

Spor işletmeciliği

Güner Ekenci
Ahmet Faik İmamoğlu

Ankara-2002

Nobel Yayınevi
ISBN:975-591-291-6

İçindekiler

İçindekiler	1
-------------	---

I. Bölüm

İŞLETME ve İŞLETMECİLİKLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR	1
A. İşletme Kavramı	1
B. Teşebbüs, Müteşebbis ve Yönetici Kavramları	2
C. İşletme Yönetimi ve Fonksiyonları	3
D. Spor İşletmesi ve Spor İşletmeciliği	5

II. BÖLÜM

SPOR İŞLETMELERİNİN KURULUŞU	7
A. Genel Olarak	7
B. Spor İşletmelerinde Kuruluş Yeri Seçimi	9
C. Spor İşletmelerinin Kuruluşu ve Yer Seçimini Etkileyen Faktörler	11

III. Bölüm

YÖNETİM	19
A. Yönetimin Tanımı ve Anlamı	19
B. Yönetimin Önemi	23
C. Yönetim Fonksiyonları	24
1. Planlama	27
a. Tanımı ve Anlamı	27
b. Plan Türleri ve İyi Bir Planın Özellikleri	29
2. Örgütlenme	32
a. Tanımı ve Anlamı	32
b. Örgütlenme Aşamaları	33
c. Örgütsel Yapı	35
3. Yönetme	37
a. Tanımı ve Anlamı	37
b. İyi Bir Emrin Özellikleri	38
c. Liderlik Tipleri	40
4. Koordinasyon	44
a. Tanımı ve Anlamı	44
b. İyi Bir Koordinasyonun Özellikleri	45
5. Kontrol	49
a. Tanımı ve Anlamı	49
b. Kontrol Sürecinin Aşamaları	51
D. Spor İşletmeciliğinde Yönetim Fonksiyonları	54

IV. Bölüm

ÜRETİM	59
A. Üretimin Tanımı ve Anlamı	59
B. Üretim Anlayışının Gelişimi	61

C. Üretim Stratejileri	62
1. Genel Olarak	62
2. Hizmet Üretimi Bakımından	64
a. Hizmet Kavramı ve Tanımı	64
b. Hizmet Üretiminin Özellikleri ve Problemleri	67
D. SPOR İŞLETMECİLİĞİNDE ÜRETİM STRATEJİLERİ	68
1. Arz-Talep İlişkisi Açısından Spor Hizmetleri Üretimi	71
2. Spor Programı Geliştirme ve İşletme Verimliliği İlişkisi	74
3. Spor Programları Sunumunda Uzmanlaşma ve Önemi	75
4. Spor Programlarında Hizmet Standardı ve Kalite	77

V. Bölüm

PAZARLAMA	79
A. Pazarlamanın Tanımı ve Anlamı	79
B. Pazarlama Anlayışının Gelişimi	81
C. Pazarlama Stratejileri	82
1. Genel Olarak	82
2. Hizmet Pazarlaması Bakımından	84
D. Spor İşletmeciliğinde Pazarlama Stratejileri	87
1. Spor Hizmetleri Sunumu Açısından Pazarlama Anlayışı	87
2. Pazarlama ve Pazar Araştırmaları	90
3. Pazar Bölümlemesi ve Hedef Pazarın Seçimi	92
4. Pazarlama Karmasının Oluşturulması	95
a. Ürün	96
b. Yer	96
c. Fiyat	98
d. Tutundurma	100
aa. Reklam	101
bb. Satışta Özendirme	102
cc. Kişisel Satış	103
dd. Duyurum	104
5. Pazarlamada Yeni Akımlar	105
a. İlişki Pazarlaması	106
b. Müşteri Tatmini	106
c- Müşteriye Özel Üretim	108
d. Veri Tabanı Oluşturma	109
e- Bütünleşmiş pazarlama iletişimi	109

VI. Bölüm

PERSONEL	111
A. Personel Yönetiminin Tanımı ve Anlamı	111
B. Personel Yönetimi Anlayışının Gelişimi	113
C. Personel Yönetimi Stratejileri	115
1. Genel Olarak	115
2. Personel Yönetiminin Görevleri Bakımından	116
a. Personel İhtiyacının Belirlenmesi	116

b. Personelin Sağlanması ve İşe Alınması	118
c. Personel Eğitimi	121
D. Spor İşletmeciliğinde Personel Stratejileri	123
1. Spor Hizmetleri Sunumunda Personelin Önemi	123
2. Spor İşletmelerinde Personelin Bulunması ve İşe Yerleştirilmesi	125
3. Spor İşletmelerinde Personel Eğitimi	126
4. Spor İşletmelerinde Personel Esnekliği	127
5. Spor İşletmelerinde Personel İletişimi	128

VII. Bölüm

HALKLA İLİŞKİLER	131
A. Halkla İlişkilerin Tanımı ve Anlamı	131
B. Halkla İlişkiler Anlayışının Gelişimi	135
C. Halkla İlişkiler Stratejileri	138
1. Genel Olarak	138
2. Hizmet İşletmeleri Bakımından	141
D. Spor İşletmeciliğinde Halkla İlişkiler Stratejileri	143

VIII. Bölüm

SPONSORLUK	151
A. Sponsorluğun Tanımı ve Anlamı	151
B. Sponsorluk Anlayışının Gelişimi	154
C. Sporda Sponsorluk Stratejileri	156
KAYNAKLAR	161
İndeks	

I . Bölüm

İŞLETME ve İŞLETMECİLİKLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

A. *İşletme Kavramı*

İnsanların ihtiyaçlarını doğrudan doğruya veya dolaylı karşılamak amacı ile işleyen veya işletilen her iktisadi birime *işletme* adı verilir¹. İşletme üretim faktörlerinin -emek, tabiat, sermaye ve müteşebbis- uyumlu bir organizasyonuyla birleştirilmesinden meydana gelen bir kuruluş olup, varlık sebebi talep olunma (istenme) özelliğine sahip mal ve/veya hizmetlerin üretilerek pazarlanmasına (piyasaya arz edilmesine) dayanmaktadır. Bu açıklamalara göre işletmenin iki özelliği vardır²:

- İnsan ihtiyaçlarını tatmin için mal ve hizmet üretmek amacıyla faaliyette bulunmak,

- Bu amacı gerçekleştirmek için gerekli üretim faktörlerine sahip olmak.

İşletmelerde fiziksel mal üretimi ile *foyda*³ yaratılabileceği gibi, hizmet üretimi ile de insanların ihtiyaçlarının karşılanmasına çalışılmaktadır⁴. Faydalı

¹ Mehmet Oluç, **İşletme Organizasyonu ve Yönetimi**, 1. Cilt, İstanbul Üniversitesi Yay., İstanbul 1978, s.4.

² Vahdet Aydın, **İşletme Organizasyonundaki Gelişmeler**, S.B.F. Yay., Ankara 1969, s.6.

³ Mal ve hizmetlerin insan ihtiyaçlarını gidermesi özelliğine iktisat biliminde fayda denilmektedir. Fayda sağlayan madde ve hizmetler ise “iktisadi mal ve hizmetler”olarak adlandırılmaktadır. Ancak insanların ihtiyaçları özellik ve miktar açısından sürekli değişmekte veya karşılanan ihtiyaçların yerlerine daha değişik ve yeni ihtiyaçlar çıkmaktadır. İnsanların ihtiyaçlarının sınırsız, bunları karşılayacak araçlarının sınırlı oluşu elde edilebilmesi için çalışıp çabalamayı gerektirir. Böylece gelişen “iktisadi uğraşlar” sonucu insanların ihtiyaçlarını giderme özelliğindeki hizmetler üretilir veya tabiatla var olan maddelere fayda niteliği kazandırılır (Oluç, **age.**, s.3).

⁴ İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, Der Yay., İstanbul 1993, s.17.

mal ve/veya hizmetleri ortaya koymaya ise, üretim denilmektedir. Şüphesiz ki işletmeler başkaları için, diğer bir deyişle, pazar için üretim yaparlar. Bu nedenle sadece kendi ihtiyaçlarını karşılamak üzere üretim yapan kişi ya da kuruluşlar bir işletmeyi oluşturmazlar⁵.

İşletmeler, genellikle, kâr elde etmek için kurulup işletilmekle beraber, kâr amacı yanında, başka amaçların, söz gelişi, sosyal amaçların ön görüldüğü işletmeler de vardır⁶. Kar amacı güden işletmelerde öncelikli olarak azami parasal gelir düşünülürken, kâr amacı taşımayan işletmelerde sosyal amaçlar ön plana çıkmaktadır.

B. Teşebbüs, Müteşebbis ve Yönetici Kavramları

İşletme ve teşebbüs kavramları genellikle eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Ancak bazı görüşlere göre teşebbüs işletmeden daha geniş bir anlam ifade eder. İşletme teknik bir birim olup fabrika, atölye, büro, mağaza vb. gibi isimler alırken, teşebbüs ise hukuki, iktisadi ve mali bir birim olarak içerisinde bir veya birden çok işletme kurup işleten bir varlık olarak görülmektedir⁷. Gerçekte, teşebbüs de iktisadi mallar ve hizmetler üretip, pazarlamak, başkalarının ihtiyacı için sürekli faaliyette bulunmak ve genellikle kâr elde etmek için kurulduğuna göre, işletme ile teşebbüs arasında bir ayrım yaratmaya pek gerek yoktur⁸. Bu nedenle, bu kitapta, işletme ve teşebbüs arasında bir ayrıma girilmeden, iki terim aynı anlamda kullanılacaktır.

Öte yandan, işletmeyi, kâr elde etmek amacıyla zarar tehlikesini göz önüne alarak mal ve/veya hizmet üretimine geçiren ve/veya pazarlamak üzere girişimde bulunan, başka bir deyişle, sahip olduğu sermayeyi riske sokarak iş gücü kiralayan işveren pozisyonundaki gerçek ve tüzel kişilere⁹ müteşebbis (girişimci) denilmektedir. Bu tanıma göre, işletmenin nihai sorumlusu kuşkusuz, müteşebbistir. Müteşebbis, üretim için gerekli olan emek, tabiat ve

⁵ Aynı Eser, s.17.

⁶ İlhan Cemalcılar ve diğerleri, **İşletmecilik Bilgisi**, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir 1985, s.3.

⁷ Oluç, **age.**, s.6.

⁸ Cemalcılar ve Diğerleri, **age.**, s.4.

⁹ Tüzel kişi (Hükmi şahıs) ve gerçek kişi kavramları kısaca şöyle açıklanmaktadır: Tüzel kişi, insan olmadıkları halde insan gibi kişi sayılan kuruluşlardır. Hukuki kişiliğe sahip bu kuruluşlar insan gibi hareket edemeyecekleri için organları, yani insanlar tüzel kişiler adına hareket eder. Tüzel kişiler hukuki olarak kendilerine tüzel kişilik verilen dernek, şirket, vakıf gibi özel hukuk alanındaki kuruluşlar ile Devlet, bakanlıklar, üniversiteler, iller, belediyeler ve köyler gibi kamu hukuk alanındaki kamu tüzel kişileri olarak ortaya çıkmaktadır.

Gerçek kişi ise doğumla kişilik kazanmakta ve kişiliği ölümle sona ermektedir. Tüzel kişinin üyelerinin ölümü onun varlığının devam etmesine engel değildir; tüzel kişinin varlığı ancak mahkeme kararı veya üyelerinin tüzel kişiyi feshetmesi ya da kanunları belirttiği başka bir şekilde sona erer (Ayrıntılı bilgi için bkz; Adnan Güriz, **Hukuk Başlangıcı**, Ankara, 1986).

sermaye faktörlerini ele geçirip kullanan kişi olduğu için aynı zamanda bir üretim faktörü olarak da kabul edilmektedir.

Kar ve riski başkalarının olmak üzere, mal veya hizmet ortaya koymak için üretim faktörlerini tedarik eden ve bunları belli bir ihtiyacı karşılama amacına yönelten kimse, yöneticidir¹⁰. Küçük işletmelerde mal sahipliği ve yönetim aynı kişide toplanmaktadır. Ancak işletmeler büyüdükçe tüm işleri tek başına planlayıp yönetemeyen müteşebbis, üretim görevlerini kısmen, büyük ölçüde veya tamamen yöneticiliği meslek olarak seçen kimselere devretmektedir¹¹. İşte, yöneticiliği kendilerine meslek edinerek, işletmenin sahibi haline gelmeden müteşebbisin yaptığı her işi yapan ve aylıkla çalışan bu kimseler, profesyonel yöneticilerdir¹². Her müteşebbisin bir yönetici olabilmesine karşılık, yöneticiler, kâr ve risk taşımadığı sürece, müteşebbis sayılamazlar. “Ekonomik hayatın temel üretim birimi olan işletmede, yönetici, üretim için gerekli diğer faktörleri etkin bir şekilde sağlamak, değişime uğratmak suretiyle bu faktörleri ürün veya ürünlere dönüştürmek durumunda bulunan sorumlu kişidir. Yönetici yönetim fonksiyonunu ifa etmek suretiyle birleştirici bir rol oynamakta, işletme içi ve işletme amaçları yönünde teşvik edip kendilerinde istek uyandırmaktadır”¹³.

C. İşletme Yönetimi ve Fonksiyonları

İşletmenin temel amacı insanların ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve/veya hizmet üretmektir. İşletmeler bu amaca ulaşmak üzere bir takım görevleri yerine getirmek zorundadırlar. İşte, “belli bir amaca ulaşmak için insanların faaliyetlerini planlamak, örgütlemek, düzenlemek, yöneltmek ve denetlemek, işletme yönetimi olarak tanımlanmaktadır”¹⁴.

Doğal olarak, işletmelerde, insanların faaliyetleri yanısıra, çeşitli fiziki unsurlar ve finansal konularda da kararlar alınıp uygulanmaktadır. Bu nedenle işletme yönetimi, hem insanlarla ilgili faaliyetleri, hem de insanlarla diğer unsurlar arasındaki ilişkileri belli bir düzen içinde ve birbirleriyle uyumlu hâle getirilmelidir.

Burada işletme yönetimi tanımında yer alan planlama, örgütleme, yönetme, koordinasyon ve denetleme gibi görevler *genel yönetim fonksiyonu* olarak görülmektedir. Bu genel yönetim fonksiyonunun yanı sıra bir de işletmeye ait (türsel) fonksiyonlar söz konusudur. Bunlar genellikle üretim,

¹⁰ Oluç, **İşletme Organizasyonu ve Yönetimi**, age., s.7

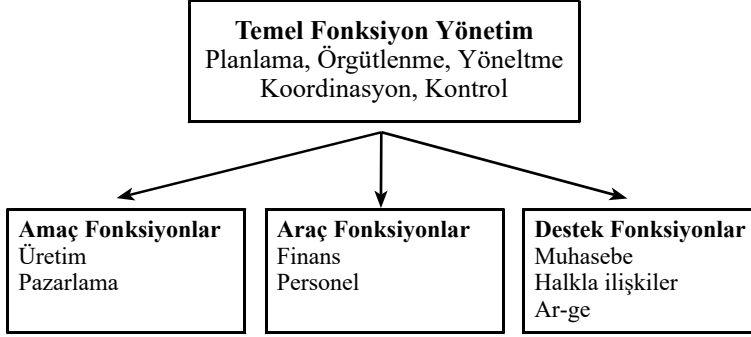
¹¹ Mucuk, **age.**, s.19.

¹² Oluç, **İşletme Organizasyonu ve Yönetimi**, age., s.36.

¹³ Cumhuriyet Ferman, “İşletmelerde Temel Üretim Faktörü Olarak Yönetim ve Yönetici”, **Sevk ve İdare Dergisi**, S.100, Aralık, 1976, s.15.

¹⁴ Cemalcılar ve Diğerleri, **age.**, s.5-6.

pazarlama, finans, personel muhasebe, araştırma-geliştirme ve halkla ilişkilerdir. Üretim ve pazarlama işletmenin temel fonksiyonları, finans ve personel kolaylaştırıcı fonksiyonlar, muhasebe, araştırma-geliştirme ve halkla ilişkiler ise destekleyici fonksiyonlar şeklinde bir ayrıma tabi tutulmakta¹⁵ ve aşağıdaki şekilde görülen bir ilişkiler düzenini oluşturmaktadırlar:



Şekil 1: İşletme Fonksiyonları

Kaynak: Tefvik Tatar, **İşletmeciliğin Temel Kuralları**. G.Ü. Mühendislik Fakültesi Yayınları, (Tarihsiz), Ankara, s.4.

Şekilden de anlaşılacağı üzere yönetim, genel bir işletme fonksiyonu olarak, diğerlerinin üzerinde ve onları düzenleyen, birleştiren ve birbirleri ile uyumlu hale getiren bir niteliğe sahiptir. Başka bir deyişle, birbirleriyle yakın ilişki içinde bulunan işletme görevleri ancak genel yönetim fonksiyonu yardımıyla başarılı olabilmektedir. Burada unutulmaması gereken husus, her bir işletme fonksiyonun birbirlerini etkileyen ve tamamlayan özellikte olduğudur. Bu nedenle işletme etkinliğinin artırılması bakımından söz konusu fonksiyonlar bir bütün olarak düşünülmelidir.

Bahsi geçen fonksiyonlar spor işletmeciliği açısından ele alındığında; üretim ve pazarlama fonksiyonları ile spor hizmetlerinin üretimi ve pazarlaması yapılmakta, finans ve personel fonksiyonları ise bu iki temel fonksiyonu kolaylaştırmaktadır. Özellikle spor hizmetlerinin üretim ve pazarlamasında insan unsurunun önemi dikkate alındığında personel fonksiyonunun ayrı bir değeri olduğu söylenebilir. Destekleyici fonksiyonlar da spor işletmesinin çalışmasında etkinliği sağlayıcı bir role sahiptir. Bilhassa personel veya halkla ilişkiler fonksiyonu, spor işletmelerinde üretilecek ve pazarlanacak olan spor hizmetlerinin tüketicilere tanıtılmasını ve onlar tarafından kabul görmesini kolaylaştıracak için üzerinde dikkatle durmayı gerektirmektedir. Bu kitapta söz konusu fonksiyonlardan özellikle yönetim, üretim, pazarlama, personel ve halkla ilişkiler üzerinde durulmuş ve spor işletmeciliğiyle bağdaştırılmasına

¹⁵ Aynı eser, s.17-18

çalışılmıştır. Ayrıca bunlara ilâve olarak aktüel bir konu olan sponsorluk kavramına da yer verilmiştir.

D. Spor İşletmesi ve Spor İşletmeciliği

İşletmeler genellikle kâr amacı güderler, bunun yanı sıra sosyal amaçların öngörüldüğü işletmeler de vardır. Bu işletmeler, temelde toplumun sosyal ihtiyaçlarını karşılayacak hizmetleri üretip pazarlamak üzere faaliyette bulunurlar. (Devlet hastaneleri, kamu yararına çalışan dernek ve vakıflar, eğitim kurumları ve spor kuruluşları gibi).

Spor işletmeleri de (spor tesisleri, rekreasyon merkezleri vb.) verdikleri hizmetlerin karşılığında maddi kazanç temin etseler bile esas itibariyle, insanların spor ihtiyaçlarını karşılamak için kurulurlar. Özellikle sporun bir kamu hizmeti olarak görüldüğü ülkelerde, devlet tarafından kurulup işletilen spor işletmelerinde ilk ve asıl amacın sporu kitlelere yaymak suretiyle *toplumsal hizmet ve sosyal fayda* yaratmak olduğu söylenebilir¹⁶.

Öte yandan özel şahıslara ait spor işletmelerinde de topluma hizmet etmek düşüncesi vardır. Ancak bu işletmeler, sermayelerini sürekli tüketerek ayakta kalamayacakları için üretim faktörlerine yaptıkları harcamaların üstünde bir gelir (kâr) sağlamak durumdadırlar. Burada göz önünde bulundurulması gereken nokta, ister özel teşebbüs, isterse kamu sektörü olsun, *kaynakların tasarrufla kullanılması* prensibinin ve işletme yönetimi ilkelerinin her iki alandaki spor işletmeleri için de geçerli olduğudur.

Spor işletmelerinde yürütülen faaliyetlerin (spor işletmeciliğinin) temel amacının insanların birbirinden farklı sportif ihtiyaç ve isteklerini karşılayacak hizmetlerin sağlanması olduğu belirtilmişti. Bu ihtiyaç ve isteklere cevap vermede spor işletmeciliği, spor tesislerinin ekonomik işletilmesinin yanı sıra sportif hizmetlerin hazırlanmasını ve sunulmasını içine alacak bir genişlik göstermektedir¹⁷.

Çünkü spor işletmeciliği dar anlamda yerleşim yerlerindeki ve yakınındaki açık ve kapalı spor tesislerinin optimal bir şekilde kurulması ve verimli işletmesini; geniş anlamda ise hem bu tesislerdeki, hem de tesislerin dışındaki orman, dağ, akarsu, göl, deniz, plaj ve hatta gökyüzü gibi doğal

¹⁶ Türkiye’de kamu hizmetleri arasında spor da yer almaktadır. Yürürlükteki 1982 TC Anayasasının 59. maddesinde “Devlet her yaş ve kesimdeki Türk insanın beden ve ruh sağlığını geliştirecek tedbirleri alır. Sporun kitlelere yaygınlaştırılmasını sağlar. Devlet başarılı sporcuyla korur.” şeklindeki düzenleme ile, devletin spor ortamının hazırlanmasında ve sporcunun yetişmesi için gerekli şartların oluşturulmasında, böylece spor hizmetlerinin topluma ulaştırılmasında görev üstlendiği görülmektedir. Bu nedenle kamuya ait spor kuruluşlarında pek çok kişi ve kulüp sportif faaliyetlere katılmakta, ancak bundan devlet maddi anlamda bir kazanç beklememektedir.

¹⁷ George Torkildsen, **Leisure and Recreation Management**, 3rd Ed.. E and FM Spon. London 1993, s.5.

Çevreden yararlanmak suretiyle çok buyk ve pahalı tesislere gerek duyulmadan gerçekleştirilebilecek sportif hizmet ve programların etkin bir biçimde planlanmasını ve uygulamaya konulmasını kapsamaktadır.

Bu tür hizmet ve programlar genellikle kamu kurumlarına ait tesislerde, ilgili kamu spor kuruluşlarında veya kamu yararı güden diğer kurumlarca çoğunlukla kâr amacı güdülmeden (ya da çok sınırlı bir kr gözetilerek) verilmektedir. Ticari gaye ile kurulmuş işletmelerde ise sportif hizmet ve programlar öncelikle kr amaçlı olarak sürdürülmektedir.

Görülmektedir ki, bu tür öncelikler, hizmet ve programları hazırlayan ve sunanlara (spor işletmesinin sahipliğinin devlet veya özel sektöre ait olması) göre değişmektedir. Ancak unutulmamalıdır ki, spor işletmeciliği açısından önemli olan husus, insanların ihtiyaç ve isteklerinin karşılanması, diğer bir ifade ile, toplum tarafından talep edilen sportif hizmetlerin sunuma hazırlanmasıdır. Bunu işletme yönetimi prensiplerine göre rasyonel ölçülerde gerçekleştirebilen özel ya da kamu sektörüne ait spor işletmelerinin varlığını sürdürmeleri söz konusu olacaktır.

II . BÖLÜM

SPOR İŞLETMELERİNİN KURULUŞU

A. Genel Olarak

İşletmesinin kuruluşu iktisadî, sosyal, teknik, finansal ve hukukî yönleri olan oldukça karmaşık ve ayrıntılı çalışma gerektiren bir olaydır. Spor işletmesi kapsamına basit bir semt sahasından, seyircili-seyircisiz ulusal ve uluslararası spor programlarının uygulanabileceği rekreasyon ve spor merkezlerine kadar her türlü tesisi dahil etmek mümkündür.

Spor tesisleri kuruluş amaçlarına göre müsabaka-yarışma, eğitim, antrenman, gösteri, sağlık, tedavi vb. programlardan birine veya birkaçına hizmet verecek tarzda kâr/fayda elde etmek üzere faaliyet göstermektedir. Bu nedenle de kuruluş yer ve kriterleri farklı olmaktadır.

İşletme kurma düşüncesiyle başlayıp, işletmenin faaliyete geçmesine kadar sürdürülen çalışma ve incelemelere işletmelerin kuruluş çalışmaları denilmektedir. İşletmenin kuruluş çalışmaları sistematik bir süreç içerisinde şöyle sıralanabilir:

- İşletme kurma düşüncesiyle başlayan çalışmalar,
- Ortaya çıkan bu düşüncenin gerçekten verimli olup olmadığıyla ilgili çalışmalar,
- Yapılabilirlik çalışmalarının olumlu olması halinde fiilen kurma faaliyetine başlanması,
- Kuruluşu tamamlanan işletmenin faaliyetlerini sürekli kılma çalışmaları,
- Kurulacak işletmenin ihtiyaç duyduğu fonları bulma ve en etkin kullanımının sağlanması.

Yukarıdaki maddelerden de anlaşılacağı üzere bir spor işletmesinin kuruluşu çeşitli kısımlardan oluşur. Bunlar proje fikri, yapılabilirlik etütleri raporu hazırlanması ve değerlendirilmesi sonucunda yatırım kararı verilmesini

içeren yatırım öncesi çalışmalar ile projenin uygulanması ve üretime geçiş aşamalarını kapsamaktadır. Bir spor tesisi projesi, herhangi bir spor programını üretim gerekçesinin girişimcinin zihninde belirmesiyle başlar. Bu fikrin gerçekleştirilebilmesi için önce spor tesisi yapımına sağlanacak girdilerle, bu tesisin işletme aşamasında elde edilecek çıktıların karşılaştırılmasını gerektirir. Örneğin, düşünülen spor hizmeti kolaylıkla üretilip, pazarlanabilecek midir? Gerekli materyaller var mıdır? Sunulacak hizmete ulaşma imkânları yeterli midir? Kâr/fayda elde edebilmek için maliyet yeterli ölçüde düşük olacak mıdır? Belirlenecek fiyat, kullanıcılar için uygun olacak mıdır? Üretilen spor hizmetinin tüketicileri tatmin edeceğinden emin olunabilir mi? Sorularına alınacak cevaba göre söz konusu yatırıma kaynak ayrılıp ayrılamayacağı kanısına varılır. Ancak böyle bir yargıya varabilmek için uzman bir ekipe ekonomik, teknik, malî ve hukukî incelemelerden elde edilen veriler belirli kriterlere göre değerlendirilmelidir. Yapımına karar verilen spor tesisinin teknik proje aşaması öncelikle spor programlarına ve buna bağlı yan hizmetlere yönelik kapasitenin ekonomik yönü dikkate alınarak mimari çizim, metraj ve keşif özetlerinin hazırlığını kapsar.

Mimari projelerin tesiste sunulacak spor hizmetlerinden en st düzeyde yararlanılabilmesine imkân sağlaması ve sportif yatırımların aranan koşullara uygunluğunun gerçekçi bir biçimde yapılması beden eğitimi ve spor uzmanları, mimar, kullanıcılar ve gerekli alanlardan çeşitli danışmanlardan oluşan bir ekip çalışmasını gerektirir. Bu grup planlama için ihtiyaç duyulan bilgileri mimara aktarır, sık sık toplanarak ta çalışmaları yönlendirir. Ayrıca proje süresince denetlemeler sürdürülerek muhtemel hatalar önlenmeye çalışılır.

Spor tesisleri ekonomik anlamda hizmet sektörüne ait yatırımlardır. Bu sektörde hizmet üretmek ve istihdam oluşturmak, kâr/fayda sağlamak üzere kurulacak bir spor tesisi yatırım projesinin hazırlanmasında hangi girdilerin nerede ne şekilde kullanılacağını tespit ve tayin etmek oldukça karmaşık ve çok yönlü bir sorundur. Sportif olaya aktif ya da pasif katılacakların hareket, oyun, eğlence, dinlenme, sağlıklı olma ve benzeri gereksinimlerini karşılayacak spor hizmet ve programlarının retilereği kapalı ve açık mekânlar; arazi, bina, donanım üçlüsüyle sabit sermaye yatırımı olarak adlandırılmaktadır. Spor yatırımları bir tesisin kuruluşu, mevcut bir spor tesisinin yeni ihtiyaçlara cevap verecek tarzda üretim kapasitesini artıracak eklemelerle geliştirilip genişletilmesi veya yıpranmış, teknolojisi eskimiş kısımların yenileme ve modernizasyonu gibi nerileri, hattâ farklı amaçlara hizmet etmek için kurulmuş mekânların ihtiyaç halinde sportif programların uygulanmasına ilişkin tadilâtları içerir.

Kuşkusuz, bu yapının kurulup, işletilebilmesi için üretim girdileri sağlayan ulaşım, iskele, marina, liman, otopark, enerji, temiz su, atık su,

telekomünikasyon gibi yatırımlarla katılımcıların barınma, güvenlik, sağlık, gıda, şahsi bakım ve temizlik gibi ihtiyaçlarını karşılayacak destek hizmetler ve kaliteli hizmet verecek personelin varlığı spor işletmelerinin kuruluşunu doğrudan ya da dolaylı etkilemektedir.

Sporu ilgilendiren bir başka yatırım kavramı ise makro düzeyde spora yapılan yatırımın tıpkı eğitim ve sağlıkta olduğu gibi insana yapılan yatırım oluşu ile ilgilidir. Çünkü fiziki egzersizlerin insan sağlığına olumlu fizyolojik etkileri bulunmaktadır. Beden faaliyetleriyle aşırı yağlanma, kalp-damar hastalıkları, eklem yıpranmaları önemli ölçüde giderilebilmekte, bu tür rahatsızlıkları olanlar sporla rehabilite edilebilmektedir. Bu tür hastalıkların erken ölüm ve iş kaybına yol açması, ferdin belirli bir yaştan sonra ödemeye başlayacağı eğitim giderleri de hesaba katılırsa beden kondisyonсуsuzluğunun maliyeti oldukça ciddi boyutlara çıkmaktadır¹⁸.

O halde bu sektörde başta *herkes için spor* anlayışına yönelik yatırımlar olmak üzere her türlü sportif yatırımlar, ülke ekonomisine sağlayacağı girdiler bakımından özellikle eğitim ve sağlık sektörleri için bir alt yapı yatırımı olarak değerlendirilebilir. Öyleyse spor tesisi yatırım projelerinin milli ekonomi açısından dayandığı temel nedenler ekonomik, toplumsal, kültürel, siyasi, hukuki, demografik ve coğrafi perspektiften incelenmeli elde edilen veriler iktisadi anlamda en fazla kâr/fayda ve verimi almak, diğer bir anlatımla, kıt kaynakları en etkili biçimde kullanabilmek bakımından alternatifler arasından en iyisini uygulayabilecek şekilde formüle edilerek yatırıma dönüştürülmelidir.

B. Spor İşletmelerinde Kuruluş Yeri Seçimi

Spor işletmelerinin kuruluşu ile ilgili çalışmalar arasında üzerinde önemle durulması gereken konulardan biri de kuruluş yerinin belirlenmesidir. İşletmenin faaliyette bulunduğu yer¹⁹ olarak adlandırılan kuruluş yeri, işletmenin varlığını sürdürmesi, gelişip büyümesi ile yakından ilişkili, en az maliyetle en çok üretimin yapılacağı mekândır. Bu nedenle kuruluş yerini seçerken çok dikkatli olmak gerekmektedir; çünkü verilecek karar, oldukça uzun bir süre için işletmeyi belli şartlar altında çalışmak zorunda bırakacaktır²⁰.

Spor işletmelerinin kuruluşu ile ilgili konular arasında üzerinde en çok tartışılan husus işletmenin nerede kurulacağıdır. Spor tesisleri hizmet amaçlarına göre değişik karakterler taşımaktadır. Bu nedenle her bir değişik karakterli tesis için gerek kuruluş yeri ve gerekse kapasite belirlenmesinde önceliklerin tespiti ve değerlendirilmesi söz konusudur. Çünkü farklı ihtiyaçlara

¹⁸ J.C.Potter., **Beden Faaliyetleriyle Hastalıkların Önlenmesi**, Çev: C. Şıpal, M.E Basımevi, Ankara 1986, s.9.

¹⁹ Cemalcılar, **age.**, s.47.

²⁰ Oluç, **age.**, s.113

cevap verecek spor tesislerinin kuruluş yerlerini etkileyen faktörler de farklı olacaktır. Buna rağmen, her işletme için en ekonomik kuruluş yerinin belirlenmesi uzmanların incelemeleri ve yapılan hesaplamaların değerlendirilmesiyle ortaya çıkacaktır. Kuruluş yeri yanlışlığı üretim maliyetinin artması ve kaynak israfına neden olacaktır.

Ağır sabit yatırım gerektiren bir spor tesisinin kuruluş yer, cins ve kapasitenin belirlenmesindeki veriler uzmanların analitik inceleme ve hesaplarıyla kapsamlı bir şekilde ortaya konmalıdır. Aksi takdirde iyi olarak nitelendirilen kuruluş yeri, tesis cinsi ya da kapasitesi değişen şartlar sebebiyle kısa sürede elverişsiz hale gelecektir. Bu da üretim kaynaklarının israfına neden olacaktır. En uygun kapasitede ve nitelikli spor hizmet arzını uygulamaya elverişli bir spor tesisi kurulmuş olsa dahi, yer seçimi ile ilgili faktörlerin göz ardı edilmesi halinde işletme sırasında telâfi edilemeyecek problemler yaşanır.

Öyleyse hizmet sektöründe üretim yeri talebi doğrudan etkilediğinden kapasite ve kuruluş yeri kararlarının bir arada değerlendirilmesinin önemi büyüktür. Bu durumda spor işletmelerinde tüketiciyle yakın temas sağlanabilmesi için otopark, soyunma odaları, tribün, antrenman alanları, kafeterya vb. ilâve donanımları bulunan tesis kurulması gerekebilir. Bu ek tesisler verilen ana hizmetin devamı ya da bir parçasıdır.

En uygun kuruluş yeri ile spor faaliyetlerine katılım kavramlarının ilişkisi hem tesisin cinsi hem de kapasitesinin belirlenmesinde önemli derecede rol oynamaktadır. Zaten bu durumu serbest rekabet şartları da zorlamakta, bu itibarla daha kuruluş aşamasına geçilmeden bir taraftan tesisin cinsi ve kapasitesi üzerine pazar araştırması yapılırken, diğer taraftan yerinin belirlenmesi için fizibilite etütleri, mimari plan ve projeleri ve bütün bunları gerçekleştirebilmek üzere maliyet kontrolü ve finans kaynaklarının bulunması gerekmektedir.

Kuruluş yeri seçimiyle ilgili genel ilkeleri şöyle özetlemek mümkündür:

- Kuruluş yeri ile ilgili bilgiler objektif ve bilimsel ölçütlere göre tespit edilmelidir.
- Seçilecek yerin işletmenin faaliyetlerine yapacağı etkiler ve sağlayacağı katkılar ayrıntılarıyla ortaya konmalıdır.
- Yer seçimi ile ilgili çalışmaların belirli aşamaları birbirine karıştırılmamalıdır.
- Bilgi ve deneyimleriyle yararlı olacak uzman kişi ve kuruluşlar belirlenerek hizmetlerinden her aşamada en üst düzeyde faydalanılmalıdır.
- Kuruluş yeri ile ilgili karar aceleye getirilmemeli, seçenekler hakkında olabildiğince geniş, kesin bilgilere ulaşılarak çalışma sonuçlarının güvenilirliği test edilmelidir.

Kısaca en uygun kuruluş yeri; verimlilik, kârlılık, etkinlik ve iktisadılık yönünden azami, maliyet yönünden asgari şartları taşımalıdır.

C. Spor İşletmelerinin Kuruluşu ve Yer Seçimini Etkileyen Faktörler

Kuruluş yerinin seçimini etkileyen temel faktörlerle ilgili çalışmalar genellikle endüstri işletmeleriyle ilgilidir. Hem çok karmaşık hem de birbiriyle yakından ilişkili olan bu faktörler²¹, işletmenin üretim özelliklerine göre başkalık gösterebileceği gibi, çeşitli işletme konuları için üzerinde durulabilecek aynı türden faktörlerin önem derecesi de değişebilmektedir²². Spor işletmelerinin kuruluş yeri seçimi açısından bu faktörler, belli bir yerde spor hizmet ve programlarının üretilmesi ve pazarlanmasında masrafın en az fakat faydanın en fazla olabileceği bir şekilde birleştirilmelidir. Bunun gerçekleşmesinde rol oynayan her şey, kuruluş yeri seçiminde dikkatlice değerlendirilmelidir.

Spor işletmelerinin kuruluşunu ve kuruluş yeri seçimi kararını etkileyen başlıca faktörler şu şekilde ele alınabilir:

Pazarın genişliği, sürekliliği: Burada sportif talep konusu üzerinde durulmasında yarar vardır. Sportif hizmet ve programlara talep, yeterli satın alma gücüne ve boş zamana sahip olan; belirli zaman diliminde, belirli hedefler doğrultusunda sportif hizmet ve programlardan yararlanmak isteyen kişi ya da gruplar olarak ele alınabilir. Ancak, spor sektörüne özgü bir talep kavramından söz edebilmek için tüketim zamanının kesin sınırlarının çizilmesi gerekmektedir. Bu hizmetleri talep eden kitle spora bizzat katılanlardan oluşabileceği gibi seyircileri de kapsamaktadır. Spor işletmesinin üreteceği spor programlarını tüketecek müşteri, işletmenin varlığını sürdürebilmesi açısından hayati önem taşır.

Temelde her üretim faaliyeti bir pazardaki talebi karşılamak için yapılır. Ancak unutulmamalıdır ki, talep sadece potansiyel istek ve ihtiyacı değil, fiili katılımı ve/veya ödeme gücünü de kapsar. Öyleyse yeni kurulacak spor işletmeleri için pazarın yapısına ve genişliğine göre, üretilecek her spor programına uygun özelliklere sahip kuruluş yeri bulunması gerekmektedir. Bu nedenle işletmenin sağlayacağı hizmete yeterli talep var mıdır? Varsa ne süre devam edecektir? Özelliği bakımından üretilecek spor programı gelip geçici mi olacak, yoksa uzun süre verilebilecek midir? Eğer yeterli talep yoksa, sunulacak hizmet için yeterli talep oluşturulabilecek midir? Sorularına cevap aranmalıdır.

Hammadde kaynaklarına yakınlık: Örneğin termal bir sudan yararlanılarak kurulacak yüzme havuzu hammadde kaynağı olan termal suya yakın düşünülmelidir. Ancak termal su bir cazibe merkezi olmakla beraber müşteri çekme sınırı içinde olmalıdır. Hattâ konaklama hizmetleriyle birlikte ulaşım kolaylığı ve güvenlik birlikte değerlendirilmelidir. Çünkü pazardan

²¹ Cemalcılar, **age.**, s.49.

²² Oluç, **age.**, s.113

uzaklaştıkça çekim alanının artması gereklidir. Keza kayak tesisleri, dağ evleri, salcılık gibi dağ, göl, deniz ve akarsu gibi doğa sporlarına yönelik tesisler için yer seçiminde arzu edilen kalite ve kapasitedeki spor programlarının en düşük maliyetle üretimine ve en fazla kâr/fayda sağlayacak tarzda hizmet sunusuna imkân verecek yerin saptanabilmesi için olası alternatifler dikkate alınarak karşılaştırmalı hesapların yapılması zorunludur.

Pazara yakınlık ve ulaşım imkânları: Hizmet işletmelerinde yer seçimi kararlarının verilmesinde alternatif kuruluş yerlerinin gelir/fayda sağlayıcı özellikleri üzerinde durulur. Hizmet işletmelerinde üretimle tüketimin eş anlı olması nedeniyle kuruluş yeri seçiminde müşterilerin yoğun olduğu bölgeler tercih edilir. Zira müşterinin kolay ulaşabileceği bir hizmet işletmenin satış/kullanım hacmini artıracaktır. Sportif program ve imkânlardan yararlanmak isteyen bir kullanıcının oraya varmayı göze alacağı kolay, süratli ve güvenli ulaşımın olmayışının zararı tesisin ömrü boyunca sürer. Şüphesiz her işletme “en ekonomik yerde” kurulmalıdır. Ancak, endüstri işletmelerinin kuruluş yerini belirleyen faktörlerin spor işletmelerinin kuruluş yerine aynen uygulanması mümkün değildir. Sözgelisi, spor işletmelerinin hammadde ve enerji kaynaklarına yakın kurulması yerine, pazara yakınlık neredeyse kuruluş yeri seçimini etkileyen en önemli faktördür. Çünkü pazara yakınlık daha fazla gelir demektir. Pazara yakınlık açısından hizmetlerin stok edilememesi özelliği çok önem taşır. Spor hizmet ve programları sunan işletmelerin kuruluş yeri seçimi tüketicilerle yüz yüze temas halinde bulunan hizmet işletmelerinde kuruluş yeri, üretim ve yatırım maliyetlerinden çok satış gelirlerinden etkilenmektedir. Bu nedenle hizmet işletmelerinin kuruluş yerlerini pazara yakın seçmesi neredeyse zorunludur. İmalât işletmelerinde tesis yeri ile satış gelirleri arasında bu kadar güçlü bir ilişki yoktur. Bu işletmelerin kuruluş yeri seçimi üretim ve yatırım maliyetlerinden daha çok etkilenir.

Özellikle belirli spor hizmetlerine yönelik talep ülkenin belirli yörelerine toplanmışsa, pazara yakınlık çok daha önemli hale gelecektir. Eğer talep ülke genelinde dağılmış ise, bu durumda işletme, spor hizmetlerini en etkili ve ekonomik sunacağı kuruluş yerini belirlemelidir.

Kurulacak spor tesisi ve üretilecek spor hizmetinin türü bakımından pazarın tamamına hitap etmek çoğu kez mümkün değildir. Kapasiteyi farklı yerlere dağıtmak suretiyle pazarın bütününe yakın olmayı başaran işletmeler vardır. Örneğin isim yapmış spor kulüpleri değişik coğrafi bölgelerde sundukları ve sunacakları spor programları ile tüketici kitlesine ulaşabilmektedirler.

Altyapı imkânları: Spor tesislerinin kuruluş yeri seçiminde ulaşım hizmetleri dışında su, elektrik, gaz, merkezi ısıtma, atık su bağlantıları yanında

park yeri, haberleşme, sağlık gibi altyapı hizmetleriyle bağlantıların da önemi bulunmaktadır.

İşgücü kaynakları: Bir spor işletmesinin kuruluş kararı verilip kuruluş yeri seçilirken yeterli iş gücünün bulunup bulunmadığı da göz önünde tutulur. Çünkü spor işletmeleri kalifiye işgücüne ihtiyaç duyan işletmelerdir. Bu durumda işgücünün sahip olduğu beceri, davranış ve alışkanlıklar yer seçiminde etkili olabilmektedir.

Devletin özendirici, zorlayıcı veya caydırıcı politikaları ve kuruluş maliyetleri: Devlet tarafından uygulanan sosyal ve ekonomik politikalar, işletmenin kuruluş yeri seçimini etkiler. Belirli bölgelerde yapılacak yatırımlar veya bazı sportif yatırımlara düşük faizli ve uzun dönemli kredi sağlanması, vergi ve gümrük ayrıcalıkları, teşvik gibi uygulamalar, yörelere göre farklılıklar gösteren kredi ve devlet yardımları kuruluş yerinin belirlenmesinde etkili hususlardır. Genellikle kalkınmasına öncelik verilen veya doğal afetlere maruz kalan yerlerde, spor hizmetlerine talep olmasa dahi, özel sektörün de yatırım yapması özendirilebilmekte veya çıkarılan yasalarla zorunlu hâle getirilebilmektedir. Öte taraftan spor işletmelerinin kurulup faaliyete geçebilmesi için karşılanması gereken toplam kuruluş maliyetleri bölgeler arasındaki ekonomik, sosyal ve teknolojik seviyeye; sigorta ve konut ihtiyaçlarına göre farklılaşabilmektedir. Dolayısıyla arazinin özellikleri, arsa ve inşaat maliyetleri de kuruluş yerini etkilemekte veya kamu tarafından koruma altına alınmış alanlar spor tesisi kuruluş yeri bakımından uygun ise yasal kısıtlamaların kaldırılması gerekebilmektedir. Örneğin Ankara Atatürk Orman Çiftliği arazisine Atlı spor, Gençlerbirliği ve Ankaragücü gibi kulüplerin spor tesislerini kurup, işletilmelerine izin verilmiştir.

Benzer işletmelere yakınlık ve rekâbet durumu: Spor tesislerinin kuruluşu ve yer seçiminde benzer alanlarda çalışan işletmelere yakınlığın avantaj ve dezavantajları, var olan veya gelecekte pazara girecek olan rakip firmalardan daha iyi iş yapılabilme durumu, bugün için pazarda rakip yoksa işletmeyi kurup faaliyete geçtikten sonra, üstünlükleri bulunan işletmelerin pazara girip müşterilerimizi almalarının söz konusu olup-olmadığı vb. bakımlardan karşılaştırılmalıdır.

Fiziki çevre: Geniş perspektifte spora ve tesisine olan ihtiyaçları dengeleme ve belirlemede çevre şartlarını da dikkate almak gerekmektedir. Sözcüğü bitki örtüsü, iklim, arazi yapısı, yerleşme yeri gibi fizikî coğrafyaya ait kıstaslar sayesinde kuruluş yeri, kapasitesi vb. özellikleriyle tesisin açık-kapalı, küçük-büyük, basit-birleşik şekilde yapılması kararlaştırılabilmekte, arazinin irtifa, eğim, bataklık, yığıntı, kum, toprak direnci vb. tapografik, jeolojik ve sismolojik, toprak altı ve üstü kullanma ve içme suları ile bağlantısı gibi hidrografik ve hidrojeolojik, doğal enerji kaynaklarıyla ilgili ekolojik bulgular

yanında, ısı, güneşlenme süresi, yağış şekli, yağışlı gün sayısı, karla kaplı gün sayısı ve kar kalınlığı, buzlu gün sayısı ve rüzgâr gibi farklı meteorolojik veriler yörede yapılabilecek spor çeşitleri ve mimarî tarzlarını etkilemektedir. Ayrıca spor tesislerinin kuruluş yeri seçiminde genel güvenlik, gürültü, endüstriyel emisyon, vb. etkenlerin de önemi bulunmaktadır.

O halde yörenin iklim ve fiziki coğrafyasına ait bilgilerin tesisler konusundaki planlamayı şarta bağlayan unsurların başında geldiği söylenebilir.

Beşeri çevre; tarih, etnoloji, beşeri coğrafya, sosyal psikoloji, iktisat ve sosyolojiyle ilgisi bulunan ve beşeri ilimlerin özellikle nicelik bakımından incelenmesi demek olan demografi, topluluğu iki yönden analiz eder²³:

Statik tarz; yaş, cinsiyet ve nüfusun iktisadi gelişme seviyesi durumlarını içerir.

Dinamik tarz; tabii (doğum-ölüm) ve göç gibi toplum içindeki hareketliliği kapsar.

Yörenin demografik özelliklerinin bilmesi spor tesisi kurmak çok önemlidir. Spor tesisleri yapılması konusunda yetkili organlar ileriye dönük plan ve programlara karar verebilmek için nüfusun sosyal, ekonomik ve demografik yapısıyla ilgili istatistiksel verilere ihtiyaç duyarlar. Böylece yaş ve cinsiyet gruplarının yöredeki dağılımına göre öncelikli ihtiyaçları da dikkate alınarak tesislerin yer, cins ve kapasiteleri belirlenebilmektedir.

Sosyo-ekonomik ve kültürel çevre: İnsanın fiziki yapısı yanında karakter ve mizaç gibi kişilik özellikleri genetik faktörlerle de açıklanmakla beraber gerek sosyal, gerekse fiziki çevrenin irsiyet üzerinde etkisi bulunmaktadır. Özellikle çocukların sağlıklı büyüme ve gelişiminde beslenme ve hijyenik şartlar ile uygun aile ortamının; ailenin eğitimi, kültür seviyesi ve aylık gelirinin, başka bir ifadeyle sosyo-ekonomik çevrenin beden yapısını etkilediği düşünölmekte, yapılan araştırmalar ebeveyn meslekleriyle de çocuk gelişimi arasında ilişki bulunduğunu ortaya koymaktadır²⁴. Ortalama boy, ağırlık ve diğer antropolojik verilerle hem nüfusa en uygun ve öncelik verilecek spor dalları, hem de yörelere göre ağırlıklı branşların yatırım ve destekleme kriterleri belirlenebilmektedir.

Ekonomik şartlar nüfusun hayat seviyesini, -dolayısıyla sporun yayılma imkânlarını, spora ayrılan zaman dilimi ve branşları gibi- boş zaman değerlendirme alışkanlıklarını etkiler. Halkın hayat seviyesi ve imkânlarını dikkate almadan oluşturulacak spor politikaları gerçeği yansıtmayacaktır. Zira spor ekolojisi olarak ta isimlendirilebilecek sosyo-kültürel olaylar bütünü

²³ Jean-Claude Eisher, **La Population-La Famille**, Çev.Sacid Adalı, Ed. Scodel, Paris, 1969, s.1-5.

²⁴ Kamil Özer, **Antropometri: Sporda Morfolojik Planlama**, İstanbul 1989, s.10 -18.

içerisinde halkın spora olan entelektüel bakışı ile sağlık, eğitim, turizm ve iş hayatı arasında güçlü bir bağlantı bulunmaktadır²⁵.

Öte taraftan kültürel yapı, toplum hayatındaki örf ve âdetlerden, gelenek ve göreneklerden, yaygın değer hükümleri ve inançlardan örülü bir ağ olmasından dolayı sportif beklenti ve alışkanlıkları da etkilemektedir.

Uluslararası ilişkiler: Uluslararası kuralları içeren performans sporu, günümüzde sporu bir boş zaman uğraşı olmaktan çıkarıp, propaganda etkisine sahip sosyal, politik, ekonomik nitelikleri olan “rejim, ülke, sistem, hattâ ırk üstünlüklerinin²⁶” rekâbet sahası hâline çevirmiştir. Son yıllarda kitle iletişim araçlarındaki gelişme spora olan ilgiyi artırmış, performans sporu bugün bir taraftan ticari, sınaî rekabetin uzantısı, öte yandan iktisadi ve siyasi yumuşamanın aracı haline gelmiştir. Bu tür gerekçeler de olimpiik özelliklerde spor tesisi yapımını zorlamaktadır. Ayrıca spor, sanat ve kültürü uluslararası spor organizasyonlarında bütünleştirdiği gibi, bu tür müsabakalara katılan sporcular üstün beceri göstermekle ülke tanıtımında kültür nosyonu oluşturmakta ve sporun ülke içinde de yaygınlaştırılıp, sevdinilmesine neden olmaktadır²⁷.

Yukarıda sıralanan faktörler göz önünde bulundurularak spor işletmeleri için kuruluş yeri kararlaştırıldıktan sonra sıra kurulacak tesisin fiziksel planlamasına gelir. Spor tesislerinin kuruluş amacı ve özellikleri ne olursa olsun mimari tasarımında bir takım genel prensiplere uyulmalıdır. Bunlar; emniyet ve sağlık başta olmak üzere grup çalışması, inşaat malzemelerinde kaliteyi gözetmek, tesisin çeşitli sportif faaliyetlere imkân verebilecek bir şekilde kurulması ve değışebilirlik özelliğine sahip olması, teknolojik gelişmelerden yararlanılması ve standartların kullanılması gibi hususlardır²⁸.

Planlama sürecinde özellikle grup çalışmasının, başka bir deyişle planlama komitesinin yapısı üzerinde biraz durmak gerekmektedir. Beden Eğitimi ve Spor öğretmenleri, uzmanları, antrenörler, sporcular, çeşitli amaçlarla tesise gelen kullanıcılar, spor yöneticileri, yerel yöneticiler ve mimarlar gibi değışik kesimlerden meydana gelen bu grup, ilk kuruluş çalışmalarından tesisin faaliyete geçeceği zamana kadar, hatta işletmecilik sürecinde de yönlendirici bir fonksiyona sahip olmalıdır. Planlama, ister

²⁵ Benito C. Paz, Juan de D. G. Martinez ve Jose R. Cardallada, **Herkes İçin Sporun Geliştirilmesinde Avrupa İşbirliği-Bir Metodoloji Denemesi**, Çev. Ayhan Gergin, M.Can Şipal ve Sadiye Demirel, GSB Yay., Ankara 1974, s.36.

²⁶ TMOK., **Olimpiik Hareket**, TMOK Yay., İstanbul, 1988, s.77

²⁷ Güner Ekenci, Türkiye’de Kamu Kuruluşlarının Spor Tesisi Yapımı Açısından Bütünleştirilmesi-İdarî ve İktisadî Yaklaşım-, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, M.Ü. Sağ. Bil. Ens., İstanbul 1990, s.137, 138.

²⁸ Gazanfer Doğu, “Spor Tesislerinin Planlaması”, **Spor Bilimleri I. Ulusal Sempozyumu**, Hacettepe Üniversitesi, 15-16 Mart 1990, Ankara, S.225-228.

üniversitenin beden eğitimi kampüsüne isterse bir köy halkına yönelik olsun, hizmet verilenlerin, hizmet verenlerin, projeye mali destek sağlayanların ihtiyaç ve istekleri dikkate alınmalıdır²⁹. Katılımcı bir planlamayı da ifade eden bu grup çalışmasında mimarların seçimine özellikle özen gösterilmelidir.

Seçilecek tecrübeli ve kabiliyetli bir mimar şu üç unsuru dengelemelidir³⁰: Estetik (binanın görünüşü), teknoloji (tesis nasıl inşa edilebilir ve iç çevresi kontrol edilebilir), ve ekonomi (proje bütçesi ve fonksiyon, binanın kullanım amacı). Hiç kuşkusuz, mimar, amaca uygun bir planlama yapabilmesi için kullanıcıların³¹ temel ihtiyaçlarını çok iyi bilmelidir.

Çünkü spor olayına fiili olarak katılan kişiler yani tesisi kullananlar (antrenörler, sporcular gibi), kazanmış oldukları tecrübe sayesinde ayrıntılı ihtiyaçlar hakkında fikir sahibidirler. Bu nedenle spor tesislerinin mimarı tasarımı, yaratıcı projelendirme ve çizim öncesinde, ortak bir program yazımı için, çeşitli uzman kişilerin görüşlerini almak yararlı olacaktır³².

Spor tesisleri planlamasına yön veren kullanıcı ihtiyaçları ve işletmecilikle ilgili beklentiler kapsamında pasif katılımcıların (seyircilerin) ihtiyaç ve isteklerini etkileyen noktalara özellikle dikkat edilmelidir. Mesela bir stadyumun fiziki yapısı ve çevresi seyircilerin stadyumda kalma veya ayrılma isteği üzerinde etkiye sahiptir; şöyle ki, stadyumun bazı özellikleri seyircilerin memnuniyetin artırırken başka bir takım özellikleri ise seyircide negatif duygular oluşturmakta, bu da memnuniyeti azaltmaktadır³³.

Görüldüğü gibi, spor tesislerinin taşıdığı özelliklerin amaca uygun olması, başka bir deyişle tesislerin kullanıcıların ihtiyaçlarını karşılayabilecek tarzda tasarlanması, özellikle hizmet işletmelerinin temel hareket noktası olarak kabul edilen “müşteri memnuniyetini” de beraberinde getirmekte, böylece işletmenin daha etkin ve verimli çalışmasına zemin hazırlamaktadır. Ancak bugün için söz konusu olan kullanıcı ihtiyaçlarının gelecekte değişebileceği de gözden uzak tutulmayarak bu yönde sürekli olarak araştırmalar yapılmalıdır.

²⁹ The Athletic Institute and American Alliance for Health Physical Education, Recreation, and Dance, Planning Facilities for Athletics Physical Education and Recreation, 1985, s.4.

³⁰ Larry Horine, “Planning Sport Facilities”, JOPERD, January, 1987, s.25

³¹ Kullanıcılar kapsamında engellilerinde bulunduğu unutulmamalıdır. Bugün özellikle gelişmiş ülkelerde spora aktif veya pasif katılımlar kuvvetle teşvik edilmekte; bu nedenle spor tesisleri planlamasında engellilerin özel ihtiyaçlarının gözardı edilmemesi, bütün yapıların ve çevrenin engellilerinde kullanabilecekleri biçimde tasarlanması gerekmektedir. (Bkz. Oya Pakdik, “Spor Tesislerinin Engelliler İçin Tasarımı”, **Türkiye’de Spor Tesislerinde Güncel Planlama Sorunları Sempozyumu**” Yıldız Üniversitesi, 19-20 Ekim 1989, İstanbul, s.135-139.

³² Necmettin Erkan “Spor Tesislerinin Planlanmasında Kullanıcı Gereksinimlerinin Gözetilmesi, Hijyenik ve Ergonomik Yaklaşımlar”, **Türkiye’de Spor Tesislerinde Güncel Planlama Sorunları Sempozyumu**, Yıldız Üniversitesi, 19-20 Ekim 1989, İstanbul, s.90.

³³ Kirk L.Wakefield, Jeffrey G.Blodgett, and Hugh J.Sloan, “Measurement and Management of the Sportscape” **Journal of Sports Management**, v.10, 1996, s.18

III. Bölüm

YÖNETİM

Bu bölümde yönetim kavramı genel hatları ile ele alınmıştır. Önce, yönetimin tanımı, anlamı ve önemi üzerinde durulmuş, daha sonra yönetim sürecini oluşturan temel fonksiyonlar açıklanmaya çalışılmıştır.

A. Yönetimin Tanımı ve Anlamı

İnsanların belli amaçları ortak çabalarla gerçekleştirmek üzere işbirliği yaptıkları her yerde ve her zaman söz konusu olan yönetim, bu nedenle en eski ve yaygın insan faaliyetlerinden birini oluşturmaktadır. Çünkü uygarlık ve kültür seviyesi ne olursa olsun her toplumda insanlar bir araya gelerek ortak amaçlara birlikte ulaşmaya çalışmışlardır. O halde, kişilerin ortak çabalarını belli bir amaca yöneltme işi, uygarlık kadar eskidir³⁴. Mesela, eski devirlerde çok sayıda beşeri ve fiziki kaynağın bir araya getirilerek günümüzde bile ayakta durabilen birçok eserin (piramitler vb.) yapılmış olması, o devirlerde de etkili bir yönetimin varlığını ortaya koymaktadır.

Esasen gerek eski devirlerde, gerekse günümüzde herhangi bir işin veya organizasyonun gerçekleştirilmesi sürecinde aynı güçlüklerle karşılaşıldığı ve bunların giderilmesi için de benzer çabaların sarf edildiği söylenebilir. Şöyle ki, bir organizasyonda kararlaştırılan amaçlara ulaşmak için örgütlenme, yöneticileri seçme, planlar hazırlama, sonuçları değerlendirme, koordinasyon ve kontrol sağlama gibi sorunlar mevcuttur³⁵. Görülüyor ki, belli bir amaca ulaşmak için söz konusu işlemlerin yerine getirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

Yönetim kavramı değişik yazarlar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Yönetim denildiğinde bazen bir eylem dizisi veya süreç, bazen

³⁴ William H. Newman, **İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare**, Çev: Kenan Sürgit, TODAİE Yay., Ankara 1972, s.1.

³⁵ Aynı eser, s.1.

bu sürecin içinde geliştiği bir örgütsel yapı, bazen de evrensel nitelik taşıyan bir bilim dalı anlaşılmaktadır³⁶. Daha sade bir şekilde ifade edilecek olursa, “yönetim başkaları vasıtasıyla iş görmektir”³⁷. Bu tanım, yönetimin en belirgin unsurunun insan olduğuna ve onlarla çalıştığına işaret etmektedir.

Ancak yönetim insanların yanı sıra maddi unsurları da kullanarak amaçlara ulaşmaya çalışır. Bu durumda yönetim kavramının içinde, başta insanlar olmak üzere, tüm kaynakların etkin ve verimli kullanılması söz konusu olmaktadır³⁸. Bu tanımlara hiç kuşkusuz başkalarını da eklemek mümkündür. Ancak öz olarak belirtmek gerekirse, yönetimin esası, bir gruba mensup kişilerin çabalarının ortak bir amaca yönetilmesine yol gösterme, liderlik etme ve bunların kontrolünü sağlamadır³⁹. Daha ayrıntılı yapılan bazı tanımlarda ise, yönetim kavramının çeşitli boyutlarını kapsayan açıklayıcı ifadelere yer verildiği görülmektedir. Örnek olarak yönetimin hem süreç, hem sanat, hem de bir bilim olduğuna işaret eden şu tanımı vermek mümkündür⁴⁰:

“... Yönetim, örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi maksadıyla, planlama, örgütleme, yönetme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin, sistematik ve bilinçli bir biçimde, maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümüdür...”

... Tanımındaki “planlama, örgütleme, yönetme, koordinasyon ve kontrol...” cümle parçası, yönetimin bir süreç; “... sistematik ve bilinçli bir şekilde, maharetle uygulanması ifadesi yönetimin bir sanat ... “kavram, ilke, teori, model ve teknikler...” cümle parçası da, yönetimin bir bilim olduğunu göstermektedir.

Yukarıdaki bu tanımın çözümlenmesinden de anlaşıldığı gibi, yönetim, bir takım genel faaliyet ve fonksiyonlar açısından evrensel bir süreç, uygulamadaki maharet açısından bir sanat ve sistemli bilgi topluluğu açısından da bir bilim olarak nitelendirilmektedir.

İnsanlık kadar eski bir faaliyet olan yönetimin bugünkü bilimsel içerik ve anlamına ulaşmasını sağlayan çalışmaların başlangıcı çok eski değildir. Frederic Taylor ve arkadaşlarının çalışmalarıyla yönetimin ayrı bir konu, meslek ve

³⁶ Mehmet Sağlam, **Örgütsel Değişme**, TODAİE Yay., Ankara 1978, s.27.

³⁷ L.F.Urwick, **Managing Science or Art**, Çev: Türk Sevk ve idare Derneği, Umumi Sevk ve İdare Serisi, Rigo Basımevi, İstanbul 1968, s.13.

– J.L. Massie, **İşletme Yönetimi**, Çev: şan Öz-Alp, Bayteş Yayıncılık, Eskişehir 1983, s.8.

– Sağlam, **age.**, s.13.

³⁸ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, İşletme Fakóltesi Yay., İstanbul 1991, s.3.

³⁹ Newman, **age.**, s.1.

⁴⁰ Atilla Baransel, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, C.1, İstanbul Üniversitesi Yay., İstanbul 1979, s.25

bilim olarak gelişime kaydettiği bilinmektedir⁴¹. Söz konusu çalışmaların sonucunda yönetimin genel yanını oluşturan kavramlar, ilkeler, yöntemler

⁴¹ Yönetim bilimi, tarihi gelişim süreci içinde, belli dönemlerden geçerek bugünkü anlayışına ulaşmıştır. Kuşkusuz yönetimin başlangıcını binlerce yıl öncesine kadar götürmek mümkündür, ancak belli dönemlerde etkili olan yönetim yaklaşımları sınıflandırıldığında genellikle üç yaklaşım üzerinde durulduğu görülmektedir. Bunlar organizasyon yapısına ağırlık veren klasik veya geleneksel yaklaşımlar, insana ağırlık veren neo-klasik veya davranışsal yaklaşımlar ile modern yönetim yaklaşımlarıdır. Yönetim teorileri olarak ta ifade edilen ve aynı zamanda yönetim düşüncesinin kronolojik gelişimini ortaya koyan bu yaklaşımlar genel çizgileri ile şöyledir:

Klasik ya da geleneksel yönetim teorisi kendi içinde üç ayrı yaklaşım olarak gelişme göstermiştir. Bunlar bilimsel yönetim, yönetim süreci ve bürokrasi yaklaşımlarıdır. Frederic Taylor'un öncülüğünü yaptığı bilimsel yönetim yaklaşımı işletmenin teknik ve yapısal yönlerine ağırlık vermiştir. Bu yaklaşımı savunanlar insan da dahil olmak üzere tüm üretim faktörlerini en etkili bir şekilde kullanarak işletmenin verimli çalıştırılması üzerinde durmuşlardır. Daha çok üretimin teknik yönüyle ilgilenen bilimsel yönetim yaklaşımı bu nedenle işletmenin tüm alanları için geçerli olamamıştır. Henri Fayol'un öncülüğünde gelişen yönetim süreci yaklaşımı da etkinlik ve verimlilik üzerinde durmuş, ancak yönetim olayını daha geniş ve kapsamlı ele alarak işletme fonksiyonları ile yönetim fonksiyonlarını birbirinden ayırmış ve yönetimin bütün alanları açısından geçerli olabilecek bir takım ilkeler geliştirmiştir. Bir işletmedeki faaliyetlerin teknik, ticari, finansal, muhasebe, güvenlik ve yönetim faaliyetleri olmak üzere altı grupta toplanabileceğini belirten Fayol özellikle yönetim faaliyetleri diğerlerinde ayrılarak bu faaliyeti planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetleme evrelerini kapsayan bir süreç olarak ele almıştır. Klasik yönetim teorisinin üçüncü yaklaşımı olan Bürokrasi yaklaşımı Alman Sosyolog Max Weber tarafından geliştirilmiştir. Bu yaklaşım, işlerin yürütmesi, kırtasiyecilik gibi bugünkü anlamından farklı olarak, kurallara tam bir tarafsızlıkla uyulması gerektiğini vurgulamakta, böylece etkin ve ideal bir örgütsel yapının kurulabileceğini ifade etmektedir.

Genel olarak klasik yönetim yaklaşımının odak noktası işletmede etkinlik ve verimliliğin sağlanmasıdır. Bu teoriye benimseyenler insan unsurunu diğer üretim faktörleriyle bir tutarak ona sadece verim açısından yaklaşmışlardır. Onlara göre insan, maddi unsurlara motive edilebilen ekonomik bir varlıktır. Bununla birlikte klasik yönetim anlayışının etkili olduğu dönem, yönetim biliminin gelişmesi, zenginleşmesi ve yöneticiliğin bir meslek olarak değer kazanması açısından oldukça önemli katkılar sağlamıştır.

Klasik yönetim teorisinin gözardı ettiği insan unsurunu hedef olarak gören neo-klasik veya davranışsal yönetim teorisi getirdiği yeni kavram ve açıklamalarla klasik teorisinin eksik bıraktığı yönleri tamamlamaya çalışmıştır. Bu yaklaşım, klasiklerin önemsemediği işletme içindeki doğal gruplar, grup davranışları, beşeri ilişkiler, insanların inançları, tutumları, alışkanlıkları, değer yargıları ve amaçları ile yakından ilgilenmişler ve örgütsel etkinliğin anahtarının insan unsuru olduğunu ileri sürmüşlerdir. Davranışsal yaklaşıma göre örgütsel etkinliği belirleyen bu unsurlar dikkate alınmalı ve özellikle informal grupların amaçları ile örgütsel amaçlar arasında denge kurulmalıdır.

Klasik ve neo-klasik yönetim yaklaşımlarının eksikliklerini gidermek amacıyla geliştirilen ve modern yönetim yaklaşımları kapsamında önemli bir yer tutan sistem teorisi ise, işletmeyi bir bütün olarak ele almayı öngörmektedir. Önceki yaklaşımların ayrı ayrı ele aldığı konuları işletme dışı sosyal, ekonomik ve siyasal unsurlarla birlikte düşünen bu yaklaşım bir bakıma sentez niteliğindedir. Yaklaşımın ana fikrini oluşturan sistem bir takım küçük parçalardan oluşan, ancak kendisi de daha büyük bir sistemin alt parçası olan bir bütünü ifade etmektedir. Bu parçaların her biri alt sistem, her sistemin bağlı olduğu daha büyük sistemler ise üst sistem olarak adlandırılır. Sistem girdi, süreç, çıktı ve geri bildirim gibi unsurlardan oluşmakta, açık veya kapalı olabilmekte, çevre, dinamik denge ve entropi gibi özellikler taşımaktadır.

prensipier geliştirilmiştir. Böylece yönetimin bu genel yanı eğitim kamu, sağlık, askerlik, sanayi, turizm, işletme ve spor gibi çeşitli faaliyet, alanlarına uyarlanarak eğitim yönetimi, kamu yönetimi, sağlık yönetimi, işletme yönetimi, spor yönetimi şeklinde ihtisas alanlarının oluşması sağlanmıştır. Bu açıdan bakıldığında, söz konusu ihtisas alanları, genel yönetimin özel uygulama alanları olarak da görülebilir.

İşte bu ihtisas alanlarından biri olan spor yönetimi de, yönetim biliminin bir alt dalı şeklinde düşünülmelidir. Bu bakımından yönetim bilimiyle birçok ortak noktalan kapsar. Ancak spor yönetimi, uygulamada, spor alanının özelliklerini göz önünde bulundurmak durumundadır. Bu nedenle spor yönetimi, bir taraftan genel yönetimin ilke ve yöntemlerinden faydalanırken diğer taraf tan spor alanının özelliklerini dikkate alarak; sporcu-yönetici sporcu-spor örgütü ve spor örgütleri ile toplum arasındaki ilişkiler çerçevesinde kendine özgü işleyen bir yapı oluşturmak zorundadır

Öte yandan spor örgütleri de diğer örgütler gibi çeşitli alt sistemlerden oluşmaktadır. Bu alt sistemler, bir bakıma, spor yönetiminin daha dar bir açıdan uygulandığı alanlar şeklinde düşünülebilir; spor tesisleri yönetimi, spor kulüpleri yönetimi gibi. Ancak, yukarıda da belirtildiği gibi, yönetim biliminin

Her işletme bir sistem olarak görülebilir. Buna göre, işletme, çeşitli parçalardan oluşan bir bütün olarak ele alınmakta, bütünü oluşturan parçaların birbirleri ile olan ilişkileri, birindeki değişimin diğerlerini nasıl etkilediği ve bu ilişkilerin niteliği incelenmektedir. Böylece olayın veya sorunun tamamen görülmesi, anlaşılması sağlanmakta ve sorunlar kolayca çözülebilmektedir. O halde, birer açık sistem olan işletmenin başarısı için çevreye sürekli uyması (olumsuz entropi), sistemi oluşturan alt sistemler arasındaki ilişkilerin niteliğinin bilinmesi, alt sistemlerde meydana gelen değişmelerin etki boyutlarının ortaya konulması ve bunun sürekli olarak izlenmesi gerekmektedir.

