

SPOR YÖNETİM BİLİMİNDE ÇOK YÖNLÜ ARAŞTIRMALAR: YÖNETSEL FAKTÖRLER

Editör: Doç. Dr. Mehmet İLKİM



DUJAA

**SPOR YÖNETİM BİLİMİNDE
ÇOK YÖNLÜ ARAŞTIRMALAR:
YÖNETSEL FAKTÖRLER**

EDİTÖR

Doç. Dr. Mehmet İLKİM



Spor Yönetim Biliminde Çok Yönlü Araştırmalar: Yönetmel Faktörler
Editör: Doç. Dr. Mehmet İLKİM

Genel Yayın Yönetmeni: Berkan Balpetek
Kapak ve Sayfa Tasarımı: Duvar Design
Yayın Tarihi: EKİM 2024
Yayıncı Sertifika No: 49837
ISBN: 978-625-6183-22-3

© Duvar Yayınları
853 Sokak No:13 P.10 Kemeraltı-Konak/İzmir
Tel: 0 232 484 88 68

www.duvar yayinlari.com
duvarkitabevi@gmail.com

İÇİNDEKİLER

1. Bölüm.....4

ULUSAL SPOR FEDERASYONLARININ BAĞIMSIZLIK SÜRECİ VE BUGÜNKÜ YAPISINA İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELER

Cengiz YAĞIZ, Ramazan SANLAV, Kadir YAĞIZ

2. Bölüm.....20

SPOR KULÜPLERİNDE MARKA YÖNETİMİ VE TAKIM İTİBARI: ETKİLEŞİMLER VE STRATEJİLER

Ahmet Nusret BULGURCUOĞLU

3. Bölüm37

ÇAĞDAŞ SPOR İŞLETMECİLİĞİNİN DÜNDEN BUGÜNE GELİŞİMİ

Ramazan SANLAV, Nursel KARAKUŞ

4. Bölüm55

SPOR YÖNETİMİNDE RİSK FAKTÖRLERİ VE RİSK YÖNETİMİ: KAPSAMLI BİR İNCELEME

Metin YILDIZ

5. Bölüm66

SPOR ORGANİZASYONLARINDA YAPAY ZEKANIN ROLÜ: YÖNETİM VE STRATEJİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRME

Remziye EŞİN

6. Bölüm80

TÜRK BASKETBOLUNDA SPONSOR EKSİKLİĞİ VE FİNANSAL ZORLUKLAR: KULÜPLERİN YÖNETİM AÇISINDAN İSTİKRARI İÇİN ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Berkehan KARTAL

1. Bölüm

ULUSAL SPOR FEDERASYONLARININ BAĞIMSIZLIK SÜRECİ VE BUGÜNKÜ YAPISINA İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELER

Cengiz YAĞIZ¹
Ramazan SANLAV²
Kadir YAĞIZ³

¹ Millî Eğitim Bakanlığı, yagizcengiz@hotmail.com

² Dr. Öğretim üyesi, Iğdır Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, ramazan.sanlav@igdir.edu.tr, ORCHID:

³ Dr. Öğretim Üyesi, Iğdır Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi,
kadir.yagiz@igdir.edu.tr, ORCHID: 0000-0002-6465-9678

