi için kullanılan araçların toplamıdır. Bunlar, fiziksel araçlar olabileceği gibi, fikrî araçlar da olabilir. Teknolojik Değişim, toplumun sahip olduğu üretime dönük bilgi birikimindeki artıştır. Teknolojik değişim sürecinde daha çok ürün ve üretimin niteliklerini önemli ölçüde farklılaştıran yeni süreç, tasarım, organizasyon, pazarlama ve yönetim biçimleri görülmektedir. İnovasyon, toplumsal, kültürel ve yönetsel ortamlarda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlaması anlamına gelmektedir. Yenilik, orjinallik ve farklılaştırma kavramları ile yakından ilgilidir. Yenilik, ürün ya da hizmetin niteliğinde olumlu bir farklılaşmaya işaret eden değişimdir. Orijinallik, yeni bir çeşidi, özelliği, uygulamayı; daha önce hayal edilememiş, düşünülememiş, içinde olunan şimdiki zamanda da hayali güç görünen, ilgi çekici, farklı ya da alışılmamış içerermekte, yeni olmaya atıfta bulunmaktadır. Farklılaştırma, faaliyette bulunulan sektörde rakipler karşısında bir üstünlük elde etmek üzere özgün bir ürün ya da hizmet geliştirip pazara sunmayı ifade eder.

AR-GE'NİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Araştırma kavramı, bilim kadar eski olmakla birlikte araştırma ve onu izleyen geliştirme arasındaki sıkı bağ, genel olarak II. Dünya Savaşı sonrasında dile getirilir olmuştur. Ar-Ge'nin gelişim süreci, bu konuda çalışan araştırmacılar tarafından farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Bu sınıflamalar daha çok her evrenin bir nesil olarak kabul edildiği tasnifleri içermektedir. Ar-Ge'nin tarihsel gelişime dönük sınıflamaları arasında Russell, Saad ve Erikson, Rothwell, Miller ve Moris ile Amidon'un tasnifleri önemli görülmektedir. Bunlardan Miller ve Morris'e ait olanı Ar-Ge'nin nesillere dayalı açıklamasını 1900'lere dayandırmakta, diğer üçü ise başlangıcı 1950'ler olarak ele almaktadır. Roussel, Saad ve Erikson Ar-Ge'nin gelişimini üç nesilde incelerken Rothwell ile Miller ve Morris dört nesilde, Amidon ise beş nesilde ele almıştır. Günümüzde Ar-Ge Günümüzün çok etkileşimli ve karmaşık iş dünyasında varlığını sürdüren kamusal ve özel tüm ekonomik aktörlerin ana yönelimi çağı yakalamak, son tüketicinin çok boyutlu beklenti ve gereksinimlerini karşılarken en az maliyetle en yüksek kârlılık oranlarını sağlamaktır. Ar-Ge süreci, pazardaki güçlerini sürdürebilmeleri için işletmelerin uygun yasal ve kurumsal altyapıyı oluşturmalarını gerekli kıldığı gibi, iş piyasalarının güvence altına alınması süreci ile ilişkili olarak hükümetlerin yeni uygulamaları hayata geçirmelerini de zorunlu tutmaktadır. Dünyada Ar-Ge Dünyada gelişmiş ülkeler önde olmak üzere hemen her ülkede, Ar-Ge ve inovasyon uygulamalarının artırılması yönünde düşük ya da sıfır faizli krediler, hibeler ve vergi indirimleri gibi farklı teşvik ve destek modelleri uygulanmaktadır. Bu uygulamalarda aşağıdaki hedefler ortaya konulmaktadır; • Üniversite-sanayi iş birliğine dayalı ortak proje sayısının artırılması, • KOBİ'lerde Ar-Ge ve inovasyon faaliyetlerinin yaygınlaştırılması, • Ar-Ge sonuçlarının ticarileşmesi ve böylelikle artan inovasyon faaliyetleri ile bilgi toplumu için yeni istihdam sağlanması, • Ülkelerin Ar-Ge ve inovasyon kapasitelerinin yükseltilerek Ar-Ge harcamalarının GSYİH'ye oranının yükseltilmesi, • Ar-Ge personel sayısının artırılması ile, ulusal ve uluslararası yayın ve patent sayılarının da artırılması.

Türkiye'de Ar-Ge 1960-1990 yılları arası uygulanan bilim politikalarında; Türkiye'nin mühendislik, temel bilimler, sağlık ve tarım bilimleri alanlarında uzmanlaşması yer almıştır. Bunun için temel ve uygulamalı bilimlerde bilimsel araştırmaların desteklenmesi ön plânda tutulmuştur. 1963 yılında

Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu'nun (TÜBİTAK) kurulmasıyla birlikte bu sürece hız kazandırmak hedeflenmiştir. Devlet Ar-Ge faaliyetlerine ilişkin hedeflerine Kalkınma Planlarında yer vermektedir. Türkiye' de Ar-Ge ile ilgili en dikkate değer girişimler 1990-1994 yılları arasında Altıncı Kalkınma Planı Dönemi'nde gerçekleşmiştir.

Dokuzuncu Kalkınma Planı Dönemi'nde bilim, teknoloji ve yenilik kapasitesini artırmaya yönelik politikalar oluşturulmuştur. Onuncu Kalkınma Planı kapsamında, özellikle teknolojik üretimin ticarileştirme aşamasının güçlendirilmesi, teknoloji transferi amaçlı ara yüzlerin oluşturulması, yenilikçi girişimciliğin geliştirilmesi, kamu alımlarının yerli teknolojilerin geliştirilmesini teşvik eder yapıya kavuşturulması, üretim süreçlerinde verimlilik ve sürdürülebilirliği destekleyen teknolojilerin geliştirilmesi, imalat ve ihracat içinde yer alan yüksek teknoloji sektörlerinin payının artırılmasına dönük müdahaleler vurgulanmıştır.

Ar-Ge'nin Gelecek Vizyonu

Teknolojinin bugün olduğu gibi gelecekte de ülkelerin ekonomik, politik ve sosyal üstünlüklerini koruma ve güçlendirmede ve hatta diğer ulusların karşısında yerini belirlemede etken olacağı açıktır. Öte yandan, özellikle uluslararası paylaşımlara açık sektörlerde, bilgi çağının getirdiği hızlı değişim devam edecek görünmektedir. Bu yüzden, rekabetçi durumları sürdürebilmek sektörel bazda her işletme açısından araştırma ve geliştirme faaliyetlerine daha ağırlık vermeyi gerektirecektir.

ARGE FAALİYETLERİ

Bir faaliyetin Ar-Ge faaliyeti olarak nitelendirilebilmesinin bazı ölçütleri vardır.

OECD'ye göre bu beş ölçüt aşağıdaki gibidir:

- Yenilik çerçevesinde yeni bulgulara ulaşma amacı taşıması,
- Özgün, açık olmayan kavram ve hipotezlere dayanması,
- Faaliyetlerin sonucu hakkında belirsizliğin olması,
- Sistemik olarak planlanması ve bütçelenmesi,
- Tekrarlanabilir ve aktarılabilir nitelikte sonuçlara ulaşması.

Ar-Ge Faaliyet Türleri Ar-Ge çalışmaları; temel araştırma, uygulamalı araştırma, ürün geliştirme ve teknik servis olmak üzere dört alt başlıkta incelenmektedir. Temel Araştırma, görünürde özel bir uygulaması bulunmayan ya da kullanımı olmayan, öncelikli olarak olgu ve gözlemlenebilir nitelikteki olayların esaslarına ilişkin yeni bilgilerin ortaya konulması amacıyla yapılan kuramsal ya da deneysel çalışmalardır. Uygulamalı Araştırma, öncelikle belirgin bir pratik amaç ya da hedef doğrultusunda yeni bilgi edinilmesi gayesi ile gerçekleştirilen özgün bir çalışmadır. Ürün Geliştirme, araştırma ve/veya uygulama ile kazanılan bilgiden yola çıkarak yeni ürün, cihaz, malzeme üretmeye; yeni hizmet, süreç ve sistem kurmaya veyahut hâlen kullanımda olan ya da üretilmiş olan mal ya da hizmetleri geliştirme hedefi ile yürütülen sistemli çalışmadır. Teknik servis, tüm bu aşamaya kadar olan aşamalarda, açık ifade ile basit araştırma, uygulamalı araştırma ve ürün geliştirme aşamalarında ortaya çıkan sorunların çözümlenmesini amaç edinen çalışmalardır.