Modern yönetim yaklaşımları kapsamında üzerinde durulması gereken bir diğer yaklaşım da durumsallık yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, temelde, işletmenin içinde bulunduğu duruma ve şartlara en uygun yönetim ve organizasyon araçlarının neler olduğunu araştıran bir yaklaşımdır. Durumsallık yaklaşımı teknoloji ve çevre faktörlerinin özelliklerini dikkate alarak duruma uygun, değişebilir nitelikte yönetim uygulamalarının daha etkin olabileceğini ileri sürmektedir. (Yönetim teorileri konusunda ayrıntılı bilgi için bkz; Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, İşletme Fak.Yay.İstanbul, 1991; Osman Yozgat, **İşletme Yönetimi**, İstanbul, 1983; Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İşletme Fak.Yayını, İstanbul, 1989; A.Ü.AÖF, **İş İdaresi**, AÖF Yayını, Ankara, 1987)

Buraya kadar yapılan açıklamalarla yönetim kavramının gelişmesinde rol oynayan önemli teoriler ana çizgilerle özetlenmiş bulunmaktadır. Belirtmek gerekir ki yönetim konusunda geliştirilen bu teorileri birbirinden kesin çizgilerle ayırma imkanı yoktur. Belli başlı bu teoriler yöneticilerin karşılaştacağı sorunların çözümünde faydalı ve etkili bir çok yöntem, ilke ve kurallar sunmaktadır. Bu nedenle yönetim teorilerini veya yaklaşımlarını birbirini ikame eden yaklaşımlar değil, fakat birbirini tamamlayan, yöneticilerin karşılaştıkları sorunları çözmede kullanacağı araçların sayısını ve etkinliğini artırmayı amaçlayan yaklaşımlar olarak ele almak gerekir (Kocel, **age.**, s.45). Yönetici, bu yaklaşımlardan, kendi durumuna, şartlara ve amaçlara en uygun ve yararlı olabilecek bir tarzda faydalanmayı bilmelidir. Yöneticiler, aynı zamanda, yönetim alanındaki yeni görüş ve gelişmelere de açık olmalıdırlar.

çeşitli alanla için geçerli olan genel yanı, spor alanındaki bu tür örgütlerin (alt sistemlerin) faaliyetleri için de geçerlidir. Çalışma alanı ve örgü türü ne olursa olsun etkili ve verimli bir yönetimin, ancak yönetim biliminin ilke ve yöntemlerine verilen değer ölçüsünde elde edilebileceği bu noktada bir kez daha belirtilmelidir.

B. Yönetimin Önemi

Bütün insan toplulukları öteden beri varlıklarını sürdürebilmek ve daha rahat bir yaşantı için ihtiyaç duydukları mal ve hizmetleri üretmek çabasıındadırlar. Bu nedenle işbirliğine giderek çeşitli örgütler meydana getirirler. Böylece insanlar tek başlarına karşılayamadıkları istek ve ihtiyaçlarını, bu örgütler vasıtasıyla kolayca giderebilme imkânına kavuşmuş olurlar.

Ancak örgütler kendi başlarına etkili ve düzgün bir şekilde çalışamazlar; onların başarısı büyük ölçüde yönetim adı verilen faaliyetler dizisinin etkinliğine bağlıdır. Başka bir deyişle, yönetim kural ve ilkeleri olmadan etkin ve verimli çalışma, iş görme ve gördürme mümkün değildir⁴². O halde, bir örgütün başarısında, diğer faktörlerden çok yönetimin etkili olduğu söylenebilir. Zira başarılmak istenen şey imkânlar, araçlara, personele ve bu iş için ayrılan zamana bağlı olmakla beraber, özel bir durumda iyi bir yönetici, mevcut durumdan etkili sonuçlar üretebilir⁴³. Gerçekten de yeterli imkânlar sahip olan pek çok örgütün, yönetimlerindeki basiretsizlikten dolayı başarısız olduğu görülmekte, buna karşın yetersiz imkânlarına rağmen yöneticilerinin becerilerinden dolayı da başarılı olan birçok örgüt bulunmaktadır.

Bu olgu, örgütlerin amaçlara ulaşmasında başarı veya başarısızlığı belirleyen en önemli faktörün yönetim/yönetici olduğuna işaret etmektedir. Bu noktada yöneticinin optimal düzeyde performans gösterebilmesi için iki değişkenin varlığından söz etmek gerekmektedir. Bunlardan birincisi, yöneticinin ulaşacağı bir amacın olması, ikincisi ise, bu amaca ulaşmak üzere ekibiyle bütünleşebilmesidir⁴⁴. Çünkü örgütler büyüdükçe problemler çoğalmakta ve bütünleşme çabaları güçleşmektedir. Bu nedenle, yönetici, yönlendirmeli, rehberlik etmeli, koordine sağlamalı ve değişik bireysel faktörleri kontrol altında tutabilmelidir. Her bireyden en iyi performansı alabilmek için yönetici, kendisini personeliyle bütünleştirerek morali yüksek bir ekip çalışması yaratabilmelidir.

⁴² Kemal Tosun, *İşletme Yönetimi*, 1. Cilt, Fakülteler Matbaası, İstanbul 1974, s.7.

⁴³ Charles A. Bucher, *Management of Physical Education and Athletic Programs*, Times Mirror, Mosby Collage Publishing, St Louis, Toronto, Santa Clara 1987, s.4.

⁴⁴ Aynı Eser, s.4-5.

C. Yönetim Fonksiyonları

Yöneticilerin amaçlara ulaşabilmek için yerine getirmeleri gereken temel yönetim görevleri, yönetim fonksiyonları olarak adlandırmaktadır. Bu fonksiyonlar, her türlü örgüt ve alan için geçerlidir. Başka bir deyişle, yönetim fonksiyonları, çalıştığı alan veya bulunduğu seviyeye bakılmaksızın yöneticiler tarafından zorunlu olarak uygulanması gereken görevlerdir. Yani, ister küçük çapta bir firma, ister büyük bir şirket olsun; ister genel yönetim düzeyinde, ister uzmanlaşmış bir iş alanında bulunsun, tüm yöneticiler yönetim fonksiyonlarının uygulanması ile ilgilenmektedirler⁴⁵.

Bu olgu, aynı zamanda, yönetim fonksiyonlarının evrensel bir nitelik taşıdığını da gösterir. Çünkü yönetim fonksiyonları, örgüt tipi ya da yöneticinin örgütteki yeri ne olursa olsun zorunlu olarak aynıdır⁴⁶. Yani, işletmeler, hükümet daireleri ve yardım kurumları gibi birlikte çalışmayı gerektiren bütün faaliyetlerde bu fonksiyonlar yerine getirilmelidir⁴⁷. O halde, amaçları birbirinden farklı her türlü örgütün amaçlara ulaşmak için benzer hatta aynı araçları kullanmaları gerçeği, başka bir deyişle, planlama, örgütleme, yönetme, koordinasyon ve kontrol gibi görevlerin uygulanması zorunluluğu, yönetim fonksiyonlarının evrensel olduğunu ifade etmektedir. Bu nedenle, yönetim fonksiyonları bir spor yöneticisine de, görevlerini yerine getirirken temel oluşturlar⁴⁸.

Temel yönetim fonksiyonlarının neler olduğu konusunda çeşitli yazarlar farklı terimler kullanmaktadırlar. Bununla birlikte, yazarların, yönetim fonksiyonlarını genellikle planlama, örgütleme, yönetme, koordinasyon ve kontrol şeklinde bir ayrıma tabi tutarak inceledikleri görölmektedir.

Hiç şüphesiz, bu şekilde bir bölümleme, fonksiyonların birbirlerinden ayrı ve ilgisiz oldukları anlamına gelmez. Bunlar birbirini tamamlayan, iç içe geçmiş ve birbirine bağlı fonksiyonlardır. Belki bazı durumlarda yöneticiler bu fonksiyonların her biri için farklı zaman ayırabilir. Ancak hiç bir yönetsel fonksiyon diğerinden daha önemsiz değildir. Örgütsel amaçlara ulaşmak bakımından her fonksiyonun ayrı ayrı katkısı olduğu bir gerçektir⁴⁹.

⁴⁵ Leonard J. Kazmier, **İşletme Yönetimi İlkeleri**, TODAİE Yay, Ankara 1979, s.29.

⁴⁶ Herbert G. Hicks, **Örgütlerin Yönetimi; Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, Çev: Osman Tekok, Bintuğ Aytek ve Birol Bumin, Sun Matbaası, Ankara 1975, s.251.

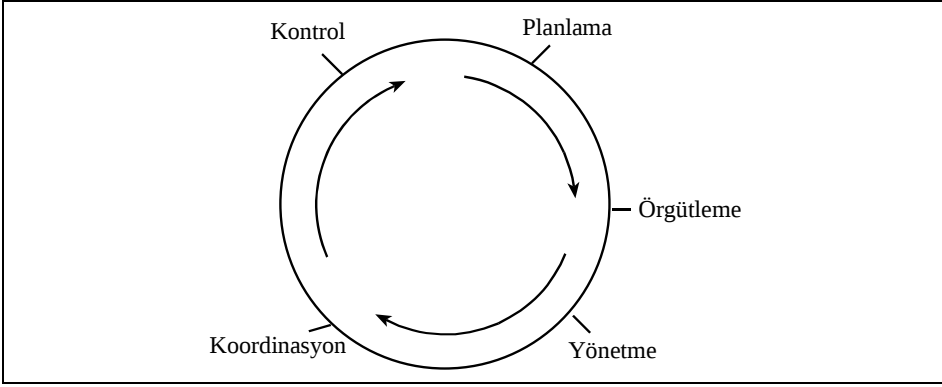
⁴⁷ Massie, **age.**, s.10.

⁴⁸ - Edward F. Voltmer and Arthur A. Esslinger, **The Organization and Administration of Physical Education**, Meredith Publishing Company, New York 1967, s.47.

- A. Faik İmamoğlu, "Fonksiyonel Açıdan Spor Yönetiminin Anlam ve Önemi", **GÜ Gazi Eğitim Fak. Der.**, C.8, s.1, 1992, s.24.

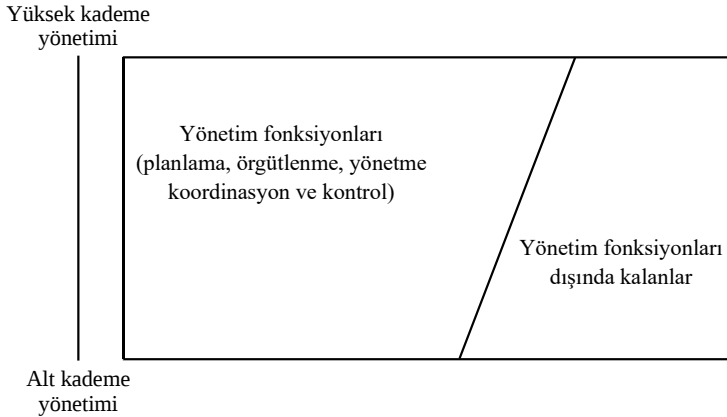
⁴⁹ Hicks, **age.**, s.256.

Yönetim sürecini oluşturan bu temel fonksiyonların ele almış şekli, uygulamanın da buna göre yapılacağını ifade etmez. Şekil 2’den de anlaşılacağı gibi, yönetim süreci devri bir mahiyet göstermekte ve uygulamada her zaman düzenli bir sıra izlememektedir⁵⁰. Çünkü devamlılık gösteren yönetim süreci aynı zamanda bir beraberliği de içermektedir. Bir yönetim fonksiyonunun devam ettiği zaman dilimi içinde ve aynı anda bir başka yönetim fonksiyonu veya fonksiyonları da devam edebilmektedir. Bu fonksiyonların hepsi bir sürecin iç içe geçmiş parçalarıdır. Bu nedenle, yönetici tipik bir iş gününde yönetim fonksiyonlarını, günün değişik zamanlarında ve birkaç kez uygulamak durumundadır⁵¹.



Şekil 2: Yönetim Fonksiyonları (İdare çarkı)

Yöneticilerin yaptıkları işler, Şekil 3’de görüldüğü gibi, yöneticinin örgütteki görev yerine göre de değişebilmektedir⁵².



⁵⁰ Newman, **age.**, s.18.

⁵¹ Hicks, **age.**, s.254.

⁵² Aynı eser, s.252-253.

şekil 3: Yöneticilerin İşi

Buna göre, yüksek kademe yöneticileri zamanlarının büyük bir kısmını yönetim fonksiyonlarına ayırırken, alt kademe yönetim düzeyinde yönetim fonksiyonlarının dışında kalan teknik konular ve günlük rutin işlere ağırlık verilmektedir.

Öte yandan yönetim fonksiyonları ile işletme görevleri (üretim, pazarlama, finans, personel ve diğerleri) birbirine karıştırılmamalıdır. Aslında işletme görevlerine daha yakından bakıldığında hepsinin birer yönetim konusu olduğu görülecektir. Aşağıdaki şekilden de anlaşılabileceği gibi, bir işletme örgütünde üretim, pazarlama, finans ve personel gibi görevleri yürüten birimler, yönetim fonksiyonları ile yakın bir ilişki içinde olup, hepsi de ayrı ayrı bu fonksiyonları yerine getirmek durumundadırlar⁵³. Örneğin üretim faaliyetlerinde bulunan birim bu görevini yerine getirirken planlama, örgütleme, yönetme, koordinasyon ve kontrol gibi yönetim fonksiyonlarından yararlanacaktır. Başka bir açıdan bakıldığında, yine aynı şekil, bir işletmede etkili planlamanın bütünüyle o işletmede geçerli olan işletme görevlerinin her biri için de planlama fonksiyonu gerektirdiğini göstermektedir⁵⁴. Böylece, yönetim fonksiyonu, işletme örgütünün her faaliyet alanına yayılarak, bunların görevlerini etkili bir tarzda yerine getirmesini sağlamaktadır.

İşletme Görevleri Yönetim Fonksiyonları	↓	↓	↓	↓	↓
Planlama →					
Örgütleme →					
Yönetme →					
Koordinasyon →					
Kontrol →					

şekil 4: Yönetim Fonksiyonları İle İşletme Görevleri Arasındaki İlişkiler.

Bu noktada, işletme görevlerinin birleştirilmesi ve birbirleri ile uyumlu hale getirilmesi, yani koordine edilmesi için genel yönetim faaliyetine ihtiyaç duyulacağı açıktır. O halde, yönetim fonksiyonları ile işletme görevleri

⁵³ Mucuk, **age.**, s.17; Kazmier, **age.**, s.30.

⁵⁴ Aynı eser, s.30.

arasındaki ilişki, bir yöneticinin tipik olarak her ikisine de ilgi göstermesi gereğini vurgular niteliktedir⁵⁵.

1. Planlama

a. Tanımı ve Anlamı

Planlama, genel bir deyişle, örgütsel amaçların belirlenmesi ve bunların başarılmaları için gerekli olan yol ve yöntemlerin seçilmesi faaliyeti olarak tanımlanmaktadır. Kısaca, planlama, ne yapılacağının önceden kararlaştırılmasıdır⁵⁶.

Yönetim alanındaki gelişmeler, örgütlerin büyümesi ve karmaşıklaşması planlama fonksiyonuna verilen önem ve değeri eskiye göre daha çok artırmıştır. Bugün sürekli ve hızla değişen bir çevrede faaliyet gösteren örgütler sosyal, politik, ekonomik ve teknolojik gelişmelerden etkilenmektedir. İşleteler de çevrede oluşan değişimleri planlama yaparken dikkate almak durumundadır⁵⁷. Öte yandan toplumun her alanda artan taleplerine karşı kaynakların sınırlı oluşu, örgütleri rasyonel davranmaya zorlamaktadır. Başka deyişle, örgütler, sınırsız insan ihtiyaçları ile bunları karşılayacak sınırlı kaynaklar arasında bir denge kurarak en az girdiyle en çok çıktıyı sağlamak durumundadır. Bunun da tek yolu, etkili bir planlamadır. Çünkü planlama, “örgüt etkinliğiyle emeğin verimliliğini artırmak, en az girdiyle en çok çıktıyı sağlamak, örgütün amaçlarıyla örgüt üyelerinin ihtiyaçlarını bağdaştırmak, bilimsel teknolojik gelişmeleri üretim süreçlerine uygulamak ve işyeri sorunlarına işyerinin somut koşullarındaki en iyi çözümü getirmek”⁵⁸ gibi fonksiyonlar içermektedir.

Örgütlerin sürekli değişen bir çevrede faaliyet göstermeleri, aynı zamanda bir belirsizlik olgusuna da işaret eder. Bu olgu, yani belirsizlik, örgütlerin gelecekle ilgili alacakları kararlarda isabet ve doğruluk derecesini azaltabilmektedir. Gelecek belirli olsa bile, yine geleceğe ulaşmak için bir çok yol vardır ve bunlardan birini seçmek gerekir⁵⁹. Bu nedenle, yöneticinin geleceğe bakmasına ve alternatif hareket yollarından en uygun olanını seçmesine imkân veren planlama fonksiyonuna açıkça ihtiyaç duyulmaktadır.

⁵⁵ Aynı eser, s.30.

⁵⁶ Newman, *age.*, s.17.

⁵⁷ Çevresel değişimler kapsamında; teknolojik değişim, devlet politikalarındaki değişim, genel ekonomik koşullardaki değişim (fiyatlama, istihdam, hammadde vs.), rekabet yapısındaki değişim, toplumun normlarındaki ve davranışlarındaki değişim söz konusu olmaktadır (Bkz. Massie, *age.*, s.83).

⁵⁸ Kurthan Fişek. *Yönetim*, SBF Yay., Ankara 1979, s.214.

⁵⁹ Zeyyat Hatipoğlu, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Sedok Yay., İstanbul 1995, s.97.

Planlama fonksiyonunun önemi, sağladığı şu yararlarından ileri gelmektedir⁶⁰: İlk olarak iyi bir planlama örgütün başarı şansını artırmaktadır; ikincisi, planlama karar verme ve sorunları çözümlmeyi kolaylaştırır; üçüncüsü, planlama örgüte yön ve amaç sağlayarak yöneticinin dikkatini belli bir amacı başarma üzerinde toplamasına yardımcı olur; nihayet, yöneticinin iş çevresinde olabilecek muhtemel değışiklikleri tahmin edebilmesini ve hazırlık yapmasını sağlar.

Planlama sürecinde ilk aşama, amaçların tespit edilmesidir. Amaçlar bütün örgütsel faaliyetlerin yöneltildikleri nihai noktalar olarak açıklanabilir. Başka bir deyişle amaçlar, elde edilecek sonuçlar biçiminde ifade edilen planlardır⁶¹. Örgütün her faaliyeti amaçlara yöneltilmeli ve örgütsel performans amaçlara ulaşma derecesine göre tayin edilmelidir⁶². Bu nedenle tespit edilen bütün amaçlar objektif ve ölçülebilir kriterler taşımalıdır. Örnek olarak, *bir spor tesisinin komple verimini artırmak* gibi bir amacın ölçülebilmesi oldukça güçtür. Oysa *aynı tesisten faydalananacak insanların sayısını belli bir oranda artırmak* şeklindeki bir amaç daha kesin bir ifadedir ve ölçülebilmesi de kolayca mümkündür. Kuşkusuz örgütsel amaçlar belirlenirken örgüt çalışanlarının kendi kişisel amaçları ya da beklentileri dikkate alınmalıdır. Zira insanlar bir örgüte kendi amaçlarını doyurabilme düşüncesiyle katılırlar⁶³. Bu nedenle planlama faaliyetinde örgütsel amaçlar ile bireysel ihtiyaçlar arasında bir denge gözetilmelidir.

Planlama sürecinin ikinci aşamasını, örgütsel amaçlara ulaşabilmek için çeşitli alternatif çözüm yollarının analiz edilmesi ve en uygun olanının seçilmesi işlemi oluşturur. “En uygun yol ise, en az masrafla, en az sıkıntılı ve en isabetli olanıdır”⁶⁴. Kısaca en az girdiyle en çok çıktıyı sağlayacak tarzda bir yol seçilmesidir. Bunu takiben, yapılacak işler ve izlenecek yöntemler tespit edilir. Daha sonra bunlar için ayrılacak zaman ve bu işlerden sorumlu olacak kişilerin belirlenmesi gibi faaliyetler yerine getirilir.

Planlama geleceğe dönük eylemler içeren dinamik bir olaydır. Ancak geleceğin belirsizliği, planlama sürecinin en büyük güçlüklerinden biri olan geleceği isabetle tahmin edebilme sorununu da beraberinde getirmektedir. Bu bakımdan, yöneticiler, geleceği önceden dikkatlice planlamak zorundadırlar. Gelecekte ortaya çıkacak beklenmedik olaylar karşısında ne yapılacağı önceden

⁶⁰ Amuniddin Yusof. “Planning and Decision Making in Sport Administration”, **Physical Educator**, Vol: 44, No:1, Late Winter 1986, s.264.

⁶¹ Kenan Sürgit, “Çağdaş Yönetim Anlayışı ve Yöneticilerin Amaç ve Politika Belirleme İşlevleri” **Amme İdaresi Dergisi**, C.114, S.1, Mart 1981, s.16.

⁶² Larry M. Leith, “The Underlying Process of Athletic Administration”, **Physical Educator**, Vol:40, No:4 August 1986, s.212.

⁶³ Kazmier, **age.**, s.51.

⁶⁴ Tosun, **age.**, s.49.

planlanırsa, beklenmedik olayların örgüte olan zararı en düşük düzeye inmektedir⁶⁵.

Bu olgu aynı zamanda, planların esnek olması gereğini de vurgulamaktadır. Çünkü “gelecek belirsiz olduğundan, planların beklendiği gibi gelişmesi gerçekleşmez”⁶⁶. Kaldı ki hiç kimse tam anlamıyla gelecekle ilgili planlar ve yorumlar yapamaz, bu da olabilecek ihtimal üzerinde hazırlık ve esneklik gerektirir⁶⁷. Bu yüzden planlar ani değişen şartlara uyum için hazırlıklı olmalıdır.

b. Plan Türleri ve İyi Bir Planın Özellikleri

Yöneticilerin kullanabilecekleri planlar amaç ve detaya göre birbirinden farklılıklar göstermektedir. Genelde planlar kullanma sıklığına göre kalıcı ve tek amaçlı olmak üzere ikiye ayrılırlar⁶⁸. Kalıcı planlar; politika, prosedür ve prensipleri kapsarken tek amaçlı planlar program, proje ve bütçeler olmak üzere sınıflandırılmaktadır.

Politikalar, örgütsel kararları alma sürecinde yol gösteren genel ifadelerdir. Bunlar “kararların tabi olacağı sınırları belirleyerek, onları amaçlara yöneltir”⁶⁹. Gerçekte, politika, bir örgütün mensuplarına faaliyetlerin yürütülmesinde rehberlik eden bir genel hareket planıdır⁷⁰. Bir spor işletmesi de, spor programlarının üretimi, pazarlaması vb. konularda yazılı politikalar tespit etmelidir. Politikalar, ilgili personel tarafından bilindiği takdirde çalışanlar karar ve davranışlarını ona göre düzenlerler⁷¹.

Prosedürler belirli bir amaca ulaşmak için kurulmuş bir düzen içinde takip edilmesi gereken bir dizi işlem den oluşur⁷². Yani herhangi bir faaliyet veya işin uygulanış tarzıyla ilgilidir. Bu bakımdan prosedür politikalara göre daha özel planlardır. Örnek olarak, bir spor işletmesine alınması düşünülen bir antrenörün seçiminde, onun eğitimi, meslek tecrübesi, sporculuk geçmişi, başarıları gibi bilgiler göz önüne alınarak belli aşamalar içinde değerlendirilmesiyle ilgili uygulama, bir prosedürü ifade etmektedir. O halde, örgütte bu tip sık sık tekrarlanabilecek olaylarla karşılaşılabilmesi için ilgili prosedürlerin belirlenmesi, uygulamalara pratiklik ve etkinlik kazandıracaktır.

⁶⁵ Hatipoğlu, **age.**, s.97.

⁶⁶ Hicks, **age.**, s.317.

⁶⁷ Reuben B. Frost, Barbara Day Lockhart and Stanley J. Marshal, **Administration of Physical Education and Athletics-Concepts and Practices-**, Wm.C. Brown Publishers Dubique, Iowa 1987 s.33.

⁶⁸ Hicks, **age.**, s.319.

⁶⁹ Aynı eser, s.319.

⁷⁰ Tosun, **age.**, s.58.

⁷¹ Aynı eser, s.58.

⁷² Yusof, **agm.**, s.265.

Kurallar ise, neyin yapılıp, neyin yapılamayacağını gösteren özel açıklamalarıdır⁷³. Bilhassa sportif aktivitelerin yürütüldüğü spor tesislerinde kuralların çok daha önemli olduğu söylenebilir.

Sözü edilen bu plan türleri arasında özellikle politika ve prosedürler, yöneticilere karar verme sürecinde yardımcı olması bakımından değeri taşırlar. Çünkü bunlar belirli kararların hangi kriter içinde alınacağını göstermekte böylece alınan kararların mantıklı ve vasıflı olmalarını sağlamaktadırlar.

Tek amaçlı veya bir konuda kullanılan planlar program, bütçe ve proje gibi kısa dönemler için düzenlenen planlardır. **Program** değişik faaliyetleri içeren bir plandır. Örneğin, üniversite spor programı gibi. **Bütçe**, yapılacak faaliyetlere ilişkin sonuçların rakamla belirtilmesidir. Başka bir deyişle bütçe, ilerideki bir devre içinde faaliyetlerden beklenen sonuçları -tipik şekliyle mali hesaplar halinde- ifade eder⁷⁴. **Projeler** ise, programla aynı özellikleri taşımakla beraber onlar gibi geniş bir faaliyet alanını kaplamaz. Bunlar genellikle belirli bir programın parçalarıdır⁷⁵.

Öte yandan planlar süre bakımından da bir ayrıma tabi tutulmaktadır. Bu yönden planlar genellikle kısa süreli, orta süreli ve uzun süreli planlar olmak üzere üçe ayrılırlar.

Kısa süreli planlar, çoğunlukla 1 yıldan daha az bir süreyi kapsamaktadır. Bunlar uzun ve orta süreli planlarda öngörülen hedeflere uygun olarak hazırlanırlar⁷⁶. Bu tür planlar, bilhassa uzun süreli planlarda görülen eksiklik ve boşlukların giderilmesinde faydalı olmaktadır. **Orta süreli planlarda** süre 1-5 yıl arasındadır. Bu planlar da, kısa süreli planlarda olduğu gibi, uzun süreli planlar çerçevesinde uygulamaya dönük olarak hazırlanmaktadır. Uzun süreli planlar ise, 5 yıldan daha fazla bir süreyi kapsayacak biçimde hazırlanmalıdır. **Uzun süreli planlar**, yapı, strateji ve miktarlar (bütçe, personel vs. gibi) sabit olduğunda, spor yöneticilerine kısa süreli planlara nazaran daha fazla hareket kabiliyeti ve elastikiyeti sağlamaktadır⁷⁷. Ancak uzun bir süreyi kapsadığı için bu tür planlarda doğru tahminler yapmak güçlüğü vardır. Bu nedenle uzun süreli planlar, genellikle izlenecek genel politika ve stratejik hedeflerle ilgili amaçları ve görüşleri içerir⁷⁸.

Özet olarak, kısa süreli planlar içinde bulunulan mali yıl için yapılan ve elastiki olmayan planlar; orta süreli planlar uzun vadeli planlara geçişte bir

⁷³ Hicks, **age.**, s.322.

⁷⁴ Newman, **age.**, s.24.

⁷⁵ Hicks, **age.**, s.322.

⁷⁶ Nuri Tortop, Eyüp G. İşbir ve Burhan Aykaç, **Yönetim Bilimi, Yargı Yay.**, Ankara 1993, s.58.

⁷⁷ Leith, **agm.**, s.213.

⁷⁸ Tortop ve diğerleri, **age.**, s.58.

atlama taşı olarak hazırlanan planlar; uzun süreli planlar ise, sözgelimi bir spor programının (faaliyetlerinin) ilerideki gidişatını düzenlemek üzere hazırlanan planlardır⁷⁹. Yönetici, bu üç tip planı yorumlayıp etkili bir şekilde uygulayarak örgütsel işlevleri yönlendirmelidir.

Bir örgütün başarısı, genel olarak iyi bir planlamaya bağlıdır. Zayıf ya da eksik bir planlama performans düşüklüğü, hatalar ve yanlışlıkların doğmasına sebep olmaktadır. Dikkatli bir planlama, problemlerin çözümünü kolaylaştırdığı gibi, gelişigüzel davranışların, acele ve tesadüfi kararların önüne geçer. Ancak planlamanın etkili olabilmesi için bazı noktaların göz önünde bulundurulması ve planların bir takım özellikleri ihtiva etmesi gerekmektedir. Aşağıda planlamayla ilgili yöneticilere rehber olabilecek bazı genellemeler (özellikler) verilmiştir⁸⁰:

Plan iyi tanımlanmış bir amaca yönelik olmalıdır. Aksi takdirde harcanan emek ve çabalar boşa gider.

Değişik uzmanlar tarafından hazırlanan planların, bu uzmanlar arasında iletişim kurularak koordinasyonu sağlanmalıdır. (örnek olarak, bir spor organizasyonunda farklı spor dallarında hazırlanan faaliyetlerle ilgili planlar arasında koordinasyon kurulması gibi.)

Planlama yönetim fonksiyonlarının ilkidir. Bununla birlikte hem kontrol hem de diğer fonksiyonlarla çok yakından ilgilidir.

Planlama organizasyonun bir parçasıdır. Organizasyonun diğer unsurları ile birlikte hareket etmeli, koordinasyonu sağlamalıdır.

Planların güncel gelişmelere uyum sağlayabilmesi için, sürekli olarak gözden geçirilmesi gerekir.

Planlama örgütün bütün kademelerine yayılarak, alt basamaklarda daha ayrıntılı ve kısa süreli, üst kademelere çıkıldıkça daha genel ve uzun bir dönemi kapsayacak şekilde olmalıdır.

Yönetici, planın gerçekleşmesi için kaynaklardan ne ölçüde yararlanacağını bilmelidir. Başka bir deyişle, personel, bütçe veya faaliyetlerin gelişmesi üzerine tavsiyelerde bulunmadan önce var olan kaynaklar en son düzeyinde değerlendirilmelidir.

Planlar esnek olmalıdır. Bu nedenle plana esneklik kazandırabilecek alternatif hareket yolları dikkate alınmalıdır.

Plan mümkün olduğu kadar basit olmalıdır.

⁷⁹ Leith, **agm.**, s.213.

⁸⁰ Massie, **age.**, s.86-87.

- Frost, Lockhard and Marshal, **age.**, s.33.

Plan dengeli olmalıdır. Yani değişik boyutları arasında denge sağlanmalıdır.

Planlar olgulara dayanmalıdır. Doğruluğu haklı çıkarılabilen planlar kullanılmalıdır.

Kısaca ifade etmek gerekirse bir yönetim fonksiyonu olarak planlamanın; örgütleme, yönetme, koordinasyon ve kontrol gibi diğer yönetim görevleri için temel oluşturması yanı sıra, örgütsel faaliyetlerin belirlenmiş amaçlara yöneltilmesi, yanlışlıkların düzeltilmesi, rasyonel ve düzenli davranış kazandırması, yetki devrini kolaylaştırması gibi pek çok yararı vardır. Ancak planlama sürecinin etkin ve verimli olması için yukarıda ifade edilen genel mahiyetteki özelliklere dikkat edilmesi ve bu çerçevede planlama yapılması gerekmektedir.

Öte yandan planlama toplumsal hayatın her kesimini kapsayan bir faaliyettir. Kuşkusuz planlamanın en başta gelen amacı kalkınma, özellikle de ekonomik kalkınmadır. Ancak kalkınma sadece ekonomik alanı içeren bir süreç değil, kültürel ve sosyal alanları da içeren bir yapı deęiřiklięidir⁸¹. Ekonomik kalkınma hedeflerine ulaşmada sosyal nitelikli yatırımların (eğitim, sağlık, kültür, konut, spor vb.) geniş ölçüde katkı sağlayacağı bir gerçektir. Çünkü bu yatırımlar aynı zamanda insana yapılan yatırımlardır. O halde insanların fiziksel, sosyal ve ruhsal gelişmelerinde müspet yönde etkileri olan spor faaliyetlerini de sosyal nitelikli yatırımlar kapsamında görerek dikkatlice planlamak gerekir. Spor açısından planlama, planlama ilke, teknik ve yöntemlerinin spor alanına uygulanarak, bireylerin ve toplumun spor ihtiyaçlarını karşılamada etkinliği ve verimliliği artırmak şeklinde düşünölebilir. Böylece, spor ihtiyaçları giderilmiş bireylerden oluşan toplumların genel kalkınmaya katkıları da daha çok olacaktır.

2. Örgütleme

a. Tanımı ve Anlamı

Örgütleme, birden çok insanın belli bir amacı gerçekteştirmek maksadıyla bir araya gelerek çabalarını birleştirme gereğinden doğar. Başka bir deyişle, insanların tek başlarına ulaşamayacakları amaçları ancak diğer insanlarla işbirliği yapmak sureti ile elde edebilmeleri gerçeeği, örgütleme faaliyetinin başlıca sebebidir. Yani bir amacın gerçekteşmesi için bir insanın tek başına bütün meseleleri halletmesine ve bütün işleri başarmasına imkân olmadığı anlaşılan durumlarda, örgüt kurma zorunluluğu ortaya çıkmaktadır⁸².

⁸¹ Muhsin Hesapçioğlu, **Türkiye’de İnsan Gücü ve Eğitim Planlaması**, AUEBF Yay., Ankara 1984, s.14-15.

⁸² Richard Podol, “Teşkilat Nasıl Planlanır”, Ergun Zoga, **İdarecilik ve Sanatı**, Sevk ve İdare Derneği, İstanbul 1973, s.131.

Örgütlenme, en genel anlamı ile belli amaçlara yönelik faaliyetler ile bunları gerçekleştirmeyi sağlayacak beşeri ve fiziki unsurlar arasındaki ilişkiler düzenini oluşturmaktır. Daha ayrıntılı bir tanımlamayla örgütlenme, planlanmış amaçlara ulaşmak için gerekli olan özel faaliyetlerin belirlenmesi, faaliyetlerinin mantıklı bir şekil, çerçeve veya yapı içinde gruplandırılması ve faaliyetlerinin özel pozisyonlara ve şahıslara tayini ile ilgili bir yönetim fonksiyonudur⁸³. Bu tanımlara göre örgütlenme fonksiyonunun planlara işlerlik kazandırmak için gerekli şartları ve ortamı oluşturma yolundaki çalışmaları içeren bir süreç olduğu anlaşılmaktadır.

Zaten, işletmelerin temel amaç ve görevi, içinde bulundukları topluluğun ihtiyaçlarını karşılamak için mal ve hizmetler üretmek veya pazarlamaktır. Örgütlerin yaşayabilmeleri bir bakıma bu amaç ve görevleri yerine getirip getirmemelerine bağlıdır. İnsanların ihtiyaçları ise çok çeşitlidir. Bu nedenle işletmeler farklı nitelikteki insan ihtiyaçlarını karşılayabilmek maksadıyla ihtisaslaşmaya giderler. Böylece ticaret, sanayi, sağlık, eğitim, spor vb. gibi değişik alanlarda faaliyet gösteren örgütler meydana gelmiş olur.

Söz konusu bu alanların herhangi birinde faaliyet gösteren bir işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için pek çok insana ve birbirinden farklı faaliyetlere ihtiyaç duyacağı açıktır. Bilhassa işletme hacim bakımından büyüdükçe tabiatıyla hem istihdam edilecek personelin sayısı artmakta, hem de bunlara ayrı ayrı görevler yüklenmektedir. Bu nedenle, işletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi için, bir taraftan işletmede çalışan insanların aralarındaki ast-üst ilişkilerinin düzenlenmesi, öte yandan bu insanların yapacakları görevlerin bölümlere ayrılarak gruplandırılması gerekmektedir.

Öyleyse örgütlenme fonksiyonu ile işletme mensuplarının yapacakları işlerin ve görevlerin açıklanması, kime emir vereceklerinin, kimden emir alacaklarının ve kime karşı sorumlu olacaklarının gösterilmesi yapılmaktadır. Bunun yanı sıra, örgütlenme görevleri arasında fiziki unsurların yer ve işlevlerinin tayini de söz konusudur. Böylece örgütlenme sürecinde sadece beşeri unsurlarla ilgili çalışmalara değil aynı zamanda fiziki unsurlarla ilgili düzenlemelere de yer verilerek amaçlara ulaşmada kullanılacak strateji ve yöntemler için en uygun örgütsel yapının oluşturulması sağlanmış olmaktadır.

b. Örgütlenme Aşamaları

Genellikle planlamadan sonra yapılan örgütlenme fonksiyonunun gerçekleştirilme sürecinde bazı aşamaların izlenmesi gerekir. Bu aşamaları şu esaslar etrafında toplamak mümkündür⁸⁴: Görülecek işlerin belirlenmesi ve

⁸³ Hicks, **age.**, s.334.

⁸⁴ Tosun, **age.**, s.73-76.

- Cemalcılar ve diğerleri, **age.**, s.103-104.

gruplanması; iřęörenlerin belirlenip atanması; yetki ve sorumluluklar ile yer, araç ve yöntemlerin belirlenmesi.

Görülecek işlerin belirlenmesi ve grulandırılması: Planlama sürecinde, genellikle, yapılacak işler, mevcut imkân ve vasıtalarla örgütsel amaçlara nasıl ulaşılabileceğine ilişkin yol ve yöntemler tespit edilmektedir. Ayrıca bunların kimler tarafından ne zaman ve nerede yerine getirileceği yine planda yer almaktadır. Örgütlenme fonksiyonu ile de, örgütsel amaçlara ulaşmak üzere, işlerin belirlenmesi, bölümlerin düzenlenmesi, iřęörenlerin grulandırılması ve fonksiyonlarının tespit edilmesi gibi işlemler yapılmakta, böylece planlara işlerlik kazandıracak bir yapı oluşturulmaktadır.

Yapılacak işlerin küçük birimlere ayrılması ve iřęörenlere paylaştırılması, iş bölümü ve uzmanlaşma gereğinin bir sonucudur. Zira insanlar yetenek, beceri ve yapı bakımından birbirinden farklıdır ve bir insanın yapabileceği işler de sınırlıdır. İşlerin bölünmesi ve gruplanması ile bir insanın yapabileceği işlerin sınırları çizilmekte, böylece iřęörenden azami düzeyde faydalanılmaktadır. Ancak işbölümü ve uzmanlaşma, örgütlerde verimliliğin temel bir hareket noktası olmakla beraber, birçok iřęören için de üzüntü kaynağıdır. Çünkü iş bölümü ve uzmanlaşma, bir işin küçük ayrıntılarıyla yapılmasını, dolayısıyla tekrar edilmesini gerektirmektedir. Bu nedenle, iş bölümü ve uzmanlaşma sonucunda iřęörende iş monotonluğu, stress, ilgisizlik, bezginlik ve yorgunluk gibi olumsuz etkiler söz konusu olmaktadır. Örgütlenme sürecinde bu gibi gelişmelerin önlenmesi, ihmal edilmemesi gereken bir konudur.

İřęörenlerin belirlenip atanması: İřęörenlerin belirlenmesi ve atanması, örgütlenme sürecinin bir diğer önemli aşamasıdır. Yapılacak işlerin belirlenmesiyle ilgili çalışmalar tamamlandıktan sonra sıra bu işleri yerine getirecek iřęörenlerin bulunmasına ve görevlendirilmesine gelir. Bu noktada, her işin gerektirdiği bilgi, beceri, yetenek ve tecrübe gibi nitelikler ile bunların işleri yapacak personelde bulunup bulunmadığı araştırılır ve işler ile iřęörenler arasında uyum saęlanır⁸⁵. Bu işlem, aynı zamanda, yetki ve sorumlulukların iřęörenlere dağıtılmasını da içermektedir. Ancak, tüm bu çalışmaların başarılı olabilmesi, işe uygun personelin seçimi ve atanması ile ilgili uygulamaların etkinliğine geniş ölçüde bağlıdır.

Yetki ve sorumlulukların belirlenmesi⁸⁶: Bu aşama, belli bir göreve getirilen kişilerin hangi konularda yetkili olacağı, sorumluluklarının nerede

⁸⁵ Tosun, **age.**, s.75.

⁸⁶ Yetki ve sorumluluk, örgütlenme sürecinin çok önemli iki konusunu teşkil eder. Örgütlenme aısından **yetki**, yönetimin bir şeyin yapılması karşısında örgüt amaçlarına ulaşmada kendi astına ricada bulunmak veya astından o işi yapmasını istemek hakkıdır. Yetkiyle zaman zaman karıştırlan diğer bir kavram kuvvettir. **Kuvvet** bir şeyi yapabilme yeteneğidir. Buna göre bir

başlayıp, biteceği ve örgüt içi ilişkilerini nasıl yürüteceği gibi konuları kapsamaktadır. Örgütte yetki ve sorumlulukların açıkça tanımlanmaması halinde bir kargaşa ve çatışma ortamı doğabilir ve bu yüzden verimlilik kaybı söz konusu olabilir. Bu nedenle, değişik hiyerarşik kademelerdeki yetki ve sorumlulukları ve bunlara göre işlerin nasıl yapılacağını gösteren şemalardan yararlanma yoluna gidilmelidir.

Yer, araç ve yöntemlerin belirlenmesi: Örgütlenme sürecinin bu aşaması ise, işlerin görüleceği yer, araç ve yöntemlerin belirlenmesiyle ilgilidir. Örgütlenme fonksiyonu sadece beşeri unsurlarla ilgili çalışmaları değil, aynı zamanda fiziki imkânlar, yer ve çevre şartlarıyla ilgili düzenlemeleri de kapsar, Zira örgütsel amaçlara etkili bir şekilde ulaşmada beşeri unsurların yanı sıra, fiziki unsurlar da büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle üretim için gerekli olan tüm fiziki unsurların temin edilmesi ve yapılacak işler paralelinde belli bir düzenlemeye tabi tutulması, başlıca örgütlenme sorunlarını arasında yer alır.

c. Örgütsel Yapı

Yönetim sürecinin örgütlenme aşamasında gerçekleştirilen faaliyetler sonucu formal (biçimsel) bir örgütsel yapı ortaya çıkar. Örgütlerin formal yapısı yetki, görev ve sorumluluk sınırlarının tam olarak tayin ve tespit edildiği hiyerarşik bir düzeni ifade etmektedir. Ancak bu yapı değişime açık, dinamik bir nitelikte olmalıdır. Başka bir deyişle örgüt kurulduğu şekliyle bırakılmamalıdır. Çünkü belli koşullarda etkinlik gösteren bir örgütsel yapı, koşulların değişmesi ile etkin olmaktan çıkar⁸⁷. Kaldı ki çalışma şartlarında, bilim ve teknoloji alanındaki sürekli gelişmeler, örgütsel yapının dinamik olmasını gerektirmektedir. O halde örgütsel yapıyı değişen şartlara uygun hale getirmek zorunluluğu vardır. Değişen şartlara uyamayan ve değişim karşısında kendilerini yenileyemeyen örgütlerin başarılı olma şansı, hatta varlıklarının sürdürebilme imkânları yok denecek kadar azdır.

Formal örgüt yapılarında görevler en etkili sonuçları sağlayacak şekilde bölümlere ayrılarak yerine getirilmeye çalışılır. Bölümlere ayırma (departmantasyon) işlemi, örgüt ile ilgili çabaların sıralanarak kümelere ayrılmak yolu ile ödev ve görevlerin oluşturulması ve bu ödev ve görevlerin ayrı ayrı kesimlerde toplanarak bu kesimler arasındaki yetki ilişkilerinin belirlenmesi ve gösterilmesidir⁸⁸. Bölümlere ayırma, temelde, üstün çok sayıda

yönetici-nın kuvveti, aslarına kendi isteklerini yaptırabilme yeteneğinde görülür. Yetki asıl kaynağını kuvvetten alır. Yetkinin bir başka kaynağı da mülkiyet hakkıdır ki, burada yetki yukarıdan aşağıya doğru inmektedir. Bunlarla beraber, yetki aşağıdan (astlardan) yukarı doğru da çıkabilmektedir. Bu astların yöneticiyi karar vermede yetkili kabul etmeleri, yani astların yöneticilere yetki hakkını tanımaları demektir.

⁸⁷ Vahdet Aydın, **Örgüt Gerçeği ve Personel Sorunları**, SBF Yay., Ankara 1977, s.114.

⁸⁸ Oluç, **İşletme Organizasyonu ve Yöntemi**, age., s.234.

astı denetleyebilme gl nedeniyle yapılırken, bu kavramla karıştırılma ihtimali olan işbölümü ise, bir insanın yapabileceği işlerin sınırlı olması, dolayısıyla uzmanlaşmaya gidilerek verimliliğin artırılması ihtiyacından kaynaklanmaktadır.

Faaliyetlerin kümelendirilmesi, yani bölümlere ayrılması işlemi, örgütlerin çalışma sahaları içinde, genellikle, fonksiyonel bölümleme, üretime göre bölümleme, coğrafi şartlara uygun bölümleme ve müşteri esasına göre bölümleme şeklinde yapılmaktadır⁸⁹.

Fonksiyonel bölümleme; bu tip bölümlere ayırmada, yapılacak işler ve görevler göz önüne alınmaktadır. Buna göre, bir işletmede işler işletme fonksiyonları olan üretim, pazarlama, finans ve personel gibi faaliyet alanlarına ayrılır. O halde bu tür örgüt yapılarında fonksiyonlar önemli bir role sahiptir. Bu nedenle fonksiyonel blmlemde ileri bir ihtisaslaşma ön plana çıkmaktadır. Ancak, faaliyetlere göre ihtisaslaşmanın ne çıkması, örgütün bir bütün olarak amacının gözden kaçmasına neden olabilmekte ve bu yüzden geniş bir koordinasyon zorunluluğu ortaya çıkmaktadır.

retime göre bölümleme; bu tip bir blmlemde üretilen mal veya hizmetle ilgili faaliyetler bir araya getirilmektedir. Yani rgt yapısı üretime yönelik bir şekilde oluşturulmaktadır. Üretim esasına göre yapılan bir bölümleme, üretilen mal ya da hizmete yönelik ihtisas bilgilerinden yararlanmaya imkân verdiği gibi, birimler arasında koordinasyonu da kolaylaştırmaktadır.

Coğrafi şartlara göre bölümleme; bu bölümleme şeklinde bölgesel özellikler ve problemler göz önüne alınır. Böylece, bölgesel konularda, yerin ve şartların etkileri dikkate alınarak özel bir itina gösterilmektedir.

Müşteri esasına göre bölümleme; bu tip blmlemde ise, örgütün ulaşmak istediği hedef müşteri kümelerinin genel özellikleri ve talepleri dikkate alınmakta ve faaliyetler buna göre gruplandırılmaktadır. Mesela bir spor işletmesi, yaş ve cinsiyete göre spor programları retecekse, bölümleme işlemi bunlara uygun şekilde ayrı ayrı yapılmalıdır.

Bunların yanı sıra **zaman, süreç veya makine** temeline göre bölümlere ayırma şekilleri de bulunmaktadır⁹⁰. Zaman temeline göre yapılan bölümleme, örgütsel faaliyetlerin çeşitli nedenlerle günün 24 saatini alacak şekilde olması ve bu yüzden zamanın aralıklı olarak kullanılması gerektiği durumlarda yapılmaktadır (vardiya usulü alıma gibi). Makine temeline göre yapılan bir blmlemde ise, faaliyetler bir süreç veya belli makinelere göre düzenlemektedir (bir spor işletmelerinde kondisyon kazandıran aletler bölümü gibi).

⁸⁹ Zoga, **İdarecilik ve Sanatı**, age., s.116-118.

⁹⁰ Cemalcılar ve diğerleri, **age.**, s.121.

Örgütsel yapıyla ilgili üzerinde durulması gereken bir diğer konu, **informal örgüt** yapılarıdır. Zira örgütlerin formal yapıları yanında, bir de informal (biçimsel olmayan) yapıları bulunmaktadır. İnfomal örgüt olarak ta adlandırılan bu yapı formal örgüt içinde kendiliğinden doğal olarak oluşan, planlanmamış ve resmi bir nitelik taşımayan ilişkiler düzeni şeklinde tanımlanabilir. Örgüt üyelerinin kişisel ihtiyaç ve beklentilerinden doğan bu ilişkiler, formal örgüt tarafından pek önemsenmemekle birlikte zaman zaman örgütün tümü üzerinde etkili olabilmektedir. Bu etki bazen çeşitli informal yollardan örgütün çalışmasını destekleyerek iş performansını ve verimliliği artırdığı gibi bazen de örgüt içinde *baskı grupları (veya klikler,)* şeklinde gelişerek örgütsel havayı olumsuz yönde etkileyebilir. Bu nedenle formal örgüt yönetiminin, informal ilişkilerin özel yapıları hakkında bilgi sahibi olarak, örgütsel amaçlara bu gruplarla birlikte bir *ekip ruhu* içinde ulaşması gerekmektedir.

Burada bir örgütlenme ilkesini kısaca hatırlamakta yarar vardır; örgütsel yapı oluşturulurken imkânlar ölçüsünde dikey yerine yatay ilişkilerin hakim olduğu bir düzenlemeye gidilmelidir. Çünkü dikey ilişkilerde problemlerin çözümü güçleşmekte ve bu nedenle iş görenler arasında informal ilişkilerin doğma ihtimali belirmektedir. Yukarıda da değinildiği gibi, bu tür ilişkiler, biçimsel olan tüm ilişkileri etkileyebilmektedir. Bu bakımdan, yöneticiler, örgütlerde ortaya çıkan informal ilişkileri tarafsızlaştırarak örgüt lehinde kullanabilme yolları üzerinde durmalıdırlar.

Örgütsel yapıyı açıklamak üzere, örgüt şemalarından yararlanma yoluna gidilir. Şemalar örgütün bir bütün olarak görülmesini sağlayan çok faydalı araçlardır. Çünkü bir *örgüt şeması* yetki ve hesap verme ilişkilerinin, faaliyetlerinin ve haberleşme kanallarının saptanmasında yardımcı olur⁹¹. Örgüt içinde belirli unsurlar ve bunlar arasındaki ilişkileri genel hatları ile ortaya koyan örgüt şemaları, yöneticilerin ve diğer çalışanların örgütü ve örgütsel faaliyetleri tanıması açısından önemli bir rehber niteliğindedir. Ancak örgüt şemaları örgütün formal yapısını açıklamaktadır. Bu nedenle şemalarda yer almayan informal ilişkilerin örgütsel yapı üzerindeki etkileri de göz ardı edilmemelidir.

3. Yönetme

a. Tanımı ve Anlamı

Yönetme, planlama ve örgütlenme süreçleri sonunda oluşturulan yapının belli örgütsel amaçlar doğrultusunda çalıştırılması, harekete geçirilmesi ile ilgili fonksiyondur. Yönetim alanında bu kavramla aynı anlama gelen yönetme,

⁹¹ Hicks, age., s.335.

yürütme, uygulama ve emir-kumanda gibi terimler de kullanılmaktadır. Ancak kullanılan kelime ne olursa olsun temel düşünce, plan ve programların uygulanmaya konulmasıdır⁹².

Örgütün harekete geçirilmesini sağlayan yönetme fonksiyonu, eldeki beşeri ve fiziki kaynakları etkin bir şekilde kullanarak örgütü amaçlara yöneltir. Bu noktada, insanlara iş yaptırma, onları amaçlar doğrultusunda çalıştırma söz konusu olmaktadır. Böylece, bu süreçte, yönetici ilk kez yönetimi altındaki kişilerle karşı karşıya gelir⁹³. Yönetici, önceki yönetim süreçlerinde her ne kadar insan unsuru ile çalışsa da bu süreçlerin kapsam ve niteliği itibari ile bu çalışma nihayet statik bir mahiyettedir. Oysa, örgüt yöneticisi, insan unsuru ile ancak yönetme aşamasında tam olarak buluşmaktadır⁹⁴. Çünkü yöneticinin astlarının faaliyetlerini etkilemesi ve onlara neyi, nasıl yapacaklarını bildirerek harekete geçirmesi yönetim aşamasında söz konusu olmakta, böylece statik durumdan dinamik bir duruma geçilmektedir.

Bu açıdan bakıldığında yönetme fonksiyonunun temel konusu, insandır. Ancak, insanların yer aldığı her örgütte insanlarla ilgili pek çok sorunun olduğuda bir gerçektir. Zira insanlar yetenek ve beceri bakımından birbirinden farklıdır ve bir insanın yapabileceği işler de sınırlıdır. Kaldı ki, psiko-sosyal yapıda bir varlık olan insanı tanıma ve anlama güçlüğü de ortadadır. Bu nedenle insanları örgütsel amaçlara yöneltebilme oldukça zor bir iştir. İşte, yönetme fonksiyonunu önemli kılan husus, konusu ve hareket noktasının insan olmasıdır.

Yönetme fonksiyonu insanları belli amaçlar doğrultusunda harekete geçirmeyi sağlayan bir faaliyet olduğuna göre, *emir verme* işlemiyle çok yakından ilişkilidir. Çünkü yöneticiler astlarına emir verme veya başka yollarla ne yapması gerektiğini bildirirler⁹⁵. Planların hayata geçirilmesi ancak emir verme işlemiyle mümkündür. Bu nedenle, “yönetme fonksiyonunun etkin ve verimliliğinin emretme biçimine geniş ölçüde bağlı olduğu”⁹⁶ söylenebilir. O halde, yöneticilerin, etkin bir yönetme sistemi sağlayabilmesi için, emir verme işleminin mahiyeti hakkında yeterli bilgiye sahip olmaları gerekmektedir.

b. İyi Bir Emrin Özellikleri

Yönetme sürecinin ihtiva ettiği en önemli unsurların başında, emir verme işlemi gelir. Emir, bir hareketi başlatmadır. Emrin konusunu, hareketin ne olacağı, nerede başlayacağı ve nerede biteceği teşkil eder⁹⁷. İyi bir emrin, en

⁹² Massie, **age.**, s.104.

⁹³ Cemalcılar ve diğerleri, **age.**, s.104.

⁹⁴ Tosun, **age.**, s.87.

⁹⁵ Newman, **age.**, s.87.

⁹⁶ Tosun, **age.**, s.93.

⁹⁷ Voltmer and Esslinger, **age.**, s.83-84.

azından, makul, tam ve açık olması gerektiğini belirten Newman, bu özellikleri şöyle anlatmaktadır⁹⁸:

Emrin makul olması, akla yakınlığı ve yapılabilirliği ifade eder. Bir kimseden makul saymadığı bir şeyi istemek, moral üzerinde olumsuz etki yapar. Bu nedenle emir, onu yerine geçirecek olanın kapasitesi ve yeteneklerine uygun bir mahiyette olmalıdır. Yöneticiler de asıllarının emri yerine getirebilecek bilgi ve yeteneğe sahip olup olmadığını, mevcut imkânların emrin uygulanmasına imkân verip vermediğini göz önünde bulundurmalıdır.

İyi bir emrin ikinci özelliği, tam olmasıdır. Tam bir emir, emri alan kimselerin zihninde neyi, ne zaman yapacağı konusunda şüphe bırakmaması gerekir. Bununla birlikte, işle ilgili miktar, kalite ve verilen zamanın belirtilmesi emre uymayı kolaylaştırmaktadır.

Nihayet iyi bir emir, açık olmalıdır. Bu özellikte önemli olan husus, emrin onu alan kişi için anlaşılır olmasıdır. Bu nedenle, yönetici kendini astının yerine koyarak ne söylemesi gerektiğini ona göre belirlemelidir. Ayrıca emirde kullanılan dil de ast tarafından kolaylıkla anlaşılabilir şekilde açık ve net olmalı, muğlak ifadelerden kaçınılmalıdır. Yazılı emirlerde bu hususa özellikle dikkat edilmelidir.

Emirler yazılı veya sözlü olabilir. Emirler basitse, emri yerine getireceklerin ne yapabileceği konusunda bilgileri varsa veya aciliyeti olan durumlarda, *sözlü emirler* daha çok tercih edilmelidir. Ancak, görevin kompleks olduğu zamanlarda, bir grup insan arasındaki koordinasyon esnasında ve geniş ölçüde ayrıntılara girildiğinde, *yazılı emirlere* ihtiyaç duyulur⁹⁹. Bundan başka, emrin muhatabının birden çok olduğu, emrin icrasının uzun bir süre aldığı, emrin muhtevasının karmaşık ve ayrıntılı olduğu veya emrin önemli bir icraatla ilgili bulunduğu durumlarda, ana noktaları itibarıyla emirlerin yazılı hale getirilmesinde büyük yarar vardır¹⁰⁰.

Öte yandan örgüt mensuplarının, kendilerine yazılı veya sözlü emir yoluyla verilen görevleri yerine getirmek için çaba sarf etmeye istekli olup olmadıkları hususu, örgütsel faaliyetlerden etkin sonuçlar alınmasında önemli bir rol oynamaktadır. Eğer her örgüt üyesinde emir ve talimatları yerine getirme arzusu ve isteği varsa, örgütsel amaçlara ulaşmada etkinlik sağlanmış olacaktır. Personelde bu isteği artıran faktörlerin başında da *motivasyon* gelmektedir.

⁹⁸ Newman, *age.*, s.412-413.

⁹⁹ Frost, Lockhard and Marshal, *age.*, s.35-36

¹⁰⁰ Newman, *age.*, s.414.

Motivasyon, personeli belli amaçlar doğrultusunda harekete geçirmekle ilgilidir. Bu fonksiyon, büyük lde bireylerin ihtiyaçlarını belirleme ve bu ihtiyaçları karşılamaya yardım etmeyi ierir¹⁰¹. Bir rgt istediği kadar nitelikli personele ve gelişmiş imknlara sahip olursa olsun, eğer insan kaynaklarını isteklendirerek harekete geiremezse o örgütün başarılı olma şansı büyük lde azalacaktır. Çünkü motivasyonun bulunmadığı bir örgüt ortamında verilen emirlerin yerine getirilme düzeyi düşük kalmaktadır. Bunun bir sebebi, emirlerin yerine getirilmesinin personelin kabul alanıyla sınırlı oluşudur. Motivasyondan gereği gibi yararlanmak suretiyle kabul alanının genişletilmesi mümkün olmakta ve aynı zamanda emrin etkili ve iyi şekilde yerine getirilmesi hususunda azimli bir davranış yaratılmaktadır¹⁰².

Bu noktada temel sorun, ayrı ayrı ihtiyaçları ve kişilikleri olan bir grup insanın örgütsel amaçlara nasıl yönetileceği, başka bir deyişle nasıl motive edileceęidir¹⁰³. İnsanların, kendilerine verilen emirlere gösterecekleri tepkiyi belirleyen çeşitli arzu, istek, ihtiyaç ve inançları vardır. Yöneticinin bunları bilmesi, personelin davranışlarını analize tabi tutması, her insanın farklı olduğunun bilincinde bulunması gerekir. Başka bir deyişle, bir yönetici iş arka-daşları arasında azami derecede motivasyon sağlayabilmek için insan davranışlarını tam olarak anlamalı, onların davranışlarını etkileyen hususları bilmeli, nelerin tatmine ve nelerin tatminsizliğe yol açtığını arařtırmalıdır¹⁰⁴.

c. Liderlik Tipleri

Bir örgütün amaçları doğrultusunda harekete geçirilmesi, çalışanların örgütsel amaçlara yönlendirilmesi gerçekten g bir iştir. Örgütün yönetimi liderliği gerektirmekte ve o örgütün başında bulunan yöneticilerin de bu görevi üstlenmesi beklenmektedir.

Bu noktada, yönetici ve lider arasındaki farkların genel hatları ile bilinmesinde yarar vardır. Çünkü bu iki kavram zaman zaman birbirine karıştırılmakta ve çoğu kez birbirinin yerine kullanılmaktadır.

¹⁰¹ Frost, Lockhard and Marshal, **age.**, s.15.

¹⁰² Newman **age.**, s.427.

¹⁰³ Hicks, **age.**, s.366.

¹⁰⁴ İnsan davranışının fevkalade kompleks ve anlaşılması güç olduğundan, motivasyon prensipleri koymanın g olduğunu belirten Newman, insanlar arasında önemli kişisel farklılıkların olduğunu, insanların sürekli öğrenen ve değişen bir özellik taşıdığını ve bu nedenle tecrübe sonucunda bu konuda elde edilen bilgilerin idareciler için tam bir kılavuz teşkil edememesine hayret edilmemesi gerektiğini ifade etmektedir. Bununla birlikte, çoğu kişileri etkileyen bazı faktörler üzerinde geniş lde fikir birliğinin mevcut olduğunu söyleyen Newman, bu faktörleri şu şekilde açıklamaktadır: Daha yüksek gelir, sosyal statü ve sayęı, güvenlik, ilginç iş, ilerleme fırsatı, yapılmaya değer bir işe sahip olma, kişisel kudret ve etki sahibi olma, kişiliğe sayęılı olma, adil, dikkatli ve sürekli nezaret (Bkz. Newman **age.**, s.427-432).

Yöneticilik, her şeyden önce, bir meslektir; yöneticiler bulunduğu makama tayin edilirler ve yasaların kendilerine verdikleri yetkiye dayanarak ödüllendirip, cezalandırma gibi yollarla astlarını etkilemeye çalışırlar. Kısaca yöneticiler, örgütsel amaçlara ulaşmak için, yetkilerini yasalar çerçevesinde ve mevcut örgütsel yapı içinde kullanan kişilerdir.

Oysa liderler, belli amaçları gerçekleştirmek üzere faaliyette bulunan insan grupları içinden seçilirler. Ancak liderler grup içinden doğal olarak ortaya çıktığı gibi, tayin de edilebilirler. Başka bir deyişle bir lider grubunun problemlerini çözümlmeye ve arzulanan hedeflere erişmeye yardımcı olacak açık ya da ima edilen yeteneğinden dolayı tayin edilmekte veya seçilmektedir¹⁰⁵. Liderler, resmi makamlar tarafından belirtilen faaliyetler üzerinde performans göstererek diğerlerini etkilerler¹⁰⁶. Bu etkileme, insanların gönüllü bir işbirliği sürecinde örgütsel amaçlara yönlendirilmelerini ifade etmektedir. Dolayısıyla bütün yöneticilerin, idealde, bir lider olması beklenir.

Kuşkusuz, bir yöneticinin aynı zamanda lider olarak kabul görmesi için, yetkilerinin sınırlarını belirleyen yasaların ve ilgili mevzuatın dışında yeni ve farklı davranış biçimleri ortaya koyarak astlarını etkileyebilme, dolayısıyla onları örgütsel amaçlara yönlendirebilme gücüne sahip olması gerekir. O halde bir lider olarak yönetici, örgüt üyelerini belli amaçlara yönlendirmede, klasik yöneticilik uygulamasını aşan davranış biçimlerini ortaya koyabilen kişidir. Buna rağmen bütün liderler yönetim fonksiyonlarında gerekli olan kabiliyetlere sahip olmayabilir ve yüzden bütün liderler, yönetici pozisyonunda bulunmayabilir¹⁰⁷. Yani bir kişinin diğerlerini etkiliyor olması, bu kişinin aynı zamanda planlama, örgütleme, koordinasyon veya kontrol fonksiyonlarını yerine getirebileceği anlamını taşımamaktadır. Ancak ideal olanı, yöneticilerin aynı zamanda önderlik niteliklerine de sahip olmaları ve önderlerin yaptıkları işleri yapmalarındır¹⁰⁸.

Başarılı bir lider olabilmek için kişinin yetenek, beceri ve kabiliyetlerini iyi anlaması, düşüncelerine güven duyması, kendine karşı saygı beslemesi ve liderliğin özünü teşkil eden *etkileme gücüne* sahip olması gerekir. Bununla beraber, liderler yönettikleri insanların duygu, düşünce ve inançlarına karşı hassas ve duyarlı bir yaklaşım içinde hareket etmelidirler. Tüm bunlar olduğunda liderin motivasyonu tam ve doğru olacak; tıpkı zor fiziksel egzersizlere güçlü bir vücudun dayanabilmesi gibi liderliğin getireceği stresi de ancak güçlü bir ruhsal yapı kaldıracaktır¹⁰⁹.

¹⁰⁵ Robert N. Singer, **Coaching, Athletics and Psychology**, McGraw Hill Co., NewYork, St. Louise. San Fransisco 1972, s.156.

¹⁰⁶ Leith, **agm.**, s.214.

¹⁰⁷ **Aynı eser.** s.2 14.

¹⁰⁸ Koçel, . **İşletme Yöneticiliği, age.**, s.258.

¹⁰⁹ Frost, Lockhard and Marshal, **age.**, s.18.

Çeşitli alanlarda; orduda, sanayide, işletmede, eğitimde, sporda ve başka sektörlerde hangi tip liderliğin etkili olduğu, başka bir deyişle değişik tiplerdeki liderliğin nasıl uygulanacağına ilişkin çalışmalar çok sayıda araştırmaya konu olmuştur. Liderlik tipi, temelde bir yöneticinin astları ile olan ilişkiler sürecinde ortaya koyduğu belirli özellik ve davranış biçimlerini ifade etmektedir. Bu özellik ve davranış biçimleri, yöneticinin kişisel yeteneği, içinde bulunduğu çevresel şartlar astların beceri ve eğitim düzeyleri ile görev yaptığı örgütsel yapıya göre değişebilir. Kendi yaklaşımını seçmek isteyen yöneticiye bir çerçeve sağlayan liderlik tipleri; diktatör lider, otokratik lider, demokratik lider ve serbesiyetçi lider başlıkları altında toplanmaktadır¹¹⁰.

Diktatör lider, işlerini ceza korkusu ile yürütür. Astları ile ilişkilerini tenkit edici ve olumsuz tavırlarla sürdürür. Astlarının iyi çalışmasını bekler, aksi durumda cezalandırma ve işten atma yoluna başvurur. Bu yaklaşım bazen kısa dönemlerde etkili olabilir. Fakat uzun dönemde astların iş tatminini yok etmesi nedeniyle başarılı bir iş ortamı oluşturulamaz.

Otokratik lider, astların iş tatminlerine önem veren ve kendisine güven duyulmasını isteyen babacan roledir. Bu tip liderliğin başarılı olması için liderin, kişiliği ile saygı ve bağlılık yaratacak derecede güçlü ve akıllı bir kişi olması gerekir. Astların tatmin olmaları sadece kendi üstlerinin iyi niyetine bağlıdır. Çünkü bu tip liderler genellikle tek başlarına karar verirler. Astların liderlik yönlerini geliştirme imkân oldukça azdır. Bu tip liderlikte liderin sürekli iş başında olması gerekir, aksi halde işler yürümez.

Demokratik lider, sadece kendi yetenekleri ile değil fakat astlarına danışarak ve onlarla tartışarak iş görür. Astların, planlama, karar verme ve örgütleme faaliyetlerine katılmalarını teşvik eder. Astların inisiyatif sahibi olmalarını ve serbestçe iletişimde bulunmalarını isterler. Bu tip liderlik yardımlaşmayı teşvik eden bir ortamın oluşması ve astların yöneticilik yeteneklerini geliştirmeleri ile sonuçlanır. İş tatminine grubun başarı kazanması hissi ile ulaşılır.

Serbesiyetçi liderlik, astların kendi amaçlarını kendilerinin belirlemesine ve kendi kararlarını kendilerinin vermesine dayanır. Lider kendi rolünü diğer grup üyelerininki gibi görür. Grubun bireysel hareket etmesine izin verir, bu nedenle grup farklı yönlere kolayca kayabilir.

¹¹⁰ Massie, age., s.97-98.

Yukarıda genel hatları ile verilen liderlik tipleri yöneticilerin kendi liderlik yaklaşımını belirlemelerine ışık tutmakla beraber, bunlarla sınırlı kalmak zorunluluğu da yoktur. Bu nedenle, her yönetici liderlik davranışlarını belirlerken kendi durumunu, şahsiyetini incelemeli, astlarının yetenekleri ile çevresel şartları dikkate almalıdır. Burada hatırlanması gereken önemli bir nokta, bütün şartlar altında iyi bir liderliği temsil etmek, tek bir liderlik tarzı veya tek bir lider tipi ile olmadığıdır¹¹¹.

