

T.C.
EGE ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**ULUSAL SPOR FEDERASYONLARININ
SPOR PAZARLAMA STRATEJİLERİ**

Spor Yönetimi
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
R. Timuçin GENÇER

103622

Danışman
Prof. Dr. Mustafa Ferit ACAR

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

İZMİR- 2001

ÖNSÖZ

Günümüzde spor toplumsal ve kültürel bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Modern toplumların ayırt edici önemli özelliklerinden birisi olan spor, ülkemizde maalesef arzulan seviyeye getirilememiştir. İnsanlarımızın spora katılımı ve spor kültürü modern toplumlarla kıyaslandığında oldukça düşük bir düzeyde kalmaktadır. Bu durumun en önemli nedenlerinden biri ise hiç şüphesiz insanlarımızın spor kavramı ile ilgili yeterli bilgi ve görgüye sahip olmamasıdır.

Ulusal spor federasyonları, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğüne bağlı olarak son derece önemli bir konuma sahiptir. Spor federasyonlarının, sporun gelişimi adına belirledikleri hedefler ve bunların gerçekleştirilmesine yönelik geliştirdikleri ve izledikleri stratejiler ülkemizin spor alanında daha üst seviyelere gelebilmesi açısından önemlidir.

“Ulusal Spor Federasyonlarının Spor Pazarlama Stratejileri” konusunda araştırma yapmama izin veren ve beni bu çalışmanın her aşamasında yönlendiren ve destekleyen, bölüm başkanım ve tez danışmanım, sayın Prof.Dr. Mustafa Ferit ACAR’a teşekkürü bir borç bilirim.

Araştırmanın her aşamasında görüşlerinden faydalandığım hocalarım, sayın Öğr. Gör. İlhan Talas’a, sayın Yard.Doç.Dr. Tamer KEÇECİOĞLU’na, sayın Yard.Doç.Dr. Suphi TÜRKMEN’e ve sayın Yard.Doç .Dr. Belma GÜNERİ FIRLAR’a teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca beni yaşamımın her aşamasında destekleyen babam Prof.Dr. Oktay GENÇER’e, eşim Gülçağ GENÇER’e ve bu tezin hazırlanıp bitirilmesinde büyük yardımlarını gördüğüm, İzmir Özel Çamlaraltı Lisesi Yabancı Diller Koordinatörü sayın Bentürk DİRİKAL ile araştırma görevlisi arkadaşlarım Erdinç DEMİRAY, Melih BALYAN, Fatih ÇATIKKAŞ, Mustafa ENGÜR, Pınar ARPINAR ve Zeki ÖZKOL’a teşekkürü bir borç bilirim.

R. Timuçin GENÇER

İZMİR - 2001

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	I
İÇİNDEKİLER.....	II
BÖLÜM 1.-GİRİŞ ve AMAÇ	1
1.- ÖRGÜT VE YÖNETİM KAVRAMI	3
1.1.- Örgütlerin İncelenmesi.....	3
1.1.1.- Örgüt Kavramı.....	3
1.1.2.- Örgütlerin Gelişimi.....	7
1.1.3.- Bir Örgüt Olarak Spor Federasyonları.....	10
1.1.3.1.- Türkiye’de Spor Federasyonların Kurulması ve Teşkilatlanması.....	11
1.1.3.2.- Spor Federasyonların Görevleri.....	13
1.2.- Yönetim Kavramı.....	14
1.2.1.- Yönetimin Önemi	14
1.2.2.- Yönetim Fonksiyonları	18
1.2.2.1.- Planlama	18
1.2.2.2.- Örgütlenme	19
1.2.2.3.- Yönlendirme	19
1.2.2.4.- Denetleme.....	20
1.2.3. Spor Yönetimi.....	21
2.- SPOR PAZARLAMASINDA STRATEJİK YÖNETİM	25
2.1.- Spor Pazarlaması Kavramı	25
2.1.1.- Pazarlama ve Pazarlama Yönetimi Kavramı.....	25
2.1.2.- Spor Pazarlaması	28
2.1.2.1.- Tüketici Ürünlerini Tanıtmak İçin Sporun ve Spor Figürlerinin Kullanması.....	29
2.1.2.2.- Spor Ürünlerinin Pazarlanması.....	29
2.1.2.3.- Sporun Bir Ürün Olarak Pazarlanması.....	30

2.1.3.- Spor Pazarlamasında Planlama Süreci.....	32
2.1.3.1.- Ürün (Product).....	34
2.1.3.2.- Fiyat (Price).....	34
2.1.3.3.-Yer (Place).....	35
2.1.3.4.-Promosyon/ Tutundurma (Promotion)	36
2.2.-Spor Federasyonlarında Stratejik Yönetim.....	37
2.2.1.- Örgütsel Strateji.....	38
2.2.1.1.- Birleşik Düzey Stratejileri	39
2.2.1.2.-İş Düzey Stratejileri.....	40
2.2.1.3.-Fonksiyonel Düzey Stratejileri	40
2.2.2- Stratejik Yönetim Sürecinin Aşamaları	41
2.2.2.1.-Strateji Geliştirme	41
2.2.2.2.-Strateji Uygulama	42
2.2.2.3.-Strateji Değerlendirme	43
2.2.3- Spor Federasyonları İçin Stratejik Yönetim Modeli.....	43
BÖLÜM 2.- MATERYAL ve YÖNTEM.....	46
BÖLÜM 3.- ULUSAL SPOR FEDERASYONLARIMIZIN SPOR PAZARLAMA	
 STRATEJİLERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	48
3.1.- Ulusal Spor Federasyonlarının Toplam Faal İl, Kulüp ve Sporcu Sayıları	48
3.2.- Sporun Ülkemizde Gelişememe Nedenleri	49
3.3.- Ulusal Spor Federasyonlarının Öncelikli Hedefleri.....	50
3.4.- Ulusal Spor Federasyonlarının Kullandıkları Öncelikli Stratejiler.....	51
3.5.- Ulusal Spor Federasyonlarının Güçlü Yönleri.....	52
3.6.- Ulusal Spor Federasyonlarının Zayıf Yönleri.....	53
3.7.- Ulusal Spor Federasyonlarının Çevrelerinde Sahip Oldukları İmkanlar	54

3.8.- Ulusal Spor Federasyonlarının Çevrelerindeki Zorluklar 55

BÖLÜM 4- TARTIŞMA ve SONUÇ 56

ÖZET..... 67

ABSTRACT 69

KAYNAKÇA..... 71

EKLER..... 78

ÖZGEÇMİŞ..... 82



BÖLÜM 1.-GİRİŞ ve AMAÇ

Spor, yaşadığımız son yüzyıl içerisinde, son derece önemli toplumsal bir olgu haline gelmiştir. Tarihte ilk olarak zengin ve soyluların uğraşısı olarak görülen sportif etkinlikler, 19. yüzyılın sanayi devrimi sonucu, niceliksel olarak hızlı bir artış gösteren serbest zaman kavramı ile birlikte büyük bir hızla kitlelere yayılmaya başlamıştır. İnsanlar, yaşamları içerisinde oluşan serbest zamanı değerlendirebilmek için bir takım arayışlar içerisine girmişlerdir. Bu arayışlar içinde spor, uygulanmasının kolay olması, insanda zindelik, rahatlık ve sağlık koşullarının iyileştirilmesine yönelik sonuçları ile öncelik kazanmıştır.

Bireyin, hem zihinsel hem de fiziksel olarak kendisini yenilemesi ve geliştirmesinin en kolay ve etkili yolu olan spor etkinliklerini uygulayabilmesi için oluşan serbest zaman periyodu, kitlesel sporun yayılmasına da ön ayak olmuştur. Ancak sporun gelişimi, sadece oluşan serbest zamana, kişilerin yeteneklerine ve ilgilerine bağlı kalmayıp, toplumun spora bakış açısına, dolayısıyla sporun ülke içerisindeki yönetim ve organizasyonuna da büyük ölçüde bağlıdır.

Türkiye’de spor yönetimi, 1938 yılında gönüllü spor birliklerinden, devlet yönetimine geçmiştir. Günümüzde, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü tarafından yürütülen spor yönetim faaliyetlerinde önemli bir yere sahip olan çeşitli spor dallarının yönetim ve kalkınmasında en etkili olabilecek kuruluşlar olarak nitelendirilen spor federasyonlarının bu hedeflerine yönelik belirleyecekleri spor pazarlama stratejileri, sporda arzulan hedeflere ulaşılabilmesi yönünden büyük önem arz etmektedir.

Sosyal, teknolojik ve çevresel değişimleri, insanların alternatif uğraşı arayışları, sporun toplumsal önemi ve gerekliliği göz önüne alındığında spor federasyonlarının temsil ettikleri spor branşının ülke içerisinde gelişiminin sağlanabilmesi yönünde daha etkin ve verimli çalışabilme gereklilikleri ortaya çıkmaktadır. Bu etkinlikler içerisinde izlenecek pazarlama stratejilerinin, stratejik yönetim süreci içerisinde oluşturulmaları, uygulanmaları ve değerlendirilmeleri, ulaşılabilecek sonuçların etkililiği ve verimliliği açısından son derece önemli görülmektedir. Stratejik yönetim, anlayışı spor federasyonlarına, izlenecek bir yön kazandırmaktadır.

Bu çalışma, ulusal spor federasyonlarının, sporun ülke içerisindeki gelişimine yönelik izledikleri pazarlama stratejilerini belirlemek ve konu ile ilgili bundan sonra yapılacak olan çalışmalara fayda sağlamak için yapılmıştır. Çalışma, giriş ile birlikte dört ana bölümden oluşturulmuştur.

Birinci bölümde, örgüt ve yönetim kavramları alt başlığı altında, örgütlerin incelenmesi, örgütlerin gelişimi, spor federasyonlarının yapısı, yönetim, yönetim fonksiyonları ve spor yönetimi konuları incelenmiştir. İkinci olarak, spor pazarlamasında stratejik yönetim alt başlığı altında, pazarlama, spor pazarlaması ve stratejik yönetim konuları incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, araştırmada kullanılan araç, gereç ve yöntemler açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde, ulusal spor federasyonlarımızın spor pazarlama stratejilerinin belirlenebilmesine yönelik olarak hazırlanmış olan anketten elde edilen bulgulara yer verilmektedir.

Çalışmanın son bölümünde ise konuya ilişkin tartışma ve sonuç yer almaktadır.

Bu çalışmanın, mevcut spor federasyonlarımız ile bu alanda çalışma yapacak araştırmacılara ve akademisyenlere faydalı olmasını dilerim.

1.- ÖRGÜT VE YÖNETİM KAVRAMI

1.1.- Örgüt Kavramı

1.1.1.- Örgütlere Giriş

İnsanlar, tarih öncesi zamanlardan günümüze değin, karşılaştıkları güçlükleri yenebilmek, hayatta kalabilmek, daha iyi olanaklara ulaşabilmek ve güçlü olabilmek için bir araya gelerek örgütlenmişlerdir. Örgütlenmeleri güçlü olanlar, yaşam mücadelelerinde, her zaman, diğerlerine göre üstünlük sağlamışlardır.

Örgüt, insan gereksinim ve arzularının sonucunda oluşan bir yapıdır. Gelişen toplumlarda insanlar, sadece temel gereksinimlerini karşılamak için değil, aynı zamanda, sosyal gereksinimlerini de karşılayabilmek için örgütlenmişlerdir. Bu içeriği ile örgütler, insanların birbirinden farklı özelliklere sahip, maddi, manevi, toplumsal ve ruhsal gereksinimlerini karşılamak üzere yapılandırılmıştır.

Bireyler için ulaşılması son derece zor görünen amaçlar ve hedefler, bireylerin çabalarının bir araya getirilmesiyle gerçekleştirilmesi olanaklı hale getirilebilmektedir. Çabalarını birleştiren bireyler, beraberken tek başlarına olabileceklerinden çok daha fazla etkin bir hale gelebilmektedirler. Bu nedenle ürün ya da hizmet üretmek için bir araya gelen insanların kurdukları örgütlerin, varlıklarını sağlıklı olarak sürdürerek bu amaçlarını gerçekleştirmesi, bireyler ve dolayısıyla toplumlar açısından son derece önemlidir.

Örgütü oluşturan temel öge insan olduğu için örgütlerin var olması ve bunu sürdürülebilmesi, ilk olarak insan kaynağının varlığına bağlıdır. Örgütleri kuran ve yöneten insanlar, yine insanları kullanarak ve yöneterek, insanlar için yarar sağlayan faaliyetlerini gerçekleştirmektedirler. Dolayısıyla, insan, örgüt kavramı içinde çok önemli bir yer tutmaktadır.

Mevcut literatürde, örgütlerle ilgili bir çok tanıma rastlanmaktadır. Genel olarak örgüt sözcüğü iki ayrı anlamda kullanılmaktadır. Birisi, işlevsel yapı, diğeri ise, anatomik yapıdır.

Örgütler, amaçlarına göre, kültürel, sosyal, siyasal, ekonomik veya bunların karışımından oluşan bir yapıdır. Enstitü, birlik, dernek veya şirket ve vb. niteliğinde olabilir. Örnek olarak bir aile, hem ekonomik, hem kültürel ve hem de sosyal özelliğe sahip olan, en az iki kişiden oluşturulmuş kurumsallaşmış bir örgüttür. Bir

kamu veya özel kurum olabilen hastaneler, sağlık hizmeti veren örgütlerdir. Aynı şekilde, bir spor federasyonu da temsil ettiği spor dalıyla ilgili spor hizmetlerini düzenleyen kamusal bir örgüttür.

Örgüt kavramının temelinde, karşılıklı yardım fikrine dayanan çabaların koordinasyonu ve bu sayede ortak amaçların gerçekleştirilmesi yatmaktadır.

Çeşitli yaklaşımlara göre, örgüt;

- İş bölümü, fonksiyonların belirlenmesi, yetki ile sorumluluğun basamaklaştırılması yoluyla, açıkça belirlenmiş, ortak bir amacın gerçekleştirilmesi için belli sayıdaki kişilerin faaliyetlerinin akılcı bir biçimde koordine edilmesini tanımlayan bir sistem (Schein,1976:11);
- Rollere, ilişkilere, faaliyetlere ve amaçlara göre yapılandırılan; bu, iki kişinin karşılıklı davranışlarından, binlerce şahsı içine alan, dev, karmaşık gruplara kadar basit veya karmaşık bir yapılanma (Hicks,1979:48);
- Belli bir amacı gerçekleştirmek üzere, iletişim (haberleşme) olanağı içinde bulunan bireylerin bilinçli olarak bir araya gelmelerinden oluşan, üretime yönelik teknik değerlerle (teknoloji, araç-gereç, donanım, bina, tesis, hammadde vb.) insan değerlerinin bütünlük bilesiminden doğan toplumsal açık sistemler (Canman,,1995:147);
- Belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin çabalarının eşgüdümlendiği, yönetim işlevi, amaç, insan, teknoloji boyutlarının etkileştiği bir sistem, kişiliğini belirleyen ve kendine özgü örgüt kültürü olan işleri, mevkileri, iş görenleri ve aralarındaki yetki ve iletişim ilişkilerini gösteren bir yapı (Peker,1995:64);
- Genel bir amaç veya bir dizi amacı gerçekleştirmek için en az iki insanın bir araya gelmesiyle oluşan koordine edilmiş bir birim (Gibson ve ark.1997:4)
- Belirli bir amaç için bir araya gelmiş, resmi kurallar yapısına, otorite ilişkilerine sahip, iş bölümü ve sınırlı üyeliği olan topluluk (Yağmurlu, 1998,179);
- Toplumsal gereksinimlerin bir kesimini karşılamak üzere, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek işleri yapmak için güçlerini

eşgüdümleyen insanlardan oluşan toplumsal açık bir sistem (Aydın,1998,76);

- Çoğu kez kendi başlarına, ama çoğu kez zamanda gruplar halinde çalışarak bir takım rolleri üstlenen kimselerin birbiriyle bağlantılı bir mozaiği (Hunt,1999:159), olarak tanımlanmaktadır.

Yukarıda verilen çeşitli tanımlardan da anlaşılabilceği gibi örgüt, bir yapı ya da bir sistem olarak ele alınabilmekte; temel olarak bir amacı ya da çeşitli amaçları gerçekleştirebilmek için bilinçli olarak bir araya gelmiş insan grubu ve onların oluşturdukları bir yapı olarak belirtilmektedir.

Örgütü özel olarak sağlıklı bir biçimde tanımlamak için öncelikle belli bir örgütü veya benzeri özellikler gösteren bir örgüt grubunu, belli zaman ve mekan içinde ele almak gerekmektedir.

Her örgütün, genellikle sahip olduğu bazı özellikleri vardır. Bunlar, örgütün; yer ve mekana bağımlılığı, belli amaca sahip olması, en az iki veya daha fazla kişiden oluşması, kendine has sınırlarının olması, işbölümü ve güç ilişkilerinin olması, kendi içinde ve çevresiyle iletişim ve etkileşim içerisinde bulunması, zaman ve mekan içinde değişime uğraması veya uğrayabilmesi gibi özelliklerdir.

Her örgütün, göz önünde bulundurulması gereken, örgütten örgüte farklılık gösterebilen çok önemli unsurları vardır. Bu unsurlar, örgütün vizyonu, misyonu, değerleri, stratejik amaçları, stratejileri, sistem ve süreçleri olarak belirtilebilir.

Geleneksel örgüt yaklaşımında örgüt, işletme işlerini ve çalışmalarını düzenleyen, birlik gösteren ve yüksek kurullardan oluşan sistem ya da ortak amaçlarını gerçekleştirmek için işlerin yapısına ve dağıtımına ilişkin süreçtir. Geleneksel örgüt kuramları, insan örgütünü kapalı sistemler olarak görme eğiliminde olmuşlardır. Bu eğilim, örgütsel ortamların değişikliği ve örgütlerin çevreye bağımlı oluşlarının göz önüne alınmamasına yol açmıştır.

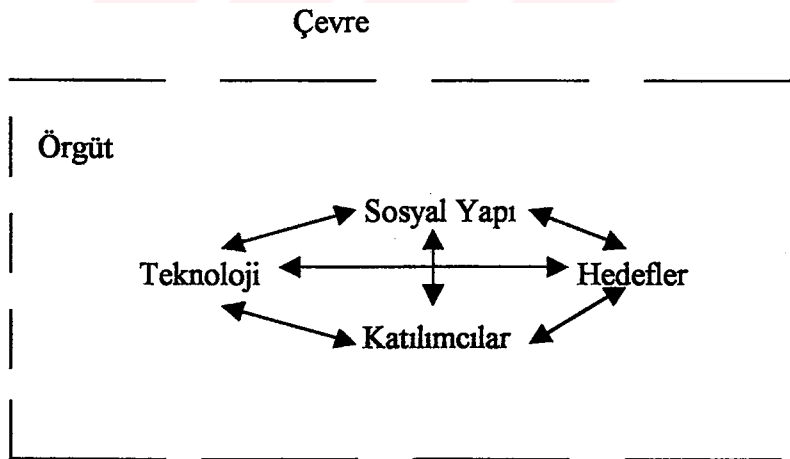
Sistem yaklaşımına göre ise örgüt, geniş bir çevresel sistem içinde amaçlar ve değerler, teknoloji, yapı, psiko-sosyal ve yönetim gibi alt sistemleri içeren toplumsal bir sistemdir. Çağımızın yönetim ve örgüt bilimi duayenlerinden sayılan Peter F. Drucker'a göre örgütler, topluluk, toplum ve aileden farklı olarak, amaca göre düzenlenmiş ve uzmanlaşmışlardır. Topluluk ve toplumlar, dil, kültür, tarih ya da yerellik gibi öğelerini

bir arada tutan bağlarla; örgütler ise görevleriyle tanımlanırlar (Duygulu, 1999, <http://www.ssk.gov.tr/bulten/h15.html>).

Rasyonel sistem yaklaşımı, örgütleri, görece belli amaçları güden ve oldukça yüksek formalleşmiş sosyal yapılar gösteren topluluklar olarak tanımlar. Doğal sistem yaklaşımında, örgütler, katılanların örgütün yaşaması için ortak bir çıkarı paylaştığı ve bu amacı gerçekleştirmek için formal olarak yapılanmamış kolektif etkinliklere girdiği topluluklar olarak ele alınır. Örgütleri açık sistem olarak ele alan yaklaşımlara göre örgütler, hem alt sistem dinamiği, hem de büyüme ve yaşamı sürdürme arasındaki ilişki yönünden dinamik olma eğiliminde olduğu için kolayca tanımlanmazlar, çevreleri tarafından biçimlendirilir ve desteklenirler. (Katz ve Kahn,1977:30-31).

Örgüt, sürekli olarak değişen, iç ve dış baskılara uyum sağlayan dinamik bir sistem olup, devamlı değişim halindedir. Örgüt, kendi iç sosyal yapısından etkilendiği gibi dış çevrenin baskı ve etkilerine de maruz kalmaktadır. Örgütün başarısı, kendi iç sistemi özelliklerine, maddi ve beşeri yapısına olduğu kadar, dış çevrenin özelliklerine, değişme gücü ve belirsizliğine de bağlıdır (Eren,1996:45).

Leavitt'in "elmas"ı, örgütleri tanımlamada kullanılan çok faydalı bir modeldir, (http://www.stanford.edu/~krollag/org-site/encyclop/leav_diamond.html). Bu model, sosyal yapı, katılımcılar, amaçlar, teknoloji ve çevre unsurlarını içerir.



Şekil:1- Leavitt'in "elmas"ı

Tüm örgütler, uymak zorunda oldukları kendilerine özgü fiziksel, teknolojik, kültürel ve sosyal çevre içerisinde var olurlar. Rasyonel bakış açısına göre hedefler

örgütsel yapının tanımlanmasında alınacak kararlara rehberlik eder. Örgüt katılımcıları farklı amaçlarla bu yapıdan çıkar sağlayan, örgüte katkıda bulunan bireylerdir. Sosyal yapı, örgüt içerisindeki katılımcılar arasında oluşan ilişkilerin şekillenmiş ve düzenlenmiş görünümüdür. Teknoloji, örgütlere işin yapılmasında yardım eden, girdileri, çıktılara dönüştürme mekanizmasıdır.

1.1.2.- Örgütlerin Gelişimi

Genel olarak egemen yaklaşımlarda, örgütlerin, gelişmesini oluşturan sosyal koşulların, nüfusun, bu özel örgütleri geliştirecek ve destekleyecek kapasitesi olmasına bağlı olduğu belirtilir. Bu durum, hizmet örgütleri için oldukça geçerlidir. Bir örgütün belirli amaçları vardır. Bu amaçları doğrultusunda oluşturduğu hizmetlerini, kendisinden faydalanacağını umduğu çevreye, topluma ve bireylere sunmaktadır. Eğer örgüt, bu hizmetleri kullanacak ve destekleyecek nüfus kapasitesine sahip değilse, gelişimi de bir o kadar etkisiz olacaktır. Hizmet sunulan nüfusu, müşteri olarak kabul edecek olursak, müşterisi olmayan ya da yetersiz müşteriye sahip olan örgütlerin amaçları da o günün koşullarında gereksiz olarak kabul edilecek ve sunulan hizmetler ilgisiz kalacaktır. Dolayısıyla, bu durumda, örgütün gelişmesi söz konusu olamayacaktır. Sunulan hizmetlere olan talep, arzın gelişim gösterebilmesi için göz önünde bulundurulmuş en önemli kriterdir.

Örgütün varlığı, hem kendinin oluşumunda, hem de çalışmasında kaynak kullanımıyla ilişkilidir. Örgütün, oluşumu, yaşaması ve gelişmesi, örgütsel amaçlara bağlı olarak gerekli kaynakların kullanımını gerektirir. Örgütün amaçlanan doğrultuda gelişebilmesi için mevcut kaynaklarının verimli ve etkili kullanılması zorunludur.

Örgütlenmenin temel gerekliliklerinden biri işbirliğidir. İnsanlar, geçmişte olduğu gibi, bugün de amaç veya amaçlar dizisi doğrultusunda bir araya gelmektedirler. Örgütlenmemiş bir grup, insanların işbirliği içerisinde olmadığı bir yapıyı sergiler ki böyle bir grubun, herhangi bir amacı etkili olarak gerçekleştirmesinin mümkün olacağı pek söylenemez. Amaçlarını gerçekleştiremeyen kişiler, er ya da geç, bir örgüt çatısı altında çabalarını birleştirmeleri gerektiğini anlayacaklardır. İşbirliği içerisinde girmiş olan çabalar, örgütün gelişimini; örgütün gelişimi ise amaçlara ulaşmayı kolaylaştıracaktır. Günümüz toplumlarında etkin bir şekilde örgütlenme, amaçların başarı ile gerçekleştirilmesi için bir zorunluluktur.

Örgüt, kendisine kaynakları sağlayan ve sınırları belirleyen çevresiyle birlikte yaşar (Hicks, 1979:106). Bir sistem açısından örgütler, çevrelerinden çeşitli kaynakları (girdi) alan, bu kaynakları işleyerek mal ve hizmet haline getiren (süreç) ve bu mal hizmetleri (çıkıtı) ileride yeniden kaynak sağlamak üzere çevresine veren birimler olarak nitelendirilir (Peker,1995:94). Başka bir anlatımla, örgütler, açık birer sistem olarak daima çevreleriyle etkileşim içerisinde dirler.

Her örgütün, amacıyla doğrudan veya dolaylı ilişkili bir çevresi vardır. Genelde, her örgütün çevresi, bir diğerinden farklıdır. Örneğin, bir kentin merkezinde yaşam koşulları içinde kurulan bir üniversite ile bir kasabada, küçük birkaç bina içinde ya da kırsal alanda kurulan bir üniversitenin çevresinden etkilenmesi ve çevresini etkilemesi birbirinden farklı olacaktır (Hicks, 1979:108).

Örgütlerin varolabilmesi ve gelişebilmesi bir çok faktöre bağlıdır. Bu faktörlerin başında vizyon, misyon ve değerler gelmektedir. Örgütlerde amaçların çok büyük önemi vardır. Çünkü, örgütün bütün etkinliklerinin düzenlenmesi amaçla doğrudan ilişkilidir. Amaçların belirsizliği, buna bağlı olarak amaçların ilgililerce farklı yorumlanmasından ortaya çıkabilen amaç genellemeleri, bu genellemelerden kaynaklanan amaç çatışması ve bütün bunların sonucunda ortaya çıkan değerlendirme zorluğu, örgütlerin farklı ve yanlış anlaşılmasına ve dolayısıyla yeterli ilginin ve başarının sağlanamamasına neden olmaktadır.