Ar-Ge Birimlerinin Faaliyetleri

Bir Ar-Ge biriminin uzmanlık alanını belirleyen ana faaliyetler aşağıda sunulduğu gibidir:

- Bilimsel ve teknolojik alanlarda süregelen belirsizlikleri ortaya çıkarmak üzere bilimsel ve teknolojik gelişmeleri ilerletecek yeni bilgi ve tekniklerin oluşturulması,
- Üretimi artırıcı yönde yeni yöntem, süreç ve işlemlerin araştırılması ve geliştirilmesi,
- Yeni ürün, malzeme, araç, hizmet, işlem ve sistem oluşturmayı önceliklendiren farklı yöntem ve tekniklerin geliştirilmesi ve üretilmesi,
- Ürün ve hizmetin maliyetini düşürmede etkin rol alacak kalite standartlarını oluşturmak,
- Pazara sunulan ürün ve hizmetin performansını artırıcı yeni yöntem ve teknolojilerin araştırılması ve geliştirilmesi,
- Özgün tasarımlara dayandırılan yazılım faaliyetlerinin yürütülmesi.

Ar-Ge Faaliyetlerinde Dikkat Edilmesi Gerekli Unsurlar

Ar-Ge çalışmasında göz önünde tutulması gerekli unsurlar aşağıda sıralanmıştır:

- Bir Ar-Ge projesinde hedefler sayısal olarak dokümanite edilmelidir.
- Hedeflenen amaca uygun bir iş planı ve Ar-Ge ekibi oluşturulmalıdır.
- Gerçekleştirilecek Ar-Ge projesinin bütçesi belirlenmelidir.
- Gerçekleştirilecek Ar-Ge projesinin içeriğine uygun biçimde bir takvim oluşturulmalı, başlangıç ve bitiş tarihleri tespit edilmelidir.
- Yürütülecek Ar-Ge projesini destekleyen ve sınırlayan yasal zemin ve imkânlar tespit edilmelidir.
- Yürütülecek Ar-Ge projesini destekleme potansiyeli bulunan kamu ya da özel kurum ve kuruluşlarının sunduğu kullanılabilir kaynaklar etüd edilmelidir.

Ar-Ge faaliyetlerinin güçlü ve zayıf yönleri Bir Ar-Ge faaliyetinin önemli unsurlarından biri de oluşturulan projeye ilişkin değerlendirme süreçlerinde güçlü ve zayıf olunan alanların tespitidir. Bu çalışma SWOT analizi ismi ile bilinmektedir. Bu analiz Türk bilim dünyasında GZFT analizi ismi ile de tanınır. Analiz, baş harflerinde saklı olan bir incelemeyi önceliklendirir. Bunlar sırasıyla; güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditlerdir.

SPOR SEKTÖRÜNDE AR-GE UYGULAMALARI

Spor da Ar-Ge Faaliyetlerinin Amaç ve Önemi

Spor dünyasında da Ar-Ge faaliyetleri her geçen gün daha da fazla önem kazanmaktadır. Spor olgusunun tarafları açısından bu önem farklılık gösterebilmektedir. Spor Piyasaları açısından, piyasaya önderlik etmek, egemenlik kurmak ve rekabet koşullarında üstünlüğü yakalama isteği Ar-Ge faaliyetlerini gerekli kılmaktadır. Spor Kurum ve Kuruluşları açısından, Ar-Ge ile ulaşılan yenilikleri uygulamak, kârlılık, verimlilik ve tanınırlık sağlamak ve iş ortamının değerliliğini artırmak önem taşımaktadır. Spor Çalışanları açısından, Ar-Ge araştırmaları yetenekli ve yaratıcı çalışanları işletmelere kazandırmayı ve iş süreçlerinin kalitesini artırmayı hedefleyen yönü çalışan motivasyonu ve performansını dolayısı ile firmanın performansını artırması önemli olmaktadır.

Sporun Sosyal Dünyası açısından, yenilikleri beklemekte olan spor ürün ve hizmetlerinin kullanıcılarına Ar-Ge uygulamalarına dayalı yenilikleri sunmak önemlidir ve bu firma açısından olumlu bir itibar yönetimi sağlamaktadır. Sporda Ar-Ge Uygulamaları Sporun sektöriyel alanında yapılabilecek Ar-Ge uygulamalarına ilişkin bazı örnekler sıralanmıştır:

- Spor bilimleri ve teknolojisi alanında karşılaşılan sorunların çözümü ve iyileştirmesine dönük araştırma ve geliştirme faaliyetleri,
- Sağlıklı yaşam odağında egzersiz ve fiziksel aktivite çalışmalarında yöntem, ekipman ve tesis iyileştirmeleri,
- Özel gruplar ve engelli sporlarında yöntem araştırmaları yapmak ve teknopedagojik ilerleme sağlamak,
- Profesyonel ve amatör sporcuların sportif performans gelişimlerini takip edecek sporcu sağlık merkezlerinin çoğaltılması ve akıllı uygulamaların geliştirilmesi,
- Sportif rehabilitasyon programlarının geliştirilmesi, uygulanması ve uygun teknik ve teknolojik ekipmanın tedariki,
- Spor yaralanmalarının önlenmesine yönelik araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin planlanması, organizasyonu ve uygun tesislerin kurulması,
- Sakatlanma yaşayan sporcuların spora dönüş süreçlerinde uygulanacak yöntem ve tekniklerin iyileştirilmesi, uygun ekipmanın tedariki ve geliştirilmesi,
- Spor bilimleri alanında meslek liseleri, lisans ve lisansüstü eğitim programlarının müfredat güncellemeleri ve bilimsel araştırmaların çoğaltılması,
- Spor bilimlerinin kendi bilimsel model ve kuramlarının oluşturulma sürecince araştırmacı desteğinin çoğaltılması ve spor bilimleri laboratuvarlarının oluşturulması.

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN TANIMI, ANLAMI VE KAPSAMI

Müşteri ilişkileri yönetimi, temelde işletmenin müşteri hakkında bildiklerine ve aralarındaki bireysel farklılıklara dayanan ilişkisel bir pazarlama uygulamasıdır ve müşteri geri bildirimleri ile şekillenen bir süreci içerir. Müşteri ilişkileri yönetimi, bir ürünün tasarımı, hazırlanmasına veya üretiminden satış sonrası verilen hizmete kadar uzayan bir süreci içermektedir. Müşteri kavramı hizmet veya ürünü işletme içi/dışında alan kişiler olarak ifade edilir ve müşteriler iç ve dış olmak üzere ikiye ayrılır. İç müşteri, üretim süreci içinde üretim veya hizmetin dış müşterilere ulaştırılmasını sağlayan işletme çalışanlarıdır. Dış müşteri ise işletmenin ürettiği ürün ve hizmeti tüketiciye ulaştıran tüm müşteriler olarak tanımlanmaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimini, işletme ile mevcut ve potansiyel müşterileri arasındaki etkileşim ve iletişimin yönetimi olarak tanımlayabiliriz. **MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ**

YÖNETİMİNİN KAPSAMI

Müşteri ilişkileri yönetiminin içeriğinde özellikle müşterilerle ilgili olarak müşteri değeri, müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati ve müşteriye elde tutma hususları yer almaktadır. Müşteri değeri Müşteri memnuniyeti Müşteri ilişkileri yönetimi, özellikle hizmet işletmelerinde; müşteri ile ilgili beklenti, tatminsizlik, tepkisizliği ve tatmin kavramlarına önem göstermelidir. Müşteri sadakati Müşteri elde tutma

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ ANLAYIŞININ GELİŞİMİ

Müşterileri merkez alan MİY 'in ortaya çıkmasının nedenleri ise şöyle özetlemek mümkündür:

- Kitlesel pazarlamanın gittikçe pahalı bir müşteri kazanma yolu olması
- Hizmet ekonomisinin büyümesi
- Pazar payının değil müşteri payının önemli hâle gelmesi
- Toplam kalite anlayışının benimsenmesi
- Müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati kavramlarının önem kazanması
- Müşteri değerinin anlaşılması ve bu müşteriye elde tutma çabalarına gerek duyulması
- Bire-bir pazarlamanın önem kazanmasıyla beraber her müşteriye özel ihtiyaçlarına göre davranma stratejilerinin gerekliliği
- Zorlu rekabet şartlarında, müşteriye elde tutma ve bağlılık gibi kavramların daha fazla önem kazanması
- Bilgisayar, iletişim teknolojileri ve veri tabanı yöntemi sistemlerinde yaşanan gelişmeler
- Yeni teknolojiler, gelişmiş ürün ve hizmetlerin üretilmesiyle birlikte, müşteri beklentilerinin hızla değişmesi ve bunun sonucunda müşterilerle iş birliğine dayalı ilişkilerin kurulmasının gerekli olması

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ SÜRECİ

İşletmeler müşterilerine satmayı düşündükleri mal ve hizmetlerin satın almak için güçlü bir istek uyandıran psikolojik stratejileri kullanmanın daha bilinçli müşteriler için geçerli olmadığına farkına varmaları kolay olmamıştır.