Liderlik tipiyle ilgili olarak Mc Gregor, (1960) “İşletmenin İnsan Gücü (The Human Side of Enterprise)” isimli eserinde yöneticilerin astlarını motive etmede ortaya koydukları davranış biçimlerini, birbirine zıt iki varsayım çerçevesinde toplamıştır. Mc Gregor, X ve Y teorisi olarak adlandırdığı her iki liderlik yaklaşımını, insan tabiatı ve davranışları ile ilgili varsayımlara dayandırarak geliştirmiş ve varsayımların özelliklerini şöyle açıklamıştır¹¹²:

X Teorisinin varsayımları: (1) Vasat bir insan doğuştan çalışmayı sevmez ve imkân bulduğunda isten kaçır, (2) İnsanların çoğu örgütsel amaçlara ulaşmada yeterli çabayı göstermeleri için zorlanmalı, denetlenmeli, yönetilmeli ve ceza ile korkutulmalıdır. (3) Vasat bir insanın sınırlı ihtirasları vardır. Her şeyden önce güven içinde olmaya çalışır, yönetilmek ve sorumluluktan kaçmak eğilimindedir.

Y Teorisinin varsayımları: (1) Fiziksel ve zihinsel çalışma oyun oynamak veya dinlenmek kadar tabiidir. (2) Kişi tespit edilen amaçlara ulaşmada kendi kendini yönlendirip kontrol edebilir. (3) Başarının ödüllendirilmesi ile amaçlara bağlılık doğu orantılıdır. (4) Vasati bir insan uygun koşullar altında yalnızca sorumluluğu kabul etmeye değil fakat daha fazla sorumluluğu yüklenmeye de hazırdır. (5) Örgütsel problemlerin çözümünde yetenek ve yaratıcılık, yüksek hayal gücü hemen hemen toplumdaki her bireyde bulunur. (6) Modern sanayi toplumunda, vasat bir insanın kültür potansiyelinin yalnızca küçük bir bölümden yararlanır.

Hiç şüphesiz liderlikle ilgili yukarıdaki yaklaşımlar günümüz örgütlerinde insanların daha yüksek bir verimlilik doğrultusunda çalıştırmalarında yöneticiler için faydalı bilgiler sunmaktadır.

Ancak, yöneticilerin kendi varsayımlarını ve eğilimlerini dikkate almaları, kendi görüşlerine ve kendi özel koşullarına uygun liderlik tiplerini

¹¹¹ Singer, *age.*, s.158.

¹¹² “Douglas Mc Gregor, *The Human Side of Enterprise*, Mc Graw Hill Book Company. New York, 1960”, Massie, *age.*, s.99’daki alıntı. Daha fazla bilgi için ayrıca bkz. Hicks., *age.*, s.383-400.

geliştirmeleri gerekir¹¹³. Değişik alanlarda, değişik durumlarda, örneğin eğitimde, sporda farklı liderlik karakteristikleri söz konusudur. Bir yönetici belli durumlarda başarılı olurken başka bir durumda aynı başarıyı göstermeyebilir. Bu nedenle yönetici yukarıdaki yaklaşımlardan faydalanılırken; bu yaklaşımların birinin diğerine üstünlüğünü tercih etmek yerine, belli durumlarda hangi yaklaşımın daha etkin olacağını görmeli ve bu yaklaşımları en uygun ve yararlı olabilecek tarzda kullanabilmelidir. Önceden de ifade edildiği gibi yönetici kendi liderlik yaklaşımını içinde bulunduğu örgütün yapısı, şartları, personelin nitelikleri ve kendi becerileri çerçevesinde belirleyerek faaliyetlerini sürdürmelidir.

4. Koordinasyon

a. Tanımı ve Anlamı

Yönetimde koordinasyon, örgütteki insanların çabalarının uyumlaştırılması ve örgütsel amaçlara yöneltilmesi ile ilgili faaliyetleri kapsayan bir fonksiyondur. Koordinasyon terimi, bir örgütün çeşitli unsurlarını, örgütün amaçları doğrultusunda birleştirip bütünleştirmek, onların denetimini sağlamak anlamına gelir¹¹⁴. Henri Fayol koordinasyonu *çalışmayı kolaylaştırmak ve başarı sağlamak için bir örgütün bütün faaliyetlerinin ahenkleştirilmesi* olarak görmekte, diğer bir deyişle, *malzeme ve faaliyetlerin arzu edilen ölçüde akort edilmesi ve sonuçlara yöneltilmesi* olarak tanımlamaktadır.¹¹⁵

Bu fonksiyon, örgüt içindeki farklı ünitelerde görev yapan kişilerin birbirlerinin faaliyetlerinden haberli olmasını sağlayarak, yöneticiye emri altındaki insanlardan *ahenk ve uyum içinde çalışan bir ekip* oluştırma imkânı verir. Ancak örgüt içinde her zaman kendi kişisel amaçlarına öncelik veren bu yüzden *ekip ruhunun* oluşturulmasını güçleştiren kişi veya gruplar çıkabilir. Yönetici örgütünün amaçları adına ilgili herkesin katkısını sağlamaya çalışarak bu tür olumsuz gelişmelerle mücadele etmelidir¹¹⁶.

Aksi durumda koordinasyon sağlamada başarısızlık meydana gelecek ve bunun sonucunda da örgütte sık sık karışıklıklar, ayrı birimlerince görülen benzer işlerde çatışmalar, personel arasında sürtüşmeler, değişik birimler tarafından yürütölen yönetsel faaliyetlerde uyumsuzluk, örgüt imajının zedelenmesi ve nihayet beşeri ve maddi kaynakların verimli kullanılmaması gibi sorunlar doğabilecektir. O halde örgütlerde çeşitli faaliyet ve çabaları ortak

¹¹³ Massie, **age.**, s.99.

¹¹⁴ Voltmer and Esslinger, **age.**, s.80.

¹¹⁵ “Henri Fayol, **General and Industrial Management**, Sir Isaac Pittman and Sons Ltd., London 1949, s.53’, Zoga **age.**, s.74’deki alıntı.

¹¹⁶ Voltmer Esslinger, **age.**, s.80.

bir amaç doğrultusunda birleştiren ve böylece uyumlu bir çalışma ortamının oluşmasına imkân sağlayan koordinasyon, bütün yöneticilerin vazgeçilmez temel görevlerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Koordinasyon faaliyetinin önemi, bir insan organizması ile örgütlerin işleyişi arasındaki benzerlik çerçevesinde de açıklanabilir. Çeşitli organlardan oluşan bir insan vücudu için bu organların faaliyetlerinin birbiri ile uyumu ne anlama geliyorsa, çeşitli birimlerden meydana gelmiş bir örgüt için de koordinasyon aynı anlamı taşımaktadır¹¹⁷. Bu açıdan bakıldığında, insan organizmasını oluşturan çeşitli organlar arasındaki uyuma benzer bir şekilde, örgütlerin de düzgün ve uyumlu işleyen bir kuruluş olabilmeleri için koordinasyon fonksiyonu hayati bir değer taşımaktadır.

Yönetimde koordinasyon faaliyetine duyulan ihtiyaç, temelde, çevrede meydana gelen değişmelerden ve içi uyum sorunundan kaynaklanmaktadır. Örgütlerin sürekli değişen bir çevrede faaliyet göstermeleri yanı sıra giderek büyümeleri sonucu bugünün yöneticileri eskiye göre çok daha karmaşık bir koordinasyon görevi üstlenmek zorundadır. Çünkü örgütler, hacim bakımından büyüdükçe örgütü meydana getiren çeşitli unsurlar arasında uyumun sağlanması ve çabaların etkin bir biçimde birleştirilmesi gerekir. Öte yandan, yeni teknikler, iş hacminde ve rekabet şartlarında meydana gelen değişiklikler, yeni mevzuat ve alışılmış iş metotlarında değişikliklere sebep olan diğer etmenler de koordinasyon görevini ağırlaştırmaktadır¹¹⁸.

Ancak bunlara karşılık, yönetim alanındaki gelişmeler ve yöneticilerin yararlanacağı bilgilerdeki hızlı artış, koordinasyonla ilgili sorunları çözümleyebilecek düzeydedir. Aşağıdaki paragraflarda etkili bir koordinasyonu sağlayabilecek bazı hususlar açıklanmaya çalışılmıştır.

b. İyi Bir Koordinasyonun Özellikleri

Koordinasyonun etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesinde engelleyici ve yardımcı olan bazı hususlar bulunmaktadır. Koordinasyonu engelleyen çoğu sorunun temelinde, diğer yönetim fonksiyonlarının gerektiği şekilde uygulanmaması yatar¹¹⁹. Zira koordinasyon yönetimin diğer fonksiyonları ile çok yakından ilişkilidir. Onlardan ayrı bir faaliyet değildir. İdeal olarak, koordinasyon bütün idari faaliyetlere yayılmış ve dağılmış bulunur ve bütün idari faaliyetler koordinasyon sağlanmasında rol oynarlar¹²⁰. Koordinasyon; planlama, örgütlenme, yürütme, personelin yetiştirilmesi ve kontrol gibi fonksiyonların bileşkesi olduğuna ve bunlarla çok sıkı bağlarla bağlanmış bulunduğu göre, iyi bir koordinasyonun ilk şartı şüphesiz ki, bu

¹¹⁷ Zoga, **age.**, s.74.

¹¹⁸ Newman, **age.**, s.447.

¹¹⁹ Voltmer and Esslinger, **age.**, s.81.

¹²⁰ Newman, **age.**, s.446.

fonksiyonların ayrı ayrı eksiksiz yerine getirilmesidir¹²¹. Bu açıdan bakıldığında, planlama yokluğunun veya yetersiz oluşunun, hatalı örgütlenmenin, bir yürütme ve denetimdeki eksikliğin koordinasyon faaliyetlerini etkisiz kılacağı söylenebilir. O halde bu fonksiyonlardan birkaçı veya hepsinin birden yetersiz oluşu, etkili bir koordinasyon sağlamayı engelleyecektir.

Koordinasyonla ilgili sorunların bir diğer nedeni de örgüt içindeki zayıf iletişimidir¹²². Gerçekten de koordinasyonun etkili olabilmesi, büyük ölçüde, iyi işleyen bir iletişim sistemine bağlıdır. Çünkü üretim sırasındaki başarısızlıklar ve yanlış anlamalar genelde iletişim ağının zayıflığından kaynaklanmaktadır¹²³. İyi işleyen bir iletişim sistemi ile çalışanlar birbirinden haberli olacakları için, yanlış anlamaların ve kaynakların verimsiz kullanılmasının önüne geçilebilecektir. Bu nedenle, başarılı bir koordinasyon, etkin bir haberleşmenin nihai ürünü olarak ta nitelendirilebilir¹²⁴. İletişim, koordinasyon faaliyetlerinin önemli ve gerekli bir parçası olarak, tıpkı koordinasyon gibi, yönetim sürecinin her aşamasına yayılmış olmalıdır. Örgüt içindeki iletişim sistemi, çeşitli şekillerde; sağdan sola, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru bir bilgi akışı şeklinde görülür. Ancak etkili bir iletişim için sadece bilgi ve emirlerin alışverişı değil, aynı zamanda davranışların ve hislerin de etkileşimi olmalıdır¹²⁵.

Bu noktada, koordinasyonu güçleştiren bir başka faktör olarak, “iş gruplarını teşkil eden fertlerin normal sosyal münasebetler dolayısıyla, nizam ve kaide formaliteleri dışında birbirlerine tesir etmeleri”¹²⁶ gerçeği üzerinde de durulmalıdır. Bireysel beklentiler ile örgütsel amaçlar arasındaki uyumsuzluk, işyeri dışındaki dostluklar, şahsi davranışlar (yöneticiye kızgınlık vs.) örgütteki iletişim ve koordinasyon sistemini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu nedenle, yönetici örgütteki tüm personelin ihtiyaçları hakkında bilgi sahibi olmalı, onları görev ve rolleriyle ilgili olarak bilgilendirmeli ve örgütün önemli üyeleri olduklarına inandırmalıdır.

Her yöneticinin temel bir görevi olarak kabul edilen koordinasyon faaliyetinin geliştirilmesi ve etkinlikle yerine getirilmesi için aşağıdaki hususların dikkatten uzak tutulmaması gerekmektedir¹²⁷.

- Basitleştirilmiş örgüt

¹²¹ Tosun, **age.**, s.123.

¹²² Voltmer and Esslinger, **age.**, s.82.

¹²³ Frost, Lockhard and Marshal, **age.**, 34.

¹²⁴ H.Sami Güven, “Örgütlerde Temel Bir Yönetim İşlevi Olarak Koordinasyon”, **Amme İdaresi Dergisi**, C.17, 5.4. Aralık 1984, s.82.

¹²⁵ Frost, Loekhard and Marshal. **age.**, s.35.

¹²⁶ Richard Podol, “Sevk ve İdarenin Fonksiyonları”, Zoga, **age.**, s.110

¹²⁷ Newman, **age.**, 448-460; Voltmer and Esslinger, **age.**, s.80-84.

- Uyumlaştırılmış program ve politikalar
- İyi düzenlenmiş haberleşme metotları
- Gönüllü koordinasyona yardımcı olma yolları
- Rehberlik etme yoluyla koordinasyon

- **Basit bir örgütsel yapının kurulması:** Örgütsel yapının oluşturulması sürecinde çeşitli faaliyetleri bölümlere göre ayrıma tabi tutarken koordinasyonu kolaylaştıracak şekilde hareket edilmelidir. Birbirleriyle ilgili faaliyetler aynı yönetim birimi içinde toplandığı takdirde, koordinasyonun kolaylaşacağı açıktır. Benzer faaliyetlerin aynı birim çatısında toplanmasıyla o birimin başında bulunan yönetici, bu faaliyetlerden sorumlu olacağı için, koordinasyon kolaylaşmış olur. Bu nedenle, birbirleriyle ilgili faaliyetlerin, daha etkili bir koordinasyon sağlamak bakımından, bir arada toplanmasına ve bir tek idareciye bağlanmasına dikkat edilmelidir.

Burada üzerinde durulması gereken diğer bir husus, görev, yetki ve sorumluluk tanımlarının net bir şekilde yapılması, sınırlarının belirlenmesi, kimin ne iş yapacağını tam olarak gösterilmesidir. Kimin ne yaptığının açıkça bilinmemesi, doğal olarak, koordinasyonda aksaklıklara yol açacaktır. İki yönetici aynı faaliyetten sorumlu olduklarını sandıkları zaman, ortaya pek çok sorun çıkabilir. Sorunlar, örgüt kılavuzları ile görev ve ilişkileri açıklayan bilgilerin tüm personele ulaştırılması halinde en asgari düzeye indirilebilmektedir. Bunlar, aynı zamanda, sorumluluk, görev ve yetki çakışmalarını da azaltmaktadır.

- **Uyumlaştırılmış program ve politikalar:** Koordinasyonu geliştirmek bakımından planlar arasında tutarlık ve faaliyetlerin zaman olarak ayarlanması, dikkat edilmesi gereken çok önemli konulardır. Özellikle farklı kişiler veya birimler tarafından yapılan planların birleştirici bir programa bağlanıp bağlanmadığının denetlenmesi gerekir. Bunun sonucunda planlar arasında tutarsızlık görülürse, düzeltme yoluna gidilir.

Ancak, planların sadece birbirleriyle tutarlı olması yetmez, bunların kapsadığı faaliyetlerin zaman bakımından da birbiriyle uyumlaştırılması gerekir. Amaca ulaşmak için gerekli olan faaliyetleri belirlemek, bu faaliyetlerin ne zaman başlayıp, ne zaman biteceğini ve bunlar için harcanacak zamanı tahmin etmek suretiyle zaman yönünden ayarlama yapılması, koordinasyonun etkinliğini artıracaktır.

- **İyi düzenlenmiş haberleşme metotları:** Etkili, iyi işleyen bir haberleşme sistemi koordinasyonu kolaylaştıran en önemli unsurlardan biridir. Bir örgüt içinde *kim kimin ne yaptığından habersiz* sözü sık sık kullanılan bir ifadedir. Bu tür bir yorum, örgüt içindeki iletişimin koptuğu durumlarda yapılır. Bu nedenle, örgütsel amaç, politika, plan ve programlarda yapılan değişiklikler

örgüt üyelerine sürekli olarak iletilmelidir. Acil durumlar bir dizi değişikliği gerektirebilir. Bu durumda yönetici, değişikliğin (durumun) tüm ayrıntılarını göz önüne alıp, gerekli bilginin herkese ulaşmasını sağlamalıdır.

Koordinasyonu kolaylaştırmak için gerekli bilgilerin çoğu, örgütü oluşturan birimler arasında belirli bir düzen içinde kullanılan formlar ve benzer nitelikteki yazılı raporlarla sağlanabilir. Bununla birlikte düzenli aralıklarla yapılan personel toplantıları daha çok bilginin iletilmesi için uygun bir ortam oluşturur. Bu gibi toplantıların dökümanları tüm personele dağıtılmak suretiyle toplantılara katılamayanların da bilgilendirilmesine çalışılmalıdır. Ayrıca düzenli sözlü raporlardan yararlanılarak koordinasyonu kolaylaştırıcı mahiyete açıklama ve yorumlar getirilebilir.

Koordinasyonun etkili olması, örgütsel faaliyetlerle ilgili bilgilerin özellikle resmi (formal) haberleşme araçlarıyla gerekli kişi ve birimlere sağlıklı bir şekilde ulaştırılmasındaki başarıya bağlıdır. Bu nedenle koordinasyonu geliştirmek isteyen bir yönetici, her şeyden önce, örgütün bütün kısımlarında işlerin yürütülmesiyle ilgili bilgilerin serbest ve zamanında alınıp verilmesini sağlamalıdır.

- **Gönüllü koordinasyona yardımcı olma yolları:** Koordinasyon sağlamanın en etkin yollarından biri de, personelin kendiliğinden birbirleri ile işbirliği yapmasıdır. Ayrı ya da beraber işlerde çalışan kişilerin, birbirlerinin ihtiyaçları ve karşılaştıkları güçlükler hakkında bilgi sahibi olmaları, koordine bir hareket tarzı üzerinde fikir birliği yapmalarına imkân vermekte ve böylece gönüllü koordinasyonun ortaya çıkması söz konusu olmaktadır.

Faaliyetlerinin koordine edilmesi gereken kişiler tarafından benimsenen *hakim bir amacın* olması gönüllü koordinasyon için gerekmektedir (Bir futbol takımında, bütün oyuncuların maçı kazanmak amacıyla *ekip ruhu* içinde mücadele etmeleri gibi). Eğer oyuncular kendi çıkarlarını (kişisel amaçlarını) takım için ikinci plana itmiyorlarsa koordineli şekilde hareket etme, uyumlu bir oyun kurma güçleşecek ve belki de oyunun kazanılması mümkün olmayacaktır.

Gönüllü koordinasyon için bir diğer yol, herkesin kabul edebileceği *gelenek* ve *terminoloji* geliştirmektir. Genel olarak kabul edilen gelenek ve terimler, insanların birbirleriyle anlaşarak çalışabilmelerini sağlamakta ve bunun sonucunda da gönüllü koordinasyon imkânları çoğalmaktadır.

İnformal ilişkileri teşvik etmek de gönüllü koordinasyona önemli katkılar sağlar. Çünkü resmi haberleşme sürecinde görülen boşluklar, gayri resmi ilişkilerle giderilebilmektedir. Haftasonu toplantıları, yemekli toplantılar, ortak projeler ve benzeri araçlar dostane ilişkilerin kurulmasını sağlamakta, böylece hem birçok konunun aydınlatılması, hem de kişiler arasında bir fikir birliğinin oluşması mümkün olmaktadır.

Bazı durumlarda yöneticiler arasındaki doğrudan ilişkiler, arzu edilen gayri resmi bilgi alışverişini tam olarak sağlayacak kadar sık olmayabilir. Böyle durumlarda bilgi alışverişi geliştirerek gönüllü koordinasyona yardımcı olacak *irtibat memurlarının* görev yapması çok yararlı olabilmektedir.

Nihayet, gönüllü koordinasyonu geliştirmek için kişisel temas ve fikir alışverişine imkân veren *komitelerden* yararlanılması üzerinde de durulmalıdır.

- **Rehberlik etme yoluyla koordinasyon:** Koordinasyonu geliştirmeye ilgili olarak yukarıda açıklanan yöntemler, hareket birliği sağlanması konusunda oldukça etkili olmakla birlikte, daima yöneticiler tarafından çözülmesi gereken bazı koordinasyon sorunları kalacaktır. Bu nedenle, yukarıda açıklanan yöntemlerin yanı sıra, faaliyetleri uyumlaştırmak amacıyla bunların yöneticiler tarafından gözetlenmesi gerekir. Yönetici *gözetleme* görevini yerine getirirken, hem işlerin gidişini denetler, hem de koordinasyonla ilgili anlaşmazlıkları ve fikir ayrılıklarını açıklığa kavuşturur. Yanlış anlamaları ve koordinasyonla ilgili sorunları çözerek doğru iş yapmayı sağlamaya çalışan yönetici, bunu gerçekleştirirken personeliyle sıkı bir ilişki içinde onlara yardımcı olmalıdır.

Koordinasyon fonksiyonu, spor işletmeciliği için özellikle önemlidir. Çünkü günümüzde spor işletmeleri çeşitli sportif programlar ile çok sayıda kentli-köylü, çalışan-çalışmayan, kadın-erkek, sağlıklı-engelli, genç-yaşlı ve çocuk gibi farklı hedef gruplarının spor ihtiyaçlarını karşılamak durumundadır. Söz konusu hedef gruplarının farklı ihtiyaçlarını karşılamak üzere değişik meslek ve görevdeki personelin istihdamı da gerekmektedir. Gerek farklı ihtiyaçları karşılamaya yönelik programların birbirleri ile uyumu ve gerekse çalışanların çabalarının birleştirilmesi için etkili bir koordinasyon faaliyetine açıkça ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle bir spor işletme yöneticisi insan ve madde kaynaklarını uyumlu bir şekilde örgütsel amaçlara yönlendirmelidir.

5. Kontrol

a. Tanımı ve Anlamı

Yönetim sürecinin son aşamasını teşkil eden kontrol fonksiyonu, genel bir ifadeyle, yapılmakta olan faaliyetlerin planlarda öngörülen amaçlara uygunluğunun sağlanmasıdır. Kontrol, işlerin kabul edilmiş plana, verilmiş emre ve getirilmiş prensiplere uygun olarak yürüyüp yürümediğini saptamakla ilgili süreçtir¹²⁸.

Kontrolün esasını, süregelen faaliyetlerin planlama sürecinde belirlenen amaçlara yönelip yönelmediğinin izlenmesi oluşturur¹²⁹. Böylece kontrol, plan ve uygulama arasında bir köprü kurulmasını sağlamakta, uygulama sonuçlarına

¹²⁸ Voltmer and Esslinger, *age.*, s.82.

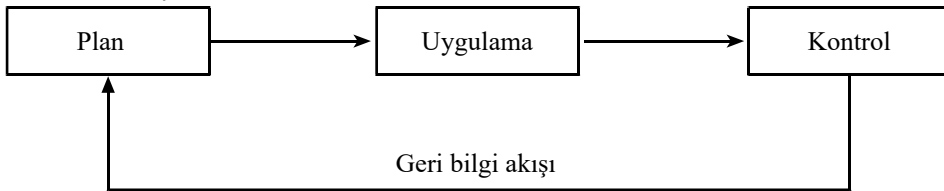
¹²⁹ Massie, *age.*, s.87.

göre eğer gerekiyorsa d¼zeltici tedbirler yolu ile sistemde değişiklikler yapılmasına imkân vermektedir.

Kontrol, yönetim sürecinin son halkasını oluşturmakla beraber, diğer yönetim fonksiyonlarıyla da yakından ilgilidir. Örneğin amaçların geliştirilmesi planlamanın zorunlu bir unsuru olduğu gibi, bunların birçoğu kontrol işleminde standart olarak da kullanılabilir¹³⁰. Bu nedenle, etkin bir denetim için planlama gereklidir¹³¹. Bir kontrol işlemini planlama olmaksızın yapmak, kontrolü rastlantılara bırakır. Çünkü kontrolün hangi ölçülere göre yapılacağı bilinmediğinden kontrol ile elde edilen bilgiler ve alınan kararlar kontrolü yapanın değer yargısına dayanır.

Bir örgütün amacını geręekleřtirme derecesi ve işleyişi hakkında bilgi sahibi olabilmek için kontrol işlemine her zaman ihtiyaç vardır. Bu ihtiyaç, iki faktörden doęar¹³²: Birincisi, bireysel ve örgütsel amaçların birbirinden farklı olması, ikincisi ise, amaçların oluşturulması ile amaçlara ulaşılması arasında belirli bir süre geçmesi ve bu sürenin önceden görülemeyen bazı koşullar nedeniyle sapmalar meydana getirmesidir. Bu nedenle, bireysel ihtiyaçlarla örgütsel amaçların uyumlaştırılması ve beklenen başarı ile arzulanan başarı arasındaki sapmaları düzeltmek üzere kontrole ihtiyaç duyulmaktadır.

Kontrol, sürekliliği olan bir işlemdir. Asıl amaç, örgütün bütün bölümlerinde yapılan çalışmaların amaca uygunluğunu sistemli olarak ölçmek ve çalışmaların plandan sapmalar göstermesi halinde gerekli düzeltmelerin zamanında yapılmasını sağlamaktır. Bir çeşit geri bilgi akışı veya geri besleme temeline dayanan bu işlem, şekil 5 'de görüldüğü gibi, plandan uygulamaya, uygulamadan kontrole ve kontrolden tekrar planlamaya doğru bir akım içinde, geri bilgi akışı arzu edilmeyen sonuçların yeni planlarda göz önünde tutularak önlenmesine yardımcı olur¹³³.



şekil 5: Plan, Uygulama, Kontrol ve Geri Bilgi Akışı

Kontrol işlemi, sürekli değişen örgütsel amaçlar ve koşullar karşısında örgütün uyum sağlamasına da yardımcı olan dinamik bir süreçtir. Eğer, kontrol bir takım sapmaların meydana gelebileceğini umuyorsa, bu sapmaları önleyici

¹³⁰ Newman, **age.**, s. 465.

¹³¹ Hicks, **age.**, s.463.

¹³² Aynı eser, s.464.

¹³³ Mucuk, **age.**, s.159.

nitelikte olabilir¹³⁴. Kuşkusuz başarılı bir kontrol işlemi, amaçtan sapmaları, ciddi bir duruma gelmeden, ilgili sistemde düzeltici etkiler yaratabilen süreçtir¹³⁵. Bu nedenle kontrol işleminin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için, kontrol sürecini oluşturan temel aşamalarının yerine getirilmesi gereği vardır.

b. Kontrol Sürecinin Aşamaları

Kontrol sistemi, yukarıda verilen bilgilerden de anlaşılacağı gibi, birbirini izleyen bazı aşamaları kapsayan bir süreçtir. Newman'a göre bu süreç: (1) Stratejik noktalarda kontrol standartlarının tesis edilmesi., (2) Performansın kontrol ve rapor edilmesi ve (3) Düzeltici tedbirlerin alınması olarak üç ana aşamaya ayrılmaktadır¹³⁶:

- **Stratejik noktalarda kontrol standartlarını tesis etmek:** Kontrol sürecinin bu ilk aşaması, planlama faaliyeti ile belirlenen ve ulaştırılması gerekli sonuçlar olarak açıklanan örgütsel amaçların varlığına bağlıdır. Örgütsel amaçlar, varılmak istenilen sonuçlar olduğu için bütün faaliyetlerin bunlara yönelip yönelmediğinin tespit edilebilmesinde temel kriterleri oluştururlar. Çünkü örgütün başarısı, amaca ulaşma derecesine göre kararlaştırılmaktadır. Bu nedenle bütün belirtilen amaçların ölçülebilir olması çok önemlidir¹³⁷. Örgütsel amaçların ölçülebilir standartlar¹³⁸ halinde ifade edilmesiyle kontrol fonksiyonunun yerine getirilmesi büyük ölçüde kolaylaşacaktır¹³⁹.

Newman, uygulamada, faaliyetleri standartlarla karşılaştırılmaya teşebbüs etmeden önce, en az iki hususun yerine getirilmesi gereğine işaret etmekte ve bu hususları; kontrolün etkin olabilmesi için, amaçların kişisel sorumluluklara bağlanması, yöneticilerin, faaliyetlerin hepsini kontrol etmeye yeterli zamanları olmamasından dolayı, işlerin gidişi hakkında yeterli derecede fikir verebilecek bazı stratejik noktaların seçilmesi kapsamında açıklamaktadır²³.

¹³⁴ Önleyici kontrol için, ara sınavda başarısız olan bir öğrencinin o dersten geçmek üzere daha çok çalışması gerektiğini anlamış olması, örnek olarak gösterilebilir. Bu nedenle, öğrenci daha fazla çalışmak için planlar yapacaktır. Diğer taraftan düzeltici kontrol ise, arzulanan başarıdan sapmalar meydana geldikten sonra bazı tedbirler alınmasını sağlayacaktır. Sözelimi, bir üniversite öğrencisinin yetersiz çalışması nedeniyle bir dersi tekrarlamak gerektiğinde düzeltici kontrol söz konusu olacaktır. (Bkz. Hicks, *age.*, s.465).

¹³⁵ Kazmier, *age.*, s.365.

¹³⁶ Newman. *age.*, s.466

¹³⁷ Leith, *agm.*, s.122

¹³⁸ Amaçlara ulaşır ulaşmadığının anlaşılması için belli ölçülere gerek vardır. Bu ölçüler, gerçek başarı düzeyinin karşılaştırıldığı standartları ortaya çıkarırlar. Örneğin, yıllık satış tutan 300 milyar olacaktır; spor tesislerimizden bir günde 100 kişi faydalanacaktır veya spor kulübümüzdeki 6 ay süreli eğitim faaliyetleri sonucu (x) daldaki sporcular dereceye gireceklerdir; önceki yıllara nazaran, bu yıl tesislerden faydalananların sayılarında istatistiki olarak önemli artışlar sağlanacaktır gibi. Öte yandan maddi olmayan amaçların ölçülebilmesi oldukça güçtür. Sözelimi spor tesislerinden faydalananların “iyi niyetini” kazanma veya sunulan spor hizmetlerinin “iyi olduğu”nun belirtilmesi gibi.

¹³⁹ Newman. *age.*, s.467.

Kontrol standartlarının kişisel sorumluluğa bağlanması ile yapılmakta olan işlerin standartlardan sapması durumunda kimlerin sorumlu tutulacağı ve kimin takdir edileceği belirlenmektedir. Örgüt içinde görevsel ilişkilerin açık ve anlaşılır olması amaçlara (standartlara) ulaşma açısından sorumlu kişi veya grupların tayin ve tespitine imkân verir. Bu durumda, kontrol edilmek istenen faaliyetlerle ilgili (sorumlu) kişilerin bulunması da kolaylaşmış olur. Stratejik kontrol noktalarının tespit edilmesi ise örgütsel faaliyetlerin tamamının kontrol edilmesi güçlüğü karşısında, yöneticilerin dikkatlerini yoğunlaştırdıkları ve yürütölen faaliyetlerin standartlara uygunluğunu gösterici mahiyettedir.

Stratejik kontrol noktalarının *zamanlı, ekonomik kapsayıcı ve dengeli* olması gerektiğini belirten Newman, bu özellikleri şu şekilde açıklamaktadır¹⁴⁰.

Kontrol noktaları, amaçlardan önemli sapmaları, kontrolün gerekli olduğu zamanda ortaya çıkarmaya yardımcı olmak yönünden **zamanlı** olmalıdır. Gözlem ve rapor verme işlemlerinin **ekonomik** olmasına imkân vermemelidir. Sınırlı da olsa, ayrıntılı faaliyetleri içine alan büyük faaliyet gruplarının sonuçlarını bir araya toplayan ve birleştiren bazı **kapsayıcı** kontroller konulmalıdır. Ve nihayet, bu noktalar, işin bazı aşamaları üzerinde sıkı bir kontrol yapılması sebebiyle, uzun zaman alan iyi ilişkiler kurulması ya da yöneticilerin geliştirilmesi gibi yönlerin ihmal edilmesini önlemek için kontrol işleminde **denge** sağlanmalıdır.

- **Performansın kontrolü ve rapor edilmesi:** Kontrolde ikinci aşama, örgütsel faaliyetlerde alınan sonuçların, önceden belirlenmiş olan amaç ve ya standartlarla karşılaştırılmasını kapsamaktadır. Karşılaştırma, arzu edilen performans ile, gerçekleştirilen performans arasındaki derece farkının tespit edilmesidir¹⁴¹. Gerçekleşen performansın veya gerçek başarı düzeyinin standartlarla karşılaştırılmasıyla, standartlardan sapma derecesi, bu sapmaya sebep olan sorunlar, sorunların nedenleri ve muhtemel çözüm yolları ve benzeri çalışmalar ortaya konulmakta, böylece örgüt bir bütün olarak analize tabi tutulmaktadır. Geçmişteki faaliyetlerin planlanan faaliyetlerle karşılaştırılmasının amacı sadece bir hata olup olmadığını belirlemek değil, aynı zamanda yöneticilerin ileride doğabilecek sorunları tahmin edebilmesini de saęlamaktadır¹⁴².

Bu aşamada üzerinde durulması gereken önemli nokta, kontrolün ne zaman, kim tarafından yapılacağı ve kontrol sonuçlarının ne şekilde raporlaştırılacağıdır. Yöneticiler gerçek durumu tespit etmek üzere gözlem, analiz ve yorum yaparlar¹⁴³. Bilhassa kişisel gözlemler etkin bir kontrol için

¹⁴⁰ Aynı eser, s.473-476.

¹⁴¹ Leith, **agm.**, s.217.

¹⁴² Newman, **age.**, s.458-489.

¹⁴³ Tosun, **age.**, s.137.

büyük önem taşır. Bu işlemler sonucunda gerçek başarı düzeyine ilişkin gözlemlerin raporlaştırılması gerekmektedir. Raporlar kısa, özlü ve vaktinde yazılıp ilgililere verilmelidir. Raporların zamanında verilmesi teşhisi kolaylaştırdığı gibi, kontrolün etkinliğini de önemli derecede artırmaktadır.

- **Düzeltilici tedbirlerin alınması:** Kontrol sürecinin son aşamasını ve fakat en önemli işlemini, düzeltici tedbirlerin alınması oluşturmaktadır. Yukarıda ifade edildiği üzere, kontrolün bundan önceki aşamalarında stratejik kontrol noktalarında standartlar tespit edilmekte ve gerçek başarı düzeyinin bu standartlarla karşılaştırılması yapılmaktaydı. Bu aşamalar sürecinde standartların gerçek başarı düzeyini karşılamadıkları, başka bir deyişle standartlar ile fiili sonuçlar arasında farklılıkların tespit edilmesi halinde, bunların düzeltilmesi gerekmektedir. Ancak, düzeltme tedbirlerinin etkin olabilmesi için, tespit edilen sapmaların (veya farklarının) niteliği ve sebepleri açıklığa kavuşturularak, iyi bir teşhisin yapılması sağlamalıdır.

Söz konusu farkların düzeltilme tedbirlerinin gerçekleştirilmesinde yararlanılabilecek bazı yolları Newman, fiziksel ve dış şartların düzeltilmesi; astların seçimi, eğitimi ve yöneltmesiyle ilgili faaliyetlerin gözden geçirilmesi; motivasyonun geliştirilmesi; gerekli olan yerlerde planlarda değişiklik yapılması şeklinde izah etmektedir¹⁴⁴.

Çalışma ortamına ait fiziksel ve çevresel şartlarda meydana gelen değişimler ve tahmin edilemeyen bazı engeller, uygulamaların plandan sapmasına sebep olmaktadır. İkinci düzeltici tedbir, grup üyelerinin işin vasıflarına uygun niteliklere sahip olup olmadıkları ve iyi yönlendirilip yönlendirilmedikleri üzerinde durmaktadır. Düzeltici tedbirlerden üçüncüsü, personelin moralini yükseltmek ve onları motive ederek daha verimli çalışmalarını sağlamaktır. Dördüncü düzeltici faaliyet ise, planlarda bazı değişiklikler yapılmasıyla ilgilidir. Örgütsel planlar ve amaçlar değişen şartlar yönünden sürekli olarak bir değerlendirmeye tabi tutulmalı ve gerekli ayarlamalar yapılmalıdır.

Kontrol sürecinin etkinliği, her şeyden önce, anlaşılabilir bir nitelikte ve sapmaları anında ortaya koyabilecek şekilde olmasına bağlıdır. Etkin bir kontrol sistemi düzeltici faaliyetlere dikkati çekmeli ve ekonomik olmalıdır¹⁴⁵. Özetle, etkin bir kontrol sistemi kurmak isteyen bir spor yöneticisi de şu önerileri göz önünde bulundurmalıdır¹⁴⁶:

Kontrol, diğer yönetim fonksiyonlarıyla iç içe olmalı; tüm personelin kontrol işlemine katılmasına fırsat vermeli; yöneticiler kendilerini kontrol etme sorumluluğundan sıyırmamalı; kontrol standartları kişi sorumluluğuna bağlı kalmalı; raporlar seri, yerinde ve yorumlanabilir olmalı; istisnalara özel dikkat çekilmeli;

¹⁴⁴ Newman, *age.*, s.467.

¹⁴⁵ Hicks, *age.*, s.465.

¹⁴⁶ Frost, Lockhard and Marshal, *age.*, s.37.

kişisel gözlem göz ardı edilmemeli; standartlar ve amaçlar net ve ölçülebilir bir şekilde tespit edilmeli; pozitif takviye ile etkili bir motivasyon sağlanmalı; kontrol sonucunda sapmaların düzeltilmesi gerçekleştirilmelidir.

Başarılı bir kontrol sistemi için diğer yönetim fonksiyonlarının da etkin bir şekilde yerine getirilmesi gerektiği unutulmamalıdır. Kontrol fonksiyonunun uygulanmasıyla Şekil 2’de görülen devri mahiyetteki yönetim süreci tamamlanmış olmakta ve yine aynı işlemlerden oluşan yeni bir yönetim sürecinin başlaması için hareket noktası doğmaktadır.

D. Spor İşletmeciliğinde Yönetim Fonksiyonları

Yönetim süreci, yani bir faaliyetin belirli bir zaman dilimi içinde başlayış, sürüş ve bitişine ilişkin olaylar dizisi, yukarıda ana hatlarıyla izah edilmeye çalışılan yönetim fonksiyonlarını kapsamaktadır. Bu fonksiyonlar, bulunduğu kademe veya görev yaptığı alan ne olursa olsun, tüm yöneticiler tarafından evrensel olarak uygulanmaktadır.

Spor işletmelerinin insanların farklı sportif ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik hizmet işletmeleri olduğu dikkate alınırsa bu işletmelerdeki yöneticilerin bazı özel bilgi ve becerilere sahip olması gerektiği söylenebilir. Sportif hizmetlerin değişkenliği, çok yönlü oluşu, karmaşıklığı ve sportif beklentilerdeki anlayışın hızla değişmesi gibi özellikleri nedeniyle spor işletmelerindeki yöneticilerin üretilen hizmete özgü niteliklere sahip olmaları gerekmektedir.

Spor işletmelerinde çeşitli yönetici tiplerine rastlanmaktadır. Bu yöneticilerin spor işletmelerinin büyüklüğüne, konumuna ve sunulan sportif hizmetin türüne göre bilgi, beceri, tutum ve davranışları da hiç şüphesiz değişecektir. Özellikle küçük spor işletmelerinde *müteşebbis-yönetici* tipi daha yaygın görülmektedir. Hatta daha küçük işletmelerde bu kişi aynı zamanda hizmeti bizzat sunan (*üreten*) konumundadır. Vücut geliştirme, aerobik, uzak doğu sporları ve diğer mücadele sporlarının sunulduğu işletmelerde eski sporcuların hem girişimci-yönetici, hem de bizzat işgören (antrenör-eğitici) olduğuna sıklıkla rastlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, işletmeyi kuran, karı amaçlayan ve riski üzerine alan müteşebbis, yöneticilik görevlerini de üstlenmektedir. Ayrıca bu girişimcinin kendisi, eş ve çocukları, yakın akraba ve samimi arkadaşları da bu tip işletmelerdeki sportif hizmetlerin üretiminde işgören pozisyonunda çeşitli faaliyetleri yürütmektedir. Ancak, spor işletmelerinde yöneticilerin özel bilgi ve beceriye sahip olmalarının gerekliliği büyük işletmeler için önem taşımaktadır. Spordaki gelişmeler ve halkın sportif beklentileri arttıkça buna paralel olarak *profesyonel yönetici* tipi giderek yaygınlaşmaktadır. Artık birçok spor işletmesinin başında bu özellikleri taşıyan bir spor yöneticisi bulunmaktadır. Bu arada, büyüyerek veya birleşerek zincir işletmeler oluşturan spor kuruluşlarında riske katılan ve kardan belirli paylar alan yönetici tipine de rastlanılmaktadır.

Bir örgütün başarılı bir şekilde amacına ulaşması için yönetim fonksiyonlarının hepsine birden ihtiyaç vardır. Fakat hiç bir fonksiyon tek başına yeterli değildir. Bu fonksiyonlardan her hangi birinin olmaması yönetim olayının sürekliliğini engeller. Ancak birbirini bütünleyen bu fonksiyonların her biri için harcanan zaman veya verilen önem yöneticinin bulunduğu kademe, görev yaptığı alanın şartları ve yetiştirme tarzına göre değişebilmektedir. Bununla birlikte, başarılı bir iş için yönetici bu fonksiyonların hepsiyle birden ilgilenmek durumundadır. O halde diğer örgütlerde olduğu gibi, spor örgütlerinde de amaçlara etkin bir şekilde ulaşabilmek için, yönetim sürecini oluşturan fonksiyonlar ile bunlara ilişkin kavram, ilke ve yöntemlerin uygulanması gerekir. Böylece, spor yönetiminde veya spor işletmeciliğinde planlama, örgütlenme, yönetme, koordinasyon ve kontrol şeklinde bir yaklaşım ortaya çıkmaktadır ki, bunu *spor yönetimine veya spor işletmeciliğine yönetsel açıdan yaklaşım* olarak nitelendirmek mümkündür.

Bir spor işletmesinin yöneticisi, yönetimle ilgili yapması gereken görevlerin çoğunu bu fonksiyonlar çerçevesinde ele alırken; planlama sürecinde, örgütsel amaçlar ile bunlara ulaşmayı sağlayacak yol ve yöntemleri tespit etmeli; örgütlenme fonksiyonu ile, planlarda belirlenen amaçları gerçekleştirecek fiziki ve beşeri unsurlar ile aralarındaki ilişkiler düzenini oluşturmalı; yönetme aşamasında örgütsel yapıyı fiili olarak harekete geçirmeli ve personeli motive ederek yönlendirebilmeli; koordinasyon faaliyeti ile örgüt için uyumlu bir çalışma ortamı yaratabilmeli; nihayet kontrol aşamasında, ulaşılan sonuçların planlama sürecinde belirlenen amaç ve ölçülere uygun olup olmadığını karşılaştırılarak, amaçlar açısından örgütün gösterdiği ilerlemeyi sistemli olarak gözden geçirmelidir. Söz konusu bu fonksiyonlar spor işletmeciliği açısından genel hatları ile şu şekilde değerlendirilebilir:

Planlama: Spor işletmeciliğini ilgilendiren yasal düzenlemeler, mali uygulamalar ve tüketici davranışlarındaki değişimler işletmenin geleceği için bazı stratejilerin geliştirilmesini veya değiştirilmesini gerektirir. Bu bakımdan spor işletmelerindeki hizmet üretimi, pazarlaması, personel politikası, halkla ilişkiler gibi işletme görevlerinin zaman içindeki büyüme ve gelişmeyi etkileyen yönleriyle stratejik açıdan uzun dönemli planlaması yapılmalıdır. Planlamadaki süre uzadıkça tahminlerde yanılma payı artacağından, yönetici geçmişteki faaliyetleri ve rakip işletmeleri incelemeli, analiz etmeli, gelecekteki gelişmeleri ve alternatifleri buna göre tahmin etmelidir. Öte yandan uzun dönemli planlama çerçevesinde kısa dönemli ve günlük işletme görevlerinin de planlanması gereklidir. Bu tür planlar, daha çok alt kademelerdeki yöneticilerin taktik düzeydeki planlarını stratejik planların paralelinde işletmenin politikalarına uygun olarak personelinin yeteneklerini göz önünde tutarak yaptığı planlardır.

Örgütlenme: Spor işletmelerinde etkin bir yönetim uygulaması ancak buna uygun bir örgüt yapısının kurulmasıyla mümkündür. Çünkü başka alanlardaki işletmeler için uygun olan örgütsel yapılar spor işletmeleri için

uygun olmayabilir. Bu noktada, spor işletmelerinde çalışma düzeninin yapısal boyutları, hangi tür ilişkilerin ön plana çıktığı, spor alanındaki gelişme ve değişmelere nasıl uyum sağlandığı gibi sorular spor işletmeleri açısından örgütlenmeyle ilgili çalışmalara ışık tutabilir. Hiç şüphesiz spor işletmelerinde de örgütlenme, kaynakların bulunması, düzenlenmesi, yapılacak işlerin tasnif edilmesi, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi gibi konular etrafında odaklaşmaktadır. Ancak bu konular spor alanındaki bir işletmenin etkin ve başarılı olmasına imkân verecek bir örgütsel yapının kurulması bakımından dikkatlice değerlendirilmelidir.

Yönetme: Yönetme fonksiyonu haberleşme, motivasyon ve liderlik konularıyla yakından ilgilidir. Bu bakımdan spor işletme yöneticilerinin etkili kararlar alabilmesi ve dolayısıyla yerinde emirler verebilmesi için alt kademelerden yukarıya doğru bir haberleşme sistemiyle bilgi akışının sağlanması gereklidir. Şüphesiz bu sistemin iyi işlemesi için spor işletmesi yöneticisi başarılı bir şekilde astlarını motive edebilmelidir. Zira motivasyonu olmayan personelden başarı beklenemez. Bu bakımdan spor işletmelerinde etkili bir yönetme faaliyeti için sadece çalışanları takdir etmek, ödüllendirmek iyi ve güvenli iş ilişkilerinin kurulması yetmez. Bu nedenle yönetici ve işgörenler arasında tek yönlü haberleşme ilişkisi yerine, katılımlı bir yönetim sürecinin yönetici ve işgören arasında karşılıklı anlayış ve saygıyı geliştirecek tarzda kurulması gerekmektedir.

Koordinasyon: Spor işletmeleri planda belirlenen amaçlarını gerçekleştirmek için işletmeyi oluşturan tüm unsurlar arasında ahenkli, uyumlu ve düzenli bir hareket tarzı ortaya koymalıdır. Şüphesiz spor işletmelerinin büyüklüğü ve sunulan hizmetlerin çeşitliliği farklı bölümler arasında koordinasyon sağlanmasını güçleştirecektir. Bu bakımdan planlama, örgütlenme, yönetme ve kontrol gibi diğer yönetim fonksiyonlarının düzenlenmesini sağlayan koordinasyon faaliyeti, işletmede her bir spor hizmetini hazırlayıp sunan işgörenin işlerini işletme amaçlarıyla uyum içinde yerine getirmede gönüllü ve istekli olmasına da büyük katkı sağlamaktadır. Bunun gerçekleştirilebilmesinin yolu da baskı veya otorite kurmak yerine gönüllü ve istekli şekilde, *takım ruhu* içinde bir çalışma atmosferi oluşturmak olsa gerektir.

Kontrol: Kontrol fonksiyonunun planlarla ve özellikle planın ihtiva ettiği standartlarla yakın ilişkisi vardır. Kontrolün genel amacı planlarda öngörülen hedeflere hangi ölçüde ulaşıldığını tespit etmektir. Spor işletmeleri açısından, spor hizmeti talep edenlerin sayısal durumu, aynı hizmetten yararlanmak için tekrar gelmesi ve dolayısıyla tüketicinin memnuniyeti kontrol edilmelidir. Bunun yanında bir spor işletmesinin yöneticisi örgüt içindeki finansal durumları, maliyet hesaplarını rapor, bilanço ve gelir-gider tablolarıyla geçmiş dönemleri karşılaştırarak kontrol görevini yerine getirmelidir. Kontrollerde tespit edilen olumsuz sapmalarının giderilmesi için sürekli olarak düzenlemelerin yapılması gereklidir.

Kuşkusuz bu faaliyetleri gerçekleştirebilmek için bir spor işletmesi yöneticisinin yönetim ve örgüt teorileri hakkında tam ve eksiksiz bir bilgiye sahip olması da gerekmez. Bununla birlikte, bir spor yöneticisi, yönetim biliminin (işletme yönetiminin) genel ilkelerini görev yaptığı alana uygulayabilecek bir formasyona sahip olmalıdır. Ayrıca yeni görüş, kavram ve teknikleri de takip ederek bunların kendi problemlerinin çözümüne ışık tutması için çaba sarf etmelidir.

Yapılan bütün işler ve kazanılan başarılar insan çabasının bir sonucu olmakla beraber, fiziki unsurlar da aynı derecede önemli tutulmalıdır. Bu nedenle, yönetici, etkin bir yönetim sürecinin temel noktalarını *beşeri ve beşeri olmayan* diye bir ayrıma tabi tutmadan her ikisine de gereken önemi vermeyi bilmelidir.

IV. Bölüm

ÜRETİM

A. Üretimin Tanımı ve Anlamı

Üretim terimi en geniş anlamıyla, insanların ihtiyaçlarını karşılayan bir değer in elde edilmesidir. Diğer bir ifadeyle işletmeler mal veya hizmet ya da her ikisinden oluşan insan istek ve ihtiyaçlarını tatmin edecek mamulleri üretip, pazarlamak için kurulurlar.

Tüketicilerin üretimden beklentileri talep ettikleri ürünlerin kalite ve fiyatlarıyla kendilerine uygun olmasıdır. İşletmeler de ürünlerini talep edilen kalite, miktar ve zamanda mümkün olan en düşük maliyette üretmenin yolunu ararlar. “Mal ve hizmetler genellikle işgücü ve sermayenin doğal kaynaklara uygulanmasıyla oluşturulur”¹⁴⁷. Ancak bu kaynakların kıt olması sebebiyle üretim için gerekli olan emek, sermaye, yer, makine, malzeme, zaman, bilgi, teknoloji gibi faktörlerin¹⁴⁸ en verimli ve etkili bir biçimde kullanılmasıyla üretim artışı sağlanabilir¹⁴⁹. Bunu gerçekleştirmek için işletmeci bu üretim faktörlerini en uygun şekilde örgütleyerek; “üretilecek ürünün tespitinde tüketici eğilimleriyle düşük çıktı maliyeti arasında ortalama bir nokta üzerinde karara

¹⁴⁷ Hulusi Demir, **Üretim Yönetimi**, Aydın Yayınevi, İzmir 1988, s.2.

¹⁴⁸ Üretim faktörleri diye adlandırılan bu kaynaklar modern işletmecilikte çok sayıda elemandan oluşan bir bileşimdir. iktisadi anlayışta üretim faktörleri: toprak (ham madde kaynakları), işçilik (emek-işgücü kaynakları) ve sermayedir. Bazı yazarlar yönetim ya da müteşebbisi dördüncü faktör olarak ileri sürmektedirler. Ancak yönetim ve müteşebbisi işgücü içinde değerlendirmek de mümkündür. Mamafih toprak (hammadde) ve işgücü (emek) üretimin temel faktörleri, sermaye ise bunlardan türeyen bir üretim faktörüdür. Çağımızda. sermayesiz üretim düşünülemez. Sermaye çoğu kez para olarak algılanmaktadır. Oysa sermaye emeğin para, alet, makine veya teknoloji şekline dönüşmesiyle oluşturulan üretim faktörüdür. Daha fazla bilgi için (Bkz. Bülent Kobu, **Üretim Yönetimi**, 10 İşletme Fak. Yay., 8. Baskı, İstanbul 1994. s.2-4).

¹⁴⁹ Tezer Oçal, **İktisat**, GÜ İİBF. Yay., Ankara 1990, s.220.

varmak”¹⁵⁰ suretiyle bir yandan ürününe olan talebi sürekli tutmak, diğer taraftan üretim sırasındaki verimliliği arttıracak tedbirleri almak zorundadır.

Çünkü işletmeler üretim faaliyetine tesadüfî bir şekilde başlamaz veya girişmez. Üretim faaliyetinin mutlaka önceden planlanması, ne kadar üretim yapılacağı ve bunun maliyetinin ne olabileceğinin ve ne kadar kâr sağlanacağını dikkatle tespiti gerekir.

Üretimin özünde mal ve hizmetleri *hangi* miktarlarda ve özelliklerde, nerede ve kim tarafından yapılacağı sorularına en düşük maliyeti (veya en fazla kârı) sağlayacak cevabı bulmak vardır. Etkili ve verimli üretimde en az girdi (kaynak) kullanmak; ancak bunu başaramamak endişesiyle hem kaynakları atıl bırakmamak, hem de savurganlığa meydan vermeden en fazla çıktı (ürün) elde etmek önemlidir. Bu nedenle işletmeler çevreden belirli girdiler alarak bunları üretim sürecinden geçirip yine çevreye çıktılar (mal/hizmet) şeklinde sunan sistemlerdir¹⁵¹. Bunun gerçekleştirilebilmesi bir taraftan üretim maliyetlerini düşürmek ve kaliteyi yükseltmek; öte yandan düşük maliyetlerle çok ürün elde etmek arasındaki dengeyi bozmadan, yapılan yatırımların karşılığını maddi ya da sosyal hasıla şeklinde alabilme esasına dayanmaktadır.

Ticari sektörde mal ve/veya hizmet üretmek için kullanılan üretim faktörlerinin verimliliğini kâr elde etmek ağırlığı ve önceliği etkilerken, rekabet ön plana çıkmaktadır. Zira piyasa rekabeti olmayan; kalite, cins, miktar ve zamanında mal ve/veya hizmet üretemeyen işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri oldukça güçtür. Oysa kâr amacı gütmeyen (ticari olmayan) sektörle, kamu sektöründe üretim, genellikle halkı yakından ilgilendiren sosyal konulardır. Bu nedenle eğitim, sağlık, kültür ve spor gibi toplumun sosyal ihtiyaçlarını karşılamak üzere örgütlenmiş, çoğunlukla devlet tarafından finanse edilen kamu ve kamu yararına faaliyet gösteren kurumlarda, toplumsal değerlerin üretilmesinde, maliyete dayalı fiyatlandırmada kâr elde etmek yerine, genellikle gelir ve giderlerin denk tutulmasına çalışılarak sosyal hâsıla elde etmek ön plana çıkmaktadır¹⁵². Bu nedenle, kâr amacı gütmeyen işletmelerin hizmetlerini sürdürebilmeleri için hizmet maliyetine eşit düzeyde bir gelir veya fon elde etme mecburiyeti vardır¹⁵³.

Aslında her iki sektörde de tüketicilerin ihtiyaç duyduğu veya duyacağı mal ve hizmetleri üretilip, pazarlarken, iktisadi anlamda bu üretimden *fayda* oluşması beklenmektedir. Bunun için işletmelerin arzu edilen başarıyı sağlayacak mamulleri bulmaları gerekir. Çünkü üretilen ürünü insanlar istemez

¹⁵⁰ MPM, **İşletme İdaresi**, MPM Endüstri Şb. Yay., İstanbul 1994, s.86.

¹⁵¹ İlter Akat, Gönül Budak ve Gülay Budak, **İşletme Yönetimi**, Beta Yay., İstanbul 1994, s.86.

¹⁵² Ekenci, **Yayınlanmamış Doktora Tezi, age.**, s.163.

¹⁵³ Davut Aydın, “Kar Amacı Güden ve Kar Amacı Gütmeyen İşletmelerin Karşılaştırılması”, **Eskişehir AU İİBF Der.**, C.10, S.1-2, 1992. s.238

ve dolayısıyla ihtiyaç duymazlar ya da o üründen haberdar olmazlar ve ne işe yarayacağını bilmezler ise işletme başarıya ulaşamayacaktır.

O halde insanların ne tür mal ve/veya hizmet istedikleri, üretilecek ürünün hangi ihtiyaçları karşılayacağını cevabı mamul tasarımıyla yatmaktadır.

B. Üretim Anlayışının Gelişimi

Üretimin insanlığın uygarlık yolundaki ilk adımlarıyla başladığı söylenebilir. Ancak modern anlamda üretimin gelişimi fabrika sisteminin ortaya çıkmasıyla başlamıştır. İskoçya'lı ekonomist Adam Smith, 1770'li yıllarda işin kısımlara ayrılması ve iş bölümü anlayışıyla zamandan tasarrufun ilk adımlarını atmıştır. Böylece bir işin belirli ve sınırlı bir kısmı ile uğraşan işgörenler makine ve aletleri keşfederek daha fazla üretimi daha kısa sürede gerçekleştirmişlerdir. Üretimde mantıklı ilkelerin bulunduğu bu dönemden sonra İngiliz Charles Babbage 1830'lu yıllarda Smith'in gözlemlerini geliştirerek, üretim organizasyonunun işi basitleştirme ve işte uzmanlaşma gibi ayrıntılarına girerek, üretkenliğe çözüm yolları aramıştır¹⁵⁴.

Çalışma hayatının rasyonelleştirilmesinde dev adımı 1881 yılında Amerikalı mühendis Frederic W. Taylor atmış, üretimde verim artırılmasının temelini zaman incelemesinde görmüştür¹⁵⁵. Taylor' un çalışmaları işletmelerdeki düzensizlik, kötü yönetim ve özellikle üretimdeki israf ve kayıplar üzerinde yoğunlaşmıştır. Üretim teknolojisinin bilimsel olmayışı, onu bu konuda araştırmalara yöneltmiştir. 1900'lü yıllardan itibaren, üretim örgütlenmesi işçilik denetimi, işe yerleştirme, işbaşında yetiştirme, işveren-işgören ilişkileri ve benzeri bilimsel yönetim yaklaşımıyla başlayan iş dizaynı faaliyetleri günümüzde değişik şekillerle uygulanmaktadır¹⁵⁶.

20. yüzyılın başlarında Amerikalı mühendis Frank B. Gilberth ise hareket incelemesi üzerine araştırmalar yapmış, tatbiki psikolog olan karısı Lilian'la birlikte uzmanlık isteyen bir işin şekil ve işleyişini fotoğraf ve filmlerle tahlil etmişlerdir. Taylor ve Gilberth'lerin ortaya koydukları usûller neticesinde hareket, zaman ve iş analizleri üzerine yapılacak çalışmalara zemin hazırlanmıştır¹⁵⁷. Daha sonra üretim hakkında matematik modeller gerek iş, gerekse kalite denetimi için geliştirilmeye başlanmış, özellikle II. Dünya

¹⁵⁴ Elwood S. Buffa; **Temel Üretim Yönetimi**, Çev: Atıla. Sezgin ve ark., Ankara IT1A İşletme Fak. Yay., Ankara 1980, s.8-10.

¹⁵⁵ Bu konunun ayrıntıları için Bkz. MPM, **age.**, s.137-145.

¹⁵⁶ Ömer Dinçer, **Örgüt Geliştirme, Teori, Uygulama ve Teknikler**, Timaş Yay., İstanbul 1992, s.140.

¹⁵⁷ Bu inceleme ve yorumları yapan Amerikalı Toplum Bilinci, Mühendis ve Sanayi Organizasyonu Profesörü Ralph M. Barnes, 1958 yılında hareket ve zaman etkileriyle beraber anlık gözlemler üzerinde de önemli eserler ortaya çıkarmıştır.

Savaşından sonra doğrusal programlama ve benzeri matematik modellerle beraber bilgisayar destekli seri üretim üzerine çalışmalara hız verilmiştir. Bu gelişmelere tepki olarak üretimde insanların makinelerin birer parçası şeklinde algılanmalarına karşı çalışma hayatında insan faktörüne önem vermeye bařlanmıřtır¹⁵⁸. Bütün bu araştırmalar işletmelerdeki verimsiz çalışmayı ve üretimdeki israfları ortadan kaldırmak üzere işğörenle, yönetici arasındaki işbirliğini sağlama çabalarıdır.

Sanayi Devrimiyle birlikte üretimde makineleşmenin artması ve yapılan işlerin birbirine bağlı olması zamanın önemini arttırmıştır. Böylece zaman mal gibi ele alınarak; kazanılabilen, sarf ya da israf edilebilen bir niteliğe bürünmüřtür¹⁵⁹.

C. Üretim Stratejileri

1. Genel Olarak

Üretim sisteminin strateji ve politikalarının belirlenmesi planlamaya bağlıdır. Üretim yönetiminin planlama aşaması geleceğe yönelik üretim faaliyetleri için gerekli şartların önceden hazırlanmasını kapsamaktadır. Ancak üretim planlarının dayandığı verilerin toplanması oldukça güçtür ve bu verilerin bir çoğunda belirsizlik vardır. Çünkü üretim sisteminin planlanıp faaliyete geçmesinde, işletmenin kuruluş yeri seçimi, malzeme, tesis-makine ve bunların yerleştirilmesi vb. fiziki faktörlerin yanında işğücü, yönetim, ekonomik olaylar, tüketici istekleri, eğitim, toplum yapısı gibi ölçülmesi zor sebeplerin etkilediği şartlara göre talep tahminlerinin yapılması; buna bağlı olarak üretim girdilerinin temini ile ürünün tasarlanması ve geliştirilmesi bulunmaktadır¹⁶⁰. İşletmelerin üreteceği mal ve hizmetlerin özellikleri ve fonksiyonları araştırma-geliştirme faaliyetleri yani pazar araştırmaları sonucunda genel hatlarıyla belirlenebilmektedir. Bu bakımdan üretim faktörlerinin ve yatırım ihtiyaçlarının tespitindeki temel veri kaynağı talep tahminleridir. Bunlar için bilgi toplamak son derece önemlidir. Bilgi toplarken işletmenin diğer ünitelerinde çalışan kişilerin de bilgi ve görüşlerine sistematik olarak başvurup, bunları toplayıp değerlendirmek suretiyle onların tecrübe ve sezgilerinden faydalanmak basit ve düşük maliyetli, ancak subjektif bir yöntemdir. Keza ülkenin içinde bulunduğu durumu yansıtan ekonomik göstergelerden hareket ederek talep tahminlerinin yapılması da mümkündür. Ancak talebi etkileyen bütün faktörlerin istatistik

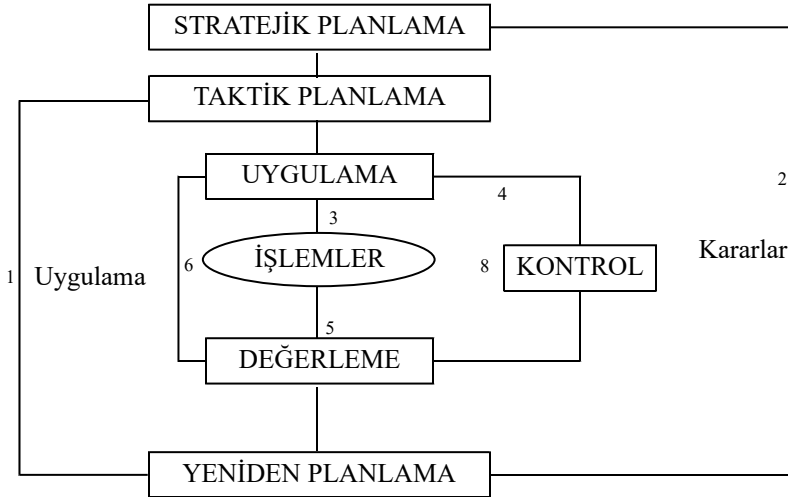
¹⁵⁸ O.G. Edholm, **alışma ilmi, (Ergonomie)**, Çev: Sacid Adalı, Sakarya DMMA Yay., İstanbul 1980, s.9-17.

¹⁵⁹ Mina Özevren: **İşletmelerde alışma Saatleri Programları ve Marmara Bölgesindeki Uygulama**, Basisen Eğit. ve Kültür Yay., İstanbul 1987, s.17.

¹⁶⁰ Tefvik Tatar, **Yatırımların Seçimi ve Değerlendirme Teknikleri**, GÜİİBF Yay., Ankara 1993.

yöntemlerle analiz edilerek sonuca varılması daha geçerli ve ilmi yoldur¹⁶¹. Böylece üretilmesi istenen veya düşünülen mamule ait tüketici istekleri ve diğer verilerden elde edilen bulgular bir araya getirilerek, ekonomik olabilirlik (=fizibilite) araştırması yapmasına zemin hazırlanabilir. Daha sonra varılan sonuçlarla eldeki imkânlar birleştirilerek mamül geliştirilir¹⁶².

Üretim sisteminin tasarımı ile ilgili uzun vadeli kararlara dayanılarak geliştirilebilecek işlemler ürünlerin seçimi ve tasarımı, görevlerin belirlenmesi, araç-gereç ve süreçlerin seçimi, işlenecek malzemelerin üretim tasarımı, iş tasarımı, sistemin yer seçimi, üretim araçlarının yerleştirilmesi şeklinde sıralanabilir¹⁶³:



Şekil 6: Üretim Süreci Örgüsü

Kaynak: Martin K. Starr: **Production Management, Systems and Synthesis**, 2nd Ed., Prentice Hill Inc., Englewood Cliffs, NJ 1972, s.4.

Bu iç içe geçmiş işlemlerin yürütülmesinde planlama ve kontrol hiç bir zaman üretim alanından eksilmez. Üretim sürecinin başlatılması için önce bahsi geçen işlemler yerine getirilmelidir. Şekil 6'da görüldüğü gibi bu işlemler, çizimin merkezinde yer almaktadır. Zira bunlar üretim sürecine hareket kazandırmaktadır. Kontrol altında tutularak zaman akışı içinde yürütülen bu işlemlerin gerçekleştirilebilmesi için stratejik planlamaların önceden yapılması gerekir. İşletmenin stratejik planda öngörülen uygulamaları yapılırken, girdiler sağlanır. İşletmenin kuruluş yeri seçilip, yerleşim düzenlendikten ve işlemler başlatıldıktan sonra, stratejik kararlar birçok alanda alınmaya devam eder.

¹⁶¹ Kobu, **age.**, s.210-213.

¹⁶² Buffa; **age.**, s.39.

¹⁶³ Aynı eser, s.165-166.

Çünkü üretimde süreklilik gereklidir. Öte yandan uygulamada problemler çıkınca, taktik kararların alınması söz konusu olur. Böylece uygulama yöntem ve araçlarını taktikler belirler. Ürün tasarım ile ilgili kararlar da stratejileri tayin eder. Üretim sisteminde birtakım değişiklikler yapma ihtiyacı hissedilirse “1” sayılı dönüş yolu takip edilerek değişiklikler yapılır. Bunlar karakteristik olarak taktik düzeyindeki küçük kararlardır (Personelin görev yerlerinin değiştirilmesi gibi). Yeni bir üretim faaliyeti için bir süreç başlatıldığında ise, yeniden planlama çalışmaları gerekeceğinden “2” no’lu yol takip edilmelidir.

Üretimin işlevi işletme amacına ulaşmaktır. Bu bakımdan üretim sürecinin kurulup, işletilmesinin her safhasında ne yapılması gerektiğini belirleme ve bu amaçlara ulaşmanın iyi ve uyumlu yürütülmesinden işletme yönetimi sorumludur.

2. Hizmet Üretimi Bakımından

a. Hizmet Kavramı ve Tanımı

İmalâta dayalı dönüşüm süreçlerinin sonunda ölçülebilir ve ileri bir tarihte tüketilmek üzere depolanabilir nitelik taşıyan somut ürünler elde edilir. Oysa hizmetlerin birçoğu üretilmeleri sırasında tüketiciye doğrudan değer sağlayan somut olmayan çıktılar sunar. Bu, bir iş ya da bir çaba olabilir. Bakım, taşımacılık, danışmanlık, sağlık, bankacılık, sigortacılık, eğitim, turizm ve spor hizmet ve ticari faaliyetleri hizmet sektörünün çıktılarına örnektir.

Kuşkusuz imalât işletmeleri ile hizmet işletmeleri arasında birçok ortak noktadan bahsetmek mümkündür. Bunların tümünde bir dönüşüm süreci ve bu dönüşüm sürecinde işlenen bir takım kaynaklar veya girdiler vardır. Tümünde sistemin faaliyetleri hakkında bir bilgi geri beslemesi söz konusudur. Ayrıca gerek imâlat, gerekse hizmet işletmelerinde üretim sürecinin çıktıları satılarak nakde dönüştürölmekte ve elde edilen nakit, dönüşüm sürecinin sürekliliği için yeni kaynakların temininde kullanılmaktadır. Dolayısıyla hizmet üreten işletmelerde de üretim/işlemler fonksiyonunun yönetilmesinde benzer teknikler kullanılabilir. Hizmet sektörünün ayakta kalabilmesi için güçlü bir imâlat sektörü gereklidir. İnşaat, reklam, finans, sigortacılık, bankacılık, telekomünikasyon, taşımacılık gibi hizmet endüstrilerinin gelişimi, sağlıklı bir imalât sektörünün varlığına bağlıdır. Artış hızı, ülkeden ülkeye farklılık göstermekle birlikte, tüm ölkelerde, imalât sektörü karşısında hizmet sektörünün önemi giderek artmaktadır. Dolayısıyla, üretim/işlemler yönetimi kapsamında bu sistemlerin de hakkettiği ilgiyi görmesi gerekir.