Bir örgütün etkinlik derecesi, yani bir örgütün kendi örgütsel amaçlarına ne derecede ulaşmış olduğu, ancak, kendi üyelerinin bireysel amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olma derecesiyle saptanır (Hicks,1979:54). Bir örgütün yönetiminden sorumlu olan yöneticiler, örgüt üyelerinin bireysel amaçlarının gerçekleşmesinin, örgütün varlığı ve gelişimi açısından son derece önemli olduğunu bilmeliler ve bu amaçların gerçekleştirilmesi yönünde örgüt, yöneticiler tarafından tam potansiyel ile çalıştırılmalıdır.

İnsan gereksinimlerini biyolojik gereksinimler ve sosyal gereksinimler olarak iki büyük kategori altında toplamak mümkündür. İnsanların yaşayabilmesi, biyolojik gereksinimlerinin yeteri düzeyde temin edilmesine bağlıdır. Sosyal gereksinimler ise insandan insana farklılık gösterebilen, ancak, insanın yaşamını devam ettirebilmesi için zorunlu olmayan gereksinimlerdir. Biyolojik gereksinimlerini yeterli düzeyde

karşılatabilen toplumlar, bu düzeyden sonra en büyük çabalarını sosyal gereksinimlerin karşılanması için harcarlar.

Toplumsal yaşam içerisinde insanların gereksinim ve arzularının farklılığına rağmen insanlar arasında az da olsa ortak noktalar mevcuttur. Bu ortak noktalar, birbirine benzer koşullar altında yaşayan insanlar arasında daha da fazladır. Bu insanlar, bir araya gelerek bir örgüt meydana getirirler veya daha önce kendilerine benzeyen, kısmen aynı gereksinim ve arzulara sahip insanlar tarafından kurulmuş örgütlere girerler. Bir örgütün başarısı ve gelişimi örgüt içerisindeki bireylerin amaçları, gereksinim ve arzularının şiddeti, birbiriyle gösterdikleri benzerlik derecesine bağlı olarak yüksek olur. Örnek olarak, bir basketbol takımı içerisindeki oyuncuların oynanan maçı kazanmak konusundaki istekliliklerinin şiddeti ne kadar yüksek olursa çabaları da o kadar yüksek olacaktır. Ancak, sahadaki oyuncuların ikisi müthiş bir çaba harcarken, diğer üçünün maçı kazanmak konusunda pek istekli olmamaları, takımın başarıya ulaşmasını geciktirecek ve hatta engelleyebilecektir. Böylece takımın, yani örgütün gelişimi yavaşlayacaktır. Örgüt içerisinde amacına ulaşamayan bireylerin birer birer örgütten ayrılmaları sonucu, örgüt, dağılma noktasına gelebilecektir.

Ancak örgütlerin varlığını sadece bireylere bağlamak yanlış olabilir. Örgütlerin de bir takım amaçları vardır. Çok genel bir sınıflandırma ile örgütleri amaçlarına göre kar amaçlı örgütler ve kar amaçsız örgütler olmak üzere ikiye ayırabiliriz (Cora,1998:85). Örgütlerin amaçları arasında en önemli yeri kar tutmaktadır. Bunun nedeni, bireylere verdikleri hizmetler için harcamalar yapmaları ve varlıklarını ve gelişimlerini sağlayabilmeleri için bu harcamaların üstünde kar elde etmeleri gerekliliğinden kaynaklanmaktadır. Kar amaçsız örgütler ise adımdan da anlaşıldığı gibi, hizmetlerini kar elde etmek için gerçekleştirmezler. Ancak bu örgütlerin de, hizmetlerinde biraz olsun etkin olabilmeleri için en azından giderlerini karşılayacak miktarı üyelerinden temin etmesi söz konusu olabilir.

Bireylerin ve örgütlerin amaçları birlikte sağlanırsa, bu sürece “Amaçların Birbirlerini Güçlendirmeleri“ denir. Örgütler bireylerin, bireyler de örgütlerin kendi amaçlarına ulaşmalarını sağlarken, bu durumdan karşılıklı olarak fayda sağlarlar. Başarılı bir örgütte, örgütsel amaçlarla, örgütteki her üyenin amaçları devamlı olarak birbirlerini güçlendirirler. Böylece örgüt, kendi üyeleriyle birlikte başarılı olmaya devam eder (Hicks,1979:85-87).

Bir örgütün çevresi, örgütün gelişimini çeşitli yönlerden etkiler. Çevreyi oluşturan başlıca unsurlar olan hükümet, yerel yönetimler, rakipler, tüketiciler ve tedarikçiler, örgüt üzerinde bir takım fırsatlar ve tehditler yaratabilir. Bu nedenlerle, örgütler, kendi güçlü ve zayıf yönlerini çok iyi tanımalı ve bu çevresel faktörlerle uyumlu ve yapıcı yönde ilişki kurmalıdır. Etkin bir örgüt, hangi çevresel faktörlerin etkin olduğunu saptayıp kontrol edebileceği faktörleri kendi amaçları yönünde geliştirmeye çalışırken, kontrol edemeyeceği faktörlere de uymaya çalışmalıdır.

Bir örgütün gelişiminin, hedeflenen amaçların gerçekleştirilmesi ile mümkün olacağını belirtmiştik. Bu amaçlara ulaşılmasında en önemli rolü ise yönetim oynamaktadır. Yönetim, örgütlerin amaçlarına ulaşmasında ve gelişiminde son derece önemli bir faktördür. Eğer tüm kaynakların tahsisi iyi bir şekilde yapılmış ve bunlar iyi bir şekilde yönetilmekteyse ve aynı zamanda bireysel ve örgütsel amaçlar da arzulanan bir şekilde gerçekleştirilebiliyorsa, gelişmeye elverişli, etken bir örgütün varlığından söz edilebilir.

Örgüt kavramı ile birlikte varolan diğer önemli bir konu da, “yönetim” kavramıdır. Örgütün ve örgütlenmenin olduğu bir yerde yönetim, son derece önemli bir yer tutmaktadır. Çünkü, örgütlenmiş bir insan grubunun bir takım amaçları gerçekleştirme çabası, eşgüdümlemeyi zorunlu kılar. Bu zorunluluk, örgüt ile yönetim kavramlarının iç içe olduğunu vurgular. Örgüt ile yönetim, birbirinden soyutlanamaz. Çünkü, ne örgütsüz bir yönetim, ne de yönetimsiz bir örgütten söz edilebilir. Ancak örgüt, yönetimden önce gelir. Çünkü yönetim, ancak bir örgüt ortamında söz konusu olabilir. Örgüt içerisinde yer almayan yönetimden ise söz edilemez.

Bir çok şirketin ortaya çıkması, teknolojiadaki büyük gelişmeler, kentleşme ve aşırı nüfus artışı, savaşlar, ekonomik bunalımlar sonucu bir çok örgüt kurulmaya başlamış ve bunlarla beraber yönetim sorunları da beraberinde ortaya çıkmıştır.

1.1.3.- Bir Örgüt Olarak Spor Federasyonları

Tüm 19. y.y. boyunca köyler, kentler ve semtlerde “kulüpler” örgütlenmişlerdir. Sportif karşılaşmalar ve dolayısıyla yapısal düzenlemeler çoğalmıştır. İlk sportif federasyonlar İngiltere’de ortaya çıkmışlardır: 1863’te “Football Association” ve 1871’de Rugby Football Union”(Will,1993:274).

Türkiye’de ilk defa 1922 yılında Türkiye İdman Cemiyeti İttifakı’na bağlı olarak 3 federasyon kurulmuştur. Bu sayı günümüzde 38’e ulaşmıştır.

Türk sporunu yöneten ve yönlendiren, karar ve yetkilerini elinde bulunduran Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, 21.05.1986 tarih ve 3289 sayılı kanunla düzenlenmiştir. Bu kanun, 21.05.1986 tarihli 19120 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nün 3289 sayılı, Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kanununun 2. maddesinin “e” bendinde, “Spor Federasyonlarının kurulması ve spor dallarını belirlemek için gerekli usul ve esasları tayin ve tespit etmek”, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nün görevi olarak belirtilmiştir. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, kendisine yüklenen görevleri yerine getirebilmek için yönetmelikler çıkarmaktadır. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, Spor Federasyonlarının ana esaslarını, kurullarının teşkilini ve çalışmalarını, görev yetki ve sorumluluklarını belirlemek için, Spor Federasyonlarının Teşkilatı, Çalışma, Görev, Yetki ve Sorumluluk Yönetmeliğini çıkartmıştır. Bu yönetmelik, 22.11.1983 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir (Günel ve Küçükgüngör, 1998:105).

1.1.3.1.- Türkiye’de Spor Federasyonlarının Kurulması ve Teşkilatlanması

Federasyonlar, 7 Ekim 1983 tarih ve 18184 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 2908 sayılı Dernekler Kanunu’nun, 34. maddesine göre, kuruluş amaçları aynı olan ve kamu yararına çalışan, en az üç derneğin amaçlarını gerçekleştirmek üzere üye sıfatıyla bir araya gelmeleri suretiyle kurulur (Kocahanoğlu, 1995:33).

Spor Federasyonlarının Teşkilatı, Çalışma, Görev, Yetki ve Sorumluluk Yönetmeliğine göre Federasyonlar, Merkez Danışma Kurulu kararı ile belirlenir. Ancak, Merkez Danışma Kurulu’nun kararı, 3289 sayılı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanununun 10/d maddesine göre, federasyonların kurulması ve meşgul olacakları spor dalları hakkında görüş bildirmektir. Aynı yönetmeliğin 18. maddesine göre, görüşü alınan Merkez Danışma Kurulu ile Gençlik ve Spor Genel Müdürünün teklifi üzerine Spordan Sorumlu Devlet Bakanı tarafından saptanır. Bir veya daha fazla spor dalı teknik ve idari bakımdan bir federasyona bağlanabilir. Örneğin, Atıcılık ve Avcılık Federasyonu ile Yüzme Atlama ve Su Topu Federasyonu.

Spor Federasyonlarının Teşkilatı, Çalışma, Görev, Yetki ve Sorumluluk Yönetmeliğine göre, Federasyonların teşkilatlanması şu şekilde açıklanmıştır; Federasyonlarda karar organı Yönetim Kurulu'dur. Yönetim Kurulu, Başkan, Asbaşkan veya Asbaşkanlar, Genel Sekreter ve Üyelerden oluşur.

Federasyon Başkanı, Yönetim Kurulu'nun başkanıdır. Federasyon Başkanı, "Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Federasyon Başkanları Seçim Yönetmeliği" gereğince yapılan seçimler sonucunda en çok oyu alan adayın, Gençlik ve Spor Genel Müdürü'nün teklifi ve Spordan Sorumlu Devlet Bakanı'nın onayı ile Federasyon Başkanı olarak atanır. Oyların eşit olması durumunda Spordan Sorumlu Devlet Bakanının tercih edeceği aday, başkanlığa atanır. Federasyon Başkanlarının görev süresi 4 yıldır (Madde 15).

Federasyon Başkanlık seçimleri, her 4 yılda bir, Yaz Olimpiyat Oyunlarının bitim tarihinden itibaren 6 ay içerisinde yapılır (Madde 7). Spor Federasyonlarının Teşkilatı, Çalışma, Görev, Yetki ve Sorumluluk Yönetmeliğine göre Federasyon Başkanı'nın, görev, yetki ve sorumluluğu şunlardır (Madde 10);

- 1- Yurt içinde ve dışında, kendi spor dalını temsil etmek, gerektiğinde bu yetkisini As Başkan veya Genel Sekretere devretmek;
- 2- Başkan olarak kurulların düzenli ve koordineli çalışmasını sağlamak;
- 3- İdari ve mali konularda tahakkuk memurluğu yetki ve sorumluluğunu taşımak, gerektiğinde bu yetki ve sorumluluğunu sadece genel sekretere devretmek;
- 4- Uygulamada karşılaşılan sorunların çözümünü sağlamaktır.

Federasyon Başkanlığı görevinin her ne sebeple olursa olsun boşalması halinde tüm kurullar görevden alınır. Federasyon başkanları, kendi spor dallarıyla ilgili müsabakalarda hakemlik ve antrenörlük yapamazlar.

Yönetim Kurulu, bünyesinde bir spor dalı bulunan federasyonlarda en fazla 15, birden çok spor dalı olan federasyonlarda ise en fazla 19 üyeden oluşabilir. Yönetim Kurulu üyeleri Federasyon Başkanı'nın teklifi, Gençlik ve Spor Genel Müdürü'nün uygun görüşü sonucu, Spordan Sorumlu Devlet Bakanı tarafından atanabilir.

Federasyon Yönetim Kurulu, ayda en az bir defa Federasyon Başkanı duyurusu üzerine toplanır. Genel Sekreter, toplantı gündemini, 3 gün önceden, yazılı olarak, Federasyon Yönetim Kurulu üyelerine duyurur. Görüşülen konular ve alınan kararlar,

karar defterine yazılarak imzalanır. Alınan kararların uygulanmasını, Genel Sekreter yürütür. Yönetim Kurulu üyeleri, kendi spor dallarındaki müsabakalarda antrenörlük ve hakemlik yapamazlar.

Federasyon yürütme organı, bir Genel Sekreter, yeterli sayıda uzman, şef, memur ve diğer görevlilerden oluşur.

Federasyonun danışma organları, Federasyon Danışma Kurulu, Teknik Kurul, Eğitim Kurulu, Sağlık Kurulu, Hukuk Kurulu, Merkez Hakem Kurulu ve Federasyon başkanının gerekli gördüğü diğer kurullardır (Günel ve Küçükgüngör,1998. 106).

1.1.3.2. Spor Federasyonlarının Görevleri

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, Spor Federasyonlarının Teşkilatı, Çalışma, Görev, Yetki ve Sorumluluk Yönetmeliğinin 9. maddesine göre Spor Federasyonlarının görevleri şunlardır (Günel ve Küçükgüngör,1998. 107);

- 1- Sporun yurt sathına dengeli bir şekilde yayılıp gelişmesini sağlamak;
- 2- Yurt dışındaki ve yurt içindeki sportif gelişmeleri izlemek, karşılıklı ilişki, yarışma, çalışma ve diğer faaliyetleri programlayıp bunların uygulamalarını kontrol etmek;
- 3- Spor eğitim dairesiyle iş birliği yaparak, antrenörlerin, monitörlerin, kurslarla yetiştirilmesini ve seminerlerle eğitilmesini sağlamak, başarılı olanların belgelerini düzenleyip tescillerini yapmak, bunların çalışmalarını sürekli izlemek;
- 4- Ülke içinde müsabakalar düzenlemek, ülke içinde düzenlenen tüm müsabakaların devamlılığını sağlamak, hakem, temsilci ve gözlemci atamasını yapmak;
- 5- Yabancı ülkelerdeki sportif gelişme ve yenilikleri izleyerek, bu yeniliklerden ülke içinde daha çok kişinin yararlanmasını sağlamak;
- 6- Spor malzemelerinin standartlarını tespit ederek bunların yurt içinde veya yurt dışında yaptırılmasına veya temin edilmesini çalışmak;
- 7- Kulüpler veya iller arasında doğabilecek teknik uyuşmazlıkları çözümlenmek;
- 8- Uluslararası federasyonun izniyle, uluslararası kurs, seminer ve spor organizasyonları düzenlemek;

9- Uluslararası yarışmalara katılacak olan takımları seçmek, seçilen takımları yarışlara hazırlamak;

10- Spor dallarının gelişimi için gerekli planlamayı yaparak, alınacak tedbirleri, genel müdüre sunmak;

11- Yarışmaların düzenlenmesi için gerekli olan hakem, antrenör, müsabaka yönetmelik taslaklarını hazırlamak ve merkez danışma kuruluna sunmak;

12- Seçkin ve gelecek vaat eden başarılı sporcuların takip kartlarını tutarak, bu sporcuların yetişmesi için gerekli tedbirleri almak;

13- Her kademedeki sporcular için eğitim ve hazırlık kampları açmak;

14- Spor dallarıyla ilgili arşiv ve istatistiki çalışmalar yapmak; eğitici film, slayt ve broşür hazırlamak; bu konuda spor eğitimi dairesi, basın ve televizyon kuruluşlarıyla işbirliği yapmak;

15- Sporda belirli bir sistemin uygulanması için yapılacak işlemleri belirlemek ve uygulanmasını sağlamak;

16- Federasyona verilen bütçenin, en iyi şekilde harcanmasını sağlamak;

17- Spor disiplinine aykırı davranışlarda bulunan, sporcu, hakem, antrenör ve yöneticileriyle spor kuruluşlarını ceza kurullarına sevk etmek;

18- Milli takım sporcu ve yöneticilerinin sigorta işlemlerinin yapılmasını sağlamak;

19- İl spor temsilcilerinin, kendi aralarında ve federasyonla koordineli bir şekilde çalışmalarını sağlamak.

1.2.- Yönetim Kavramı

1.2.1.- Yönetimin Önemi

İnsanların, büyük bir hızla çoğalmaları, tek başlarına yaşamlarını güvenilir bir şekilde devam ettirmelerinin çok zor olması ve bir araya gelen çeşitli insanların birbirinden farklı gereksinim ve arzularının olması sonucu, işbirliği ve iş bölümü esasına dayanan toplumsal yaşam, zorunlu bir hal almıştır. Bu toplumsal yaşam içerisinde örgütler çok önemli bir yer tutarken yönetim de örgütlerin başarısında baş rol oynayan bir faktör olmuştur.

Her dönemde var olan örgüt ve yönetim kavramları, 19. y.y. sonlarına doğru yaşanan sanayi devrimi sonucunda, yaşadığı değişim ve dönüşümlere bağlı olarak büyük gelişim göstermiştir.

Sanayi devrimiyle birlikte ortaya çıkan gelişim dalgalarını, aşağıda verildiği şekilde özetlemek mümkündür (Scott ve Mitchell,1972:9-10),(Eroğlu,1994:243);

- Endüstrileşenin ve ticaretin gelişmesi,
- Aşırı bir kentleşmenin baş göstermesi,
- Kırsal köylü sınıfının, birdenbire kentli bir işçi sınıfı haline gelmesi,

·Kitle üretim ürünlerinin kentli yığınlar tarafından tüketilmesi için kitle pazarlarının yaratılması ve endüstriyel gelişmenin sağlanması için geniş ölçüde bilimin teknolojiye uygulanması gibi davranışsal ve yapısal değişimler,

Sanayi devriminin ortaya çıkardığı temel olgulardan biri de hiç şüphesiz şirketleşme ve örgütlenme faaliyetlerinde meydana gelen büyük artışlardır (Eroğlu,1994:242). Sanayi devrimi öncesinde örgütler, genel olarak dini, devlet ve askeri örgütlerden oluşmaktaydı. Ancak devrim sonrasında ekonomik, sosyal ve siyasi özelliklere sahip örgütler kurulmaya başlandı.

Günümüz koşullarında hangi perspektiften bakılırsa bakılsın, yapılan işlerde etkinlik, verimlilik ve başarının gerçekleşmesi için örgüt ve yönetim kavramlarının çok sağlam temeller üzerine oturtulması gerekmektedir. Bu kavramlarla ilgili yeterli bilgi ve beceriye sahip olmayan kişiler veya kurumların istikrarlı bir başarısından söz etmek mümkün değildir.

Örgüt, yönetim ve insan, birbirleriyle çok yakın bir ilişki içerisindedirler. Örgütlerin varlık nedeni olan insan ve örgütlerin amaçlarına ulaşması için yine insan tarafından şekillendirilen yönetim, amaçlar ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde beraberce bir paylaşım içerisindedirler. Ortak bir amaç etrafında bir araya gelen insanlar, bir yapı içerisinde örgütü oluşturmuşlar ve bu yapı içerisinde amaçlanan noktalara ulaşabilmek için de bir yönetim faaliyetlerinin içerisine girmişlerdir. Her bir örgüt çalışanı ve yöneticisi, belirli bir örgüt yapısı içerisinde çalışarak, örgüt ve insan amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırlar. Bu faaliyetler içerisinde optimum düzeyde denge sağlanması, başarı için bir zorunluluktur. Bir örgütün, iyi ve etkili bir yönetime; bir yönetimin de uygun bir örgüt yapısına sahip olması gereklidir.

Yönetim kavramı hakkındaki görüşler;

İnsanların işbirliği sağlama ve onları bir amaca doğru yöneltme ve yürütme faaliyet ve çabalarının toplamıdır (Tosun,1984:5);

Arzulanan sonuçlar doğrultusunda insan ve materyal kaynakların etkili kullanımını içeren bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Bedeian,1989:6);

Örgüt amaçlarına ulaşılması için planlama, örgütlenme, kadrolama, yöneltme, yöneticilerin yetiştirilmesi ve denetim işlevlerine ilişkin kavram, ilke, kuram ve tekniklerin sistemli ve bilinçli bir biçimde beceriyle uygulanması faaliyetlerinin tümünü içerir (Bingöl,1990:17).

Yardım, yöneltme, işbirliği kavramlarını içermekte, ancak birden fazla kişiden oluşan bir küme içerisinde söz konusu olmaktadır (Canman,1995:1).

Örgütsel kaynakların etkili ve verimli şekilde planlanması, organize edilmesi, yöneltmesi ve denetiminin yapılarak örgütsel amaçların gerçekleştirilmesidir (Daft,1991: 5)

Belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır (Eren,1996:3).

Evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat, gelişmekte olan bir bilim olarak nitelendirilen bir kavramdır. Süreç, sanat ve bilim yönü değerlendirildiğinde yönetim, örgütsel amaçların etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi amacıyla planlama, örgütlenme, insan kaynakları yönetimi, yöneltme, eşgüdümleme ve denetim işlevlerine ilişkin kuram, ilke, model ve tekniklerin beceri ile uygulanmasına yönelik çalışmaların tümüdür (Gürüz ve ark.,1998:1).

Kısaca özetleyecek olursak, yönetim; belirli bir veya bir takım amacı gerçekleştirmek için bilinçli olarak bir araya gelmiş insanların oluşturduğu örgüt yapısı içerisinde sahip olunan kaynakları, amaçlar doğrultusunda planlama, organize etme, yöneltme, denetleme ve değerlendirme işlevlerine yönelik çalışmaları içeren sosyal bir süreçtir. Bu süreç içerisinde tüm işlevler birbirleriyle yakından ilişkilidir ve birbirlerinin tamamlayıcısı olarak, bir çark içerisindeki dişliler gibi fonksiyon görürler. Bu süreç, değerlendirme sonucunda yapılan planlama ile durmaksızın devam eder.

Gerçekte, özel ve kamusal her örgütte, yönetimin karşı karşıya olduğu bazı önemli görevler vardır. Her tür örgütte yönetimin yapmak zorunda olduğu bu ortak görevler, şöyle özetlenebilir (Kaya,1993:42);

- Örgüt amaçlarını gerçekleştirmek;
- Bu amaçları gerçekleştirmede öteki insanların inisiyatif ve yaratıcılıklarını ortaya çıkararak kullanmak;
- Öteki insanları (personeli) mutlu etmek, morallerini yükseltmek;
- Örgütü gelişme için bir değişme (yenileşme) ortamına sokmak;
- Lider ya da liderler seçmek ve yetiştirmek için yöntemler geliştirmek;
- Grubun her üyesi tarafından oynanacak rolleri belirlemek için yöntem geliştirmek.

İki veya daha fazla insanın genel bir amacı gerçekleştirmek için etkileşimde bulunarak bir araya gelmesiyle örgütler oluşur.

Örgütlerde üç ana nedenden dolayı yönetime gereksinim duyulur (Megginson ve ark.,1992:10);

1. Amaçları gerçekleştirmek;
2. Çatışan amaçlar arasında dengeyi kurmak;
3. Verimlilik ve etkinliği gerçekleştirmektir.

Yönetim, birbiriyle çatışan amaçlar arasında da dengeyi kurmak zorundadır. Yönetim, örgüt içerisindeki çalışanlar, toplum, hükümet, hissedarlar ve tüketiciler arasındaki amaçlar dengesini çok iyi kurarak, işbirliği ve güçlü iletişimi sağlamalıdır.

Yönetime gereksinim duyulmasının bir nedeni de örgütün amaçlarına ulaşırken verimlilik ve etkinliği gerçekleştirebilmesini sağlayabilmektir. Verimlilik, sonuç elde ederken kaynakları israf etmeden kullanabilmektir. Etkinlik ise en uygun amacı ve en uygun yöntemi seçmektir. Gerçekleştirmek için doğru hedefi seçmek ve bunun için de doğru yöntemi kullanmak, yönetimin işidir. Örgütlerin başarısının temel nedeni, seçtikleri uygun hedeflerdir. Çeşitli sıkıntılar yaşayan örgütlerin bu sıkıntıları yaşamalarının en önemli nedeni, kendilerine uygun olmayan hedefler seçmelerinden kaynaklanmaktadır.

Günümüzde örgütler, nitelikleri açısından son derece ayrıntılı bir hal almıştır. Bununla beraber yönetim kavramı ve teknikleri de son derece büyük bir hızla gelişmiştir. Birbirinden farklı niteliklere sahip olarak oluşan yapıları, arzulanan yönde yönetmek için stratejiler geliştirmek ve yönetim ve yönetim anlayışını gereklilikler ölçüsünde değiştirmek ve geliştirmek bir zorunluluk halini almıştır. Bu hareketlilik içerisinde yönetim, en iyiyi ve en güzeli yakalamak için çalışmak zorundadır.

1.2.2.- Yönetim Fonksiyonları

Yönetimin bir çok fonksiyonu vardır. Bu fonksiyonları genel olarak, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme başlıkları altında toplayabiliriz. Etkili olabilmek için bir yönetici, yönetim fonksiyonlarını çok iyi bir şekilde bilmeli ve uygulayabilmelidir. Yönetim fonksiyonları planlama ile başlar denetleme ile tekrar yenilenir. Çünkü yönetim, devam eden bir süreçtir.

1.2.2.1.- Planlama

Yöneticinin ilk işi, gerçekleştirmek istediği amaçları belirlemektir. Planlama, amaçların tanımlanması, bunların gerçekleştirilmesinde izlenecek stratejilerin belirlenmesidir. Planlama, örgütün gelecekte nerede olmak istediğini ve olmak istediği yere nasıl ulaşacağını tanımlar. Planlama fonksiyonu içerisinde, gelecekteki örgütsel performansı tanımlama ve bunların gerçekleştirilmesi için gerekli kaynak kullanımına ve görevlere karar verilir. Planlamanın olmaması veya kötü planlama, örgütün performansına zarar verir. Özlü olarak planlama, uygulanacak faaliyetlerin arzulanan durumu gerçekleştirmesine yönelik faaliyetlerin tümüdür.