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ STRATEJİLERİ

Müşteri ilişkileri yönetiminin şu üç temel hareket noktası vardır:

- Müşteri beklentilerini anlamak için gerekli olabilecek verilerin toplanması
- Toplanan verilerden elde edilen bilgilerin tek tek analiz edilmesi
- Müşteri profillerine, beklentilerine, pozisyonlarına ve ihtiyaçlarına göre her iki tarafın yararına uygun çalışma stratejilerinin oluşturulması "Müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri odaklı stratejileri belirleyen ve/veya destekleyebilen; üretim, pazarlama ve halkla ilişkilerin yanı sıra muhasebe, araştırma ve geliştirme gibi işlevleri de kapsayabilmektedir. Örgütteki dış müşteri hizmetleri, bu işlevlerden etkilenebilecek tüm iş süreçlerinin yeniden düzenlenmesi ve gerçekleştirilmesi için teknolojiyi de kullanabilen bir yönetim stratejisidir."

SPOR İŞLETMECİLİĞİNDE MÜŞTERİ/MİSAFİR İLİŞKİLERİ STRATEJİLERİ

Spor tesisleri yönetiminde organizasyon yapısı müşteri bazında farklı şekillerde oluşturulabilir. Bu konuda yapılacak ilk ve en önemli şey müşteriye tesisin sunduğu spor programları ve hizmetler hakkında bilgilendirmektir. Hizmet sunumunun tanımlanabilecek en iyi özellikleri bünyesinde taşıması, hem müşteri beğenisi, hem de iş görenlerin davranışlarına bağlıdır. Çünkü spor programını hazırlayıp sunan iş gören ile müşteri arasında çift yönlü bir iletişim söz konusudur. Bu etkileşimli iletişimin kurumsal faydasından bir önemlisi müşteriden dönüt alma fırsatı ve olası tepkisinin izlenmesidir. Böylece örnek alınabilecek veya spor programlarının sunumuna dayalı bazı standartlar

oluşturulabilir. MİY için kullanılan teknoloji araçları, hangi müşterinin hangi kanaldan, ne zaman ve hangi müşteri temsilcisi tarafından desteklendiğini sistematik olarak kaydeder. Bu bilgiler hem müşterileri tanımak hem de onlara özel çözümler sunmak açısından çok değerlidir. Spor tesisleri işletmelerinde sunulan spor programların tüketicilerce kabul görmesinin tek ve geçerli yolu, hedef pazarın beklenti ve arzularına uygun kalitede olmasıdır. Söylemesi kolay, ancak gerçekleşmesi ekseriya en güç husus, kaliteli hizmet üretmektir. Yenilik, yaratıcılık ve değişim kavramları, spor hizmetlerinin kaliteli sunumunda önemli bir rol oynamaktadır.

Hizmet sektöründe kalite; temelde, üretilen hizmetlerin beklenti ve taleplere uygunluğunu ifade etmektedir. Hizmetin kalitesini, hizmeti sunanlarla tüketenler arasındaki ilişkilerin odak noktasında yer alan beşerî faktör, yani insan unsurunda aramak gerekir. Spor hizmet sektöründeki çalışanların yaratıcılığını kullanarak müşteri beklentilerine uygun yeni faaliyetler oluşturma süreci esasen yeni bir spor programı tasarlama işidir. Dolayısıyla spor tesislerinin etkili ve verimli çalışmasının, neredeyse tamamen iş görene bağlı olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, spor hizmetlerinin sunulduğu yer ve zaman, gerekli araç ve gereçlerin varlığı, her bir faaliyete yani sunulacak programa uygun katılımcı sayısı, hizmetlerden yararlananların ortaya çıkabilecek ihtiyaçlarıyla ilgilenecek sorumluların bulunması gibi faktörler de spor hizmetlerinin kalitesi üzerinde doğrudan rol oynamaktadır. Spor tesisleri kullanan farklı müşteri grupları için spor hizmeti hazırlayıp sunan işletmelerde tüketici davranışını potansiyel olarak etkileyebilecek çeşitli unsurlar bulunmaktadır. Spor hizmet ve programlarına katılan ve/veya katılma ihtimali olan müşterilerden veri toplamak, bu verileri değerlendirmek, dönüştürmek ve onlara yönelik stratejiler hazırlamak gerekir. Böylece müşteri ile işletme arasında köprü kurulmasının değerini her bir çalışan doğru yorumlayabilir. Konuya bu açıdan bakıldığında, örgütün müşteri ilişkileri politikasındaki uyumlaşma ve bütünleşmeyi sağlayacak ekip çalışması oluşturmak öncelikle tepe yöneticiye düşmektedir.

ETKİNLİK TANIMI ANLAMI

İnsanlar yaşamlarında önemli hissettikleri olayları özellikli kılmak üzere kutlamaya gereksinim duymakta, dostluk bağlarının güçlendirilmesine, vakit geçirmeye, rahatlamaya ve mutluluğa dayalı etkinlikler kamu ya da özel sektörlerce yapılmaktadır. Temelinde boş zaman aktivitelerini değerlendirmek olan etkinlik kavramı, “event” kelimesinin karşılığı olarak kullanılmakta; yaşamsal bir ihtiyaçtan sonra kalan boş zamanda gerçekleşen, alışıldan farklı kültürel katılım veya organizasyonlar olarak nitelenebilmektedir.

Etkinlik kavramı

Chambers sözlüğünde; herhangi bir olayın meydana gelmesi sonucu hatırdaki kalınacak bir olayın gerçekleşmesi; bir programdaki sunum (spor gibi); özel bir yerde organize edilen faaliyet (satış artırma veya yardım toplama gibi) olarak tanımlanmaktadır. Katılımcılar için bir etki bırakmak gayesi ile düzenlenen ve dikkatle tasarlanan organizasyonlara etkinlik ismi verilmektedir. Etkinlik, katılımında bulunan kişi üzerinde özel bir etki yaratan, planlı ve hünereli bir biçimde yaratılan bir deneyim olarak da tanımlanabilir.

ETKİNLİK TÜRLERİ

Etkinlikler büyüklük ve kapsamlarına göre dört grup hâlinde değerlendirilebilir. Bu noktada söz konusu büyüklük ve kapsam sadece coğrafi genişlik ile değerlendirilmemeli, katılımcı sayısı, medyanın takibi, altyapı, harcanan sayı ve faydaları da değerlendirmeye dâhil edilmelidir. Ölçeklerine göre etkinlikler, yerel, bölgesel, marka özellikli, mega olarak sınıflanmaktadır.

Mega Spor Etkinlikleri: katılımcı sayısının fazlalığı ve geniş çaplı bir organizasyon gerektiren etkinliklerdir. Mega etkinlikleri çok sayıda katılımcı içermesi ve ulusal veya uluslararası bazda yankı uyandırması ile ayırt edicidir.

Markalaşmış Spor Etkinlikleri (Hallmark): Periyodik olarak her yıl bir kez gerçekleşen ve yer adı ile tanınan ve özdeşleşen sınırlı süreli bir spor etkinliğidir.