İmalât ve hizmet sektörleri arasında bazı farklılıklar bulunmaktaysa da, üretim yönetimi tekniklerinin hizmet üreten işletmelerde kullanılmasında bir engel yoktur. Ancak, üretim/işlemler fonksiyonunun sağlıklı bir şekilde

yürütülebilmesi için sözü edilen farklılıklar göz önünde bulundurulmalıdır¹⁶⁴. Her şeyden önce, imalat faaliyetleri sonunda ortaya konan ürünlerin tüketicilerce zaman içinde tüketildiğini, buna karşılık hizmet işletmelerinin ürettiği elle tutulamaz, gözle görülemez hizmetlerin müşteriler tarafından üretildiği anda tüketildiği söylenebilir. Ayrıca, hizmet işletmelerinde işgücü kullanımı genellikle imalat sektörüne göre daha fazla; araç-gereç kullanımı ise düşüktür. Buna karşılık kalite özelliklerinin ve başarının ölçümü güçtür. Kalite büyük ölçüde müşteri algılamalarına bağlıdır. Hizmetin daha sonra kullanılmak üzere stoklanamaması sebebiyle, talep oluştuğunda gerekli kapasitenin mevcut olması gerekir. Dolayısıyla hizmet işletmelerinde mevcut kapasitenin her zaman tamamıyla kullanılması söz konusu değilken, talep arttığında kapasite yetersiz kalabilmektedir. Ayrıca hizmet üreten sistemlerde müşteriyle temas derecesi yüksektir. Hatta çoğu zaman müşteri dönüşüm sürecinin içindedir. Öğrenci, öğretim hizmeti sürecinin içinde mevcuttur; hasta, teşhis ve tedavi sürecinin bir parçasıdır¹⁶⁵.

İhtiyaçlar sadece maddelerin/malların istemine ve kullanımına özgü değildir. Bu sebeple üretim kavramı hizmetleri de kapsamaktadır. Hizmetler ekonominin çok hızlı gelişen sektörlerinden biridir¹⁶⁶. Nitekim son yıllarda hizmet sektöründeki istihdam, imalat sektörüne göre nispi olarak artmaktadır. Bununla beraber her iki sektördeki üretim tanımları üzerine yapılan tartışmalar karmaşık bir hal almış ve neticede fiziki bir ürünün satın alınması durumunda tüketicinin maddi bir nesnenin sahipliğini de üstleneceği hususunda görüş birliği sağlanmıştır. Dolayısıyla hizmet üreten, yani ana girdileri mal (hammadde) yerine kişiler ve bilgi olan işletmeler ele alındığında; *birim imalât*, *seri imalât* gibi endüstri türlerini belirten ayrımlar anlamını yitirmektedir¹⁶⁷. Çünkü hizmet üretiminin esasını insanlar oluşturur ve bu da genellikle eğitilmiş kişilerin yetenek ve uzmanlıklarına bağlıdır. Diğer bir ifadeyle bir hizmet işletmesinde üretim ağırlıklı olarak emek-yoğundur. Yani hizmetlerin üretilip sunulmasında insan emeği ön plana çıkmaktadır.

İnsanları doğrudan veya dolaylı ilgilendiren pek çok hususta nitelikleri değişen, farklı hizmetler vardır¹⁶⁸. Özellikle sanayi toplumlarındaki karmaşık ve

¹⁶⁴ Sevim Üreten, **Üretim/İşlemler Yönetimi – Stratejik Kararlar ve Karar Modelleri**, 2.Baskı, Başar Ofset, Ankara 1999, s.23.

¹⁶⁵ R.B., Chase, “Where does the Customer Fit in a Service Operation?”, **Harward Business Review**, Kasım/Aralık 1978, s.137-142.

¹⁶⁶ Philip Kotler, **Pazarlama Yönetimi Çözümleme, Planlama ve Denetim**, C. 2., (Çev: Yaman, Erdal), 3. Baskı, Beta Basım Yay., İstanbul 1984, s.596.

¹⁶⁷ Ayşe Öncü, **Örgüt Sosyolojisi**, Turhan Kitabevi, 2. Baskı, Ankara 1982, s.87.

¹⁶⁸ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Timaş Yay., İstanbul 1991, s.316.

kalabalık şehir hayatının kolaylaştırılması ve dñzenli hale getirilmesi açısından hizmet sektñrñ diğer sektñrlere gñre çok daha fazla ònem kazanmaktadır¹⁶⁹.

Hizmetlerin de elle tutulur mamuller gibi insanların çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak için ۆretilmelerine rağmen kapsam ve tñrleri¹⁷⁰ mallara gñre farklılık gñsterdięinden tek bir tanımla ifade edilebilmeleri oldukça zordur. Kotler hizmeti, “bir grubun, diğerine sunabileceği soyut sahiplenilemeyen ancak fiziki bir mala bağlı olabilen ya da olmayan bir faaliyet ve fayda”¹⁷¹ diye tanımlamaktadır.

Bu tanıma gñre hizmet fiziki bir ۆrñne bağlı ya da bağımsız olabilmektedir. Kotler dokunulabilen bir mal ile birlikte sunulan her tñrlñ hizmeti *uzatılmış mal* kavramıyla ifade etmektedir. Mesela bilgisayar satın aldığınızda uzatılmış mal bilgisayarla birlikte sunulan açıklamalar, paket programlar ve diğer programlama hizmetleri, bakım ve onarımlar, gñvence, garanti vb. her tñrlñ hizmetlerin bñtñnñdñr¹⁷².

Bu durumda bir başkasının ihtiyaını karşılamak için yapılan faaliyet somut bir mamñle bağlı olsun ya da olmasın, hizmetlerin mallardan değişik òzellikleri sebebiyle farklı şekilde ele alınmasında fayda vardır. ñnkñ hizmetin satın alınmasında tñketicici için maddi bir esasın sahipliği sñz konusu değildir. òrneęin tñketicici mñzeyeye gitmek veya bir eğlence programına katılmakla herhangi bir şeyin sahipliğini elde etmemektedir. Belki, hizmetten yararlanmakla iyi bir tecrñbe kazanarak bir problemini halledecektir. Onun için hizmete biçeceği değer òzneldir. Hizmetin başarısının tek òlñřñ mñřterinin aldığı hizmete ilişkin duygularıdır.

¹⁶⁹ Nurettin Peşkircioğlu, “Hizmet Sektñrñnde Kalite, Kalite Gñvencesi ve Sağlık Hizmetlerine Uygulaması”, **Verimlilik Dergisi**, òzel Sayı, 1993, s.141.

¹⁷⁰ Hizmetler,

- Başka mal ve hizmetlerden bağımsız olarak yarar sağlayanlar (Bankacılık sigortacı vb.)
- Malların kullanımını gerekli kılanlar (Taşımacılık vb.)
- Mallar yanında başka hizmetlerle beraber yñrñtñlenler (Kredili satış gibi) şeklinde genel olarak gruplandırılabilir.

Diğer bir sınıflandırma ise:

- Yiyecek hizmetleri (Lokanta vb.)
- Barınma ve ağırlama hizmetleri (Otel, kreş, yurt vb.)
- Konut hizmetleri (Aydınlatma, onarım, temizlik, ısıtma. vb.)
- Boş zaman değerlendirme hizmetleri (Spor, sinema, tiyatro vb.)
- Kişisel bakım hizmetleri (Berberlik, kuru temizleme vb.)
- Sağlık hizmetleri (Doktorluk, hastabakıcılık, koruyucu sağlık, tıbbi cimmastlık, masaj vb.)
- Eğitim hizmetleri (Okul, kurs, seminer vb programlar)
- Mesleki hizmetler (Avukatlık, danışmanlık, sigortacılık vb.).
- Taşımacılık ve iletişim hizmetleri olarak da yapılabilir: (Bkz. İlhan Cemalcılar, “Hizmetlerin Pazarlanması”, **Pazarlama Dergisi**, S.2, Haziran 1979, s.4).

¹⁷¹ Kotler, **Pazarlama Yñnetimi**, 2. Cilt, **age.**, s.4.

¹⁷² Philip Kotler, **Principles of Marketing**, Prentice Hall Inc.; Enlewood Cliffs, NJ 1980, s.370.

Hizmet paylaşılmayan hatta bir kere birine verildiğinde dağıtılamayan bir şeydir. Hizmetin taşınmaz oluşu, üretim tesislerinin küçük ünite hâlinde, farklı yerlerde kurulmalarını gerektirir. Hizmeti tüketicinin üretim yerinde kullanma zorunluluğu, uygun kapasitenin belirlenmesi zorlaştığı gibi, tesis yatırım maliyetlerini artırır¹⁷³. Bununla birlikte hizmetler diğer insanlara anlatılabilir. Eğer kullanıcı verilen hizmetin iyi olduğuna kanaat getiriyorsa, bunu diğer insanlara anlatacaktır. Aksine kullandığı hizmetin kötü olduğu izlenimine sahipse bunu daha fazla insana duyuracaktır¹⁷⁴.

b. Hizmet Üretiminin Özellikleri ve Problemleri

Genel olarak işletmeler hangi üretim girdilerine ne miktarda ihtiyaç duyduklarını belirleyebilmek için tüketicilerin o ürünü satın alma istekleri ile satın alma güçlerini tahmin ederek, buna uygun üretim kapasitesini hazır bulundurmalıdır. Bu husus üretim girdilerinin, tedarik yöntemlerinin, üretim süreci yerinin ve sistemin kurulup, işleyişinin ilkelerini oluşturmada veri tabanı hazırlar. Bu çalışmalar standart endüstri ürünleri için daha kolaydır¹⁷⁵. Oysa hizmet işletmelerinde üretimi ve kalitesini etkileyen unsurlar imalat sektöründeki kadar somut değildir. Üretime hazır tutulan ve üretilen hizmet miktarı ile talep edilen hizmet arasındaki dengeyi sağlamak çoğu kez mümkün değildir. Çünkü hizmetler üretildiği anda tüketilmek zorundadırlar. Depolanıp, saklanıp daha sonra piyasaya sürülemezler. Bundan ötürü belirli bir hizmete talep arttığında ya arz yetersiz kalabilmekte ya da talebin azalması halinde yani üretim anında hizmetin kâfi derecede tüketilememesi durumunda sonradan telafi edilemeyen kayıplar olmaktadır. Öylese, hizmet işletmelerinde kapasite belirleme faaliyetleri çok daha önemlidir.

Öte yandan insan davranışlarıyla yönlendirilerek sunulan hizmetlerin büyük çoğunluğunda maliyet, kalite ve verimliliğe etki eden en önemli unsur işgücüdür. Hizmetlerin sunumundaki başarı büyük sermaye yatırımlarından ziyade verilen hizmetin niteliğine göre belirlenmektedir. Bundan ötürü hizmeti verecek personelin seçiminde tecrübesi, yeterliliği, eğitimi, beşeri ilişkileri, uyumu, görünüşü, kültürü gibi faktörlere dikkat edilir. Bu nedenle “hizmet üretiminin esasını insanlar oluşturur”¹⁷⁶. Ancak “işletmelerde müşterilerle en çok temasta bulunan, onlarla yüz yüze gelen personel çoğunlukla en az eğitilmiş olan, en az maaş alan ve kuruluşa en az bağlı kişidir. Müşteriye hizmet konusunda işletmenin itibarı yine bu kişilere bağlıdır”¹⁷⁷.

¹⁷³ Kobu, *age.*, s.45.

¹⁷⁴ Andrew Brown, *Müşteri Hizmetleri Yönetimi*, Çev: Mustafa Kılıç, MEB Yay., Ankara 1995, s.21.

¹⁷⁵ Peşkircioğlu, *agm.*, s.143.

¹⁷⁶ Halil Can, Doğan Tuncer ve Doğan Yaşar Ayhan; *Genel İşletmecilik Bilgisi*, 7. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara 1995, s.193.

¹⁷⁷ Brown, *age.*, s.3.

Müşteri alacağı hizmeti beklentileriyle karşılaştırır. Beklentileri ise genellikle duyduklarına ya da önceki deneyimlerine dayanır. Nitekim özellikle *mesleki iş hizmeti* sunan firmalar, var olan müşterilerini tutmaya çabalarlar. Çünkü yeni müşterilerin gelmesinde, mevcut müşterilerin memnuniyeti son derece önemlidir. O halde önce müşterinin o hizmetten beklentisi iyi tespit edilip karşılanmalı, sonra bunun daha iyi gerçekleştirilmesi yoluna gidilmelidir¹⁷⁸. Zira hizmetten yararlananlar sunulan faaliyetlerden fayda temin etmeli, doyuma ulaşmalıdır.

İşte stratejik kararlar üzerinde oldukça önemli etkiye sahip olan bu hususlar hizmetleri mallardan farklı kılan şu özelliklerinden kaynaklanmaktadır¹⁷⁹:

- **Elle Tutulamazlık ve Dayanıksızlık:** Mal ve hizmetler arasındaki en belirgin fark malların elle tutulur şekilde üretilip, alınıp, satılması iken, hizmetler fiziki boyutları bulunmadığından ölçü birimleriyle tanımlanamamaktadırlar. Dolayısıyla hizmetler satın alınmadan önce görülüp, incelenip, sergilenemezler. Bundan ötürü hizmetlerin kullanıcıları hizmet kalitesine ilişkin işaretler, fiziki deliller ararlar. Müşteri yararlanıncaya kadar gerçekte hizmet yoktur. Sadece vaat ve güven akdi söz konusudur. Hizmet üretildiği anda tüketilmek zorundadır. Geri kazanımı mümkün değildir. Bir kez sunumu yapıldıktan sonra tüketilmiş demektir. Öyleyse hizmetin kullanım ömrü yerine sürekliliğinden bahsedebiliriz. Çünkü hizmetler paylaşılmaz ve dağıtılamaz. Bu nedenle hizmetler tekrarlanabilme özelliğine sahiptirler.

- **Ayrılmazlık ve Değişkenlik:** Hizmet kullanıcısına nasıl tanımlandı ise o şekilde üretilmelidir. Zira hizmetin niteliğinde yapılacak bir değişiklik, onun özelliğini ve kalitesini değiştirmektedir. Bu yüzden hizmetler, onları verenlerden ayıramamaktadır. Dolayısıyla hizmet, onu üreten kişinin bilgi, beceri ve tecrübesine göre değer kazanmaktadır. Bununla birlikte hizmetlerin kalitesini ölçmek zordur. Çünkü hizmetlerin kalitesi zaman içinde değiştiği gibi hizmetin kalite anlayışı alıcıdan alıcıya göre de değişebilmektedir.

D. SPOR İŞLETMECİLİĞİNDE ÜRETİM STRATEJİLERİ

Bir işletmenin üretim kararı alabilmesi, üretim faaliyetlerinde kullanacağı girdilerin çıktı olarak adlandırılan ürünü elde etmeye değmesine bağlıdır. Bütün üretim faaliyetlerinde olduğu gibi spor hizmetleri üretimi için de *girdi ve çıktı*

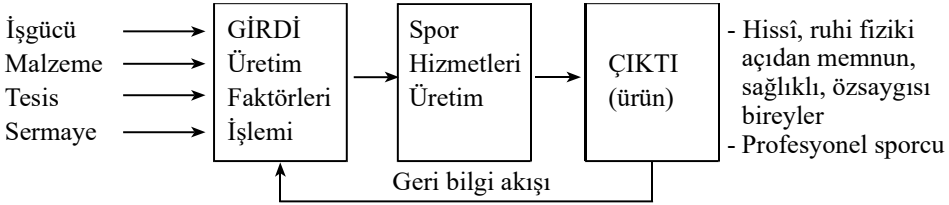
¹⁷⁸ John Courtis, **Hizmet Pazarlaması**, Bilim Teknik Yay., Çev: Birol Tenekecioğlu, Eskişehir 1993, s.3.

¹⁷⁹- Can, Tuncer ve Ayhan. **age.**, s.193, 194.

- Dinçer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, **age.**, s.317, 318.

- Philip Kotler and Alan R. Andreasen, **Strategic Marketing for Nonprofit Organizations**, 3rd Ed., Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs, NJ 1987, s.429-433.

kavramları söz konusudur. Şekil 7’de spor hizmetlerinin üretim sürecinin işleyişi görülmektedir.



Şekil 7: Spor Hizmetleri Üretim Sürecinin İşleyişi

Bu anlamda spor hizmetleri üretiminin girdilerini işgücü, malzeme, tesis, sermaye, çıktıları ise hissi, ruhi ve fiziki yönlerden memnun sağlıklı ve sosyalleşmiş toplum bireylerinin oluşturduğunu söylemek mümkündür. Bu bakımdan bir ülkede spora yapılan yatırımlarla fertlere boş zaman değerlendirme, dinlenme ve eğlenme gibi ihtiyaçlarının karşılama yanında eğitim, sağlık ve kültür hizmetlerinin de verildiği ifade edilebilir.

Spor tesislerindeki hizmet üretimi esas itibarıyla insanları memnun edecek spor programlarına dayanmaktadır. Spor programları ise insanların birbirinden farklı spor faaliyetlerine katılma isteklerinin karşılanması için gerçekleştirilen bir planlama sürecidir. Çünkü sportif organizasyonların varlığı insan ihtiyaçlarından kaynaklanmakta ve bu ihtiyaçlar spor programlarıyla karşılanmaktadır. Program, spor hizmetleri üretiminin esasını oluşturmakta, bu hizmetlerin topluma ulaştırılmasında araç işlevi görmektedir¹⁸⁰.

Bu farklı ihtiyaç ve istekler genel hatlarıyla *aktif katılım* ve *pasif katılım* olarak adlandırılabilir spor programlarına dayanmaktadır. Gerek aktif katılımı sağlayan yaygın ve rekreasyonel spor branşları ve gerekse, *pasif katılım* adı altında toplanabilecek seyirciye yönelik spor etkinlikleri birer hizmet özelliği taşımaktadırlar. Ve her iki program türü de katılımcıların ihtiyaç ve isteklerine doygunluk sağlamak amacıyla üretilmektedirler¹⁸¹.

Şüphesiz bu genel katılımcı kitleleri için hazırlanacak programların üretim ve sunumunda farklılıklar olabilecektir. Bu nedenle değişik spor talepleri bulunan toplum katmanlarını oluşturan kişi ve gruplara arz edilecek spor hizmetlerinin üretimleri, talep edilen spor programlarına göre organizasyonları da şekillendirecektir. Çünkü bu programlara katılanların harcayabilecekleri zaman ve para, onların ihtiyaç ve beklentilerini birbirinden farklı kılacağı gibi, insanların zevk alabilecekleri aktivite ve ortamlar da değişiklikler

¹⁸⁰ Pat Badmin, Martyn Coombs and Graham Rayner, **Leisure Operational Management Volume 1: Facilities**, Longman, UK 1988, s.8.

¹⁸¹ Zahit Serarslan; “Spor Pazarlaması ve Boyutları”, **Spor Bilimleri 1. Ulusal Sempozyumu Bildirileri**, Hacettepe Üniversitesi, 15-16 Mart 1990, s.220.

göstermektedir¹⁸². Üstelik bu tür hizmetleri veren işletmelerin kâr amacı güdüp, gütmeme, özel ya da kamu tüzel kişiliğini haiz oluşlarına göre de spor programları üretme tarzları çeşitli boyutlar kazanmaktadır. Birçok ülkede *aktif katılıma* yönelik spor programları genellikle devlet politikaları anlayışı çerçevesinde kamu hizmeti özelliği ve ağırlığı taşımaktadırlar.

Bu yüzden gerek ticari gaye ile faaliyet gösteren ve gerekse kamu yararına çalışan ve kâr amacı taşımayan işletmeler, spor programları üretmekle toplumsal bir görevi de yerine getirmektedirler. Çünkü “her sosyal programın ekonomiye zahiri katkısı vardır”¹⁸³. Sporun sağlıklı bir toplum oluşturulması açısından ekonomiye olumlu etkisi diğer sosyal programlara göre çok daha fazladır¹⁸⁴.

Öte yandan seyirciye yönelik spor programlarının da hem aktif katılıma ön ayak olabileceği, hem de geniş kitleleri meşgul ederek zararlı faaliyet ve alışkanlıklardan kurtarabileceği gerekçeleriyle sıklıkla devlet tarafından desteklendiği görülmektedir.

Oysa özel kesim kâr amacıyla sunduğu bu hizmetlerden toplumca satın alınabilirlik ölçülerini aşarsa vazgeçebilmektedir¹⁸⁵. Bu nedenle *ticari sektörün ya sermaye gücünün yetmemesi ya da kârsız buluşu* gibi sebeplerle bu alana yatırım yapmaması halinde spor tesislerinin yapılması ve işletilmesi devletçe üstlenilmektedir¹⁸⁶. Nitekim piyasada spor hizmetlerine fiili bir talep bulunmasa da sosyal devletler *spor ortamını* hazırlayarak hizmete hazır bulundurmaktadır.

Ne var ki Türkiye’de de spor hizmetlerinin üretilmesi için yapılan yatırımlar büyük ölçüde *kamu görevi*¹⁸⁷ sayılmasına rağmen, genellikle gelişmekte olan ülkelerin birçoğunda görülen *tasarruf yetersizliği*¹⁸⁸ devlet yatırımlarını kısıtlamaktadır. Mamafih özellikle 1980’li yıllardan itibaren özel sektörün bilgi, beceri ve sermayesini bu alana daha fazla aktardığı da görülmektedir. Ancak spor tesisleri yapımı ve işletilmesinde de ülkenin

¹⁸² Sportif ve rekreasyonel programlara katılıma ile zaman ve ihtiyaç ilişkileri hakkında daha fazla bilgi için bkz. Suat Karaküçük, **Rekreasyon-Boş Zamanları Değerlendirme, Kavram, Kapsam ve Bir Araştırma**, 2.Baskı, Seren Matbaası, Ankara 1997, s. 79-91.

¹⁸³ Mustafa Erkal, **Sosyolojik Açından Spor**, Filiz Kitabevi, İstanbul 1981.

¹⁸⁴ Potter, **age.**, s.10.

¹⁸⁵ Serarslan, **age.**, s.220.

¹⁸⁶ Şener Aytemur, **Tiyatro İşletmeciliği ve Yönetimi**, Kültür ve Turizm Bak. Yay., Ankara 1980 s.10.

¹⁸⁷ Kamu görevi, serbest piyasa modeli çerçevesinde özel sektörün genellikle üretmediği hizmetleri ifade etmektedir. Bu sebeple kamu hizmetlerinin piyasa fiyatı çoğu kez söz konusu değildir. Kamu bunları üretir ve toplumun hizmetine kâr amaçsız sunarken, finansman kaynağı vergilerden elde edilmektedir. Ayrıntılı bilgi için bkz. Ahmet Kılıçbay, **Politika ve Ekonomi**, İş Bankası Kültür Yay., Ankara 1994.

¹⁸⁸ Erdoğan Alkın, “Türkiye Ekonomisinde Verimsizliğin Önemi”, **Verimlilik Dergisi**, Özel Sayı 1990, s.104.

yönetildiği *karma ekonomik*¹⁸⁹ sistemin karakteri, işleyişi ve biçiminden kaynaklanan kargaşa, karmaşa ve karışıklıklarla sıklıkla karşılaşmaktadır. Esasen burada ele alınması gereken husus özel ya da kamu sektörlerinin görev, amaç ve anlayışlarındaki farklılıktan ziyade spor programlarının bir hizmet süreci olarak ortaya çıkmasına etki eden yöntemleri incelemektir. Zira benzer ilkeler bir takım değişikliklerle her iki sektöre de uygulanabilmektedir.

1. Arz-Talep İlişkisi Açısından Spor Hizmetleri Üretimi

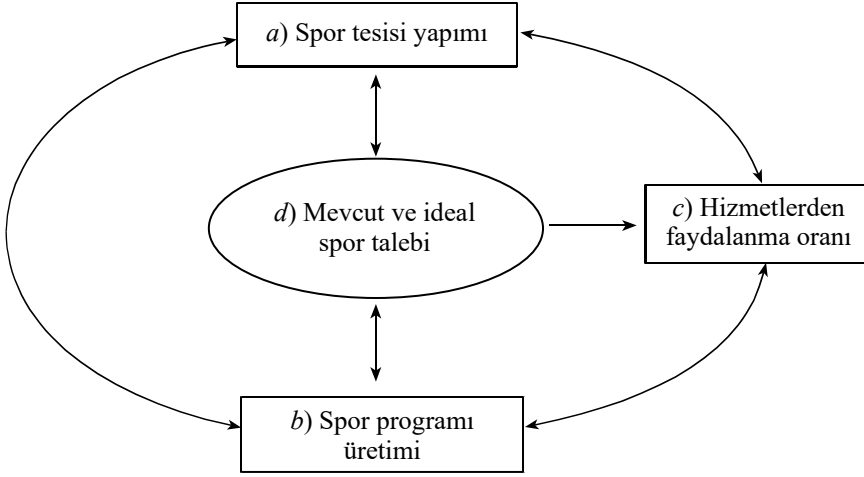
Bir ekonomide kamu ve özel sektör arasındaki temel farklılık sektörlerin mülkiyet sahipliği ve amaçlarından kaynaklanmaktadır. Özel sektörde işletmelerin tanımlanabilen ve gösterilebilen sahip ya da sahipleri varken, asıl amaçları kâr elde etmektir. Kamu sektöründe ise üretim faktörü sahibi devlet, diğer bir anlatımla özel idare, belediye, üniversite gibi kamu kurumlarıdır. Bu kurumların ve bu kurumlara bağlı kuruluşların kişisel sahipleri yoktur. Bütünüyle topluma ait bu kurumların kâr etme amaçları, kamu hizmeti verme anlayışıyla yumuşatılmıştır¹⁹⁰.

Birçok ülkede spor hizmetlerinin üretilmesi ve sunulması her iki kesim tarafından beraberce yapılmaktadır. Bu sektörlerin kendi amaçları doğrultusunda spor hizmetlerini üretmesi ve sunması sırasındaki verimlilik *optimal hizmet alanı* içinde yürütmesiyle gerçekleşmektedir. Konu ağırlıklı olarak kamu kaynaklarının israf edilmemesi açısından ele alındığında kâr amacı gütsün ya da gütmesin bütün işletmelerin spor tesislerini ve spor programlarını talebe göre hazırlaması geçerli ve tutarlı olacaktır.

Bunun gerçekleştirilmesi ise Şekil 8’de görülen (a) *Tesis Yapımı*, (b) *Spor Programı Üretimi*, (c) *Hizmetlerden Faydalanma* evreleri arasındaki ilişkilerin (d) *Mevcut ve İdeal Spor Talebi* ile etkileşimleriyle açıklanabilir.

¹⁸⁹ Basit bir tarif olarak karma ekonomi, kamu ile özel sektörün birlikte üretim faaliyetinde bulundukları bir düzendir.

¹⁹⁰ Derek Loble, **Ekonomi**, Çev: M.S. Şener, MEB Yay., Ankara 1995, s.76.



şekil 8: Spor Hizmetleri Üretim Sürecindeki Evreler ve İlişkileri

şekilde de görüldüğü gibi spor hizmetlerinin üretim sürecinde spor tesislerinin yapımı, öncelikle mevcut ve potansiyel spor talebinden daha sonra, gerek spor programı üretimi ve gerekse bu hizmetlerden faydalanma oranından etkilenmektedir. Spor tesislerinin varlığı da hem spor talebine ve spor programlarının üretimine hem de hizmetlerden faydalanma oranına tesir etmektedir. Benzer şekilde spor programlarının varlığı da spor talebini, spor tesislerinin yapımını ve dolayısıyla hizmetlerden faydalanma oranına olumlu katkı sağlayabilmektedir. Öte yandan hizmetlerden faydalanma oranı arttıkça hem ideal spor talebine yaklaşmak hem de spor tesisleri yapımı ile buralarda üretilecek spor programlarının kalite ve sayıca artması mümkün olabilmektedir.

şüphesiz bu sistemin işleyişinde insanların ihtiyaç ve istekleri yanında spor hizmeti üretildiği anda tüketilmek zorunda olduğundan pazarlama ile ilgili birçok faktör de rol oynamaktadır. Bu yüzden bir spor tesisinin en uygun tarzda kurulup, işletilmesi öncelikle mevcut ve ideal spor talebini tahmin etmek suretiyle yer seçimiyle başlamakta, tesisin iç ve dış dizaynıyla çekiciliği ve kullanışlılığı sağlanarak devam etmekte, daha sonra tesiste sunulacak spor programlarının hedef kitlelerin beklenti, istek ve ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde tasarlanmasına bağlı olarak geliştirilmektedir¹⁹¹. Böylece bir taraftan tesisin yerleşim düzeniyle üretilecek spor programları katılıma uygun hale getirilebilecek, öte yandan mekânın etkin kullanımıyla işgücü, malzeme vb. üretim girdileri en aza indirilerek tüketici doygunluğu sağlanabilmektedir. Ancak bir spor tesisinde üretim faktörlerini en iyi şekilde kullanılmasını

¹⁹¹ Güner Ekenci, "Spor Tesisleri işletmesinde Kamu Kuruluşlarının Etkinliği", **Spor Bilimleri I. Ulusal Sempozyumu Bildirileri**, Hacettepe Üniversitesi, 15-16Mart 1990, s.207-211.

gerçekleştirebilecek üretim miktarı genel olarak tesisin kapasitesiyle sınırlıdır. Bu nedenle işletme büyüklüğü ile hizmet üretimi ve faydalanma oranı arasındaki ilişkilerin en uygun hale getirilmesiyle tesisin etkinliği artırılabilir.

Bunun için genellikle şu iki tercih dikkate alınabilir:

- Birincisi mevcut tesislerde hizmetin kalitesini düşürmeden, aynı kaynaklarla daha fazla aktif katılımcıya spor programları üretmek suretiyle kitle sporunu geliştirmektir.

- İkincisi katılımcı sayısını sabit tutarak aynı kaynaklarla daha kaliteli spor programları üreterek elit seviyede sporcu yetiştirmektir.

Konuya birinci tercih çerçevesinde yaklaşıldığında üretilen spor hizmetlerinden faydalananların sayısı arttıkça tesisin sabit ve işletme masrafları azalacaktır¹⁹². Sözgelimi, kamuya ait bir park içindeki minyatür bir futbol sahasının yapımı için yaklaşık 60 milyar TL, yıllık bakım ve onarım giderleri için 20 Milyar TL harcadığını farz edelim. Nisan ve Ekim ayları arasında yılda 180 gün (sabah 8 - akşam 8) günde 12 saat hizmet veren bu tesisten her saat 10 kişi yararlanmaktadır. Bu tesisten günde 120 kişi olmak üzere yılda 21.600 katılımcı faydalanabilir. Tesisin kullanım ömrü 20 yıl kabul edilirse, bunun anlamı $(20 \times 21.600) 432.000$ kullanıcı demektir. 20 yıllık kullanım süresinde tesisin kuruluşu için 60 Milyar TL, bakım ve onarım için $(20 \times 2 \text{ Milyar}) 400$ Milyar TL çıkmaktadır. Toplam maliyet kullanıcı sayısına bölünürse $(460 \text{ milyar} / 432.000 = 1.060.500)$ saatte 10 kişinin faydalandığı bir oyun üretiminin topluma sağlayacağı yararın maliyeti $1.060.500 \times 100 = 10.650.000$ TL'dir¹⁹³.

Ancak, bu hesap bir tesisin hiç kesintiye uğramadan ideal kullanımının gerçekleştirildiği *teorik kapasiteyi* göstermektedir. Oysa tatiller, mevsim anormallikleri gibi nedenlerle tesis teorik kapasitesinin altına düşebilmektedir. Bu durumlar göz önüne alındığında ulaşılan kapasiteye *pratik kapasite* adı verilebilir. Bir spor tesisi hizmete hazır bulunmasına rağmen kullanıcı talebi yetersizse pratik kapasitenin de altına düşecektir. Bu durumda bir spor tesisinin verimli işletilebilmesi için önemli olan talebe göre gerçekleşen *fiili kapasitenin* tahmin edilen pratik kapasitesine yaklaşmasıdır. Bu takdirde tesisin kullanımının en iyi değerlendirildiği noktaya yaklaşılabilir.

İkinci tercih durumunda ise, katılımcı sayısı sınırlandırılarak daha kaliteli spor programları üretmek suretiyle elit seviyede sporcu yetiştirmek

¹⁹² Chris Gratton and Peter Taylor. **Economics of Leisure Services Management**, Longman Group, UK 1992, s.35.

¹⁹³ Philip Kotler, **Marketing for Non-Profit Organizations**, 2nd Ed.. Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey 1982, s.402, 403'teki örnekten uyarlanmıştır.

mümkündür. Ancak, bu durumda maliyet artacak, buna karşılık firma ya da ülke adına tanıtım yapılacaktır.

Spor tesisinde hizmet verilirken özellikle tesis ve üretim kapasitesi ile faydalanma oranı arasında denge kurmak gerekmektedir. Ancak, hizmetlerin sunulmasındaki özelliklerden ötürü, üretime hazır tesiste yeterli kullanım gerçekleşmemesi halinde para, işgücü, zaman ve mekân israfları olacak dolayısıyla telafi edilemeyecek ekonomik kayıplar ortaya çıkacaktır.

Bu bakımdan işletmelerde üretim faaliyetleri tesadüfî bir şekilde başlatılıp, sürdürülemez. Üretim faaliyetlerinin önceden planlanması gerekir. Spor programları da insanların birbirinden farklı ihtiyaçlarının karşılanması için gerçekleştirilen bir planlama süreci içermektedir. Bu süreç bir spor programını ortaya koyabilmeye etki eden faktörlerin ve işletme yönetimi ilke ve işlevlerinin tamamının dikkatle uygulanmasına yöneliktir.

2. Spor Programı Geliştirme ve İşletme Verimliliği İlişkisi

Bir ürün olarak sunulacak programın önceden ayrıntılarının belirlenerek düzenli bir şekilde kullanıcılara ulaştırılması planlamayı gerekli kılar. Olacakların önceden tahmin ve kontrol edilmesi için planlama bir düşünce süreci tarzında başlayıp, şekillenmekte ve kâğıda dökülebilmektedir.

Bir spor programının geliştirilmesinde esas alınabilecek şu üç yaklaşım bulunmaktadır¹⁹⁴:

-Pasif Yaklaşım, insanların fikir şikâyet ve istekleri dinlenerek bir spor programını şekillendirmesi halinde, tahmin edilen taleplere göre programın geliştirilmesini ifade etmektedir. Bı yaklaşımda üretici, yeni ürün fikirlerini, çalışanlarından, müşterilerinden ya da danışmanlarından alabilir. Rakiplerin faaliyetlerini kendine uyarlayabilir,

-Aktif Yaklaşım, insanların arzularını öğrenmek için gerçekleştirilecek araştırma girişimlerine dayalı olarak program geliştirmeye dayanmaktadır. Bu yaklaşımda sadece bir kaç olaydan ve anlık elde edilmiş verilerden yola çıkmak yerine, aktif bir araştırma çabasına, girerek derinlemesine bilgi toplamak suretiyle program geliştirilmeye çalışılır,

-Yaratıcı Yaklaşım, pasif ve aktif yaklaşımlardaki verilerden hareketle programların tasarlanmasına ilâve olarak program yapıcısının uzmanlığı ve tecrübelerine dayanarak, insanların ihtiyaçlarını karşılayan, hatta beklentilerini aşan bir program geliştirilerek yeni bir ürün şeklinde ortaya konabilir. Kuşkusuz

¹⁹⁴ Badmin, Coombs and Rayner, *age.*, s.10.

ürün geliştirme bu üç bakış açısının herhangi biriyle gerçekleştirilebilir. Ama aktif yaklaşım en çok tercih edilen usul olmalıdır.

Bunun yanında insanların ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda spor programlarını çeşitlendirmek gerekmektedir. Zira üretilen spor programlarının tüketici beklentileri karşısında yetersiz kalması halinde aynı programların sunulmaya devam edilmesi sakıncalı olabilir. Çünkü amaç istenilmeyeni üretmek değil *“satılabilir nitelikte, pazarlama açısından elverişli”*¹⁹⁵ spor hizmetlerini üretmektir. Bu bakımdan üretilecek spor programları yeni talepler oluşturacak tarzda geliştirilmeli ve çeşitlendirilmelidir. Ancak, tüketiciye alternatif programlar sunabilmek genellikle yeni spor tesislerin açılması halinde söz konusu olabilmektedir. Gerçekten de tüketicinin ilgi açısı genişledikçe, pazardaki yeni durumlara ve değişen şartlara göre üretimde çeşitlendirmeye önem vermek işletmenin başarısı için gereklidir.

Öte yandan spor tesislerindeki hizmet üretiminde spor programlarını çeşitlendirmeye bağlı olarak, işletmenin diğer bölümlerinden gelen bilgiler de dikkate alınarak; artan ya da azalan talebe göre personel, araç-gereç ve programın uygulama süresinde, geçici ve sınırlı genişleme ya da daralma yoluna gidilebileceği gibi, talepteki artışların kalıcı olması halinde ilâve yapı ve mekânlarla tesisin üretim kapasitesinin artırılması anlamında uzun vadeli genişleme söz konusu olabilir. Eğer işletmenin spor programlarına sezonluk, mevsimlik tatil günleri veya günün belirli saatlerinde talep artışı varsa, personelin fazla mesai ve vardiya usulü yoluyla çalıştırılması, duruma göre tesisin ışıklılandırılması, ısıtılması vb. değişikliklerle ilâve mekân ve tesise gerek duyulmadan kapasite artırılabilir.

Spor tesisinde genişlemenin gerçekleştirilememesi halinde katılımcı taleplerini geri çevirmek yerine benzer hizmeti veren başka işletmelerle anlaşp, *bütünleşmeye* gidilebilir veya başka bir tesisin kiralanması yoluna başvurulabilir. Ekonomik olmayan yeni tesisler kurmak yerine, mevcudu daha düşük maliyetle işletme düşünülmelidir. Ancak sisteme dahil edilen diğer kuruluşların faaliyetlerinin denetlenmesi ya da kiralanın tesisin uygun hale getirilmesi suretiyle kalitedeki devamlılığı sağlamak göz ardı edilmemelidir.

3. Spor Programları Sunumunda Uzmanlaşma ve Önemi

Bir işletmede uzmanlaşma, bilgi ve çabaların belli bir alandaki çalışmalara yoğunlaştırılması ve yönlendirilmesi olarak tanımlanabilir. Uzmanlaşmanın esasını işbölümü oluşturmaktadır. Herkesin her işi verimli ve etkili yapabilme güçlüğü karşısında spor tesislerinde katılımcıya doğrudan ya da dolaylı hizmet veren her işgörenin kendi alanında ihtisas sahibi olması

¹⁹⁵ Mucuk, age., s.174.

gerekmektedir. Kişi açısından uzmanlaşma, o kimsenin seçilen belli bir faaliyet dalı içinde kalarak nitelik ve beceri kazanması neticesinde oluşmaktadır. Esas itibarıyla *hizmeti tekrarlama* öğrenmeye yol açar. Öğrenme zaman ve hareket israfını önler; bu da uzmanlaşmaya ve üretimde artışa sebep olur¹⁹⁶.

Spor hizmetleri veren kişi de gerek beşeri ilişkileri ve teknik becerisiyle, gerekse bilgisiyle tüketicileri tatmin edecek tecrübeye sahip olmalıdır. İşletmedeki çalışanların gerçekleştireceği hizmetlerin tek düze faaliyetleri içermesi halinde yetki alanları içindeki yürütme işlemleri en ince ayrıntısına kadar anlatılmalıdır. Çünkü o spor tesisindeki görevlinin yapacağı iş bir spor programına başvuru için istenen belgelerin nasıl hazırlanacağı hakkında kuralları açıklamak veya tesisin temizliği ile ilgili olarak merkezi otoritenin belirlediği görevleri uygulamakla sınırlıysa, bu işlerin uzmanlık gerektirdiği söylenemez.

Buna karşılık uygulama alanı sürekli değişen, her defasında yeni bir dizi seçeneğin tanımlanıp, değerlendirilmesini lüzumlu kılan türdeki meselelerin çözümünde ihtiyaç hissedilen hallerde işgörenin sahasında uzmanlaşmış olmasına önem verilmektedir¹⁹⁷. Zira kâğıt üzerinde basit açık-seçik bir dizi işleme dönüştürülemeyecek kadar karmaşık ve değişken görevlerde işgörene karar vermede geniş ölçüde serbestlik tanınması zorunludur. Bu durumda uzun bir eğitim döneminden geçmiş, teknik ve bilimsel yetenekleri sınanmış çalışanlara sorumluluk verilebilir.

Şüphesiz çok amaçlı büyük spor tesislerinde teknik ve idari işletme faaliyetleri daha çok çeşitlilik göstermektedir. Dolayısıyla böyle tesislerde üretilen hizmetlerde üretime katkıda bulunan her kademedeki personelin birbirini tamamlayan bir işleve sahip olması gerekir. Çünkü spor tesislerinde üretilen hizmetle işgücü arasında yakın ilişki bulunmaktadır. Oysa küçük bir işletmede hizmet çeşidi az olacağından yürütülecek işlemlerde idari ve teknik işleri aynı kişilerin karşılayabileceği söylenebilir. Tekrarlamalardan sakınmak amacıyla spor tesisinde işgörenler açısından hizmetin sunuluşunda esneklik ve inisiyatif bakımından farklılıklar bulunmaktadır. Bu da işbölümünü gerektirir.

Öte yandan tesisin hizmete hazır tutulmasında temizlikle görevli olanlar *düşük esneklikte* ve *dar inisiyatif* alanında hizmet görürlerken, tesisin bakım ve onarımındaki görevliler daha *yüksek esneklikte* ve yine *dar inisiyatifle* hizmet üretirler. Belli bir programı müfredat dâhilinde sunan antrenör ise *düşük esnekliğe* ancak, *geniş inisiyatif* alanına sahiptir. Buna karşılık program yapımcısı ya da teknik direktör hem *yüksek esnekliğe* hem de *geniş inisiyatife* sahip olarak sportif hizmetleri yürütmektedir.

¹⁹⁶ Aynı Eser, s.174.

¹⁹⁷ Öncü, age., s.88.

4. Spor Programlarında Hizmet Standardı ve Kalite

Katılımcıların gereksiz formalitelerden uzak tutularak üretilen spor hizmetlerinden daha rahat faydalandırılması genel olarak basitleştirme kavramıyla açıklanabilir. Spor hizmetlerinin planlanması ve uygulanmasında özellikle işletmenin yönetimi ve iletişimindeki problemlerin çözülmesinde *iş akışını basitleştirme* modern analiz yollarından uygun olanlar kullanılarak işler kolaylaştırılmasını kapsamaktadır. Bunun ön şartı ise, iş sisteminin bilinmesidir¹⁹⁸.

Bir spor tesisindeki işgörenlerin *iş akışının* yani görev alanlarının netleştirilerek spor hizmetlerinin yürütülmesiyle, her türlü üretim girdileri kullanıcıyı tatmin edecek çıktıya kolayca dönüştürülebilir. Böylece hizmette belirgin bir standartlaşma sağlanabilir. Standartlaştırma yerleşmiş bir düşünceyi veya uygulamayı belli bir ölçü, bir esas kullanmak suretiyle belirginleştirmektir. Bunun işletmelere sağlayacağı birtakım yararlar vardır. Maliyetin azaltılması, üretim sürecinin basitleştirilmesi planlama ve proje işlemlerinin kolaylaştırılması, iş güvenliğinin artırılması, sermaye gelirlerinin çoğaltılması bu yararlardan bir kısmıdır.

Hizmetlerin standartlaşmasında önemli zorluklar bulunmaktadır. Zira spor programlarının kalitesi fiziki mamuller kadar belirgin özelliklerle ölçülemez. Bu yüzden “hizmetin tanımı, önce onun ne olmadığına kullanıcıya anlatılmasıyla daha kolay yapılabilir”¹⁹⁹.

Ancak, üretim/işlemler yönetimine ilişkin kararlar, müşteri temas derecesi yüksek ve düşük spor programları için farklı olmalıdır. Bir örnek vermek gerekirse, temas derecesi yüksek bir işletmede, tesisin yerleşim biçiminin müşterinin fizikî ve psikolojik ihtiyaç ve beklentilerine uygun olması gerekirken, temas derecesi düşük bir işletmede tesis, kullanım akışını kolaylaştıracak şekilde düzenlenmelidir. Spor hizmetlerinin sunumu açısından müşteriyle temas derecesi yüksek olan bir yüzme öğrenme kursunda havuz kullanımı katılımcıların fizikî ve psikolojik ihtiyaç ve beklentilerine uygun yerleşim biçiminde; temas derecesi nispeten daha düşük olan -müşterinin aletleri kendinin kullandığı- kondisyon salonunda aletler antrenman programının kalitesini artıracak şekilde konuşlandırılmalıdır.

Aslında bir hizmetten yararlandıktan sonra müşterinin zihninde belirli bir standart oluşmakta, kişi aynı hizmeti tekrar almak için geldiğinde karşılaştırma ölçüp değerlendirme fırsatı bulmaktadır. Müşteri yeniden kullandığı hizmeti

¹⁹⁸ - Kemal Ağaoğlu, **İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektöründe Uygulanması**, MPM Yay., Ankara 1992, s.89.

- Alptekin Esin, **Yöneylem Araştırmasında Yararlanılan Karar Yöntemleri**, G.Ü. Yay., Ankara 1980, s.10.

¹⁹⁹ Brown, **age.**, s.1.

zaman, kalite ve değer yönleriyle eskisiyle karşılaştırarak memnuniyetini veya hoşnutsuzluğu dile getirebilmektedir. Çünkü müşteri daha önce iyi bir hizmet aldığına inanırsa, tekrar geldiğinde aynı standardı bekler ve bulamadığı takdirde hayal kırıklığına uğrar. Verilen hizmet beklentilere göre ölçülür. Beklentiler ise önceki deneyimlere dayanır. Bu yüzden öncelikle kullanıcının beklentisi karşılanmalı, daha sonra bunun üzerine çıkılmaya çalışılmalıdır. Ancak beklentilerin aşamalı olarak artan özelliğini göz ardı edilmeden hizmet seviyesini arttırmak gerekir. Çünkü tüketici tarafından hizmet alındıkça beklenti de artacaktır. Bu sebeple hizmet gerçekçi olmayan boyutta anlatılıp, sunulmamalıdır. O halde işletmelerce geçici ve çabuk sonuç veren önlemler yerine, sürekli yürütülebilecek zamanla arttırılabilecek bir seviye tutturularak hizmet vermek daha önemlidir²⁰⁰.

Buna bağlı olarak spor hizmetlerinin üretildiği tesisin kalitesi, ondan yararlanacak kullanıcıyı büyük ölçüde etkilemektedir. Bu yüzden tesisin giriş çıkışı, ısıtma, ışıklandırma, havalandırma, temizlik, gürültü vb. ergonomik ve hijyenik özellikleri belli bir kullanım uygunluğuna sahip olmalıdır. Ayrıca, tesisten yararlanma saatleri ve program süreleriyle uyumlu olarak hizmet verecek personelin çalışması da *iş standardı* kapsamında düşünülmelidir.

Bu bakımdan iyi bir işletmeci kullanıcılarının hiçbir şikâyetini cevapsız bırakılmadan, şikâyet konusu husus soruşturulup, gerekiyorsa düzeltme yoluna gidilmeli ve kullanıcı da hemen bilgilendirilmelidir. Ancak bu arada sadece ve öncelikle şikâyetle bulunan ve memnuniyetsizliğini bildiren kişilere daha kaliteli hizmet vermek gibi bir yanılgıya düşmemek gerekir. Sürekli gelen ve şikâyetle bulunmayan müşteriler gözden kaçırılmamalıdır. O halde işletmeci, tüketici davranışlarını takip edip, çeşitli deneme tekniklerini de kullanarak belli bir *hizmet standardı* oluşturmaya çalışmalıdır.

²⁰⁰ Aynı Eser, s.1.

V. Bölüm

PAZARLAMA

A. *Pazarlamanın Tanımı ve Anlamı*

Pazarlama terimi günümüzde oldukça yaygın, ancak farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Bazıları için pazarlama, satış ile eş anlamlı olup, bir ürünü överek kapı kapı dolaşarak satış yapanları akla getirmektedir. Diğerleri reklamı ve reklam tasarlayan kuruluşların faaliyetlerini pazarlama olarak zihinlerinde canlandırmaktadırlar.

Satış ve reklam kavramları, pazarlama yöntemleri arasında yer almalarına rağmen, konunun tam ve doğru anlaşılmasında yetersiz kalmaktadır²⁰¹. Zira pazarlama bu kavramların belirttiğinden daha karmaşık ve kapsamlı bir süreç olup, günümüzde fiziki objelerin yanı sıra hizmet, olay, kişi, düşünce faaliyet, program ve organizasyonları da içine alan her türlü *mamul* için kullanılmaktadır.

Mamuller genellikle fiziki şekliyle görülebilen ve elle tutulabilen nesneler olarak algılanmaktadır. Aslında, fiziki ürünlerin tanınmasında ve kullanılmasında kolaylık getiren stil, biçim, renk, marka, ambalaj, fiyat vb. temel ürün özellikleri pazarlama çalışmalarına kolaylık getirmektedir. Bununla beraber uygun ve kredili ödeme, teslim, garanti, montaj, bakım-onarım gibi elle tutulur malların satışı sırasında ve satış sonrasındaki bazı hizmetler de pazarlama kapsamındadır. Bunların yanı sıra sigortacılık, bankacılık, eğlence, boş zamanları değerlendirme, spor, turizm gibi türlü program, aktivite ve

²⁰¹ - Tuncer Tokol; **Pazarlama Yönetimi**, Akademi Kitabevi, Bursa 1983, s.13.

- İlhan Cemalcılar, **Pazarlama - Kavramlar - Kararlar**, Beta Yay., İstanbul 1994, s.1, 2.
- Olcay Baykal, **İhracat Pazarlaması**, MPM Yay., Ankara 1989, s.9.
- Turan Güneş, **Tarımsal Pazarlama - Pazarlama İlkeleri**, AU. Ziraat Fak. Yay., Ankara 1990, s.1.

faaliyetler de hizmet sektöründeki mamuller arasında ifade edilmektedir²⁰². Mamul kavramı politik kampanyalarda olduğu gibi kişileri, dünya spor şampiyonalarında olduğu gibi organizasyonları, sigara kullanmama, emniyet kemeri takma vb. kampanyalarda olduğu gibi düşünceleri kapsayan genişliktedir.

Bir kuruluşun gerçekleştirmeyi düşündüğü işlerin bir bölümünde dahi birçok faaliyeti içeren pazarlama iktisatçılara göre, zaman, yer ve mülkiyet faydası oluşturan hareketlerdir²⁰³. Oysa pazarlama, iktisadi kavramlar kadar hatta daha fazla psikoloji, sosyoloji ve kültürel antropolojinin de buluşlarına dayanmaktadır²⁰⁴.

Pazarlama hakkında birçok tanım bulunmasına ve yapılabilmesine rağmen, Kotler'in şu tanımına kaynaklarda daha sık rastlanmaktadır²⁰⁵: Pazarlama "ihtiyaç ve isteklerin değişimler yoluyla giderilip, tatmin edilmesine yönelik bir takım insan faaliyetleridir".

Tanımdan hareketle pazarlamanın sadece satış ve tanıtımla ya da arz ve taleple sınırlı olmadığını; bunun yanı sıra tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerinin olduğunu, nasıl ortaya çıktığını ve nelerden etkilendiğinin belirlenmesine ilişkin aktiviteleri de içerdiğini söyleyebiliriz. Kısaca tüketiciler, ihtiyaç ve isteklerini doyurmak için ne gibi davranışta bulunuyorlarsa, üreticiler bunu öğrenerek tüketicilerin ihtiyaç duydukları ve istedikleri mamulleri sunmalı ve değişimi kolaylaştırmak için tüketici davranışlarını etkilemelidir.

Karşılıklı değişim faaliyetlerini kapsayan bu süreçte tarafların alıp verecekleri bir şeye sahip olmaları gerekir. Bu takas yöntemi en basit haliyle paranın bir elden diğerine geçmesiyle bir malın değişimi olabileceği gibi bir eğlence, dinlenme, seyahat ve spor gibi bir *boş zaman değerlendirme* programına katılım karşılığında kullanıcıların harcayabilecekleri para, zaman ve enerji de alışverişi kapsayabilmektedir²⁰⁶.

Demek ki, kişi ya da kuruluşların amaçlarına uygun şekilde değişimini sağlayacak, mal, hizmet ya da düşüncelerin oluşturulması, fiyatlandırılması, dağıtımı ve satışını içeren bu çabaların tamamı pazarlama kapsamında ifade

²⁰² Mamül kavramı hakkında daha ayrıntılı bilgi için Bkz.

- Cemalcılar; **Pazarlama, Kavramlar-Kararlar, age.**, s.1-3.

- Selime Sezgin; "Mamul Stratejileri", **Pazarlama Stratejileri**, Yeni Yüzyıl Kitaplığı, İletişim Yay. (yer ve tarih yok), s.4-16.

²⁰³ Mucuk, **age.**, s.206.

²⁰⁴ Cemalcılar, **Pazarlama Kavramlar Kararlar, age.**, s.4.

²⁰⁵ Philip Kotler; **Marketing Management: Analysis Planning and Control**, 5th Ed., Prentice Hall Englewood Cliffs, NJ 1984, s.21.

²⁰⁶ **Aynı Eser**, s.22, 23.

edilebilir²⁰⁷. Pazarlamanın amacı ise, pazarın ihtiyaç ve isteklerini anlamak suretiyle işletmenin önceden belirlenen hedeflere ulaşmasını sağlamaktır²⁰⁸.

B. Pazarlama Anlayışının Gelişimi

Birçok süreçte olduğu gibi pazarlama da zaman dilimi içinde anlayış değişikliklerine uğramıştır. Sanayi Devriminden önce mal ve hizmetlerin kıtlığından kaynaklanan *pazar açlığı* üreticileri çıktılarını arttırmaya, dolayısıyla maliyetleri düşük tutmaya önem veren bir mamul ortaya koyma anlayışına yöneltmiştir.

Daha sonra mal ve hizmetlerdeki kıtlık, üretim artışıyla birlikte yerini, tüketicilerde doygunluk biçiminde belirginleşen bir duruma bırakmış bu da ekonomik problemleri ortaya çıkarmıştır. Çünkü piyasadaki ürün fazlalığı nedeniyle rekabet şartları kızışmıştır. Bu yüzden belirli bir ürüne talep oluşturmak ve kâr getirecek satış hacmine ulaşmak için, satış ve satışı geliştirme, tüketimi özendirme, tutundurma ve benzeri ikna yöntemleri pazarlamanın çıkış noktası olarak benimsenmiştir.

Pazarlama evrimindeki bu gelişmeler reklam ile pazarlamanın aynı ve tek yöntem olduğu izlenimine sebep vermiş, kâr amacı gütmeyen ve kamuya ait işletmeler de ile birlikte hemen hemen bütün dağıtım sistemleri tanıtım araçlarıyla yapılan iletişime ağırlık vererek üretileni satmak istemişlerdir.

Üretim ve satış anlayışlarına dayanan bu iki pazarlama evresinin paylaştığı ortak özellik, işletmelerin tüketicilere sunmayı arzu ettikleri mamullere önem vermeleridir. Diğer bir anlatımla bu iki anlayışta organizasyon önce bir ürünü ortaya çıkarmakta sonra bunu tüketiciye ulaştırmaktadır.

Sonraları, ekonomik refah ve boş zamanların arttığı, tüketici isteklerinin son derece seçici hale geldiği özellikle sanayileşmiş ülkelerdeki işletmeler yığinsal üretim ile sağlanan mal miktarında-ki artış sebebiyle refah düzeylerini yükseltmiş, böylece insanların yeni ihtiyaçları fark edilmiş, bunun neticesinde üretim ve satış anlayışları *pazarlama anlayışına* doğru odak değiştirmiştir²⁰⁹. Sanayinin insan unsurunun bilincine vardığı bu anlayışla başta pazarlama bölümleri olmak üzere işletmelerin tamamı, ürünlerini müşteri ya da kullanıcıya uyumlu halde tasarlayabilmek için pazarı araştırmak; onların hayat tarzlarını, düşündüklerini anlamak; gerekli kaynakları bulmak suretiyle en karlı/faydalı şekilde kullanıcı ihtiyaç ve isteklerini tatmin edecek mamulü üretmek

²⁰⁷ İlhan Cemalcılar, "Pazarlamanın Tanımı", **Pazarlama Dünyası**, Yıl:1, S.5, Eylül-Ekim 1987, s.23.

²⁰⁸ İlhan Cemalcılar, "Pazarlamanın Karması (4'P) kavramında Yeni Gelişmeler", **Pazarlama Dünyası**, Yıl:1, S.4, Temmuz-Ağustos 1987, s.23.

²⁰⁹ Mehmet Oluç, "Pazarlama Sözcüğünün Ortaya Çıkması ve Pazarlama Düşüncesindeki Gelişme", **Pazarlama Dünyası**, Yıl:1, 5.1, Ocak-Şubat 1987, s.4.

sorumluluğunu yüklenmişlerdir²¹⁰. Ancak, 80’li yılların bu pazarlama anlayışında ise hedef pazarı belirlemek, bu hedef pazarı dikkate alarak üretim yapmak, bu arada da pazarlama karmasının diğer unsurlarını bu hedef pazardaki kitleye göre düzenlemek yeterli sayılıyordu. Oysa 90’lı yıllarda pazarlamada hedef pazar denilen karmanın aslında her birinin ayrı özellikler taşıyan kişilerden oluştuğu anlaşıldı. Bu nedenle, farklı müşterilerin tatminine önem vermeyen işletmelerin pazar payı düşmeye başladı²¹¹.

Çağdaş pazarlama anlayışında, doğru ürün ve hizmetlerin, doğru müşterilere, doğru miktarlarda oluşturulması; bunun için de yeni ürünlerin ayrı müşterilerin ihtiyaçlarına uygun üretilmesi gerekir. Öyleyse, burada önemli olan, işletmenin rekabet avantajı yerine müşteri avantajı sağlayabilmesidir²¹².

Bu arada işletmeler pazarlama anlayışı boyutuna toplumsal sorumluluklarını da eklemişlerdir. Çünkü işletmeler üretimleriyle bir yandan tüketici ihtiyaç ve isteklerine cevap verirlerken, öte yandan gelecek kuşakların ve insanlığın uzun vadeli refahı için çevreye ve toplumsal değerlere duyarsız kalamamışlardır²¹³.

C. Pazarlama Stratejileri

1. Genel Olarak

İşletme yönetiminin esası karar vermeye dayanmaktadır. Bu sebeple yönetici pazarda bulunan fırsatları, işletmenin kaynakları ve hedefleriyle ahenkli hâle getirecek sistemi oluşturmak zorundadır. Sistem kavramının özünde çeşitli parçaların bir bütünü oluşturması ve her bir parçanın diğerleri ile birlikte uyumlu çalışması bulunmaktadır. Bu anlayış içinde pazarlama yönetimi de işletmeyi oluşturan diğer üst ve alt sistemlerle ilişkisini mükemmel bir uyum içinde en fazla etkililiği sağlayacak şekilde kurmak durumundadır.

²¹⁰ Tunç Erem, **Yönetim Açısından Pazarlama**, 3. Baskı, İİTİA, Nihat Sayar Yay. ve Yard. Vakfı, İstanbul 1980, s.12.

²¹¹ Regis McKenna, “Marketing is Everything”, **Consumer Marketing Strategies A Harvard Business Review Paperback**, Boston, 1991, s.3.

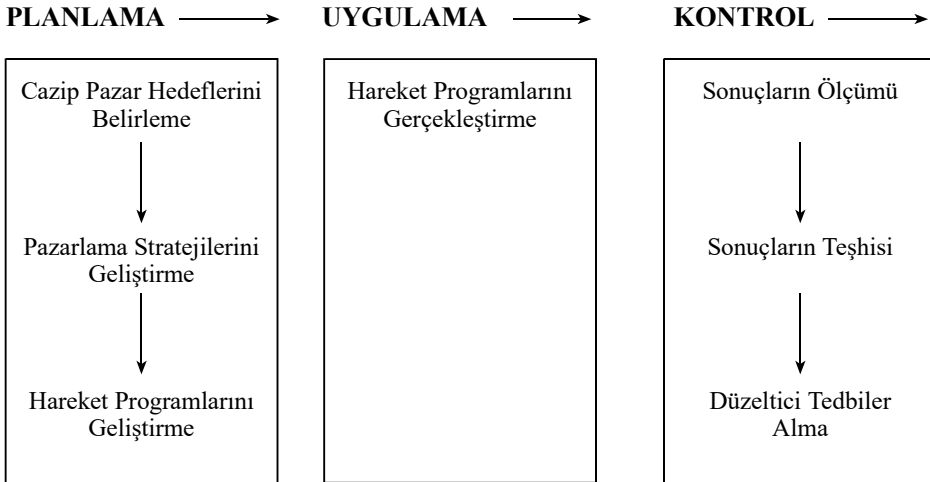
²¹² Konuyu rekabet avantajında müşteri dönemi olarak isimlendiren Kotler şöyle açıklıyor: “Diyelim ki kâğıdınızın üzerine *müşteri avantajı* yazdınız, bu her neyse çok uzun sürmeyecektir. Diyelim ki kaliteniz daha iyi. Ne olacak? Rakipleriniz sizi... taklit edecektir. Şimdi pek çok otomobilin çok iyi olduğunu söylüyoruz. Ancak 20 yıl önce bunu söylemiyorduk. 20 yıl önce ben Toyota satın alırdım. Toyota o zaman en iyi kalitedeki otomobildi. Hiçbir sorun yaratmıyordu, kesinlikle sorunsuz arabaydı. Diğer şirketlere baktığınızda, Toyota hâlâ lider ama diğerleri de en az onun kadar iyi. O yüzden kalite Toyota’nın avantajı olamaz artık... bir sonraki avantajınız nedir? ... bunu şimdiden oluşturmanız gerekir... yani piyasanın nereye doğru ilerlediğini düşünüyorsanız, o alanda yatırıma yönelmeniz lâzım. (Bkz. Philip Kotler, **Pazarlamanın Yeni Yüzü**, Capital Yönetim Dizisi:1, Cem Ofset, İstanbul 1998, s.6-9.)

²¹³ Kotler, **Marketing Management, age.**, 1984, s.16-30.

Öyleyse işletmenin bütününe ilgilendiren işlerin strateji, taktik ve politikalarının pazar ve pazarlama araştırmalarına dayandırılması yanlış olmasa gerektir. Çünkü ancak araştırmalardan elde edilen verilere göre bir teşebbüsün faaliyetleri planlanabilmektedir²¹⁴. Buna bağlı olarak işletmenin üreteceği mamulün tespitiyle başlayıp, bunu uygun zaman, yer ve fiyatla hedef pazara ulaştırılması ve sonrasındaki süreci de kapsayan bütün faaliyetlerin rasyonel ve sistematik tarzda işletilmesi sadece iyi bir yönetimle başarılabilecektir.

Rekabetin acımasızlığı, rekabetle üstünlük sağlama yönünde firmalar optimum ölçeklerde yalnızca üretim için değil, pazarlama faaliyetleri, finansman ve personel için de geçerli olacak bir kombinasyon kurmalıdırlar. Zira işletmelerin uygun mal ve hizmeti makul fiyatlarla ve uygun kanallarla alıcılara aktarabilmesi araştırma ve iletişimi en etkin biçimde yapabilmesine bağlıdır. Bu arada, maliyet yapısını, avantajlı duruma getirebilmesi için teknolojiyi rekabet üstünlüğü sağlamada ve maliyet düşürmede en etkin araç olarak kullanabilmesi gerekmektedir. Bütün bunların yapılabilmesi ise, düşünebilen ve uygulayabilen bilgili becerili yönetim kadrolarına sahip olmayla yakından ilgilidir²¹⁵.

Üretici ve tüketicinin arzu edilen değişimi gerçekleştirmesi ise, diğer birçok alanda olduğu gibi pazarlama faaliyetlerinin yönetiminde de planlama, uygulama ve kontrol evrelerinden oluşan üç başlıkta ifade edilebilir. Şekil 9'da bu süreç görülmektedir.



Şekil 9: Pazarlama Sistemi Evreleri

Kaynak: Kotler and Andreasan, **age.**, s.262.

²¹⁴ G. Adomet, **Pazarlama - Bir İnceleme**, DPT Yay., Ankara 1972, s.2-3.

²¹⁵ Kemal Kurtuluş, "Acımasız Rekabet ve Getirdikleri" **Pazarlama Dünyası**, Yıl:7, S.38, Mart-Nisan 1993, s.2.

Birinci aşamanın işlevi, detaylı hareket programları geliştirmek için hedef pazarı belirlemektir. Ayrıca pazarlama planlamasıyla işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için uygun görülen tedbirleri ve kullanacağı araçları ne şekilde koordine edip, ahenkleştireceği de bu evrede tespit edilebilmektedir. Böylece hem üretim fonksiyonunun verimli yürütülmesi, hem de ihtiyaç ve isteklerinin öğrenilmesiyle hedef pazara yakınlık sağlanmakta ve bu yakınlık ölçüsünde başarının artmasına zemin hazırlanmaktadır. İkinci aşamada pazarlama planındaki hareket programlarını zaman ve mekâna uygun olarak hayata geçirmek yer alır. Üçüncü merhale, hedeflere varıldığından emin olmak üzere, pazarlama kontrol aktiviteleriyle sonuçların değerlendirilmesini; varsa istenmeyen durumların analizi ve düzeltici tedbirlerin alınması için uygulama ve planlama safhalarını tekrar gözden geçirmeyi gerektirmektedir.

Hedef ve amaçları belirlenmiş bir mamulü ortaya çıkarmak, ona olan talebi sürdürmek, geliştirmek, yeni talepler oluşturmak ve bütün bunları gerçekleştirirken toplumsal sorumluluğu da göz ardı etmemek bir müteşebbislik faaliyeti olduğu kadar kapsamlı bir sevk ve idare görevidir. Bu görevi yürütebilmek için önce hedef pazar belirlenip, bölümlenir. Sonra her bir kısmı oluşturan insanların ihtiyaç, beklenti ve istekleri tespit edilerek, onlara nasıl ulaşılacağı tayin edilir. Daha sonra buna uygun pazarlama karmasını oluşturacak faktörlerle ilgili stratejik kararlar alınabilir.

Bu tür sistemli çabalar sonucunda işletmelerin amaçlarına ulaşabilmeleri için belirledikleri hedef pazarlarla ilişkiler kurup, geliştirmesiyle üretici ve tüketicinin karşılıklı fayda sağlayacağı değişimler gerçekleştirilebilir. Bu da başlı başına iyi bir pazarlama yönetimi faaliyetidir²¹⁶.

Böyle sistemli bir pazarlama planı işletmelere başlıca şu faydaları sağlar²¹⁷:

- Yönetimin sistematik bir değişmeyi kabullenmesini kolaylaştırır.
- İşletmenin gösterdiği çabaların koordinasyonuna imkân verir.
- Kontrol için performans standartlarının geliştirilmesini mümkün kılar.
- İşletmenin hedef ve politikalarının güçlenmesine zemin hazırlar.
- Ani gelişmeler karşısında hazırlıklı bulunmayı sağlar.
- Sorumluluk sahasındaki yetkililere daha canlı bir ortam oluşturur.

2. Hizmet Pazarlaması Bakımından

Tüketici nüfusu ve gelirlerindeki yükselmeye birlikte talep edilen hizmetlerin çeşitlerinde ve hizmet sektöründeki girişimci sayısında artış ve rekabet gözlenmektedir. Bunun neticesinde hizmet sektöründe de *müşteri öncelikli pazarlama anlayışı* önem kazanmaktadır.

²¹⁶ Kotler, **Marketing Management**, age., 1984, s.14.

²¹⁷ Kotler and Andreasen; **age.**, s.26.

Esasen mamul pazarlaması sistemindeki genel kavram ilke ve kararların hizmetlerin sunulmasında da geçerli olabileceği; benzer strateji, politika, taktik pazarlama ve uygulamaların bu sektörde kullanılabileceği söylenebilir²¹⁸. Ne var ki, kitabın üretim bölümünde bahsi geçen hizmetleri fiziki mamullerden ayıran temel özelliklerden dolayı, “malların pazarlanmasında kullanılan pazarlama stratejilerinin hizmetler için aynen uygulanması yetersiz kalabilmektedir”²¹⁹.

Çünkü hizmet elle tutulur bir nesne olmadığından onunla ilgili mesajınızın akılda kalır şekilde hazırlanması gerekir. Bunun yanında bir hizmet işletmesinin tedarik, üretim, depolama, mühendislik, güvenlik, dağıtım, ambalaj, kalite kontrol, araştırma ve geliştirme gibi fonksiyonları tamamen yerine getirebilmeleri ya mümkün değil ya da kısmen mümkündür.

Bir başka deyişle, “hizmet sektöründe görülen pazarlama problemlerinin etkili çözümü için hizmet pazarlamasına özgü birikim ve yaklaşımlardan yararlanılmalıdır”²²⁰. Mesela, müşterinin hizmet sunumu boyunca bizzat bulunmalarını, para ve zaman harcamalarını gerektiren hizmet türlerinde hizmetin sunulduğu yeri ve tarzı önem kazanmaktadır. Bu nedenle pazara yönelik olma anlayışından hareketle, hizmet sektöründe kaliteyi oluşturan bileşenlerin tespiti ve hizmetlerin tüketicileri tatmin düzeyinin belirlenmesinde fiziki mamullerin üretilip pazarlanmasına göre birçok zorluklar bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi sunulan hizmetin kalitesinin gerek tüketiciler, gerekse işletmecilerce hizmetlerin fiziksel bir varlık olmayışından ötürü açıkça anlaşılmamasıdır. Diğer bir ifadeyle verilen hizmetin her iki tarafça nasıl algılandığı net şekilde bilinmemektedir. Çünkü birçok hizmetin yararlılığı, yapısı ve hatta varlığı ile ilgili yeterli somut kanıt bulunmamaktadır.