Yönetimin planlama fonksiyonu şu şekilde oluşur (Megginson,1992:19),

(1) İlk olarak örgütün görevi ve amacı belirlenir. (2) Belirlenen görev ve amaçları gerçekleştirmek için gereksinim duyulan politikalara, projelere, programlara, prosedürlere, yöntemlere, sistemlere, bütçelere, standartlara ve stratejilere karar verilir.

Görüldüğü gibi karar verme faaliyeti, planlama fonksiyonu içerisinde çok sık yer almaktadır.

Yöneticinin ilk işi, neyi başarması gerektiğine karar vermektir. Örgütü için kısa ve uzun vadeli hedefler koymak, bunu başarabilmek için örgütün içinde faaliyet

göstereceği ekonomik, toplumsal ve siyasal ortam ile elinde hangi kaynakların –insan, para, malzeme vb.- bulunacağını baştan kestirebilmelidir (Dale,1999:9).

1.2.2.2.- Örgütlenme

Örgütlenme, yönetimde, planlamanın hemen ardından devreye sokulan bir fonksiyondur. Örgütlenme, başka bir deyişle organizasyon, yapılacak işleri ve bu işleri yapmak için gerekli insansal ve maddesel kaynakları en uygun şekilde seçme ve işlev yapabilecek şekilde gruplama sürecidir (Gürüz,1995:70). Aynı zamanda, belirlenen planları uygulamak için gerekli etkinlikleri sınıflandırarak yönetim birimleri oluşturmak ve bu birimlerdeki yöneticiler ile çalışanlar arası ilişkileri düzenlemektir. Örgütlenme fonksiyonu, belirlenen amaçları gerçekleştirmek için örgütün insan ve madde boyutuna ilişkin gerekli ve yararlı olan, insan gücü, para, malzeme, makine vb. her şeyin sağlanmasıdır.

Örgütlenme fonksiyonu şu şekilde oluşur (Megginson ve ark.,1992:19);

(1) Örgütün amaçları gerçekleştirebilmesi için gereksinim duyulan kaynak ve faaliyetlere karar vermek. (2) Bu kaynakları ve aktiviteleri birbiriyle çalışabilir gruplar halinde birleştirmek. (3) Çalışacak kişilere, gerçekleştirilecek amaçlar için sorumluluk vermek. (4) Bu bireyleri, gerçekleştirecekleri amaçlar için yetkilendirmek.

Yönetici, örgütlenme fonksiyonuyla mevkileri saptar ve o mevkilerdeki insanların ne yapması gerektiğini kararlaştırırken, her iş için doğru kişiyi bulmaya çalışır.

1.2.2.3.- Yönlendirme

Üçüncü yönetim fonksiyonu olan yönlendirme, çalışanlara liderlik sağlamaktır. Örgüt içerisinde planlar oluşturulup, amaçlara uygun örgütlenme çalışmaları tamamlandıktan sonra örgütün belirlenen amaçlar doğrultusunda faaliyete geçmesi için harekete geçilir. Yönlendirme, örgüt içerisinde çalışanlara, amaçları ve hedefleri iletmek ve onları arzulanan performans düzeyine çıkarmaktır. Yönlendirme ya da liderlik etme, eldeki tüm kaynakları en verimli ve etkin yoldan belirlenen amaçlara doğru yönlendirebilme çabası ve yeterliliğidir.

Yönetim içinde yapılan planlar, yönetim fonksiyonu kullanılmadan uygulandığında yararsız sonuçlar oluşturabilir. Yönlendirme fonksiyonu, temel olarak çalışanlara, yapılması istenenleri yaptırabilmektir. Bunun için liderlik yeterlilikleri, stili ve gücü, bir liderlik iletişimi, motivasyonu ve disiplini kadar iyi olmalıdır (Megginson ve ark.,1992:20).

Yöneticinin, yönlendirme fonksiyonuyla, çalışan insanlara ne yapacaklarını anlatıp, onların yeteneklerine uygun olarak en iyi biçimde çalışmalarına yardımcı olması gerekir.

1.2.2.4.- Denetleme

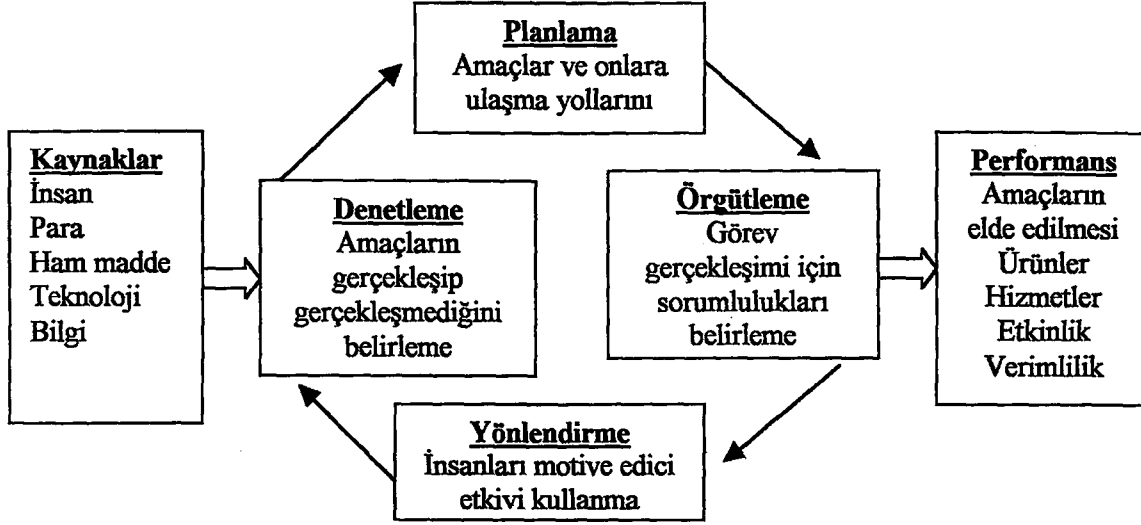
Amaçların ve hedeflerin yüksek verim ve etkililikle gerçekleştirilebilmesi için kaynaklar ve süreçlerin denetlenmesi gerekir. Denetleme, örgütün hedef ve amaçlarına göre ne durumda olduğuna karar vermek, görülebilen eksiklikleri ve yanlışları, sona ulaşmadan düzeltmek için yapılan bir fonksiyondur.

Denetleme fonksiyonu, (1) Performans standartlarını belirlemek, (2) performansı ölçmek için yöntemlere karar vermek, (3) kesin performansı ölçmek, (4) bunu belirlenen standartlarla kıyaslamak ve (5) gerektiğinde bunu standartlarla uyumlu bir hale sokmak için yapılan düzeltme işlemlerinden oluşur (Megginson ve ark.,1992:21).

Denetleme, gerçekleştirilen tüm fonksiyonların sonucunda amaçların ve hedeflerin gerçekleştirilip gerçekleştirilemediğine, kaynakların, oluşan performans sonucunda ne yönde ve ne kadar etkin ve etkili kullanıldığına değerlendirmeler sonucunda yapılacak düzenlemelere karar vermektir. Denetleme fonksiyonu, aynı zamanda yeni bir planlamanın da başlangıcıdır.

Yönetici, denetleme fonksiyonuyla hedeflere ne kadar yaklaşıldığını saptayarak ve gerekli yerlerde değişiklikleri saptamalıdır.

Yönetim, devam eden bir süreçtir. Herhangi bir yönetim fonksiyonunun, bir diğerinden önemli olduğunu söylemek pek mümkün değildir. Performansın, optimum düzeyde gerçekleştirilebilmesi için bütün bu fonksiyonların birbirleriyle koordinasyonu gereklidir. Yönetim fonksiyonları ve birbirleri ile olan ilişkileri aşağıda gösterilmiştir.



Şekil : 2 - Yönetim Fonksiyonu (Daft,1991:6)

Yöneticiler işe hedefler saptayarak ve onlara nasıl ulaşılacağını planlayarak başlar. Daha sonra ne kadar insanın gerekli olacağını ve hangi becerilere sahip olmaları gerektiğini saptar. Ardından, mevkilere alınacak bireyleri seçer, yapılacak işleri belirler ve sorumlu olanların işlerini iyi yapmalarına yardımcı olur. Son olarak çeşitli raporlarla planların ne kadar iyi uygulandığını inceler ve gerekli görülürse değişiklik yapılacağını düşünerek elde edilen sonuçlar ışığında planları yeniden gözden geçirir (Dale,1999:12-13).

1.2.3.- Spor Yönetimi

Spor, çoğu kişi için bir oyun, eğlence olarak harcanacak boş zamanı olan kişilerce yapılan bir uğraş olarak görülebilir. Bir çok insan, spor dendiğinde, bu tür tanımlamalarla açıklamalar yapmaya çalışmaktadırlar. Spor, çoğu insan için eğlence olabilir ancak, profesyonel sporcular için bir meslektir. Spor turizmi, bir çok ülke için çok önemli bir sektördür. Ayrıca sporun bir çok türlü şekli bulunmaktadır. Takım sporları ve bireysel sporlar, kış sporları ve yaz sporları, su sporları ve dağcılık gibi formlara sokulabilirler.

Sporla ilgili olarak yapılmış tanımlardan bazıları şöyledir;

Pitts, Fielding ve Miler'e göre (1994) spor, zindelik, uygunluk, rekreasyon, performans veya boş zamana odaklanan aktivite, deneyim veya girişimdir. Onların görüşüne göre spor yarışmacı olmamalıdır. Ayrıca, her zaman, kendine has kuralları ve

malzemesi de olmamalıdır. Spor, antrenman yapmak, koşmak, dans etmek gibi aktiviteleri içerir (Parks ve ark.,1998:2).

Fişek'e göre spor, ileri ilişkilerinin bir benzetim modeli olarak, doğayla savaşım sırasında edinilen, bedensel beceri ve geliştirilen araçlı-araçsız yöntemleri, sonuçları açısından barışçıl, yapan açısından tam güncü, izleyen açısından eğlendirici biçimde bireysel ya da toplu boş zamana uygulayan, oyun, oyalanma ve işten uzaklaşmanın araçlarını giderek "işin kendisi" yaparken kendi bağımsız ekonomik aygıtını da geliştiren, estetik, teknik, fizik, yarışmacı, mesleki ve toplumsal bir süreçtir (Fişek,199858).

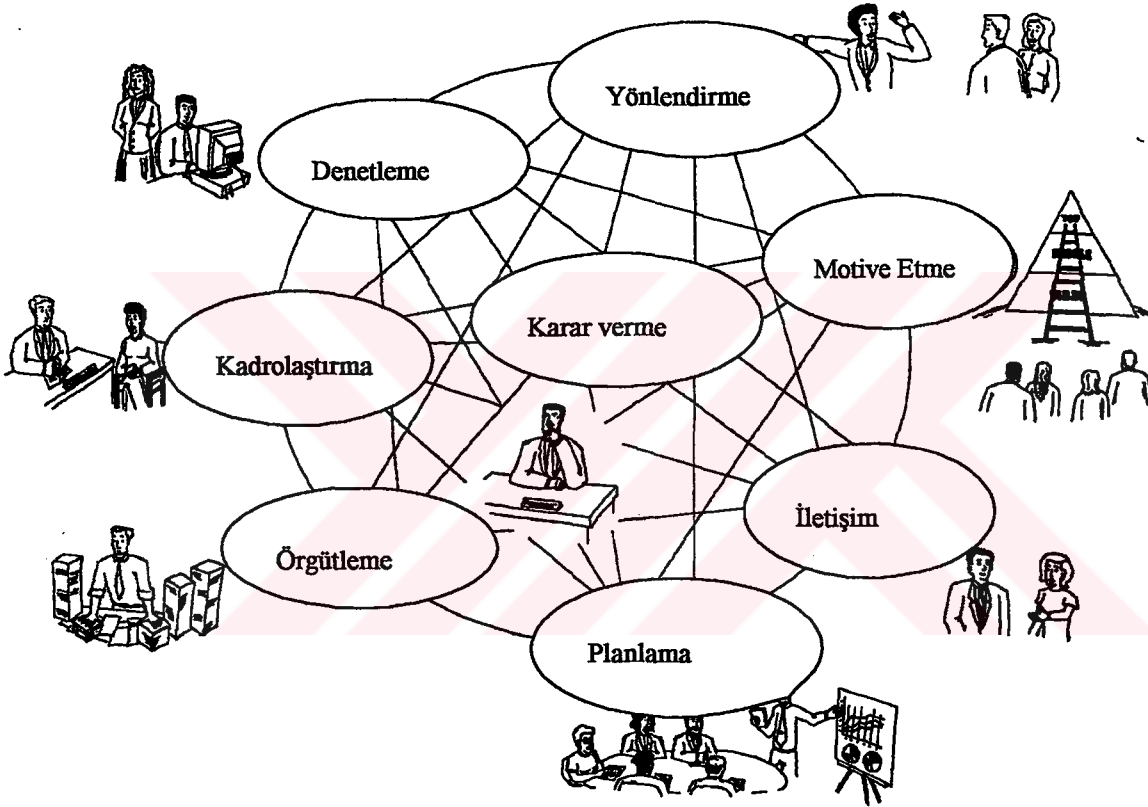
Voigt'e göre spor, insan gücünün, beden ve ruh sağlığı yönünden dengeli olarak geliştirilmesine yönelik, bedensel ve zihinsel hareketlerdir. Spor denilince, gereksinimlere yönelik, haz unsuru ağır basan, cisimlendirilmiş, özgül sportif değerler, amaçlar ve yaptırımlar tarafından yönlendirilen az ya da çok haz ve performans değerine dayalı, bilinçli olarak zorluklar yaratan ve bunların aşılması için çaba gösteren insan bedeninin, gönüllü hareketlerini anlıyoruz (Voigt,1998:131).

Toplum içerisindeki bireylere, onların ihtiyaçı olan sportif aktivitelerle ilgili her türlü hizmetin daha etkin ve daha hızlı ulaştırılabilmesi için spor yönetiminin ve spor pazarlamasının çok iyi anlaşılması ve uygulanması gereği ortaya çıkmıştır. Gelişen teknoloji ve sanayi, insan hayatını kolaylaştırırken, zihinsel ve bedensel olarak bir o kadar da zararlı olabilmektedir. Her geçen gün hareketsiz bir yaşam içerisinde gününü geçiren bireyler, gerilim ve stres içerisinde sağlıksız bir toplumun oluşmasına neden olmaktadır. Spor, bu sorunların çözümlenmesine yardım ederken aynı zamanda bireylerin serbest zaman etkinlikleri içerisinde en önemli hedeflerinden olan kendini gerçekteştirme ve kişisel ilerleme hedefinin en etkin uygulama alanı haline almıştır. Böylesi önemli bir faaliyetin yönetilmesi ise ancak bilimsellikle olasıdır.

Çağdaş spor yönetimi literatürü, süreç yaklaşımının spor örgütlerinde yönetimi tanımlamada hala kullanıldığını gösterir (Chelladurai,1986; Leith,1983; Mullin,1980; Parks ve ark,1998:107). Bu tür süreçler, 1937 yılında ilk olarak Gullick ve Urwick tarafından ortaya atılmıştır. Yazarlar arasında ufak farklılıklar olsa da yönetim sürecinin doğası hakkında fikir birliği vardır.

Spor yönetimi, ana ürün veya hizmeti, sporla ilişkili olan örgüt yapısı içerisinde planlama, örgütleme, kadrolaştırma, yönlendirme, motive etme, iletişim,

denetleme ve karar verme ile ilişkili becerilerin kombinasyonudur. Genel olarak spor yönetimi, planlama ile başlayıp, denetleme ile sona erer. Yöneticilerin kullandıkları aktiviteler sıralamasında mantıksal bir sıralama yoktur. Yöneticiler, işin gereklerini yerine getirebilmek için bir çok aktivite ile aynı anda meşgul olurlar. Aşağıdaki şekilde spor örgütlerinde yönetim bir süreç olarak gösterilmiştir Karar verme işlemi tüm süreçlerle ilgilidir.



Şekil: 3- Spor Yönetim Süreci (Quarterman and Li, 1998:108).

Planlama, gerçekleştirilecek örgüt amaçlarını belirleme ve bunların gerçekleştirilmesi için strateji geliştirmedir.

Örgütlenme, örgütü çalışma ünite ve alt ünitelerine ayırma, böylece çabaların birbirleri ile kenetlenmesi ve tüm görevleri yerine getirmesidir.

Kadrolaştırma, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi için, seçme, kiralama,geliştirme, bedel ödeme, değerlendirme ve yüksek kaliteli insan kaynaklarını korumaktır (doğru iş için doğru insanı seçmektir).

Yönlendirme, çalışan birey veya grupları, örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirirken en iyi performanslarını ortaya koymaları için etkilemektir.

Motive etmek, bireyleri veya grubu etkileyen içsel ve dışsal güçleri ateşleyerek en etkili şekilde ürün ve hizmet üretmelerini sağlamaktır.

İletişim, örgütsel amaçları yerine getirebilmek için çeşitli kanallardan bilgi yollamak ve almaktır.

Denetleme, amaçların, planlananlar gibi karşılandığına karar vermek için amaç ve hedeflere göre gelişimi izlemektir.

Karar verme ise amaç ve hedefleri en etkili bir şekilde gerçekleştirmek için alternatifler arasından seçim yapmaktır (Parks ve ark., 1998:107).

Günümüzde çağdaş toplumların spor konusunda yoğunlaşan ilgi, gereksinim ve arzuları tüm ülkelerin spor yönetim birimlerini bu konuda çalışmalar yapmak, daha iyi fırsatları sunmak adına zorlamaktadır. Spor yönetimi sosyal, ekonomik ve kültürel boyutlar ihtiva eden kapsamlı ve karmaşık sorunlarla karşı karşıyadır (İmamoğlu,1992:24).

Spor yönetimi konusunda gerçekleştirilecek başarılar, kolektif çabaların bir sonucudur. Yapılacak tüm çalışmalar ise etkinlik ve verimlilik ilkeleri içerisinde gerçekleştirilmelidir.Tüm örgüt çalışanlarının çabaları, örgüt amaçları ile tutarlılık ve birliktelik gösterirse elde edilecek sonuçlar, çok daha etkin ve verimli olacaktır.

2.- SPOR PAZARLAMASINDA STRATEJİK YÖNETİM

2.1.- Spor Pazarlaması Kavramı

Spor pazarlamasının ne olduğuna değinmeden önce pazarlama ve pazarlama yönetimi kavramlarının kısaca açıklanmasında faydalar görünmektedir.

2.1.1. -Pazarlama ve Pazarlama Yönetimi Kavramı

Pazarlama, insanların çok eski yıllardan beri üzerinde çalıştığı ve başarıya ulaşmak için başvurdukları önemli etkinliklerden biridir. İnsanlar, tarih boyunca ürettiklerini satmak, gereksinimlerini karşılamak, yaptıkları işin en iyisi olduğunu ispatlayabilmek, karşılarındaki insanları kendilerine inandırabilmek için hep pazarlama etkinliklerinden faydalanmışlardır. Günümüzdeki teknolojik ve endüstriyel gelişimle birlikte büyük bir hızla gelişen pazarlama artık son derece önemli boyutlara ulaşmıştır. İnsanlar uygulanacak tüm organizasyonların sonunda başarıya ulaşılabilmesi için pazarlamanın hayati bir önem taşıdığını kabul etmişlerdir.

Bir çok insan pazarlama faaliyetlerinin sadece büyük şirketler için geçerli olduğunu düşünürler. Ancak pazarlama, büyük küçük, kar amaçlı veya kar amaçsız her türlü örgüt için geçerli bir etkinliktir ve bu örgütlerin başarısında anahtar rol oynar. Kar amaçlı örgütlerin en önemli amacı kar etmektir. Bu amacı gerçekleştirmek için örgütlerinin en güçlü yanlarını en etkili şekilde pazarlamaları ve bu yönde çalışmalarını gereklidir. Kar amacı gütmeyen örgütler içinde, kendi örgütlerini en iyi şekilde pazarlamak örgüt etkinliklerinin devamının sağlanabilmesi açısından son derece önemlidir. Hatta pazarlama sadece örgütler için değil kişiler ve fikirler içinde söz konusu olabilmektedir.

İnsanlar pazarlamayı bir satış ve reklam etkinliği olarak düşünürler. Halbuki pazarlama çok daha geniş bir kavramdır. Bugün pazarlama “anlatmak ve satmak” olarak değil, müşteri/tüketici gereksinimlerini karşılamak/tatmin etmek olarak anlaşılmalıdır (Kotler ve Armstrong,1999:3). Müşteriler, pazarlama fonksiyonu içerisinde çok büyük bir öneme sahiptirler. Bir müşteri değeri ve tatmini yaratabilmek modern pazarlama düşünce ve uygulamalarının en önemli noktasıdır. Pazarlama, satış ve reklamın yanı sıra, halkla ilişkiler, ihtiyaçların tahmini ve değerlendirilmesi, program geliştirme,

fiyatlandırma, listelendirme, programa koyma ve dağıtım etkinliklerini içeren bir bütün süreçtir.

Pazarlamanın gelişmesine neden olan faktörleri şu şekilde sıralamak olanaklıdır (Odabaşı, 1995:5).

- Üretimin artması
- Teknolojinin gelişmesi
- Nüfusun artması
- Eğitim ve bilginin artması
- Kişi başına düşen gelirin artması
- Ulusal ve uluslararası pazarların sürekli büyümesi
- Sosyal, kültürel ve politik şartların gelişmesi

Değişik ülkelerdeki işletme faaliyetleri ve kurumsal işlevler incelendiğinde pazarlama uygulamalarının temel yönetim çalışmalarında en önemli görevi üstlendiğini görmekteyiz. Burada iki önemli etki üzerinde durmak gerekecektir. Birinci etki, ekonomik gelişmenin, hayat standardının artmasına, nüfus artışına, artan talebe ve bütün bu sosyal gelişmelerin verimlilik ve çıktı artışını doğurmasıdır. İkinci etki ise, sanayileşme sürecinde ve uzmanlaşma sonucunda, üretici ve tüketici arasındaki mesafenin gittikçe artması (hem fiziksel, hem de psikolojik olarak) ve bu mesafeyi kapamak için yeni dağıtım ve haberleşme kaynaklarının gerekli olmasıdır (Sezgin, 1991:9-10).

Pazarlama ile ilgili olarak literatürde bir çok tanıma rastlanabilir. Amerikan Pazarlama Birliğinin tanımına göre pazarlama, kişilerin ve örgütlerin amaçlarına uygun bir biçimde değişimi sağlamak üzere malların, hizmetlerin ve düşüncelerin yaratılmasını, fiyatlandırılmasını, dağıtımını ve satış tutundurma çabalarını planlama ve uygulama sürecidir.

Kotler ve Armstrong, pazarlamayı, bireylerin ve grupların gereksinim ve isteklerini, yarattıkları ürün ve değerleri başkalarıyla değişerek elde ettikleri sosyal ve yönetsel bir süreç olarak tanımlamaktadırlar (Kotler ve Armstrong, 1999:3).

Pazarlamacı ihtiyaç yaratmaz ama istek yaratır. İstek, ihtiyaçları doyuracak özellikleri olan mallara karşı duyulan eğilimdir, ihtiyacın anlatımıdır. İhtiyaçlar ve istekler pazarlamanın başlangıç noktasıdır. İnsan ihtiyaçları ve istekleri malları,

hizmetleri ve düşünceleri gerekli kıldığından, pazarlama malların, hizmetlerin ve düşüncelerin üretilmesinden önce başlar, malların tüketilmesinden sonra yapılan araştırma ve incelemelerle sürer (Gürüz,1998:5).

Yukarıdaki tanımlarda da görüldüğü gibi pazarlama gereksinim ve isteklerle başlamaktadır. Pazarlama kavramının altında yatan en temel kavram insan gereksinimleridir. Bunlar fizyolojik gereksinimlerden, sosyal gereksinimlere ve hatta bireysel gereksinimlere kadar farklılık gösterebilir. İstekler ise insan gereksinimlerinin kültür ve bireysel kişilik ile şekillenmesi sonucu oluşur (Kotler ve Armstrong,1999:4). Amerika'da aç bir insan hamburger, patates kızartması ve kola isterken, ülkemizde kuru fasulye, pilav ve cacık daha çok istenebilir. İstekler gereksinimleri karşılayan objeler olarak tanımlanabilir. Dolayısı ile gereksinim ve özellikle isteklerin iyi anlaşılması pazarlama açısından hayati önem taşımaktadır.

Pazarlama yönetimi her örgüt için son derece önemli bir etkinliktir. Kotler ve Armstrong, pazarlama yönetimini şu şekilde tanımlamaktadır;

Pazarlama yönetimi, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik olarak hedef tüketici ve müşterilerle yararlı değişimleri (takasları) yaratmak, oluşturmak ve korumak için düzenlenmiş programların analizi, planlaması, uygulaması ve kontrolüdür (Kotler ve Armstrong,1999:11).

Görüldüğü gibi pazarlama yönetimi, örgüt için arzulanan yönde etkin ve verimli değişimi gerçekleştirmek için gerekli pazarlama etkinliklerinin planlaması, bunların uygulanması ve denetlenmesi faaliyetleridir. Günümüzde, bu faaliyetlerin başarı ile gerçekleştirilmesi örgütün yaşamsal başarısı açısından son derece önemli bir hal almıştır. Yönetimsel açıdan pazarlama başlıca iki temel işlevi yerine getirir (Aytuğ,1997:3):

1. Talep yaratma
2. Talebi tahmin etme

Talep yaratma, örgütsel yaşamın devamlılığını sağlayan en önemli etkinliktir. Örgüte olmayan talep, örgütün işlevini kaybetmesine neden olacağından yeterli talebin yaratılması son derece önemlidir.

Modern pazarlama, önce tüketicinin veya müşterilerin gereksinimlerinin belirlenmesi ve bu gereksinimlere cevap verebilecek ürün ve hizmetlerin üretilmesi önem kazanmıştır. Pazarlama üretim süreciyle değil, mevcut tüketici gereksinimi ile

başlar. Eskiden varolan “biz üretelim, nasıl olsa pazarlarız” anlayışı artık yerini tamamen müşterilerin gereksinimlerine yönelik üretime bırakmıştır. Tüketici ihtiyaçlarının net olarak belirlenebilmesi için bilimsel pazar araştırmaları yapılması gereklidir. Yapılacak bu pazar araştırmaları sonucunda hangi ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi gerektiğine karar verilir ve tüketici/müşteri gereksinimleri etkili bir şekilde giderilmeye çalışılır.

Örgütler için başarı, ancak pazarlama sürecinin etkin olarak gerçekleştirilmesi ile mümkün olabilir. Bu yüzden örgütlerin planlı ve programlı olarak çalışmalarını amaca ulaşmak için son derece önemlidir. Bu çalışmalar içerisinde hedef pazara yönelik oluşturulacak pazarlama karması büyük önem taşımaktadır.