Büyük (Majör) Etkinlikler: Tanıtım ve reklam, medya ilgisi, ziyaretçi sayısı ve ekonomik faydaları ile ön plana çıkan etkinliklerdir. Diğer etkinlikler kadar olmasa da kitleler üzerinde bıraktığı etki hiç küçümsenmeyecek düzeydedir. Uluslararası seviyede yürütülen birçok spor organizasyonunu bu noktada büyük etkinlikler üst başlığında değerlendirmek mümkündür. Yerel Etkinlikler: Yerel etkinlikler diğer etkinlik türlerine göre daha küçük bölgelerde yapılır. Dolayısıyla minör etkinlikler olarak da bilinmektedir. Bir ülkenin kültürel özelliklerini bünyesinde barındıran veya dar bir coğrafyada vücut bulan tüm etkinlikler bu kategoride değerlendirilir.

ETKİNLİK YÖNETİMİ

Türkçe sözlükle etkinlik kavramı “etkin olma durumu, iş yapma gücü, faaliyet” olarak ifade edilmektedir. Halkla ilişkiler açısından değerlendirildiğinde ise bahsi geçen faaliyetin stratejik açıdan yönetilmesi, kurumun değerlerine uygun olması ve kurumda bir imaj güçlenmesi sağlaması gerekmektedir. Etkinlik yönetimi sosyal, kültürel ya da kurum amacını geliştirmek gayesi ile açığa çıkarılan, ritüelleri, sunumu, içeriğindeki performansı, ödül törenleri önceden tasarlanmış uygulamalardır. Yabancı literatürde “event management” ismi ile anlandırılan etkinlik yönetimi başlangıçta halkla ilişkiler adı altında faaliyetlerini sürdüren bir uygulama iken artık ayrı bir iş kolu olmuştur.

SPOR TESİSLERİNDE ETKİNLİK YÖNETİMİ

Etkinliksiz spor tesisi olamaz. Çünkü etkinlik olarak ifade edilen spor programını hazırlamak ve sunmak spor tesisi işletmesinin temel görevi ve amacıdır. Nitekim büyük etkinliklerden rekreasyonel amaçlı yapılan boş zaman etkinlikleri açık veya kapalı spor tesislerinde gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla spor tesis işletmelerinin kendi düzenledikleri etkinliklerin yanı sıra tesisi kullanmak isteyen dış kullanıcılara yönelik de hizmet geliştirmeleri gerekmektedir. Sportif etkinlikler insanların bilişsel, duyuşsal ve psikomotor gelişimleri için fayda sağlamak ile beraber toplumsallaşmanın da bir aracı olarak görülmektedir.

Spor hizmet sistemi içerisinde spor etkinlikleri;

- Profesyonel veya amatör spor etkinlikleri,
- Kapalı alan veya açık alan (spesifik yer ihtiyacı olan farklı diğer etkinlikler) etkinlikleri,
- Düzenli olarak tekrarlanan (lig maçları, şampiyonluklar) veya tek seferlik düzenlenen etkinlikler (sergi veya dostluk maçları),

- Alanına göre yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası sportif etkinlikler,
- Seyirciler, katılımcılar için veya her ikisi için düzenlenen spor etkinlikleri,
- Spor festivalleri (spor kutlamaları, sıklıkla gençler için, birçok farklı spor karşılaşmasının yapıldığı karşılaşmalar) tekli veya çoklu spor etkinlikleri, olarak farklı türlerde sınıflandırılmıştır. Etkinliklerin gerçekleştirildiği bölge ve bölgede yaşayan halk kitleleri üzerinde birçok etkisi bulunmaktadır. Bunlar; fiziksel, ekonomik, turizm, sosyo-kültürel, psikolojik ve politik etkileridir. Etkinlik yönetimi, işletmelerin genel yönetim faaliyetlerinden faydalanarak, yönetim fonksiyonlarının başarılı bir şekilde uygulanmasını gerektirir.

Etkinlik yönetimi planlama, koordinasyon, uygulama ve denetim fonksiyonlarını kapsamaktadır. Nitekim bu yönetim fonksiyonları adı altında mega, yerel veya küçük ölçekli etkinliğe özel pek çok faaliyet yerine getirilir. Ayrıca etkinliğin düzenlenme amacı çerçevesinde etkinliklerin farklı kritik özellikleri bulunmaktadır. Spor tesis işletmelerinde gerçekleştirilecek etkinliklerle ilgili belli başlı faaliyetler aşağıda yer almaktadır.

Etkinlik Planlanması

Spor hizmet işletmelerinde ve spor tesislerinde etkinlik planlama süreci, etkinlik yöneticileri tarafından etkinlik yapma kararı ile başlayıp, uygulama sonrası değerlendirme süreci dâhil tüm aşamaların detaylandırılarak kavramsallaştırılmasıdır.

Etkinliğin Uygulanma Aşaması

Etkinliklerin planlama ve koordinasyon faaliyetlerinin tamamlanmasından sonra, bu etkinliklerin gerçekleştirileceği zaman dilimine gelinir. Spor etkinlikleri aktif ve pasif katılımcılar ve seyirci kitlesinin fazla olması nedeniyle etkinlik esnasında katılımcıların davranışlarının ve hareketlerinin düzenlenmesi ve kontrol edilmesi kargaşa ve düzensizlik yaşanmaması açısından dikkat edilmesi gereken önemli bir husustur.

Etkinliğin Değerlendirilmesi

Etkinlik tamamlandıktan sonra yönetim açısından önemli olan bir diğer konu etkinliğin değerlendirilme aşamasıdır. Değerlendirme etkinliklerin amaçlara ulaşmadaki başarısı, olumsuzluklar, oluşan riskler ve sonra yapılacak etkinliklerin başarısı için gerçekleştirilir. Etkinlik süreci boyunca elde edilen değerlendirme verileri, etkinlik süreci ile ilgili tüm bilgileri gösterir. Bu bilgiler doğrultusunda etkinlik programları gözden geçirilerek geliştirilebilir, yapılacak olan etkinliklerin zaman, enerji ve maliyet tasarrufu daha iyi bir şekilde organize edilebilir.

RİSK TANIMI VE RİSK YÖNETİMİ KAVRAMI

Risk Tanımı Bazı durumlarda risk ve belirsizlik terimleri birbirinin yerine kullanılmakla birlikte, aslında “tehlke” anlamına gelmektedir. Terim Latincedeki hâliyle İtalyanca risico, risco, rischio, İspanyolca riesgo, Fransızca risque, Protekizce risco ve İngilizcede risk kelimeleriyle ifade edilirken Türkçeye Fransızcadan “Risk” olarak geçmiştir. Türk Dil Kurumu Sözlüğünde de kelime anlamı, “zarara uğrama tehlikesi” şeklinde verilmiştir. Sözlük anlamıyla risk bu şekilde tanımlansa da Yates ve Stone (1992) riskin derecesini belirlemek için olası kaybın içeriği ve kayıpla karşılaşma olasılığının da belirleyici olduğunu vurgulamaktadır. Bir diğer tanıma göre ise risk, “kayıpla karşılaşma olasılığının derecesi ve söz konusu kaybın bireyler ve örgütler için önemi” olarak tanımlanmaktadır. Riskleri dikkate almamak veya onları görmezden gelmek başarısızlığa veya önemli hatalara neden olabilir. Bu nedenle, risklerin tanımlanması, öneminin öngörülmesi, gerçekleşme olasılığının değerlendirilmesi, nasıl yönetileceğinin belirlenmesi, alınması gereken önleyici kontrollerin ve gerekli düzeltici tedbirlerin tespit edilmesi, yani yönetilmesi gerekmektedir.

Risk Yönetimi Kavramı

Risk yönetimi genel olarak, kurum içinde nelerin ters gidebileceğine odaklanır. Çünkü kurumlar içsel ve dışsal birçok çevresel olaydan etkilenir ve bu olaylar içlerinde sayısız riskler bulundurabilirler. Kurumsal risk yönetimi, kurumların amaçları doğrultusunda ilerlemesini engelleyebilecek olası yaralanma, mal hasarı veya ekonomik kayıp gibi riskleri önlemeye yönelik süreçleri içerir. Bu süreçler kurumlara yönelik olası olumsuzlukların (risklerin) sistematik olarak tanımlanması, ortaya çıkmasını engelleyecek birtakım yolların geliştirilmesi ve risklerle başa çıkmak için gerekli olan kaynakların belirlenmesine yardımcı olan önemli bir araçtır. Kurumsal risk yönetim felsefesinin geliştirilmesi ve kurum içinde her seviyede risk bilincinin oluşturulması için üst yönetimin kabul ve desteği ile anlayış ve uygulamaların içselleştirilmesi zorunludur. Dolayısıyla risk yönetimi için hareket planı ve bu planın işleyişine yönelik bazı öneriler ortaya konmuştur.