Ancak hizmetin sunulduğu mekânın niteliği, hizmeti üreten işletmenin imajı, hizmeti sunan personelle hizmetten yararlanan tüketicinin etkileşimi, müşterilerin kendi aralarındaki etkileşim neticesinde tüketicinin hizmet hakkındaki fikri ve hizmetin sunulduğu tarzı her iki taraf için belli değerlendirmeler yapmaya imkân verebilir.

Hizmetlerin pazarlanması açısından işletmenin fiziki imkânları, görüntüsü ve imajı yanında personelin dürüst, güvenilir, nazik oluşu, müşterinin isteklerini anlayabilecek iletişim kurabilmesi, müşterilerin hizmetten kolaylıkla

²¹⁸ Cemalcılar, “Hizmetlerin Pazarlanması”, *agm.*, s.3-7.

²¹⁹ Osman Unutulmaz ve İnci Varinli, “Hizmet Pazarlamasında Kalite”, **Turizm Eğitimi Konferansı, (9-11 Aralık 1992)**, Turizm Eğt. Gn. Md. Yay. Ankara 1992, s.125-130.

²²⁰ Murat Ferman, “Hizmet Pazarlaması Üzerine Genel Değerlendirmeler” **Pazarlama Dünyası**, Yıl: 2, s.7, Ocak-Şubat 1988, s.25.

ve emniyetle yararlanabilmesi hizmetin kalitesini ölçebilecek genel bileşenleri arasında çok somut olmasalar da sayılabilirler²²¹.

Bu genel bileşenlerin ağırlığını hizmeti hazırlayan insan kaynağı oluşturmaktadır. Öyleyse hizmetlerin pazarlaması bakımından bu işletmelerin kalifiye personele sahip olması gerekmektedir. Çünkü hizmetlerin pazarlamasındaki başarı ya da başarısızlık hizmeti sunanlarla faydalananlar arasındaki doğrudan ilişkiye bağlıdır. Hizmetlerin özellikleri nedeniyle bu ilişki bir zorunluluktur²²². Zira birtakım hizmet uygulamalarında personelin hizmetin kalite ve kapsamını artırma inisiyatifinin bulunması ile müşterilerin özel durumu ve ihtiyaçlarına cevap verecek seviyede hizmet sunma imkânı arttırılmaktadır²²³. Bu nedenle hizmet üreten işletmelerde pazarlamanın üretici ve tüketici arasında köprü görevini özel pazarlama görevlilerinden ziyade hizmeti bizzat sunan personelin üstlendiği söylenebilir. Bu da *işe bağlılığın* yani sorumlulukların yerine getirilmesindeki işlemlerin tam ve zamanında yapılmasını; diğer bir ifadeyle çalışanların ve örgütün amaçlarına ulaşmasını tanımlar²²⁴. Kaldı ki hizmet işletmelerindeki işgörenlerin müşterilerle etkileşimi sunulan hizmetin bir parçası olarak nitelendirilebileceğinden bu örgütlerde *halkla ilişkiler* ve *pazarlama* görevleri birbirine çok yakın hatta içi içe kavramlardır²²⁵.

Öte yandan genel pazarlama teknikleri bakımından konu değerlendirildiğinde hizmet üreten işletmeler de müşteri bulmadan varlıklarını sürdürmez ve pazarlama tekniklerini kullanmadan da yeterli müşteri bulamazlar. Çünkü *“dünyanın en iyi ürününü üretseniz dahi kimse bunun farkında değilse satışı gerçekleştiremezsiniz”* deyiimi hizmetlerin pazarlaması bakımından da geçerlidir. Demek ki üretilen hizmet ne kadar cazip olursa olsun, uygun yer ve zamanda tüketicilere ulaştırılmadıkça fayda sağlanamayacaktır. Bu görüş açısından bir satış elemanı ister elle tutulur bir nesne, ister soyut bir hizmet olsun her ikisi de satılabilecek bir mamul durumundadır. Fakat pazarlama sadece satıştan ibaret değildir. Hatta, hizmet pazarlamasında satış, aşağılayacağı bir ifadeyi çağrıştırmaktadır. Bundan dolayı hizmetlerin pazarlamasında, hizmetlerinden nasıl yararlanacağını ve buna nasıl ödeme yapılacağını izah etmek yanında hizmet sunulurken her iki tarafın nasıl iletişim kuracağını farkında olması gerekir²²⁶.

²²¹ Unutulmaz ve Varinli, **agm.**, s.128-129.

²²² Cemalcılar, “Hizmetlerin Pazarlanması” **agm.**, s.3-7.

²²³ Ferman, “Hizmet Pazarlaması Üzerine Genel Değerlendirmeler”, **agm.**, s.29.

²²⁴ Serdar Tetik, “Pazarlamada İş Tanımı ve İşe Bağlılık”, **İşletme-Yönetim Dergisi**, Yıl:8 s.12, Şubat 1987, s.18-19.

²²⁵ Hikmet Seçim, **Halkla İlişkiler**, Anadolu Üniversitesi AÖF. Yay., Eskişehir 1993. s.10.

²²⁶ Courtis. **age.**, s.2-3.

Ayrıca, başarılı bir hizmet, genellikle yeni iş fırsatlarını ve hizmeti kullananların tavsiyelerini beraberinde getirmektedir. Başarı oranı düşük bir hizmette ise kullanıcıyı hizmetin değeri hakkında ikna etmek pek mümkün değildir. Üstelik kötü veya kötü olarak algılanan ya da nispeten tahammül edilebilir bir hizmet mevcut müşterilerin tekrar gelmelerini engellediği gibi, potansiyel müşterileri olumsuz yönde etkileyecektir²²⁷. Bu durum *negatif pazarlama* olarak ifade edilebilir. Öyleyse etkili bir pazarlama için öncelikle hizmetin sunuş tarzı nitelikli personelle kaliteli hale getirmeli ve hizmetin verildiği fiziki ortam iyileştirmelidir. Böylece bu hizmeti üreten işletmenin isminin kaliteli hizmetiyle anılması sağlanabilecektir.

D. Spor İşletmeciliğinde Pazarlama Stratejileri

1. Spor Hizmetleri Sunumu Açısından Pazarlama Anlayışı

Tanımlanması oldukça güç kavram ya da konuların ikisi pazarlama ve spordur. Çünkü bunların her biri birden fazla disiplini ihtiva etmektedir Pazarlama kavramı ile beden eğitimi, spor ve rekreasyon programları ilişkilendirildiğinde üretici ve tüketici arasındaki değiş-tokuş yöntemi daha karmaşık bir hal almaktadır²²⁸.

Önemli bir husus olan spor programlarının pazarlamasını genel bakış açısıyla toplumun değişik katmanlarının spor aracılığıyla boş zaman değerlendirme ihtiyaçlarının belirlenip, spor kuruluşlarında sunulan, sosyal yönü bulunan bir süreç şeklinde ifade edebiliriz²²⁹. Bu durumda pazarlamanın etkililiğini artırma bakımından spor işletmesinin, çalışanlarına ilerleme imkânı sağlama, uzmanlık konularında eğitime, satın alma güçlerini artırma ve onların güven ve moralini yükseltme gibi gibi örgüt içine yönelik, sporu yaygınlaştırma, yaşatma, sporcuları teşvik etme ve milli takımlara sporcu yetiştirme gibi işletme dışına dönük sosyal sorumlulukları vardır²³⁰.

Konuya kâr amacı gütmeyen kamu spor kurumlarının sunduğu spor hizmetleri açısından yaklaşırsak, spor pazarlaması, sportif program veya aktivitele-rinin yönlendirilmesi ve kontrol edilmesiyle yani yönetimiyle başlamaktadır. Bu görevi yürüten bir spor üst yöneticisi de sporu kitlelere yaygınlaştırmak için “pazarlama stratejilerini uygulayabilecek bilgiye sahip

²²⁷ C.H. Lovelock, **Service Marketing**, Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs, NJ 1984, s.42.

²²⁸ Ellen L. O’Sullivan, **Marketing for Parks, Recreation and Leisure**, Venture Publishing Inc., State College, PA 1991, s.2.

²²⁹ John, J. Bullaro; “The Business of Survival Developing a Marketing Strategy”, **Leisure Today, JOPERD**, No:64, April 1982; s.26.

²³⁰ Seraslan, Z., “Spor İşletmeciliği Üzerine Genel Değerlendirmeler”, **Spor Araştırmaları Dergisi**, C.1., s.2, 1998, s.93-105.

olmalıdır”²³¹. Çünkü bu yöneticinin, toplumun tamamına sosyal yönleri ön planda bulunan spor hizmetlerinin hazırlanıp, sunulmasını kapsayan görevi bulunmaktadır.

Bu sebeple spor yöneticileri halkın isteklerini göz önünde tutarak topluma sundukları hizmetleri açık ve net bir şekilde tanımlamalı, “hizmetleri halka ulaştırmada halktan kopuk olmamalıdır”²³². Sadece tesis yapımına ağırlık verilmesiyle halkın sportif ihtiyaç ve isteklerinin karşılanması mümkün olmamakta, tesislerin etkin işletilmesi için pazarlama faaliyetleri de gerekmektedir.

Bunun için yönetim, kamu spor tesislerinin işletilmesinde görevli personeli pazarlama konusunda da eğiterek, bilgilendirmeli, “hafta daha iyi hizmet görebilmeleri için onların kararlara katılabilmesine fırsat tanımalı ve kurumlarıyla bütünleşmesini sağlamalıdır”²³³. Bu husus halkın sportif ihtiyaçlarını karşılayacak hizmetlerin daha iyi yürütülmesinin bir yolu olarak görülmektedir.

Burada üzerinde durulması gereken diğer bir nokta, daha önce *ürüne yönelik olma* ve *pazara yönelik olma* şeklinde ifade edilen pazarlama yaklaşımlarını spor tesislerinin işletilmesi açısından yorumlamaktır. Üretime yönelik olma halinde maliyetlerin azaltılmasına karşılık, çıktılarının yükseltilmesi önem kazanmakta dolayısıyla, işletmeler bu eğilimi uygularken, program ve hizmetlerin sayısını artırmakta, bununla bağlantılı olarak kişi başına giderleri azaltmaya çalışmaktadırlar. Neticede önce spor programlarının tasarlanması sonra bunlara katılımın sayıca artırılması bütünüyle pazarlama faaliyetleri kapsamındadır²³⁴. Sözgelimi, bir badminton kurs programı piyasa talebi dikkate alınmadan tasarlanıp daha sonra muhtelif iştirakçilere sunulmaya kalkılırsa, katılımcı sayısını arttırabilmek için kampanyalar vasıtasıyla potansiyel katılımcıların sunulacak badminton programını almaya ikna edilmesi gerekmektedir. Oysa böyle bir kurs öncesi gerekli pazar araştırmaları yapıp, talebe göre program tasarlanırsa ilâve kampanyalara gerek kalmayacaktır.

Pazara yönelik yaklaşımla ise, insanların neyi seveceğini teşhis ettikten sonra, bundan sonra piyasa ihtiyaçlarını karşılayan bir hizmet üretilebilmektedir. Bu daha karmaşık olmasına rağmen, kullanıcı ihtiyaç ve ilgilerine göre program geliştirildiğinden tavsiye edilen ve istenilen sonuçların

²³¹ Beyza Oba Furman; “Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlarda Stratejik Yönetim: Kuramsal Bir Çerçeve,” **İÜİF Dergisi**, C.16, S.1 1987, s.44.

²³² s.M. Cutlip, A.H. Center and G.M. Bromm, **Effective Public Relation**, 6th Ed, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ 1985, s.7.

²³³ Sacid Adalı; **Katılımlı Yönetim**, Türk Dünyası Araştırma Vakfı Yay. İstanbul 1986.

²³⁴ R.G. Lefebvre and J.E. Flora, “Social Marketing and Public Health Intervention”, **Health Education Quarterly**, Vol:15, No:3, 1989, s.301.

ortaya çıkması daha muhtemeldir²³⁵. Piyasaya ilişkin bilgilerin toplanmasıyla üretilecek programa talebi tahmin etmek mümkün olacaktır. Bu durumda pazarlama, insanların ihtiyaç ve ilgilerinin neler olduğunu, nasıl karşılanmasını istediklerini belirlemek suretiyle alış-verişin kolaylaştırılması için program ve hizmetlerin üretilmesine yoğunlaşmaktadır.

Hizmetlerden yararlanan tüketicinin fiziken mevcut bulunması ve zaman harcaması kriterinin spor programlarının sunuluşunda da geçerliliği göz önüne alınırsa, pazarlama sürecinin bundan etkilenip, mallara yöre değişikliğe uğrayacağı, dolayısıyla kişi ve onun faydalanacağı spor programlarının hem genel, hem de diğer hizmet türlerinin pazarlamasına dair geliştirilmiş kavramların aktif ve pasif spor hizmetlerine ayrı ayrı adapte edilmeleri gerekmektedir. Çünkü insanlar spor hizmetlerine sadece zevk almak ve vakit geçirmek için değil, sporun kendisine sağlayacağı yararlar yanında bazı problemlerinin üstesinden gelmek üzere de katılırlar. Bu nedenle spor işletmecileri sundukları spor hizmetinin faydalarını anlatmak zorundadır.

İşletmecilerin pazarlama stratejilerini belirleyebilmeleri için katılımcıların hizmetten aşağıdaki beklentileri spor hizmetlerine de yorumlanabilir²³⁶:

- Bir spor programının katılımcıların beklentilerini karşılama derecesi hizmetin *performans yararını* göstermektedir.

- Kişinin katılacağı spor programını seçerken bürokratik işlemlerle uğraşmadan hizmetten yararlanabilmesi ve bu programı uygularken beklentisine asgari bir sürede ulaşabilmesi *kolaylık yararını* ifade etmektedir.

- İnsanlar bir spor hizmetine sadece kendisine sağlayacağı somut faydalar için değil, bazı sosyal ve soyut yararları temin etmek amacıyla da katılmaktadır. Hatta *prestij yararı* onların sosyal statülerini tamamlamada çoğu kez daha ön plana çıkabilmektedir.

- Her pazarın fiyata duyarlı olan ya da olmayan bir bölümü vardır. Fiyat konusunda duyarlı olmayan insanlar genellikle kendilerince daha kaliteli ya da kalbur üstü olarak tanımlanabilen yerlerdeki spor programlarına katılmayı tercih edebilmektedirler. Oysa fiyatlar hususunda hassas olan insanlar belli bir programı tercih etmekten çok, daha düşük fiyatlı bir başka programa yönelebilirler. Bu durumda *fiyat yararı* söz konusudur.

Öte yandan insanların hareket ihtiyaçları bulunmaktadır. Bunun sportif faaliyetlere katılmakla karşılanması mümkün olmakla birlikte, zamanın ve

²³⁵ Deborah B. Moore and Dianra P. Gray.. "Marketing - The Blueprint for Successful Physical Education", **JOPERD**, - January 1990, s.24.

²³⁶ Olcay Baykal; "Pazarlama Verimliliğinin Artırılması", **Verimlilik Dergisi**, s.4, 1991, s.361'daki bilgilerin spor programları için yorumlanması.

paranın spor programlarıyla değişiminde bir takım güçlükler bulunmaktadır. Nitekim bu tür faaliyetlere katılım genellikle işten artan serbest zaman dilimi içinde gerçekleşmektedir. Bu insanın “seyahatler, oyun, spor faaliyetleri gibi serbest zaman kaidelerine göre kazanıp, harcayan”²³⁷ bir varlık olmasından kaynaklanmaktadır.

Netice itibariyle, insanın iş ortamının sıkıcılığından kurtulup, işten artan boş zamanını faydalı aktivitelerle değerlendirmek istemesi temel bir ihtiyaç haline gelmektedir. Bu da *gönüllü bir iştirak* şekli olmasına rağmen harcanabilir zaman ve paranın yanında, insanların bunları nasıl kullanmayı tercih edeceklerinin bilinmesini gerektirir. Tüketicinin şahsı ile ilgili bu kompleks kararı verebilmesinin karmaşıklığı karşısında spor programları yapımcılarının insanların ihtiyaç ve isteklerini tespit etmesi oldukça zordur. Zira birisi için *oyun* olan husus bir başkası için *iş* olarak algılanabilmektedir. Ayrıca iş hayatının baskısından uzaklaşarak sportif bir aktiviteye katılarak rahatlamak isteyen bir insanla, spor yoluyla sosyalleşme ve bir gruba ait olma hissini elde etmek isteyen insanlar aynı türdeki faaliyetlere katılmamaktadır. İhtiyaç ve istekler arasındaki bu farklılıklar spor programlarının hazırlanması, sunulması ve pazarlamasındaki zorlukları ortaya çıkarmaktadır.

Bunların üstesinden gelebilmek için işletmeci sistematik bir pazarlama planıyla tüketicileri etkili bir şekilde doyurup, organizasyon faaliyetlerini belirleyip, kontrol edebilmelidir²³⁸. Öyleyse spor hizmetlerinin hazırlanması ve sunumunda pazarlamanın organizasyonun tanımına yönelik bir çaba olduğunu söyleyebiliriz.

2. Pazarlama ve Pazar Araştırmaları

Pazarlama araştırması ve pazar araştırması terimleri ekseriya eşanlamlı kullanılmaktadır. Ancak pazarlama araştırmasını, pazarlama kararlarının verilmesinde ihtiyaç duyulan her çeşit bilginin sağlanmasında, pazar araştırmasını ise belirli bir pazara dair bilginin toplanıp, işleme tabi tutulmasıyla gerçekleştirilen faaliyetler için kullanmak daha uygundur²³⁹.

Diğer ürünlerde olduğu gibi spor hizmetleri için pazarlama kararlarının alınabilmesi doğru bilgi kaynağına ulaşma ve bilgi toplamaya dayanmaktadır. Bu bilgiler genellikle şu üç yolla elde edilebilirler²⁴⁰:

²³⁷ Sacid Adalı, **Personel Yönetimi**, Türk Sevk ve idare Derneği Yay., İstanbul 1997, s.27.

²³⁸ C.R. Edginton and J.G. Williams; **Productive Management of Leisure Services Organizations**. Wiley and Sons, New York 1978, s.19.

²³⁹ Steve Crump and Jeff Clowes, “Marketing”, **Quality in the Leisure Industry**, Longman Group, UK 1992, s.93.

²⁴⁰ Kemal Kurtuluş, **Pazarlama Araştırmaları**, İ.U. işletme Fak. Yay., 4. Baskı, İstanbul 1992, s.16-17.

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

Bu verilerin toplanıp, işleme tabi tutulup, bilgi haline getirilmesiyle giderek karmaşıklaşan ve güçleşen işletmecilik sorunlarının çözümünde karar alacak yöneticilere yardımcı olunmaktadır²⁴¹. Tüketicinin ihtiyaç ve isteklerini etkileyen bütün bu faktörler pazarlama işlemlerine de tesir etmekte ve bu sebeple araştırılması gerekmektedir. Bu sayede üreticinin pazara yakınlığı sağlanarak üretim fonksiyonunun verimli bir şekilde yürütülmesi gerçekleştirilebilmektedir. Çünkü bu araştırmalar üretilecek spor hizmet ve programlarının tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerine göre değerlendirilmesine, mevcut ve potansiyel müşteri kitlesinin belirlenmesine, sunma sistemlerinin hangi hedef kitlelere ve nasıl, ne zaman yapılacağının tespitine yardımcı olmaktadır. Ayrıca araştırmalar fiyatlandırma politikasının tayini ve gelecekteki üretim kapasitesinin tahminine yol göstermektedir.

Ancak, pazarlama araştırmalarının pazarlama kararlarının verilmesinde, bilgi toplama bakımından, her zaman en etkin yol olduğunu iddia etmek doğru değildir²⁴². Çünkü araştırmaların maliyeti ekseriya pahalı olmakta, dikkatli ve iyi yönlendirilmezse ilgisiz bilgilere ulaşılmaktadır. Bu sebeple işletmeci, neyi bilmeye ihtiyacı olduğu ile neyi bilmek istediği arasındaki farkı anlamalıdır.

Nitekim bir spor tesisinin faaliyetlerine ilişkin pazarlama bilgilerinin birçoğunun elde bulunmasına rağmen, bunların sistemli bir hale getirilmemesi yüzünden boşa çaba ve mali harcamalar söz konusu olabilmektedir. Şüphesiz çok daha düşük maliyetle ve bir o kadar da etkin bilgi elde etme metotları da bulunmaktadır. Mesela Japon pazarlamacılar müşteri tutum ve davranışlarını büyük örneklem gruplara anket uygulayarak öğrenme yerine, malları gerçekten tüketen ya da kullanan kişilere ürünün beğendikleri ya da beğenmedikleri yönlerini sorarak bilgi toplarlar²⁴³. Ancak, bu yöntemlerle ulaşılan bilgiler

²⁴¹ Halil Seyidoğlu, **Ekonomik Terimler Sözlüğü**, Gizem Yay., Ankara 1992. s.680.

²⁴² Amerikalılar faks cihazını bulmalarına rağmen piyasaya çıkarmadılar. Çünkü yaptıkları pazar araştırmalarının sonuçları onları piyasada böyle bir makineye talep olmadığına inandırdı. Buna karşılık Japonlar pazar araştırması yapmak yerine, doğrudan pazara bakıp, cihazın piyasasını sormak yerine, bunun yapacağı işin piyasasını, kargo, kurye ve posta hizmetlerinin 1970'lerden 1980'li yıllara doğru gösterdiği gerilemeyi göz önüne alarak faks cihazının artık piyasasının oluştuğuna kanaat getirmişlerdir. (Bkz. Peter Drucker, **Gelecek İçin Yönetim, 1990'lar ve Sonrası**, Çev: Fikret Üçcan, T. İş Bankası Kültür Yay., Ankara 1993, s.37.).

²⁴³ Pazarlama Dünyası "Japonya'da Pazarlama", **Pazarlama Dünyası**, Yıl:1, S.6, Kasım/Aralık, 1987, s.3-11.

istatistikî açıdan tam anlamıyla güvenilir olduğu söylenememekle birlikte, önemli ölçüde kaynak tasarrufu sağlayıp, bazı spor programlarının planlamasına ve pazarlamasına başlangıç hazırlayabilir²⁴⁴. Sözelimi halı sahalardaki futbolun popülaritesini kaybetmesi halinde, işletmecinin belli bir zaman ayırarak, hizmet götürebileceği coğrafi alan içinde mevcut ve potansiyel müşterilerle yapacağı mülakatlarla onların yeni ihtiyaç ve istekleri hakkındaki görüşlerine başvurarak, insan esasına dayalı yaklaşımla, yeni programlar tasarlaması çok daha az maliyetle gerçekleştirilebilir. Bir başka örnek olarak okullar tatil olduğunda, velilerin mesai saatlerinde, çocuklarının sportif aktivitelerle meşgul edilmesini isteyip, istemedikleri kolayca tespit edilebilir.

3. Pazar Bölümlemesi ve Hedef Pazarın Seçimi

Bir hizmet şekli olan spor programlarını sunuma hazırlayan işletmelerin kâr amacı gütmesi ya da gütmemesi pazarlama tekniklerini kullanmalarına engel değildir. Her iki kategoriye giren işletmeler de önce pazarını tespit edip, ürün olarak ortaya koyacağı programlarını hedeflediği pazarın ihtiyaç ve isteklerine göre belirlemelidir.

Pazar bir mal/hizmeti satın alanlar/kullanıcılar ya da satın alması/kullanması muhtemel insanlardan oluşmaktadır²⁴⁵. Çünkü spor tesisleri ve programlarının varoluş sebebi, başta boş zamanları değerlendirme olmak üzere, insanların bir dizi ihtiyaç ve isteklerini karşılamaya dayanmaktadır. Bu nedenle sportif aktiviteler olarak tasarlanacak programlarda insanların ihtiyaç, beklenti ve arzuları en önemli unsurdur. Öyleyse, spor işletmelerindeki pazarlamanın temelini teşkil eden insan unsurunu göz ardı etmeden, onunla birlikte planlama yaklaşımıyla spor programlarını ve sunulacak yer ve saatleri belirlemek sistemin esasını oluşturmaktadır.

Kuşkusuz spor hizmetlerinin arz edileceği pazar tamamen aynı ihtiyaç ve istekleri bulunan kişilerden oluşmadığından bir bütün olarak işleme tabi tutulamamaktadır. Benzer özellikleri taşıyan tüketici alt gruplarına göre pazarın bölümlenmesi gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle, benzer ihtiyaç, ilgi, istek ve beklentide olan kişilerin *teşhis* ve *seçimi* ile işletmenin hizmetlerini arz etmek istediği ya da bu hizmetleri arzu eden insanların ihtiyaçlarına uygun eklemeler yapılarak program kullanıcıya daha kolay ulaştırılabilmektedir²⁴⁶. İşte, pazarı ortak ihtiyaç ve özellikleri bulunan potansiyel kullanıcılara göre homojen hale gelecek gruplara ayırma işlemine *pazar bölümlemesi* adı verilmektedir.

²⁴⁴ Badmin, Coombs and Rayner, *age.*, s.22.

²⁴⁵ Cemal Yükselen; *Temel Pazarlama Bilgileri İlkeler Kavramlar Örnek Olaylar*, 2. Baskı, Adım Yay., Ankara 1994, s.41

²⁴⁶ Crump and Clowes, *age.*, s.97.

Bütün mal ve hizmetler için uygulanan demografik, coğrafi, davranışsal ve psikografik pazar bölümlleme kriterleri spor hizmetleri için de geçerlidir²⁴⁷. Bu tür pazar belirleyici kıstaslarla önce benzer ihtiyaçları ve ilgileri bulunan alt gruplar teşhis edildikten sonra, ikinci aşamada, elde edilen verilere göre tespit edilen kitle içinden hedef pazar seçilir. Şüphesiz, spor işletmelerinde sunulacak programların belirlenen hedef pazarın tamamına ulaşılmasını, işletmenin sahip olduğu insan kaynağı ve tesis kapasitesi, hizmetin kalitesi ve rekabet ortamı gibi faktörler engelleyecektir. Nitekim kamu kuruluşları ve kâr amacı gütmeyen işletmeler sosyal fayda amaçlarını, esas olarak daha geniş bir hedef pazara yönelmek zorunda kalmaktadır. Özel sektör veya ticari işletmeler rekabet edebilecekleri ve kârlı olabilecek bir ya da birkaç programla hedeflediği kitleye yoğunlaşmayı tercih etmektedir.

Bu temel tanımlayıcılardan demografik ve coğrafi bilgilere genelde daha kolay ulaşılmaktadır. Çünkü pazarı oluşturan kişilere ait yerleşim yeri ve nüfus bilgileriyle bir taraftan yaş, cinsiyet, eğitim, aile yapısı ve tipi, komşuluk şekilleri, sosyal statü, din, ırk, sosyal sınıflarla ilgili değişkenlere ait veriler masa başında ayrıştırılabilmekte ve bu tür istatistikî bilgilerden elde edilen ipuçlarıyla spor hizmetleri önemli ölçüde şekillendirilip pazar bölümlenmesi yapılabilmektedir. Diğer taraftan, yaşayış biçimleri ya da kişiliklerdeki farklı ve benzer yönler dikkate alınarak, insanların satın alma alışkanlıklarını tanımlamak nispeten zor olmakla birlikte, bazı psikolojik testlerle elde edilip, genelleştirilebilmektedir.

Pazarı bölümllemede kullanılabilecek en yararlı usul, belki de alıcı davranışlarıyla ilgili özelliklerin bilinmesidir. Pazarın davranışlarını belirlemede öncelikle mevcut katılımcıların özellikleri ve beklentilerine göre tatmin olup olmadıkları onlarla yapılacak basit görüşmelerden anlaşılabilir. Bu türlü gayri-resmi yollarla elde edilen bilgiler program dönemi sonunda değerlendirilerek daha formal bilgilere ulaşılabilir. Bu basit araştırmalar yeni pazarlar aramaya zemin hazırlayarak, potansiyel tüketici kitlesine ulaşıp, onlarla konuşularak hem devam edilecek, hem de bundan sonra üretilecek programların teşhisinde geçerli olmaktadır.

Mesela, pazarı *fiili talep* sahipleriyle *potansiyel müşteriler* arasında bölümlediğimizi kabul edersek, bu davranışları etkileyen faktörleri;

- ürettiğimiz spor hizmetinden haberi olmayanlar,
- haberi olup da henüz denememiş olanlar,
- denemiş ancak tekrar katılmamış olanlar,
- halen programa devam edenler tarzında ayrıştırabiliriz.

²⁴⁷ Aynı Eser, s.98.

Özellikle, hizmetten faydalananların profilinin çıkarılmasıyla pazar, bu programdan çok yararlanan, az yararlananlar veya rakip işletmelerin programlarından yararlanan vb. şekilde daha ayrıntılı teşhis edilebilir. Böylece, müşterilerin bu tür hizmetleri ne kadar sıklıkta ve hangi saatlerde kullandığı ve ne kadar zaman ve para harcadığı veya harcayabileceği bilinecektir.

Spor hizmetleri açısından önemli husus insanların bu tür faaliyetlere zaman ayırabilmeleriyle ilgilidir. Şüphesiz, hafta sonları ve işten arta kalan, özellikle akşam saatleri talebin üst noktaya çıktığı zaman dilimleridir. Akşam saatleri daha kısa olduğundan, bu tür etkinliklere katılım, ev ya da iş yerine yakın tesislerde gerçekleştirilmektedir. Daha özel durumlarda bazı insan gruplarının sportif etkinliklere katılmada farklı zamanları olabilmektedir. Mesela, okula giden kesimin sabahları ya da öğleden sonraları, işsizler, emekliler, vardiyalı çalışanlar, yarım gün çalışanlar vb. her kesimin hangi hizmet/programa ne kadar zaman ayırabileceği ve ne şekilde katılacağına davranışlarına yansımaları elde edilecek bilgiler ışığında değerlendirilebilmektedir. Bu tür faaliyetlere katılım, genellikle yaşam için gerekli harcamalardan sonra maddi gelirin arta kalan kısmı ile ilgili olup, kişilerin spor programına katılıp katılmama konusundaki kararlarını doğrudan etkilemektedir.

Bu yüzden kâr amaçlı işletmeler, pazarlama çalışmalarında daha yüksek seviyede maddi harcama imkânına sahip pazarı hedeflemektedirler. Kamu yararına veya kâr amacı gütmeyen program üreten kuruluşların ise, spor hizmetlerini götüreceği pazar toplumun tamamını kapsamakta, bu yüzden pazar bölümlenmesi ve hizmetlerin pazarlaması daha karmaşık hal almaktadır. Kamu kaynaklarının teşhis edilen pazarın tamamına ulaştırılmasındaki güçlükleri sebebiyle de topluma sunulan spor programları çoğunlukla yetersiz kalmaktadır²⁴⁸.

Esas itibarıyla tüketici davranışlarını dikkate alarak pazarı bölümlenmede kullanıcıların bu tür faaliyetlere hangi sıklıkta katılacakları, fiyat değişikliklerinden nasıl etkilenecekleri ve böyle bir hizmetten beklentilerini incelemekte fayda vardır.

Bunun için genellikle şu kriterlere dikkat edilmektedir²⁴⁹:

- **Ölçülebilir / teşhis edilebilir olma**; bölümdekiler kimdir ve potansiyel müşteri sayısı nedir?

- **Ulaşılabilir olma**; seçilen hedef pazarla karşılıklı iletişim kurularak gerçekçi bilgiler alınabilmelidir.

²⁴⁸ O'Sullivan, *age.*, s.8.

²⁴⁹ Badmin, Coombs, and Rayner, *age.*, s.98.

- **Anlamlılık;** hedef kitleden alınan bu bilgiler diğer pazar bölümlerinin ihtiyaçlarından ayırt edilerek kurumun amaçlarıyla ilgilendirilebilmelidir.

- **Gerçekçilik:** pazar bölümlemesi kayda değer büyüklükte olmalı, işletmenin kapasitesine uygun kâr/fayda sağlayabilmelidir.

Pazar bölümlemesi işletmenin hem hangi müşterilere hizmet vereceğini hem de onlara nasıl yaklaşılacağını ayırt etmekte yardım eder. Ancak, teknolojik gelişmeler insanları daha seçici hale getirdiğinden; kişilerin ihtiyaçlarına göre pazarlamayı yeterli büyüklükte homojen gruplar oluşturmak çoğunlukla sınırlanmaktadır. Bu bakımdan hizmet veya program hedef pazarın durumuna göre geliştirilmelidir²⁵⁰. Çünkü her ihtiyaç grubunun ihtiyaç, istek, tercih ve davranışlarına uygun pazarlama stratejilerini geliştirmekle işletme politikalarının tayini daha rasyonel yapılabilmektedir.

4. Pazarlama Karmasının Oluşturulması

Belirlenmiş hedef pazar grupları için hazırlanacak program/hizmetlerin tasarlanması amacıyla “pazarlama karması” adı verilen değişkenlerin işleme tabi tutulması gerekmektedir. Genel pazarlama sürecinin temel prensipleri spor hizmetleri pazarlamasını da ilgilendirmektedir²⁵¹.

Pazarlama literatüründe pazarlama karmasının “4P”si olarak anılan bu değişkenler²⁵²;

- **Ürün** (product) = **Müşteriye sunulan değer**
- **Yer** (place) = **Müşterilerin ürüne rahat ulaşması**
- **Fiyat** (price) = **Müşteri maliyetleri**
- **Tutundurma** (promotion) = **Müşteri ile iletişim sağlama**

bakış açısıyla değerlendirmelidir.

Sportif etkinlikler için yürütülen pazarlama çalışmalarında da “bu elemanları birbirinden bağımsız görmeyerek aralarındaki uyumun üst düzeyde kurulması şarttır”²⁵³. Bunun için üretilecek spor programı (*ürün*) belirlenmeli, bu programın sunulacağı *yer* edinilmeli, programın nasıl fiyatlandırılacağı düşünülmeli, program için tutundurma faaliyetleri yapılmalıdır. Şüphesiz bütün bunlar sağlam verilere dayanan pazarlama ve pazar araştırmalarıyla sağlanabilmektedir.

²⁵⁰ Moore and Gray, **agm.**, s.24-25.

²⁵¹ E.C.Fox, “A Time to Sow, a Time in Reap-Marketing and Promotions”, **JOPERD**, March 1990, s.65.

²⁵² Philip Kotler, “Ünlü Guru Kotler’den Pazarlamanın Yarını”, Gülşen Demirel’in Philip Kotler’le konuşması, **Capital Aylık Ekonomik Dergisi**, C.4, s.8, 1998, s.92-95.

²⁵³ Can, Tuncer ve Ayhan, **age.**, s.219.

a. Ürün

İşletme stratejilerinin seçilip, uygulanmasında ürün, merkezi bir role sahiptir (bkz. Şekil 6). Çünkü bir işletmede pazarlama karmasıyla ilgili işlemler, bu elemanla başlamakta, çabalar ürünün gerektirdiği şartlara göre planlanmakta, pazara yerleşme mamulün tüketici tarafından kabulü ile gerçekleşmektedir²⁵⁴.

Sportif hizmetleri yürüten organizasyonlar söz konusu olduğunda ürünü, program adıyla telaffuz etmek daha uygundur. Spor programları da bir ihtiyaç ve isteği doyurma özelliğiyle değişime konu olmaktadır. Her spor programı için organizasyon amacı, üreten ile tüketen arasındaki bağıntının incelenmesiyle belirlenebilir. Bu irtibat son derece önemlidir. Bu sebeple de değişik spor programlarının pazarlama yöntemleri arasında farklılık olduğu söylenebilir. Bu bakımdan, spor programlarını hizmet tarzında üreten işletmeler, kullanıcıların ihtiyaç ve isteklerini anlamak suretiyle, buna uygun program tasarlayıp, katılımcıları tatmin edecek hizmet üretmeye çalışırlar. Bu manada spor programını bir ürün olarak ortaya çıkarma işlemi, insanların birbirinden farklı olan sportif ihtiyaçlarının karşılanması için gerçekleştirilen bir sürecidir.

Öyleyse program, sportif hizmetlerin esasını teşkil etmekte yani ana sebep olarak ortaya konmaktadır. Spor işletmelerinin var oluş sebebinin insanlar ve onların ihtiyaçları olduğundan, programlar aynı zamanda sportif imkânların topluma ulaştırılacağı araç konumundadır. Ancak, spor programı her zaman düşünüldüğü gibi uygulanamamaktadır. Çünkü spor programlarının yürütüleceği tesisi üretilen hizmetin bir kısmı olarak düşünmek gerekir. Spor tesisi tasarlanan programın amacına uygun olmalıdır. Mesela, bir yüzme havuzunda yürütülen farklı yüzme programlarındaki su ısı ve derinliği katılımcı gruplarının durumuna göre ayarlanması ürün kapsamında değerlendirilmelidir.

O halde, bir sportif programın ürün şeklini alabilmesindeki önemli problemlerden birincisi hizmetin hedef pazar için kullanılabilir tarzda geliştirilmesi; ikincisi tüketiciyi hizmete katılmak üzere harekete geçirebilmesi; üçüncüsü ise programın uygulanmasındaki mekân sınırlamasını ortadan kaldırılabilesidir.

b. Yer

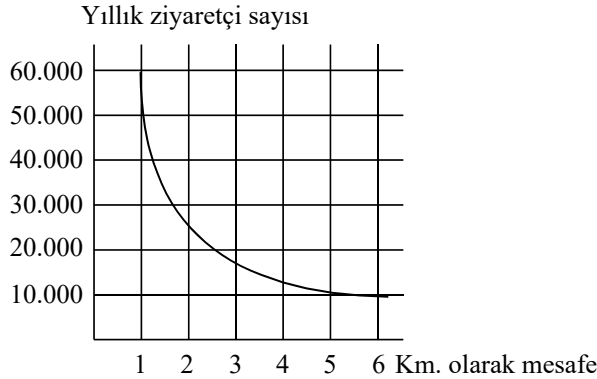
Pazarlama karmasının ikinci elemanı olan yer fiziki bir ürüne yönelik yaklaşımda üretim veya satın alma mahallini ya da dağıtım ve dağıtım kanallarını ifade etmektedir. Oysa spor hizmetlerinin pazarlamasında ürünün tüketiciye götürülmesini sağlayan fiziki bir dağıtım söz konusu olmadığı gibi tüketicinin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

²⁵⁴ Yükselen, age., s.59.

Çünkü “hizmetlerin ve düşüncelerin pazarlamasında ürünün fiziksel hareketi yerine tüketiciye hizmetin verilmesi için bir takım eylemler yapılır”²⁵⁵.

Sportif programların bir dükkândan telefonla veya fiilen satın alınıp, sipariş verilecek özellikleri bulunmadıklarından yer değişkeni spor hizmetleriyle ilişkilendirildiğinde sadece programın fiili olarak sunulduğu yeri değil, aynı zamanda bu *mekâna ulaşabilirliği, tesiste park yeri bulunması, tesisin kapasitesi, programın sunuluş saatleri, süresi ve dönemi* gibi faktörleri de ihtiva eder²⁵⁶.

Ulaşılabilirlik, sportif programların pazarlamasında belki de en önemli etkiye sahip olanıdır. Çünkü bir yerde sunulan sportif program ve imkânlardan yararlanmak isteyen bir kullanıcının oraya varmayı göze alacağı bir uzaklıkta olmalıdır. Bu mesafeyi müşteri çekme sınırı olarak kabul edersek, insanlar buradan ne kadar uzakta ikamet ediyorlarsa onların ilgisini çekecek ortam ve aktivitelerin cazibesinin sabit olduğu farz edilirse, daha az kişi o tesise gelecektir. Mesela, benzer niteliklere sahip ancak yerleşim yerinden uzak bir yüzme havuzunun müşterisi kolay ulaşılabilir bir havuza göre daha az olacaktır. Şekil 10’da görülen *Mesafe Azaltma Eğrisi* bu görüşü yansıtmaktadır.



Şekil 10: Mesafe Azaltma Eğrisi

Kaynak: Badmin, Combs and Rayner, **age.**, s.16

Ancak kendisine özgü cazip özellikleri bulunan veya büyük tesislerin müşteri çekme sınırı genişleyecektir. Kuşkusuz sunulan hizmetin kalitesi de *müşteri çekme alanına* etki edecektir. Örneğin yerleşim yerinden uzak bir havuzun termal suya sahip olması cazibesini arttıracaktır. Üstelik ulaşılabilirlik sadece bir yere varma bakımından değil bunun kolay, süratli ve güvenli gerçekleşmesinden ötürü de önemlidir.

²⁵⁵- Alparslan Usal, **Turizm Pazarlaması**, Okan Dağ. ve Yay., İzmir 1984, s.117.

- Cemalcılar, **Pazarlama, Kavramlar - Kararlar**, **age.**, s.127.

²⁵⁶ O’Sullivan, **age.**, s.9.

Öte taraftan, hizmetin sunuluş saatleri, süresi ve dönemi iştirakçilerin tüketeceği zaman olarak değerlendirilmelidir. Nitekim tüketiciler hem zamana sahip olma, hem de bu zaman dilimlerinin kendilerine uyması halinde spor hizmetlerinin verildiği yere gelebileceklerdir.

c. Fiyat

Pazarlama karmasının kontrol değişkenlerinden üçüncüsü olan fiyat, bir ürünün alıcı tarafından elde edilmesi için kabul etmesi gereken bir değerdir. Fiyat, pazarlama karmasının diğer elemanlarına göre daha anlaşılır ve bununla ilgili işlerin kolayca yapılabileceği izlenimi vermekle birlikte, spor işletmeleri için fiyatlandırmanın birçok zorlukları vardır. Bunun nedeni hizmet alımlarının isteğe bağlı olmasıdır. Alıcı, hizmetin alımını kolaylıkla erteleyebilir²⁵⁷. Spor hizmetlerinin özel ve kamu sektörleri tarafından sağlandığı göz önüne alınırsa, fiyat ve fiyat mekanizması, merkezden müdahale edilmeyen liberal sistemde ekonomik faaliyetlerin başlıca belirleyicidir. Bu yüzden serbest piyasada arz ve talep güçlerinin etkileşimiyle oluşan fiyat mekanizmasıyla, müdahale edilen devletçi fiyatlandırma mekanizması arasında farklılıklar bulunmaktadır. Mesela özel sektörün sunduğu sportif hizmetin fiyatı pazar talebi ve rekabet göz önüne alınarak girişimcinin yeterli kâr elde edip edemeyeceğine göre belirlenmektedir. Eğer hizmet karlı değilse üretimden vazgeçilebilmektedir. Şayet bu durumda sadece serbest piyasa kuralları geçerli olursa pek çok hizmetin arzı ya yetersiz kalacak ya da yüksek fiyatlarla yapılabilecektir.

Şüphesiz, eğitim, sağlık ve spor gibi *değerli mallar* da arz ve talebe göre fiyatlandırılabilir. Nitekim bu hizmetler tamamıyla serbest piyasaya bırakılamayacak kadar önemli görülmekte ve ağırlıklı olarak kamu kurumlarınca yürütülmektedir. Dolayısıyla, bu tür hizmetler ya çok düşük fiyatta ya da kârsız olarak tüketicilere ulaştırılmaktadır. Bunun sebebi, bu hizmetlerin *dışsallık* özelliğidir, yani söz konusu hizmetlerden sadece tüketiciler etkilenmemekte, bir ülkenin gelecek kuşaklarının iyi eğitilmiş ve sağlıklı olmalarında tüm toplumun kazancı bulunmaktadır. Bu bakımdan kamu işletmeleri çok kere, kârdan ziyade toplumsal yararı gözeterek toplumun maksimum refahını sağlamaya yönelik bir fiyat politikası izlerler.

Kamu işletmelerinde ortalama maliyet ve son birim maliyeti yöntemlerine göre fiyat tespiti karakteristik özelliktir²⁵⁸. Zira ortalama maliyete göre fiyat tespitinde işletmenin ne kârı ne de zararı vardır. Çoğu zaman maliyetler tüketiciye göre hesaplanır. Yani, burada fiyat, hizmetin değişen birim

²⁵⁷ Buna iktisat ilminde “*ikamet etkisi*” denmektedir; bazı mal/hizmetlerin birbirinin yerine kullanılması anlamına gelir. Bunların birinin fiyatının değişmesi ötekinin talebini belirler. Örneğin, bir spor faaliyetine katılan tüketici bundan vazgeçip, spora ayracağı para ve zamanı tatile çıkmaya ikame edebilir.

²⁵⁸ Öcal, *age.*, s.300.

maliyetine, bu hizmetin elde edilmesi için gerekli sabit yatırımlardan ayrılan sabit maliyetin eklenmesiyle tespit edilir. Ortalama maliyete göre işletilen kamu spor tesislerinin bazılarının kâr, bazılarının zarar ile satış yapmaları halinde birbirini telafi ettiği varsayılır. Marjinal maliyete göre en son üretilen hizmetin satış fiyatı, üretim miktarıyla eşitlendiği yerde belirlenir. Eğer bu fiyatla satış bir açığa sebep olursa, açık devlet yardımı (*Sübvansiyon*) ile kapatılır. Genelde bu tür harcamalar için devlet vergi toplamaktadır. Sübvansiyon uygulaması söz konusu olduğunda, devlet sunacağı hizmetin giderini karşılayıp, halka maliyetin altında bir fiyat vermektedir²⁵⁹.

Spor hizmet ve programlarının fiyatlanmasında işletme içi ve dışı bazı etkenleri göz önünde tutmak gerekir. Bunlar; sunulan hizmet maliyet giderleri, işletmenin amacı, işletmenin yerleşim yeri, hizmetin niteliği, hedef pazarın yapısı, sportif alışkanlık ve davranışlar, mevzuatla ilgili zorluklar olarak sıralanabilir. Ancak, sportif hizmetlere katılım fiyatlandırma bağıntılandırıldığında, programlar ve talep arasındaki ilişkiler önem kazanmaktadır²⁶⁰. Fiyat tüketici talebini, örgüt imajını ve kârlılığını yakından ilgilendirdiğinden pazarlama stratejilerinin önemli unsurlarındandır. Arz-talep dengesinin fiyat oluşumu üzerindeki etkisi bir yana, fiyat, pazarlama karmasının *gelir* sağlayan tek elemanıdır. Tüketiciler de ürünlerin fiyatlarıyla, değişimi gerçekleştirecek taraflardan biri olarak yakından ilgilenmektedirler. Sportif programlara katılım için vakit ayırabilecek kişiler, fiyatın da kendileri için uygun olmasına özen gösterirler. Bu bakımdan iyi tanımlanmış fiyat politikaları işletme amaçlarıyla doğrudan ve yakından alakalıdır. Çünkü fiyatlandırmada işletme açısından sadece kârlılık değil, pazar payını korumak, satışların üst düzeye çıkarılması yanında fiyat dışı rekabet gibi satış hacmiyle ilgili hedefler de rol oynamaktadır²⁶¹. Örneğin pazar payını korumak yani katılımcı sayısını düşürmemek için devamlı müşterilerle, grup halinde spor programlarına katılanlara indirimli fiyat uygulaması yapılacağı gibi, hizmete ilginin çok ya da az olduğu sezon, hafta içi, hafta sonu ve çalışma saatlerine göre farklı fiyat stratejileri uygulanarak *atıl kapasite* önlenmeye çalışılabilir.

Öte yandan ticari işletmeler yeni spor programının hayat safhasının başlangıcında yüksek fiyat politikası güdebilmektedirler. Daha sonraki safha da fiyatın düşürülmesiyle, pazara nüfuz etme ve pazar payını arttırmada etkili

²⁵⁹ Lobbey, *age.*, s.140.

²⁶⁰ Bir ürünün fiyatı düşürüldüğünde talep artar denildiğinde, fiyatları düşürme neticesinde toplam hasılat artıyorsa karar doğrudur. Fiyatla talep arasındaki ilişki normaldir. Yani fiyat esneklik. Aksine fiyat düşürüldüğünde toplam hasılat da düşüş kaydediliyorsa, karar yanlıştır. Yani talep esnek değildir. Bir ürünün hem fiyatı, hem de talebi artıyorsa arz miktarının da artırılması zaruri olacaktır. (Bkz. Gratton and Taylor; *age.*, s.63).

²⁶¹ Lerzan Özkale: "Fiyatlandırma", **Pazarlama Stratejileri**, Yeni Yüzyıl Kitaplığı, İletişim Yay., (yer ve tarih yok), s.17-34 arası özeti.

sonuçlar alınabilmektedir. Spor programının hayat seyrinin olgunluk safhasında fiyat sabit tutulabilmektedir. O halde, her ürünün fiyatı insanların o ürünü desteklemesi için pazarın eğilim ve isteklerini yansıtmalıdır²⁶².

d. Tutundurma

Pazarlamanın dördüncü elemanı olarak adlandırılan *tutundurma* (promotion) piyasada bulunan bir mal/hizmet ya da markaya talebi arttırmak için gösterilen çabaları kapsamaktadır. Pazarlamanın esası değişim olduğuna göre bunu sağlayıp, kolaylaştırmada kullanılabilecek unsurlar çoğaltılabilmekle beraber, tutundurma karmasını oluşturan elemanlar *reklam*, *satışta özendirme*, *kişisel satış* ve *duyurum* başlıkları altında yürütülmektedir²⁶³. Bu türlü tutundurma faaliyetleri gerek kâr amacı güden ve gerekse gütmeyen her işletme tarafından, değişimi gerçekleştirecek taraflar arasında karşılıklı düşünce, bilgi, haber, mesaj gibi iletilere dayanmaktadır.

Spor hizmetlerinin pazarlamasında da geçerli olan tutundurma teknikleri, kamuoyunu, hem programın varlığı ile ilgili *bilgilendirme*, hem de programın üstünlüğünü anlatmak suretiyle *ikna etmeye* dayanan iki fiili hareket tarzına sahiptir. Bu yüzden, tutundurma çalışmalarına başlamadan önce hedeflenen pazarın üretilen programdan ne kadar haberdar olduğu öğrenilmeli, sonra üretilen spor programlarının yararlarını ortaya koyarak pazarın inanma yeteneği araştırılmalıdır. Çünkü insanlar bir spor programından haberdar olsalar bile, bu programın iştirak etmeye değer olup olmadığına karar verebilmelidirler. Üstelik sportif faaliyetlere katılıma istekli olmak çok önemlidir. Çünkü müşteriler bu tür faaliyetlere, para ve zaman bulmak için zorlanamazlar.

Öyleyse, işletme yöneticisi pazara nasıl ulaşacağını en iyi yolla tespit etmelidir. Zira tüketici ihtiyaç ve isteklerine en uygun spor programı üretilip, en cazip şekilde fiyatlandırılıp, hedef pazarın kolaylıkla ulaşabileceği yerde sunulsa bile, katılımın gerçekleşebilmesi için pazarlamanın tutundurma karmasını oluşturan bileşenlerden faydalanılması gerekebilmektedir. Tutundurma faaliyetlerinin etkili olabilmesi bakımından mesaj, iletişim kanalına ve hedef pazara uygun ve anlamlı olmalıdır. Bu ise tutundurma araçlarının etkin kullanımı gerçekleştirecek iletişim sistemine bağlıdır. Çünkü mevcut ve potansiyel tüketicilerle sağlanan iletişim mesajının kabul görmesi ve olumlu cevap alması halinde söz konusu programın değişimi gerçekleştirilebilmektedir.

²⁶² Fox, *agm.*, s.65.

²⁶³ Bkz. Tanju Öztürk; “**Pazarlama Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fak., Pazarlama Enst. Yay., 2. Baskı, İstanbul 1978, s.169-190. Nimet Uray, “Tutundurma Karması”, **Pazarlama Stratejileri**, Yeni Yüzyıl Kitaplığı, İletişim Yay., (yer ve tarih yok), s.68-106.

Bu sebeple her işletme, amaçlarına uygun tutundurma politikalarını yürütmek için kendine özgü bir sistem oluşturmali, reklam, satışta özendirme, kişisel görüşme, duyurum gibi tekniklerinden uygun ölçülerde yararlanmalıdır.

aa. Reklam

Tutundurma bileşenleri arasında en fazla duyulan, çevremizi kuşatan ve günlük dilde sıkça konuşulanı reklamdır. Reklam, tüketici tatminini ve reklam verenin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için inandırıcı iletişimi sağlayacak şekilde mal/hizmet ya da fikirlerin kitle yayın araçları vasıtasıyla tutundurulmasıdır²⁶⁴. Reklam hedef kitlenin ve tüketici güdülerinin tespiti neticesinde, onları bir “mal, marka, hizmet, kurum, fikir vb. şeylerden haberdar etmek ve bunlar hakkındaki düşüncelerini olumlu hale getirmek amacıyla göze ve/veya kulağa hitap eden mesajların hazırlanması”²⁶⁵ bu mesajların kitle iletişim araçlarında “bedeli ödenerek kişisel olmayan yollarla sunumudur”²⁶⁶.

Bu sebeple reklam tutundurma karması içinde önemsenecek oranda para harcamayı gerektirmektedir. Buradaki güçlük hangi harcama kaleminin gerçekten yararlı olduğunu bilmeye dayanmaktadır²⁶⁷. Reklam kampanyasının tutundurma konusunda etkisini araştırmadan ve reklam harcaması yapmadan önce, bütçe sınırlarını bilmek gerekir. Daha sonra merkezi bir kararla reklam kampanyasını etkin şekilde yürütecek prensipler belirlenebilir.

Genellikle büyük spor ve rekreasyon merkezleri ve buralarda üretilen spor programlarının tutundurulması için söz konusu olan reklam kampanyaları kararının verilebilmesinde şu üç önemli faktör rol oynamaktadır: Bunlar;

- Mevcut bütçe
- Tutundurulması bakımından öncelikli faaliyetler,
- Her faaliyet için hedef pazarın bilinmesidir.

Bundan sonra spor merkezi yöneticisinin reklam kampanyalarında hangi araçları kullanacağını iyi tespit etmesi gerekir. Tutundurmanın bir boyutu olarak reklam yaygın olarak, radyo ve televizyon kanallarında, gazete ve dergilerde yapılmaktadır. Poster, broşür, pankart (bez afiş) ve el ilanları gibi reklam araçları da kampanyalarda sıklıkla kullanılabilir. Mahalli televizyon, radyo ve gazete reklamları nispeten maliyeti yüksek ve popüler olmasına rağmen, spor programlarının tanıtımı ve tutundurulmasında ekseriya çok etkili olamamaktadırlar²⁶⁸. Mamafih, özel pazarları hedef olarak kullanılmasıyla

²⁶⁴ Uray, age., s.77.

²⁶⁵ Kemal Kurtuluş; **Reklam Harcamaları**, İ.Ü. İşletme Fak. Yay., İstanbul, 1982, s.18.

²⁶⁶ Hikmet Seçim; “Reklamcılığa Genel Bakış”, **Reklamcılık ve Satış Yönetimi**, Anadolu Ün. AÖF Yay., Eskişehir 1992, s.2.

²⁶⁷ Peter Mills “Leisure Centres”, **Quality in the Leisure Industry.**, Longman Group UK 1992, s.146.

²⁶⁸ Mills, age., s.146.

reklamın etkisi artırılabilir. Mesela, okulların tatil olmasına doğru yaz spor kursları için mahalli gazete ilanlarıyla velileri programlardan haberdar etmek ve bilgilendirmek mümkündür. Keza, mahalli radyolarda reklamlar sadece haberdar olmayı değil, iyi bir prodüksiyon yapıldığında hizmetin algılanmasını da sağlayabilmektedir.

bb. Satışta Özendirme

Satışla, reklamı tamamlayan, tüketiciyi satın almaya yönelten, perakendeciye daha etkin olmaya güdüleyen, zaman ve mekân içinde kısıtlanmış olarak ek fayda sağlayan bir teknikler dizisidir²⁶⁹. Satışta özendirme satın almayı teşvik ederken, reklam satın alma konusunda sebepler ileri sürmektedir. Satışta özendirme kapsamında potansiyel müşterilerin belli bir mamulü denemelerini sağlamak; devamlı müşterileri ödüllendirmek; sürekli olmayan müşterilerin satın alma/kullanma sıklığını arttırmak üzere oldukça geniş uygulama sınıflaması yapmak mümkündür. Mesela, belirli bir spor programına katılım için hedef pazarı cesaretlendirmek üzere maddi ya da sembolik değerleri taşıyan eşantıyon, fiyat indirimi, ücretsiz deneme, çeşitli ödüller veya ünlülerin programa katılımı vb. yöntemler kullanılabilir. Sözgelimi fiyat indirimi, programa iştirak için talebin az olduğu saatlerde, sezonluk kayıtlarda veya gruplara promosyon şeklinde uygulanabilir. Ücretsiz deneme, grubun bir üyesine veya çocuklarına yetişkinlerin tam ücret ödemeleri kaydıyla önerilebilir ya da bu tip uygulamalar programın başlangıcında katılımcılara bir fırsat olarak tanınabilir.

Öte yandan, parasız bir şeylerin verilmesi, satışı teşvik etmede yararlı olmaktadır. Rozet, anahtarlık, tişört gibi örnekleri çoğaltılabilecek hediyeler sıklıkla verilebilmektedir. Bunlar spor işletmesi imajını yerleştirmektedirler. Bedelsiz ya da para karşılığı olup olmadığına bakılmaksızın organizasyonun politikasına bağlı şekilde düzenlenmektedir. Bununla beraber ödül olarak dağıtılacak bir şeyler (şapka, yapıştırma vb.) daha etkilidir²⁷⁰. Çünkü hizmetlerin elle tutulamayan özelliklerinden ötürü sportif programa katılımı ispat eden bir belge, *fiziki delil*²⁷¹ olarak önemli etkiye sahiptir²⁷². Ayrıca, katılımın

²⁶⁹ J.L. Crompton and C.W. Lamb., **Marketing Government and Social Services**, John Wiley and Sons, New York 1986, s.476.

²⁷⁰ Mills, **age.**, s.147.

²⁷¹ Sportif programın işleyiş tarzı gereği katılımcıların hizmetin üretim aşamasında bizzat bulunmaları sebebiyle, sportif hizmetin pazarlamasını bütünleyen temel unsurlar yanında “*fiziki delil*,” (physical evidence): spor tesisi, malzeme ve araç-gereçler yanında sportif hizmetin alındığının elle tutulur bir kanıtı olarak bahsi geçen ürünler katılımcıya verilmektedir. Hizmetleri somut ürünler gibi pazarlayamama güçlüğüne önüne geçilmesinde *fiziki delil* pazarlama karmasının yer ve tutundurma elemanlarının dışında ayrı bir unsur olarak yorumlanabilmektedir (Daha fazla bilgi için bkz P.K. Gonçalves, **Services Marketing- A Strategic Approach**, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey 1998, s.36-42; K, Karahan, **Hizmet Pazarlaması**, Beta Basım Yay., İstanbul 2000, s.97-115; M., Üner, “Hizmet Pazarlamasında Pazarlama Karması Elemanları Değişiklik Gösterir mi?” **Pazarlama Dünyası**, C.8, s.4, 1994, s.7).

sürekliliğini sağlamak ya da cazip hale getirmek için ünlü kişilerden yardım istenebilmektedir.

O halde tutundurma, karması içindeki yöntemlerden satışı özendirme teknikleri, hedef pazar gruplarının tüketici davranışlarını kamçılayarak, daha geniş kitlelerin organizasyonun farkına varmalarında etkili rol oynadığı söylenebilir.

cc. Kişisel Satış

Sportif programlar için işletmelerin tutundurma yöntemlerinden biri olarak kişisel görüşme (kişisel satış-kişisel temas) pazarlama hedeflerine ulaşmak için mevcut ve potansiyel kullanıcılarla karşılıklı iletişimin kurulması ve sürdürülmesini sağlamak üzere genellikle hizmetin verildiği yerdeki şahsen görüşmeleri kapsamaktadır.

Bu yöntem aynı zamanda iki yönlü olup, geri bilgi akışıyla, müşteri ihtiyaçlarını teşhis etmede pazarlama araştırmasına da katkı sağlamaktadır. Böylece programın sunuluş şekli ile katılımcıların ihtiyaç ve istekleri karşılaştırılarak, onların tutum ve davranışlarına göre programı uyarlama esnekliği kazandırmada kullanılmaktadır. Çünkü hizmetten yararlanması için kullanıcı bir taraftan ikna edilirken, diğer taraftan onlardan alınan bilgiler ışığında, programa yön verilebilmektedir. Bu yolla pazar araştırması için ayrılacak kaynaktan da tasarruf edilebilir. Çoğu işletme bütçe sınırlılıkları nedeniyle araştırma faaliyetlerine yeterince kaynak ayıramamaktadır. Zaten gerek kıtlık, gerekse arzın talepten çok olduğu dönemlerde kişisel satış gücünü bilgi toplama görevi olarak kullanmakta pazarlama stratejisi bakımından faydalar vardır²⁷³.

Mevcut ve/veya potansiyel katılımcıları ihtiyaçlarını teşhis etmek ve/veya geri bilgi elde etmede kişisel satışta şu metotlar kullanılabilir²⁷⁴:

- Programa şimdiye kadar katılmamış olanların bilgisine başvurulması yöntemi, örneklem grubunun büyütülmesi halinde pahalı bir uygulama olmasına rağmen, insanların bu programa neden katılmadıklarını belirlemek üzere hangi tür faaliyet veya sistemlerin kullanılabileceğine dair ilginç sonuçlar verebilmektedir.

- Mevcut katılımcıların sözlü açıklamalarına başvurulması yöntemiyle de, onların şifai açıklamalarından elde edilecek geri bilgi akışıyla (feedback) işletme daha iyi hizmet verme imkânı bulacaktır. Ayrıca müşteriler kendi ihtiyaçları ve isteklerine duyarlı bir organizasyon tarafından dinlenmekten ötürü memnuniyet duyacaklardır. Ancak kişisel satışta bulunan personelin

²⁷² O'Sullivan, **age.**, s.143.

²⁷³ İlhan Cemalcılar, "Ekonomik Kıtlık Koşullarında Pazarlama", **Pazarlama, Seçme Yazılar**, (Der. Öz-Alp) Anadolu Ün. Yay., Eskişehir 1990, s.96-1 13.

²⁷⁴ Mills, **age.**, s.144-145.

katılımcıların problem ve tavsiyelerini nazik bir şekilde dinlemeleri yetmemekte, düzeltici tedbirlerin süreklilik arz edecek tarzda başlatılmaması halinde güven sarsılabilmektedir.

- Katılımcılarla kullanıcı toplantıları yapılmasıyla yararlı sonuçlar alınabilmektedir. Böylece, kullanıcılar davet edildikleri tesisin faaliyetlerine ilişkin olarak aydınlatılarak, yöneticilere soru sorabilmekte veya istedikleri konularda fikir alışverişi yapabilmektedirler.

O halde özellikle ticari gaye ile hizmet veren işletmelerde, yeni ve eski mevcut kullanıcılarla onlara hizmet veren personelin “dostça sıkı ilişkiler kurmalarıyla hizmet daha da değer kazanır”²⁷⁵. Ancak, “bu elemanların eğitimli ve yeterli olması önemlidir”²⁷⁶. Çünkü “elle tutulup, gözle görülmeyen hizmetlerin pazarlamasında, satış görevlisi, alıcıya, hizmete ilişkin bilgileri vererek, hizmeti tanımlamak zorundadır... Satıcının davranışlarından hoşlanmayan alıcı, tüm hizmete karşı olumsuz tavır takınır. Denilebilir ki, hizmetlerin üretim ve pazarlamasıyla ilgili herkes satıcıdır”²⁷⁷.

dd. Duyurum

Halkla ilişkiler bileşenlerinin de bir alt fonksiyonu olan *duyurum*, sportif program ve hizmetler için pazarlamanın tutundurma karmasına eklenebilecek kullanışlı ve geçerli bir faaliyettir.

Duyurum, reklam gibi medya araçları vasıtasıyla gerçekleştirilen, kişisel satış gibi şahsi olmayan ve halkı aydınlatmaya yönelik bir iletişim unsuru olmasına rağmen farklı bir yaklaşımdır. Çünkü duyurum belirli bir programın ya da hizmetin doğrudan tutundurulması yerine, işletme için olumlu izlenimler uyandırmak üzere medya araçlarından yararlanmaktadır. Üstelik bu faaliyetler için reklamda olduğu gibi doğrudan maddi bir harcama gerekmemektedir. Zira duyurumda işletme ve/veya işletme çalışanları ve/veya mamulleri hakkındaki tanıtıcı bilgiler medyada ücretsiz (haber olarak) yayınlanmaktadır. Duyurumda mesajın kaynağı kuruluş değildir. Bu yüzden habere müdahale etmesi çoğunlukla söz konusu değildir. Mesela, işletmenin yeni bir spor programını bir basın toplantısıyla kamuoyuna duyurması, medyada da bunun haber olarak yer alması bir duyurum yöntemidir. Çünkü medya kuruluşları bu konuyla haber değeri buldukları için ilgilenmekte ve yayınlamaktadırlar. Nitekim duyuruma *parasız reklam* yakıştırmasının yapılma sebebi de budur. Hatta olumlu bir duyurum, reklamdan daha inandırıcı olması sebebiyle en az reklam kampanyaları kadar talep artışı sağlayabilmektedir²⁷⁸.

²⁷⁵ Mehmet Oluç, “Satış Tutundurma veya Satış Özendirme - Sale Promotion” **Pazarlama Dünyası**, Yıl:3, s.18, Kasım/Aralık 1989, s.5.

²⁷⁶ Uray, **age.**, s.106.

²⁷⁷ Cemalcılar, “Hizmetlerin Pazarlanması” **agm.**, s.3-7.

²⁷⁸ **Aynı eser**, s.99.

Duyurumun yapılabilmesi ise basın-yayın organlarıyla iyi bağlar kurulup, sürdürülmesini de gerekli kılan halkla ilişkiler tekniklerine dayanmaktadır²⁷⁹. Bu sebeple, “duyurum halkla ilişkilerin önemli araçlarından biridir”²⁸⁰.

Duyurum faaliyetleri için yazılı, görsel ve işitsel araçlardan haber, aktivite sonuçları ve konuşmaları yayınlatmak için yararlanılmaktadır²⁸¹. Ayrıca, bilgilendirici telesekreterli ve gönüllü telefonlar, kablolu televizyonlar ve bilgisayarlar ilâve teknikler tarzında, duyurum kapsamında kullanılabilir²⁸².

5. Pazarlamada Yeni Akımlar

Pazarlama organizasyonunun yönlendirilmesi, işletmenin hedeflerine erişmesinde diğer işletme görevlerinden daha fazla etki etmektedir²⁸³. Bu nedenle işletmelerin temel yönetim felsefesi hedeflenen müşterilerin memnun edilmesine yönelmelidir. Çünkü son tüketici eğilimleri pazar bölümlemesinin zorlaştığını ve kutuplaştığını, müşterilerin bilgi düzeylerinin yükselerek, onların bilinçlenip daha seçici hale geldiğini ve hizmet beklentilerinin arttığını göstermektedir. Bu durumda müşteri seçiminde doğru ve dikkatli davranmak ve verilen hizmeti abartmamak önem kazanmaktadır. Pazarlama anlayışındaki satıştan ziyade müşteriye tatmini hedefleyen bu değişim, pazarlamayı, önce işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek, sonra işletmenin karlılığını korumak üzere müşteriye avantaj sunmaya doğru yönlendirmektedir. Diğer bir deyişle bu pazarlama anlayışında önemli olan, işletmenin rekabet avantajı sağlaması değil, müşterinin önemsedığı avantajı sağlamaktır²⁸⁴.

Spor işletmelerini buna zorlayan sebepler arasında, spor hizmetleri sektöründeki “pazar büyümesinin yavaşlaması”, “rekabetin artması”, “tüketicilerin verilen hizmetler arasında fazla fark görmemesi”, “bazı spor programlarının hayat çizgilerinin kısılması”, “fiyatların düşürülmesini gerektiren ekonomik gelişmeler”, “tanıtım ve tutundurma maliyetlerindeki artış”, “işletme maliyetlerinin artması”, “rekabet avantajlarının devamlılık gösterememesi” gibi faktörler sıralanabilir.

Spor hizmetleri sunumundaki bu zorluklar karşısında genel pazarlamadaki bazı yeni eğilimlerden “ilişki pazarlaması”, “müşteri tatmini”, “müşteriye özel üretim”, “veri tabanı oluşturma”, “bütünleşmiş pazarlama iletişimi” başlıklarıyla açıklanabilecekleri dikkate alarak sektöre uyarlamak ihtiyacı bulunmaktadır.

²⁷⁹ Dinçer; *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, age., s.127.

²⁸⁰ Mehmet Oluç; “*Halkla İlişkiler ve Duyurum*” (Public Relation and Publicity), *Pazarlama Dünyası*, Yıl:4. S.19, Ocak/Şubat 1990, s.5.

²⁸¹ Seçim; *Halkla İlişkiler*, age., s.10.

²⁸² Kotler and Andreasen, age., s.584-589.

²⁸³ Erdoğan Taşkın, *Müşteri İlişkileri Eğitimi*, Papatya Yay., İstanbul 2000, s.9.