2.1.2-Spor Pazarlaması

Pazarlama, spor örgütleri için en önemli fonksiyonların başında gelir. Bir spor federasyonunun kendisini tüm ülke çapında tanıtır, insanları, temsil ettiği spor branşını seyretmek, takip etmek ve daha da iyisi yapmak yönünde teşvik etmesi kadar anlamlı hiçbir örgütsel etkinlik olamaz. Tüm spor federasyonları temsil ettikleri spor dalının ülke içinde gelişip yaygınlaşması ile sorumludurlar. Ayrıca spor federasyonlarının sosyolojik, fizyolojik ve psikolojik açıdan son derece önemli bir olgu olan spor ve sportif etkinliklerin ülke içerisindeki yönetimindeki yeri de göz önüne alındığında spor federasyonlarının bu yöndeki çabalarının ne derece önem taşıdığı anlaşılmaktadır.

Spor pazarlaması kavramı, ülkemiz için oldukça yeni bir kavramdır. İnsanlar spor pazarlamasını daha çok kendi deneyimleri ile açıklamaktadırlar. Çoğu insan spor pazarlamasını bir satış etkinliği olarak görmektedir. Bu yönü ile spor pazarlaması son yıllarda özellikle futbol kulüplerinin sıkça uyguladıkları etkinliklerden biridir. Kar sağlamak amacı ile bir çok futbol kulübü çeşitli ürünler hazırlayarak taraftarlarına sunmaktadırlar. Ancak spor pazarlaması sadece belirli ürünlerin kar amacı ile satılmasından oluşan kısıtlı bir kavram değildir. Spor pazarlaması satış, reklam, halkla ilişkiler ve toplumsal ilişkilerden çok daha kapsamlı bir kavramdır (Blann, 1998:171).

Pitts ve Stotlar spor pazarlamasını, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek ve tüketicilerin gereksinim ve arzularını tatmin etmek için spor ürününün üretilmesi, fiyatlandırılması, promosyonunun yapılması ve dağıtımının gerçekleştirilmesine yönelik etkinliklerin dizayn edilmesi ve uygulanması şeklinde tanımlamaktadırlar.

Callecod ve Stotlar'a göre spor pazarlaması, şu etkinlikleri içerir (Callecod ve Stotlar,1990:76);

1. Tüketici ürünlerini tanıtmak için sporun ve spor figürlerinin kullanılması,
2. Spor ürünlerinin pazarlanması,
3. Sporun bir ürün olarak pazarlanması,

2.1.2.1. Tüketici Ürünlerini Tanıtmak İçin Sporun ve Spor Figürlerinin Kullanması

Bir çok kişi spor pazarlamasını, tüketici ürünlerinin tanıtılması amacıyla sporun ve spor figürlerinin kullanılması olarak tanımlamaktadır. Age Reklamcılık dergisi "spor pazarlaması" terimini 1978 yılında kullanarak, tüketici ve endüstri ürünlerinde sporun bir promosyon aracı olarak kullanılabileceğini anlatmıştır (Callecod ve Stotlar,1990:76). Daha sonraları bu alanda mükemmel iş olanakları ortaya çıkmıştır. Özellikle sporseverleri ve gençleri hedefleyen şirketler bir yandan marka imajlarını pekiştirmeye diğer yandan satışlarını arttırmayı amaçlamaktadırlar.

Bu olayın en son örneklerinden biri de Kar Gıda'nın, milli futbolcu Hakan Şükür'ü Cipso patates cipsi reklamlarında kullanarak tanınırlılığını ve satışlarını arttırmayı amaçlamasıdır. Hakan Şükür'le geçen dört aylık süre içerisinde cips satışları %50 oranında artmış ve Kar Gıda tam kapasite üretime geçmiştir. Kar Gıda Genel Müdürü Şener Aslan'ın, 22.06.2000 tarihli Sabah Gazetesinde çıkan, "Açıkçası ,iki şekilde de amacımıza ulaştık. Hem kamuoyu bizim kimliğimizi tanıdı, hem de satışlarımızı % 50 oranında arttırdık. Gramajları farklı da olsa şu an ayda 10 milyon paket Cipso satıyoruz. Son sekiz ay içerisinde Pazar payımızı %22'den %30'a çıkardık. Bu artışta Hakan Şükür'lü patates cipsi reklamlarının etkisi çok büyük oldu" sözleri ile sporun tüketici ürünlerini tanıtmak ve pazarlamak konusunda nedenli etkin bir silah olduğunu görebilmekteyiz.

2.1.2.2. Spor Ürünlerinin Pazarlanması

Spor pazarlamasını, spor ürünlerinin pazarlanması olarak tanımlamak da mümkündür. Her sportif etkinliğin uygulanabilmesi için bazı araçlara ve donanım gereksinimi vardır. Spor pazarlaması bu yöndeki gereksinimleri karşılayarak çözümler üretir. Biletler, ayakkabılar, formalar, toplar, raketler, tribün sıraları, statlar, salonlar,

havuzdaki klor bu spor ürünlerinden sadece bir kaçıdır. Bu ürünlerin pazarlanması bir endüstri halini almış olan spor içerisinde çok büyük bir paya sahiptir. Nike firmasının 1999 yılı kazancı 10 milyar dolara yakındır (www.nike.com). Spor ve boş zaman endüstrisi her yıl milyarlarca dolar değerinde spor ürünü satar. 1990 yılında spor 63.1 milyar dolarlık pay ile Amerika Birleşik Devletlerindeki 400 endüstri içerisinde 22.sıradadır.Bu rakamın 2000 yılında 121 milyar dolara yükseleceği umulmaktadır (Parks et al.,1998:5). Spor pazarlaması ile uğraşan başarılı spor yöneticileri sporun müşterisi ve tüketicisi konumundaki kişilere, gereksinim duydukları ürünleri üretir, fiyatlandırır, tanıtır ve dağıtımını yaparak kişilerin gereksinimlerine cevap vermeye çalışırlar.

2.1.2.3.- Sporun Bir Ürün Olarak Pazarlanması

Spor pazarlamasının en çok gözden kaçan yönü ise sporun bir hizmet olarak pazarlanması olgusudur. Sportif etkinlikler, geleneksel tüketici hizmetlerinden biri olsa bile bir hizmettir. Başarılı hizmetler ise ancak tutarlılık ve güvenilirlikle büyümektedir.Ancak burada da karşımıza iki boyut çıkmaktadır.

Birincisi, sportif bir etkinliğin, örneğin bir maçın pazarlanmasıdır. Bu tür etkinliklerde yaşanan an çok önemlidir. Buradaki en önemli nokta sportif olayın meydana geldikten sonra kendi başına hiç bir değerinin kalmamasıdır. Çünkü maçın biletleri bugün veya yarın satılamaz. Aynı şekilde bir organizasyonun/turnuvanın gelir kayıpları boş sahalardan karşılanamaz. Dolayısıyla yapılacak programlar ve izlenecek stratejilerle etkinlik zenginleştirilmeli ve katılım (attendance) arttırılmalıdır.

İkincisi ise, spora katılımın (participation) arttırılması, sporun kitlelere yayılması yönünde yapılacak sporu kitlelere tanıtılması sevdirilmesi ve sporun güçlendirilmesine yönelik pazarlama etkinlikleridir. Ülkeler açısından sporun faydaları son derece büyüktür. Spor, kalkınmanın ve çağdaşlığın belirtisidir. Ülke içerisinde toplumlara ve bireylere sporu sevdirmek, onlara spor yaptırabilmek her yönden büyük kazançlar sağlayacaktır. Bu yüzden spor yönetiminden sorumlu Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü ile Spor Federasyonlarımızın çalışmalarında, sporun pazarlanması etkinliklerine ağırlık vermeleri, kitleleri spor içerisine çekecek düzenleme, kanun ve yönetmeliklerin çıkartılması yönünde çaba göstermeleri ve özellikle spor federasyonlarının temsil ettikleri spor dalını geliştirip, güçlendirmeleri gerekmektedir.

Spor branşları için yapılan jenerikler, müzik klipleri, ünlü kişilerin sporun faydalarına yönelik yaptıkları medyatik açıklamalar, sporun hizmet olarak pazarlanmasında gösterilebilecek güzel örneklerdendir.

1870'lerde spor konusunda kitlesel isteri oluşamazdı, çünkü büyük seyirci kitlelerini barındıracak dev stadyumlar; geniş kitlelerde spora ilgi ve ayıracak zaman; spor karşılaşmalarını duyurup yıldızlarını putlaştıracak kitle haberleşme araçları; spor malzemesi yapımcılığına, spor salonlarına, yüzme havuzlarına , kısacası 'spora dönük yaşam' pazarlamacılığına yatırım yapmış köklü çıkarlar yoktu (Hoch,1972:32), (Fişek,1998:24). Spor pazarlaması etkinlikleri sanayi devrimiyle birlikte gelişim süreci içerisine girmiş, sporun toplumlar ve ülkeler için artan önemi sonucu bilimsel bir yapı içerisine girmiştir.

Pazarlama tüm örgütler için son derece önemli bir etkinlik olmasının yanı sıra bir o kadar da karmaşıktır. Spor pazarlaması ise sporun taşıdığı bir takım özellikler nedeni ile biraz daha karmaşık bir hal almaktadır (Blann,1998:172).

Sportif etkinlikler ve olaylar hakkında bireylerin duyguları, deneyimleri ve yorumları birbirinden farklı olabilmektedir.Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan bir araştırmada lise öğrencilerinin spor yapma nedenleri saptanmaya çalışılmıştır. 10 000 lise öğrencisine uygulanan anket sonucunda spor yapmanın en önemli 10 nedeni olarak şunlar bulunmuştur (Woods et al.,199524);

1. Eğlenmek
2. Becerileri geliştirmek
3. Fiziksel olarak iyi görünmek
4. İyi olduğum bir işi yapmak
5. Yarışma heyecanı
6. Egzersiz yapmak
7. Bir takımın üyesi olmak
8. Yarışma mücadelesi
9. Yeni beceriler öğrenmek
10. Kazanmak

İnsanlara bazı sportif etkinlikler zevkli ve eğlenceli gelirken, bazıları son derece sıkıcı ve zaman harcamaya değmeyecek etkinlikler olarak gözükmektedir.

Bazıları ise zaman ayırmayı düşünmediği etkinlikler hakkında hiçbir bilgiye ve tecrübeye sahip değildir. Dolayısıyla bilgi sahibi olmadığı bir etkinliğe katılmak, o etkinliği izlemek bireye lüzumsuz gelmektedir.

Spor pazarlamasını bu özellikleriyle beraber ele almak mümkündür. Burada kişilerin ve organizasyonların amaçları son derece önemlidir. Sporun sahip olduğu güç çağımızda inanılmaz boyutlara ulaşmıştır. Bu gücü amaçlarımıza uygun bir şekilde kullanabilmemiz için spor pazarlamasını etkili bir şekilde kullanabilmeyi öğrenmemiz bir zorunluluktur. Bu araştırmada, spor federasyonlarımızın spor pazarlama stratejileri saptanmaya çalışılacaktır. Yani sporun bir hizmet olarak pazarlanması, dolayısıyla, kitlelerin spora ilgilerinin ve katılımlarının artması, temsil edilen sportif branşın yapılacak pazarlama etkinlikleri ile daha güçlü bir seviyeye getirilmesine yönelik fikirler ve etkinlikler incelenecektir.

2.1.3- Spor Pazarlamasında Planlama Süreci

Spor federasyonlarımızın sporu geliştirmek, sporu ülke içerisinde güçlü bir konuma getirmek amacı ile yaptıkları pazarlama etkinliklerinde araştırma önemli bir yer tutmaktadır. Alınacak kararların etkili olabilmesi için yöneticiler yapılacak araştırmalarda verileri nasıl toplayacakları konusunda fikir birliğine varmalıdırlar. Toplanacak genel verileri Mullin ve arkadaşları şu şekilde sıralamaktadırlar (Mullin et.al.,1993:91);

- Pazarın Boyutu- Pazarın boyutu hizmetlerin etkili ve verimli bir şekilde sunulabilmesi ve desteklenebilmesi için yeteri kadar büyük olmalıdır.
- Bireylerin demografik özellikleri- Mevcut ve hedef pazarlardaki tüketicilerin yaş, cinsiyet, gelir, eğitim vb. değişkenlere göre profilleri incelenir.
- Pazar içerisindeki tüketicilerin davranışları- Tüketiciler üzerinde yapılan araştırmalar spor federasyonlarına potansiyel Pazar talebi hakkında fikir verir. Ancak doğu ve batı bölgelerindeki insanların davranışları farklı olabilecektir. Bu farklılıkları oluşturan psikografikler yani davranışlar, tutumlar, ilgiler ve fikirler incelenmelidir.
- Spora katılımcılığın düzeyi ve demografik kategorilere göre analizi- Bu

araştırmalar spor federasyonlarına hedef tüketicilerinin profillerini verir. Böylece yönetim hedef pazar bölümlerine ulaşmak için promosyonel stratejilerini oluşturur ve reklam medyası seçimlerini yapar.

- Gelecekle ilgili veriler- Hiçbir örgüt geleceği düşünmeden var olamaz. Spor federasyonlarının geleceğin trendlerini projelendirme yeteneği hizmetlerin gelecekte de etkili olabilmesi açısından önemlidir.

Spor pazarlaması süreci içerisinde fırsatların yaratılabilmesi ve değerlendirilebilmesi için bir dizi aktivitenin izlenmesi gerekir. Bu koordine edilmiş aktiviteler süreç içerisinde şu şekilde yer alırlar (Callecod ve Stotlar,1990:73);

1. Müşterilerin ve tüketicilerin gereksinim ve ilgilerini belirleyebilmek için araştırmalar yapmak,
2. Belirlenen gereksinim ve ilgileri tatmin edeceği umulan, araştırmalarla desteklenmiş spor ürün ve hizmetlerini bir araya getirmek,
3. Ürünü veya hizmeti fiyatlandırmak veya bunların finanse edilmeleri için plan geliştirmek,
4. Hizmet ve program idaresi ile ürün düzenlemesinin nerede yapılacağına karar vermek,
5. İnsanları hizmetler ve ürünler hakkında bilgilendirerek, onları bu hizmetlerden yararlanmaya ve ürünleri kullanmaya ikna etmek, bunlar için programlar geliştirmek,
6. Hizmetleri, ve ürünleri sunmak ve satmak

Pazarlama sürecini oluşturan aktiviteler, sık sık pazarlamanın dört P 'si olarak anılır. Bu dört P pazarlamayı oluşturan aktivitelerin İngilizce karşılıklarının baş harfleridir. Bunlar, Ürün (Product), Fiyat (Price), Yer (Place), Promosyon/Tutundurma (Promotion)'dır.

Pazarlama karması, örgütün sunduğu ürüne veya hizmete olan talebin arzulanan yönde arttırılabilmesi için yönetimin oluşturduğu etkinliklerden ibarettir. Spor federasyonlarının sundukları spor hizmetlerinde başarıya ulaşabilmek için oluşturacağı stratejilerde, pazarlama karmasının önemli bir yeri vardır.

2.1.3.1.-Ürün (Product)

Ürün, örgütün hedef pazara sunduğu mallar ve hizmetlerdir. Ürünler belirli bir ücret karşılığında elde edilen fiziksel nesnelere olmanın yanı sıra cisimsiz olma özelliğine de sahip olabilirler. Yönetimin birincil görevi, pazarlanabilir uygun mal ve hizmeti planlamak ve geliştirmektir. Ürünler tüketici ve müşterilerin gereksinimlerini tatmin eden mallar ve hizmetlerden oluşur.

Brooks, spor ürününü somut ve soyut olmak üzere iki şekilde ele almıştır (Blann,1998:124-125). Somut olanlar;

- a-) Spor türü- futbol, basketbol, jimnastik,
- b-) Katılımcılar- sporcular, antrenörler ve spor yapılan çevre,
- c-) Takımlar- Notre-Dame, Michigan, Dallas Cowboys,
- d-) Müsabaka- yerel, bölgesel, ulusal şampiyonalar, kupalar

Somit olmayan soyut ürünler ise katılımcıların duyguları, hatıraları ve deneyimleridir. Bir basketbol maçını pazarlamak, bir araba pazarlamasından çok daha zor ve karmaşıktır. Bireyler sportif etkinlikler içerisinde değişik duygular içerisine girebilmektedirler.

Spor yönetimi sadece bunlar gibi öz ürünleri ele almamalı aynı zamanda ürün genişlemesini de göz önünde bulundurmalıdır. Spor yaşamın bir çok yönü ile ilişkilidir (Mullin at.al,1993:16). Dolayısıyla sportif ürünlerin yaşamsal boyut içerisinde ele alınıp spor ile daha çok ilişkilendirilmeleri gereklidir. Ürün genişlemesi, tüketicilerin ve müşterilerin gereksinimlerini anlayıp, bu gereksinimleri giderecek ek programlar, ürünler, hizmetler ve çeşitli imkanlar sağlamaya çalışmaktır. Bütün bu yenilikler sporun kitleler içerisinde daha geniş bir ilgi toplamasına katkıda bulunacaktır.

2.1.3.2.-Fiyat (Price)

Fiyat, örgütün sunduğu ürünü elde etmek için tüketici ve müşterilerin ödemek zorunda oldukları bedeldir. Yöneticiler, ürettikleri mallar ve hizmetler için uygun fiyatları belirlemelidir. Hizmetlerin fiyatlandırılması ürünlerin fiyatlandırılmasına göre daha zordur. Hizmetler görünmez oldukları için fiyatlandırılmalarında güçlükler yaşanmaktadır. Ancak fiyat, tüketicilerin hizmetle ilgili algılarını etkileyen önemli değişkenlerden biridir. Dolayısı ile çok dikkatli oluşturulmalıdır.

Yönetim, sportif bir etkinliğin bilet fiyatlarını, bir programa katılım fiyatını veya somut bir ürünün fiyatını belirlemelidir. Fiyatlandırma, ürünün maliyeti, ürünün halka ulaşma maliyeti, halkın bu ürünü alma isteği ve yönetimce aranan kar miktarı veya yönetici durumundaki işletmecinin program için oluşturabileceği para yardımı miktarı gibi bir takım faktörlere dayanır. Ayrıca hizmet ulaştırılmasında faydalanılacak çeşitli sponsorlar, hizmetlerin insanlara daha kolay ulaşmasına yardımcı olacaktır. Böylece sponsorlarda hem sporun tanıtım gücünden faydalanacak hem de spora katkıda bulunacaklardır.

Yöneticiler ürün ve hizmetleri fiyatlandırırken örgütsel hedefleri de göz önünde bulundurmalıdırlar. Örgütlerin yapısına bağlı olarak (özel veya kamu, kar amaçlı veya kar amaçsız), yöneticiler aşağıdaki hedeflerden etkilenirler (Mullin et.al.,1993:159-160);

- Kaynakların etkili kullanımı
- Doğruluk
- Maximum katılım fırsatı
- Olumlu kullanıcı tutumları
- Maximum ürün teşhiri
- Karlar

Fiyatlandırma aktiviteleri, spor federasyonlarının hedeflerine ulaşmasında önemli bir etkiye sahiptir.

2.1.3.3.-Yer (Place)

Yer, örgütün ürünlerini hedef pazarlara sunması faaliyetleridir. Yöneticiler, mevcut dağıtım yapısı içerisinde en uygun dağıtım kanalını seçerek, ürünlerini uygun pazarlara uygun zamanda ulaştırmalıdır (Mucuk,1997:31).

Kar amacı güden bir organizasyonda ürünlerin satın alınması isteniliyorsa mal ve hizmetlerin uygun yerde bulundurulması gerekir. Uygun bir yerde spor tesisi yoksa ve yaygın spor programı uygun yerde yapılmıyorsa amaca ulaşmak zor olacaktır.

Spor federasyonları temsil ettikleri sportif branşın gelişmesini, katılımın arttırılmasını sağlayabilmek için mutlaka aktiviteler için uygun olan her bölgeye gerekli yatırımı yapabilmelidir. Spor ile ilgilenmeye yatkın olan bireyler yakın çevrelerinde bu imkanı bulamazlarsa spordan uzaklaşmaları veya en azından spor ile ilgilenmemeleri

normal bir sonuç olacaktır. ‘Doğru zamanda doğru yerde olmak’ sözü her ne kadar bireyler için geçerli ise spor federasyonları içinde o kadar geçerlidir.

2.1.3.4.-Promosyon/ Tutundurma (Promotion)

Promosyon (Tutundurma), ürünün değeri hakkında iletişim kurmak ve tüketiciler ile müşterileri üründen faydalanmaları için ikna etmek çabalarıdır. Yöneticiler, örgütün sunduğu mal ve hizmetlerle ilgili olarak hedef pazarlara tanıtım için gerekli bilgileri verirler.

Promosyonun amacı, kişileri istenilen mesajı kabul etmeleri veya bu mesaja olumlu cevap vermeleri konusunda ikna etmektir (Özkale ve ark.,1991:86). Örgütler, hedef kitleyi, ürettikleri mal ve/veya hizmetlerinin, kendisiyle aynı türde mal ve hizmet üreten örgütlerinkinden daha üstün özelliklere sahip olduğu yönünde ikna etmeye çalışırlar.

Promosyon etkinlikleri örgüt ile tüketiciler/müşteriler arasında iletişim kurma çabalarının tümünü kapsadığından, etkili promosyon için iletişim sürecinin iyi anlaşılması gerekir. Çoğu yazarlar promosyonu bir iletişim süreci olarak ele almaktadırlar ve pazarlama etkinliklerinde son derece önemli bir etkiye sahiptir. Pazarlamanın temelini değişim oluşturmaktadır. Bu değişimi sağlayan ve kolaylaştıran en önemli öge ise hiç kuşkusuz taraflar arasında “iletişim”in sağlanabilmesidir (Göksel ve ark.,1997:18).

Promosyon belki de en genel pazarlama terimlerinden biridir. Başarılı spor pazarlamacısı 4 çeşit promosyon aktivitesinden faydalanır. Bunlar, reklam, kişisel satış, halkla ilişkiler ve satış geliştirme etkinlikleridir.

Reklam, fikirlerin, ürünlerin veya hizmetlerin kimliği belirli bir sponsor tarafından kişisel olmayan bir şekilde sunumu çabalarıdır (Göksel ve ark.,1997:19). Reklam promosyon aktiviteleri içerisinde yaşantımızda en çok karşılaştığımız etkinliktir.

Kişisel satış, müşteri ve tüketiciler ile hedeflenen amaçlara ulaşmak için yapılan doğrudan ilişki kurmaya dayanan bir etkinliktir. Yüksek maliyetli olmasına karşın son derece etkili bir promosyon aktivitesidir.

Halkla ilişkiler, örgüt ile çevresi arasında olumlu ilişkiler yaratma ve sürdürme çabalarıdır. Bir örgütün halkla ilişkiler biriminin görevi, önceden tasarlanmış imajı

tutundurmak için yapılacak faaliyetleri belirlemek, bunları uygulamak, koordinasyonu sağlamak ve denetlemektir.

Satış geliştirme, kişisel satış, reklam ve tanıtma çabaları (halkla ilişkiler) çabaları dışında kalan, genellikle sürekli olarak yürütülmeyen, fuarlara katılma, sergiler, teşhirler vb. devamlılığı olmayan satış çabalarıdır (Mucuk, 1997:191).

2.2.-Spor Federasyonlarında Stratejik Yönetim

Strateji, kişilerin veya örgütlerin bir gelecek görüşüne sahip olması ve bu geleceğe ulaşabilmek için bütün kaynak ve enerjisini yoğunlaşmış bir irade ile harekete geçirmesidir. Strateji, çevre ile ilgilenmek ve başa çıkmak üzere, kişilerin ve örgütlerin hedeflerine doğru hamle yapmak üzere kaynakların dağılımı üzerinde yoğunlaşan eylem planıdır (Daft, 1991:152).

Strateji ile ilgili yapılan tanımlara bakıldığında, genel olarak, stratejinin örgütü sıkı güclük ve karışıklıkları ortadan kaldırarak ona faaliyet serbestisi sağlayan ve amaçların seçimine bağlı olan değersel bir sistem olduğu görülmektedir. Rekabete dayanan ekonomik bir ortamda strateji her şeyden önce yeniliği, ilerlemeyi ve örgütün devamlı olarak çevreye uyumu veya çevre ile karşılıklı etkileşim içinde olmasını sağlayarak meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir araçtır(Bozkurt, 1999:82).

Stratejik yönetim, günümüzde her türlü örgütün başarıya ulaşması için gerekli olan bir kavramdır. Stratejik yönetim, özel sektörün kar amaçlı örgütlerinde olduğu kadar kar amacı gütmeyen devlet örgütlerinde de başarılı bir şekilde uygulanabilir(David, 1986:21). Stratejik yönetim sürecinin ilk unsuru örgütün misyon ve ana hedefini belirlemektir. Misyon, örgütün niçin var olduğu ve ne yapması gerektiğiyle ilişkilidir. SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) analizi, bir çok alternatif stratejik seri sunar. Bu alternatifler arasında seçim yapmak için organizasyon bunları birbirleriyle kıyaslayarak değerlendirir ve ulaşılacak istenen ana hedefleri gerçekleştirebilecek olanlar seçilir. Amaç dış çevrenin imkan ve tehditleriyle ve iç kuvvet ve zayıflıklar arasında en iyi uyumu sağlayacak stratejiyi seçmektir (Hill ve Jones, 1989:9).

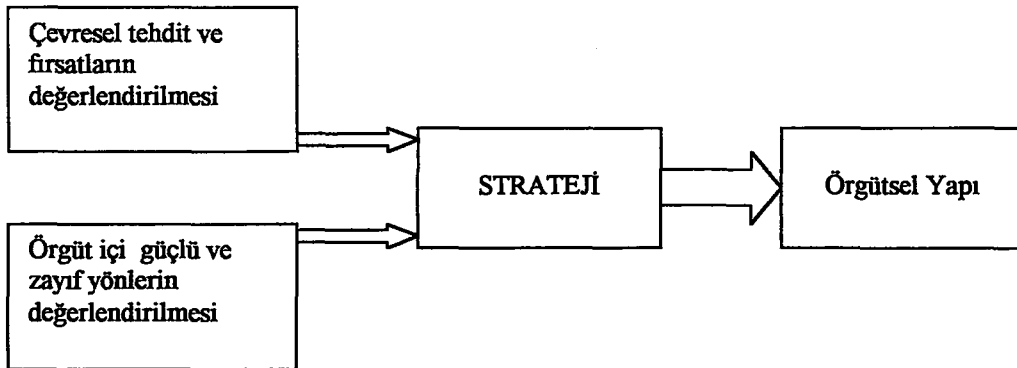
Spor federasyonlarımızın artan sayısı, bununla beraber devlet bütçesinden ayrılan kısıtlı bütçe, spor federasyonlarımızın etkin bir şekilde hareket etmelerini

zorlaştırmaktadır. Sporun toplumsal önemi göz önüne alındığında spor federasyonlarımızın amaçlarına ve hedeflerine ulaşabilmeleri için programlı ve disiplinli bir şekilde çalışmalarını gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Stratejik yönetim spor federasyonlarının kendileri ve çevreleri ile ilgili analiz ve teşhisleri içeren ve uzun dönemde spor federasyonlarının yönünün ne olacağını belirleyen bir yaklaşımdır. Stratejik yönetim spor federasyonlarımızın spor pazarlama stratejilerini belirlemelerine ve arzuladıkları hedeflerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunacaktır. Bu doğrultuda spor federasyonları stratejiler oluşturur, uygular ve bunları değerlendirirler.