Bu plan ve işleyiş önerilerinden en dikkat çekici olanı (en bilindik olanı) Risk Yönetim Kaynağı (Risk Management Resource, 2009) tarafından aşağıdaki gibi verilmiştir:

- Risk yönetimine katılan ve süreçten sorumlu olan kişi veya kişiler olmalı,
- Sürece katılacak kilit kişiler (paydaşlar, eğitmenler, mali işler sorumlusu, faaliyet koordinatörü vb.) belirlenmeli,
- Risk yönetimi sürecini üstlenmek ve yönetime düzenli olarak rapor vermek için bir komite kurulmalı,
- Risk yönetimi stratejileri kuruluştaki herkes tarafından bilinmeli,
- Risk yönetim planı düzenli olarak takip edilmeli.

SPOR İŞLETMELERİNDE RİSKLER, SORUMLULUKLAR VE YÖNETİMİ

Spor İşletmelerinde Riskler ve Sorumluluklar

Spor işletmeleri açısından risk yönetiminin üç önemli sorumluluk alanı vardır:

- Spor tesis işletmelerinin sorumluluklardan birincisi, katılımcıları için güvenli bir ortam sağlamaktır.
- Spor işletmelerinin ikinci sorumluluğu, başta üyeleri/katılımcıları etkileyen kararlar olmak üzere adil kararlar vermektir.
- Spor tesis işletmelerinin üçüncü sorumluluğu, kurumsal imaj ve pazarlama hakları gibi maddi olmayan konular dâhil olmak üzere para, ekipman, tesisler ve veriler gibi varlıkları ve kaynakları uygun şekilde korumaktır.

Spor İşletmelerinde Risk Yönetimi

Risk yönetimi, "riskleri belirlemek, ölçmek ve kontrol etmek için adımlar atarak yaralanma, hasar veya kayıp olasılığını azaltmak" olarak tanımlanır. Spor işletmelerinde risk yönetimi sorumluluğunun kapsamı bir spor işletmesi için üç tür etkinlik için yapılmalıdır:

- Doğrudan faaliyetler: Kuruluşun doğrudan gerçekleştirdiği faaliyetlerdeki risklerin belirlenmesi ve kontrol edilmesi anlamına gelir.
- Dolaylı faaliyetler: Yaptırıma tabi olayları yönetecek uygun risk yönetimi standartlarının belirlenmesi ve bu standartların sürdürüldüğünden emin olmak için bu olayların izlenmesi anlamına gelir.
- Desteklenen faaliyetler: Yerel derneklere ve kulüplere risk yönetimi çabalarında yardımcı olmak için uygun risk yönetimi yardımı, kaynakları ve araçları sağlamak anlamına gelir. Güvenli ortam sağlamak Yasanın belirlediği davranış standartlarıyla ilgilidir ve ihmal yasasını anlamak, spor işletmeleri veya

spor tesisleri için risk yönetimini anlamada önemli olan ilk adımdır. Genel anlamda ihmal, "makul" bir standardının altına düşen davranış veya eylemi ifade eder. Bakım Görevi İhmalkâr olmamak için bir görevlinin öncelikle başka bir kişinin makul güvenliğini sağlamak adına gerekli koşulları sağlaması gerekir. Bu sorumluluğu doğuran durum, görevli ile diğeri arasındaki doğal bir ilişkinin varlığıdır. Spor İşletmelerinde Risk Yönetimi Basit bir şekilde "yaralanma, hasar veya kayıp olasılığı" olarak tanımlanan risk, spor işletmeleri için "işletmenize, üyelerinize/katılımcılarınıza, yöneticilerinize, gönüllülerinize veya başkalarına sizin sorumlu olabileceğiniz zarar veya kayıp" şeklinde genişletilebilir. Risk yönetimi, "riskleri belirlemek, ölçmek ve kontrol etmek için adımlar atarak yaralanma, hasar veya kayıp olasılığını azaltmak" olarak tanımlanır.

Spor işletmelerinde risk yönetimi: sorumluluk ve kapsam Bir spor işletmesi için, risk yönetimi üç tür etkinlik için yapılmalıdır:

- Doğrudan faaliyetler: Kuruluşun doğrudan gerçekleştirdiği faaliyetlerdeki risklerin belirlenmesi ve kontrol edilmesi anlamına gelir.
- Dolaylı faaliyetler: Yaptırıma tabi olayları yönetecek uygun risk yönetimi standartlarının belirlenmesi ve bu standartların sürdürüldüğünden emin olmak için bu olayların izlenmesi anlamına gelir.
- Desteklenen faaliyetler: Yerel derneklere ve kulüplere risk yönetimi çabalarında yardımcı olmak için uygun risk yönetimi yardımı, kaynakları ve araçları sağlamak anlamına gelir. Bu araçların kullanımı, bir sigorta programına katılımla veya üyeliğin diğeri avantajlarıyla ilişkilendirilerek teşvik edilebilir. Spor işletmelerinde risk yönetimi uygulamaları Risk yönetiminde üç pratik adım vardır ve bunlar asla değişmez: "Belirle, ölç ve kontrol et." Daha kısaca ifade etmek gerekirse risk yönetimi bir spor programı, tesisi veya olayı hakkında aşağıdaki üç soruyu sormak için organize bir süreçtir:
 1. Yanlış gidebilecek olası şeyler nelerdir? (Bu riskleri belirleme görevidir.)
 2. Bu şeylerin ters gitme olasılığı nedir ve yanlış gitmeleri durumunda sonuçları nelerdir? (Bu riskleri ölçme görevidir.)
 3. İşlerin ters gitmesini önlemek için ne yapabiliriz? (Bu riskleri kontrol etme görevidir.) Dolayısıyla, herhangi bir risk yönetimi uygulamasındaki ilk adım, spor işletmelerinin karşı karşıya olduğu başlıca risk alanlarını belirlemektir. Risk Yönetim Teknikleri Riskleri kontrol etmek için dört genel strateji vardır.

Bunlar:

1. Riskleri koruyun: Risk küçüktür ve spor etkinliğinin doğasında vardır ve spor yöneticisi bu nedenle sonuçları kabul etmeye isteklidir. Bu yüzden bu konuda hiçbir şey yapmaz.
2. Riskleri azaltın: Risk, yöneticinin bu konuda bir şeyler yapması için yeterince önemlidir. Dikkatli planlama ve örgütlenme yaparak, çalışan ve gönüllüleri hazırlayarak meydana gelen olayların olasılığını veya meydana gelirse sonuçlarını azaltmak için önlemler (tesis ve ekipmanın incelenmesi ve kontrol edilmesi gibi) alır.
3. Riskleri devredin: Risk, spor işletmelerinin bunu kendi başına üstlenmek istemeyeceği kadar önemlidir. Bu nedenle risk sözleşmeler, sigorta veya feragat yoluyla başkalarına aktarılır.
4. Riskten kaçının: Risk potansiyel olarak o kadar şiddetlidir ki spor yöneticisi onunla hiçbir şey yapmak istemez. Bu nedenle o riski yaratan şeyi yapmaktan kaçınmaya karar verir. Genel bir kural olarak, riskin ciddiyeti ile söz konusu riskin korunması ve azaltılması için tercih edilen strateji arasında bir ilişki vardır.