²⁸⁴ Kotler, *Pazarlamanın Yeni Yüzü*, age, s.7-9

a. İlişki Pazarlaması

Sadık müşterilerin oluşturulmasına yönelerek mevcut müşterilerden daha çok sipariş alınmasını amaçlayan bu stratejide²⁸⁵, müşterileri dikkatli bir şekilde seçip, ürün/hizmetlerinizi abartısız olarak, kapasite ve yeteneklerinizi ön plana çıkarıp potansiyel müşterilere de ulaşmak önem kazanmaktadır²⁸⁶. Spor hizmetlerinin sunumu açısından da, spor programlarını müşterilerin beklentilerine uygun farklılıklara önem vererek; spor hizmetini abartarak anlatmak yerine uygulamada kapasite ve yeteneklerinizi gerçekten o hizmeti almaya değen seçilmiş müşterilerle nasıl bir ilişki kurup müşteri sadakati oluşturacağı tarzında yorumlamak mümkündür. Örneğin, aynı yüzme havuzundan “sadece yüzme öğrenmek”, “yüzme stillerini geliştirmek”, “antrenmanlı olmak” gibi farklı programlar satın almak isteyen müşterileri gruplandırarak   değişik düzeyde müşteri hizmeti oluşturulabilir. Her bir grup için müşteri temsilcisi atayarak müşterilerin bulunması ve elde tutulması için daha iyi, hatta olağanüstü hizmet verebilecek iyi elemanlarla çalışılabilir.

b. Müşteri Tatmini

İşletmeler artık müşteri çekmek yerine onları elden kaçırmama ve tatmin konularına daha çok önem vermektedirler. Diğer bir ifadeyle, işletmenin toplam pazar payını arttırmaktan çok, aynı satış noktasından satın alan müşterilerinin alışverişindeki toplam payını çoğaltmaya çaba göstermektedirler.

Tatmin edici bir hizmetin sunulabilmesindeki somut öğeler arasında ise, müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilme, iletişim, hatasız ve zamanlı işlem, müşteriyi tanıma ve anlama, personelin bilgi ve deneyimi ve nezaket gibi birçok faktör bulunmaktadır²⁸⁷. Malların kalitesi genellikle “kullanıma uygunluk” olarak ifade edilirken, hizmetlerin kalitesi “beklentilere uygunluk” kavramı ile açıklanabilir. Hizmetin kalitesi ile ilgili değerlendirmeler müşteri memnuniyeti ile izlenebilir. Hizmetlerde ortalama bir kaliteden bahsedilemez. Hizmetin çok kaliteli ve üstün olduğunun iddia edildiği durumlarda dahi, birinin memnuniyetsizliği, hizmetin kalite bütünlüğüne gölge düşürebilir. O halde kaliteli hizmete şik yetlerin ortadan kaldırılmasıyla ulaşmak mümkün olabileceği gibi, -şikâyet eden yoksa hizmet mutlaka kalitelidir - anlamı da çıkarılamaz. Çünkü bireyler aldıkları hizmet karşılığındaki memnuniyetsizliğini susarak ta ifade edebilirler. Bir işletme için en çıkar yol, müşterilerinin şikâyetlerini ya da memnuniyetlerini dile getirmelerini saęlamaktır²⁸⁸.

İşte bu nedenlerden ötürü 1990’ların sonlarından itibaren işyerlerinin çoğu müşteri tatmininin ölçülmesini öncelikli konular arasında görmektedir.

²⁸⁵ M. Emin İnal, “İlişki Pazarlaması”, **Pazarlama Dünyası**, C.10, S.56 Mart/Nisa 1996, s.12.

²⁸⁶ Kotler, **Pazarlamanın Yeni Yüzü**, age, s.81.

²⁸⁷ Karahan, **age**, s.10.

²⁸⁸ Gülümser, Keskin” Yaşam Kalitesinde Hizmet Kalitesinin  nemi- Belediye Toplu Taşımacılık Hizmetleri  zerine Bir Uygulama” **Pazarlama Dünyası**, Yıl:12, S:67, Ocak- şubat 1998, s.22.

Bunun nedenleri arasında müşteri ihtiyaçlarını anlayıp, ona göre ürün ve hizmet sunarak, müşteri tatminini en üst düzeye çıkarmak amacı bulunmaktadır. Müşteri tatmini ölçümü “insanlara nasıl davrandığınızı” -hem müşteri, hem de çalışanlara- değerlendirmeye yarayan biçimsel, nesnel bir araçtır. Tatmin düzeyi yüksek müşteriler, bir kuruluşun kaliteye yönelik çalıştığının kanıtıdır. Tatmin düzeyi yüksek müşteriler olumlu duyguyu yaşamları boyunca taşır ve kuruluşu başkalarına da tavsiye ederler.

Bu açıklamalar ışığında spor pazarlaması bakımından tatmini; “kullanıcının, bir spor programı kullanımı için feda ettiklerinin (zaman, para, enerji) karşılığı olan hizmeti yeterli-yetersiz aldığına ilişkin düşünceleri” ya da “satın alınan belirli bir spor programının yarattığı etki ile programa katılım anında yaşanan deneyimlere verilen duygusal tepkiler” veya “kullanıcının değişimden beklentileriyle harcadıklarının karşılaştırılmasından ortaya çıkan değerlendirme” olarak tanımlamak mümkündür.

Tatmin bir süreç olarak ele alındığında ise, “tüketicinin satın almadan önceki beklentileri ile satın aldıktan sonraki performans farklılıklarının değerlendirilmelerine ilişkin tepkisi” tarzında tanımlanmaktadır²⁸⁹.

Müşteri tatmini, bir kuruluşun şimdi ve belki gelecekte de sürekliliğini önemli ölçüde etkiler. Bu kavram ile müşterilerin tatmin düzeyi, kuruluşun daha yüksek kar marjı çalışma fırsatı yakalayacağından, çalışanların daha dolgun ücret alma imkânı kazanacağı sebep-sonuç ilişkisi içinde değerlendirildiğinde, çalışanların morali yükselecek ve personel devir hızı azalacaktır. Bu durumda müşteri tatmin düzeyi daha da yükselecek ve olay böyle sürüp gidecektir. Bir kuruluş, ancak istikrarlı bir müşteri kitlesine sahip olduğu zaman kâr etmeyi bekleyebilir. Müşteriyi elinde tutması için de öncelikle müşteri tatmini konusuna eğilmesi zorunludur²⁹⁰. “Tüketiciye yönelik” pazarlama ilkesi, bir hedef müşteri grubunun ne istediğinin belirlenip sonra da söz konusu ürün/hizmetten duydukları tatminin en üst düzeye çıkarılmasına dayanır. Bu açıdan bakıldığında pazarlamanın temelinde tatmin kavramı bulunmaktadır. Tatmin, müşterilerin kuruluş ile iş yapma süresini uzatıp, bu süre içindeki müşterinin satın almasıyla oluşan net değerini artırmaktadır. Bunun yanında, tatmin konusuna odaklanmış mutsuz müşterilerin çevrelerine olumsuz düşüncelerini yaymalarına (negatif pazarlama) engel olur. Araştırmalar göstermektedir ki, mutsuz müşterilerin yüzde 90’ından fazlası şikâyetlerini dile getirmek üzere şirkete başvurmak yerine rakip kuruluşlarla iş yapmaya başlamakta ve mutsuzluklarını potansiyel müşterilere anlatmaktadırlar. Tek bir mutsuz müşterinin kaybedilmesi bile sanıldığından çok daha vahim sonuçlar

²⁸⁹ David K.,Tse ve Peter C. Wilton. “Models of Consumer Satisfaction Formation: An Extension”, *Journal of Marketing Research*, Mayıs,1988, s.204-212.

²⁹⁰ Varva, s.26

doğurabilmekte; bir mutsuz müşteri, diğer dokuz müşteri ile konuşabilmektedir. Bu da onun yaşadığı mutsuzluğun dokuz ile çarpımı anlamına gelmektedir²⁹¹.

Pazarlama uzmanlarının müşteri ile ilişki kurma ve müşterilerin tatmin oldukları ve olmadıkları konuları öğrenmede gerekli becerileri, eğitimleri sırasında kazanmaları bir fırsattır. Ancak, pazarlama bu bilgilerin toplanması ve kullanılması ile sınırlı kalacaksa, kuruluşun hizmet geliştirme süreçlerinde kalite kontrol ekolünün ürün planlama uzmanları ile yakın temas kurmaları gerekir²⁹².

Kalite kontrol ve pazarlama ekolleri müşteri tatmini ve kalite konularında kendilerine özgü bakış açısı geliştirerek, müşteri hizmetlerinde çalışanlar kuruluşlarına katkıda bulunabilirler. Çünkü müşterilerle verimli ilişki kurma konusunda eğitimli ve deneyimlidirler. Ancak, amaçları genellikle öfkeli müşterileri yatıştırmak ve kaçmasını önlemektir. Öyleyse bu kişilerin bilgi toplama sürecine de katılmaları sağlanabilmeli, böylece insan ilişkilerindeki becerileri daha eksiksiz, zengin ve teşhise yönelik bilgi toplamaya odaklaşmalıdır²⁹³. Bu model üç aşamadan oluşmaktadır. Bunlar, “geçmiş”, “tatmin oluşumu”, ve “sonuç” aşamalarıdır. Bunları açıkça ifade edilerek tatmin puanlarının pratik bir biçimde değeriendirilmesi ve yorumlanmasında yarar bulunmaktadır. Böylece tatminin ölçümünde toplanabilecek diğer bilgiler belirlenebilecektir.

c- Müşteriye Özel Üretim

Pazarlama koşullarının zorlanması nedeniyle, kâr oranları ve teknoloji izin verdiği sürece müşteriler için özel üretim sürecektir. Rekabete yönelik pazarlama stratejilerinde tüketicilere göre üretim son gelişmelerden biridir. Bunun ortaya çıkışı bir tüketici grubunun veya tek bir tüketicinin diğerlerinden farklı olan ihtiyaçlarını karşılayabilmektir. Ancak daha pahalıya mal olan bu ürünler için tüketiciler daha fazla ödemeye razı olmalıdır²⁹⁴.

Sportif yaşantının kişinin amacı ve tercihleri çerçevesinde belli bir spor dalına yönelmesi ve her spor dalının kendine özgü özellikleri yanında, genel antrenman ilkeleri bakımından da antrenman programları bireyin anatomik, fizyolojik, psikolojik özelliklerine göre şekillendirilir²⁹⁵. Örneğin, herkes için spor programlarının uygulanmasında da bireyin sağlık, fiziksel uygunluk vb. ölçümleri belirlenerek²⁹⁶, ortak özellikte bulunanlara ya da kişiye özgü program hazırlanmalıdır.

²⁹¹ Aynı Eser, s.30.

²⁹² Aynı Eser, s.47

²⁹³ Aynı Eser, s.48

²⁹⁴ Kotler, “Ünlü Guru Kotler’den Pazarlamanın Yarını, age., s.92-95.

²⁹⁵ Ayrıntılı bilgi için Bkz.,T.O., Bompa, **Antrenman Kuramı ve Yöntemi**, Çev., İlknur Keskin ve Burcu Tuner, Bağırğan Yay., Ankara 1998, s.44-65.

²⁹⁶ Ayrıntılı bilgi için Bkz., Erdal Zorba, **Herkes İçin Spor ve Fiziksel Uygunluk**, GSGM Yay., Ankara 1999, s.446-530.

d. Veri Tabanı Oluşturma

Pazarlama açısından müşteriye özel üretime, müşteriye özel pazarlama eşlik etmektedir. Veri tabanına dayalı pazarlama ile şirketler belirli müşteri gruplarına yönelik özel mesajlar vermekte, müşterilerin demografik özellikleri, alış-veriş tarzları gibi müşteri hakkında daha fazla bilgi edinmek için veri tabanı oluşturma yönündeki işletme çabaları artmaktadır. Seçtikleri hedef kitleye yoğun bilgi veren, bu hedef kitlenin pazarla ilgili bütün taleplerini karşılamayı amaçlayan, mevcut ve potansiyel müşterilerin ticari ve gayri ticari bütün iletişim çabalarının kayıtlarını çeşitli manyetik ortamlarda saklayan, işleyen, güncelleştiren ve istenildiğinde bu bilgileri veren ve bütün bu işlemlerde müşterilere daha yakın olan bu pazarlama yöntemi²⁹⁷ spor işletmelerince de kullanılmak durumundadır.

e- Bütünleşmiş pazarlama iletişimi

Reklamın yerine, bütünleşmiş pazarlama iletişimi ile reklam, tutundurma, halkla ilişkiler ve doğrudan pazarlamanın iç içe kullanımı diğer önemli bir yaklaşımdır. Böylece çalışanlar, müşteriler, hissedarlar (halkla) müşterek ve kazançlı ilişkilerin kurulması ve kuvvetlendirilmesinde işletme-marka ilişkisini basın-yayın araçlarıyla kurmaya çalışmaktadır. Bu stratejik bir işletme programıdır²⁹⁸. Böylece, spor işletmeleri de bütünleşmiş pazarlama iletişimi sayesinde yönetimin zamanında müdahalesi ve yönetimin basitleştirilmesi gibi işletme yönetimi açısından çok farklı ve önemli faydalar sağlayabilecektir.

²⁹⁷ Ayşe Hepkul ve Hakan Kağnıcıoğlu, “Veri Tabanlı Pazarlamanın Tasarım Süresi”, **Pazarlama Dünyası**, C.6, S.35, Eylül/Ekim 1992, s.27-33).

²⁹⁸ Muray Yavuz Gök ve Mustafa Gökhan Fidan, “Bütünleşik Pazarlama İletişimi”, **Pazarlama Dünyası**, C.9, S.54 Kasım/Aralık, 1995, s.30-31.

VI . Bölüm

PERSONEL

A. *Personel Yönetiminin Tanımı ve Anlamı*

Personel terimi, genel olarak, bir örgütün bütün çalışanlarını ifade etmektedir. Buna göre personel, bir örgütte yönetici, memur, işçi ve diğer çalışanları kapsayan bir terimdir. Türkçe’de bu terimin yerine, insangücü, işgören, insan kaynakları gibi çeşitli sözcüklerin kullanıldığı görülmektedir. Ancak burada personel terimi, sözü edilen terimlerle eş anlamlı olarak ele alınmıştır.

Fiziki açıdan kuruluşu tamamlanan bir işletmenin amacına ulaşması için gerekli iş, işlem, faaliyet ve fonksiyonlar; işbölümü, uzmanlık, yetki ve sorumluluk bakımından çeşitli görevler şeklinde gruplandırılarak kadrolar belirlenmektedir²⁹⁹. İşletmeyi harekete geçirmek, yönlendirmek ve denetlemek üzere idari, teknik ve yardımcı hizmetler gibi farklı sınıfları ifade eden bu kadrolara yerleştirilen kişilerin tamamı o işletmenin personeli sayılmaktadır.

Bir işletmenin etkili ve verimli çalışabilmesi ve amaçlarına ulaşabilmesi için sayı ve nitelik itibariyle yeterli insan kaynağına ihtiyaç vardır. Çünkü işletmenin başarısını büyük ölçüde bilgili, tecrübeli, yetenekli ve yeterli sayıdaki işgörenler belirler. Özellikle üretimin emek-yoğun biçimde yapıldığı hizmet işletmelerinde personelin fiziki ve zihni kapasitesi daha da önem kazanmaktadır. “Üretimden pazarlamaya kadar yapılan tüm işlerin etkinliği ve verimliliği çalışan personelin nitelik ve niceliğine bağlı olduğuna göre”³⁰⁰ işletmeler, ihtiyaç duydukları yeter sayı ve nitelikteki personeli bünyesinde

²⁹⁹ Mehmet Şahin, **İş İdaresinin Temel Kavramları**, 3. Fasikül, AU AOF Yay., Ankara 1986, s.364.

³⁰⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi, Politika ve Yönetmelikler**, 3. Baskı, Rota Ofset, Bursa 1994, s.13.

bulundurmak zorundadır. Bu durumda, bir üretim faktörü olan insan kaynağının en ekonomik yollardan sağlanması ve verimli bir şekilde çalıştırılması amacına yönelik işletme faaliyetlerinin yerine getirilmesi gibi iş ile işgören arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi gerekmektedir. İşte, iş ile işgören arasındaki ilişkileri düzenleyen uygulamaların bütünü *personel yönetimi* kapsamındadır.

Bu uğraşmayı içeren konuların belli başlıları dar anlamda ele alındığında, personel ihtiyacını belirleme, seçme, işe alma, sınıflandırma, sınav, atama, sicil, yükseltme gibi konularla ilgili bilgi, beceri ve teknikleri kapsamaktadır³⁰¹. Geniş anlamda ele alındığında ise, insan kaynağına ilişkin politika, plan ve stratejilerin tespit edilmesi, örgüt içi insan ilişkilerinin belirlenmesi, işgörenlerin çalışmaya özendirilmesi, iş ve performans değerlendirilmesi gibi hususları içermektedir. Bu işlevler ışığında personel yönetimini, bir örgütün amacına ulaşmasını sağlamak üzere, bu örgüte ait personelin sağlanması, yetiştirilip geliştirilmesi, maddi bakımdan tatmini, tamlanması, sağlık ve korunmasının temin edilmesi gibi konularla ilgili bir fonksiyon olarak tanımlamak mümkündür³⁰².

Söz konusu tanımdan da anlaşılacağı üzere, bazı işletmeler üretim faaliyetlerinde yoğun teknoloji kullansa bile, işletme yönetiminin hareket noktası insan unsurudur. Bu nedenle personel yönetimi, işgörenlerin nasıl etkin bir şekilde yönetileceği konusunu ele alarak, onların çalışma hayatlarında daha mutlu ve üretken olabilmeleri için neler yapılabileceği üzerinde yoğunlaşmakta³⁰³, bunun yanı sıra iş ilişkilerinin düzenlenmesi ve geliştirilmesini de kapsamaktadır. Kısaca personel yönetimi, farklı bireyleri ve grupları örgütsel amaçları gerçekleştirmek için birbirleriyle sıkı bir işbirliği içinde olmalarının gerekliliğini anlamalarını ve kabul etmelerini sağlamak olarak algılanmalıdır³⁰⁴.

Kamu ve özel sektör ayrımı olmaksızın bütün işletmelerde personel yönetiminin bir diğer görevi de, işgören ile işletme arasında sağlam bağlar kurarak, onlarla bütünleşmeyi temin etmektir. Zira insanlar bir örgüte girerken bir takım beklentileri ve kişisel amaçlarını gerçekleştirmek isterler³⁰⁵. Bu nedenle bireysel ihtiyaçlarla örgütsel amaçların bağdaştırılması gerekmektedir. Böylece işgören, işletmeyi uğrunda çalışmaya değer bir konumda görecektir. Aksi takdirde çalışma düzeninde görüş ayrılıkları, anlaşmazlıklar, sürtüşmeler ve çatışma meydana gelebilecek ve işletme bundan zarar görebilecektir. O halde, işletme yönetimi, işletmenin başarısı için önemli olan her konuda

³⁰¹ Cahit Tutum, **Personel Yönetimi**, TODAİE Yay., Ankara 1976, s.2.

³⁰² Selçuk Yalçın, **Personel Yönetimi**, İşletme Fak. Yay., İstanbul 1991, s.4.

³⁰³ William F. Glueck, **Personnel, A Diagnostic Approach**, 3rd Ed. By George T. Milkowich, Plano, Texas: Business Publications, 1982 s.12.

³⁰⁴ Bucher, **age.**, s.188.

³⁰⁵ Aydın, **Örgüt Gerçeği ve Personel Sorunları**, **age.**, s.116.

işgörende inanç ve idealler oluşturarak tüm çabaları işletme amaçlarına yönlendirmeyi başarmalıdır.

Personel yönetimi, işgörenlere etkili bir rehberlik ve yöneltme yapmak suretiyle onlardaki yetenekleri de ortaya çıkarabilmelidir. Çünkü insanların beceri, yetenek ve potansiyel gelişme imkânları bakımından farklı olması ve bir insanın yapabileceği işlerin sınırlı kalması bunu gerekli kılmaktadır. İşgörendeki yeteneklerin tam olarak ortaya çıkarılması iş performansının artmasına sebep olacak ve böylece işletme daha verimli çalışabilecektir. Yeteneklerin tam olarak kullanılması aynı zamanda işgörenin moralini yükselten bir sonucu da doğurmaktadır. Yüksek morale sahip işgörenler, bir takım ruhu içinde, yaptığı işten tatmin duyarak çalışabilirler ve bunun sonunda da işletmenin etkin olmasını sağlayabilirler.

B. Personel Yönetimi Anlayışının Gelişimi

İnsanların ihtiyaç duydukları mal ve hizmetleri üretmek üzere örgütler oluşturulmasıyla birlikte personelle ilgili konular üzerinde de durulmaya başlandığı bilinmektedir. Ancak bugünkü anlayış ve kapsam itibarıyla düşünüldüğünde personel yönetiminin henüz yeni bir alan olduğu söylenebilir. Çünkü personelle ilgili ilk uygulama ve düzenlemeler belli bir sisteme sahip değildi. “Personel sorunlarına bakış açısı daha çok işgörenin sırtından ekonomik kazanç sağlamak ve emeğini sömürmek temeline dayanıyordu”³⁰⁶.

Personel yönetimi anlayışında özellikle 19.yüzyılda cereyan eden Sanayi Devriminden sonra, çalışanlar üzerindeki insanlık dışı uygulamalara karşı hukuki ve ahlaki gelişmeler görülmeye başladı. Gerçi bu yıllarda da işgörenler ağır çalışma şartları altında bulunuyorlardı. Sanayi Devriminden sonra üretim konusunun ağırlık kazanması işgörenle ilgilenmeyi de beraberinde getirmiştir³⁰⁷. Ancak, bu ilgi, işgörenin, sadece bir üretim aracı, bir makine gibi görülmesi yönünde olmuştu. İşgörenin duyguları, moral değerleri, kişiliği, sosyal beklentileri gibi faktörler pek önemsenmemişti.

Personel yönetiminin iş hayatına yerleşmesindeki Frederick W. Taylor önemli bir rol oynamıştır. Taylor ve onu izleyenlerin çalışmalarıyla iş yöntemlerinde gelişmeler sağlanmış, bu durumda gelişmiş personel yönetimi yöntemleriyle çalışanların değerlendirilmesi ve güdülenmesi yoluna gidilmiştir²⁶⁸. Ancak Taylor’un çalışmalarında sadece işyerinin verimliliği ön planda tutulmuş, insanın fiziksel ve psikolojik yönleri ihmal edilmişti.

Frederick Taylor tarafından başlatılan bilimsel yönetim anlayışı çerçevesinde personelle ilgili uygulamaların yetersiz kalması üzerine

³⁰⁶ Sabuncuoğlu, **age.**, s.22.

³⁰⁷ Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimlerde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara 1995, s.9.

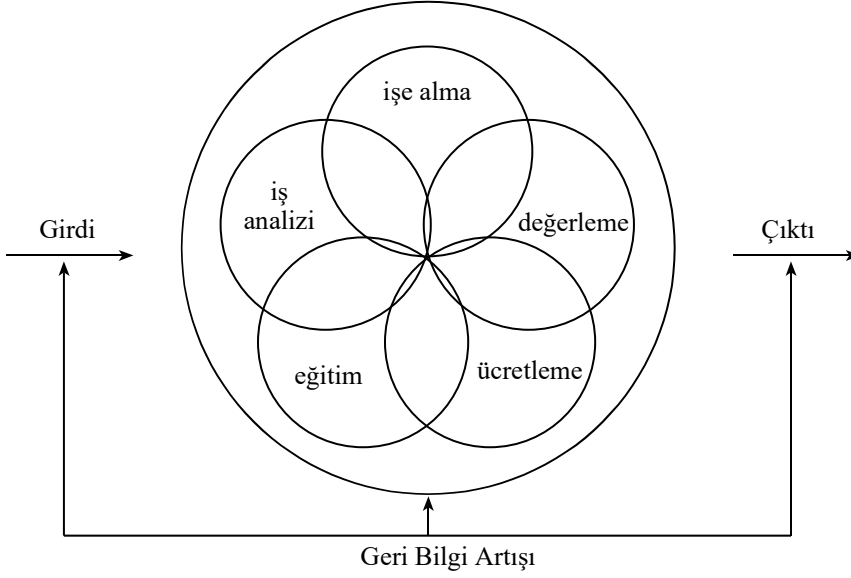
1920'lerden itibaren Elton Mayo ve arkadaşlarının başlattığı insan ilişkileri yaklaşımı personelle ilgili konulara yeni boyutlar kazandırmıştır. Bu dönemde insanların kişiliğine önem verilmesinin üretim artışında kayda değer gelişmelere sebep olduğu görölmüştür. Sanayi Devrimi sonrası bu gelişmelerin yanı sıra, sendikacılığın doğuşu ve sendikal hareketler, I. ve II. Dünya Savaşları, devlet korumacılığının yerleşmesi, şirketlerin çok uluslu hale gelmesi ve rekabetçi ortam gibi olaylar personel yönetiminin gelişiminde rol oynayan diğer faktörlerdir³⁰⁸.

1950'lerden itibaren *gelişme ve sentez* dönemi yaşanmaya bařlamıřtır³⁰⁹. Bu dönemde, daha önceki yaklaşımların ayrı ayrı inceledikleri örgüt ve yönetimle ilgili konular bir bütün halinde ele alınarak yönetim alanında da bir sentezin oluşmasını sağlayan *sistem yaklaşımları* etkinlik kazanmaya başlamıştır.

Bu kurama göre, örgüt fonksiyonlarına kavramsal bir açıdan yaklaşılarak tüm örgüt birbiriyle ilişkili alt ve üst sistemlerden oluşan bir bütün olarak ele alınmaktadır. Sistem yaklaşımı, temelde, örgüt ve yönetimle ilgili herhangi bir olay veya durumu bir bütün olarak görmeyi ve sorunları kendi unsurlarına ayırarak çözmeyi ifade eden bir düşünce tarzıdır. Her sistem amaca ulaşmak için düzenli etkileşim içinde bulunan, birlikte çalışan, birbirine bağlı elemanlar içerir. Bir sistem kendinden büyük sistemler için alt sistem, kendinden küçük sistemler için de bir üst sistem olabilir. Bu yaklaşıma göre işletme bir sistem olarak düşünölürse üretim, pazarlama, finans ve personel gibi fonksiyonlar işletmenin alt sistemlerini oluşturmaktadır.

³⁰⁸ Ceyhan Aldemir, Alpay Atnal ve Gönöl Budak Solakoğlu, **Personel Yönetimi**, Barış Yay., İzmir 1993, s.15.

³⁰⁹ Michael J.Jucias, **Personnel Management**, 9th Ed. Home Wood Inc., Illinois, 1979, s.18-31.



Şekil 11: Sistem Yaklaşımı Açısından Personel Yönetimi

Aynı şekilde işletmenin alt sistemlerinden biri olan personel yönetimi açısından sistem yaklaşımı ele alındığında, fonksiyonel değer taşıyan iş analizi, işe alma, eğitim, değerlendirme, ücretleme gibi faaliyetler alt sistemler olarak kabul edilmekte ve aşağıda görülen şekildeki gibi ortaya çıkmaktadır³¹⁰.

Şekil 11 'de görülen birbirine geçmiş halkalar birer alt sistem olarak personel yönetimi üst sistemini oluşturmaktadır. Personel sisteminin bir bütün olarak amaca ulaşabilmesi, bu parçalardan her birinin sistemin amaçlarına uygun olarak çalışması ile mümkündür. Alt sistemlerden biri iyi çalışmıyorsa bundan diğerleri de etkilenecek ve sistem gereği gibi yürümeyecektir. Alt sistemlerin düzenli ve uyumlu çalışması halinde ise amaçlara ulaşma açısından etkinlik sağlanmış olacaktır.

C. Personel Yönetimi Stratejileri

1. Genel Olarak

“İnsan kaynağının en verimli biçimde sağlanması, kullanılması ve geliştirilmesi yol ve yöntemlerini gösteren bir bilim dalı”³¹¹ olan personel yönetimi, işletmedeki farklı birey ve grupların, örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere sıkı bir işbirliği içinde çalışmalarını temin edecek düzenlemelere ilişkin faaliyetleri kapsamaktadır. Bu nedenle personel yönetimi,

³¹⁰ Sabuncuoğlu **age.**, s.25.

³¹¹ Tutum **age.**, s.2.

işletmenin en önemli fonksiyonlarından birini teşkil etmektedir. “İşletmenin amacına uygun her çeşit faaliyet, işgörenlerce ve onların yardımlarıyla gerçekleştirildiğinden, personel yönetimi, her türlü işletme fonksiyonunun içine girip yayılır”³¹². Bu durumda, işletme içindeki bütün bölüm yöneticilerinin, aynı zamanda insana dönük eylemlerden sorumlu olduğu göz önüne alındığında, bütün bölüm yöneticilerinin de bir çeşit personel yöneticisi olarak kabul edilmesi gerekir.

Personel yönetimi konusu, işletmenin değişik görevlerini yürüten birimlerin yöneticilerini ilgilendirmekle beraber, işletmeler büyüdükçe genel personel politikalarının tespiti, personelin sağlanması ve geliştirilmesi gibi stratejilerin belirlenmesi ve uygulanmasında bütünlüğü kurmak üzere merkezi fonksiyonel bir bölüme her halde ihtiyaç duyulacak ve bu görevleri ayrı bir personel yönetimi bölümünün üstlenmesi uygun olacaktır. İnsan faktörüyle ilgili bahsi geçen konuların uzmanlaşmış bir bölümde toplanması diğer bölüm yöneticilerinin kendi görevlerinde yoğunlaşması bakımından da elzemdir.

Böylece, personel bölümü yöneticileri işletmenin tamamındaki işgörenlerin işe alınmaları, denenmeleri, yönlendirilmeleri, eğitilmeleri ve ihtiyaçlarının karşılanması gibi konularda komuta yetkisinden çok kurmay yetkisi üstlenmekte ve diğer bölüm yöneticilerine danışmanlık yaparak yardımcı olmaktadır. Fakat işgören konusundaki en son kararı her bölümün kendi yöneticisi vermektedir. Bazı durumlarda personel bölümü yöneticileri diğer bölüm yöneticilerine hizmet verme ve yardım etme yanında işe alma, özel eğitim ve terfi gibi konularda komuta yetkisi alarak yardımcı olmaktadır³¹³.

Esas itibarıyla yeterli bir büyüklüğe ulaşan işletmelerde temel personel görevleri, bu konuda uzmanlaşmış ayrı bir bölümce yapılmalıdır. Ne var ki, bir işletmede personel bölümünün örgütlenerek yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi, personelin ve işletmede yürütülen faaliyetlerin özellikleri ve üst yönetimin politikaları yanında, örgütün şartları ve ihtiyaçlarına göre farklılıklar göstermektedir.

2. Personel Yönetiminin Görevleri Bakımından

a. Personel İhtiyacının Belirlenmesi

Bir örgütün kısa, orta ve uzun dönemlerde üreteceği mal veya hizmet miktarıyla istihdam edeceği personel sayısı arasında önemli bir ilişki vardır. Geniş anlamda planlama, örgüt amaçlarının nasıl gerçekleştirileceğinin kararlaştırılmasıdır. Bunu sağlayabilmek ise örgütün şimdiki ve gelecekteki personel ihtiyacını tahmin etmeye dayanmaktadır. Personel planlaması, personel

³¹² Cemalcılar ve diğerleri **age.**, s.261-262.

³¹³ Semih Büker ve Güven Sevil, **İşletmecilik Bilgisi**, AÜ AOF Yay., Eskişehir 1995, s.295-296.

yönetiminin diğer işlevlerinin yürütülmesine temel oluşturmaktadır. Çünkü personel planlaması ile gerekli personel sayı ve nitelikleri belirlenebilmekte ve planlamanın biçimlendirdiği çerçeveye göre personel sağlama ve seçme işlevi yerine getirilebilmektedir.

Planlama sürecinin stratejik hedefleri ve amaçlarının geliştirilebilmesi için bir örgütte personel tarafından yerine getirilecek tüm işlerin ayrıntılı bir şekilde incelenmesi gerekir (Bu surette yapılacak işin özelliklerine uygun sayı ve nitelikte eleman ihtiyacı belirlenecektir). Böylece hem mevcut durumdaki, hem de gelecekteki insan kaynağı ihtiyacı tahmin edilebileceği gibi ihtiyaç fazlası personel de ortaya çıkarılarak kurumun etkinliği artırılabilir.

Öyleyse insanların bir iş için bulunup işe alınmalarından önce, işin daha aza masrafla, daha kısa zamanda ve daha etkili olarak yerine getirilebilmesi için gerek işin özelliklerini ve gerekse işin yapılacağı çevre şartlarını belirlemek üzere birtakım bilgilerin sistemli olarak toplanması, *işin ayrıntılarının olarak incelenmesi*³¹⁴ ve *değerlendirilmesine* ihtiyaç vardır. Bu işleme *iş analizi* adı verilmektedir. Diğer bir deyişle iş analizi, “bir işin ekonomik olarak kısa zamanda ve iyi bir şekilde yapılabilmesi için, işle ilgili bilgilerin sistemli olarak toplanması, incelenmesi ve değerlendirilmesi sürecidir”³¹⁵. Bu bakımdan iş analiziyle elde edilen bilgilerin ışığında personel işlevlerinin yerine getirilmesi önemli ölçüde kolaylaşmaktadır³¹⁶. Öte yandan iş analizi çalışmalarının verilerinden yararlanarak her işin kapsamına giren görev ve sorumluluklar ve çalışma şartlarının sistematik bir biçimde tasvir edildiği *iş tanımları* yapılmakta ve bu suretle görülecek işin bütün yönleri açık ve net bir şekilde yazılı hale getirilerek ortaya konulmaktadır. İş analizi verilerinin bir diğer kullanım alanı ise ihtiyaç duyulan personelin eğitim, görgü, tecrübe, muhakeme, algılama, yorum gücü, fiziki görünüş gibi niteliklerin arandığı *iş gereklerinin* tespitidir. İş tanımında işlerin yapısı, kimliği ve diğer işlerle ilişkisi bir bütün olarak ele alınırken, iş gereklerinde önce işin kimliği belirlenmekte, daha sonra personelde bulunması lazım gelen özellikler ayrıntılı bir biçimde tespit edilmektedir³¹⁷. İş gereklerinin hazırlanmasında her iş için gerekli olan zihinsel ve fiziksel çalışma, yetenek ve diğer şartlar üzerinde durularak işi yapacak personelde aranan nitelikler belirlenmiş olmaktadır. Böylece işletme yöneticileri personel sağlama,

³¹⁴ İlhan Erdoğan. *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri*, İÜİF Yay., İstanbul 1991, s.14.

³¹⁵ Mucuk *age.*, s.278.

³¹⁶ İş analizi ile elde edilen bilgilerin çözümlenmesiyle şu işletme görevleri daha etkin bir şekilde yerine getirilebilir: İşe almada aranan nitelikleri belirlemek, iş yerindeki görevlerin ve içeriklerinin tanımlanması ve bu görevlerde çalışacak personelin hizmet içi eğitim programlarının tespiti, iş gereklerini tayin etmek ve bunlardan hareketle iş değerlendirmeleri ve ücretlemeyi yapabilmek, elde edilen bilgileri personelin yetiştirilmesi ve iş terfisinde kullanmak, işlerin yapılması sırasındaki karışıklıkları ve tekrarları önlemek, personeli işe alıştırmak.

³¹⁷ Sabuncuoğlu *age.*, s.91

seçme, iş değerlemesi ve cretleme, personel eğitimi ve transfer süreçleri gibi konularda karar verirken iş gereklerini ölçüt olarak kullanabilmektedirler.

b. Personelin Sağlanması ve İşe Alınması

İş analiziyle belirlenen, iş tanımları ve gereklerine göre örgütün personel ihtiyaının tespitinden sonra sıra bunlara uygun personelin seçilmesine ve işe alınması işlemine gelmektedir. Örgütte çalışacak uygun kişilerin aranması, bulunması ve yararlı olabileceklerinin seçilerek atamalarının yapılması personel yönetiminin önemli grevlerindendir³¹⁸. Zira yapılacak işin özelliklerine uygun yetenek ve nitelikte personel sayesinde kuruluşun etkinliği artmaktadır³¹⁹. Bunun için işletmenin personel politikasıyla uyumlu eleman ihtiyaını karşılamak üzere istekli adayların n eleme yapılarak kesin personel seçimi amacıyla bir havuz oluşturmak, bunların arasından da en yararlı olacakları tespit ederek işe yerleştirmek gereklidir.

İşletmede açık bulunan kadroların doldurulmasında işletme içi ya da dışı kaynaklardan yararlanılmaktadır. Herhangi bir kadroda bulunan personelin ayrılmasıyla boşalan kadroların öncelikle işletme içi kaynaklardan başarılı olanların yükseltilerek doldurulmasıyla işgörenlerin birbirinin yerine zincirleme olarak terfiler gerçekleştirilir. Böylece çalışmasının karşılığını göreceğini, terfi edeceğini bilen personelin görevini yapmaktaki gayret ve isteği artacak, en alt kademedeki boşalan kadroya ise, işletme dışından eleman temin edilecektir. şüphesiz boşalan görevi işletme içinde yapabilecek özellikte personel bulunmaması halinde doğrudan işletme dışı kaynaklara başvurulmaktadır. Ancak bu durumda işletme içindeki personelin terfisi mümkün olmayacağından başarılı olanların da maddi ve manevi ödüllendirilmesi, çalışma arzularının kırılmaması bakımından gerekmektedir³²⁰.

İç kaynaklardan personel sağlama yolunun tercihi halinde, mevcut personelin moral ve motivasyonu yükselecek ve personel sağlama daha kısa sürede ve ekonomik olarak gerçekleşecektir. Öte yandan, yönetim ve personel arasındaki işbirliği de gelişmiş olacaktır.

Dış kaynaklardan personel sağlanması halinde ise, yeni düşüncelerin örgüte girmesi ve işin gereklerine uygun personelin bulunması ihtimali

³¹⁸ Bu noktada yaygın olarak kullanılan *adama göre iş değil, işe göre adam* deyişi üzerinde durmak gerekmektedir. Özellikle az gelişmiş ya da gelişmekte olan lkelerde, işsizliğin yoğun biçimde toplum yaşamını etkilediği ortamlarda, ağdaş yönetim anlayışının yeterince gelişmediği örgütlerde personelin seçimi, genellikle şaibeli alan olarak ortaya çıkmaktadır (Bkz. Aytaç Açıkalin, *ağdaş rgtlerde İnsan Kaynağının-Personel-Yönetimi*, PEGEM Yay., Ankara 1994, s.56).

³¹⁹ Eren., *age.*, s.5.

³²⁰ Mümin Ertürk, *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, Beta Yay. İstanbul 1995, s.243-244.

artacaktır. Ama bu durumda personelin sağlanması, işe alınması ve eğitimi maliyetleri yükseleceği gibi örgüt ve işe uyumda sorunlar yaşanabilecektir³²¹.

Personel sağlama sürecinde seçme işlemlerinin sonuçlandırılması da, personel yönetiminin önemli görevleri arasındadır. Seçimin amacı, belirlenen personel ihtiyacını, iş tanımları ve gereklerine göre yapılan değerlendirmeler sonucunda kurum içi ve dışı kaynaklardan sağlanan adayların elemeye tabi tutularak en uygun olanlarını boş kadrolara yerleştirmek suretiyle karşılanmasıdır. İşe alma sürecinin önceki aramalarının boşa gitmemesi bakımından seçme işlemi büyük bir önem taşımaktadır. Başka bir deyişle, “iş-gücü planlamasının yukarıda açıklanan işlemlerinin anlamlı ve başarılı olabilmesi personel seçiminin ve fiilen göreve alınmasının etkinliğine bağlıdır³²². Zira isabetsiz bir seçim, kuruluşun hem şimdi, hem de gelecekteki çalışmalarını olumsuz yönde etkileyeceği gibi, işe alınan kişinin de mutsuzluğuna yol açabilir (görevinde başarılı olmamasından dolayı). Bu nedenle örgüte kazandırılacak personelin uzun vadede kendisine yük değil, bir kaynak olabilmesi için tek kelimeyle iyi bir seçimin gerçekleştirilmesi gerekir³²³. Kaldı ki, objektif ilkelere dayalı bir personel seçim süreci işletmeye karşı güven yarattığı gibi, adaylar arasından en iyisini seçmekle işletmeye daha verimli bir çalışma imkânı da vermektedir³²⁴.

Günümüzde personel seçim işlemiyle ilgili objektif ve bilimsel teknikler geliştirilmiştir. Kuşkusuz bu teknikler farklı alanlardaki işletmelerin yapısal özelliklerine göre değişiklik göstermektedir. Ancak sıkça başvuru alan bazı personel seçme teknikleri hemen her alanda uygulanabilmektedir. Bunlardan en önemlileri test ve görüşmedir (Mülakat)³²⁵.

İşe alınacak personelin bireysel özelliklerini ortaya çıkarmaya yarayan çeşitli testler geliştirilmiştir. Bunlar vasıtasıyla işe alınacak kişinin bilgi durumu beceri, zekâ düzeyi ve şahsiyeti hakkında veriler elde edilebilmektedir. Ayrıca aday personelin kendi alanı ile ilgili bilgi seviyesini tespit etmek üzere çeşitli sınavlara tabi tutulması da sıkça görülen bir uygulamadır. Ancak test ve sınavlar her zaman geçerli ve güvenilir sonuçlar vermeyebilir³²⁶. Bu nedenle, diğer bir

³²¹ Can, Akgün ve Kavuncubaşı, *age.*, s.113-118.

³²² Aydın, *Örgüt Gerçeği ve Personelleri Sorunları*, *age.*, s.47-48.

³²³ Aynı Eser, s.50.

³²⁴ Sabuncuoğlu, *age.*, s.107.

³²⁵ Cemalcılar ve diğerleri, *İşletmecilik Bilgisi*, *age.*, s.265.

- Mülakat konusunda ayrıntılı bilgi için bkz. Canan Çetin Gürer, *Personel Seçiminde Görüşme*, Çağlayan Kitabevi, İstanbul 1990.

³²⁶ Personel seçim sınavının taşıması gereken bazı temel özellikler şunlardır: Kişinin yapacağı işin etkinliğini doğrudan belirlemeye yönelik olmalıdır; sadece elemeye yönelik genel kültür bilgilerine yer verilmemelidir; işe ve işletmeye ilişkin kültür sorularına yer verilmelidir; sorular açık ve anlaşılır olmalıdır; sınav süresi ve ortamı adaylar arasında fark yaratmamalıdır; sınav geçici ve kısa sürede elde edilecek bilgilerden çok kalıcı ve temel bilgileri ölçmelidir.

personel seçme yöntemi olan *mülakattan* yararlanma yoluna gidilmektedir. Bu yöntem, işletmelerin çeşitli kademelerine eleman bulunmasında evrensel olarak kullanılan seçim araçlarından birisi olup³²⁷, işe alınacak aday personel ile bunları seçmekte yetkili kişi veya kişilerin karşılıklı konuşması esasına dayanır.

Mülakat yönteminde görüşmeyi yapan uzman veya yönetici adaya sorular yöneltmekte ve elde edilen bilgilerle de iş yapabilme gücünü lmektedir³²⁸. Mülakat esnasında sorulan sorular adayın gireceği işe karşı olan ilgisini, işe gireceği örgüt hakkındaki düşüncelerini ve eğitimi ile ilgili bilgileri alabilecek bir çerçevede tutulmalıdır³²⁹. Personelin seçiminde kişilik ve karakter, eğitim geçmişi ve tecrübe gibi dikkat edilmesi gereken temel alanlar³³⁰ mülakat sürecinde daima göz önünde bulundurulmalıdır. Bu nedenle görüşme yapılmadan önce, görüşmeci tarafından bir ön hazırlık yapılarak görüşmenin amacının saptanması, hangi kişilerin işe alınacağı ve onlar hakkındaki hangi bilgilerin görüşmeyi yapan kişiye ışık tutacağı gibi kritik noktalar üzerinde durulmalıdır.

Nihai seçim kararı verilmeden adayların önceki işlerinin, referanslarının, başvuru formunda verdiği bilgi ve belgelerin doğruluğunun kontrol edilmesi, adli sicilinin araştırılması, sağlık durumunun iş gereklerine uygun olup olmadığının belirlenmesi de gerekmektedir. Buraya kadar ki işlemlerden sonra sıra işe yerleştirilecek personelin seçim kararının alınmasına gelir. “Seçim için yapılan son değerlendirmeler, en uygun adayların örgüte kazandırılmasını sağlayacağı için kritik bir aşamadır”³³¹. Zira yapılacak bir tercih hatası, seçme işlemiyle ilgili bütün aşamaları etkisiz hale getireceği gibi örgütsel performansı da doğrudan etkileyebilmektedir. Bu nedenle seçim kararı alınmadan önce adaylara hem diğer aşamalardan elde edilen bilgilerin bütünleştirilmesi, hem de netleşmemişi ve gözden kaçmış hususların berraklaştırılması bakımından bir son görüşme yapılması gereklidir³³². Bu görüşme, adayların sayısı azaltıldıktan sonra personel bölümü haricinde ilgili bölüm yöneticilerinin de seçim kararına

Testlerin uygulanmasının yararları ise şunlardır: Testler sonuçları standart hale getirir ve sayıllaştırır; testlerle değişik bireysel özellikler ölçülebilir; testlerle sadece işe değil, kişi-iş uyumuna yönelik değerleme elde edilir; testler sayesinde seçim sonrası çalışmalar planlanabilir; test uygulamaları seçim ve seçim sonrası çalışmaların maliyetini düşürür. (Bkz; Erdoğan, **age.**, s.49-64).

³²⁷ Erdoğan **age.**, s.65.

³²⁸ Aynı eser, s.66.

³²⁹ Bucher **age.**, s.194.

³³⁰ Frost, Lockhard and Marshal, **age.**, s.268.

³³¹ Aydın, **rgt Gerçeği ve Personel Sorunları**, **age.**, s.55.

³³² “DJ. Cherrington, **Personnel Management**, Iowa: Wm.Cn. Brown Company 1983, s.206”, Can, Akęn ve Kavuncubaşi, **age.**, s.121’deki alıntı.

katılmasıyla gerçekleştirilirse adayın işe uygun olup olmadığı daha iyi değerlendirilebilir³³³.

Yukarıdaki açıklamalara göre örgütlerin başarısı ve dolayısıyla geleceğinin, personeli seçip, işe yerleştirme işlemlerindeki isabetli kararlar çok yakından ilgi olduğu anlaşılmaktadır. Ancak seçilen personelin sahip olduğu beceri, yetenek ve ustalığını talip olduğu işte tam anlamıyla kullanıp kullanamayacağı hususunda belirsizlik her zaman için bulunmaktadır. Bu da, personel seçme süreci sonunda, örgüte kazandırılan kişinin işe alışması ve uyumu gibi personelin işinde tam başarılı olması bakımından önemli ve ayrı bir personel yönetimi faaliyetini gerektirir. Çünkü her örgüt kendine özgü bir yapı ve kültür ile diğer örgütlerden ayrı bir bütünlükte ve değişik bir kişiliktir³³⁴. Öte yandan yıllarca süren bir eğitimden sonra diplomasını alan bir kişi eğitim safhasında ne kadar başarılı olursa olsun, yeni girdiği işin ilk günlerinde bir yabancıdır³³⁵. Bu nedenle yeni personelin işe alışmasında ve yeni görevine tatmin edici bir şekilde adapte olmasında yardıma büyük ihtiyaç vardır³³⁶. O halde işe yeni alınan personele örgüte ilişkin temel bilgiler verilmeli, örgütün yapısı, işleyişi ve politikaları açıklanmalı, kısaca örgüt tanıtılmalıdır. Böylece personelin, yeni çalışma ortamından kaynaklanan uyum sorununun azaltılması mümkün olabilecektir. İşe alıştırma eğilimi olarak da adlandırılan bu süreçte ayrıca personelin yapacağı iş ile yetenekleri arasındaki ilişkiyi görme, diğer çalışma arkadaşları ile iletişim kurma ve örgütle bütünleşme gibi yararlar da söz konusudur.

c. Personel Eğitimi

İşletmelerde etkili bir işgücünün sağlanması, iyi bir personel seçimi kadar, bu personelin düzenli bir şekilde eğitilmesine de bağlıdır. Çünkü personelin yetenek ve kapasitesi, eğitim olmaksızın tam olarak ortaya çıkarılamaz. Kaldı ki çok sağlıklı ve tutarlı bir işgören seçimi gerçekleştirilse bile teknolojik, ekonomik ve toplumsal alandaki sürekli değişim ve gelişim işletmeler ve işgörenlerin kendilerini yenilemeye zorlamaktadır³³⁷. Bu nedenle bütün işletmelerde personelin çalıştığı ortam ve yapacağı göreve ilişkin eksikliklerini tamamlamak üzere eğitsel çabalara girilmesi zorunlu bir hal almaktadır. Bugün özellikle teknolojik ve ekonomik gelişmelerin iş hayatında sürekli değişiklikler yaratması, işgörene yeni bilgi ve beceriler kazandırmayı gerektirmektedir. İşe yeni alınan personel ne kadar yetenekli olursa olsun, o işin

³³³ Aynı Eser, s.121.

³³⁴ Aydın, *Örgüt Gerçeği ve Personel Sorunları*, age., s.56.

³³⁵ Adnan Gülerman, "İşe Yeni Girenlerin İşe Alıştırılmaları", *İşveren Dergisi*, C.20, S.10, 1982, s.4.

³³⁶ Bucher, *age.*, s.1.

³³⁷ Sabuncuoğlu, *age.*, s.124.

ve o kuruluşun özelliklerini tam olarak bilemeyeceği gibi, zamanla mevcut bilgileri de yetersiz kalmakta ve mesleki gelişmeleri takip edememektedir. Bugün için geçerli olan bilgi ve becerilerin yakın bir gelecekte geçersiz kalabileceęi³³⁸ gerçeği dikkate alındığında, bütün işletmelerin kendi faaliyet alanındaki işlerin özellike göre elemanlarında aradıkları nitelikleri geliştirmeye yönelik etkili eğitim programları düzenlemeleri kaçınılmazdır.

Personel eğitimi, temelde hizmete girişten önceki eğitim ve hizmet içi eğitim olmak üzere iki aşamada yürütülür. Genel eğitim olarak ta adlandırılan hizmete girişten önceki eğitim, çeşitli okullarda ve üniversitelerde verilen genel ve mesleki eğitimi kapsarken, hizmet içi eğitim, personelin işe alındıktan sonra çalıştığı kurum veya kuruluş tarafından eğitilmesi ile ilgilidir. Biz burada ikinci tip, yani hizmet içi eğitim üzerinde genel hatları ile durmaya çalışacağız.

Hizmet içi eğitimi gerekli kılan pek çok sebepten söz edilebilir. Ancak özellikle teknolojik gelişmelerin çalışma hayatını sürekli etkilemesi ve kullanılan bilgi ve yöntemleri geçersiz kılması, hizmet içi eğitim ihtiyacını yaratan en belirgin sebep olarak gösterilebilir. Ayrıca bazı bilgi ve beceriler çeşitli hizmetlerin ancak hizmete girdikten sonraki süreçte kazandırılabilmesi de önemli diğer bir sebeptir. Kaldı ki, hizmete girmeden önce alınmış formasyonun, mesleğin gerekleri, hizmetin ihtiyaçları ve sorumlulukları ile bağdaştırılabilmesi için de bir hizmet içi eğitim sisteminin uygulanmasına ihtiyaç duyulmaktadır³³⁹. O halde, denilebilir ki, personelin işe girdikten sonra yapacağı görevlerin gerektirdiği bilgi ve becerilerde yeterli hale getirilmesini sağlamak üzere çalıştığı kurum tarafından hizmet içi eğitim programlarına tabi tutularak eğitilmeleri, personel yönetiminin önemli bir fonksiyonu olarak ortaya çıkmaktadır.

Hizmet içi eğitim, çalışan kişilerin görevleri ile ilgili bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan bir eęitimidir³⁴⁰. Eğitim Terimleri Sözlüğünde hizmet içi eğitim “kişilerin hizmetteki verim ve etkilerinin artırılmasını, gelişmeye yol açan beceri ve anlayışlarının zenginleştirilmesini amaç edinen ve kurumların genel çalışma düzenini sürekli olarak etkileyen eğitim”³⁴¹ olarak tanımlanmıştır. Genel eğitim birçok alan için temel bilgileri sağlayan bir nitelik taşırken, hizmet içi eğitimin işin özellike göre personeli yetiştirmeye yönelik olduğu sylenebilir³⁴².

³³⁸ Edgar H. Schein, **rgtsel Psikoloji**, ev: Aylin Sağtr ve şan z-Alp, EİTİA Yay., Eskişehir 1976, s.44.

³³⁹ Adalı, **Personel Yönetimi**, age., s.16.

³⁴⁰ Haydar Taymaz, **Hizmet-İçi Eğitim, Kavramlar, İlkeler, Yöntemler**, A EF Yay., Ankara 1981, s.4.

³⁴¹ Turhan Oğuzkan, **Eğitim Terimleri Sözlüğü**, TDK Yay., Ankara 1974, s.86.

³⁴² W.J. Mallory “A Task-Analytic Approach to Specifying Teach Training Needs”. **Training and Development Journal**, Vol.36, No.9, September 1982, s.66-68.

Yukarıda verilen özet bilgilerden de anlaşılacağı üzere hizmet içi eğitimin temel amacı, personelin çalıştığı örgütte yürüteceği işin asgari şart ve gereklerine uygunluğunu sağlamaktır³⁴³. Buna göre amaçların belirlenmesi, hizmet içi eğitim programlarında ilk basamağı oluşturmaktadır³⁴⁴. O halde, önce, hizmet içi eğitim programlarının yönlendirileceği amaçları tespit etmek, daha sonra da hangi personelin ne kadar süre ile hangi yöntemlerle eğitime tabi tutulacağını kararlaştırılmak gerekmektedir. Burada dikkat edilecek nokta, personelin teorik bilgilerle uygulama süreçleri arasındaki ilişkiyi kurabilecek tarzda eğitilmesidir. Bu nedenle hizmet içi eğitim programlarının hazırlanmasında, örgütün, örgütte yapılacak işlerin ve mevcut personelin ayrıntılı bir analizi yapılmalıdır. Hiç şüphesiz, hizmet içi eğitim ihtiyacının çeşitli meslek ve faaliyet alanlarına göre farklılıklar gösterdiği de unutulmamalıdır.

D. Spor İşletmeciliğinde Personel Stratejileri

1. Spor Hizmetleri Sunumunda Personelin Önemi

Spor işletmeciliğinde en pahalı ve kesinlikle en önemli kaynak hizmeti sağlayan insandır³⁴⁵. Spor işletmeleri kendine özgü bir yapı içinde yöneticiden yardımcı hizmetlere, mühendislikten branş antrenörlerine kadar geniş bir yelpazede yer alan farklı türdeki meslek mensuplarını (personeli) bünyesinde barındırarak insanların spor ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik programlar sunarlar. Spor işletmeleri çok sayıda ve değişik yaş ve kesimlerdeki vatandaş kitlelerine hizmet götüren kuruluşlardır. Kuşkusuz spor işletmeleri de diğer hizmet üreten işletmeler gibi genel işletmecilik prensipleri ışığında çalışırlar. Ancak, her şeyden önce, spor işletmeleri kendine özgü bir uzmanlık bilgisi içermesi bakımından farklı yönetsel sistemler olarak düşünülebilirler. Bu sistemin içinde yöneticiler, memurlar, teknik elemanlar, yardımcı hizmet personeli gibi değişik türden meslek mensuplarının etkileşimi söz konusu olmaktadır. Bahsi geçen meslek mensupları alana özgü bilgileri kullanarak insanların ihtiyaç duydukları spor hizmetlerini üretmeye çalışırlar. Spor tesisi ve programlarını sunuma hazırlayan insan kaynağının ortak noktası, kaliteli hizmet sağlamasında odaklanmaktadır. Personel ve tesis özellikleri spor işletmeciliğinde anahtar rol oynamaktadır. Çünkü bunlar spor programlarının şeklini ve niteliğini doğrudan etkilemektedir³⁴⁶.

Özellikle günümüzde büyük değer taşıyan spor sektöründe hizmet ve programların tüketicilerce kabul görmesinin tek ve geçerli yolu, hedef pazarın

³⁴³ Doğan Canman, **Çağdaş Personel Yönetimi**, TODAİE Yay. Ankara, 1995, s.87-97.

³⁴⁴ Can, Akgün ve Kavuncubaşı, **age.**, s.196.

³⁴⁵ Mills, **age.**, s.138.

³⁴⁶ Torkildsen, **age.**, s.389.

beklenti ve arzularına uygun kaliteli hizmet üretmektir. Ancak söylemesi kolay olmasına rağmen, gerçekleşmesi ekseriya en güç husus ta kaliteli hizmet üretmektir. Hizmet sektöründe kalite, temelde, üretilen hizmetlerin beklenti ve taleplere uygunluğunu ifade etmektedir. Hizmetin kalitesini, hizmeti sunanlarla tüketenler arasındaki ilişkilerin odak noktasında yer alan beşeri faktör, yani insan unsurunda aramak gerekir. Dolayısıyla işletmenin amacına ve kapasitesine uygun etkin ve verimli çalışmasının, neredeyse tamamen personele bağlı olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, spor hizmetlerinin sunulduğu yer ve zaman, gerekli araç ve gereçlerin varlığı, her bir faaliyete (programa) uygun katılımcı sayısı, hizmetlerden yararlananların ortaya çıkabilecek ihtiyaçlarıyla ilgilenecek sorumluların bulunması vb. faktörler de spor hizmetlerinin kalitesi üzerinde doğrudan rol oynamaktadır. Yine de hizmet sektöründe (aynı zamanda spor hizmetinde) standart hizmet üretebilmek pek mümkün değildir. Hizmet kalitesinin algılanması, tüketicilerin kim olduklarına ve hizmetten yararlandıkları andaki ruh hallerine göre değişebilmektedir. Ancak hizmet kalitesine belli standartlar koymak sureti ile müşterilerin talep ve beklentilerinin karşılanması yani memnun edilmeleri mümkün olabilir. Bununla birlikte, müşterinin kendisine verilen hizmetten dolayı ihtiyaç duyduğu her vakit tekrar hizmet talep etmesi bekleniyorsa, belli standartlarda üretilen hizmetlerin de yetersiz kalacağı söylenebilir. Çünkü müşteri kendisine sadece standart hizmet sunulmasından öte özel müşteri sayılmak eğilimdedir. Bu noktada, müşteri ile sürekli olarak etkileşim halinde bulunan hizmet veren personelin tutumunun, bilgi ve becerisinin, niteliklerinin, insan ilişkilerindeki performansının vb. faktörlerin hizmet kalitesi ve müşteri tatmininde belirleyici rol oynadığı ifade edilmelidir.

Öte yandan sportif hizmetlerin sunumunda mevcut personelle en etkili programın hangi yollarla sağlanacağını bilinmesinin yanı sıra devamlı değişen müşteri ihtiyaçlarının takip edilmesi ve buna ilişkin geri bilgi akışının alınması, belli hizmetlerin etkin, ekonomik, tutarlı bir şekilde sürdürmesi ve sunulan hizmetlerin başarılı olup olmadığının analizi gerekmektedir.

Her hangi bir işletmenin yönetiminde geçerli olan işletme yönetimi ilkeleri kuşkusuz spor işletmeleri için de geçerlidir. Bununla birlikte spor işletmelerinde görev yapan personel, üretilen ve sunulan hizmetlerin kalitesini doğrudan etkilediği için, diğer işletmelere göre daha farklı bir işletmecilik anlayışı ortaya çıkmaktadır. Örneğin, endüstriyel sektörde otomasyon, kaliteli insan gücü maliyetini ve ihtiyacını düşürürken, sportif hizmetlerin sunumunda üretilen hizmetlerin özelliği nedeniyle işin nasıl daha iyi yapılacağı net olarak bilinmemektedir. Çünkü spor işletmelerinde değişik vasıflardaki insan kaynağının istihdamının mecburiyetiyle beraber üretilen spor hizmetinin doğru, güvenilir, kolay, anında ve belli bir nezaket çerçevesinde, müşterilerle iyi

iletişim kurularak sunulması ve tüketici beklentilerinin karşılanması gibi subjektif uygulamalar söz konusudur.

Tecrübeler göstermektedir ki, spor işletmelerinin yönetilmesindeki başarısızlıkların büyük çoğunluğu, yönetimin çalışanları iyi yetiştirmemesi, istenilenleri bildirmemesi, onları dinlememesi, desteklememesi, motive etmemesi veya doğru bir şekilde işe almamasından dolayı kendilerini etkin hizmet sunmaya adayamadıklarından kaynaklanmaktadır³⁴⁷. Esasen bütün bu sorunların ana sebebi yönetimdeki zaafılara dayanmaktadır.

O halde bir spor işletmesinin işgücünden etkili ve verimli bir şekilde yararlanarak hizmet kalitesini ve hacmini yükseltebilmek için doğru sayıda ve nitelikte personeli planlaması, bulması, işe yerleştirmesi, eğitmesi, geliştirmesi ve onların zihni ve fiziki kapasitelerini harekete geçirerek uygun ortamın hazırlanması gibi personel yönetimi faaliyetlerine önem verilmesi ve yöneticilerin bu işe zaman ayırması gerekmektedir³⁴⁸.

2. Spor İşletmelerinde Personelin Bulunması ve İşe Yerleştirilmesi

Spor işletmelerinde personel yönetimi faaliyetlerinde ilk yapılacak iş, sağlam bir personel politikasının düzenlenmesidir. Politika olarak seçilmiş alanlar personel atamasını, terfisini, değerlendirmesini, işten uzaklaştırmayı, çalışma saatlerini, izinleri, istifaları, iş eğitimi ve yapılacak işle ilgili yol göstermeyi içermelidir³⁴⁹.

Bir spor işletmesi hem şimdi hem de gelecekteki faaliyetleri ve talepleri tahmin ederek personel ihtiyacını belirlemelidir. Kısa ve uzun dönemli personel planlamasıyla bir yandan işletmenin gelişmesi için gerekli insan kaynağının daha önceden elde edilmiş veri ve bulgular ışığında sağlanması, diğer yandan büyüme ve gelişmeye bağlı olarak ihtiyaç duyulan personelin nasıl sağlanabileceğine ilişkin çözüm yollarının bulunması mümkündür.

Spor işletmeleri de diğer işletmelerden farksız olarak ihtiyaç duydukları en uygun elemanı işe almak zorundadırlar³⁵⁰. Mesela, bir spor merkezine kondisyon kazanmak, zayıflamak, sağlıklı ve zinde olmak gibi farklı amaçlarla gelen müşterilerin bireysel beklentilerine cevap verebilecek elemanların işletme tarafından bulunması ve işe alınmasında adayların kişiliği, sportif geçmişi, eğitimi ve tecrübelerine göre bir seçimin yapılmasıyla hem müşterilerin memnuniyeti hem de spor işletmesinin sürekliliği sağlanabilecektir. Bu nedenle

³⁴⁷ Mills, **age.**, s.138-139.

³⁴⁸ Güner Ekenci, "Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinin Görev Alanlarının Önem ve Zaman Bakımından Değerlendirilmesi" **GÜ Bed. Eğt. Spor Der.** C.1, S.2 1996, s.83-90.

³⁴⁹ Bucher **age.**, s.189.

³⁵⁰ Robert L. Boucher., "The Utulity of the Preemployment Interview: Insights for Spor Administrators," **Physical Educator**, Vol.41, No:4 December 1984, s.195.

personel alımı ve seçimi spor işletmelerinin en önemli fonksiyonlarından birisini teşkil etmektedir. İşe alınacak yeni personelin seçiminde en çok kullanılan yöntem ise mülakattır³⁵¹. Bunun yanında, diğer yöntemlerin yardımıyla personeli dikkatlice seçip, beceri ve yeteneklerine en uygun yerlere yerleştirerek iyi bir çalışma ortamının oluşturulması gerekmektedir. Kuşkusuz her işgörenin daha iyi hizmet görme açısından motivasyonunun sağlanmasında farklı sosyal ve maddi motivler rol oynamaktadır. Sözgelimi, bir antrenöre teknik konularda müdahale edilememesi; işini başarı ile yapan (müşterilerin memnuniyetini ifade ettikleri spor programını yürüten) personelin ödüllendirilmesi; personelin işinde daha etkin olmasını sağlamak üzere hizmet içi eğitime tabi tutulması; onlara yeni beceriler kazandırılması ve bu becerilerini müşterilere sunma fırsatlarının tanınması; işletmenin başarısı için çalışanların müşterilerin beklentileri hakkındaki görüş, bilgi ve tecrübelerine başvurulması; personelin yönetime katılmaları sağlanarak *aidiyet duygusunun* geliştirilmesi gibi konularda spor hizmetlerinin kalitesini artırmak ve tüketici taleplerini karşılamak için personelin motivasyonu üzerinde durulmalıdır.

3. Spor İşletmelerinde Personel Eğitimi

Spor işletmelerinde kalitenin artırılmasında sistematik eğitim programlarının yararı tartışılmayacak kadar açıktır. Zira bilim ve teknolojiadaki gelişmelerin yarattığı hızlı değişimin, spor işletmelerinde de nitelikli insan kaynaklarının önemini artıracağı kesindir.

Söz konusu değişim, personeli bir süre sonra görevlerinin gereklerine cevap veremez bir durumda bırakarak verimsiz bir çalışma ortamının doğmasına sebep olabilmektedir. Bu nedenle görevlerinde yetersiz hale gelen personelin çeşitli eğitim programları vasıtasıyla yeniden etkin ve verimli olmaları sağlanmalıdır. Özellikle hizmet içi eğitim, meslekteki son gelişmeleri öğrenmek bakımından çok gereklidir³⁵². Etkin bir hizmet içi eğitim ya da personel geliştirme programı hizmet kalitesine gözle görülür bir katkı yapabilmektedir³⁵³.

Eğitim programlarının etkili olabilmesi için işe yeni alınanlara işin tanıtılması, onlara verilecek yeni bilgilerle işin anlaşılmasının temini, hizmetin kalite standartlarının belirlenmesi, çalışanın işletmenin diğer faaliyetlerinin

³⁵¹ Voltmer and Esslinger *age.*, s.167.

³⁵² Frost, Lockhard and Marshal, *age.*, s.277.

³⁵³ Türkiye’de spor hizmetlerini planlayan ve yürüten bir kamu kurumu olan Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü yönetici personelinin gerek hizmet öncesi, gerekse hizmet içi kurs ve seminerlerle yeterli eğitimi almadıkları görülmektedir. (Bkz. Zafer Çimen ve Güner Ekenci, “Atama Etkinliklerinin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Personeli Üzerine Etkisi”, *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C.2, 5.1, Mart 1998, s.57-75.

neler olduğuna dair bilgilendirilmesi, müşteri hizmeti ve tatmini konusunda personeli geliştirmek gibi alanlarda programlar uygulanmalıdır.

İşe yeni alınanlara işleri tanıtırken, ona *işin budur* demek yerine organizasyonun yapısı, işleyişi, yani niçin ve nasıl faaliyet gösterildiği konusunda bilgi vermek gerekir. Tanıtım sırasında eğitim ihtiyaçlarının tam bir tespiti için hizmetin nasıl daha iyi bir hale getirilebileceğine ilişkin olarak işe yeni başlayanlara örgütte kullanılan iletişim metotları konusunda bilgi vermek ve onları haberdar etmek tanıtım kapsamında düşünülmelidir. İşin anlaşılması da uygulanacak eğitim programlarının temel gereklerinden birini teşkil eder. Bütün personelin işlerini bilmesi ve üzerinde mutabakata varılmış bulunan en iyi metot ile çalışmasının sağlanması gerekir³⁵⁴. Tutarlılık içinde sürdürülen eğitim faaliyetlerine verilecek önem ve ayrılacak zaman yeni ihtiyaçların teşhisine de yardımcı olacağından uzun vadede en iyi uygulamanın nasıl yapılacağını ortaya çıkaracaktır. Böylece personel tarafından sportif programların yerine getirilmesinde sadece tesislerin kullanıma hazır halde bulundurulması değil, bunun yanında müşteri ihtiyaçlarına odaklanma sayesinde, onların beklentilerinin neler olduğu doğru olarak kavranılabilecektir. Aksi halde, yeni personelin müşteriye yeterli dikkati göstermemesi, kötü tutum içinde olması iş kayıplarına yol açacaktır.

Şüphesiz personel eğitimi ve geliştirilmesi hem organizasyon hem de çalışanlar için ihtiyaçtır. Bu nedenle organizasyonun başarısını sağlayacak işgörenin motivasyonu için onların eğitimi ve tecrübeleriyle uyumlu, istikrarlı ve etkin terfi sistemi gereklidir. Örgütte böyle bir terfi uygulaması, personele örgüte ait olma hissini verecek, bu da örgütte personel arasındaki *psikolojik sözleşmenin* sürdürülmesini temin edecektir.

Öte yandan personelin muhtelif görevler için de eğitilmeleri gereklidir. Zira işten ayrılan veya değişik sebeplerle işe gelemeyen personelin yerine işleri sürdüreceği eğitilmiş elemanlara ihtiyaç duyulabilir. Bu bakımdan personelin eğitim programları hakkında etkin bir kayıt sistemi kurulmalıdır. Böylece kimin ne zaman hangi eğitimden geçtiği veya geçeceği belirlenmiş olacaktır.