2.2.1.- Örgütsel Strateji

Örgütler, üst yönetimin oluşturduğu stratejileri uygulayarak, çevrelerine uyum sağlayıp, hedeflerini gerçekleştirmeye çalışırlar. Bunun için örgütün içindeki kuvvetli ve zayıf yönler ile dış çevredeki tehditler ve fırsatlar değerlendirilir. Bütün bunlar bir değerlendirmeden geçirilerek örgütsel strateji oluşturulur.

Tüm spor örgütleri strateji oluştururlar. Bu stratejiler birden ortaya çıkmış veya baştan sona planlanmış olabilir (Slack,1997:93). Bazen stratejilerde her iki durumda birden gerçekleşebilir. Her bir durumda da örgütsel strateji kararını alan yöneticiler, strateji seçimlerini dış çevredeki tehditler ve fırsatlar ile örgüt içi güçlü ve zayıf yönlere dayanarak alırlar. Seçilen strateji sonucunda uygun örgütsel yapıyı kurarlar. Bu ilişki aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil:4 - Strateji veYapı ilişkisi (Slack,1997:93)

Spor örgütleri üç düzeyde strateji oluşturabilirler. Bunlar birleşik düzey stratejileri, iş düzey stratejileri ve fonksiyonel düzey stratejileridir.

2.2.1.1.- Birleşik Düzey Stratejileri

Literatürde, şirket stratejileri olarak da geçen birleşik stratejiler (Corporate-level strategies), örgüt, çeşitli alanlarda faaliyet verirken tüm örgüt tarafından izlenen stratejilerdir. Buna, Efes Pilsen örnek olarak verilebilir. Efes Pilsen bira üreten bir kuruluştur ve aynı zamanda da bir basketbol takımına sahiptir. Efes Pilsen için faaliyet grupları arasındaki kaynak dağılımı Efes Pilsen Kuruluşunun genel imajını etkileyeceği için stratejiler birleşik düzeydedir.

Aynı durum spor federasyonları için de geçerli olabilir. Bir spor federasyonunu çalışma birimlerindeki farklılık federasyonun farklı çevrelerde farklı imajlar yaratmasına sebep olabilir. Dolayısıyla stratejiler birleşik düzeyde oluşturulurlar. Ayrıca bu stratejiler eğer spor federasyonun çalışma birimleri arasında sinerjiler yaratabilirse çok faydalıdır. Tüm çalışanların, “ben yerine biz” düşüncesini benimsemesi ve sonuçlardan ortak derecede sorumlu olmaları ancak bir sinerji yaratılabilmesi ile mümkün olacaktır. Bu durumda başarının gelmesi hız kazanacaktır.

Spor örgütlerinin uygulayabileceği dört çeşit birleşik strateji vardır. Hodge ve Anthony(1991), bunları büyüme stratejileri, değişmeme stratejileri, koruma stratejileri ve karma stratejiler olarak adlandırmıştır (Slack,1997:94).

Tüm spor örgütleri gibi spor federasyonlarının da amaçlarından biri büyüüp gelişmek ve daha güçlü hale gelmektir. Büyüme stratejilerini birleşik düzey (şirket) stratejileri içerisinde farklılaştırma ve bütünleşme olarak ikiye ayırabiliriz.

Spor örgütleri iki tür değişmeme strateji izleyebilirler (Slack,1997:96). Bunlardan biri, nötr (neutral) strateji, yani örgütün geçmişte yaptığını tekrar yapmaya devam etmesidir. Diğer tırtıklama (milking) stratejisidir. Spor örgütünün bir ürünün veya hizmetinin modası geçmiş veya iş biriminin potansiyel eksikliği varsa, ve bu durumu değiştirmek için az da olsa bir şans varsa bu strateji izlenir.

Koruma stratejileri, spor örgütünün ürün veya hizmetlerine olan talebin azalmaya başlaması ile kullanılır. Savunma stratejileri bu durumu tersine çevirmek için oluşturulur. Koruma stratejilerinin üç türü vardır. Bunlar, tersine dönüş (turn-around), yatırımı durdurma (divestiture) ve tasfiye (liquidation) stratejileridir.

Karma stratejiler, spor örgütünün, aynı zaman dilimi içerisinde çeşitli alternatifleri uygulamasına denir. Bir spor federasyonu, uygulayacağı stratejiler içerisinde büyüme stratejilerini, değişim stratejilerini ve koruma stratejilerini beraberce uygulayabilir. Karma stratejiler, büyüme stratejilerinden sonra en çok uygulanan birleşik düzey stratejilerindedir.

2.2.1.2.-İş Düzey Stratejileri

İş stratejileri belirli alanlarda nasıl mücadele edileceğine yönelik stratejilerdir. Eğer spor örgütü tek bir alanda mücadele ediyorsa iş stratejisi ile birleşik stratejisi aynı olacaktır. Eğer, birkaç alanda faaliyet gösteriliyorsa her bölüm kendi stratejisini oluşturur.

İş stratejileri hizmet, pazar geliştirme ve çeşitlendirme kararlarına yöneliktir. Bir spor federasyonu, kendisine birden çok hedef seçmiş ve bu hedefleri gerçekleştirmek için harekete geçmiş ise her birim kendisine uygun bir iş stratejisi geliştirir. Sağlam, tutarlı bir iş stratejisi öncelikle bugünkü ve gelecekteki zorlukların öngörülmesi ve bu doğrultuda "neden" ve "nelerin" yapılması gerektiğinin anlaşılmasını gerektirir.

Porter (1980) iş düzey stratejileri içerisinde üç temel strateji tanımlamıştır (Slack,1997:100). Bunlar, maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma stratejileridir. Bu stratejiler, kar amaçlı ve kar amaçsız tüm spor örgütlerinde, dolayısı ile spor federasyonlarımızda başarı ile uygulanabilir. Spor yöneticileri mücadele ettikleri alanlarda kendilerine uygun stratejiler seçerek rekabetçi avantajlar sağlayabilirler.

2.2.1.3.-Fonksiyonel Düzey Stratejileri

Fonksiyonel düzey stratejisi, örgüt içindeki fonksiyonel bölümlere ait kararlardan meydana gelir. Bunlara taktik adı da verilebilir. Daha çok kullanılan kaynakların verimliliğinin artırılmasına yöneliktir (Ürün,1998:17).

Spor federasyonları gerek kulüpler bazında ve gerekse temsil ettikleri sporun gelişmesi ve güçlenmesine yönelik birbirinden farklı hedeflere yönelik stratejiler izler. Spor federasyonları izlediği bu stratejilerin oluşturacağı sonuçların verimliliğini arttırabilmek için fonksiyonel düzey stratejilerine başvurabilirler. Fonksiyonel düzey stratejileri, tamamen hedefe yönelmiş ve detaylandırılmış stratejilerdir.

Branşın ülke içerisinde gelişimi bir spor federasyonun birleşik düzey stratejisini gerektirirken, alt yapı ve üst yapı hedeflerine yönelik stratejiler iş düzey stratejilerini, buradaki bayanlar ve erkekler ayrımı ya da yaş gruplarına göre çeşitli sınıflamalar ise fonksiyonel stratejileri gerekli kılar.

2.2.2- Stratejik Yönetim Sürecinin Aşamaları

Stratejik yönetim süreci üç aşamadan oluşur; strateji geliştirme, strateji uygulama ve strateji değerlendirme.

2.2.2.1.-Strateji Geliştirme

Strateji geliştirme, örgütün misyonunun kurulması, içsel güçlülük ve zayıflıklar ile dışsal fırsatlar ve tehditlerin araştırılması, içsel ve dışsal faktörlere yönelik analizlerin yapılması ve örgütün hedef ve stratejilerinin oluşturulması süreci olarak da tanımlanabilir (David,1986:13).

Stratejik yönetim sürecinin ilk safhasında, spor federasyonunun yönetim kurulu bir misyon belirleyerek federasyonun güçlü ve zayıf yönleri ile dış çevresindeki tehdit ve fırsatları belirlemek için araştırmalar yapar ve bunları analiz ederek spor federasyonunun amaç ve stratejilerini oluştururlar.

Seçilen stratejiler, örgütün güçlü yanlarından etkili bir şekilde yararlanmalı, zayıflıkların üstesinden gelmeli, dış çevrenin fırsatlarını iyi değerlendirip, tehditlerinden ve tehlikelerinden uzak durmalıdır. Etkili bir strateji geliştirebilmek için araştırma, analiz ve karar verme aktiviteleri çok önemlidir.

Araştırma, strateji geliştirme aktivitesinin temelidir. Araştırma, bireylerin (ve örgütlerin), bilgide ilerleme, gelişmeyi sağlama, çevresini tanıma ve ondan en iyi şekilde yararlanabilme, amaçlarına ulaşabilme ve sorunlarını çözümlenebilmesi için başvuracağı önemli bir alettir (Tenekecioğlu,1988:11). Araştırma iç ve dış olmak üzere iki tarafta yönetilmelidir (David,1986:14). Spor federasyonları bir yandan dış

çevrelerindeki değişim ve gelişimlere bağlı olarak karşılaşılabileceği fırsat ve tehditlere kendisini hazırlamaya yönelik dış gözlem yaparken, diğer taraftan da federasyonun sahip olduğu güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesine yönelik iç gözlemi yapar.

Analiz, strateji geliştirmenin ikinci aktivitesidir. Spor federasyonlarının zayıf ve güçlü yönleri ile dış çevrenin fırsat ve tehditlerinin bir araya getirilerek eşleştirilmesidir. Bunların eşleştirilmesindeki amaç spor federasyonu için uygun stratejinin geliştirilebilmesini sağlamaktır.

Karar verme, strateji geliştirmenin üçüncü ve son aktivitesidir. Karar verme aktivitesi içerisinde, yönetim, hangi hedeflerin hangi stratejilerle gerçekleştirilmeye çalışılacağına karar verir. Hiç bir örgütün sınırsız kaynakları yoktur. Ayrıca zaman faktörü de göz önüne alındığında uygulanacak stratejilerin bir an önce geliştirilmesi son derece önemlidir. Bu yüzden üst yönetim bir takım alternatif stratejiler içerisinde en yararlı olacağına inanılan stratejiyi seçmelidir.

2.2.2.2.-Strateji Uygulama

Stratejiler geliştirildikten sonraki ikinci safha olan uygulama, stratejik yönetim sürecinin en zor aşamasıdır. Uygulama safhası, çalışanların ve yöneticilerin geliştirilmiş strateji içerisinde harekete geçmeleridir (David,1986:16). Strateji uygulama, amaçların belirlenmesi, politikaların belirlenmesi ve kaynakların dağıtılması faaliyetlerinden oluşur.

Başarılı bir strateji uygulama, örgütün, ilk olarak yönetim, pazarlama, finans, üretim, araştırma ve geliştirme gibi amaçlarının belirlenmesini gerektirir. Hedefler uzun vadede gerçekleştirilecekse amaçlar kısa vadede gerçekleştirilmelidir.

İkinci strateji uygulama etkinliği politikaları belirlemektir. Politikalar, yapılacak etkinliklerin, belirlenen amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesidir. Politikalar, yöneticiler için rehber niteliğindedir ve stratejiler, politikaların rehberliği ile amaçları belirlemede ve kaynakları o istikamette kullandırma kararını verdirtmektedir (Genç,1999:59).

Strateji uygulamanın üçüncü aktivitesi olan kaynak dağıtılması, hangi bölüme veya hangi faaliyet programına ne kadar para ve malzeme verileceğini, etkinliklerin kimler tarafından hangi kaynaklarla yapılacağını belirler.

Spor federasyonları strateji uygulama aşamasında misyonları ve belirledikleri hedefleri doğrultusunda seçtikleri stratejileri harekete geçirerek yönlendirirler. Yönetim tarafından oluşturulan tüm stratejiler uygulamaya dönüştürülmelidir. Spor federasyonları bu yüzden uygulanabilirliği olan hedeflere yönelik gerçekçi stratejiler geliştirmelidirler.

2.2.2.3.-Strateji Değerlendirme

Stratejik yönetim sürecinin son aşaması strateji değerlendirmedir. Bu safhada geliştirilen strateji ile uygulama sonuçları yani olması beklenen durum ile ortaya çıkan durum birbirleri ile karşılaştırılır.

Eğer meydana gelmesi beklenen durum ile çıkan sonuçlar tutarlı ise hedeflere ulaşılmıştır. Ancak beklenen sonuçlar ile gerçekleşen sonuçlar arasında bir uyum söz konusu değilse hedeflerden olumlu ya da olumsuz yönde sapılmış demektir.

Strateji değerlendirme safhasının etkin bir şekilde yapılabilmesi için ilk olarak iç ve dış çevre faktörlerinin gözden geçirilmesi, ikinci olarak örgütsel performansın değerlendirilmesi ve son olarak spor federasyonunun içsel ve dışsal pozisyonunun geliştirilebilmesi için gereken düzeltici tedbirlerin alınması gereklidir.

Stratejik değerlendirme, yönetim sürecinin en kritik safhasıdır. İç ve dış çevre faktörlerinin sürekli ve hızlı olarak değişmesi örgütlerin başarı riskini arttırmaktadır (David,1986:17). Bir spor federasyonu için kısa bir zaman önce fırsat olarak görülen bir takım etkinlikler bu özelliklerini kaybetmiş olabilirler. Bazen dezavantajlar avantajlara, avantajlar dezavantajlara dönüşebilmektedirler. Dolayısı ile strateji değerlendirme etkinlikleri, doğru yoldan şaşmamak için son derece önemlidir.

2.2.3- Spor Federasyonları İçin Stratejik Yönetim Modeli

Spor federasyonlarının başarısı, kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerin ortaya konması ve bu hedeflere ulaşma konusunda belirli stratejiler doğrultusunda programlı çalışmaya bağlıdır. Başarı ise bu hedeflere ulaşma derecesi olarak ortaya çıkacaktır.

Stratejik yönetim sistemi, spor federasyonlarının "varlık nedeni" sorgulaması ile başlayan uzun ve kısa dönemli hedeflerini tespit etmesi ile gelişen ve faaliyet planlarına kadar uzanan bir süreçtir. Spor federasyonlarımızın kısıtlı kaynaklarla başarıya ulaşabilmeleri için yönetim faaliyetlerinin eksiksiz olarak planlanması

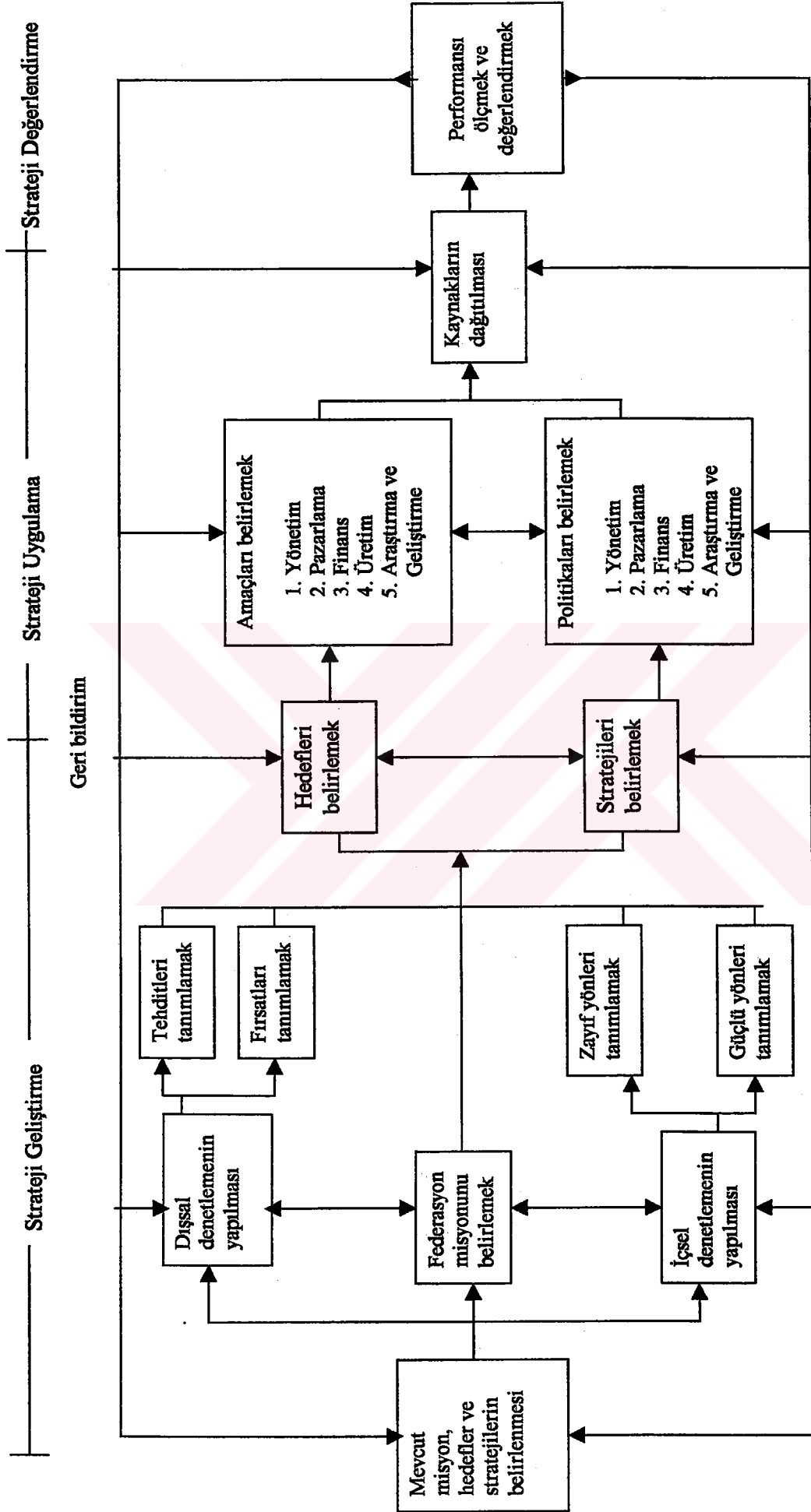
gerekmektedir. Stratejik yönetim, hedefleri gerçekleştirmek ve başarıya ulaşmak adına örgütün bütünü ile ilgilendir. Etkili stratejik kararlar vermek yöneticiler sorumluluğunda olan son derece zor bir iştir. Stratejik kararlar, örgütün hangi etkinliklere gireceğini, hangilerini bırakacağını, kaynakları nasıl kullanacağını, genişleyecek mi yoksa farklılaşacak mı, herhangi bir coğrafi bölgeye mi ağırlık verecek yoksa başka bir örgütle mi birleşecek gibi kararları içerir (David,1986:18)

Stratejik yönetim süreci veya modeli 12 adımın bir araya gelmesiyle oluşmaktadır (David,1986:18). Bu adımlar spor federasyonların stratejik yönetimde yöneticilere yardımcı olurlar. Bunlar;

1. Mevcut misyon, hedefler ve stratejilerin belirlenmesi,
2. Çevresel fırsat ve tehditlerin belirlenebilmesi için dışsal araştırma yapmak,
3. Federasyonun içsel yönden güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesine yönelik araştırma yapmak,
4. Federasyon misyonu belirlemek,
5. Uygun alternatif stratejileri oluşturmak ve değerlendirmek için strateji geliştirme analizlerini yapmak,
6. Hedefleri belirlemek,
7. Stratejileri belirlemek,
8. Amaçları belirlemek,
9. Politikaları belirlemek,
10. Kaynakları dağıtmak,
11. Mevcut stratejilerin içsel ve dışsal dayanaklarını gözden geçirmek,
12. Performansı ölçmek ve düzeltici önlemleri almak,

Stratejik yönetim süreci hem dinamik hem de süreklilik arz eden bir yapıdadır. Spor federasyonları stratejik yönetim sürecini izleyerek toplumsal görevlerini gerçekleştirme etkinliklerinde başarıyı çok daha kolay yakalayacaklardır.

Stratejik yönetim süreci, bir stratejik yönetim modeli ile çok daha net bir şekilde anlaşılabilir. Bu şematik yapı stratejik yönetim sürecinin geniş bir modelidir. Stratejik yönetim sürecinin ana unsurları arasındaki ilişki aşağıdaki bu şemada gösterilmiştir.



BÖLÜM 2.- MATERYAL ve YÖNTEM

Bu bölümde, araştırma modeli, araştırma yöntemi, evren ve örneklem, verilerin toplanması ve yorumlanması yer almaktadır.

Araştırma Modeli; Ulusal spor federasyonlarımızın spor pazarlama stratejilerini belirlemeye yönelik betimsel nitelikli bu araştırma, genel tarama modeli olmaktadır.

Araştırma Yöntemi; Ulusal spor federasyonlarımızın spor pazarlama stratejilerini belirlememize yardımcı olacak verileri toplamak üzere bir anket formu geliştirildi. Geliştirilen anketler spor federasyonlarının ve bu federasyonların başkanlarının isimlerine göre düzenlendi. Bu çalışmada ağırlıklı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Ayrıca bazı spor federasyonu başkanları ile yüz yüze ve telefonla görüşmeler yapılmıştır.

Evren ve Örneklem; Bu çalışmanın evrenini, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'ne bağlı 38 spor federasyonu oluşturmaktadır. Futbol federasyonu özerk yapısı nedeniyle bu çalışmanın evrenine dahil edilmemiştir.

Örneklem olarak, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'ne bağlı 38 spor federasyonunun içerisinde yer alan 20 spor federasyonu, sporcu sayıları, branşın toplumdaki önceliği, olimpiik olması, temel branşlardan olması gibi kriterler göz önüne alınarak seçilmiştir.

Verilerin Toplanması ve Yorumlanması

Araştırmada kullanılan anket formları Ankara Ulus'daki Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü binasında yer alan spor federasyonlarının bürolarına elden bırakılmıştır.

Anketlerin dağıtılmasını takip eden 2 aylık süre zarfı içerisinde örneklem grubundan sadece 12 spor federasyonu başkanımız, federasyonu adına anketi cevaplayıp tekrar bize ilemiştir. Araştırmada anketlerin % 60 oranında geri dönüşü sağlanmıştır. Araştırmamız için anketleri gönderen ulusal spor federasyonlarımız alfabetik sırayla, Atıcılık ve Avcılık, Badminton, Basketbol, Dağcılık, Eskrim, Hentbol,

alfabetik sırayla, Atıcılık ve Avcılık, Badminton, Basketbol, Dağcılık, Eskrim, Hentbol, Judo ve Aikido, Sualtı Sporları, Tenis, Voleybol, Vücut Geliştirme, Yüzme Atlama ve Sutopu federasyonlarıdır.

Anketler yolu ile elde edilen veriler, Windows tabanlı Microsoft Office 2000 Excel programına girilerek, gerekli oran ve ortalama hesapları yapıldıktan sonra Grafikler çizilmiştir. Daha sonra bu veriler yine Windows tabanlı Microsoft Office 2000 Word programına aktarılmış, çalışmanın yazımı bu programda gerçekleştirilmiştir.



BÖLÜM 3- ULUSAL SPOR FEDERASYONLARININ SPOR PAZARLAMA STRATEJİLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

3.1.-Ulusal Spor Federasyonlarının Toplam Faal İl, Kulüp ve Sporcu Sayıları

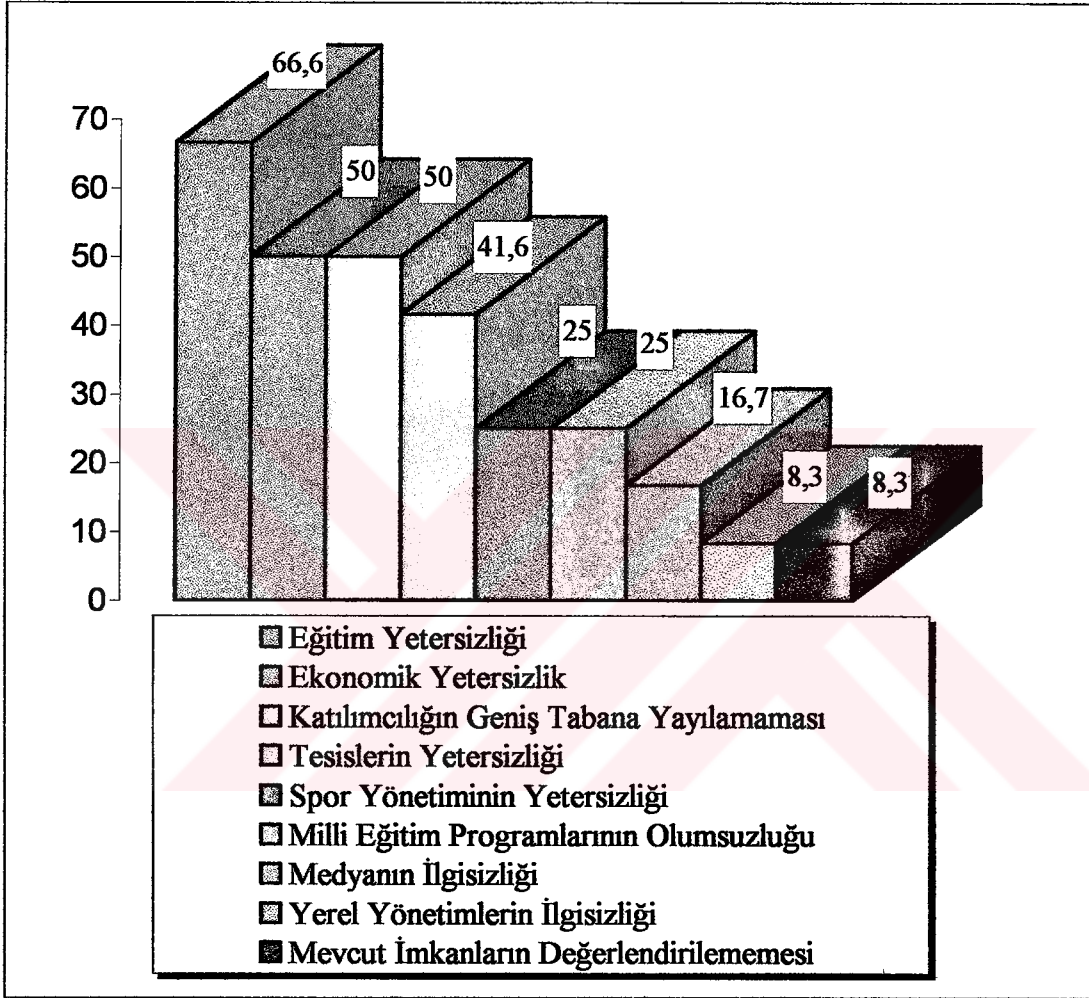
Ulusal spor federasyonlarının belirttikleri, faal oldukları toplam il sayıları, ilgili branşlarda faal olan toplam kulüp sayıları ve bu kulüplerdeki toplam sporcu sayıları aşağıdaki tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo:1- Spor Federasyonlarının Toplam Faal İl, Kulüp ve Sporcu Sayıları

FEDERASYONLAR	TOPLAM FAAL İL SAYISI	TOPLAM KULÜP SAYISI	TOPLAM LİSANSLI SPORCU SAYISI
ATICILIK ve AVCILIK	55	94	2 957
BADMİNTON	47	90	1 904
BASKETBOL	66	-	30 000
DAĞCILIK	60	66	1 928
ESKRİM	12	30	800
HENTBOL	52	-	9 909
JUDO ve AİKİDO	60	100	10 000
SUALTI SPORLARI	30	50	1 500
TENİS	33	53	3 000
VOLEYBOL	72	530	43 000
VÜCUT GELİŞTİRME	60	125	-
YÜZME ATLAMA ve SUTOPU	35	153	9 000

3.2.- Sporun Ülkemizde Gelişememe Nedenleri

Araştırmada, örneklem grubunu oluşturan 12 ulusal spor federasyonun tümü, Türkiye’de sporun gelişim düzeyini yeterli bulmadıklarını belirtmişlerdir. Spor federasyonlarının, Türkiye’de sporun gelişememe nedenlerine yönelik belirttikleri görüşlere ilişkin verilerin dağılımı Grafik 1’de gösterilmiştir.