SPOR TESİSLERİNDE KALİTE YÖNETİMİ

Geçmişten günümüze insanoğlu gerek kendi gereksinimlerini gerekse diğer insanların gereksinimlerini karşılamak amacıyla, bireysel ya da küçük grupların bir araya gelmesiyle çeşitli uğraşlar içine girmiştir. Zamanla insanların daha büyük topluluklar hâlinde yaşamaya başlaması, gereksinimlerinin çeşitlenmesi, nüfusun atması gibi nedenlerle bu uğraşlar gereksinimleri karşılamada yetersiz kalmıştır. Bunun farkına varan girişimciler sanayi, ticaret, tarım vb. iş alanlarında insanların gereksinimlerini karşılamak amacıyla daha çok insanın bir arada çalıştığı, daha fazla üretimin gerçekleştirildiği ekonomik birimler yani işletmeler oluşturmaya başlamışlardır. Tarihsel süreçte bu işletmelerin ürünlerindeki kalite zanaatkarların veya üreticilerin yetenekleriyle sınırlı kalmış ve kalite işin doğru yapılmasıyla eş anlamlı kabul edilmiştir. Bu anlayışta daha büyük işletmelerin ortaya çıktığı sanayi devriminin de etkisiyle 1800'lü yılların ikinci çeyreğinden sonra bazı işletmelerin ürünlerinde marka kullanması ve 1857 yılında Fransa'da kabul edilen 'Fabrika ve Ticaret Markaları Kanunu' ile önemli gelişmeler yaşanmıştır.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Kalite Kavramının Kısa Tarihi Günlük yaşantıda sıkça kullanılan kaliteyi insanlar çarşı-pazarda yüzyıllardır uyguladıkları sıkma, döndürme, buruşturma, vurma gibi değişik tekniklerle test etseler de tarihte kaliteyle ilgili ilk yazılı belgenin Hammurabi Yasası (MÖ 1750) olduğu düşünülür. Türklerde kaliteyle ilgili en güzel örnek Ahi Evran-ı Veli tarafından 1200'lü yılların başında kurulan ve ticari alanda bazı ölçütleri uygulamaya başlayan "Ahi Teşkilatı", sosyal yönleri de olan gelişmiş bir kalite kontrol örgütü olarak kabul edilebilir. Osmanlı Dönemi'nde 1502'de ilan edilen Kanunname-i İhtisab-ı Bursa günümüzdeki anlamda ilk kalite standardıdır. Ayrıca ham maddelerin yiğitbaşının denetiminden geçmesi, ürünün kalitesine göre fiyatın belirlenmesi (nahr) ve bozuk ürün satan esnafın belgesinin alınması kalite uygulamalarına örnektir. Sanayi devrimiyle başlayan süreçte kalite anlayışının gelişimi ile ilgili çabalar olsa da bu çabalar II. Dünya Savaşı'nın ardından Japonya'nın kalite konusuna sahip çıkmasından sonra hızlı gelişim göstermiştir. Japonya 1970'lerde pazar payını yükselterek kalite anlayışına sahip çıkmanın sonuçlarını alırken kalite kontrolü anlayışının 'Toplam Kalite Yönetimi'ne (TKY) doğru gelişmesiyle, 1990'larda kalite yönetimi iş çevrelerinde kullanılan moda kelime olmuştur.

Kalite Nedir? Yaşayan, gelişen ve değişen özelliğe sahip kalitenin değişik tanımları şunlardır:

- "Kullanıma uygunluk"
- "İhtiyaçlara uygunluk"
- "Hatalarla yaşamak değil, onları önlemek ve düzeltmek"
- "Müşterilerin ihtiyaçlarını ilk seferinde ve her seferinde karşılamak".

Toplam Kalite Yönetimi Nedir? TKY'nin ne anlama geldiği kısaca şöyle ifade edilebilir: Toplam: Örgüt içinde herkesin ilgilendiği konu Kalite: Müşterilerin ihtiyaçlarını en düşük maliyetle ilk kez ve sürekli karşılamak Yönetim: Üst ve alt yönetim grubu tarafından sahip çıkılan ve önderlik edilen konu.

Toplam kalitenin anahtar elemanları

- Müşteri odaklılık: Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin farkında olmayı ve bu ihtiyaç ve beklentileri karşılamanın örgütsel başarıdaki önemini gösterir.
- Sürekli kalite düşüncesi: Toplam kalite bir örgütün beklenen kaliteyi karşılamak ve geçmek için sürekli çaba içinde olması gerektiğini anlatır.
- Bilimsel yaklaşım: Bilimsel yaklaşımın fikir üretme ve problem çözme başta olmak kaliteyi geliştirmede kullanılmasını önerir.
- Uzun süreli söz: TK'yi uygulamaya başlayan örgütlerin uzun süreli bir mücadelenin içine girdiklerini bilmelerini anlatır.
- Takım çalışması: Örgütün tüm birimlerinin ve çalışanlarının güçlerini birleştirerek ortak hareket etmelerinin önemini belirtir.
- Sürekli süreç iyileştirme: Mal ve hizmet kalitesini artırmanın en iyi yolunun, girdilerin beklenen çıktılara dönüştürülmesi işlemi olan süreçlerin sürekli iyileştirilmesiyle mümkün olduğunu açıklar.
- Sürekli ve düzenli eğitim: Kaliteli ürünlerin, çalışanların sürekli eğitilmesi yoluyla güdülenmelerine ve etkili ve verimli çalışmayı öğrenmelerine bağlı olduğunu gösterir.
- Denetimden bağımsızlık: Sıkı denetimin ortadan kaldırılmasıyla, çalışanların fikir üretme, sorun çözüme gibi konularda güçlendirmesi gerektiğini anlatır.

- Çalışanları süreçlere katmak: Çalışanların yönetsel süreçlere katılmasının önemini vurgular.

TKY’de kullanılan teknikler

Sürekli Gelişme (Kaizen): Kaizen felsefesi örgütlerde birimlerin ve çalışanların sürekli gelişme içinde olması gerektiğini vurgular.

Kıyaslama: Karşılıklı bilgi ve deneyimlerden yararlanmayı veya başkalarından öğrenmeyi temel alır. Kıyaslama kategori ve yöntemleri: “İç kıyaslama”, “dış kıyaslama” ve “fonksiyonel kıyaslama” gibi kategorileri vardır. Bu kategorilerin uygulama yöntemleri: ‘Süreç odaklı kıyaslama’, ‘performans/ürün odaklı kıyaslama’ ve ‘stratejik kıyaslama’ dır.

Kalite Çemberi: Aynı iş yerinde her kademede ve farklı birimlerde çalışan 5-10 kişiden oluşan küçük grubun bir araya gelerek sorunları tanımlama, analiz etme ve çözümde rol alabilecek unsurların belirlendiği çalışma gruplarını ifade eder.

SPORDA KALİTE YÖNETİMİ

İnsanların spor ve rekreasyonel spor etkinliklere yönelik ürünlere olan talebinin artması spor mal ve spor hizmeti sağlayıcılarına gelişen pazarda yer alma fırsatı yaratmıştır. Ancak insanların değişen ve farklılaşan ihtiyaçları, artan kalite beklentileri ve işletmeler arası rekabet ürün kalitesini önemli bir konu ve başarılması gereken bir amaç hâline getirmiştir. Spor Ürünü ‘Tüketicilerinin spora yönelik istek ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla sunulan herhangi bir mal, hizmet, fikir veya yer’ olarak tanımlanır.

Sporda Hizmet Kavramı ‘İnsanların spora ilişkin gereksinmelerini gidererek eğlenme, stresten uzaklaşma, sağlıklı olma, iyi görünme, sosyalleşme ve mücadele etme gibi faydalar sağlayan soyut ve birbirine benzemeyen faaliyetler bütünü’ olarak tanımlanabilir. Sporda Hizmet Kalitesi “Müşterilerin spor ve sporla ilişkili hizmetlerden beklentilerini karşılama ya da geçme yeteneğidir.” Spor hizmet sektörünün özellikleri Spor hizmet sektöründe kalitenin anlaşılabilmesi için mallarla hizmetler arasındaki farklılığa neden olan özellikleri anlamak önemlidir.