4. Spor İşletmelerinde Personel Esnekliği³⁵⁵

Spor hizmeti sunan işletmelerde personelin zaman zaman birbirlerinin yerine bakması veya personel giderlerinin artması halinde personelin birden fazla görevde kullanılması gibi esneklik şekillerinden yararlanılabilmektedir (Bir yüzme havuzunda havuza bakan kişinin resepsiyona bakması veya diğer bazı işleri yapması gibi). Ancak, personelin birden fazla görevde çalışmasında doğal olarak bazı güçlükler bulunmaktadır. Mesela yüzme havuzunda

³⁵⁴ Mills *age.*, s 141-142.

³⁵⁵ Mills, *age.*, s.141-142.

cankurtaran olarak faaliyet gösteren bir kişinin niteliklerinin geçerli olması, acil durumlarda gerçekleştirilecek prosedürleri bilmesi, farklı idari faaliyetleri kavraması gerekli olmaktadır. Ek personel ihtiyacı ya fazla mesai yapmak suretiyle ya da mutat olarak kullanılan ilâve personel temin edilerek karşılanmaktadır. Bazen de belirli bir yerdeki personel noksanlığını kapatmak için mukavele (sözleşme) esasına dayalı personel de kullanılabilir. Şüphesiz bu yöntemlerin personel giderlerinden tasarruf sağlanmasıyla tutarlı hizmet kalitesini devam ettirme bakımından zor tercihler olduğunu göz ardı etmemek lazımdır.

Personel esnekliğine pratik bir örnek olarak bir spor işletmesinde yıllık izin, hastalık, eğitim, tatiller veya başka sebeplerden dolayı değişik zamanlarda personel açığının ortaya çıkabilmesi ve bu nedenle ilâve personele ihtiyaç duyulabilmesi gösterilebilir. Bu gibi hallerde eğitilmiş ilâve personelden bir havuz teşkil ederek kullanıma hazır tutmakla hizmetlerin aksamasını asgariye indirmek veya bunu yoğun fazla mesai maliyetlerinin daha ucuz bir alternatifi olarak değerlendirmek ya da personel yokluğundan dolayı spor tesisinin işletilmesini zorlayan durumları ortadan kaldırmak mümkün olabilir. Personelin ihtiyaca göre fazla olduğunun belirlenmesi halinde ise izin kullandırmak, hizmet içi eğitime tabi tutmak gibi hususları da dikkate almak işletmenin etkinliği açısından önemlidir. Bu ve benzeri personel sağlama yöntemleri işletmenin amacı ve özelliklerine göre geliştirilerek esnek personel politikaları oluşturulmalıdır.

5. Spor İşletmelerinde Personel İletişimi³⁵⁶

Personelin tatminini sağlayacak düzeyde eğitimin düzenlenmesi güç olduğu gibi personel arasındaki iletişimin kurulması da güç bir iştir. Spor işletmeciliğinde etkin bir iletişim, sadece izlenecek politikaların son durumunu anlatmak veya yöneticilerle konuşmakla sınırlı değildir. Şüphesiz iletişim politikası her işletmede farklıdır. Ancak iletişimin nihai amacı personelin en son hangi durumda olması gerektiğini anlamanın yanında personelden geri bilgi akışını sağlayacak bir irtibat/müzakere çerçevesi belirleyerek işletmenin başarısını temin edecek bir ortam hazırlamaktır.

Etkin iletişim politikası personelin morali üzerinde de olumlu etki yapacaktır. Bunun için ast-üst ayrımı güdülmeden herkesin mutabık olduğu hareket planına göre uygun sıklıkta yapılacak personel toplantıları ile çalışanların bir araya getirilmesi yararlı olacaktır. Kurum içi iletişimde diğer bir yöntem ise, üstlerin personele sadece hatalarını bildirmesi yerine onların görüşlerini anlatmasına imkân verilmesiyle geri bilgi akışını sağlamaktır. Böylece işgörenler yöneticilerin kendilerini dinlediklerini ve değer verdiklerini

³⁵⁶ Mills, age., s.142-143.

görecek, bu sayede bilgi ve fikir alışverişini artırmış olacaklardır. Öte yandan işletmedeki görev (nöbet) değişiminde, işe başlamadan önce ayrıntılı bilgi vermek için yapılacak kısa toplantılarla, talimatların önemli veya ilgili haberlerin verilmesi de iletişim yöntemleri arasında mutlaka kullanılmalıdır. Bunların yanı sıra duyuru levhaları, nöbet değişimi not defterleri, olaylar listesi gibi personelin yazılı iletişimini sağlayacak yöntemler de görevlerin sağlıklı yürütülmesinde yararlı olmaktadır.

VII. Bölüm

HALKLA İLİŞKİLER

A. *Halkla İlişkilerin Tanımı ve Anlamı*

Uygulamaları bakımından çok eskilere dayanmakla birlikte, meslek olarak günümüzde giderek yaygınlaşan ve bütün kurumlar için önem kazanan faaliyet alanlarından birisi de halkla ilişkilerdir. Halkla ilişkiler işletmelerin pazarlama ve personel bölümlerini ilgilendiren ve ürün satışına katkı sağlayan bir yan fonksiyon gibi görünmesine rağmen, aslında bir yönetim işlevidir³⁵⁷. Çünkü “yönetimin başarısı büyük ölçüde halkın desteğine bağlıdır”³⁵⁸.

İşletmelerin halkla doğru ve sağlıklı münasebeti kurup, geliştirmesi, halkta kurum hakkında olumlu izlenimler oluşturmaya, “kurumla halkın karşılıklı etkileşiminin ortak çıkarlara dayalı olarak sürdürülmesi”³⁵⁹, örgüt kültürünün yerleştirilmesi ve organizasyonun değişen şartlara uyum sağlamasındaki başarı, büyük ölçüde halkla ilişkiler çabalarına bağlıdır.

Bu manada. “halk kelimesi, işletmeden etkilenen, aynı zamanda davranışlarıyla işletmeyi etkileyebilen geniş insan gruplarını ifade etmektedir”³⁶⁰. Bu kavramın içine öncelikle o kurumun çalışanları daha sonra kurumun faaliyetleri sebebiyle ilişkide bulunduğu ve bulunabileceği herkes girmektedir. İşletmelerin halkın ihtiyaçlarını hangi yollarla ve nasıl karşılayabileceğini öğrenme ve öğretmesinde iletişim yöntemlerini kullanarak, halkla doğru ve sağlıklı ilişkileri kurup, geliştirilmesi; kamuoyunun desteğini ve

³⁵⁷ Filiz Balta Peltekoğlu, **Halkla İlişkilere Giriş**, MÜ İletişim Fakültesi Yay., İstanbul 1993. s.7.

³⁵⁸ Gönül Budak ve Gülay Budak., **Halkla İlişkiler Davranışsal Bir Yaklaşım**, Beta Yay., İstanbul 1995, s.6.

³⁵⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, Uludağ Üniversitesi İİBF Yay., 2. Baskı, Bursa 1993, s.403.

³⁶⁰ Şahin, **İş İdaresinin Temel Kavramları**, age., s.403.

güvenini kazanarak işletmeye karşı olumlu düşünce ve davranışların oluşmasını sağlanması; işletmeyle halkın ortak çıkarlar doğrultusunda bu faaliyetlerin planlanıp sürdürölmesi halkla ilişkilerin çalışma sahasına girmektedir. Öyleyse, halkla ilişkilerin en önemli hareket noktası, halkla düzenli bir ilişki sisteminin gerçekteştirilmesiyle örgüt ve yönetimin toplumda benimsenmesini, kabul görmesini sağlamak ya da kamuoyunda kuruma karşı oluşabilecek tutum ve davranışları önleyebilmek üzere olumlu kurum fikrini yerleştirerek onun devamlılığını sağlamaktır. Bu bakımdan oldukça geniş faaliyet alanı bulunan halkla ilişkiler, insanları etkilerken o kurum için taraftar kazanmayı amaçlamaktadır. Çünkü ister kâr amacı güden, isterse gütmeyen bütün işletmelerin kurum ve faaliyetleri hakkında halka bilgi vererek, halkı aydınlatması sayesinde hem işler daha kolay ve basit yürütebilmekte hem de halkta yönetime ve kuruma karşı olumlu davranışlar ortaya çıkmaktadır³⁶¹.

Ancak işletmelerin kamuoyu desteğini kazanması uzun dönemli, planlı ve sabırlı çalışmayı gerektirir. Halkla ilişkiler çabalarıyla kamuoyundaki yanlış anlamalarını ortadan kaldırmak, halkı belirli bir konuda etkilemek, onun desteğini ve itimadını kazanmak, karşılıklı iyi niyet havasını oluşturmak ve güven atmosferini kurabilmekle mümkündür. Bunun gerçekteştirilmesi ise uzun bir süreçtir. Oysa, sağlanan desteğin kaybedilmesi bazen bir anlık meseledir³⁶².

İşletmelerin önceden var olan olumlu etkileşimleri pekiştirmesi, yanlış anlamaları söndürmesi, halkla ilişkilerin ya da halkın nezdinde yeniden olumlu bir görüntü kurulup, sürdürölmesi inandırıcılık ve doğruluk ilkelerine bağlılığı gerektirir. Öyleyse uzun vadeli işletme amaçlarına ulaşmak ve toplumda olumlu kurum kanaatini yerleştirmek bakımından halkla ilişkiler faaliyetlerinin bir kuruluşça yürütölüp, yürütölmemesine karar vermek yerine “halkla ilişkilerin her iş sahasında bulunduğu gerçeğinden hareketle”³⁶³, bu çabaların nasıl daha bilinçli bir şekilde sürdürölüne çözüm bulmak daha akılcı bir yoldur.

Bu açıklamalardan sonra sosyal bilimlerdeki birçok kavram gibi, halkla ilişkilerin de herkesin üzerinde birleştiği bir tanım yapmak oldukça güç olmasına rağmen, Rex F. Harlow’un şu tanımı benimsemek mümkündür³⁶⁴:

“Halkla ilişkiler bir organizasyon ile bu organizasyonun ilgili çevreleri (hedef kitleleri) arasında karşılıklı iletişim, anlayış ve işbirliğinin oluşturulmasına ve bunların sürdürölmesine yardımcı bir yönetim fonksiyonudur.”

³⁶¹ MPM, *age.*, s.259.

³⁶² şahin, *İş İdaresinin Temel Kavramları, age.*, s.404.

³⁶³ Birten Gökyay, “Bir Kuruluşta Halkla ilişkilerin Yeri ve Önemi”, *Halkla İlişkiler Semineri 1971*, MPM Yay., Ankara 1971, s.103.

³⁶⁴ İPRA.. *Halkla İlişkiler Raporu*, Çev: A. Fikret Işıkıyakar. AÜAÖF Yay., Eskişehir 1987, s.56.

Bu tanımdan hareketle halkla ilişkilerin sadece kurumlara özgü bir faaliyet alanı olduğu düşünülebilir. Ancak, bazı görüşlere göre kişiler, (politikacı, sporcu ve sanatkarlar) için de halkla ilişkiler faaliyetleri söz konusudur³⁶⁵. Şüphesiz, bu kişilerin halkla ilişkiler kapsamında yürüttüğü çabalar kendileri için gibi gözüke de bir anlamda onları finanse eden, sponsorluğunu³⁶⁶ yapan ya da bağlı bulundukları örgütlerin de tanıtım ve imajında etkilidir. Mesela, halkın beğenip, desteklediği bir sporcunun aynı zamanda transfer edildiği kulübe de itibar kazandırdığı söylenebilir. Keza, bir kurum asıl faaliyet sahasına girmemesine rağmen, kurumsal, sosyal veya halkın desteğini yanına alma gibi gayelerle başarılı sporcuların sponsorluğunu yapabilir.

Tanımda yer alan, ilgili çevre kavramı bir kuruluşun başarı ya da başarısızlığında fiili veya potansiyel etkisi bulunan, özel ya da tüzel kişiliğe sahip kesimleri içermektedir. Bunlar halkla ilişkiler açısından önem derecelerine göre saptanmalıdır. Sözgelimi bir spor kulübünü ele aldığımızda, bu kuruluşun idaresindeki başarı ya da başarısızlığa etki eden çevreler, başta antrenörler, kulüp idarecileri ve sporcular olmak üzere, sporcu aileleri, kulübe maddi ve manevi destek sağlayan diğer kuruluşlar, üyeler ve taraftarlar sayılabilir. O halde, kulübün faaliyetlerinde başarıyı ya da başarısızlığı etkileyebilecek iç ve dış çevreyle karşılıklı iletişimi, anlayışı ve işbirliğini sağlayıp, sürdürmek gerekmektedir. Demek ki, kurum ve ilgili çevresi arasında öyle bir iletişim sağlanmalıdır ki, karşılıklı anlayış ve işbirliği gerçekleştirilebilsin. Bu açıklamalardan hareketle halkla düzenli bir irtibat sisteminin kurulmasıyla işletmelerin daha etkili ve verimli çalışabileceği söylenebilir. Diğer bir ifadeyle işletmelerin sistemli ve bilinçli bir şekilde yürütüleceği halkla ilişkiler çabalarıyla elde edecekleri kurum imajıyla pazar bulma, pazarda kabul görme ve tutunma şansları olacaktır. Çünkü kurumun toplumda kazandığı itibar sayesinde daha kolay finans ve kredi imkânları bulması, daha nitelikli elemanlarla çalışması, dolayısıyla üretim ve pazarlama verimini arttırması mümkündür.

Öyleyse halkla ilişkilerin temelinde iletişim³⁶⁷ kavramı bulunmakta, bu nedenle iletişim teknolojisindeki araçlardan faydalanmak gerekmektedir. Ne var

³⁶⁵ Seçim, **Halkla İlişkiler**, age., s.5.

³⁶⁶ Sponsorluk 7. Bölümde ele alınmıştır.

³⁶⁷ İletişim, kişiler, gruplar ve örgütler arasında karşılıklı düşünce bilgi, haber, mesaj gibi iletilerin değiş-tokuş sürecidir. Bu süreç sözlü ya da sözsüz çabalarla gerçekleştirilir. Belli bir gönderici tespit ettiği iletiyi belirli bir yoldan karşı tarafa ulaştırır. Amaç, gönderen ile karşı taraf arasında bir ileti ortaklığı sağlamaktır. İleti kaynağı da bir kişi, grup ya da kurum olabilir. Kaynağın isteği, düşüncesi veya haberi, sistemli bir dizi simgeye (sembole, dile) çevrilerek ileti oluşturulur. Böylece ileti gönderilmeye (yayımlanmaya) hazır hale getirilir. İleti, seçilen bir kanaldan (bir taşıyıcı ya da araç yardımıyla) alıcıya ulaştırılır.

ki iletişim araçlarından ve teknolojisinden yararlanmak suretiyle bir ürün, kurum ya da bir olay için halkın dikkatini çekmeyi amaçlamak halkla ilişkilerin sadece bir yönüdür³⁶⁸. Çünkü iletişim teknolojisi ve medyanın iletişim kurma ve sağlama ve arttırmadaki etkisinden yaygın şekilde faydalanılsa dahi “halkın ondan beklediğini veremeyen bir örgüt için halkta hoş bir kanaat uyandırılmayacaktır”³⁶⁹. Bu nedenle “duygu, düşünce, haber ve bilgilerin anında paylaşılmasına imkân veren yüz yüze görüşmeler ve insan ilişkilerinin”³⁷⁰ halkla ilişkilerdeki iletişim sağlama rolünün önemi gözden kaçırılmamalıdır. Öte yandan *tanıtım amaçlı halkla ilişkiler* diğer tutundurma araçları gibi işletmenin iletişim kurmasına hizmet etmekte, ancak, diğer tanıtım araçlarından daha farklı konum ve biçimde iletişim çabalarını ortaya koymaktadır³⁷¹. Zira genel olarak kamuoyu diye adlandırılan değişik kişi, grup ve kuruluşlara işletmenin olumlu şekilde lanse edilmesine, iyi ve güçlü bir işletme imajının oluşmasına veya olumsuz tarzda çıkan söylenti, olay ve dedikoduların önlenmesine yönelik çabalar da halkla ilişkiler içinde yer almaktadır. Bu nedenle örgütü başkalarına tanıtmaya ve benimsetmeye propaganda³⁷² yerine diyalogu seçmek halkla ilişkiler için daha geçerlidir.

Bu bakımdan kurum yayıncılığı, lobicilik, duyurum ve basın sözcülüğü gibi faaliyetler birer parça halinde halkla ilişkilerin bütününe oluşturan bir karmadır. Buna rağmen bu faaliyetlerden bazıları halkla ilişkilerin tamamı gibi algılanarak, onunla özdeşleştirilmekte, diğer bir ifadeyle karıştırılmaktadır.

Bütün bu çabalar, halkla ilişkiler tanımında da belirtildiği gibi büyük ölçüde yönetimi ilgilendirmekte, sorumluluğu öncelikle yöneticilere yüklemektedir. Dolayısıyla halkla ilişkilerin bir yönetim fonksiyonu olduğu yorumuna sıklıkla rastlanılmaktadır. Nitekim “halkla ilişkiler çabalarında en büyük sorumluluk yöneticilere düşmektedir”³⁷³. Zira yöneticiler kurum içi ve dışı çevreyle ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesinden birinci derecede

³⁶⁸ Uwe Grau, Johan Ingi Gunnarson and Jens Möller, “Cameback nach langerer Formkrise” *Handballtraining*, Vol :3, 1986, s.7.

³⁶⁹ James B. Orrick; *Halkla İlişkiler*, AÜ SBF Basın Yayın Yüksek Okulu Yay., Çev: Oğuz Onaran, Ankara 1967, s.3.

³⁷⁰ IPRA, *age.*, s.11.

³⁷¹ Tamer Arpacı ve diğerleri, *Pazarlama*, Gazi Yay., Ankara 1992, s.220.

³⁷² Halkla ilişkilerle propaganda arasında şu bariz farklar vardır:

Halkla İlişkiler

- Esas olan doğru bilgi, iyi niyet, dürüstlüktür.
- Fikir ve tartışmalara açıktır.
- Gerçekleri açıklama yoluyla ikna çalışılır.
- Yanıltıcı değildir.
- Yıkıcı olamaz, yapıcıdır.

³⁷³ Gökay, *age.*, s.115.

Propaganda

- Tek yönlüdür ve abartma söz konusudur iyi niyete her zaman yer verilmez.
- Tartışma kabul etmez, dogmatik ve otoriterdir.
- Çok tekrar yoluyla ikna etmeye çalışır.
- Yanıltıcı ve kandırıcı olabilirler.
- Gerekirse yıkıcıdır.

sorumludurlar. Zaten, yöneticilerin üstlendikleri görevler arasında kurumu *temsil etme*, kurum içi ve dışı çevreyle *irtibat sağlama*, bu çevreden *bilgi toplama* ve *bilgi dağıtma* gibi halkla ilişkilerle ilgili rolleri de bulunmaktadır. Bu sebeple halkla ilişkiler bir yönetim fonksiyonu tarzında değerlendirilmektedir³⁷⁴. Halkla ilişkiler yönetimin yeni durumlardan haberdar edilmesi ve kamuoyunu aydınlatacak konuma gelmesine yardımcı olurken, ortaya çıkması muhtemel yeni eğilimlerin sezinlenmesine katkı sağlayan bir ön uyarı sistemi görevi üstlenir. Bunun için araştırmalar, güvenilir bilgiler ahlak prensipleri çerçevesinde yöneticilere gelmelidir. Ancak, kurum imajının yerleştirilmesi öncelikle yöneticilere düşmekle birlikte, her kademedeki işgörenin kurumun ilgili çevresine karşı tutum ve davranışları, hatta görüşleri de halkta olumlu ya da olumsuz intiba oluşturmada etkisi söz konusudur.

O halde, örgütlerin sahip olduğu en önemli marka olan kurumsal görünümün güçlenmesi, tüketici bağlılığının tesisi, çalışanların verimliliğinin yükselmesi ve kriz ortamlarına karşı hazırlık alt yapısının oluşması için -halkla ilişkilerin mevcudiyetini kavramsal boyutta irdelemek üzere- kurumsal imaj için kullanılabilecek stratejik araçlarla ilgili olarak, her biri başlı başına planlama konusu olabilecek; üst yönetimin konumlandırılması, hayırseverlik, çalışanlarla ilişkiler, kriz yönetimi, medya ilişkileri, sponsorluklar, kurumsal reklamcılık gibi konulara özel önem verilmelidir³⁷⁵.

B. Halkla İlişkiler Anlayışının Gelişimi

Yöneten - yönetilen ilişkisinin olduğu her toplumda, halkın desteğini ve görüşünü almak anlamında halkla ilişkilerden bahsetmek mümkündür³⁷⁶. Halkla ilişkilerin ortaya çıkışı pazarlamadan çok daha eskilere dayanmasına rağmen, yeni bir işletme fonksiyonu olarak anlaşılması ve değişikliklerine uğraması bakımından pazarlamaya benzemektedir³⁷⁷.

Modern anlamdaki halkla ilişkilerin uygulayıcısı 1921'de Halkla İlişkiler adı altında sürekli bülten çıkaran Ivy Lee'dir. Daha sonra Edward L. Bernays, bu kavramda insanları *bilgilendirme*, *ikna etme* ve *bütünleştirme* esaslarına dayanan üç temel unsur bulunduğunu 1923 yılında yayınlanan kitabında iddia etmiştir³⁷⁸.

³⁷⁴ Seçim, **Halkla İlişkiler**, age., s.7-8.

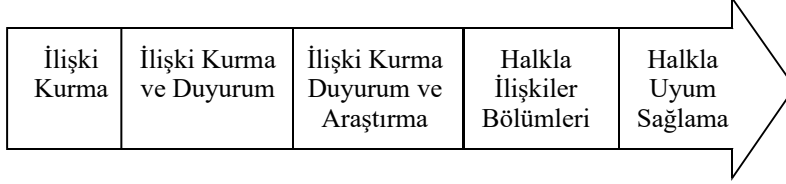
³⁷⁵ Salim Kadıbeşgil, **Halkla İlişkilere Nereden Başlanmalı?** MediaCat Yay., 2. Baskı, Ankara 1998, s.35-37.

³⁷⁶ Philip Kotler and William Mindak; "Marketing and Public Relation", **Journal of Marketing**, October 1978, s.13-20.

³⁷⁷ Halkla ilişkilerin Tarihi Gelişimi için bkz. Betül Mardin, "Halkla İlişkilerin ABD'de Gelişimi ve Avrupa'ya Girişi", **Halkla İlişkiler Sempozyumu** - 87, AÜBYYO ve TODAİE Yay., Ankara 1987, s.21-26.

³⁷⁸ Orrick. **age.**, s.3., Kotler and Andreasen, **age.**, s.575.

Bu temel faktörleriyle 19. yüzyılın sonlarına doğru resmiyet kazanan halkla ilişkiler anlayışının gelişimini günümüze doğru Şekil 12’de görülen beş safhada değerlendirmek mümkündür:



Şekil 12: Halkla İlişkiler Anlayışının Gelişimi

Kaynak: Kotler and Andreasen, **age.**, s.575.

Halkla ilişkilerin ilk basamağını oluşturan ve ona tüzel kişilik kazandıran faaliyetleri iş hayatına uygun bir ortam hazırlayabilmek üzere basın, kamu kuruluşları ve kanun yapıcıların desteğini kazanmak maksadıyla *ilişki kurma* esasına dayanarak başlamıştır. Bu temas genellikle yasal çerçevede kulis faaliyetleri olarak bilinen lobicilik çalışmalarına dayanan *basın sözcülüğüne* benzer bir işlev üstlenmiştir.

Bir sonraki aşamada şirketler *duyurum* için gösterilen çabaların değerini anlayarak, halkla ilişkileri tüketicilerin ilgilerini işletmeler ve ürünleri üzerine çekmeye çalışan bir tanıtım faaliyeti olarak planlı bir şekilde yürütmüşlerdir. Duyurumun gerektirdiği haber olma özelliği taşıyan icapları yerine getirmek suretiyle kamuoyunu etkileyebilecek olaylarla, kurum ya da ürünlerindeki yenilikleri basının ilgisiyle bütünleştirip, öncelikle satışları gerçekleştirmeye çalışmışlardır.

Bir müddet sonra halkla ilişkiler uygulamacıları evvelce başlattıkları uygulamalara ilâve bir usûl olarak durum analizi yapmak, kurumun yapısı ve özelliklerini ön plana çıkarabilmek gayesiyle bir taraftan örgüt yapısı üzerinde etkili olabilecek sosyal olayları, öte yandan organizasyonun iç ve dış çevresini oluşturan ilgili hedef kesimin eğilimlerini gözlemek suretiyle, onların düşüncelerini anlayabilmek ve gelecekte neler yapabileceklerine ilişkin ipuçlarını yakalayabilmek için araştırmalara önem vermişlerdir. Böylece, halkla ilişkiler teorisini ayrıntılı verilerin ışığında kurmanın, bilhassa kamuoyunu anlamada ve etkilemede iletişim araçlarından etkin bir şekilde faydalanılabilmenin geçerli yöntem olduğunun farkına varılmıştır.

Günümüzde “pazarlama ve halkla ilişkiler” kavramlarının yan yana gelmesinde karmaşa yaşanmaktadır. Profesyonel hizmet veren birçok halkla ilişkiler şirketi, hizmet verdikleri müşterilerin ticari başarılarına katkı sağlayacak etkili iletişim yöntemleri konusunda uzman olduklarını söyleyerek, bu konuda yapmış oldukları çalışmalardan da örnekler verirler. Bu tür kuruluşlar etkili bir pazarlama iletişiminin içinde halkla ilişkilere mutlaka yer

verilmesi gerektiğini savunurlarken, reklamın hedef kitlesi ile halkla ilişkilerin hedef kitlesinin bariz bir şekilde birbirinden ayrı olduğunu bu hedef kitlelere farklı iletişim metotları ile ulaşılabileceğini ifade ederler³⁷⁹ Kuşkusuz, kurum içinde veya halkla ilişkiler hizmeti verilen kuruluştaki neyin haber olabileceğinin gözlemine yapmak, bilgiyi derleyip, toplamak ve bunu -varsa- görsel malzemeleri ile birlikte gazeteciye değerlendirmesi için sunmak, halkla ilişkiler mesleğinin disiplini içindeki uğraş alanlarından biri olarak görülebilir³⁸⁰.

Öyle anlaşıyorki halkla ilişkilerin bu gelişim sürecinde *ilişki kurma, duyurum ve araştırma faaliyetleri* organizasyonlarda birbirinden bağımsız ve koordinasyonsuz yürütülürken, kulis faaliyetlerini sürdürenler, duyurum çabalarında bulunanlardan; duyurumu gerçekleştirenler ise, araştırmaları yapanlardan daha önemsiz görülmüşlerdir. Bunun sonucunda örgüt yapısı içerisinde ayrı ayrı ele alınan bu çabaların bütünleştirilmesiyle halkla ilişkilerin daha iyi yürütülebileceği kanaatine varılmıştır.

Böylece, büyük kuruluşların çoğunda ayrı bir halkla ilişkiler bölümü yapılırken, çalışma sahaları birinden ayrı olan basınla ilişkiler, araştırma geliştirme, yayın gibi alt uzmanlık birimlerine de yer verilmiştir. Bir müddet sonra halkla ilişkilerin bu örgütlenme şekli halkla uyumun ve işbirliğinin sağlanıp, sürdürülmesinde yetersiz kalmıştır. Çünkü bu bölümün başındaki yöneticinin örgütün diğer kısımları üzerindeki etkisi sınırlı olduğundan, kurumun iç ve dış çevresiyle kurulacak ilişkilerde üst yöneticinin desteğine ihtiyaç duyulmuştur. Oysa halkla ilişkiler görevlerini yürütenler kurumları içinde hem kendi hem de diğer bölümler üzerinde halktan biri gibi etki edecek bir role sahip olmayı istemişlerdir. Çünkü kamuoyunun duyarlılık gösterdiği *tüketici haklarını koruma, çevreye sahip çıkma, enerji kaynaklarını israf etmeme, enflasyon, asayiş, basiretli idare* gibi konularda halkın hissettikleri ve beklentilerini anlamak gerektiğini savunmuşlardır. Özellikle, kâr amacı güden kuruluşların sosyal sorumluluklarının da bulunduğu kamuoyuna hissettirmeleri bugünün halkla ilişkiler anlayışında önemli bir yer tutmaktadır.

1980’li yıllara egemen olan “ürün kalitesi”, 1990’larda “yönetim kalitesi” ile yer değiştirmiş, bir kuruluşun yönetiminde kalite varsa, orada gerçekleştirilecek ürün ve hizmet kalitesinin kendiliğinden oluşacağı savunulmuştur³⁸¹.

Bu bakımdan halkla ilişkiler uygulamacılarının görevleri sadece güzel kelimelerle kamuoyunu etkilemek değil, halkın hislerine tercüman olarak, kurumlarının yapabileceği kamu yararına faaliyetleri düzenlemektir. O halde günümüzde halkla ilişkileri, bazı kurum yöneticileri gibi sadece basınla ilişkileri

³⁷⁹ Kadıbeşgil, *age*, s.40-41.

³⁸⁰ Aynı eser, s.47.

³⁸¹ Aynı eser, s.74.

düzenleme ya da kurum için duyurum faaliyetlerinde bulunma veya, bülten hazırlama, toplantı, tören, konser tertip etme ve benzeri işlerin yürütülmesi tarzında algılamayıp³⁸², bir bireyin ya da bir kurumun politikalarını, hizmetlerini ve eylemlerini, bu bireyin ya da kurumun güvenine ve iyi niyetine ihtiyaç duyduğu birey ve grupların çıkarlarıyla uyumlu hale getirmek için girişilen çabaların yer aldığı bir süreç olarak görmek lazımdır.

C. Halkla İlişkiler Stratejileri

1. Genel Olarak

Halkın tutumlarını değerlendirip, onların çıkarlarını göz önünde tutmak suretiyle, bir kişi ya da kuruluşun izlediği politika ve işlemleri halkın anlayış ve desteğini kazanmak üzere planlı bir şekilde uygulamak bir yönetim faaliyeti olarak halkla ilişkiler görevidir³⁸³. Hedef kitlenin işletmeye bakış açısını değiştirmek, örgüte güven ve desteğini sağlamak, daha nitelikli mal ve hizmet üretmek suretiyle insanların istek, tutum ve davranışlarını anlama bakımından halkla ilişkilerin bazı faaliyetleri, pazarlama strateji ve politikalarının belirlenmesinde oldukça önemli role sahiptir. Bu bakış açısıyla Kotler, halkla ilişkileri pazarlama karmasının bir elemanı olarak da yorumlamaktadır³⁸⁴. Çünkü bir halkla ilişkiler programının planlanması, yürütülmesi ve değerlendirilmesi aşamaları pazarlamadaki yol ve yöntemlere benzemektedir.

Bu nedenle Kotler, geleneksel halkla ilişkiler kavramı yerine *örgüt pazarlaması* adını kullanarak, organizasyona karşı olumlu bakışı sağlamak amacıyla insanların davranış ve/veya tutumlarını değiştirmek ve devam ettirmek üzere yürütülen çabaların halkla ilişkilerde olduğu gibi pazarlama yönetiminde de gerekliliğini vurgulamaktadır³⁸⁵.

Bob Drukenmiller ise, bireylerin düşüncelerini etkilemede “*Biz pazarlama orijinli halkla ilişkiler sunuyoruz. Koordine edilmemiş bir strateji en iyi taktiklerin bile ‘boşa’ gitmesine neden olur. Etkili olabilmek için halkla ilişkiler kampanyalarının, araştırma verileri ile desteklenmesi gerekir... Bununla birlikte yaratıcı tasarım ve interaktif stratejilerle kampanyanın*

³⁸² Kamu kurumlarındaki halkla ilişkiler birimlerinin sadece yüzde 18’i hizmet verdikleri kitlenin ya da kamuoyunun düşünce ve tepkilerini öğrenmek amacıyla araştırma yapmış ya da yaptırmıştır. Konu üzerine yapılan bir çalışma kamu hizmetleri yürütülürken halkın görüşlerine itibar edilmediğini ortaya koymaktadır. Ayrıntıları için Bkz. Muhittin Acar; **Türk Kamu Yönetiminde Halkla İlişkiler Araştırması**, DPT Yay., Ankara 1994.

³⁸³ Kotler and Andreasen, **age.**, s.576.

³⁸⁴ Seçim, **Halkla İlişkiler**, **age.**, s.10.

³⁸⁵ Kotler, **Pazarlama Yönetimi**, 2. Cilt, **age.**, s.598-602.

*paketlenmesi gerekir...*³⁸⁶ diyerek pazarlama ile halkla ilişkilerin beraberce kullanımının uygulamasına örnek vermektedir.

Öte taraftan, kâr amacı gütmeyen işletmeler ile küçük işletmelerde halkla ilişkiler ile pazarlama birbiriyle eş tutulmaktadır. Çünkü bu iki faaliyet genellikle bu organizasyonlarda aynı kişilerce yürütülmektedir³⁸⁷. Kâr amacı gütmeyen ve eğitim, kültür, sağlık, din, emniyet, turizm ve spor hizmetlerini veren kuruluşların halkla ilişkiler çabaları pazarlama faaliyetlerini etkilemektedir.

Bu benzerliklere rağmen, yine Kotler halkla ilişkiler ile pazarlama, arasındaki farklılıkları strateji ve politikaların belirlenmesindeki öneminden ötürü şöyle sıralamaktadır³⁸⁸:

- Halkla ilişkiler öncelikle iletişim aracıdır. Oysa pazarlama ihtiyaçlara cevap verebilecek ürünün geliştirilmesini, fiyatlandırılmasını, hedef pazara ulaştırılıp, dağıtılmasını da kapsamaktadır.

- Halkla ilişkiler tutum ve tavırları etkilemeyi araştırırken, pazarlama çabaları katılım, onaylama gibi özel davranışlara tesir etmektedir.

- Halkla ilişkiler örgüt amaçlarını tayin etmez. Hâlbuki pazarlama işyerinin görevini, müşterilerini ve hizmetlerini tanımlamayla yakından alakalıdır.

Halkla ilişkiler ve pazarlama arasındaki benzeyen ve farklı olan yönleri açıkladıktan sonra halkla ilişkiler faaliyetlerini insanların davranışlarını anlamak; gelecekteki eğilimleri ve bunların sonuçlarını önceden tahmin ederek, çözümleme yollarını aramak; kamuoyunun tutum ve beklentilerini araştırarak alınabilecek önlemlerle ilgili hareket planlarını tavsiye etmek; gerçek, doğru ve tam bilgiler elde etmek üzere iki yönlü iletişim kanallarını açık tutmak; vatandaşlara kurum faaliyetleri hakkında aydınlatıcı bilgiler vermek; onların prosedürü bilmemediklerinden kaynaklanan ihtilafları ve yanlış anlamaları önlemek; hizmetlerin yürütülmesiyle ilgili çevrelerin işbirliğini desteğini sağlamak; karşılıklı saygı, güven ortamı ve toplumsal sorumluluğu kurmak ve pekiştirmek; kurumun yönetimiyle ilgili yöntemlerdeki uyumsuzluğu gidermek; sosyal sorumluluğun ve karşılıklı saygının yerleşmesi için gayret göstermek; iyi elemanların istihdamında onların verimli çalışmalarında ve işten ayrılmalarını önlemede yardımcı olmak; karlılığı maksimize etmek; kurum kültürünü yerleştirmek; üretilcek yeni mal ve hizmetleri geliştirmede alınacak kararların daha sağlıklı olması için halkın şikâyet, istek ve öğütlerini dinlemek; kurum

³⁸⁶ Kadıbeşgil, **age**, s.37.

³⁸⁷ Seçim, **Halkla İlişkiler**, **age**., s.10.

³⁸⁸ Kotler and Andreasen, **age**., s.577.

yöneticisi ve çalışanları hakkında halkta olumlu kanaatin oluşmasını sağlamak şeklinde sıralayabiliriz³⁸⁹.

Halkla ilişkiler uygulamalarının başarısı için araştırmalarla problemleri tespit etmek, ayrıştırmak ve tanımlamak suretiyle işletmenin ilgili çevresini teşhis etmek; ilgili çevrenin tutum ve kanaatlerini dikkate almak teşhis edilen kitlenin tutum ve kanaatlerine uygun hedefleri tespit etmek üzere icraat programı hazırlamak; buna uygun halkla ilişkiler stratejilerini etkili fakat düşük maliyetle geliştirmek; halkla ilişkiler faaliyeti yürütecek özel iletişim araçlarını seçerek, faaliyetleri uygulamak, sonuçlarını değerlendirmek ve gerekiyorsa değişiklikler yapmak gibi stratejik bir planlama süreci takip edilebilir³⁹⁰.

Zira planlama sürecinde hangi süre içinde nereye varılacağı kâğıda dökülmekte, verilecek mesajların hangi hedef kitlelere yöneltileceği gösterilmektedir. Bu noktada halkla ilişkiler açısından *strateji*, bir program ile elde edilmek istenen bir sonuç; *taktik* ise sonuca nasıl gidileceğine dair planlardır.

Örneğin, bir kuruluş çevre duyarlılığını stratejik hedef olarak seçerse, burada amaçlanan, o kuruluşun hedef kitle olarak adlandırdığı kesimlerde, çevre duyarlılığı algılamasının yerleşmesidir. Bu stratejik hedefe yönelik hazırlanan halkla ilişkiler programında, hedef kitleye yönelik fabrika ziyaretleri planlanır. Taktikler ise, çevre teknolojileriyle ilgili fuarlara katılma, çevre konusuna duyarlı sivil toplum örgütleri ile ortak etkinlikler düzenleme şeklinde belirlenir.

Strateji ve taktiklerin, araştırma ile yakın ilişkisi vardır. Halkla ilişkiler literatüründe buna “*stratejik analiz*” adı verilir. Araştırma verilerinden elde edilen kısa, az ve öz bilgilerle varılmak istenen sonuç (stratejiler); iletişim programıyla yapılacak değerlendirme ve ölçümlerle bu sonuca ulaştırarak taktikler belirlenir.

Öyleyse stratejiler; mutlaka bir temaya dayanmalı, dayandığı temanın kaynağı araştırma verileriyle kanıtlanabilmeli, başlangıç ve bitişi belirlenmeli, ölçüm ve değerlendirme kriterleri geçerli olmalı, yönetim bu stratejinin içinde aktif rol almalı, beklenmeyen durumlara göre değişiklikleri içeren esnek planları kapsamalı, iletişim planı ile stratejik hedefler arasında uyum bulunmalı ve görev dağılımı yapılmalıdır³⁹¹.

Taktikler ise; stratejik hedeflere ulaşmada kullanılacak iletişim araçlarını belirlemekle ilgilidir. Halkla İlişkiler bu taktikleri gazete, dergi, mesleki ve sektörel yayınlar, ajanda ve almanaklar, ansiklopediler gibi yazılı; TV, şifreli

³⁸⁹ Mercan Öztürk ve Ziya Gül, **Halkla İlişkiler**; Ankara Büyükşehir Belediyesi BEM Yay., Ankara 1991, s.10-11.; Muhittin Acar, **Belediyelerde Halkla İlişkiler**, DPT Yay., Ankara 1993, s.22.

³⁹⁰ Kotler and Andreasen, **age.**, s.578-590.; IPRA, **age.**, s.9-10.

³⁹¹ Kadıbeşgil, **age.**, s.84-87.

ve kablolu yayınlar gibi görsel, radyo, telsiz gibi işitsel; internet, web sayfaları, E-posta, CD rom, chat odaları gibi bilgisayar; sergi, kültür ve sanat etkinlikleri, fuar gibi organizasyonel iletişim gibi başkaları tarafından hazırlanan ortam ve araçları kullanmak suretiyle ve/veya kendi iletişim mekanizması içinde hangi hedef kitleye, hangi araçlarla ulaşılabileceğine göre; basın bültenleri, basın kitleri, kurumsal kitler, süreli yayınlar, doğrudan postalama bültenleri, afişler, bilbortlar, kurumsal reklam ve duyurular gibi yazılı; kapalı devre TV, tanıtıcı video bant, multivizyon ve projeksiyon gibi görsel; kendi web sayfası, elektronik posta, intranet, ektranet, CD Rom, disket gibi bilgisayar; yıldönümü, kutlama, kültür ve sanat, fuar ve sergi, yarışma ve sponsorluklar gibi organizasyonel etkinlikler şeklinde belirleyebilir³⁹².

Bu genellemeden de anlaşılacağı üzere halkla ilişkiler planının üst yönetim kademesinde ele alınması şarttır. Zaten, halkla ilişkilerin esas itibarıyla bir yönetim fonksiyonu olduğundan ve organizasyon içindeki yerinin de üst yönetim kademesine yakın bulunması gerekir. Böylece kuruluş genel politikası ve faaliyetlerini ilişkide bulundukları kitlelerin menfaatleriyle bağdaştırabilme şansına sahip olabilir.

2. Hizmet İşletmeleri Bakımından

Hizmet işletmeleri gerek personelinin çıkarları için gerekse hizmet götüreceği insanların ihtiyaç, istek ve tercihlerinin tatminini sağlamak üzere kurulmaktadır. Dolayısıyla insanlar hizmet işletmelerinin bizzat var olma sebebidir. Bu da hizmet işletmelerinin faaliyetlerini doğrudan etkilemektedir³⁹³.

Hizmet işletmeleri için halkla ilişkiler faaliyetleri bir moda akımı gibi gelip geçici kampanya değildir. Uzun süreli ve planlı çabaları gerektirir. Bu manada halkla ilişkiler sadece güler yüz ve samimiyet göstermek değil, kuruluşun halkın yararına bir politikayı belirlemesi ve bunu hayata geçirerek, halkın beklentileri doğrultusunda etkili ve verimli hizmet vermesidir. Aksi halde hizmet işletmelerinde halkla ilişkiler tekniklerinin başarılı olarak sürdürülmesi bu eksikliği, gideremeyecektir.

Öyleyse örgüt yönetimi toplumun düşüncelerinden sürekli haberdar edilmeli, etkili bir halkla ilişkiler politikasının planlanabilmesi için önce halkın ihtiyaçları öğrenilerek buna uygun hizmet programları geliştirilmeli, sonraki aşamada ise, bu hizmet programlarının sağladığı yararları halkın anlayıp, desteklemesi ve aşına olması sağlanmalıdır.

Bir hizmet işletmesi de, etkilediği ve etkilendiği ilgili çevresiyle iyi ilişki içinde olmalıdır. Bu da iletişim sistemine bağlıdır. Bu sistemin kurulması her

³⁹² Aynı eser, s.88-92.

³⁹³ Cyntina C. Ryans and William L. Shanklin; **Strategic Planning and Public Relations and Fund-raising in Higher Education**, The Scarecrow Press, Inc. Metuchen, NJ 1986, s.86.

işletmenin kendine özgü pazarlama ve halkla ilişkiler politikalarına göre tayin edeceği yollarla yapılabilir. Hizmet programlarının mkemmol olması sayesinde zamanla halkın güvenini ve desteğini kazanmak başarı mümkündür. Ancak, uzun dönemli halkla ilişkiler planı yapılmasında titizlikle alışmalısıdır. Aksi halde, birçok işletmenin halkla ilişkiler çalışmaları ters tepkilere yol açabilmektedir. Halk desteği hizmet sektörü için çok nemlidir³⁹⁴. Oysa hizmet işletmelerinde kurum içi ve dışı çevrelerle ilişkileri kurup, sürdüren, çevrenin anlayışı ve desteğini sağlayan birimlere pek rastlanılmamaktadır. Bu organizasyonların çoğunda halkla ilişkiler faaliyetlerinin kişilere bağlı olarak yürütüldüğünü ve kurumsallaşmadığını söylemek mmkndr³⁹⁵.

Nitekim hizmet sektörleri için örgüt yapısı içinde kurumun işleyişinde başkan yardımcısı, halkla ilişkilerden sorumlu başkan yardımcısı ya da iletişimden sorumlu başkan yardımcısı gibi unvanlar vermek pazarlama rolüne uygun düşmemektedir. Çünkü bu işletmelerde halkla ilişkiler ve iletişim pazarlamanın bir parasıdır³⁹⁶. Bu bakımdan, hizmet işletmelerinde halkla ilişkiler pazarlama karmasını tamamlayıcı bir unsurdur³⁹⁷. Bu açıklamalardan halkla ilişkilerin sadece örgütün dış çevresindeki kişi ve kuruluşlarla ilişkileri anlaşılmamalıdır. Hiç şpbesiz hizmet sektöründeki işletmelerin piyasada iyi tanınması ve isim yapmasında müşterilerle yüz yüze gelen personelin rolü büyüktür. Ancak, müşteri ilişkileri kavramı halkla ilişkiler kavramını çağrıştırmakla birlikte, pazarlama karmasının unsurları arasında yer alan tanıtımdan ve halkla ilişkilerden farklıdır. Müşteri ilişkileri denildiğinde yapılan iş bir tanıtımdan ziyade, özel olarak bir müşteri ile işletme yöneticisinin ya da çalışanının karşılaşması ile müşteri ihtiyaçlarının karşılanması ve müşteri beklentisinin ötesinde hizmet verilmesidir. Zira rn olarak hizmetin

³⁹⁴ LA. Bell, “A Time to Sow, a Time to Reap-Public Relations”, **JOPERD**, March 1990, s.89.

³⁹⁵ Hikmet Seçim, “Hastanelerde Halkla ilişkiler ve Sağlık Hizmetleri Temel Kanunu Tasarısı”, **Halkla İlişkiler Sempozyumu 87, age.**, s.97.

³⁹⁶ Rayns and Shanklin, **age.**, s.87.

³⁹⁷ Aynı zamanda pazarlamanın tutundurma karmasında yer alan “duyurum” elemanın bir işletme ve yönetime destek fonksiyon olarak nitelendirilen halkla ilişkilerin bileşenleri arasında da bulunması bu yargıya varılmayı kolaylaştırmaktadır. Esasen “duyurum” kurum ve faaliyetleri hakkında tanıtım yapmakla, bir ürünün (hizmetin) tutundurulması için değil, daha çok hizmete ya da kuruma dikkat çekmek üzere kullanılan bir yöntemdir. Duyurunun uygulamalarında yazılı, görsel ve işitsel araçlardan faydalanılmak suretiyle haber niteliğindeki faaliyetler yayınlanmaktadır. Bu da basın-yayın organlarıyla ilişkilerin samimi tutulmasını gerektirmektedir.

Öte taraftan pazarlamanın tutundurma karmasında yer alan diğer elemanlarından “kişisel görüşme” kişisel satış/kişisel temas) halkla ilişkiler faaliyeti olarak da algılanabilmektedir. Çünkü hizmet işletmelerinde dış çevreyle (hizmetten yararlananlarla) yüz yüze ilişkisi bulunan personel hizmet sunumu esnasında satışı arttırmada (katılım sağlamada) nemli görevler üstlenmekte ve pazarlama karmasının tutundurma işlemlerinde bizzat rol oynamaktadırlar. Dolayısıyla halkla ilişkiler süreci hizmetlerin pazarlanması sürecinin bu safhasında geçerli olmaktadır. *Kim sizi iyi tanırrsa sever ve kim sizi severse satın alır* prensibinden ötürü, halkla ilişkiler hedef pazarla kurulan temasta “kişisel görüşme”cinin en büyük desteğidir. (Bkz. **Aynı Eser**, s.86.).

kullanımdan önce algılanması zordur. Müşteri ilişkileri bu yönüyle kitlesel bir tanıtım değil, kişisel görüşme kapsamına girer. Müşteri ilişkileri olumlu olan bir işletmenin elde edeceği fayda genel olarak yapılan halkla ilişkiler ve tanıtım faaliyetlerinden daha etkili olabilir. Bu durumda personeli eğitmek suretiyle müşterilerin dilek ve şikâyetlerini araştırmak gibi müşteri ilişkileri konusuyla ilgili amaçlar kurum-içi halkla ilişkiler faaliyeti olarak değerlendirilebilir³⁹⁸. Bu, nedenle bu personelin işini iyi görmesi bakımından kurum-içi halkla ilişkiler faaliyetlerine ayrı bir önem verilmelidir. Öyleyse, hizmet üreten işletmelerdeki halkla ilişkiler çabalarının etkinliği bakımından yöneticiler, iş görenlerin kurumları için oluşturacakları imajda ne gibi roller üstlenebileceklerini dikkate alarak, onların işlerini daha iyi yapmalarına nasıl motive edileceğine önem vermek zorundadırlar. Hizmetten yararlananların iyi bir izlenimle işletmeden ayrılmalrı tamamen iş görenlerin tutum ve davranışlarına bağlıdır. Diğer bir anlatımla, sadece halkla ilişkiler görevlilerinin değil, örgütteki tüm personelin halkla ilişkiler faaliyetlerinde önemli etkileri bulunmaktadır³⁹⁹.

Hizmet işletmelerindeki örgüt-içi halkla ilişkiler sayesinde çalışanların bireysel amaçlarıyla örgütün amaçları arasındaki uyumlaşma sağlanabilecektir. Böylece iş görenlerin örgütüne bağlılığı artacak ve çalıştığı kurumdan memnun olan personel kendiliğinden birer halkla ilişkiler görevlisi gibi müşteriye davranacaktır.

D. Spor İşletmeciliğinde Halkla İlişkiler Stratejileri

Spor örgütlerinin sunacağı hizmetleri halkın anlaması, desteklemesi ve spora aşına olmalarında halkla ilişkiler faaliyetlerinin planlanarak, uygulaması ve kontrol edilmesi gereklidir. Bir spor işletmesinde halkla ilişkiler faaliyetlerinin sağlıklı yürütülebilmesi için spor programlarının mükemmel ve etkili hazırlanması, çeşitli halk kitleleriyle iletişim kanallarının açık tutulması ve iletişimi sağlayacak araçların, bu programların amaçlarını, kurumu ve faaliyetlerini duyurup, tanıttacak tarzda kullanılmasına ihtiyaç gösterir. Şüphesiz, bir spor programının dikkatle planlanıp, uygun yöntemlerle halkın güven, anlayış ve desteğini kazanılabilmesi, kamuoyunun tutum ve davranışlarıyla, örgüt amaçlarının birleştirmesine yönelik yoğun çabaları gerektirir. Üstelik halk kesimleri kendilerini ilgilendirsın ya da ilgilendirmesin birçok konuda bilgi alma isteğine sahiptirler. Bu amaçla insanlar değişik kanallardan bilgi almaya uğraşırlar. Söz konusu bu bilgilerin halka güvenilir, doğru ve hızlı aktarılmasını ise, bizzat bilgi alırsak istenen kurum en iyi şekilde yerine getirebilir.

³⁹⁸ Hamdi İslamoğlu, "Hizmet Pazarlamasında Ürün Politikaları", **Pazarlama Dünyası**, C. 9, s.50, Mart-Nisan 1995, s.5

³⁹⁹ Budak ve Budak, **age.**, s.87.

Halkın spor faaliyetleri arasında bilgi alma isteğinin karşılanmasında, spor işletmelerinin programlarıyla ilgili mesajlarını halka aktarmaları yol ve yöntemleri yanında, onların tepkilerini ölçebilecek iletişim ağıının kurulmasının önemi büyüktür. Bu da ancak iyi bir halka ilişkiler sistemi ile başarılabilir. Sistemin aksamadan işlemesi ise, “hazırlanacak mesajların dikkat çekici, ilgi uyandırıcı, etkileyici ve yönlendirici”⁴⁰⁰ olmasıyla yakından alakalıdır.

Her ne kadar kişiler bir spor programına katılıp, katılmama konusunda kendi iradeleriyle karar verseler de değişik halk kesimleri kendilerine fayda sağlayacak spor programlarının önemini her zaman idrak edemeyebilirler. Mesela, mesaisini masa başında tamamlayan bir kurum çalışanları, o kurumun personeli için yaptırdığı sosyal tesislerdeki kafeterya, lokal gibi bölümleri dolup taşarken, aynı kuruluşun bünyesindeki her türlü imkâna sahip ve hizmete hazır tutulan spor mekânları ve programlarından yeterince yararlanılmamaktadır⁴⁰¹. Hatta bazı kurumlarda çalışanların işverenden spor tesisi yapılması için talepleri de bulunmamaktadır⁴⁰².

Oysa etkili bir halkla ilişkilerle bu anlayışı değiştirmek mümkündür. Çünkü insanların kanaatleri dinamik olup, insanlar duydukları, gördükleri ve yaşadıkları yanında yönlendirilmeleriyle de davranışlarını değiştirebilirler. Demek ki halka sporun amaçlarını, sağlık ve zindelik kazandırmadaki rolünü, spor programlarına aktif katılımı elde edilebileceklerini anlatmak gerekmektedir. Öyleyse spor programlarının iyi hazırlanması kadar, iletişim kanalları aracılığıyla halkın sportif aktiviteye katılmaya ikna edilmesi şarttır. Bunun için öncelikle halkın arzu ettiği sportif aktivitelere yer vermek ve onları özendirmek gerekmektedir. Bu da anketler, gözlemler, uzmanların fikirlerini alma vb. bilgi toplam teknikleriyle gerçekleştirilebilir. Ne var ki, halkla ilişkiler faaliyetleri sadece bir kurumun üst düzey yöneticinin ya da halkla ilişkilerle görevli yetkililerinin gayretleriyle sağlanıp, sürdürülememektedir. Herhangi bir organizasyonun etkili bir spor programı sunabilmesi için bütün çalışanların halkla ilişkiler sorumluluğunu taşımasına ve iyi bir örgüt iklimine ihtiyaç vardır⁴⁰³.

Bir spor işletmesinin hizmetlerinden gerek yararlananlar, gerekse hizmeti görenler hem kendilerini anlatabilmek hem de birbirlerini etkileyebilmek için iletişim kurarlar. Bu bakımdan halkla ilişkiler tesadüflere bağlı olmayan “planlı

⁴⁰⁰ Can, Tuncer ve Ayhan; **age.**, s.294-295.

⁴⁰¹ Burhan Koç, TEDAŞ Ankara Gölbaşı Sosyal Tesisleri Yöneticisi İle Yapılan “Spor Tesislerinde Halkla İlişkiler” Konulu Görüşme, Ankara 26.3. 1994.

⁴⁰² BTGM., **Kamu Kuruluşlarının Spora Katkısı -Toplantı Notları**, GSB Yay., Ankara 1976, s.49.

⁴⁰³ Doyle, M. Bortner; **Public Relation for Public Schools**, Schenkman Publishing Company Inc., Cambridge, Massachusetts 1983, s.38.

ve programlı bir iletişim sürecidir”⁴⁰⁴. Bu sürecin etkililiği bir kişinin ya da grubun, diğer kişi ya da grupların tutumlarını belirleyip, biçimlendirmek, denetim altına almak hatta değiştirmek üzere girişilecek bilinçli çabalarla sağlanır. Öyleyse, spor işletmeleri de önce hedef kitlesinin bilgi düzeyinde, daha sonra tutumunda bunu takiben de davranışlarında değişim meydana getirebilmelidir.

Bu ve benzeri sebeplerle kamuya ait ve/veya kâr amacı gütmeyen örgütlerce spor programlarının sunulmasında da (bazı özel sektör kurumlarında olduğu gibi) profesyonelce davranılmalı ve halkla ilişkilerin rolü ve önemi kavranabilmelidir. Özel sektöre ait bir spor tesisinin işletilmesinde, nasıl ki örgüt amaçları gerçekleştirebilme gayretiyle, pazarlama stratejileri doğrultusunda halkla ilişkiler fonksiyonuna yer verilmesi gerekiyorsa, kamuya ait ve/veya kâr amacı gütmeyen kurumların da sportif programları hazırlayıp, sunmasında örgüt amaçlarını gerçekleştirmek üzere halkla ilişkiler stratejilerini geliştirmesi önem arz etmektedir. Şüphesiz, her iki sektörde de halkla ilişkiler çabalarının başarılı olabilmesi için, gerçeklerin doğru bir şekilde yansıtılması ve bu sebeple de spor programlarının tanımlanmasına ihtiyaç vardır. Çünkü farklı halk kesimleri hakkında bilgiler toplanarak “ilgi alanlarının anlaşılması, sağlık alışkanlıklarının, meraklarının tespit edilmesi, kısaca onlar için neyin önemli olduğu bilinmelidir. Diğer bir ifadeyle organizasyon hedef kitlesinin temel değer, tutum, inançlarının farkında ise bu kitlenin ihtiyaçlarını karşılayabilecektir. Sözgelimi “fertlerin değer yargılarıyla uyuşmayan spor dalları onların programa katılmalarını olumsuz biçimde etkileyebilmektedir”⁴⁰⁵. Mesela “mayo ile yüzmek... kişi tarafından benimsenmezse, bu kişinin o branşta düzenlenmiş spor programlarına katılması gerçekleşmeyebilir”⁴⁰⁶.

Herhangi bir spor organizasyonu sürekliliğini sağlamak istiyorsa, mümkün olduğu kadar halkın düşüncesine itibar etmeli ve onların ne hissettiklerini anlamalıdır. O halde spor işletmeleri hedef kitlesiyle kuracağı iletişim çabalarında “insanların gereksinimlerine cevap vermeli, bu gereksinimlerin farkına vardırmalı, onlarda giderme isteği yaratarak bu doğrultuda davranışa geçmeye güdüleyici olmalıdır”⁴⁰⁷. Zira halkın kanaat, tutum ve davranışları önceki yaşantı ve tecrübeleriyle şekillenmekte, onların duydukları, gördükleri, yaşadıkları yanında yönlendirilmeleri davranışlarını etkilemektedir.

⁴⁰⁴ Haluk Gürgen, **Halkla İlişkiler Ortam ve Araçları**, Anadolu Üniversitesi AOF Yay., Eskişehir 1995, s.12, 18-19.

⁴⁰⁵ Yalçın Taşmektepligil ve Osman İmamoğlu., Türkiye’de Kültürel Yapının Spora Etkisi Üzerine Düşünceler”, **GÜ Bed. Eğt. Spor Bil. Der.**, C. m, 5.1, 1996, s.46.

⁴⁰⁶ Zahit Serarslan., Spor Pazarlaması, Sporum Pazarlanmasında Pazarlama Tekniklerinden Yararlanma”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi** MÜ Sağlık Bil. Enst., İstanbul 1990.

⁴⁰⁷ Gürgen **age.**, s.20.

Bu bakımdan halkla ilişkiler programları konuyla ilgili ve bilgili birey ve gruplar tarafından ya da nezaretinde kurumun iç ve dış çevresini oluşturan özel ve tüzel kişiliğe sahip herkesin görüş ve tavsiyeleri dikkate alınarak planlanırsa etkisi artacaktır.

Böyle bir halkla ilişkiler programında, iyi bir halkla ilişkiler politikasının benimsenmesi, karlı/faydalı olabilecek spor programlarının belirlenmesi; fiili ve potansiyel katılımcıların sportif ihtiyaçları ile mevcut spor programları hakkında bildiklerinin tespit edilmesi; katılımcılarca spor programlarının yararlarının anlaşılmasında hangi gerçekler ve sebeplerin tesirli olduğunun ve ne gibi gelişmelerin bu etkileri arttırdığının öğrenilmesi; karşılıklı anlayış ve kabullenmeyi sağlayıp sürdürecektir planlama tekniklerinin kullanılması; arzu edilen sonuca ulaşabilmek için fayda-maliyet bağlantısının kurulması; belli zamanlarda özel iletişim faaliyetlerinin kimin tarafından yürütüleceğinin bilinmesi gerekmektedir⁴⁰⁸.

Bu arada uygulanacak programın geliştirilmesi için ise şunlar geçerli olabilir⁴⁰⁹:

- Uygulamaya konulacak halkla ilişkiler programının kurum için tezat oluşturmaması için değerlendirmeler yapılarak, en üst yöneticiden, en alt kademedeki işgörene kadar program desteklenmeli ve programı yürütecek kişilerin işbölümü yapılmalıdır.

- Hazırlanan taslak program yazıya dökülerek, organizasyonun her üyesi bilgilendirilmelidir.

- Spor hizmetleri katılımcıların tepkisini ölçecek araştırma sonuçlarına göre değerlendirilerek, bu bilgiler ışığında ihtiyaçlar karşılanmalıdır.

- Halkla ilişkileri yürütecek finansman imkânları sağlanarak, hizmeti sunan kişilere organizasyonu daha iyi ve verimli işletebileceklerine inanılan hususlarda harcama yetkisi verilmelidir.

- Halkla ilişkiler çalışanları, organizasyonun ihtiyaçlarına ve büyüklüğüne göre tespit edilmeli, sayı yeterliyse programın daha iyi olmasına katkı sağlayacak uzman kişiler istihdam edilmelidir.

Spor işletmelerinin etkenliğinin sağlanması ve artırılmasında halkla ilişkilerden ve halkla ilişkilerin tesirli olması için de iletişim araçlarından faydalanılmalıdır. Ancak, hem spor hizmetlerinin sunumunun hem de spor işletmelerinin halkla ilişkiler faaliyetlerinin odağında insan unsurunun yer alması sebebiyle yanlış anlaşılmalara söz konusu olabilir. Böyle durumlarda halkla ilişkiler programı geliştirilirken, hangi iletişim araçlarının kullanılacağı ve etkisinin nasıl olacağı kestirilmeli yanlış anlaşılmalara fırsat verilmemelidir.

⁴⁰⁸ Bucher; **age.**, s.374.

⁴⁰⁹ **Aynı Eser**, s.375.

Kuşkusuz spor kuruluşunun yapısı ve amaçlarına göre halkla ilişkileri sağlayıp, sürdürecektir iletişim kanal ve mesajlarının türü değişecektir. Ama türü ne olursa olsun halkla ilişkilerde mesaj "doğruluk", "diyalog" ve "kamu yararı" kavramlarına samimiyetle dayandırılmalıdır. Bilerek ya da hata ile doğru olmayan veya yanlış anlaşılmalara yol açacak mesajlar verilmemesine özel özen gösterilmelidir⁴¹⁰. Bunun gerçekleşmesi için spor işletmelerinde oluşturulacak "halkla ilişkiler birimleri, modern yönetim tekniklerinden ve teknolojik yeniliklerden yararlanarak hedef kitleye ulaşmak ve onları doğru biçimde bilgilendirme sorumluluğunu taşımalıdır"⁴¹¹. Böylece daha geniş kitleye anında, açıklayıcı, yönlendirici mesajlar kolayca ulaştırılabilecektir.

Öte yandan halkla ilişkiler programının tespiti uzmanlık gerektirmekte ve kurumdaki spor programlarını hazırlayan, yürüten, yöneten kişilerin katkılarıyla bu konudaki kararlar daha sağlıklı verilebilmektedir. Diğer bir ifadeyle kurum ile ilgili çevreler dikkate alınarak, bu çevrenin özelliklerine göre hangi aracın kullanılacağı belirlenmelidir.

Bir spor işletmesi ve faaliyetleriyle ilgili olarak, geniş kitlelere halkla ilişkiler amaçlı mesajların iletilmesinde kurum tarafından çıkarılan yayınlardan ya da ulusal ve yerel iletişim araçlarından faydalanmak mümkündür. Gazeteler daha geniş kitlelere bilgi ulaştırmada ve spor programlarını halka yansıtmada yardımcı olabilir. Bu amaçla yönetim ya da kurum tarafından sunulan sportif programlar, kamuoyunu bilgilendirmeleri amacıyla yazılı basına mutlaka iletilmelidir.

Yazılı ve görsel basın spor programları için kullanılabilecek uygun bir ortamdır. Radyo, TV, gazete ve dergilerde yer alacak bu bilgilerin tatmin edici olması etkiyi artırmaktadır⁴¹². Bu bakımdan spor işletmeleri basınla iyi ilişkiler kurabilecek, basının dilini iyi anlayabilen yetişmiş kabiliyetli uzmanlar aracılığıyla, kurumlarıyla ilgili haberlerde doğru bilgilerin süratle akışını sağlayabilirler.

Öte yandan gerek basın mensupları gerekse ilgili çevrelerle yapılacak görüşmeler ve ziyaretler kurumun yapısı ve işleyişini daha yakından tanıtmak için uygun olmaktadır. Bunun yanında kurum temsilcilerinin organizasyonu tanıtmak için hizmetlerini götürebileceği kişi, hedef kitle ve sosyal gruplarla yapacakları yüz yüze konuşmalar halkla ilişkiler için önemli bir araç olabilir. Ancak, ilgi ve merak uyandırmak, konuya hâkimiyet ve etkili konuşmak gerekir. Görüşmelerde kısa açık, anlaşılır kelimeleri seçmeli, kesin telaffuzdan

⁴¹⁰ Sirel, Gönülönü, "Halkla İlişkiler Hizmetinin Yerine Getirilmesinde Toplam Kalite Yönetimi", **İletişim**, S: 2000/Kış, s.146

⁴¹¹ Aynı eser, s.144.

⁴¹² Selma Coşkun, "Halkla İlişkilerde Kullanılan İletişim Araçları", Hikmet Seçim, **Halkla İlişkiler**, age., s.113.

kaçınılmalıdır. Düşünceleri belirtme ve yönlendirme açısından halk konuşmaları önceden hazırlanarak ya da doğrudan yapılabilir. Tartışma grupları, forumlar ve benzer toplantılar bu kategoride ilgili çevrelerle sık sık yapılabilir. Yanlış anlaşılmalara, programın yarar ve zararları böylece açıklığa kavuşturulabilir.

Bazı spor işletmelerinde zaman zaman kontrol ve güvenlik işlevini de üstlenen danışma masaları esasen spor hizmetlerinin tanıtımı, müşteri kabul, kayıt, bu hizmetlerden nasıl yararlanabilecekleri ve neler elde edebileceklerine dair bilgilendirme, ağırlama, yol gösterme ve yöneltme gibi görevleri itibariyle halkla ilişkilerin müşteri memnuniyeti boyutuyla katılımcıların organizasyon ve programlar hakkındaki ilk kanaatlerinin olduğu yerdir. Bu masada uygulanan işlemler spor işletmesinin ulaşmayı hedeflediği hizmetlerin kalitesinin somut olaylara dayandırılması bakımından önem taşımaktadır⁴¹³. Ayrıca, zaman ve emek kaybını önleyecek ve katılımcılara yol gösterecek bilgiler, gerek ilk gelenler ve gerekse sürekli katılımcılarla burada sağlanmaktadır.

Spor işletmeleri için halkla ilişkilerde kullanılması giderek artan araçlardan biri de telefonla görüşmelerdir. Çeşitli bilgi hatlarıyla tesis, kurum ve programları hakkında gerek mevcut gerekse potansiyel kullanıcılara danışma hizmetleri yanında bilgilendirmeye yönelik çabalar hızlı bir haberleşme kanalı olarak bu araçla sürdürülebilir. Ancak, etkili olması için telefonla görüşme adabına uyularak temas sağlanması önemlidir. Mesela, telefonun uzun müddet çalmasına izin verilmemeli, zil sesi üzerine telefonu açan kişi kendini tanıtmalı, konuşma ses tonu iyi ayarlanmalı, karşı tarafın isteğine uygun bilgileri verecek kişilerle temas imkânı sağlanmalı, görüşmecinin çok beklemesi gereken durumlarda numarası alınarak daha sonra aranmalı, konuşurken kalem kağıt bulundurulmalı, konuşma sırasında konuşmayı pekiştirici saygılı ifadeler ile karşı tarafın dikkatle dinlenildiği vurgulanmalıdır.

Halkı spor programları konusunda bilgilendirmeye yönelik olarak bazı basılı araçlardan da faydalanılabilmektedir⁴¹⁴. Bunlardan broşürde kuruluşu tanıtıcı bilgilere yer verilir. Tamamıyla yönetimin kontrolünde hazırlandığından verilen bilgiler kontrol altındadır. Aydınlatıcı bilgiler resim ve fotoğraflarla dikkat çekici hale getirilmelidir. Broşürler konu bütünlüğüne dikkat edilecek az sayfalı hazırlanmalıdır. Spor tesislerinin özellikleri, spor programları ve bunların kullanım saatleri ile fiyatlarına broşürde yer vermek mümkündür. Verilecek mesajlar hedef kitlelerin durumuna göre aşağıdaki araçlarla sunulabilir.

El kitapçığı kurumun çok yönlü tanıtılmasında kullanılan bir araçtır. Genellikle 16 sayfadan az olmaz ve yazıya daha çok önem verilir. Kurumu ilgilendiren bazı konuların anlatımı ve açıklanması açısından yardımcı kaynak

⁴¹³ Üner, **agm.**, s.6-9.

⁴¹⁴ Bkz.- Bucher, **age.**, s.376-480., Voltmer and Esslinger, **age.**, s.465-469.

niteliği taşır. El kitapçığının içinde kurum tanıtıldıktan sonra spor programları ve ilgili evreyi ilgilendiren önemli konulara yer verilebilir.

İlan tahtası da spor tesislerinde iletişim sağlamak için sıklıkla kullanılan araçlardan biridir. Kullanıcılara bilgilerin yer aldığı ilan tahtası kolayca görülen yerlere asılarak iletilecek mesajlar sahiplerine ulaştırılır.

Afiş, geniş kitlelere ulaşmak için hazırlanan iletişim araçlarından biridir. Düzenlenen spor etkinliklerini duyurmak için genel yerlere asılan afişler, çok kişi tarafından görülmesi ve dikkat çekmesi bakımından önemlidir.