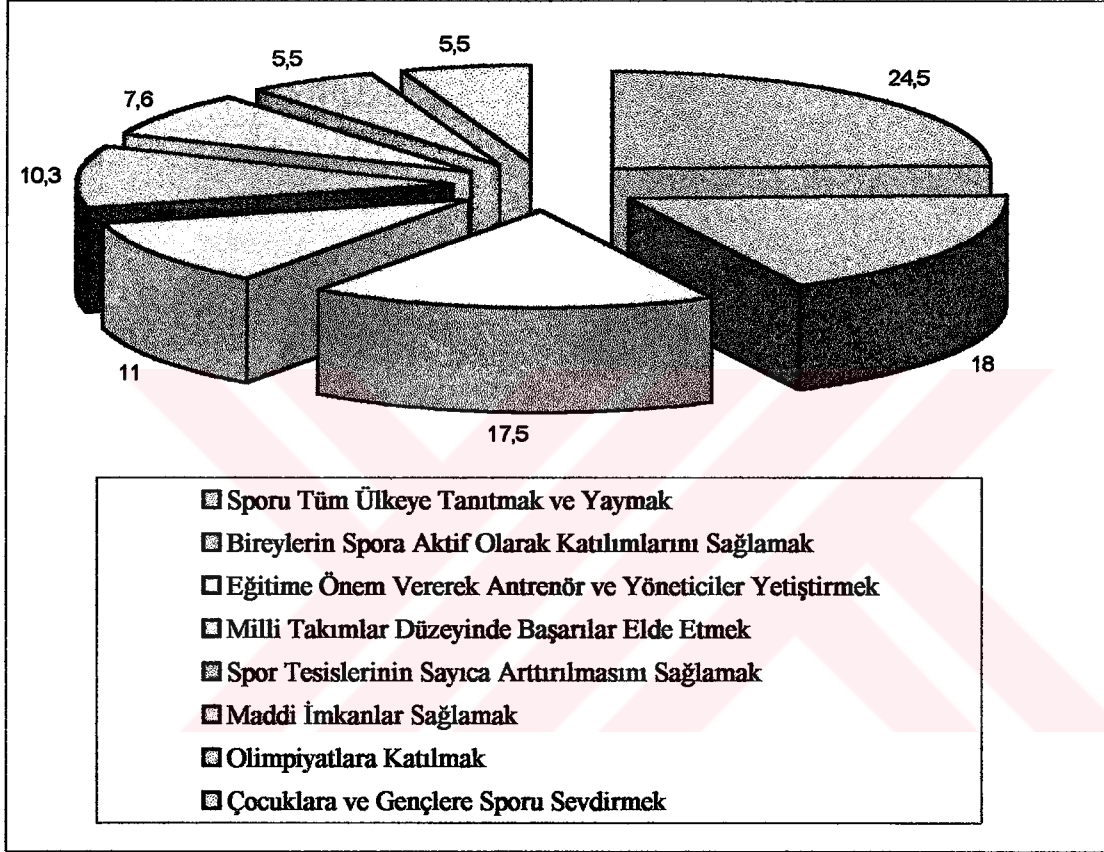


Grafik 1 : Sporun Ülkemizde Gelişememe Nedenlerine Yönelik Verilerin Yüzdeleri Dağılımı

Ülkemizde sporun gelişememe nedenleri olarak, ulusal spor federasyonlarının %66,6’sı eğitim yetersizliğini, %50’si ekonomik yetersizliği, % 50’si katılımcılığın geniş tabana yayılamamasını, %41,6’sı tesislerin yetersizliğini, %25’i ülkemizdeki spor yönetiminin yetersizliğini, %25’i Milli Eğitim programlarının olumsuzluğunu, %16,7’si medyanın ilgisizliğini, %8,3’ü ise yerel yönetimlerin yetersizliğini, %8,3’ü mevcut imkanların değerlendirilememesini göstermiştir.

3.3.- Ulusal Spor Federasyonlarının Öncelikli Hedefleri

Araştırmada, örneklem grubunu oluşturan 12 ulusal spor federasyonun hedefleri, öncelik ve önem sırasına göre değerlendirilmiş ve spor federasyonlarının hedeflerine yönelik belirttikleri görüşlere ilişkin verilerin dağılımı Grafik 2'de gösterilmiştir.



Grafik 2: Ulusal Spor Federasyonlarının Öncelikli Hedeflerine İlişkin Verilerin Yüzdeleri Dağılımı

Ulusal spor federasyonları, öncelikli hedefler olarak, sporu tüm ülkeye tanıtmak ve yaymak hedefini % 24.5, bireylerin spora aktif olarak katılımlarını sağlamak hedefini % 18, eğitime önem vererek antrenör ve yöneticiler yetiştirmek hedefini % 17.5, milli takımlar düzeyinde başarılar elde etmek hedefini % 11, spor tesislerinin sayıca arttırılmasını sağlamak hedefini % 10.3, çeşitli maddi imkanlar sağlamak hedefini % 7.6, olimpiyatlara katılmak hedefini % 5.5, çocuklara ve gençlere sporu sevdirmek hedefini ise % 5.5 oranında benimsediklerini belirtmişlerdir.

3.4.- Ulusal Spor Federasyonlarının Kullandıkları Öncelikli Stratejiler

Araştırmada, örneklem grubunu oluşturan 12 ulusal spor federasyonunun kullandıkları stratejiler öncelik ve önem sırasına göre belirlenmiş ve elde edilen veriler değerlendirilerek Grafik 3’de gösterilmiştir.

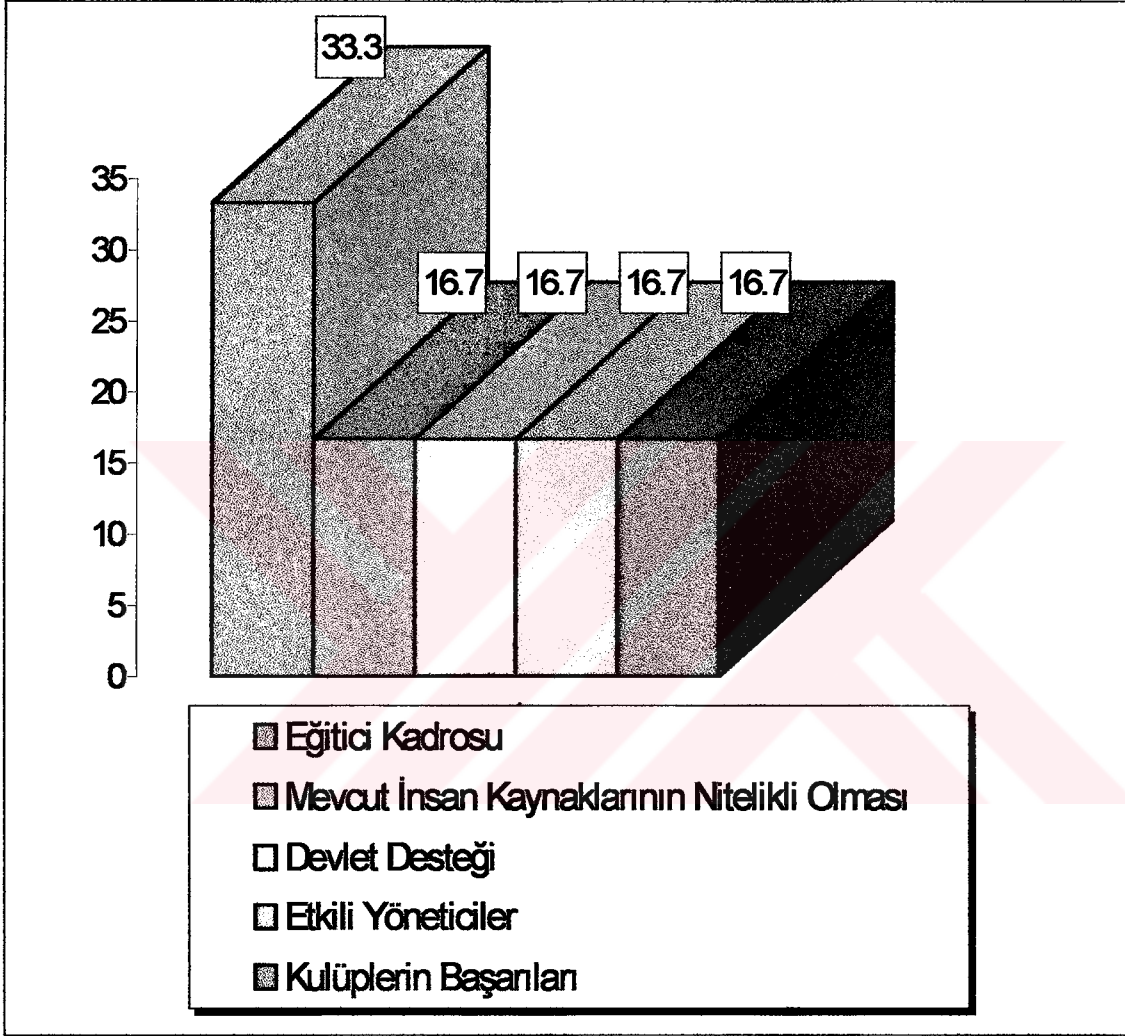


Grafik 3: Ulusal Spor Federasyonlarının Kullandıkları Öncelikli Stratejilere İlişkin Verilerin Yüzdeleri Dağılımı

Ulusal spor federasyonları, kullandıkları öncelikli stratejiler olarak, % 23 oranında ülke çapında çeşitli organizasyonlar düzenlemek, % 13 oranında okullarla ve kulüplerle işbirliği içerisinde programlar geliştirmek, % 22.5 oranında tanıtıcı ve eğitici programlar hazırlamak, % 15 oranında ilköğretimden itibaren okullarda çalışmalar yapmak, % 8.5 oranında çocuklar ve gençler için gelişim kampları düzenlemek, % 4.5 oranında belirli bölgeler seçerek bu bölgelere yatırım yapmak, % 6 oranında uluslararası federasyonlarla işbirliğine gitmek, % 4.5 oranında reklam yoluyla kitleli ilgi uyandırmak ve % 3 oranında diğer stratejileri kullandıklarını belirtmişlerdir.

3.5.- Spor Federasyonlarının Güçlü Yönleri

Araştırmada, örneklem grubunu oluşturan 12 ulusal spor federasyonun, sporu geliştirmek etkinliklerinde belirttikleri güçlü oldukları yönlere ilişkin verilerin dağılımı Grafik 4'de gösterilmiştir.

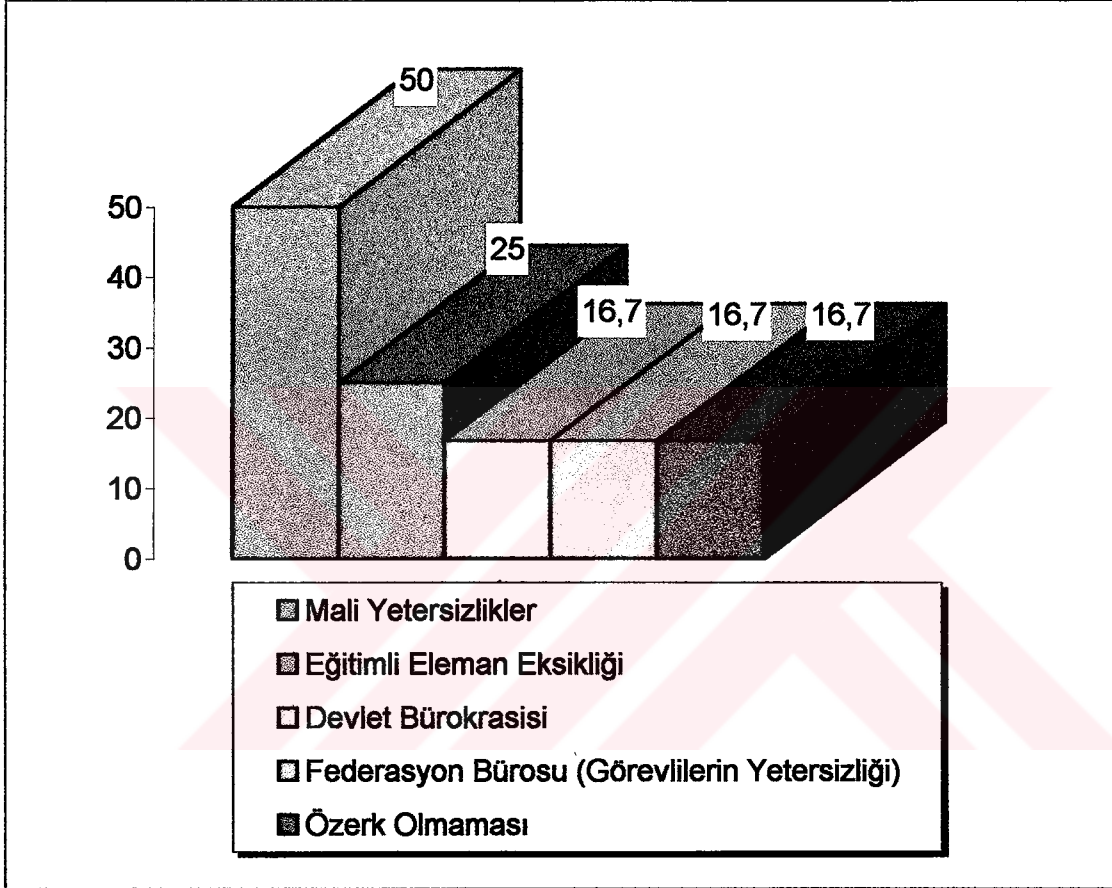


Grafik 4: Ulusal Spor Federasyonlarının Güçlü Yönlerine İlişkin Verilerin Yüzdelerik Dağılımı

Ulusal spor federasyonları, eğitici kadrosunu %33.3, mevcut insan kaynaklarının nitelikli olmasını %16.7, devlet desteğini %16.7, etkili yöneticilere sahip olmalarını %16.7 ve kulüplerin başarılarını %16.7 oranlarında güçlü oldukları yönler olarak göstermişlerdir.

3.6.- Ulusal Spor Federasyonlarının Zayıf Yönleri

Araştırmada, örneklem grubunu oluşturan 12 ulusal spor federasyonunun, sporu geliştirmek etkinlikleri boyunca belirttikleri zayıf yönlerle ilişkin verilerin dağılımı Grafik 5’de verilmiştir.

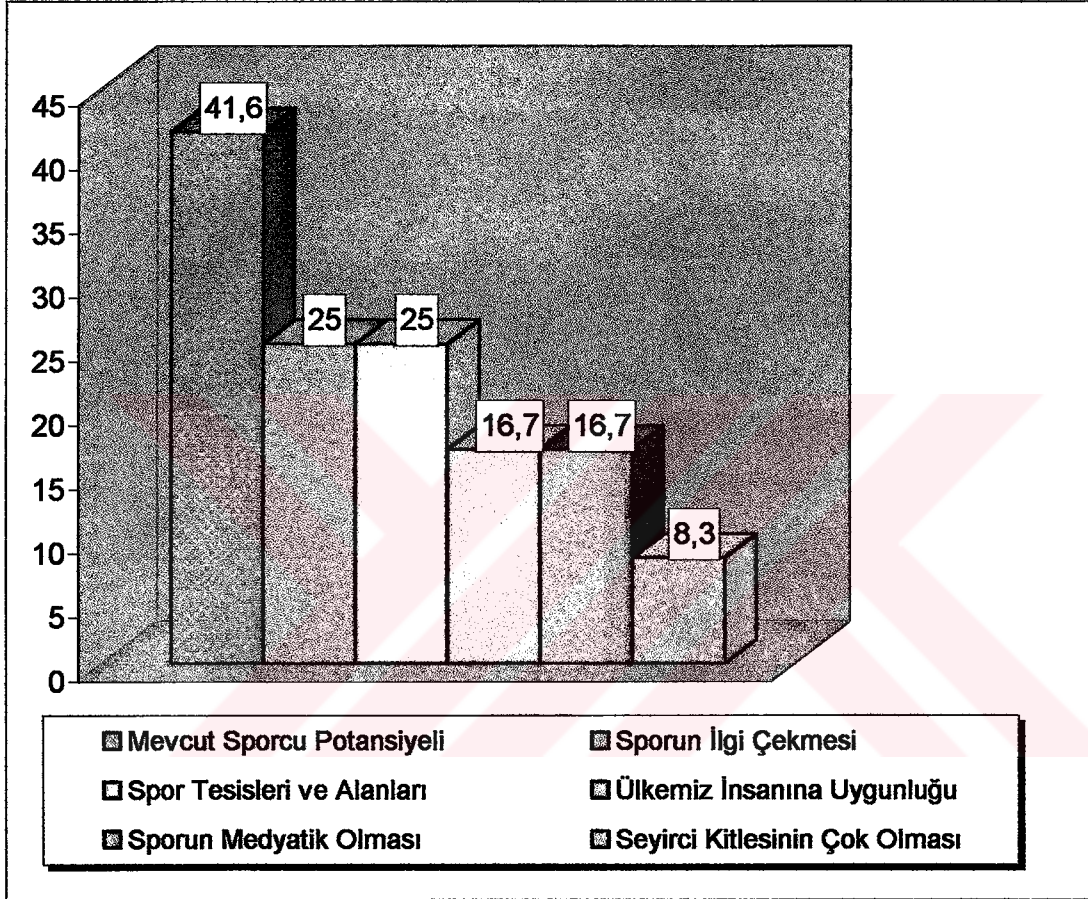


Grafik 5: Ulusal Spor Federasyonlarının Zayıf Yönlerine İlişkin Verilerin Yüzdeleri Dağılımı

Ulusal spor federasyonları, zayıf yönleri olarak % 50 oranında mali yetersizlikleri, % 25 oranında eğitimli eleman eksikliğini, % 16.7 oranında devlet bürokrasisini, % 16.7 oranında federasyon bürosunun ve oradaki görevlilerin yetersizliğini, % 16.7 oranında da spor federasyonunun özerk olmamasını göstermişlerdir.

3.7.- Ulusal Spor Federasyonlarının Çevrelerinde Sahip Oldukları İmkanlar

Araştırmada, örneklem grubunu oluşturan 12 ulusal spor federasyonunun, sporu geliştirmek etkinliklerinde çevrelerinde sahip oldukları imkanlara ilişkin belirttikleri veriler Grafik 6'da gösterilmiştir.

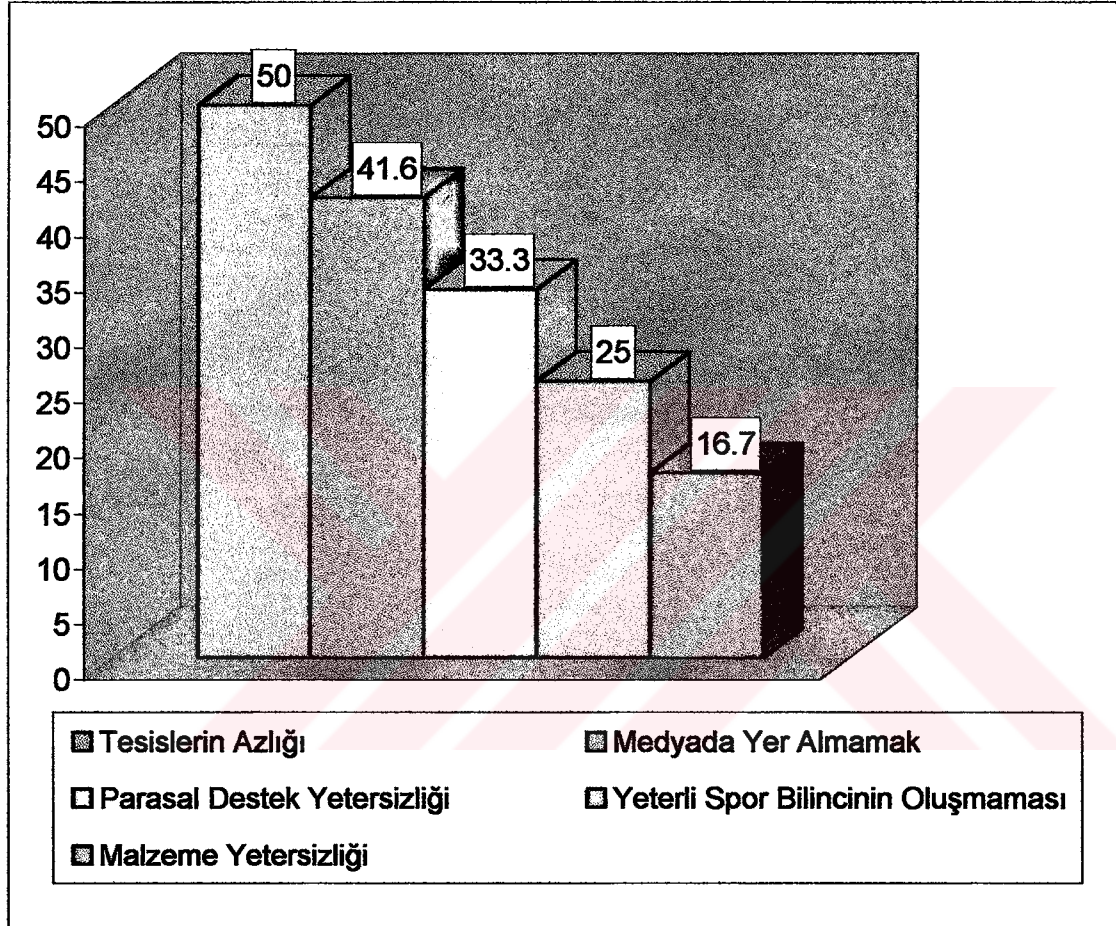


Grafik 6: Ulusal Spor Federasyonlarının Çevrelerinde Sahip Oldukları İmkanlara İlişkin Verilerin Yüzdeleri Dağılımı

Ulusal spor federasyonları, % 41.6 oranında mevcut sporcu potansiyelini, % 25 oranında sporun ilgi çekici bir yöne sahip olmasını, % 25 oranında spor tesisleri ve alanlarını, %16.7 oranında sporun ülkemiz insanına uygunluğunu, % 16.7 oranında sporun medyatik bir olay oluşunu ve % 8.3 oranında da sporun seyirci kitlelerinin çok olmasını temsil ettikleri spor branşının geliştirilmesi etkinliklerinde çevrelerindeki imkanlar olduğunu belirtmişlerdir.

3.8.- Ulusal Spor Federasyonlarının Çevrelerindeki Zorluklar

Araştırmada, örneklem grubunu oluşturan 12 ulusal spor federasyonun, sporu geliştirmek etkinliklerinde çevrelerinde sahip varolan zorluklara ilişkin belirttikleri veriler Grafik 7’de gösterilmiştir.



Grafik 7: Ulusal Spor Federasyonlarının Çevrelerindeki Zorluklara İlişkin Verilerin Yüzdeleri Dağılımı

Ulusal spor federasyonları, % 50 oranında tesislerin azlığını, % 41.6 oranında medyada yeteri kadar yer almamayı, % 33.3 oranında parasal destek yetersizliğini, %25 oranında halk arasında yeterli spor bilincinin oluşmamış olmasını ve %16.7 oranında malzeme yönünden yetersizliği çevrelerindeki zorluklar olarak belirtmişlerdir.

BÖLÜM 4.- TARTIŞMA ve SONUÇ

Spor, 20.y.y. içerisinde ülkemizde büyük bir gelişim göstermiştir. Ancak bu gelişim düzeyi arzulanan boyutlarda gerçekleştirilememiştir. Hemen hemen tüm spor federasyonlarındaki kulüp ve sporcu sayıları çok yüksek düzeyde olmasa da bir artış göstermiştir.

Spor Teşkilatımızın 1985-1994 yıllarına ilişkin verilerin yer aldığı, Araştırma Planlama ve Koordinasyon Dairesi Başkanlığı'nca hazırlanmış olan "Sporda 10 Yıl" isimli eser yardımı ile Ulusal Spor Federasyonlarımızın 1987 ve 1994 yıllarına ilişkin kulüp ve sporcu sayıları ile araştırmamızda örneklem grubunu oluşturan federasyonların günümüzdeki durumunu değerlendirmek mümkündür.