- Spor hizmetleri heterojendir: Aktif ve pasif katılıma yönelik spor hizmetlerinin en belirgin özelliği heterojen olmasıdır. Örneğin bir yüzme kursu her seferinde aynı şekilde sunulamaz.
- Spor hizmetlerinde üretim ve tüketim eş zamanlı gerçekleşir: Spor hizmetlerinde üretim ve tüketim eş zamanlı gerçekleşir ve müşteri genellikle üretim aşamasının bir parçasıdır. Örneğin bir tenis kursu müşterinin gelmesiyle başlar ve müşteri hizmetin şekillenmesinde önemli rol oynar.
- Spor hizmetleri dayanıksızdır ve depolanamaz: İmalat sektörünün ürünleri dayanıklıdır ve depolanabilirken spor hizmetleri depolanamaz. Örneğin bir voleybol maçının satılmayan koltukları daha sonra satılmak üzere depolanamaz.
- Spor hizmetleri ciddi zaman harcamayı gerektirir: Birçok ürünün satın alınmasıyla kıyaslandığında spor hizmeti almak ciddi zaman harcamayı gerektirir. Örneğin doğa yürüyüşüne katılmak isteyen müşteri 1-2 gününü bu etkinliğe harcayabilir.
- Spor hizmetlerinde etkileşim yüksektir: İmalat sektöründe sınırlı düzeyde yaşanan iletişim temelli etkileşim spor hizmetlerinde yüksektir. Örneğin doğa yürüyüşüne katılan bir grupta ‘çalışan-müşteri’ ve ‘müşteri-müşteri’ etkileşimi yoğun şekilde yaşanır.
- Spor hizmetleri soyuttur: Spor hizmetleri dokunulamaz, sayılamaz, gözle görülse de hizmetin içinde olmadan ne olduğu anlaşılabilir, yani soyuttur. Örneğin bir yüzme kursu görülebilir ancak dokunulamaz ve hizmet alınmadan ne olduğu anlaşılabilir.
- Spor hizmeti çalışanlarının üretim algılaması farklıdır: İmalat sektöründe çalışanlar ortaya çıkaracakları ürünün farkındadır. Ancak spor hizmetlerinde çalışanlar bir ürün ortaya koyduklarını genellikle algılamazlar. Örneğin, koşu bandı üretiminde çalışanlar koşu bandı ürettiklerinin farkındadır, basketbol maçında yer alan oyuncular seyirciler için hizmet ürettiklerinin genellikle farkında olmaz.
- Spor hizmeti sunanların yeterliliği önemlidir: Spor hizmetlerinde hizmet sunanların yeterliliği önemlidir. Özellikle can güvenliği ve yaralanma riskinin üst seviyede olduğu durumlarda (yüzme, yamaç paraşütü gibi) daha önemlidir.
- Spor hizmetlerinde maliyet hesaplama güçtür: Spor hizmetlerinde bazı hizmet alanlarına göre maliyet hesaplamak oldukça güçtür. Örneğin, bir spor kulübünde sporcu, teknik direktör giderlerinin veya maç gelirlerinin değişiklik göstermesi maliyet hesaplamayı zorlaştırır.
- Spor hizmetleri pazara yakın olmalıdır: İmalat sektörü ürünleri taşınabilir olduğu için üretim alanlarının pazara yakın olması gerekmezken spor hizmetleri genelde müşterilerin hizmeti almaya gitmesini gerektirdiği için hizmetin sunulduğu yer pazara yakın olmalıdır. Spor hizmetlerinin sınıflandırılması Spor hizmetleri ‘Katılım Şekli’ne göre; bir spor müsabakasını (voleybol maçı gibi) seyretmeye yönelik seyre dayalı spor hizmetleri ve çeşitli nedenlerle hizmetin içinde yer almaya yönelik aktif katılıma dayalı spor hizmetleri olarak sınıflandırılabilir.
- ‘Katılım Süresi’ne göre: Planlı olmak üzere uzun süreli spor hizmetleri, kısa süreli spor hizmetleri ve genellikle plansız olan anlık spor hizmetleri olarak sınıflandırılabilir.
- ‘Hizmet Alma Şekli’ne göre ise: tesisin kullanıldığı öz hizmet (Self servis) spor hizmetleri ve tesis

eğitmenlerinin de kullanıldığı profesyonel destekli spor hizmetleri olarak sınıflandırılabilir.

SPOR HİZMETLERİNDE KALİTE ÖLÇME: KALİTE BOYUTLARI VE ÇEŞİTLİ YAKLAŞIMLAR

Spor işletmelerinin kaliteli hizmet sunmada hangi konulara özenle yaklaşması gerektiğini kalite boyutları gösterir. Bu boyutlara ilişkin ilk örnek seyre dayalı spor hizmetlerine yönelik ‘Spor Tesisleri Ölçme ve Değerlendirme Ölçeği’. Bir spor tesisinin kaliteli kabul edilmesi için ne gibi özellikleri taşıması gerektiğine dayanan ölçek 8 boyut ve 33 maddeden oluşmuştur:

- Ulaşım Kolaylığı
- Estetik Yapı
- Alan Dağılımı
- Oturak Konforu
- Skorbord
- Park Alanı
- Yön Levhaları
- Kalma İsteği Ko ve Pastore’nin (2005) katılıma dayalı spor hizmetlerinde kaliteyi ölçme aracı konuya kapsamlı yaklaşıp.

Bu çalışmada hizmet kalitesi dört ana boyut ve on bir alt boyuttan oluşmuştur:

1. Program Kalitesi: Spor işletmeleri tarafından sunulan programların ihtiyaçlara yanıt vermesine ilişkin üç alt boyuttan oluşmuştur.

- Program çeşitliliği
- Zamanındalık
- Bilgilendirme

2. Etkileşim Kalitesi: Spor hizmetlerinde iletişimin önemini vurgular ve iki alt boyutla ölçülmüştür.

- Müşteri-çalışan etkileşimi
- Müşteri-müşteri etkileşimi

3. Çıktı Kalitesi: Müşterileri spor hizmeti almaya yönelten unsurların, hizmeti aldıktan sonra ortaya çıkan sonucun değerlendirilmesidir ve üç alt boyutla ölçülmüştür.

- Fiziksel değişim
- Değer
- Sosyalleşme

4. Fiziksel Çevre Kalitesi: Hizmet sunumunun gerçekleştiği tesis ve içindeki fiziki unsurları kapsar ve üç alt boyutta ölçülmüştür.

- Ambiyans
- Tasarım

Malzeme Ko ve Pastore tarafından önerilen bu model spor hizmet endüstrisi içinde birçok farklı spor işletmesi tarafından kalite ölçmede kullanılabilir. Hizmet kalitesini esnek şekilde ölçmeyi sağlayan model müşteriler geri bildirimlerinden hareketle, spor işletmelerine hizmet üretimindeki süreçleri değerlendirerek yeniden tasarlama ve düzeltme yapma şansı yaratır. Bu model ayrıca performans değerlendirmesi için önemli bir araç olarak da kullanılabilir. Örnekleri verilen çalışmalar değerlendirildiğinde seyre ve katılıma dayalı spor hizmetlerinde kaliteyi etkileyen boyutlar sunulan hizmetlerin özelliklerine göre değişiklik gösterse de seyre ve katılıma dayalı spor hizmetlerinde kaliteyi belirleyen unsurlara yönelik birkaç örnekle verilen kalite boyutları spor tesis işletmeleri için müşterilerin beklentilerine yönelik anahtar boyutlardır. Bu nedenle spor tesis işletmeleri hedef kitlesi içindeki farklı hizmet grupları için de kalite boyutlarını belirlemek veya verdikleri hizmetin değerlendirmesini yapabilmek için düzenli aralıklarla ve bilimsel yollarla araştırma yapmaları son derece önemlidir.

Sporda Hizmet Kalitesi ve Diğer Kavramlarla İlişkisi

Alanyazın hizmet kalitesinin müşteri tatmini üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ve tatminin de tekrar satın alma davranışını ve sadık müşteriler yaratmada olumlu etkilerinin olduğunu göstermektedir. Müşteri sadakati işletmenin rekabette öne geçmesinde, yaşamını sürdürmesi ve gelişmesinde anahtar role sahiptir. Çünkü yeni müşteriler kazanmak için gösterilen çaba ve harcanan para sadık müşterileri elde tutmaya göre 5-6 kat daha fazladır.