Pankart ise, daha çok kalabalık yerlere asılan duyurulardır. Üzerlerindeki büyük puntolu harflerle kolay okunacak ve ilgi çekecek şekilde hazırlanır. Mesela, tesisin açıldığını veya yeni bir spor programı kayıtlarının başladığını muhtelif yerlere asılan pankartlarla duyurmak geçerli bir yoldur.

El ilanları daha çok reklam amaçlı olarak ve genellikle pankartta verilebilecek bilgilerin küçük kâğıtlara basılarak elde dağıtılması için hazırlanır.

Resimler spor tesislerinde uygulanan branşların kullanım şekillerini göstermek bakımından sıklıkla kullanılan araçlardır. Resimlerle hareketler daha ilginç ve açık yansıtılabilmektedir. Özellikle spor programlarına yeni katılanlar bu resimlerden yararlanarak hareketleri doğru ve tam algılayabilirler.

Grafikler ise, katılımcı sayıları, malzemeler ve organizasyonlar vb. hakkında renkli, gösterişli ve ilginç istatistikî bilgileri yansıtır.

Yön levhaları, tesis içi ve çevresinde kullanıcılara yol göstermesi ve kullanıcıları doğru istikamete yönlendirmesi bakımından önemli iletişim araçlarındandır.

Aydınlatıcı levhalar, resim ve grafiklerle desteklenmiş bu yazılar genellikle kurallar ve program özelliklerini yansıtmaya ya da ikaz etmesi bakımından spor tesislerinde sıklıkla kullanılmaktadır.

Ayrıca bilgilendirmeyi sağlayıcı film, videobant, slâyt ve benzeri halkla ilişkiler araçları spor tesis ve programları için yararlı olabilmektedir.

Kurumun ilgili çevresinin dilek, şikâyet kanaat ve öğütlerini öğrenmek için değişik yöntemler kullanılabilir. Danışma servisi, dilek ve şikâyet kutuları bunlardan en yaygınlarıdır. Ayrıca, basında yer alan bu tür bilgiler değerlendirilmelidir. Günümüzde web sayfaları e-posta, cdrom, chat odaları bilgisayar ortamında halkla ilişkiler amacıyla kullanılmalıdır.

Daha sistemli bilgi almak üzere soru kâğıtları, anket ve yüz yüze görüşme gibi halkla ilişkiler amaçlı yöntemlerle mevcut ve potansiyel katılımcıların ihtiyaç, istek, tutum ve beklentileri değerlendirilebilmektedir.

Unutulmamalıdır ki, halkla ilişkiler faaliyetleri spor örgütleri içinde hedef kitleleriyle bir köprüdür. Bu nedenle geçişi zorlaştıran engelleri ortadan kaldırmak ve karşılıklı güven ortamını kurup, sürdürmek gerekir.

VIII. Bölüm

SPONSORLUK

A. *Sponsorluğun Tanımı ve Anlamı*

Son zamanlarda sponsor ve sponsorluk kavramları işletmecilik alanında sıklıkla kullanılmaktadır. İngilizce bir kelime olan sponsorluk, desteklemek, himaye etmek, kefil olmak gibi anlamları taşımaktadır. Bir işletme faaliyeti olarak yorumlandığında sponsorluk, destekleyicilik ya da destekleme tarzında ifade edilmektedir. Diğer destekleme şekillerinden ayrımını ortaya koyabilmek amacıyla literatürde *ticari sponsorluk* ya da *örgütsel sponsorluk* olarak anılan bu faaliyet bir gösteri, sportif kültürel vb. bir organizasyonun giderlerinin tümünü ya da bir bölümünü adının o faaliyetle anılması karşılığında ödemeyi kabul ederek özel ya da kamu tüzel kişi veya kuruluşun yaptığı desteklemeleri ifade etmektedir⁴¹⁵. Diğer bir ifadeyle sponsorluk kitlelerce istenen ve özlenen alanlarda, etkinlikler gerçekleştirmek ya da bu yöndeki girişimleri başlatanlara genellikle finansal destek vermek şeklinde yorumlanabilir. Örgütsel destekleyicilik işletmenin olağan faaliyetlerinin doğrudan bir parçası olmayan ancak işletmenin bu desteklemeyi yapmakla ticari faydalar elde edebileceği olay ya da aktivitelere destek sağlamasıdır⁴¹⁶.

Halkla ilişkiler ve pazarlama karmasının bazı çalışmalarını yakından ilgilendiren sponsorluğun gerek sponsorlar, gerekse sponsor arayanlarca yeterince anlaşıldığını söylemek zordur. Bazıları sponsorluğu, pazarlamanın piyasada gelişme gösterme, ilerleme boyutu olan tutundurma karmasında yer alan *reklama* alternatif ya da yardımcı bir teknik olarak yorumlamaktadırlar⁴¹⁷.

⁴¹⁵ **Büyük Larrousse Sözlük Ansiklopedisi**, Milliyet Gazetecilik Yayınları 1992, C.21 s.10762.

⁴¹⁶ Sevgi Ayşe Öztürk, “Pazarlama İletişiminde Gelişen bir Kavram: Destekleme Faaliyetleri (Sponsorluk)”, **Pazarlama Dünyası**, Yıl:6, 5.35, Eylül-Ekim 1992, s.3-6.

⁴¹⁷ Hürriyet Uymaz, Sponsorluğu Sevdik”, **Hürriyet Gazetesi**, 28 Mart 1996, s.11.

Böyle düşün enler yerel seyirci gruplarına hizmetler oluşturarak, yani şölen ve spor yarışmalarına sponsorluk yaparak, hedef pazarı satış noktasında yakalamaktadırlar. Çünkü onların tahminlerine göre tüketicilerin üçte ikisi hangi ürünü alacağına satış noktasında karar vermektedirler⁴¹⁸.

Öte yandan *halkla ilişkilerle, destek sağlama* arasındaki alaka, *sponsor arayanlarla, sponsorluk yapmak isteyenler* arasındaki ilişkiye benzetilebilmektedir. şüphesiz bu iki⁴¹⁹ grubun amaç ve hedefleri birbirinden çok farklıdır. Ne var ki işletmeler bu tür faaliyetleri maddi açıdan desteklemek suretiyle hedef kitlesinin zihninde olumlu bir kurum imajı oluşturabilirler⁴²⁰. Böylece, destekleme faaliyetleri işletmelerin iletişim amaçlarına ulaşmalarında önemli bir araç görevi üstlenmektedir. Ayrıca, sponsorluğun *cömert hibeler* ve *reklam* arasında yer aldığına dair görüşler de ileri s r lmektedir⁴²¹. Cömert hibe görüşü sponsorluk yapan şahsın ya da kurumunun destekiliğini üstlendiği aktivitenin o kişinin hobisi olması halinde gerçekleşeceğinden kaynaklanmaktadır.

Esasen, karşılıksız maddi yardımlar yoluyla desteklemek sponsorluk anlamına gelmemektedir. Çünkü bir hayır kurumuna yapılan bağış, hayır kurumuna maddi gelir sağlamakta, ancak yardımı yapan kişi bu hibe ya da bağışın karşılığında *halkla ilişkiler* veya *pazarlama* açısından bir beklenti içinde bulunmamaktadır. Zira yardım yapılan kurumlar, yardım yapanları topluma bir şeyler kazandırdıklarına ikna etmektedirler. Neticede bu kişiler ya da kurumlar yardım sever olarak bağışta bulunabilmektedirler. Bazen bu yardımlar daha resmi boyut kazanabilmektedir. Mesela, bir spor kulübünün satışa çıkardığı hisse senetlerini satın alanlar bir taraftan o kulübe maddi destek sağlarken, öte yandan kulübün ortaklık sermayesinin bir kısmını hukuken sahiplenmekle hissedar olurlar. Oysa bazı firmalar genellikle iş alanlarına giren hususlarda yardım yaparlarken kurum adının anılmasını arzulamaktadırlar. Mesela bir havayolları şirketi havacılıkla ilgilenen bir demeğe, vakfa resmi bağışta bulunabilmektedir. Hayır kurumlarına veya kamu yararına çalışan derneklere firmaların verdiği bu destek bir bakıma *sosyal sponsorluk* anlamı taşıyabilmektedir. Bu da kişi ve kurumların geçerli ve değerli gerekçelere dayanarak destek verdikleri anlamına gelmektedir. Nitekim spor, ruh ve beden sağlığına getirdiği denge ve topluma kazandırdığı yararlar bakımından önemli bir sosyal olgudur. Bu bakımdan özel sektördeki ekonomik durumu iyi olan kurumlar spora ve sporcuya bütçe ayırıp, yaşadığı topluma sadece  retkenliğiyle

⁴¹⁸ Armond Mattelart, **Reklamcılık**, Yeni Yüzyıl Kitaplığı, İletişim Yay., ev: Fatoş Ersoy, (yer ve tarih yok), s.51.

⁴¹⁹ David W. Wragg., **The Public Relation Handbook**, 5th Ed., Blackwell Business Publishers, Oxford, UK 1992, s.156.

⁴²⁰ Uray., **agm**, s.101.

⁴²¹ Uymaz, **agy**., s.12.

değil, spora yatırım yapmakla sosyal sorumluluğunu yerine getirebilmektedirler⁴²². İlk bakışta reklam amacı güdüldüğü izlenimi veren bu hareket esasen topluma ödenmiş manevi bir borçtan ibarettir⁴²³.

Bir sportif ya da kültürel aktivitenin sponsoru, yaptığı yatırımdan karşılık beklemektedir. Çünkü sponsorluk, belirlenmiş amaçlara ulaşmak üzere destekleyen ve destek arayanlar arasında yapılan ve karşılıklı çıkarları bulunan bir iş düzenlemesidir. Bu destekleme faaliyeti sonucunda gerek desteklenenlere ve gerekse topluma yararlar oluşmakta, bunun yanında, sponsor firma kendi ticari amaçlarına doğrudan veya dolaylı bir yolla ulaşmaktadır. Dolayısıyla, firmalara bu tür olayların desteklenmeye değer olduğuna dair bazı teminatlar önerilmelidir. Zira çoğu firma bir aktivitenin sponsorluğunu karşılık beklemeden yapabilme lüksüne sahip değildir. Sponsor şirket verdiği desteğin karşılığında, satışlarında artış veya ün kazanmak gibi yararlar bekler. İdeal olan sponsorluğu yapılan aktivitenin sponsora geniş imkânlar vermesidir. Eğer bir olayı destekleme tek bir sponsor firma tarafından yapılıyorsa, sponsorun beklentisi firma adının o aktiviteyle sıklıkla anılması olacaktır. Aksi halde bu şirket sponsorluğa ek fonlar ayırarak reklamla sponsorluğu pekiştirmek zorunda kalacaktır. Nitekim Eczacıbaşı firmasına İstanbul Festivali için sponsorluk teklif edildiğinde, Nejat Eczacıbaşı, “Yapmayın, iş adamından para istenir mi?” diye başta itiraz etmişse de bu aktivitenin sponsorluğuna bir kaç yıl sonra başlamıştır⁴²⁴. Kuşkusuz bu iki örnekte de firmanın bazı yararlar sağlayabileceği düşünülebilir. Mesela, özel şirketler sponsorluk harcamalarını vergiden düşebilmektedirler⁴²⁵. Bunun yanında firmalara sağladığı bu destekten ötürü medyada olabildiğince çok yer verilmekte, kuruluş adı sıkça zikredilmekte dolayısıyla kurumun ücretsiz tanıtımı yapılmaktadır. Sonuçta hem firma hem de toplum bu destekten ötürü fayda elde etmektedir. Öyleyse “ticari bir amaç olmadan sadece hayırseverlik amacıyla para, malzeme, personel, bilgi (ya da hizmet) gibi yardımların spor, kültür-sanat ve sosyal alanda ihtiyaç duyulan birey, grup ya da organizasyonlara yapılması çoğu zaman yanlış biçimde sponsorluk olarak adlandırılmaktadır”⁴²⁶.

Ne var ki, değişik sponsorların desteklerinin karşılığındaki beklentileri de farklılık gösterebilmektedir. Bazıları satışları arttırmak, bir kısmı da isim yapmak ya da marka imajı oluşturmak için sponsorluğu tercih etmektedirler. Sponsorun vereceği destek parasal olabileceği gibi ödül ve armağanlar şeklinde de olabilir. Mesela, bir firma reklam filmi çekip harcama yapmak ve yayın-

⁴²² Atilla Gökçe. “Sponsorluk”, *Tercüman Süper Spor*, 9 Ocak 1983.

⁴²³ Wragg, *age.*, s.156.

⁴²⁴ Uymaz, *agy.*, s.11.

⁴²⁵ *Aynı yazı*, s.11.

⁴²⁶ Aydemir Okay., “Mesenlik Bağışçılık ve Sponsorluk”, *I.U. İletişim Fak. Der.*, S.5., 1997, s.281-293.

latmak yerine, Eczacıbaşı örneğinde olduğu gibi, bünyelerine uygun bir etkinliği destekleyip, bu sayede bir tanıtım yolu olarak isminin geçmesini reklam piyasasına yapacağı harcamaya eşdeğer görebilmektedir. Üstelik olumlu firma görüntüsüyle toplum tarafından da benimsenmektedirler.

Bu bakımdan ürünlerinin ve firmanın taşınması uygun bulunan imajında sürekliliğin sağlanması açısından sponsorluk, bir nevi halkla ilişkiler çabası sayılabilmektedir. Mesela, üretimleri ve ürünleriyle çevreyi kirleten firmalar eleştirileri tolere edebilmek için çevre projelerinin sponsorluğunu yapmakla, çevre dostu imajını yerleştirmeye gayret etmektedirler. Sağlık Bakanlığının yürüttüğü *Ulusal Aşı Günleri* kampanyasının bazı gıda sektörü firmalarca desteklenmesiyle bir yandan toplumsal bir hizmet gerçekleştirilirken, öte yandan sağlıklı besin imajı oturtulmaya ya da bu imajın devamına çalışılmaktadır. Bazen de üretici firmalar kendi ilgi alanındaki başarılı kişileri, başarılarının devamını sağlamak ve cesaretlendirmek üzere ödüllendirebilirler. Kurum ismiyle sanat-kültür kimliğini bütünleştirmek isteyen sponsor şirketler, gişe hasılatı kaygısıyla vizyona girmeyen, sanat değeri yüksek filmleri festival süresince gösterime sokarak, karşılığında filmlerde logosunun görölmesiyle ismini geniş kitlelere duyurarak marka veya üründen haberdar olanların sayısını arttırmayı, şirket/marka imajını güçlendirmeyi, yeni bir ürünü tanıtmayı, satışını arttırmayı düşünebilir. Çoğu zaman sponsor firmalar devletin yetişemediği sosyal alanlarda destek sağlamakla sosyal bir görev üstlenmekte, böylece halkla ilişkiler faaliyetlerinde başarı elde etmektedirler.

Bu açıklamalardan hareketle sponsorluğu “bir kişi ya da kuruluşun kendi uzmanlık alanının dışındaki herhangi bir olay ya da etkinliğe kâr/fayda amacı güderek destek sağlaması”⁴²⁷ şeklinde tanımlayabiliriz. Öyleyse sponsorluk; reklam, pazarlama ya da halkla ilişkiler niyetiyle veya bunlardan iki ya da üçünün bileşimi amacıyla yapılabilmektedir⁴²⁸.

B. Sponsorluk Anlayışının Gelişimi

Tarihi gelişim içinde kökeni eskilere dayandırılabilmele birlikte modem anlamdaki sponsorluk İkinci Dünya Savaşı sonrasında ABD’de ortaya çıkarak, 1970’lerde Avrupa’ya sıçramıştır. Fransa’da ilk önceleri, *şirketin yurttaşlık görevini yapması* sloganıyla yerleşmiş ve sponsorluk *kurumsal vatandaşlığa* eş tutulmuştur. Bu anlayış devletin üstlendiği sosyal aktivitelere mali desteğinin azalması ya da kesilmesi sonucunda ortaya çıkmıştır. Koruyucu Devlet

⁴²⁷ Banu Aybars., “Günümüzde Sponsorluk Kavramı”, *İ.Ü. İletişim Fak. Der.* 5.6., 1997, s.327-331.

⁴²⁸ Frank Jefkins., *Planned Press And Public Relations*, 3th Ed. Blackie Academic and Professional, Glasgow 1993, s.133

kavramına karşı, özel sektörün parayı daha hızlı kullanımı ve daha başarılı mali yönetimi sayesinde bu tür aktivitelere destek verilmektedir⁴²⁹.

Türklerde ise sponsorluğu koruyan-korunan (hami-mahmi) sistemine yani *iyilik yapma yardım etme* anlayışı kadar eskilere dayandırmak mümkündür. Mesela, Osmanlılarda, sporcular padişahların, vezirlerin, paşa ve beylerin, büyük toprak sahipleriyle, kentli zenginlerin himayesinde yetiştirilirdi⁴³⁰. Ancak, bilim, sanat, spor adamlarının veya savaşçıların korunması, yetiştirilmesi, toplumun ortak çıkarlarına yöneliktir. Finans sağlayan kişi ya da kuruluşun bu desteğine bir karşılık beklemesi söz konusu değildir. Bununla birlikte önce ABD’de sonra diğer devletlerde eski kültürel hamilik ve çıkar amacı gütmeme biçimlerinin yerini ticari sponsorluk aldı. Çünkü hami kuruluş fikrinin geleceğinin olamaz düşüncesi giderek yerleşti⁴³¹.

Sponsorluk başarılı ya da başarısız biçimde pek çok ülkede kullanılırken, tecrübelerini paylaşmaya, yaymaya ve halkın düşüncelerini etkilemeye istekli şirketler olimpiyat oyunları gibi en gözde uluslararası sportif olayları ya da en basit yerel takımı desteklemeye kadar uzanabilmektedir. Buradaki müşterek özellik, sponsorun isminin görülecek olması ve bunun basın yayın organlarında takip edilirken sık sık vurgulanmasıdır.

Sponsorluk sisteminin kurucusu Amerikalılar, ticari iş ilişkisi içinde sponsorluğun en gelişmiş uygulamasını ilk defa 1984 Los Angeles Olimpiyat Oyunlarında yapmışlardır. Akıllı bir stratejiyle olimpiyat oyunları için özel sektörün desteğini alırken, hem ülke ekonomisini canlandırdılar, hem de çok uluslu şirketlerin dünyadaki imajının daha da pekişmesine zemin hazırladılar. Çünkü sponsor şirketlerden, Tv yayınlarından ve turizmden elde ettikleriyle, olimpiyat için yaptıkları tesislerin ve organizasyonun masraflarını karşıladıkları gibi, azımsanmayacak miktarda kâr elde ettiler⁴³².

Bugün sponsorluk uygulamaları dizi film, müzik, eğlence ve spor programları, klip çekimleri, kültür, sağlık, eğitim, çevre gibi alanlarda ürün ve kurum imajı için uluslararası ve yerel şirketlerce yapıla gelmektedir. Sponsorlukta sıkça rastlanan bir problem ise şirketlerin tecrübesizliğinden kaynaklanmaktadır. Sözgelimi, bazı art niyetli kişiler sponsorları şahsi menfaatlerine alet edebilmektedirler.

Sponsorluğa yeni ve farklı bir bakış açısı da bazı reklam yasaklı ürünler için (mesela gelişmiş ülkelerdeki tütün ürünlerinin reklamının yasaklanması gibi) firmalar sponsorluğa ağırlık vererek özellikle spor aktivitelerine ve televizyonda gösterilebilen programları destekledikleri görülmektedir. Hatta bu

⁴²⁹ Matteları; *age.*, s.84, 85 arası özeti.

⁴³⁰ Kurthan Fişek, **100 Soruda Türkiye Spor Tarihi**, Gerçek Yayınevi, İstanbul 1985, s.33.

⁴³¹ Mattelart, *age.*, s.86.

⁴³² Aktüel, “Altıncı Halka Sponsorluk”, *Aktüel*, s.109, 5-11 Eylül 1993, s.16.

firmalar ürün isimlerinin de yer aldığı başka şirket vasıtasıyla televizyon kanallarının programlarına katkı sağlayarak, yasaklı ürünü çağrıştıran isim ve renkleri kullanarak bir nevi by-pass sistemiyle reklam yapmaktadırlar⁴³³.

Kısaca sponsorluk farklı anlayışlarla eskiden olduğu gibi yapıla gelmektedir. Özellikle günümüzde sponsorluk, sponsor olmayanlarla, sponsorluk yapanların iki taraflı çıkar ilişkisine dayanmakta ve bir yatırım şeklinde düşünölmektedir. Sponsor kuruluşların sponsorluktan umdukları fayda; destekledikleri faaliyet karşılığında önceden belirledikleri ticari amaçlarını geręekleřtirmelerine dayanmaktadır.

C. Sporda Sponsorluk Stratejileri

İş hayatına yeni giren şirketler pazarda yer edinmek, isim duyurmak, kamuoyunun ilgisini çekmek üzere, hedef pazarı tatmin etmek suretiyle, toplumda değerli görölen aktivitelere destek veren kurum izlenimine sahip olmak istemektedirler. Hatta, bazı durumlarda sponsorluk ticari açıdan firmalara bir fayda sağlanmasa da destekleme işlemlerine devam edebilmektedirler.

Ancak, çoğu sponsor ticari amaçlar peşinde koşmaktadır. Bu bakımdan firma yetkilileri sponsorluğu kabul etmeden önce bilinçli kararlar alarak seçim yapmakta ve bu seçimlerinde sportif aktiviteleri desteklemeyi uygun görmektedirler. Çünkü spor çok geniş kitlelere hitap eden faaliyetler karması olduğu için firmaların ilgisini büyük çapta çekmektedir⁴³⁴.

Sponsorluğa karar vermeden önce hedef kitlenin ilgi alanlarını tespit etmek gereklidir. Çünkü sponsorluk ürünle uyum sağlamalıdır. Örneğin, motor yarışları, otomotiv sanayicileri için bir şeyler uyandırırken, ilaç sanayindeki şirketlere bir şey ifade etmemektedir. Bu bakımdan sponsorluğu yapılan aktivite sponsora geniş fırsatlar vermelidir. Sponsorun isteği, genellikle, firmanın ve ürünlerinin adının sıkça geçmesidir. Diğer bir ifadeyle firmanın ulaşmak istediği kitleye mesajlarını iletebilmesi için sponsorluğu yapılan etkinlik medyanın da ilgisini çekmelidir. Aksi halde şirketin amacı geręekleřmeyecektir. Sponsorluğun boyutu firmanın ekonomik gücüne oranla pazarlama, halkla ilişkiler çabalarına ayırabileceği bütçe ile hedef seçtiği kitlenin beklentileriyle çelişmemelidir. Sponsorluk yapacak şirket, sponsorluğun amacı olarak pazarlamada kendini tanıtabileceği en üst düzeye ulaşacak ortamı arar, sponsorluğu yapılan organizasyon da kendi aktivitelerini geręekleřtirebilmek için finans ve destek bulmayı ister⁴³⁵.

⁴³³ Wragg, **age.**, s.155.

⁴³⁴ Öztürk, **agm.**, s.18.

⁴³⁵ Richard W. Pound, "Sponsorship and The Olympic Games", **Olympic Message.**, No: 24, July 1989, s.7-10.

Öyleyse, sponsorluk yapmadan önce şirketin amaçlarını belirlemesi gerekir. Bazı durumlarda firmalar belli bir kitleye ulaşmak isteyebilirler. Mesela, Belçika'daki kahve üretici bir firma, yaptığı pazar araştırması sonucunda kahve tüketicilerinin bayanlar olduğunu tespit ederek, sekiz yıllık bir destekleme programıyla Belçika Olimpiyat kfilesinde yer alacak bayan sporcuları desteklemiştir. Çünkü ulaşmak istediği kitle bayanlar olduğundan rakiplerinden daha etkili hale gelmek üzere bu stratejiyi takip etmiştir. Böylece, hem küçük bir ülkenin uluslararası düzeyde madalya alan bayan sporcu sayıları artmış hem de firma piyasadaki yerini sağlamlaştırmıştır⁴³⁶.

Basın yayın organları sponsorun adının vurgulanması gerektiğini savunurlar. Fakat buna karşı çıkanlar da olabilmektedir. Bazen sponsorluk paylaşılabılır. Mesela bir basketbol oyununda iki takımı ayrı ayrı destekleyen iki şirket bu aktivite için bir araya gelebilir.

Firmaların sponsorluk amaçları ve sebepleri şöyle sıralanabilir⁴³⁷:

- Organizasyonun ya da ürünün tanıtılması,
- Reklamların artan maliyetleri ve reklamlardan istenilen neticelerin alınamaması ve destekleme faaliyetlerindeki başarının kanıtlanması,
- Sponsorluğun fırsat olarak kullanılması (by-pass örneği),
- İmaj oluşturulması,
- İlgili çevre ile samimiyetin arttırılması,

Kuşkusuz, bu sebeplerin bir kaç bir arada değerlendirilebilmektedir.

Sponsorlar amaçlarını iyi belirledikten sonra, kendilerinin sosyal ve politik sebeplere alet edilmemeleri, yani başkaları tarafından basamak olarak kullanılmamalarına önem vermelidir. Sponsor belli bir imaj oluşturmak zorundadır. Bunun için halkla ilişkiler ve pazarlama hedeflerini doğru kitleye, pazara yöneltmeli; bir işe destek vermeden önce ihtiyaçlarının listesini yapmalıdır. Sponsorluk yapan firmalar genellikle bir aktivitenin destekçisi olmayı, takımların sponsoru olmaya, takımların destekçisi olmayı da şahısların sponsoru olmaya tercih ederler. Çünkü ferdi sporcuların sponsorluğunu üstlenmek onların her zaman kazanmayı garantileyemeyeceklerinden risklidir. Sponsorlukta yeterli, güvenilir ve kabiliyetli organizatörlere ihtiyaç vardır. Sponsorlar fırsat kolla-malı ve bunları değerlendirmelidir. Anlaşılabacağı üzere sponsorluk için olumsuz gözüken kavramlar, sponsor arayanlar için olağan algılanmaktadır.

⁴³⁶ Adrien Vanden Eede, **Sporda Marketing Semineri**, 8-9 Nisan 1991, GSGM Yay., Ankara 1991, s.12.

⁴³⁷ Wragg, **age.**, s.157-158.

Bir şirket çeşitli aktiviteleri destekleyerek imajını düzeltmeyi, adının bir kurum ya da faaliyetle birlikte anılmasını sağlayarak kamuoyunca tanınmayı, şirket içindeki ilişkileri düzeltmeyi, şirket çalışanlarında bir gruba ait oldukları hissini uyandırma ve toplum hayatındaki katılımını gerçekleştirmeyi hedefleyen stratejiler takip edebilir⁴³⁸.

Sporun bir kamu hizmeti olarak yürütülmesinde devlet sektörü artık ana ve tek gelir kaynağı olmamaktadır. Sporun tek bir gelir kaynağına bağlı kalması, spordaki gelişmeyi engellemektedir⁴³⁹. Çünkü, spora ayrılan devlet harcamalarının kısıtlı olması halinde spor ve rekreasyon hizmet ve faaliyetlerini yürüten kamu birimleri zorluklarla karşılaşmaktadır. Sporda sponsorluk piyasası oluşması halinde sponsorluk ilişkileri devlet yardımının yerini alabilecek düzeye getirilebilir.

Bu bakımdan sporda sponsor ilişkisi sporun, *spor organizasyonlarının, sportif olaylar veya müsabakaların müşterek çıkarlar doğrultusunda başka kurum ya da kişilerce desteklenmesi* şeklinde açıklanabilir. Böylece, sponsor spor ilişkisiyle, spora ve spor programı yürüten kuruluşlara, devleti de ilgilendiren bir hizmet sağlanmaktadır. Bu ifadeler nedeniyle sponsorluk açıktan para vermekle, yani iş piyasasının cömert bir destek biçimi olarak algılanabilir. Ancak, daha öncede belirtildiği gibi destekleyiciler ticari amaç taşımaktadırlar. Sponsor, genellikle reklama dayanan bir kâr beklentisindedir. Bu da sporu desteklemenin amacıyla çelişkili görülmemelidir. Çünkü sporun maddi ve manevi olarak gelişmesi için sponsorluk önemlidir. Üstelik sponsorluk işi kuruluşun temel ticari işinin bir parçası da değildir. Bu nedenle sportif aktivitelere sponsorluk yapan firmalardaki sayısal artışın asıl nedeni televizyonda spora ayrılan zamanın çoğalmasıyla ilgilidir⁴⁴⁰.

Aslında sponsorluk reklamla aynı şey değildir. Çünkü reklam daha önceki pazarlama kısmında bahsi geçtiği üzere, bir firmanın isminin ya da ürününün özelliklerinin yer aldığı ve bunun için ödeme yapılan bir tutundurma yoludur. Sponsor ise, firmanın ismini özel bir ücret ödemeksizin duyururken, kuruluşun temel işlevinin dışındaki bir faaliyeti desteklemektedir. Böylece spor faaliyetlerinin sponsorluğunu yapmakla işletmeler, tutundurma ve halkla ilişkiler çabalarına para harcamaya alternatif olarak sponsorluğu fırsat olarak değerlendirmektedirler.

⁴³⁸ Mattelart, *age.*, s.84.

⁴³⁹ Adrien Vanden Eede, "The National Olympic Committees and Marketing", *Olympic Message.*, No:24, July 1989, s.23-31.

⁴⁴⁰ Televizyonda sportif aktivitelerin üst sıralarda yer alması konusunda Bkz.

- Central Council of Physical Recreation, Committee of Enquiry in to Sports Sponsorship: **The Howel Report** 1983.
- Euromonitor, **Advertizing: The New Era**, Euromonitor Publications Ltd., London 1984.

Sponsorluk olimpiyat oyunları gibi en gözde uluslararası sportif olaylardan, en küçük bir yerel takım desteklemeye kadar uzanabilir. Şüphesiz, sponsorluk için ayrılan harcamalar bir firmanın reklam ve halkla ilişkiler bütçesinin belli bir miktarını oluşturur. Genellikle tütün, alkollü ve kolalı içki üreticileri sportif aktiviteleri desteklemektedirler. Tv kanallarında spor branşlarının gösterilme süreleri göz önüne alınarak, sponsorluğuna karar verilecek aktivitenin ya da takımın belirlenmesi, firmaların dikkat ettiği hususların başında gelmektedir. Ancak, en çok desteği alması gerekir gibi gözükten sporlar firmaların sponsorluk yapma kararında alt sıralarda kalabilmektedir. Çünkü sporun sponsorluğunda firmalar risk olduğu görüşündedirler.

Fakat spor sponsorluğunda olumsuz bir imaj oluşturmak riski de bulunmaktadır. Mesela, hiç bir firma 1985 yılında Brüksel'deki Heysel Stadyumunda 38 kişinin ölümüne sebep olan, Liverpool ve Juventus takımları arasında oynanan Avrupa Kupa Finali maçının faciasıyla birlikte anılmasını istemez. Keza, bir güreş takımının sponsorluğunun yapılması halinde sırtı minderden kalkmayan bir sporcuyla firma adının geçmesinin istenmeyeceği de bir gerçektir. Yine Türk Milli Futbol Takımının resmi sponsoru Pepsi Cola firmasının ürün satışlarının Türk Milli Takımının sürekli yenilmesi halinde düşme ihtimali bulunmaktadır.

Pek çok yöresel firma kendi bölgesindeki spor faaliyetlerine (özellikle de futbol kulüplerine) verecekleri desteğe, ödenecek meblağın az olması halinde istekli görünmektedirler. Kaldı ki böyle aktivitelere destek olmak politik açıdan firmalara avantaj sağlayabilmektedir. Mesela, firma yeni bir gelişme ve genişleme planı içinde, yörenin sevilen takımına destek sağlayarak, bazı yararlar elde edebilmektedir. Başka bir örnek olarak, kamu kurumu spor kulüplerine yardım yapan şirketler, sponsorluğunun karşılığında o kurumun çeşitli işlerini (ihale vb.) alma gibi bazı avantajlar elde edebilmektedir.

Belli durumlarda seyirlik sporun cazibesi, izleyicilere milli saygınlık taşıyan motiflerle aynı zamanda *eğlendirme* ve *ticaret* ilişkisi içinde satışları arttırabilmektedir. Böyle hallerde firmalar bir spor organizasyonuna destek verdiklerinde sadece kendi firma isimlerinin reklam panolarında yer almasını ya da kendi ürünlerini satacak ya da tüketiciye spor aktivitesi içinde ulaşacak usullere ilgi duymaktadırlar.

Öyleyse spor sponsorluğundaki faaliyet alanı, başta futbol, basketbol, boks, tenis, plaj voleybolu olmak üzere ülke düzeyindeki profesyonel spor dallarını, okul spor takımlarını; herkes için spor amaçlı, halka açık koşu, bisiklet, yüzme, tenis gibi sprotif organizasyonları, mahalli çevredeki futbol ve diğer olimpiik spor dallarındaki lig müsabakalarını; Olimpiyat Oyunları, Dünya

Kupası, Davis Kupası gibi bütün dünyayı ilgilendiren aktiviteleri kapsamaktadır⁴⁴¹.

⁴⁴¹ Henry A. Rene, **Marketing Public Relations, The Hows That Make it Work**, Iowa State University Press, AMES 1995, s.190.

KAYNAKLAR

- Acar, Muhittin, **Belediyelerde Halkla İlişkiler**, DPT Yay., Ankara 1993.
- Acar, Muhittin, **Türk Kamu Yönetiminde Halkla İlişkiler Araştırması**, DPT Yay., Ankara 1994.
- Açıklın, Aytaç, **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının-Personel-Yönetimi**, PEGEM Yay., Ankara 1994,
- Adalı, Sacid, **Katılmalı Yönetim**, Türk Dünyası Araştırma Vakfı Yay., İstanbul 1986.
- Adalı, Sacid, **Personel Yönetimi**, Türk Sevk ve İdare Derneği Yay., İstanbul 1977.
- Adomet, G., **Pazarlama Bir İnceleme**, DPT Yay., Ankara 1972.
- Ağaoğlu, Kemal, **İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektöründe Uygulanması**, MPM Yay., Ankara 1992.
- Akat, İlter, Gönül Budak ve Gülay Budak, **İşletme Yönetimi**, Beta Yay., İstanbul 1994.
- Aktüel, “Altıncı Halka Sponsorluk”, **Aktüel**, s.109, 5-11 Eylül 1993, s.16.
- Aldemir, Ceyhan, Alpay Atnal ve Gönül Budak Solakoğlu, **Personel Yönetimi**, Barış Yay., İzmir 1993.
- Alkın, Erdoğan, “Türkiye Ekonomisinde Verimsizliğin Önemi”, **Verimlilik Dergisi**, Özel Sayı 1990, s.104.
- Arpacı, Tamer ve diğerleri, **Pazarlama**, Gazi Büro Kitabevi Yay., Ankara 1992.
- Aybars, Banu, “Günümüzde Sponsorluk Kavramı”, **İÜ İletişim Fak. Der. S.6.**, 1997, s.327-331.
- Aydın, Davut, “Kâr Amacı Güden ve Kâr Amacı Gütmeyen İşletmelerin Karşılaştırılması”, **Eskişehir AÜ İİBF Der.**, C.10, 5.1-2, 1992, s.238
- Aydın, Vahdet, **İşletme Organizasyonundaki Gelişmeler**, SBF Yay., Ankara 1969.
- Aydın, Vahdet, **Örgüt Gerçeği ve Personel Sorunları**, SBF Yay., Ankara 1977.
- Aytemur, Şener, **Tiyatro İşletmeciliği ve Yönetimi**, Kültür ve Turizm Bak. Yay., Ankara 1980.
- Badmin, Pat, Martyn Coombs and Graham Rayner, **Leisure Operational Management Volume 1: Facilities**, Longman, UK 1988.
- Baransel, Atilla, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, C.1, İstanbul Üniversitesi Yay., İstanbul 1979.

- Baykal, Olcay, “Pazarlama Verimliliğinin Artırılması”, **Verimlilik Dergisi**, s.4, 1991, s.361.
- Baykal, Olcay, **İhracat Pazarlaması**, MPM Yay., Ankara 1989.
- Bell, J.A., “A Time to Sow, a Time to Reap-Public Relations”, **JOPERD**, March 1990, s.89.
- Bortner, Doyle M., **Public Relation for Public Schools**, Schenkman Publishing Company MC., Cambridge, Massachusetts 1983.
- Boucher, Robert L., “The Utulity of the Preemployment Interview: Insights for Sports Administrators, ” **Physical Educator**, Vol.41, No:4 December 1984, s.195.
- Brown, Andrew, **Müşteri Hizmetleri Yönetimi**, Çev: Mustafa Kılıç, MEB Yay., Ankara 1995.
- BTGM, **Kamu Kuruluşlarının Spora Katkısı -Toplantı Notları**, GSB Yay., Ankara 1976.
- Bucher, Charles A., **Management of Physical Education and Athletic Programs**, Times Mirror, Mosby Collage Publishing, St Louis, Toronto, Santa Clara 1987.
- Budak, Gönül ve Gülay Budak, **Halkla İlişkiler Davranışsal Bir Yaklaşım**, Beta Yay., İstanbul 1995.
- Buffa, Elwood S., **Temel Üretim Yönetimi**, Çev: Attila. Sezgin ve diğerleri Ankara İTİA İşletme Fak. Yay., Ankara 1980.
- Bullaro, John, J., “The Business of Survival Developing a Marketing Strategy”, **Leisure Today**, **JOPERD**, No: 64, April 1982, s. 26.
- Bompa, T. O., **Antrenman Kuramı ve Yöntemi**, Çev. İlknur Keskin ve Burcu Taner, Bağırhan Yay. Ankara 1998.
- Büker, Semih ve Güven Sevil, **İşletmecilik Bilgisi**, AÜ AÖF Yayını, Eskişehir 1995.
- Büyük Larrousse Sözlük Ansiklopedisi**, Milliyet Gazetecilik Yayınları 1992, C.21.
- Can, Halil, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara 1995.
- Can, Halil, Doğan Tuncer ve Doğan Yaşar Ayhan, **Genel İşletmecilik Bilgisi**, 7. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara 1995.
- Canman, Doğan, **Çağdaş Personel Yönetimi**, TODAİE Yay., Ankara 1995.
- Cemalcılar İlhan, Doğan Bayar, İnal C. Aşkun ve Şan Öz-Alp, **İşletmecilik Bilgisi**, Anadolu Ün. Yay., Eskişehir 1985.
- Cemalcılar, İlhan, “Ekonomik Kıtık Koşullarında Pazarlama”, **Pazarlama Seçme Yazılar**, (Der: Ş. Öz-Alp) Anadolu Ün. Yay., Eskişehir 1990.

- Cemalcılar, İlhan, “Hizmetlerin Pazarlanması”, **Pazarlama Dergisi**, Yıl:4, S.2, Haziran 1979, s.4.
- Cemalcılar, İlhan, “Pazarlama Karması (4’P) kavramında Yeni Gelişmeler”, **Pazarlama Dünyası**, Yıl: 1, S.4, Temmuz-Ağustos 1987, s.23.
- Cemalcılar, İlhan, “Pazarlamanın Tanımı”, **Pazarlama Dünyası**, Yıl: 1, S.5, Eylül-Ekim 1987, s.13.
- Cemalcılar, İlhan, **Pazarlama Kavramlar Kararlar**, Beta Yay., İstanbul 1994.
- Central Council of Physical Recreation, Committee of Enquiry in to Sports Sponsorship: **The Howel Report**, 1983.
- Chase, R.B.,
- Chase, R. B., “Where does the Customer Fit in a Service Operation?”, **Harward Business Review**, Kasım/ Aralık 1978, s. 137-142.
- Cherrington. DJ. **Personnel Management**, Iowa: Wm.Cn. Brown Company:1983, (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1995, s.121’deki alıntı).
- Coşkun, Selma, “Halkla İlişkilerde Kullanılan İletişim Araçları”, Hikmet Seçim, **Halkla İlişkiler**, AU AÖF Yay., Eskişehir 1993.
- Courtis, John, **Hizmet Pazarlaması**, Bilim Teknik Yay., Çev: Birol Tenekecioğlu, Eskişehir 1993.
- Crompton, J.L. and C.W. Lamb, **Marketing Government and Social Services**, John Wiley and Sons, New York 1986.
- Crump, Steve and Jeff Clowes, “Marketing”, **Quality in the Leisure Industry**, Longman Group, UK 1992.
- Cutlip, S.M., A.H. Center and G.M.Bromm, **Effective Public Relation**, 6th Ed, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ 1985.
- Çimen, Zafer ve Güner Ekenci, “Atama Etkinliklerinin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Personeli Üzerine Etkisi”, **Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi**, C.2, S.1, Mart 1998, s.57-75.
- Demir, Hulusi, **Üretim Yönetimi**, Aydın Yayınevi, İzmir 1988.
- Dinçer, Ömer, **Örgüt Geliştirme, Teori, Uygulama ve Teknikler**, Timaş Yay., İstanbul 1992.
- Dinçer, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Timaş Yay., İstanbul 1991.
- Doğu, Gazanfer, “Spor Tesislerinin Planlanması”, **Spor Bilimleri I. Ulusal Sempozyumu**, Hacettepe Üniversitesi, 15-16 Mart 1990, Ankara.

- Drucker, Peter, **Gelecek İçin Yönetim, 1990'lar ve Sonrası**, Çev: Fikret Üçcan, T. İş Bankası Kültür Yay., Ankara 1993.
- Edginton, C.R. and J.G. Williams, **Productive Management of Leisure Services Organizations**, Wiley and Sons, New York 1978.
- Edholm, O.G., **Çalışma İlimi, (Ergonomie)**, Çev: Sacid Adalı, Sakarya DMMA Yay., İstanbul 1980.
- Eede, Adrien Vanden, "The National Olympic Committees and Marketing", **Olympic Message.**, No:24, July 1989, s.23-3 1.
- Eede, Adrien Vanden, **Sporda Marketing Semineri**, 8-9 Nisan 1991, GSGM Yay., Ankara 1991.
- Eisher, Jean, C., **La Population- La Famille**, Çev, Sacid Adalı, Ed. Scodel, Paris 1969
- Ekenci, Güner, "Gençlik ve Spor İl Müdürlerinin Görev Alanlarının Önem ve Zaman Bakımından Değerlendirilmesi", **GÜ Bed. Eğt. Spor Der.**, C.1, S.2, 1996, s.83-90.
- Ekenci, Güner, "Spor Tesisleri İşletmesinde Kamu Kuruluşlarının Etkinliği", **Spor Bilimleri 1. Ulusal Sempozyumu Bildirileri**, Hacettepe Üniversitesi, 15-16 Mart 1990, s.207-211.
- Ekenci, Güner, Türkiye'de Kamu Kuruluşlarının Spor Tesisleri Yapımı Açısından Bütünleştirilmesi - İdari ve İktisadi Yaklaşım, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, MÜ Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul 1990.
- Erdoğan, İlhan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri**, İÜİF Yay., İstanbul 1991.
- Erem, Tunç, **Yönetim Açısından Pazarlama**, 3. Baskı, İİTİA Nihat Sayar Yay. ve Yar. Vakfı, İstanbul 1980.
- Eren, Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, İÜ İşletme Fakültesi Yay., İstanbul 1991.
- Erkal, Mustafa, **Sosyolojik Açıdan Spor**, Filiz Kitabevi, İstanbul 1981.
- Erkan, Necmettin, "Spor Tesislerinin Planlanmasında Kullanıcı Gereksinimlerinin Gözetilmesi, Hijyenik ve Ergonik Yaklaşımlar", **Türkiye'de Spor Tesislerinde Güncel Planlama Sorunları Sempozyumu**, 19-20 Ekim 1989, İstanbul, s. 90.
- Ertürk, Mümin, **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, Beta Yay., İstanbul 1995.
- Esin, Alptekin, **Yöneylem Araştırmasında Yararlanılan Karar Yöntemleri**, G.U. Yay., Ankara 1980.
- Euromonitor, **Advertizing: The New Era**, Euromonitor Publications Ltd., London, 1984.

- Fayol, Henri, **General and Industrial Management**, London, Sir Isaac Pittman and Sons Ltd., 1949, (Zoga, 1973, s.74'deki alıntı).
- Ferman, Cumhur, "İşletmelerde Temel Üretim Faktörü Olarak Yönetim ve Yönetici", **Sevk ve İdare Dergisi**, S.100, Aralık 1976, s.15.
- Ferman, Murat, "Hizmet Pazarlaması Üzerine Genel Değerlendirmeler", **Pazarlama Dünyası**, Yıl:2, S.7, Ocak-Şubat 1988, s.25.
- Fişek, Kurthan, **100 Soruda Türkiye Spor Tarihi**, Gerçek Yayınevi, İstanbul 1985.
- Fişek, Kurthan, **Yönetim**, AÜ SBF Yay., Ankara 1979.
- Fox, E.C., "A Time to Sow, a Time to Reap-Marketing and Promotions", **JOPERD**, March 1990, s. 65.
- Frost, Reuben B., Barbara Day Lockhart and Stanley J. Marshal, **Administration of Physical Education and Athletics -Concepts and Practices-**, Wm.C. Brown Publishers Dubique, Iowa, 1987.
- Furman, Beyza Oba, "Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlarda Stratejik Yönetim: Kuramsal Bir Çerçeve", **İÜİF Dergisi**, C.16, S.1, 1987, s.44.
- Glueck, William F., **Personnel, A Diagnostic Approach**, 3rd Ed., By George T. Milkowich, Plano, Texas: Business Publications, 1982.
- Gonçalves, P.K., **Services Marketing – A Strategic Approach**, Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs, NewJersey 1998.
- Gök, Muray Yavuz ve Mustafa Gökhan Fidan, "Bütünleşik Pazarlama İletişimi", **Pazarlama Dünyası** C. 9, S. 54 Kasım/ Aralık 1995,s. 30-31.
- Gökçe, Atilla, "Sponsorluk", **Tercüman Süper Spor**, 9 Ocak 1983.
- Gökyay, Birten, "Bir Kuruluşta Halkla İlişkilerin Yeri ve Önemi", **Halkla İlişkiler Semineri 1971**, MPM Yay., Ankara 1971, s.103.
- Gönülönü, Sirel, "Halkla İlişkiler Hizmetinin Yerine Getirilmesinde Toplam Kalite Yönetimi", **İleştirim**, S. 2000/ Kış, s. 146.
- Gratton, Chris and Peter Taylor, **Economics of Leisure Services Management**, Longman Group, UK 1992.
- Grau, Uwe, Johan Ingi Gunnarson and Jens Möller, "Cameback nach langerer Formkrise" **Handballtraining**, Vol:3, 1986, s.7.
- Gülerman, Adnan, "İşe Yeni Girenlerin İşe Alıştırılmaları", **İşveren Dergisi**, C.XX, S.10, 1982, s.4.
- Güneş, Turan, **Tarımsal Pazarlama - Pazarlama İlkeleri**, AÜ Ziraat Fak. Yay., Ankara 1990.

- Gürer, Canan Çetin, **Personel Seçiminde Görüşme**, Çağlayan Kitabevi, İstanbul 1990.
- Gürgen, Haluk, **Halkla İlişkiler Ortam ve Araçları**, AÜ AÖF Yay., Eskişehir 1995.
- Güriz, ADNAN, **Hukuk Başlangıcı**, A.Ü. Hukuk Fakóltesi Yayını, Ankara, 1986.
- Güven, Sami H., “Örgütlerde Temel Bir Yönetim İşlevi Olarak Koordinasyon”, **Amme İdaresi Dergisi**, C.17, 5.4, Aralık, 1984, s.82
- Hatipoğlu, Zeyyat, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Sedok Yay., İstanbul 1995.
- Hesapçioğlu, Muhsin, **Türkiye’de İnsangücü ve Eğitim Planlaması**, AU EBF Yay., Ankara 1984.
- Hepkul, Ayşe ve Hakan Kağnıcıoğlu, “Veri Tabanlı Pazarlamanın Tasarım Süresi”, **Pazarlama Dünyası**, C. 6, S. 35, Eylöl/ Ekim, 1992, s. 27-33.
- Hicks, Herbert G., **Örgütlerin Yönetimi; Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, Çev: Osman Tekok, Bintuğ Aytek ve Birol Bumin, Sun Matbaası, Ankara 1975.
- Horine Larry, “Planing Sport Facilities”, **JOPERD**, January, 1987, s. 25.
- İhal, Emin, M., “İlişki Pazarlaması”, **Pazarlama Dünyası**, C. 10, S. 56 Mart/ Nisan 1996, s. 12.
- İmamoğlu, Faik A., “Fonksiyonel Açidan Spor Yönetiminin Anlam ve Önemi”, **GÜ Gazi Eğitim Fak. Der.**, C.8, S.1, 1993, s.24.
- İslamoğlu, Hamdi, “Hizmet Pazarlamasında Ürün Politikaları”, **Pazarlama Dünyası**, C: 9, S. 50, Mart/ Nisan 1995. S. 5.
- IPRA, **Halkla İlişkiler Raporu**, Çev: A. Fikret Işıkıyakar, AU AOF Yay., Eskişehir 1987.
- Jefkins, Frank, **Planned Press And Public Relations**, 3th Ed., Blackie Academic and Professional. Glasgow 1993.
- Jucias, Michael J., **Personnel Management**, 9th Ed., Home Wood Inc., Illinois 1979.
- Kadıbeşgil, Salim, **Halkla İlişkilere Nereden Başlanmalı?**, MediaCat Yay., 2. Baskı, Ankara 1998.
- Karahan, K., **Hizmet Pazarlaması**, Beta Basım Yay., İstanbul 2000.
- Karaküçük, Suat, **Rekreasyon-Boş Zamanları Değerlendirme, Kavram, Kapsam ve Bir Araştırma**, 2.Baskı, Seren Matb., Ankara 1997.
- Kazmier, Leonard J., **İşletme Yönetimi İlkeleri**, TODAİE Yay., Ankara 1979.
- Keskin, Gülümser, “Yaşam Kalitesinde Hizmet Kalitesinin Önemi- Belediye Toplu Taşımacılık Hizmetleri Üzerine Bir Uygulama”, **Pazarlama Dünyası**, C. 12, s. 67. Ocak/ şubat 1998, s. 22
- Kılıçbay, Ahmet, **Politika ve Ekonomi**, İş Bankası Kültür Yay., Ankara 1994.

- Kobu, Bülent, **Üretim Yönetimi**, İÜ İşletme Fak. Yay., 8. Baskı, İstanbul 1994.
- Koç, Burhan, TEDAŞ Ankara Gölbaşı Sosyal Tesisleri Yöneticisi İle Yapılan “Spor Tesislerinde Halkla İlişkiler” Konulu **Görüşme**, Ankara 26.3.1994.
- Koçel, Tamer, “Modern Yönetim Yaklaşımları”, **İş İdaresi**, AU AÖF Yay., Ankara 1987.
- Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, İÜ İşletme Fak. Yay., İstanbul 1989.
- Kotler, Philip Kotler, **Pazarlamanın Yeni Yüzü**, Capital Yönetim Dizisi:1, Cem Ofset, İstanbul 1998, s.6-9.
- Kotler, Philip, **Pazarlamanın Yeni Yüzü**, Capital Yönetim Dizisi: 1, Cem Ofset, İstanbul 1998.
- Kotler, Philip, “Ünlü Guru Kotler’den Pazarlamanın Yarını”, Gülşen Demirel’in Philip Kotler’le konuşması, **Capital Aylık Ekonomi Dergisi**, C. 4, 5. 8, 1998, s. 92-95.
- Kotler, Philip and Alan R. Andreasen, **Strategic Marketing for Nonprofit Organizations**, 3rd Ed., Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs, NJ 1987.
- Kotler, Philip and William Mindak, “Marketing and Public Relation”, **Journal of Marketing**, October 1978, s. 13-20.
- Kotler, Philip, **Marketing for Non-Profit Organizations**, 2nd Ed., Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey 1982.
- Kotler, Philip, Pazarlama Yönetimi Çözümleme, **Planlama ve Denetim**, C.2., Çev: Yaman, Erdal, 3. Baskı, Beta Basım Yay., İstanbul 1984.
- Kotler, Philip, **Principles of Marketing**, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, NJ 1980.
- Kotler, Philip, **Marketing Management: Analysis Planmng and Control**, 5th Ed., rentice Hall Englewood Cliffs, NJ 1984.
- Kurtuluş, Kemal, “Acımasız Rekabet ve Getirdikleri”, **Pazarlama Dünyası**, Yıl:7, S.38, Mart-Nisan 1993, s.2.
- Kurtuluş, Kemal, **Pazarlama Araştırmaları**, İÜ İşletme Pak. Yay., 4.Baskı, İstanbul 1992.
- Kurtuluş, Kemal, **Reklam Harcamaları**, İÜ İşletme Fak. Yay., İstanbul 1982.
- Lefebvre, R.G. and J.E. Flora, “Social Marketing and Public Health Intervention”, **Health Education Quarterly**, Vol:15, No:3, 1989, s.301.
- Leith, Larry M., “The Underlying Process of Athletic Administration”, **Physical Educator**, Vol:40, No:4, August 1986, s.212.
- Lobley, Derek, **Ekonomi**, Çev: M.S. Şener, MEB Yay., Ankara 1995.
- Lovelock, C.H., **Service Marketing**, Prentice Hall Ing. Englewood Cliffs, NJ 1984.

- Mallory, W.J., "A Task-Analytic Approach to Specifying Teach Training Needs", **Training and Development Journal**, Vol:36, No:9, Sept. 1982, s.66-68.
- Mardin, Betül, "Halkla İlişkilerin ABD'de Gelişimi ve Avrupa'ya Girişi", **Halkla İlişkiler Sempozyumu - 87**, AUBYYO ve TODAİE Yay., Ankara 1987, s. 21-26.
- Massie, J.L., **İşletme Yönetimi**, Çev: Şan Öz-Alp, Bayteş Yayıncılık, Eskişehir 1983.
- Mattelart, Armond, Reklamcılık, Yeni Yüzyıl Kitaplığı, İletişim Yay., Çev: Fatoş Ersoy, (Tarihsiz).
- McKenna, Regis, "Marketing
- Mc Kenna, Regis, "Marketing is Everything", **Consumer Marketing Strategies A Harward Business Review Paperback**, Boston 1991,s.3.
- Mc Gregor, Douglas, **The Human Side of Enterprise**, Mc Graw Hill Book Company, New York 1960", (Massie, 1983, s.99'daki alıntı).
- Mills, Peter, "Leisure Centres", **Quality in the Leisure Industry**, Longman Group, UK 1992.
- Moore, Deborah B. and Dianna P. Gray, "Marketing - The Blueprint for Successful Physical Education", **JOPERD**, January 1990, s. 24.
- MPM, **İşletme İdaresi**, MPM Endüstri Şb. Yay., Gürsoy Matb. San., Ankara 1969.
- Mucuk, İsmet, **Modern İşletmecilik**, Der Yay., İstanbul 1993.
- Newman, William H., **İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare**, Çev: Kenan Sürgit, TODAİE Yay., Ankara 1972.
- O'Sullivan, Ellen L., **Marketing for Parks, Recreation and Leisure**, Venture Publishing Inc., State College, PA 1991.
- Oğuzkan, Turhan, **Eğitim Terimleri Sözlüğü**, TDK Yay., Ankara 1974.
- Okay, Aydemir, "Mesenlik Bağışçılık ve Sponsorluk", **İÜ İletişim Fak. Der.**, 5.5, 1997, s.281-293.
- Olca, Baykal, "Pazarlama Verimliliğinin Artırılması", **Verimlilik Dergisi**, Sayı:4, 1991, s.361.
- Oluç, Mehmet, "Halkla İlişkiler ve Duyurum - Public Relation and Publicity", **Pazarlama Dünyası**, Yıl:4, S.19, Ocak/Şubat 1990, s.5.
- Oluç, Mehmet, "Pazarlama Sözcüğünün Ortaya Çıkması ve Pazarlama Düşüncesindeki Gelişme", **Pazarlama Dünyası**, Yıl:1, S.1, Ocak-Şubat 1987, s.4.
- Oluç, Mehmet, "Satış Tutundurma veya Satış Özendirme - Sale Promotion" **Pazarlama Dünyası**, Yıl:3, S.18, Kasım/Ara 1989, s.5.

- Oluç, Mehmet, **İşletme Organizasyonu ve Yönetimi**, 1 .Cilt, İÜ Yay., İstanbul, 1978.
- Orrick, James B., **Halkla İlişkiler**, AÜ SBF BYYO Yay., Çev: Oğuz Onaran, Ankara 1967
- Öçal, Tezer, **İktisat**, GÜ İİBF Yay., Ankara 1990.
- Öncü, Ayşe, **Örgüt Sosyolojisi**, Turhan Kitabevi, 2. Baskı, Ankara 1982.
- Özer, Kamil, **Antropometri: Sporda Morfolojik Planlama**, İstanbul 1989
- Özevren, Mina, **İşletmelerde Çalışma Saatleri Programları ve Marmara Bölgesindeki Uygulama**, Basisen Eğit. ve Kültür Yay., İstanbul 1987.
- Özkale, Lerzan, “Fiyatlandırma”, **Pazarlama Stratejileri**, Yeni Yüzyıl Kitaplığı, İletişim Yay., (yer ve tarih yok).
- Öztürk, Mercan ve Ziya Gül, **Halkla İlişkiler**, Ankara Büyükşehir Belediyesi BEM Yay., Ankara 1991, s.10-11.
- Öztürk, Sevgi Ayşe, “Pazarlama İletişiminde Gelişen bir Kavram: Destekleme Faaliyetleri - Sponsorluk”, **Pazarlama Dünyası**, Yıl:6, S.35, Eylül-Ekim 1992, s.3-6.
- Öztürk, Tanju, **Pazarlama Yönetimi**, İÜ İşletme Fak., Pazarlama Enst. Yay., 2. Baskı, İstanbul 1978.
- Pakdik, Oya, “Spor Tesislerinin Engelliler için Tasarımı”, **Türkiye’de Spor Tesislerinde Güncel Planlama Sorunları Sempozyumu**, Yıldız Üniversitesi, 19-20 Ekim 1989, İstanbul, s. 135-139.
- Paz, Benito C., Juan. D.G. Martinez ve Jose R. Cardallada, **Herkes İçin Sporun Geliştirilmesinde Avrupa İşbirliği- Bir Metoloji Denemesi**, Çev. Ayhan Gergin, M. Can Şipal ve Sadiye Demirel, GSB Yay., Ankara 1974.
- Pazarlama Dünyası, “Japonya’da Pazarlama”, **Pazarlama Dünyası**, Yıl:1, S.6, Kasım/Aralık, 1987, s.3-11.
- Peltekoğlu, Filiz Balta, **Halkla İlişkilere Giriş**, MÜ İletişim Fakültesi Yay., İstanbul 1993.
- Peşkircioğlu, Nurettin, “Hizmet Sektöründe Kalite, Kalite Güvencesi ve Sağlık Hizmetlerine Uygulaması”, **Verimlilik Dergisi**, Özel Sayı, 1993, s.141.
- Podol, Richard, “Sevk ve İdarenin Fonksiyonları”, Ergun Zoga, **İdarecilik ve Sanatı, Sevk ve İdare Derneği**, İstanbul 1973, s.110.
- Podol, Richard, “Teşkilat Nasıl Planlanır”, Ergun Zoga, **İdarecilik ve Sanatı, Sevk ve İdare Derneği**, İstanbul 1973, s.131

- Potter, J.C., **Beden Faaliyetleriyle Hastalıkların Önlenmesi**, Çev: Can Şipal, MEGSB Yay., Ankara 1986.
- Pound, Richard W., "Sponsorship and The Olympic Games", **Olympic Message**, No:24, July 1989, s.7-10.
- Rene, Henry A., **Marketing Public Relations, The Hows That Make it Work**, Iowa State University Press, AMES 1995.
- Ryans, Cyntina C. and William L. Shanklin, **Strategic Planning and Public Relations and Fund-raising in Higher Education**, The Scarecrow Press, Inc. Metuchen, NJ 1986.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, Uludağ Ün. İİBF Yay., 2. Baskı, Bursa 1993.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, **Personel Yönetimi, Politika ve Yönetmelikler**, 3. Baskı, Rota Ofset, Bursa 1994.
- Sağlam, Mehmet, **Örgütsel Değişme**, TODAİE Yay., Ankara 1978.
- Schein, Edgar H., **Örgütsel Psikoloji**, Çev: Aylin Sağtör ve Şan Öz-Alp, EİTİA Yay., Eskişehir 1976.
- Seçim, Hikmet, "Hastanelerde Halkla İlişkiler ve Sağlık Hizmetleri Temel Kanunu Tasarısı", **Halkla İlişkiler Sempozyumu-87**, TODAİE Yay. Ankara 1987, s.97-109.
- Seçim, Hikmet, "Reklamcılığa Genel Bakış", **Reklamcılık ve Satış Yönetimi**, AÜ AÖF Yay., Eskişehir 1992.
- Seçim, Hikmet, **Halkla İlişkiler**, AU AÖF. Yay. Eskişehir 1993.
- Serarslan, Zahit, "Spor Pazarlaması ve Boyutları", **Spor Bilimleri 1. Ulusal Sempozyumu Bildirileri**, Hacettepe Üni., 15-16 Mart 1990, s.220.
- Serarslan, Zahit, Spor Pazarlaması, Sporun Pazarlanmasında Pazarlama Tekniklerinden Yararlanma, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, MÜ Sağlık Bil. Enst., İstanbul 1990.
- Serarslan, Zahit, "Spor İşletmeciliği Üzerine Genel değerlendirmeler", **Spor Araştırmaları Dergisi**, C.1, S.2, 1998, s.93-105.
- Seyidoğlu, Halil, **Ekonomik Terimler Sözlüğü**, Gizem Yay., Ankara 1992.
- Sezgin, Selime, "Mamul Stratejileri", **Pazarlama Stratejileri**, Yeni Yüzyıl Kitaplığı, İletişim Yay., (yer ve tarih yok).
- Singer, Robert N., **Coaching, Athletics and Psychology**, McGraw Hill Company, NewYork, St. Louse, San Fransisco 1972.

- Star, Martin K., **Production Management Systems and Sythesis**, 2nd Ed., Prentice Hill mc. Englawood Cliffs, NJ 1972.
- Sürğit, Kenan, “Çağdaş Yönetim Anlayışı ve Yöneticilerin Amaç ve Politika Belirleme İşlevleri”, **Amme İdaresi Dergisi**, C.114, S.1, Mart 1981, s.16.
- Şahin, Mehmet, “Başlıca Yönetim Yaklaşımları”, **İş İdaresi**, AU AÖF Yay., Ankara 1987.
- Şahin, Mehmet, **İş İdaresinin Temel Kavramları**, AÜ AÖF Yay., Ankara 1986.
- Taşmektepligil, Yalçın ve Osman İmamoğlu., “Türkiye’de Kültürel Yapının Spora Etkisi Üzerine Düşünceler”, **GÜ Bed. Eğt. Spor Bil. Der.**, C. 1, 5.1, s.46.
- Tatar, Tefvik, **İşletmeciliğin Temel Kuralları**, GÜ Mühendislik Fak. Yay., (Tarihsiz), Ankara.
- Tatar, Tefvik, **Yatırımların Seçimi ve Değerlendirme Teknikleri**, GÜ İİBF Yay., Ankara 1993.
- Taymaz, Haydar, **Hizmet-içi Eğitim, Kavramlar, İlkeler, Yöntemler**, AÜEF Yay., Ankara 1981.
- Taşkın, Erdoğan, **Müşteri İlişkileri Eğitimi**, Papatya Yay, İstanbul 2000.
- Tetik, Serdar, “Pazarlamada İş Tanımı ve İşe Bağlılık”, **İşletme-Yönetim Dergisi**, Yıl:8, S.12, Şubat 1987, s.18-19.
- The Athletic Institute, A.A.H.P.E.R.D, **Planning Facilities for Athletic Physical Education and Recreation**, US. 1985.
- TMOK, **Olimpik Hareket**, TMOK Yay., İstanbul 1988.
- Tokol, Tuncer, **Pazarlama Yönetimi**, Akademi Kitabevi, Bursa 1983.
- Torkildsen, George, **Leisure and Recreation Management**, 3rd Ed., E and FM Spon, London 1993.
- Tortop, Nuri, Eyüp G. İsbir ve Burhan Aykaç, **Yönetim Bilimi**, Yargı Yay., Ankara 1993.
- Tosun, Kemal, **İşletme Yönetimi**, 1.Cilt, Fakülteler Matbaası, İstanbul 1974.
- Tse, K. David ve Peter C. Wilton, “Models of Consumer Satisfaction Formation: An Extension”, **Journal of Marketing Research**, Mayıs 1998, s. 204- 212
- Tutum, Cahit, **Personel Yönetimi**, TODAİE Yay., Ankara 1976.
- Unutulmaz, Osman ve İnci Varinli, “Hizmet Pazarlamasında Kalite”, **Turizm Eğitimi Konferansı**, (9-11 Aralık 1992), Turizm Eğt.Gn.Md.Yay., Ankara 1992, s.125-130.

- Uray, Nimet, “Tutundurma Karması”, **Pazarlama Stratejileri**, Yeni Yüzyıl Kitaplığı, İletişim Yay., (yer ve tarih yok).
- Urwick, L.F., **Managing Science or Art**, Çev: Türk Sevk ve İdare Derneği, Umumi Sevk ve İdare Serisi, Rigo Basımevi, İstanbul 1968.
- Usal, Alparslan, **Turizm Pazarlaması**, Okan Dağ.ve Yay., İzmir 1984.
- Uymaz, Hürriyet, “Sponsorluğu Sevdik”, **Hürriyet Gazetesi**, 28 Mart 1996, s.11.
- Üner, M., “Hizmet Pazarlamasında Pazarlama Karması Elemanları Değişiklik Gösterir mi?”, **Pazarlama Dünyası**, C. 8, S. 4, 1994, s. 6-9
- Üreten, Sevim,
- Üreten, Sevim, **Üretim/ İşlemler Yönetimi- Stratejik Kararlar ve Karar Modelleri**, 2. Baskı, Başar Ofset, Ankara 1999.
- Vavra,
- Voltmer, Edward F. and Arthur A. Esslinger, **The Organization and Administration of Physical Education**, Meredith Publishing Company, New York 1967.
- Wragg, David W., **The Public Relation Handbook**, 5th Ed., Blackwell Business Publishers, Oxford, UK 1992.
- Wakefield, Kirk. L, Jeffrey G. Blodgett and Hugh J. Sloan, “Measurement and Management of the Sportscape”, **Journal of Sports Management**, V. 10, 1996, s. 18.
- Yalçın, Selçuk, **Personel Yönetimi**, İşletme Fak. Yay., İstanbul 1991.
- Yusof, Amuniddin, “Planning and Decision Making in Sport Administration”, **Physical Educator**, Vol:44, No: 1, Late Winter 1986, s.264.
- Yükselen, Cemal, **Temel Pazarlama Bilgileri İlkeler Kavramlar Örnek Olaylar**, 2. Baskı, Adım Yay., Ankara 1994.
- Zoga, Ergun, **İdarecilik ve Sanatı**, Sevk ve İdare Derneği Yay., İÜ İstanbul 1973.
- Zorba, Erdal, **Herkes İçin Spor ve Fiziksel Uygunluk**, GSGM Yay. Ankara 1999.

İndeks

A	G
aidiyet duygusu, 119 aktif katılım, 65, 66, 69, 136 aktif yaklaşım, 70 Ankaragücü, 13 Atatürk Orman Çiftliği, 13 atıl kapasite, 95	Gençlerbirliği, 13 geniş inisiyatif, 72 Gönüllü koordinasyon, 44, 46
B	H
Basitleştirilmiş örgüt, 44 Belçika, 149 Bölümlere ayırma, 33 by-pass sistemi, 148	Hammadde kaynaklarına yakınlık, 11 herkes için spor, 9, 104, 151
C	I
Cömert hibe, 144	İkinci Dünya Savaşı, 146 İnformal örgüt, 34 İş analizi, 111 İş gerekleri, 111 İş tanımı, 111
D	J
demografik özellik, 14, 104 düşük esneklik, 72	Japon pazarlamacılar, 87
E	K
Eczacıbaşı, 145 ekonomik kayıp, 70 etkileme gücü, 39	kâr amacı gütmeyen örgütler, 137 Kısa süreli plan, 28 kısa süreli planlar, 28 Kontrol noktaları, 50 kurum kültürü, 131 kültür nosyonu, 15 kültürel yapı, 15 Kültürel Yapı, 137, 163
F	L
fiili talep, 89 fiyat yararı, 85 fiziki delil, 64, 98 Fonksiyonel bölümleme, 34	Liderlik, 38, 39, 40 liderlik tipleri, 39, 40, 41

M	X
Marjinal maliyet, 94 Müşteri ilişkileri, 134	X Teorisi, 41
N	Y
Newman, William H., 160	Y Teorisi, 41
O	
Orta süreli plan, 28 Orta süreli planlar, 28	
P	
Pazar bölümlemesi, 90 Pazara yakınlık, 12 Pazarlama anlayışı, 100 Pazarlama karması, 92, 93 Personel esnekliği, 121 Propaganda, 126	
R	
Rehberlik etme, 44, 46 Rekabete yönelik pazarlama, 103	
S	
Sanayi Devrimi, 58, 77, 107, 108 Sistem yaklaşımı, 108 Sorumluluk, 80 Sübvansiyon, 94	
U	
Uzun süreli planlar, 28	
Ü	
Üretime göre bölümleme, 34	