1990 yılında Avcılık ve Atıcılık Federasyonunda 80 olan kulüp sayısı 94'e, Badminton Federasyonunda 1992 yılında 4, 1994 yılında 24 olan kulüp sayısı 90'a, Judo ve Aikido Federasyonunda 1992 yılında 35 olan kulüp sayısı 100 civarlarına çıkartılabilirken, Dağcılık Federasyonunda 1990 yılında 18, 1993 yılında 19 olan kulüp sayısı 66'ya çıkmıştır. Yine aynı şekilde 1990 yılında 17 kulübe sahip olan Eskrim Federasyonu bu sayıyı ancak 30'a, 1994 yılında 42 kulübü olan Sualtı Sporları Federasyonu da kulüp sayısını ancak 50'ye çıkarabilmiştir. Tenis federasyonu 1990'da 17 olan kulüp sayısını 53'e, Yüzme Atlama ve Sutopu Federasyonu 1990'da 52 olan kulüp sayısını 153'e yükseltirken en çok göze çarpan artış Vücut Geliştirme Federasyonunun 1994'de 4 olan kulüp sayısını günümüzde 125'e çıkarmasındadır. 1994 yılı araştırmasına göre Basketbol Federasyonunda kayıtlı kulüp sayısı 2078, Hentbol Federasyonunda kayıtlı olan kulüp sayısı ise 163'dür. Basketbol ve Hentbol Federasyonları, araştırmamız için gerekli olan kulüp sayılarını göndermediğinden bu branşlarla ilgili net bir yorum yapmak mümkün değildir. Ancak basketbol branşında faaliyet veren kulüplerin sayıca fazla olması ülkemizde basketbolun, futboldan sonra en büyük ilgiyi gördüğünü ispatlamaktadır. Voleybol Federasyonunda ise 1990 yılında 802 olan kulüp sayısı günümüzde 530'a kadar gerilemiştir.

Yıllara bakıldığında en çok gelişmenin bireysel sporlarda gerçekleştiği açıktır. Basketbol ve Hentbol Federasyonları kulüp sayıları ile ilgili net bir bilgiye sahip değilken, Voleybol Federasyonundaki kulüp sayısında yaklaşık % 35 oranlarında bir düşüş gerçekleşmiştir. Ancak sporcu sayılarına bakıldığında en büyük oran takım sporlarında görülmektedir. Şu an için faal olduğu belirtilen lisanslı 30.000 basketbolcu,

43.000 voleybolcu ve 9.909 hentbolcu, ülkemizde lisanslı olarak spor yapan kitle göz önüne alındığında oldukça önemli bir paya sahiptir.

Son nüfus sayımlarında elde edilen verilere göre, nüfusun % 44-45'i spora başlaması ve aktif spor yapması gereken 5-24 yaş grubunda yer almaktadır. Gelişmiş ülkelerde bu yaş grubunda yer alan nüfusun neredeyse tamamı aktif spor yapmakta iken ülkemizde bu oran bindelerle ifade edilecek düzeydedir. 1999 yılı verilerine göre Türkiye'de 5.437 adet spor kulübü ve 178.448 faal lisanslı sporcu (futbol hariç) bulunmaktadır (Tesis Politikaları, Sponsorluk ve Yerel Yönetimlerle ilişkiler Alt İhtisas Komisyon Raporu,2000:50).

Araştırmamızda ulusal spor federasyonlarımıza, ülkemizde sporun gelişim düzeyinin yeterli olup olmadığı sorulmuş ve örneklem grubunu oluşturan 12 spor federasyonu da sporun ülkemizdeki gelişim düzeyinin yeterli olmadığını belirtmiştir. Spor federasyonlarımız, ülkemizde sporun gelişememe nedenleri olarak, eğitim yetersizliğini %66.6, halkımızın ekonomik yetersizliğini ve katılımcılığın geniş tabana yayılamamasını %50, tesislerin yetersizliğini % 41.6, spor yönetiminin yetersizliğini ve Milli Eğitim programlarının olumsuzluğunu % 25, medyanın ilgisizliğini % 16.7 ve yerel yönetimlerin yetersizliğini ve mevcut imkanların değerlendirilememesini % 8.3 oranlarında etkili bulmuşlardır.

Eğitim her alanda en etkili ve kalıcı güçtür. Amaçlanan alanlarda eğitim almadan başarılı olmak mümkün değildir. Spor, toplumumuzun yaşam biçimi haline getirebilmek için gerekli eğitimin toplumdaki bireylere kazandırılması gereklidir. Spor eğitimi, insanın genel eğitiminde büyük öneme sahiptir (Spor Eğitimi Politikaları Alt İhtisas Komisyon Raporu,2000:31). Milli Eğitim ders programları da çocukların ve gençlerin spor eğitimine yetecek düzeyde değildir. Haftalık beden eğitimi ders saatinin ilköğretimin ilk bölümünde haftada iki saat, ikinci bölümünde haftada bir saat olması bu çağdaki bireylere verilebilecek en büyük zarardır. Haftada yaklaşık 30-35 saat dersi olan bir çocuğun, sadece bir (1) saatini beden eğitimi dersi programı içerisinde değerlendirmesi, bireylerin yeterli spor eğitimini alabilmesi açısından son derece yetersizdir.

Spor eğitimine, okul öncesi çocuklarda başlayarak, tüm eğitim yaşamı boyunca sürdürülmesini sağlamak ve buna yönelik düzenlemeleri ve tedbirleri almak gereklidir. Okul öncesi çocukların, beden eğitimi ve spor aktivitelerine katılımcılıkları ile ilgili

olarak pediatristlerle işbirliğine gidilerek, çocukların çok erken yaşlarda fiziksel etkinliklere katılmaları sağlanmalıdır.

Amerikan Pediatri Akademisinin, okul öncesi çocukların, beden eğitimi ve spora katılımcılığıyla ilgili tavsiyeleri şunlardır (www.aap.org):

Tüm okul öncesi çocuklar, kendi gelişim düzeylerine ve fiziksel sağlık durumlarına uygun bir fiziksel aktiviteye düzenli olarak katılmalıdır. Fiziksel aktivitelerin sağlıklı yaşamda, doğal ve hayatı uzatan aktiviteler olarak promosyon (tutundurma) çalışmaları yapılmalıdır. Planlı spor programlarında, katılımcılık ve eğlence amaçları, yarışma ve zafer kavramlarından daha sık vurgulanmalıdır. Bu programlar, okul öncesi çocukların spesifik ihtiyaçları ve limitleri hakkında bilgili yetişkinler tarafından denetlenmelidir. Anne, babalar ve diğer aile üyeleri düzenli fiziksel aktivitelere katılarak çocukları için model olmaya cesaretlendirilmelidir. Hatta ailelerin çocukları ile birlikte yapacakları fiziksel aktiviteler ön plana çıkarılmalıdır. Spor federasyonlarımız bu alanlarda çeşitli hizmetler planlayarak katkıda bulunabilirler.

Ekonomik yetersizlik ise ülkemizdeki önemli sorunlardan birisidir. Ülkemizde kişi başına düşen yıllık gelir yaklaşık 3.000 dolar civarındadır. Dolayısıyla insanlarımız geçim derdi ile uğraşırken, spor için harcama yapmaları veya spora zaman ayırmaları da oldukça güç görünmektedir. Spor yapan kitlenin büyük bir bölümü büyük şehirlerde ekonomik durumu belirli düzeyin üzerinde olan ailelerle ve sporu gerçekten çok seven, bu şansını yakalamış bireylerle sınırlıdır. Bu sınırlılık içerisinde spora katılımcılık ne yazık ki geniş kitlelere yayılamamıştır.

Spor tesislerinin yetersiz oluşu da sporumuz için son derece etkin bir engelleyici faktördür. Spor tesislerimizin çoğunluğu büyük illerimizde yer almaktadır. Bu şehirler dışındaki yerlerde tesisler oldukça az sayıdadır. Tesisler oluşturulurken yöre halkının gereksinim ve istekleri göz önünde bulundurulmadan, yapmış olmak için yapılan tesisler, ya gereksinimleri karşılayamamakta ya da atıl bir durumda kalmaktadır. Buna ek olarak yerel yönetimlerin politik nedenlerden dolayı performans sporuna hizmet edecek şekilde yapılanmaları, şehir planlamalarında spor tesisleri için düzenlemeler yapmamaları hatta spor alanlarını anlaşılmasız nedenlerden ötürü çeşitli mağazalara vererek bu alanların binalaşmasını sağlamaları, ülke içerisinde sporun gelişimine büyük darbeler vurmaktadır.

Bütün bunların yanı sıra medyanın futbol dışındaki bir kaç branşın haricinde spor etkinliklerine ya çok az, ya da hiç yer vermemesi sporun ülke içerisindeki gelişimi

açısından engel teşkil etmektedir. Medya, insanların yönlendirilmesinde son derece güçlü bir silahtır. Spor programları içerisinde % 80-90 oranında yer alan futbol, toplumun sporu sadece futbol olarak algılamasına neden olmaktadır. İnsanlarımız diğer spor faaliyetlerini yeteri kadar tanıyamamakta ve bu konularda bilgilendirilememektedir. Zaten bu araştırmanın amaçlarından birisi de bu durumun ortadan kaldırılabilmesi, yani sporun kitlelere tanıtılması, bireylerin spor konusunda bilinçlendirilmesi ve spora katılımının artırılması, dolayısıyla sporun, ülke içerisinde gelişimi için ulusal spor federasyonlarımızın izlediği spor pazarlama stratejilerini belirleyebilmektir.

Bütün bu faktörlerin yanı sıra mevcut imkanların ve kaynakların da yeteri kadar etkin ve verimli kullanılmadığı açıktır. Mevcut kaynaklar daha çok kişinin daha fazla zaman içerisinde spor yapmasına olanak sağlayacak bir hedefe dönük olarak kullanılmalıdır (Keten,1993:53). Bu düzenlemeler ise ülkemiz spor yönetimleri ve yöneticileri tarafından gerçekleştirilmelidir.

Araştırmada, örneklem grubunu oluşturan 12 ulusal spor federasyonunun 6'sı mevcut bir pazarlama stratejisine sahip olduğunu, 6'sı ise mevcut bir pazarlama stratejisine sahip olmadığını belirtmiştir. Bu durum bir çok yönden dikkat çekicidir. **Ulusal spor federasyonlarının % 50'si herhangi bir pazarlama stratejisi kullanmamaktadır.**

Spor federasyonları belirli bir amacı gerçekleştirmek için kurulurlar. Bu amaçların bulunduğu ortak nokta ise temsil edilen spor branşının daha üst seviyelerde gelişiminin sağlanmasıdır. Ancak bu gelişimin sağlanabilmesi için amaca yönelik hedefler oluşturulduktan sonra gerekli stratejilerin oluşturulması ve izlenmesi gerekmektedir. Bu tür stratejiler oluşturmayan federasyonların amaçlarını ne ölçüde gerçekleştirebileceğini tahmin etmek güç değildir. Şans faktörüne bağlı çok az gelişim veya tamamen yerinde sayma hatta gerilemeler kaçınılmazdır.

Pazarlama stratejisine sahip olan spor federasyonlarımızın belirttiği stratejiler;

- Broşür, dergi ve kitaplar dağıtarak toplumu bilgilendirmek,
- Bölgesel düzeyde eğitim faaliyetleri düzenlemek,
- Bölgesel lig uygulamaları düzenlemek,
- Çeşitli sponsorlar bularak ilgili branşın değerini arttırmak,
- Medyayı aktif bir biçimde kullanmaktır.

Bu stratejilerin devamlı olarak denetlenmeleri ve oluşturduğu sonuçlar incelenerek sürekli gelişim ve iyileştirme sağlanmalı, sonuca yönelik stratejilere yön kazandırılmalıdır.

Ulusal spor federasyonlarımız sporu ülke içerisinde gelişim amacına yönelik hedefler olarak % 24.5 oranında sporu tüm ülkeye tanıtmak ve yaymak, % 18 oranında bireylerin spora aktif olarak katılımlarını sağlamak, % 17.5 oranında eğitime önem vererek antrenör ve yöneticiler yetiştirmek, % 11 oranında milli takımlar düzeyinde başarılar elde etmek, % 10.3 oranında spor tesislerinin sayıca arttırılmasını sağlamak, % 7.6 oranında maddi imkanlar sağlamak, % 5.5 oranında olimpiyatlara katılmak ile çocuklara ve gençlere sporu sevdirmek yer almaktadır.

Avrupa ülkelerinde genel nüfuslarına göre, spor yapanların oranı en düşük % 25 iken, bu oran ülkemizde bindelerle ifade edilmektedir. 10 milyon nüfuslu Portekiz'de 2 milyon, 5 milyon nüfuslu Danimarka'da yaklaşık 2 milyon, 55 milyon nüfuslu Fransa'da 13 milyon, 80 milyon nüfuslu Almanya'da 24 milyon ve 57 milyonluk İtalya'da ise 14 milyon insan spor yapmaktadır (VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı Beden Eğitimi, Spor ve İstanbul Olimpiyatları Özel İhtisas Komisyonu Raporu, 2000:11). Sporun tüm ülkeye tanıtmak ve yaymak, böylece bireylerin spora aktif olarak katılımlarını sağlamak Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün olduğu kadar spor federasyonlarının da en önemli hedefi olmalıdır.

Çocuklara ve gençlere sporu sevdirmek, bu bireylere sporu sevdirecek antrenör ve yöneticileri yetiştirmek ve bütün bunlar için maddi imkanlar sağlamak da hedeflenmesi gereken önemli noktalardır.

Bütün bunların yanı sıra olimpiyatlara katılmak her ne kadar ulusal spor federasyonlarımızın öncelikli hedefleri arasında son sıralarda yer alsada, sporun gelişimi açısından son derece önemlidir. Özellikle günümüzde ülkemiz açısından güncel bir durumda bulunan olimpiyatlara ev sahipliği yapmak bir çok açıdan son derece kazançlı görünmektedir. 2008 Olimpiyatlarını düzenlemek için aday olan İstanbul, bunu gerçekleştirebildiği takdirde toplumumuzun spora bakış açısı değişecek, ülkemizde sporun gelişimi belirgin bir ivme kazanacaktır.

1984 Los Angeles Olimpiyat Oyunları'ndan bu yana giderek artan televizyon yayın hakları ve geliştirilen pazarlama ve sponsorluk programları sayesinde olimpiyat oyunlarını düzenlemek karlı bir işe dönüşmüştür. Olimpiyatlara ev sahipliği yapmak, sadece proje bazında maddi bir kar elde etmekten öte kazanımlar da sağlamaktadır:

Olimpiyatlar yapıldığı ülkenin sporu, sporcusu ve gençliğine, spor tesisleri alt yapısına, kentin spor dışındaki genel alt yapısının ıslahına, ülke ekonomisine, ihracatına, ülkeye yönelen yabancı yatırıma ve ülkenin dünyadaki imaj ve prestijine büyük katkılar sağlamaktadır.

Sporu bir ülke açısından ne derece önemli bir olay olduğu sadece olimpiyatlar göz önüne alındığında bile açıkça görülmektedir. Ulusal spor federasyonlarımız bu organizasyonun düzenlenmesine yönelik çalışmalarının yanı sıra dünyanın en büyük organizasyonunda başarılı olabilmek için de ilk olarak sporun ülke içerisinde gelişimini sağlamak için gayret göstermelidir. Zirveye ulaşabilmek ancak geniş bir taban üzerine inşa edilebilen bir yapı ile mümkündür. Spor ülke içerisinde ne kadar sevdirebilir ve yaygınlaştırılırsa, gelecek başarılar da o denli büyük ve kalıcı olacaktır.

Ulusal spor federasyonlarımızın spor pazarlama etkinliklerinin sonuçlarının etkinliği ve verimliliği açısından, pazarlama ve halkla ilişkiler ile ilgili bir birime sahip olmaları son derece önemlidir. Ancak, araştırmanın örneklem grubunu oluşturan 12 spor federasyonumuzun 4'ü bu tür bir birime sahipken, 8'inin pazarlama ve halkla ilişkilerle ilgili bir birimi bulunmamaktadır. Yani, **spor federasyonlarının yaklaşık % 67'sinin halkla ilişkiler ve pazarlama birimi bulunmamaktadır.** Ulusal spor federasyonları, sporun tanıtılmasında ve ilgili branşın geliştirilmesine yönelik faaliyetlerinin, en verimli ve etkili yollardan sonuca ulaşmasını sağlayacak olan halkla ilişkiler ve pazarlama birimlerini mutlaka oluşturmalıdır.

Ülkemizde, spor hizmetlerini yürüten kişilerin büyük bir çoğunluğunun kamu görevlisi olması ve kamu çalışanlarının gelir seviyesinin genelde düşük olması nedeniyle spor hizmetlerinin verimliliğini arttırmak mümkün olmamaktadır (Can ve ark.,1998:186). Dolayısıyla spor federasyonlarının halkla ilişkiler ve pazarlama birimleri içerisinde, özellikle gönüllü bireylere çalışma imkanları sağlanarak bu birimlerin hizmetlerinde etkinlik ve verimlilik gerçekleştirilmelidir.

Gönüllü insanların spor içerisinde yer almak için neler istedikleri sorulduğunda bir grup insanın önerileri ödül, bilgi, gelişim, sorumluluk, sosyalleşme fırsatı, geri bildirim, övgü, cesaret, destek, onay şeklinde olmuştur (Watt,1998:63).

Ulusal spor federasyonlarının hedeflerini gerçekleştirebilmek için kullandıkları öncelikli stratejiler arasında en önemli payları % 23 ile ülke çapında çeşitli organizasyonlar düzenlemek, % 22.5 ile tanıtıcı ve eğitici programlar hazırlamak, %15 ile ilköğretimden itibaren okullarda çalışmalar yapmak ve % 13 ile okullarla ve

kulüplerle işbirliği içerisinde programlar geliştirmek almaktadır. Bunların yanı sıra çocuklar ve gençler için gelişim kampları düzenlemek (% 8.5), uluslararası spor federasyonları ile işbirliğine gitmek (% 6), belirli bölgeler seçerek bu bölgelere yatırım yapmak (% 4.5), reklam yoluyla kitlesel ilgi uyandırmak (% 4.5) ve diğer stratejiler (% 3) almaktadır.

Ülke çapında bir çok sportif organizasyon düzenlemek sporun gelişimi açısından çok olumlu bir stratejidir. Ancak düzenlenen bu organizasyonların sadece belirli iller ya da bölgelerle sınırlı kalmayıp tüm yurda yayılması, o yörenin insanın bu organizasyonlara davet edilmesi, insanların sporla ilgilenmelerini sağlamak, bu ilgiyi geniş bir kitleye yaymak gereklidir. Hatta spor federasyonları düzenledikleri lig faaliyetleri içerisinde yer alan maçların ya da turnuvaların belirli bir kısmını takımı olmayan bölgelere kaydırarak bu insanların sporu tanımalarına fırsat vermelidir. Örneğin, futbolda Türkiye Kupası Finali Diyarbakır'da oynandı. Yine basketbolda bu tür uygulamaların örneklerini görmekteyiz.

Sporu tanıtıcı programların kitleler üzerinde bir çok olumlu sonucu doğmaktadır. 1980'li yıllarda TRT ekranlarında yayınlanan Beyaz Gölge adlı dizinin, ülkemizdeki basketbol sporunun gelişimi açısından ne derece etkili olduğu bir çok kesim tarafından kabul edilmektedir. İnsanlar bilinçli olarak üretilecek programlarla sportif etkinliklere katılmak için özendirilmelidir.

Ayrıca ulusal spor federasyonlarımız uluslararası spor federasyonları ile işbirliğine giderek yabancı ülkelerdeki uygulamalar hakkında bilgi sahibi olmalı, teorik ve pratik gelişmeleri yakından takip ederek, ülke içerisindeki uygulama alanlarını incelemelidir.

Ulusal spor federasyonları bir yıllık kısa dönem içerisinde gerçekleştirmeye yönelik hedefleri arasında;

- Uluslararası yarışmalara katılmak ve başarı elde etmek,
- Eğitim faaliyetleri düzenlemek,
- Mevcut sporcu ve kulüp sayısını arttırmak,
- Tesis ve malzeme sayısını arttırmak,
- Medya ile iyi ilişkiler kurarak, medyanın etkinliğinden yararlanmak
- Sponsorlar bularak maddi sıkıntıları aşmak yer almaktadır.

Ulusal spor federasyonlarının dört yıllık uzun dönem içerisinde ulaşmak istediği hedefler arasında ise;

- Uluslararası yarışmalara katılmak ve başarı elde etmek,
- Sporcu, kulüp, antrenör ve hakem sayısını arttırmak,
- Pilot bölgeler seçerek eğitim merkezleri kurmak,
- Alt yapı oluşturmak,
- Tesis ve malzeme sayısını arttırmak,
- Özerk federasyon olmak,
- Medyanın gücünü kullanmak ,
- Yeterli maddi kaynaklar sağlamak yer almaktadır.

Ulusal spor federasyonları sporu geliştirmek etkinliklerinde, eğitici kadrosunu % 33.3, mevcut insan kaynaklarının nitelikli olmasını % 16.7, devlet desteğini % 16.7, etkili yöneticilere sahip olmalarını %16.7 ve kulüplerin başarılarını % 16.7 oranlarında kendilerini güçlü gördükleri yönler olarak değerlendirirken, mali yetersizlikleri % 50, eğitimi eleman eksikliğini % 25, devlet bürocrasisini % 16.7, federasyon bürosu (görevlilerin yetersizliğini) % 16.7, federasyonun özerk olmamasını % 16.7 oranlarında zayıf oldukları yönler olarak değerlendirmişlerdir.

Bir çok spor federasyonu, üniversitelerin Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarının yardımı ile kendilerine bir eğitim kadrosu oluşturabilmektedir. Üniversitelerdeki bir çok öğretim üyesi, spor federasyonlarının etkinlikleri içerisinde yer alarak eğitim hedeflerinin gerçekleştirilmesinde önemli roller oynamaktadırlar.

Devlet desteği de ulusal spor federasyonlarımız için önemlidir. Her ne kadar spor federasyonları, özerk olmamasını % 16.7 oranında zayıflık olarak değerlendirirse de devlet desteği olmadan bir çok federasyonun faaliyetlerini sürdürmesi mümkün görünmemektedir. Ancak sporun gelişimi sadece devletin yapacağı yardım ile gerçekleştirilemez. Dolayısıyla spor federasyonları kendilerine gelir sağlayacak düzenlemeler içerisine girmelidirler. Bu düzenlemeler içerisinde gerekli aşamaları başarı ile geçen federasyonlar, özerk bir yapıya kavuşturulmalı ancak çok sıkı bir denetime tabi tutulmalıdır.

Spor federasyonlarının ilgili branşlarında faaliyetlerini sürdüren spor kulüplerinin güçlü olması, bir çok başarılar elde etmesi, spor federasyonlarını sporu geliştirmek hedefine yönelik güçlü kılan önemli bir faktördür. Spor federasyonları

sporun uygulama alanındaki temsilcileri görevini gören kulüplerin maddi ve manevi anlamda güçlenmelerine yardımcı olmalıdırlar. Bu sayede spor kulüplerinin bu branşlardaki başarıları artacak ve başarı da beraberinde daha çok yatırımı ve ilgiyi getirecektir.

Yönetim, tüm örgütlerde olduğu gibi spor federasyonlarının başarısında etkili bir unsurdur. Bugünün spor yöneticisi, çok değişik niteliklere, becerilere ve sporun ilişkili olduğu disiplinler hakkında yeterli bir bilgiye sahip olmalı, daha da önemlisi, pratik tecrübelerini teorik bilgilerle destekleyerek, spor gibi karmaşık bir organizasyonu geniş perspektifle değerlendirebilecek bir formasyon kazanması gerekmektedir (İmamoğlu, 1992:33). Bu nedenle üniversitelerin Spor Yönetim Bölümlerinden mezun olacak bireyler spor federasyonları içerisinde aktif bir şekilde çalışmalıdırlar.

Ulusal spor federasyonları, ülke içerisinde sporu geliştirme faaliyetlerinde çevresinde sahip olduğu imkanlar olarak, % 50 oranında mevcut sporcu potansiyelini, % 25 oranlarında sporun ilgi çekmesini ve spor tesislerini, %16.7 oranlarında sporu medyatik olmasını görürken, çevresindeki zorluklar olarak % 50 oranında tesislerin azlığını, % 41.6 medyada yeteri kadar yer almamayı, % 33.3 oranında parasal destek yetersizliğini, % 25 oranında halk arasında yeterli spor bilincinin oluşmamasını ve % 16.7 oranında malzeme yetersizliğini görmektedir.

Spor tesisleri, medya, parasal destek, halkın spor konusunda bilinçlendirilmesi ulusal spor federasyonlarının amaçlarını gerçekleştirebilmeleri açısından son derece önemli konular olarak dikkat çekmektedir.

Spor örgütlerinin ve etkinliklerinin kazançları topluma hizmetle, katılımı arttırmakla ifade edilebilir. Üyelerin (veya katılımcıların) isteklerini yeterince karşılayamayan örgütlerin başarısızlığı kaçınılmaz olacaktır (Balcı,1999:13).

Spor federasyonlarının gelir elde edebilmesi için program çekiciliği ve rekabetçi pozisyon boyutlarını meydana getiren bazı stratejik zorunluluklar vardır (Thibault ve Slack, 1993:33). Program çekiciliği için gerekli olan ilk stratejik zorunluluk ulusal spor federasyonlarının G.S.G.M. bütçesinden ayrılan bütçeden başka gelirler elde etmesidir .İkinci olarak, spor federasyonlarının hizmet verdiği kitlenin ki bunların başında spor kulüpleri gelmektedir, sayıca arttırılmasını sağlamak, üçüncü olarak, gönüllü desteği sağlamak ve dördüncü olarak da destek gruplarının yardımını sağlamaktır. Maddi destek sağlamak, etkinliklerin yaygınlaştırılması açısından gereklidir.

Ayrıca medyanın sahip olduğu gücün sporun pazarlanmasında kolaylaştırıcı bir unsur olarak kullanılması önemlidir. Pazarlama literatürüne göre bir malın sık sık teşhir edilmesi ve sık sık reklamının yapılması tüketicilerin o ürüne yönelik ilgilerini arttırmaktadır. Bu gelişen ilgi artan satışlarla ilişkilendirilmektedir (Thibault ve Slack, 1993:35). Bu yüzden eğer spor yüksek oranlarda gösterilir ve teşhir edilirse, toplumumuz sporla daha çok ilgilenmeye başlayacaktır. Bu ilgi düzeyi arttıkça daha çok insan spor içerisinde yer alacak, bu da ülke içerisinde sporun gelişimini olumlu yönde etkileyecektir.

Ulusal spor federasyonlarının tüm bu güçlü ve zayıf yönler ile imkanlar ve zorlukları göz önünde bulundurarak kullanabileceklerini belirttikleri stratejiler şunlardır;

- Yerli malzeme üretiminin sağlanması,
- Bölgesel düzeyde eğitim kampları organize etmek,
- Rekabet ortamı yaratmak,
- Medyayı kullanarak halkı spora yöneltmek,
- Kulüplerin güçlenmesini sağlamak,
- Sponsorlar bulmak,
- Gelir getirici tüm imkanların kullanılması - maç yayın hakları internet, reklam, vb.
- Federasyona ait dergi yayınlamak,
- Çeşitli etkinlikler düzenlemek.