Sonuç olarak ‘Kalite’ rekabet koşullarının ağırlaştığı günümüzde işletmelerin yaşamlarını sürdürme ve gelişmelerinde önemli etkiye sahip ‘müşteri tatmini’, müşteri tatmini de müşterilerin hizmeti tekrar tekrar aynı işletmeden almalarını sağlayan ‘müşteri sadakati’ üzerinde olumlu etkiler göstermektedir. Bu nedenle ortaya çıkışı kırk yıla yakın bir süre olan ‘Hizmet Kalitesi’ diğer hizmet alanlarında olduğu gibi bir yönetim anlayışı ve felsefesi olarak spor tesis işletmeleri için de başarılması gereken önemli bir konu olmaya devam etmektedir.

SPOR TESİSLERİ İŞLETMECİLİĞİNDE ÖRNEK OLAY ANALİZİ YÖNTEMİ

Amaç

Spor bilimleri akademik disiplinde öğrenim gören spor yöneticiliği öğrencilerinin, bir spor tesisinin ya da işletmesinin içinde bulunduğu durumu yorumlamalarına yardımcı olmaktır.

Yöntem

Örnek Olay Analizinde sınıftaki öğrenciler sınıftan önce örnek olay üzerinde çalışırlar ve daha sonra sınıfta fikirlerini sunarlar. Böylece örnek olay sınıfta tartışılır. Sınıftaki tartışmalardan, istisnai durumlar dışında ortak bir karar çıkması beklenmemelidir. Zira, bir kararı başka kararlar izlemektedir. Örnek Olay Analizinde en önemli görev öğrencininidir. Öğrenci örnek olaya çözüm ararken kendisini örnek olaya konu olan işletmede görev yapan spor yöneticisinin yerine koymalıdır. Öğrenci, veriler ışığında çözüm arayıcı, karar verici, strateji belirleyici ve taktik geliştiricidir. Öğrenci, örnek olaya hazırlanırken ister örgün öğretim ister açık öğretim olsun bazı aşamalardan geçer.

Bunlar:

Örnek olayda asıl ve tali sorunların ne olduğunun ortaya konulması,

Çözüm üretebilmek için ne tür bilgiye ihtiyaç duyulduğunun tespit edilmesi, İhtiyaç duyulan bilgilerin ilgili bilgi kaynaklarından elde edilmesi,

Sonuç Örnek olay analizlerinin yararı, öğrenciye öğrenme ve öğretme sorumluluğunu birlikte verebilmesidir. Ayrıca öğrenci, analitik düşünme yeteneğini geliştirerek, sorun çözümünde alternatifler bulma, bunları karşılaştırma ve doğru karar verme becerileri kazanacaktır. Ancak örnek olay analizinde bazı sınırlılıkların olduğu da bilinmelidir. Bu bağlamda bu üniteye aşağıdaki örnek olaylara yer verilmiştir.

ÖRNEK OLAYLAR

Gayespor İkinci Futbol Ligi 4. Klasman Grubu'nda oynayan Gayespor Antalya'ya kampa gitmişlerdi. Bu kamp sonrasında teknik direktör Hasan Aydın ile bazı futbolcular arasında gerginlik yaşanmıştı. Nitekim Hasan Bey, kampın son gününde disiplinsiz davranışları gerekçesiyle yönetimden, kaptan Salih ile birlikte dört futbolcunun kadro dışı bırakılmasını istemişti. Kulüp yönetimi bu isteği hemen yerine getirmişti. Bu karar sonrasında da futbolcular ortak bir kararla Hasan Beyi "istenmeyen adam" ilân etmişlerdi. Ayrıca Kulüp yeterli gelire sahip değildi. Bu yüzden futbolcuların parası beş aydır ödenemiyordu. Kurtuluş Umudu Teknik direktörün başarısı 1997-1998 sezonunda takımı İkinci Lig'e taşımış. Ama Meriçspor yeterli finansal kaynağa sahip olmayan bir Kulüp. Aslına bakılırsa; çim saha, basketbol sahası, kantinin kira gelirleri ile kulübe mali katkısı olur düşüncesi ile açılan ve beklenen talebin gerçekleşmediği yaz spor okulları dışında önemli sayılabilecek bir geliri de yok. 1995'ten bu yana kulübe sponsorluk ve başkanlık yapan Cahit Aslan da artık bu yükü taşımak istememektedir. Yapılan çözüm toplantısında kulübün şirketleşmesi tartışılır. Ama toplantı, net bir karar alınmadan sonlandırılır.

Ücret Dengesizliği

Filiz Topçuoğlu, uzun yıllar spor kulüplerinde voleybol antrenörü olarak çalıştı. Ancak anne olma kararı, onu çok sevdiği işinden ve kariyer yaşamından dört yıl ayrı bıraktı. Yeniden antrenörlüğe başlamak istiyordu. Bu arada çocuğuna günün belli saatlerinde bakabilecek iyi bir bakıcı ve bir kulübün voleybol okulunda iş bulmuştu. Sabah 8.30-10.30, öğleden sonra 14.30-16.30 saatleri arasında görev yapıyor, daha sonra da çocuğu ile ilgilenmek üzere evine dönüyordu. Ay sonunda, Bayan Topçuoğlu maaşını aldığı anda, beklediğinden çok az olduğunu gördü. "Kulübü, kendisini stajyer veya deneme süresindeki bir antrenör olarak görmüştü." Ertesi gün maaşı ile ilgili olarak kulüp yöneticisi Bay Ak ile görüşmeye gitti ama sonuç umduğu gibi olmadı. Mavi Otel Mavi Otelin açılışından üç yıl sonra Bay Genç, otele jimnastik hocası olarak girmişti. Bundan 2,5 ay sonra da spor tesisleri sorumluluğuna terfi etmişti. Spor tesislerinin cirosu, otelin departmanlarının toplam ciroları sıralamasında, üçüncü sırada yer almaktaydı. İlk üçe giren departmanın yöneticisi olan Bay Genç, genel müdür tarafından ödüllendirilmişti. İşini çok seven Bay Genç sabahın erken saatlerinden, akşamın geç saatlerine kadar işinin başındaydı. Ayrıca, başarının, işi çok sevmek ve ibadet aşkıyla çalışmaya bağlı olduğunu vurgulamaktaydı. Tutundurma aracı olarak yüz yüze satış yöntemi kullanılıyordu. Gündüz tesislerde boşluk (atıl kapasite) olduğu gözlemleniyordu. Ancak Bay Genç, bu durumun olağan olduğunu ve hedeflenenin üzerinde bir doluluğun bulunduğunu söylüyordu. Bir Dakika Yöneticisi Tecrübeli yönetici, otele girer girmez ön büroya giderek giriş formunu doldururken görevli, "Takdir kuponlarını alın. Otel

personelinden size istediğiniz gibi davrananların isimlerini ve yaptıkları davranışları ve bu kuponlara yazıp giderken otel yöneticimize bırakınız.” diye ricada bulunur. Tecrübeli yönetici otelde bir dakika yönetimi uygulandığını anlar ve “başarılı oldu mu?” diye sorar. Büro memurunun verdiği cevaplar uygulamanın çok başarılı olduğunu göstermektedir. Tecrübeli yönetici, ertesi gün takdir kuponları ve müşterilerin oteli değerlendirmelerine ilişkin formu otel yöneticisine verirken onun elini sıkarak, “Otelinizde kalmam benim için de çok yararlı oldu.” der. Sami Ertan Spor Kulübü Sami Ertan Spor Kulübü, İstanbul’un Rumeli yakasında aynı isimli Holding bünyesinde kurulmuştur. Bay Yakar’ın yönetimindeki kulüpte, dokuz ayrı spor dalında hizmet veren doksan civarında antrenör, yönetici, uzman ve spor eğitimcisi görev yapmaktadır. Holdinge ait şirketler, kulübe net gelirlerinden %1 oranında destek olmalarına rağmen Kulübün gelirleri giderlerini karşılamamaktadır. Kulübün kuruluş amacı, sporla ilgilenen yetenekli gençlerin değerlendirilmesini sağlamak, çok sayıda sporcu yetiştirmek ve bunların arasından sportif yeteneği olanları ülke sporuna kazandırmaktır. Nitekim, Kulüp atletizm başta olmak üzere bazı bireysel branşlarda Türk sporuna ve millî takımlarına önemli sporcular yetiştirmiştir. Yine başta yüzme ve atletizm branşlarında olmak üzere ülkemizin büyük kulüpleri ile başa baş yarışmaktadır.