Bu stratejiler arasında özellikle üzerinde durulanlar, medyayı kullanarak halkı spora yöneltmek, kulüplerin güçlenmelerini sağlamak ve sponsorlar bulmak ile ilgili stratejilerdir.

Medya, insanlar ve toplumlar üzerinde büyük etkilere sahip bir güçtür. Medya, sporun yaygınlaştırılması ve geliştirtirilmesi hedeflerine yönelik yayınlarla, halkı spora katılım için teşvik edebilir. Diğer yandan kulüplerin güçlenmeleri, spor federasyonlarının faaliyetlerinde çok daha etkin bir konuma gelmesini sağlar. Sponsorluk ise, sporun artan maliyetlerinin, dış çevredeki sektörler tarafından karşılanmasıdır. Sporun gelişimi için sponsorluk bir gerekliliktir.

SONUÇ

Ulusal spor federasyonları, ÷lke içerisinde temsil ettikleri branşın gelişimine yön veren en önemli örgütlerin başında gelmektedir. Toplumumuzun spor ile iç içe bir yaşam sürememesinin başlıca nedenlerinden birisi de, ulusal spor federasyonlarının geçmiş yönetimlerinin konu ile yeterince ilgilenmemeleridir. Ulusal spor federasyonlarının gerekli yenilikleri, yatırımları ve düzenlemeleri zamanında yapmamaları, biraz da bu ilgisizliğin bir sonucudur.

Spor federasyonları, bir misyon belirleyerek kendilerini açıklarlar ve sektör içerisindeki diğere federasyonlardan kendilerini bir ölçüde ayırabilirler. Ulusal spor federasyonları, misyonlarına paralel olarak belirledikleri hedefler doğrultusunda, birbirinden farklı bir çok strateji izleyebilirler. Ancak bu hedefler ve stratejiler oluşturulurken, spor federasyonlarının kendilerini ve çevrelerini çok iyi tanımaları gereklidir. Ulaşamayacak hedefler için yola çıkmak, hayalcilikten öteye geçemeyecektir. Bu durumlarda başarıyı elde etmek mümkün olmayacaktır. Gerçekçi hedefler ve stratejiler doğrultusunda gerekli olan gelişimin sağlanabilmesi için ileri görüşlü (vizyoner) yöneticilere, maddi yönden güç sağlayıcı bir yapılanmaya, insanlarımızıza sporu tanıtmaya ve sevdirmeye yönelik çalışmalara ağırlık vermek gereklidir.

ÖZET

Spor, günümüzde son derece önemli toplumsal bir olgu haline gelmiştir. Bireylerin hem zihinsel, hem de fiziksel olarak kendisini yenilemesi ve geliştirmesinin en kolay yolu olan spor, sanayi devrimi sonrası oluşan boş zamanlar ile birlikte, büyük bir gelişim içerisine girmiştir. Bu gelişimle birlikte spor, bilinçli bir yapı içerisinde örgütlenmeye başlamıştır.

Spor federasyonları, sporun ülke içerisindeki yönetiminde son derece önemli bir konuma sahiptir. Ulusal spor federasyonlarının belirledikleri misyon, hedef ve stratejiler, sporun ülke çapında gelişimi ve kitlelere yayılabilmesi açısından son derece önemlidir. Sporun bir hizmet olarak pazarlanması, belirlenen hedeflere yönelik etkili stratejilerin oluşturulup izlenmesi ile mümkün olacaktır.

Ulusal spor federasyonlarının spor pazarlama stratejilerini belirleyebilmek amacıyla yapılan bu araştırmanın yürütülmesinde genel olarak betimleme yöntemi izlenmiştir. Araştırmanın evreni G.S.G.M.'ne bağlı ulusal spor federasyonlarından oluşmaktadır. Örneklem grubu olarak, 20 spor federasyonu seçilmiş, sonuçlar 12 spor federasyonundan elde edilen veriler ışığında oluşturulmuştur.

Araştırmamızda, ortaya çıkan sonuçlar;

Son yıllarda, takım sporlarından çok bireysel sporlarda gelişme olduğu,

Araştırmaya katılan ulusal spor federasyonlarımıza göre, ülkemizde sporun gelişmemesinin en önemli nedenlerinin eğitim yetersizliği, ekonomik yetersizlik ve tesislerin yetersizliği olduğu,

Ulusal spor federasyonlarının % 50'sinin herhangi bir spor pazarlama stratejisinin olmadığı,

Ulusal spor federasyonlarının sporun ülke çapındaki gelişimine yönelik en önemli hedeflerinin, %24.5 'inin, ülkeye sporu tanıtmak ve yaymak, % 18'inin, bireylerin spora aktif olarak katılımlarını sağlamak ve %17.5'inin eğitime önem vererek antrenör ve yöneticiler yetiştirmek olduğu,

Ulusal spor federasyonlarının yaklaşık % 67'sinin herhangi bir pazarlama ve halkla ilişkiler biriminin bulunmadığı,

Ulusal spor federasyonlarının hedeflerini gerçekleştirebilmek için kullandıkları öncelikli stratejilerin, %23 'ünü ülke çapında çeşitli organizasyonlar düzenlemek, %22.5'ini tanıtıcı ve eğitici programlar hazırlamak ve %15'ini ilköğretimden itibaren okullarda çalışmalar yapmak olduğu,

Ulusal spor federasyonlarının, sporu geliştirmeye yönelik etkinliklerinde en güçlü yanının mevcut eğitici kadrosu, en zayıf yanının mali yetersizlikler olduğu,

Ulusal spor federasyonlarının, sporu geliştirmeye yönelik etkinliklerinde çevrelerindeki en büyük imkanın mevcut sporcu potansiyeli, en büyük zorluğun tesislerin azlığı olduğu,

Tüm bu güçlü-zayıf ve imkanlar-zorluklar (S.W.O.T.) analizi sonucunda, ulusal spor federasyonlarının üzerinde durabilecekleri stratejilerin, medyayı kullanarak halkı spora yöneltmek, kulüplerin güçlenmelerini sağlamak ve sponsorlar bulmak olduğu saptanmıştır.



ABSTRACT

Sports has recently been a very important social fact. Sports, the easiest way to help people develop and innovate themselves both mentally and physically, has been through a considerable development period because of the technological revolutions, as the machinery has taken the place of people and their leisure time has increased. With this development, sports has been organised consciously.

Sports federations have a very important role in the management of sports through-out the country. The mission, goals and strategies determined by the national sports federations are very important in the increase and development of sports nationwide. Marketing of sports as a service can be possible by efficient strategies towards the well determined goals.

In the research, descriptive techniques are used to determine the strategies of sports marketing of national sports federations. The content of the research is the sports federations affiliated by General of Youth & Sports Directorate. Twenty national sports federation are chosen as a model and the outcomes are acquired in the light of twelve of them.

The research outcomes;

- There has been more progress in individual sports than team sports in recent years.
- The national sports federations took place in the research reported that the reason of insufficient development of sports in the country is the insufficiency in education, economy and sports facilities
- Fifty percent (50 %) of the national sports federations does not have a sports marketing strategy

- The proportion results of the federations' goal in the development of sports in the country is : 24.5 %- to introduce and spread sports nationwide, 18 %- to have people actively involve in sports and 17.5 %- to have qualified trainers and administrators via giving necessary importance to the education.
- 66 % of the federations does not have marketing or PR units.
- The strategies used by federations to acquire their goals are proportionally: 23 %- to organise several activities nationwide, 22.5 %-to prepare introductory and educational programs and 15 %- to encourage sports-related studies in schools.
- During the development period of sports, all of the federations have sufficient qualified educational staff, but funding areas. They have the potential of athletes, but they do not have enough facilities.

As a conclusion of the S.W.O.T. (strengths-weaknesses-opportunities-threats) analyze, it is determined that the national sports federations must pursue some fundamental strategies in order to attract public attention to sports by means of press and media, and to help sports teams and clubs development, find sponsorships and be strengthened by encouraging them enormously

KAYNAKÇA

AYDIN Ayhan ; Planlı Kalkınma Döneminde Gerçekleştirilen Örgüt Geliştirme Programlarının Değerlendirilmesi, **Verimlilik Dergisi**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, sayı:1998/1, Mert Matbaası, Ankara.

AYTUĞ Semra ; **Pazarlama Yönetimi**, İlkem Ofset,1997, İzmir

BALCI Velittin ; **Spor Etkinliklerinin Planlanması ve Yönetimi**, Sporsal Kuram Dizisi 24, Bağırhan Yayımevi, 1999, Ankara

BEDEIAN G. Arthur ; **Management**, The Dryden Press, 2nd Edition, 1989, USA .

BİNGÖL Dursun ; **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Üniversitesi Yayınları No:676, Atatürk Üniversitesi Basımevi, 1990,Erzurum.

BLANN F. Wayne ; **Sport Marketing in Contemporary Sport Management**, Editors: J.B. Parks, B.R.K. Zanger, J. Quarterman, Human Kinetics, 1998, USA

BOZKURT İzzet ; **Bütünleşik Pazarlama İletişiminin Stratejik Planlama Sürecinde Halkla İlişkiler Yönetimi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999, İzmir

CALLECOD L. Robert, STOTLAR K. David; **Sport Marketing, in Sport Fitness & Management**, Editors: Janet B Parks, Beverly R.K. Zanger, Human Kinetics Books, 1990, USA

CAN Yusuf, SOYER Fikret, GÜVEN Hacer; **Spor Hizmetlerinde Verimliliği Etkileyen Faktörlerin Değerlendirilmesi, 1.Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Kongresi Bildiri Kitabı**, 1998, Ankara

CANMAN Doğan ; **Çağdaş Personel Yönetimi**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Yayınları No:260, 1. Bası, 1995, Ankara.

CORA İlhan ; Kar Amacı Gütmeyen Organizasyonların Yönetim Sorunlarına Genel Bir Bakış: Karşılaştırmalı bir yaklaşım, **M.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, Üniversite Yayın No:639, Fakülte Yayın No:405, Cilt:14, Sayı:2, s:85-97,1998, İstanbul.

DALE Ernest ; **Yönetim Teorileri**, Türkçesi: Osman Akınhay, Öteki Ajans, 1999, Ankara.

DAFT L. Richard ; **Management**, The Dryden Press, 2nd Edition, 1991, USA

DAVID R. Fred ; **Fundamentals of Strategic Management**, Merrill Publishing Company, 1986, USA

DUYGULU Ercan ; "Kariyer Geliştirme ve Örgütsel Başarım İlişkisi", Sosyal Sigortalar Kurumu Bülteni, Yıl:14, sayı:72, Mart-Nisan 1999, <http://www.ssk.gov.tr/bulten/h15.html>.

EREN Erol ; **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayın Dağıtım A.Ş., İşletme Ekonomisi Dizisi, yayın no: 401, 3. Bası, 1996, İstanbul

EROĞLU Feyzullah ; Geleneksel Yönetim Anlayışından Modern Yönetim Yaklaşımına Geçiş Sürecinde Örgüt Geliştirme, **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 10, Sayı:3-4, 1994, Erzurum

FİŞEK, Kurthan ; **Devlet Politikası ve Toplumsal Yapıyla İlişkileri Açısından Spor Yönetimi**, Bağırhan Yayımevi, 2.Bası, 1998, Ankara.

GENÇ, Durmuş Ali ; **Futbol Kulüplerinin Stratejik Yönetimi**, Bağırhan Yayımevi, 1999, Ankara.

GIBSON L. James, IVANCEVIC M. John, DONNELLY Jr. H. James; **Organizations, Behaviour-Structure-Processes**, Irwin/Mc Graw-Hill Companies, 9th Edition, 1997, USA

GÖKSEL Bülent, KOCABAŞ Füsün, ELDEN Müge; **Pazarlama İletişimi Açısından Halkla İlişkiler ve Reklam** , 1.Basım, Yayınevi Yayıncılık Reklam ve Organizasyon Ltd.,1997, İstanbul.

GÜNAL Nadi, KÜÇÜKGÜNGÖR Erkan ; **Türk Spor Hukukunun Genel Esasları ile İlgili Mevzuat**, Yetkin Basım Yayım ve Dağıtım A.Ş., 1998, Ankara

GÜRDAL Sahavet; **Halkla İlişkiler ve Yerel Yönetimlerde Uygulamalar**, Simge Ofis Matbaacılık, 1997, İstanbul

GÜRÜZ Demet; **Reklam Yönetimi**, Ege Üniversitesi Basım Evi ,1998, İzmir

GÜRÜZ Demet, GÜNERİ Belma, KER Müjde, YAYLACI Özdemir, KARPAT Işıl ; **Halkla İlişkiler Yönetimi**, Ege Üniversitesi, İletişim Fakültesi Yayınları No:10, Ege Üniversitesi Basımevi, 1998 İzmir

HICKS G Herbert, GULLETT C. Ray ; **Organizasyonlar: Teori ve Davranış**, çev: Besim Baykal, İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları No:1, 1979, İstanbul.

HILL W.L. Charles, JONES R. Gareth ; **Strategic Management Theory, An Integrated Approach**, Houghton Mifflin Company, 1989, U.S.A.

HUNT W. John ; **Yönetici İçin Örgüt İçerisindeki Davranışlar Kılavuzu**, çev:Mesut Odman, Öteki Matbaası Yayınevi,1999, Ankara

İMAMOĞLU A. Faik, ÇİMEN Zafer; Türkiye’de Spor Federasyonlarında Örgütsel Değişme İhtiyacı ve Bazı Öneriler Üzerine Düşünceler, **Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi**, IV, 2, 1999, Ankara

İMAMOĞLU A. Faik ; “Fonksiyonel Açından Spor Yönetiminin Anlam ve Önemi”, **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 8, Sayı 1, 1992 Ankara

KATZ Daniel, KAHN Robert L; **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**, çev:Halil Can-Yavuz Bayar, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No:167, Doğan Basımevi,1977 Ankara

KAYA Y. Kemal ; **Eğitim Yönetimi**, Geliştirilmiş 5.Basım, Set Ofset Matbaacılık Ltd. Şti., 1993, Ankara

KETEN Mustafa ; **Türkiye’de Spor**, Polat Ofset, II. Baskı, 1993, İstanbul

KOCAHANOĞLU Osman Selim ; **Dernekler Kanunu ve Mevzuatı**, Temel Yayınları, yayın no:078, 2.baskı, 1995, İstanbul

KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary; **Principles of Marketing**, Eighth Edition, Prentice Hall International Inc., 1999, U.S.A.

MCCARTHY E. Jerome, PERREAULT D.William; **Essentials of Marketing**, Irwin Series in Marketing 5th Edition, 1991,U.S.A.

MEGGINSON C. Leon,MOSLEY C.Donald,PIETRI Jr. H. Paul ; **Management**, Concepts and Applications, Harper Collins Publishers Inc., 1992, NewYork.

MUCUK İsmet ; **Pazarlama İlkeleri**; Türkmen Kitapevi, 8. Baskı,1997, İstanbul.

MULLIN J. Bernard, HARDY Stephan, SUTTON A. William ; **Sport Marketing**,
Human Kinetics Publishers, 1993 USA

ODABAŞI Yavuz ; **Pazarlama İletişimi**, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi
Yayınları No:1,1995, Eskişehir

QUARTERMAN Jerome, LI Ming ; **Managing Sport Organizations**, in
Contemporary Sport Management, Human Kinetics, 1998, USA

ÖZKALE Lerzan, SEZGİN Selime, URAY Nimet, ÜLENGİN Füsün; **Pazarlama
Stratejileri ve Karar Alma Mekanizması**, İletişim Yayınları, 1.Basım,
1991, İstanbul

PARKS B. Janet, ZANGER R.K. Beverly, QUARTERMAN Jerome; **Contemporary
Sport Management**, Human Kinetics, 1998, USA

PEKER Ömer ; **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**, Türkiye ve Orta Doğu
Amme İdaresi yayınları No:258, 1995, Ankara

SANTOMIER James ; **Marketing and Promoting the Sport Sociologist**, in **Applied
Sociology of Sport**, Editors: Andrew Yiannakis, Susan L. Greendorfer,
Human Kinetics Books, 1992, USA.

SCHEIN H Edgar ; **Örgüt Psikolojisi**, çev: Aylin Sağtür, Şen Öz-Alp, Eskişehir
İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını No:147, Kalite
Matbaası,1976, Ankara

Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı; **Beden Eğitimi, Spor ve İstanbul Olimpiyatları
Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, Yayın No: DPT:2513-ÖİK:530,
2000, Ankara

SEZGİN Selime ; **Yönetimde Pazarlama**, İletişim Yayınları, Ağustos 1991, İstanbul.

SLACK Trevor ; **Understanding Sports Organizations: The Application of Organization Theory**, Human Kinetics, 1997, USA.

SLACK Trevor ; **Understanding Sports Organizations: The Application of Organization Theory**, Human Kinetics, 1997, USA.

TENEKECİOĞLU Birol; **Pazar Araştırması**, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları No:37, 1988, Eskişehir.

THIBAUT Lucie, SLACK Trevor ; **A Framework for the Analysis of Strategy in Nonprofit Sports Organizations**, **Journal of Sport Management**, Volume 7, Number 1, Human Kinetics Publishers, 1993, USA

TOSUN Kemal ; **İşletme Yönetimi**, Mars Yayın Ltd., 2. Baskı, 1984, İstanbul.

ÜRÜN Cengiz ; **Stratejik Planlama ve Stratejik Planın Geliştirmesinde Halkla İlişkilerin Rolü**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998, İzmir

VOIGT, Dieter ; **Spor Sosyolojisi**, Çeviren: Ayşe Atalay, Alkım Yayınları, Kurtiş Matbaacılık, 1998, İstanbul.

WATT C. David ; **Sports Management and Administration**, E & FN SPON, An imprint of Routledge, 1998, USA

WILL R. Micheal ; **Uluslararası Sporun Yapısal Düzeni**, A.Ü. **Hukuk Dergisi**, çev: Cengiz Koçhisarlıoğlu, Cilt 43, sayı 1-4, 1993, Ankara

WOODS Ron, HOCTOR Mike, DESMOND Rebecca ; **Coaching Tennis Successfully**, United Tennis Association, Human Kinetics, 1995 USA

YAĞMURLU Aslı ;Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar, A.Ü. **Siyasi Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 52, No:1-4, Ankara Üniversitesi Basımevi, 1998, Ankara



EKLER

EK- A: Anket Formu

Türkiye Federasyonu Başkanlığına,

Sayın,

Bu anket, “Ulusal Spor Federasyonlarımızın Spor Pazarlama Stratejileri” isimli yüksek lisans tezi için veri toplamak amacı ile düzenlenmiştir. Bu tezin amacı, Spor Federasyonlarımızın temsil ettikleri spor dallarının, bir hizmet olarak, etkili bir şekilde pazarlanması etkinliklerinde ne tür stratejiler izlediklerini ve izleyebileceklerini belirlemektir.

Tüm dünyada ve ülkemizde nüfusun artması ve sporun bir sanayi dalı haline gelmesi sonucunda hem arzulanan, hem de sunulan hizmetlerde belirgin bir artış görülmektedir. Bunun sonucunda, tercih edilen hizmet örgütü olabilmek ve bu yönde gelişim sağlayabilmek için de pazarlama faaliyet ve stratejilerine daha büyük bir önem verilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bir hizmet örgütü olarak değerlendirildiklerinde, spor federasyonlarımızın da modern pazarlama anlayışı çerçevesinde gelişimlerini sürdürebilecekleri belirtilmektedir. Böylesi bir yeniden yapılanmanın da siz değerli federasyon başkanlarımızın önderliğinde gerçekleştirilebileceği izlenmektedir.

Dolayısıyla, temsil ettiğiniz spor branşlarını, yurt çapında yaymak, spora katılımları arttırmak, sporunu yurt içinde geliştirmek için büyük bir çaba ve özveri içerisinde bulunan sizlerin desteklerine ve uygulama alanındaki birikim ve deneyimlerinize ihtiyaç duymaktayız. Aşağıdaki sıralanan sorulara vereceğiniz yanıtlar kesinlikle hazırlanacak tezin amaçları doğrultusunda kullanılacak ve elde edilen sonuçlar şahsınıza iletilecektir. Söz konusu çalışmanın gerçekleştirilmesinde yapacağınız katkılar için şimdiden teşekkür eder, görevinizde başarılar dilerim.

Saygılarımla 11.01.2001

Araş.Gör. R.Timuçin Gençer

Ege Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Y.O.

SORULAR

- Aşağıdaki ilk 5 soruyu mümkünse bölgelere göre dağılımları belirterek yanıtlayınız.

1. Federasyonunuzun ülke içinde faal olduğu il sayısı kaçtır?.....
.....
.....
2. Federasyonunuza kayıtlı olan kulüp sayısı kaçtır?.....
.....
.....
3. Federasyonunuza bağlı kulüplerdeki lisanslı sporcu sayısı (erkek-bayan) kaçtır?.....
.....
.....
4. Federasyonunuzda kayıtlı antrenör sayısı kaçtır?.....
.....
.....
5. Federasyonunuzun en önemli gelir kaynakları nelerdir?.....
.....
.....

6. Sizce ülkemizde sporun gelişim düzeyi yeterli mi? () Evet () Hayır .Nedenlerini belirtir misiniz?

.....

.....

7. Federasyon olarak bir pazarlama stratejiniz var mı? () Evet () Hayır

• Evet ise, nedir?.....

.....

8. Hedeflerinizi öncelik ve önem sırasına göre ilk 5'ini numaralandırarak sıralar mısınız?

() Bireylerin spora aktif olarak katılımlarını sağlamak

() Bu sporu tüm ülkeye tanıtmak ve yaymak

() Milli takımlar düzeyinde başarılar elde etmek

() Profesyonel sporcu sayısını arttırmak

() Eğitime önem vererek, antrenör ve yöneticilerin yetiştirilmesini sağlamak

() Ülkemizde büyük spor organizasyonları düzenlemek

() Çeşitli sponsorlar bularak maddi imkanlar sağlamak

() Spor tesislerinin sayıca arttırılmasını sağlamak

() Bu branşın daha çok izleyici ve ilgi çekebilmesini sağlamak

() Gelişim ve güç için daha çok maddi kaynaklar sağlamak

() Olimpiyatlara katılmak

() Spor teşkilatımız bünyesinde çalışacak gönüllü bireyler bulmak

() Çocuklara ve gençlere sporu sevdirmek

() Diğer (belirtiniz)

() Diğer (belirtiniz)

() Diğer (belirtiniz)

() Diğer (belirtiniz)

() Diğer (belirtiniz)

• Federasyon çalışanlarınızın belirgin özelliklerini (genel) belirtir misiniz?

9. Ekonomik olarak, () İyi () Orta () Zayıf

10. Eğitim olarak, () İlköğretim () Lise () Üniversite

11. Yaş olarak, () 20-30 () 30-40 () 40-50 () 50 ve üstü

12. Federasyonunuza kayıtlı mevcut kulüp sayısını artırmak için bir çabanız var mı? () Evet () Hayır

• Evet ise, kısaca açıkla mısınız?:.....

.....

13. Kulüplerin istek ve gereksinimlerini ne kadar karşılayabiliyorsunuz?

() Hiç karşılayamıyoruz () Çok az () Kısmen () Oldukça () Tamamen karşıyoruz

14. Federasyonunuzun pazarlama veya halkla ilişkiler ile ilgili çalışan bir birimi var mı? () Evet () Hayır

• Evet ise, kısaca açıkla mısınız?:.....

.....

15. Aşağıdaki stratejilerden sizce en önemli olan ilk 5'ini önem sırasına göre numaralandırır mısınız?

- () Görsel yayın kuruluşları ile işbirliği yaparak tanıtıcı ve eğitici programlar hazırlamak
- () Reklam yoluyla kitlesel ilgi uyandırmak
- () Farklı illerde çeşitli etkinlikler düzenlemek
- () İlköğretimden itibaren okullarda çalışmalar yapmak
- () Ülke çapında çeşitli organizasyonlar düzenlemek
- () Uluslararası federasyonlarla işbirliğine giderek fayda sağlamak
- () İnternette ilgi çekici Web sayfaları kurmak
- () Belirli bölgeler seçerek bu bölgelere yatırım yapmak
- () Başarılı sporcuların antrenörlerini ödüllendirmek
- () Okullarla ve kulüplerle işbirliği içerisinde programlar geliştirmek ve düzenlemek
- () Çocuklar ve gençler için gelişim kampları düzenlemek
- () Diğer (belirtiniz):.....
- () Diğer (belirtiniz):.....
- () Diğer (belirtiniz):.....
- () Diğer (belirtiniz):.....
- () Diğer (belirtiniz):.....

16. Kısa dönem (1 yıl) içerisinde gerçekleştirmeye yönelik hedeflerinizi belirtir misiniz?:.....

17. Uzun dönem (4 yıl) sonunda ulaşmak istediğiniz hedefleriniz nelerdir?:.....

18. Federasyonunun bu sporu yurt çapına yaymak etkinliklerinde sizce ;

Güçlü olduğu yönleri nelerdir?

Zayıf olduğu yönleri nelerdir?

- a-)..... a-)
- b-)..... b-)
- c-)..... c-)
- d-)..... d-)
- e-)..... e-).....

19. Federasyonunun Türkiye'de bu sporu geliştirirken çevresinde sahip olduğu, sizce;

Olanaklar nelerdir?

Zorluklar nelerdir?

- a-)..... a-)
- b-)..... b-)
- c-)..... c-)
- d-)..... d-)
- e-)..... e-).....

ÖZGEÇMİŞ

16.10 1974 İzmir doğumluyum. İlk ve orta öğrenimi Adana ve İzmir’de tamamladıktan sonra 1992 yılında Ege Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu’na girdim. 1997 yılında Ege Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulunun ilk mezunlarından biri olarak okulumu bitirdim. 1998 yılında askerlik görevime başlayıp, 1999 yılında askerlik görevimi tamamladım. Bu zamana kadar, 1. ve 2. Türkiye Basketbol Ligi’nde Karşıyaka ve Vestel takımlarında uzun yıllar basketbol oynadım.

1999 yılının Eylül ayında Ege Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulunun, Spor Yönetimi Bölümü’ne araştırma görevlisi olarak girdim. Aynı tarihte, Spor Yönetim Bilimleri Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimime başladım.

16.10.1999 tarihinde evlendim. Halen, Ege Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Spor Yönetimi Bölümünde araştırma görevlisi olarak çalışmaktayım.

Timuçin GENÇER

e-mail: timgencer@hotmail.com