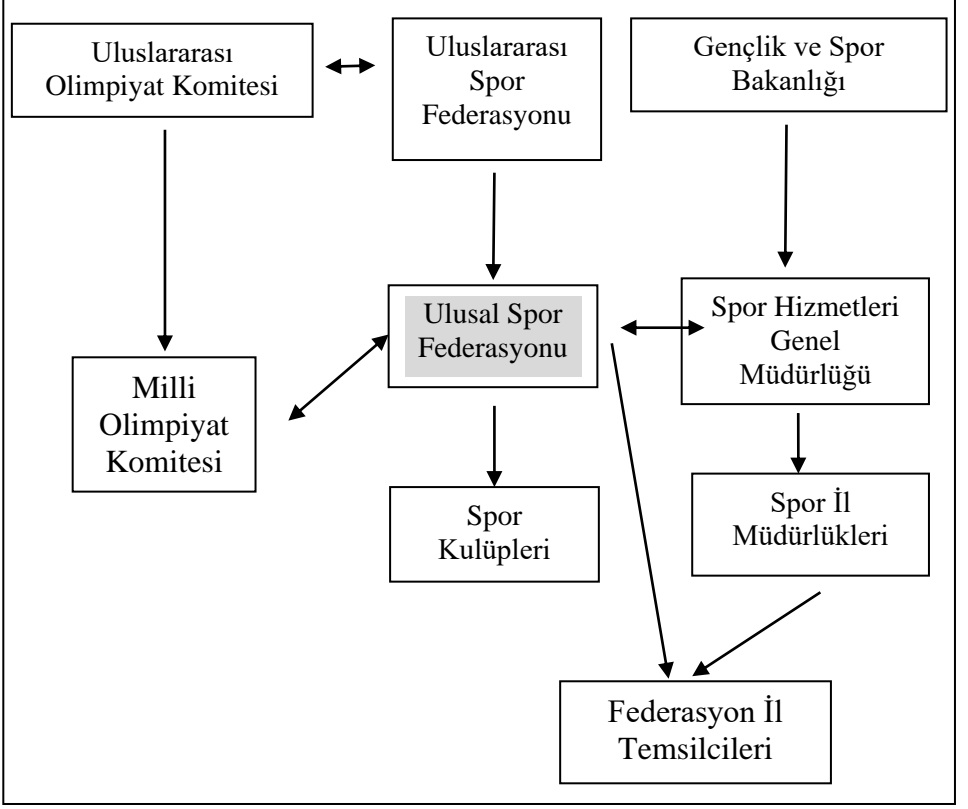
GİRİŞ

Spor ve örgütleri, dünyada her kesimden kitleleri peşinden büyük bir tutkuyla koşturan, birçok farklı türde sınıflandırılabilen, farklı organizasyonların çatısı altında yapılanmış karmaşık bir sistemi oluşturmaktadır. Bu sistem içerisinde uluslararası kabul edilmiş sporun kurallarının uygulanması, branş sporunun kitlelere teşvik edilmesi, yaygınlaştırılması ve yarışmalarının organize edilmesinden, üst düzey spor etkinliklerinde ülkemizi temsil etmeye varıncaya kadar, ulusal spor federasyonlarının (USF) önemli görevleri bulunmaktadır. Bu bakımdan ülke sporunun gelişmesinde bir sivil toplum örgütü olarak görülen USF' ları, ülke sporunun yönetilmesinde önemli bir rol oynamaktadırlar. USF' nın daha verimli ve etkin olabilmelerinde nasıl yapılanmalarının ve yönetilmelerinin gerektiği geçmişte olduğu gibi bugünde tartışmaların odak konularından biridir. Dolayısıyla, bu çalışmanın amacı, sporun uluslararası ve ulusal yönetimi içinde USF' nın rolünü daha iyi anlamak, işleyişlerinin daha demokratik olması ve işlevlerini yerine getirebilmelerinde daha etkin olmalarına dair bir tartışmayı açmaktır.

Bu amaçla, USF' nın varlığını ve rolünü daha iyi anlayabilmek için, ilk bölümde, ülkemizde USF' nın gelişimine, bağımsızlık sürecine ve bugün ki yapısına yer verilecektir. İkinci ve üçüncü bölümlerde ise sırasıyla, USF' nın işleyişine yönelik tartışmalara ve bu bilgiler ışığında sonuç ve önerilere yer verilecektir. Bu çalışmanın, politik ve popüler anlamda sürekli gündemde olan ancak akademik araştırmalar bakımından oldukça az ilgi gösterilen USF' nın yapılarına ilişkin tartışmalara ve ilerideki akademik araştırmalara ışık tutacağı varsayılmaktadır.

ULUSAL SPOR FEDERASYONLARININ BAĞIMSIZLIK SÜRECİ

USF, genel olarak, kendi branşlarının uluslararası spor federasyonun ülke içindeki temsilciliğini yapmak, uluslararası spor federasyonun teknik kurallarına uygun olarak yurt içinde yarışmaları düzenlemek, denetlemek, spor dalını yurt içinde tanıtmak ve yaymak, hakem, antrenör ve sporcuların yetiştirilmesini ve görevlendirilmelerini sağlamak, milli takımlar oluşturmak gibi ülke sporunun gelişmesi açısından çok önemli sorumluluklara ve görevlere sahiptir. Dolayısıyla, USF' ı uluslararası spor federasyonlarının denetimi ve genelde kendi devletlerinin desteği altında uluslararası spor sisteminin sürdürülebilmesi için hayati öneme sahip kurumlardır. Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü, spora ilişkin anayasamızın 59. Maddesinin özellikle spor branşlarına yönelik kısmının hayata geçirilmesini bir anlamda USF' na bırakmıştır. Şekil 1' de bugünkü şekliyle USF' nın uluslararası ve ulusal spor sistemi içindeki konumu tasvir edilmiştir.



Şekil 1. Uluslararası ve Ulusal Spor Sistemi İçinde Ulusal Spor Federasyonlarının Konumu

Türkiye’de USF’ nin kuruluşu Cumhuriyetin ilk yıllarına dayanmakta ve özellikle Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı döneminde son derece demokratik ve bağımsız bir yapı olarak gönüllüler tarafından örgütlenmiş bir yapı şeklinde bulunmaktaydılar. Ancak, özellikle 1938’ den sonra ülkemizde spor ve kurumlarına devletin ağırlığını koyması neticesinde, uzunca bir süre, federasyon başkanlarının seçimle iş başına gelmesi sürecine kadar, spor federasyonlarının Spor Bakanlığının ya da Spor Genel Müdürlüğünün bir dairesi ve federasyon başkanlarının ise atamalı-gönüllü yapısıyla bir fahri memur statüsü görünümünde olduğunu söylemek mümkündür. Uluslararası spor federasyonlarının ve özellikle Uluslararası Olimpiyat Komitesinin USF’ nin hükümetlerden bağımsız ve kendi kendilerini yönetebilen gönüllülerden oluşmasına yönelik söylem ve baskılarının yanı sıra hızlı ve yerinde yönetim anlayışının ve sivilleşme çabalarının artması neticesinde, ilk olarak 1988 yılında 3461 sayılı kanunla Profesyonel Futbolun Özel bir yapıya ve ardından 1992 yılında 813 sayılı yasa ile özerk bir yapıya kavuşması

sağlanmıştır (İmamoğlu, 2011). Aynı dönemlerde, diğer amatör spor federasyonlarının da özerkleştirilmesi gündeme gelse, alt yapı yetersizlikleri gibi bazı nedenlerle bu federasyonlar için özerkleşme gerçekleşmemiştir ancak 1993 yılında yapılan bir yönetmelik değişikliğiyle amatör spor federasyonlarının başkanlarının da seçimle iş başı yapmasının önü açılmıştır (İmamoğlu, 2011). Bu değişiklikle federasyon başkanı ve yönetiminin seçimle iş başına gelmesine rağmen alınan kararlarının Spor Genel Müdürlüğü tarafından onaylanmasını gerektirmesi nedeniyle tam bir bağımsızlığa kavuşmuş olduklarını söyleyemeyiz ancak bu yarı-özerk durum dahi o günün şartlarında bağımsızlık için atılmış önemli bir adım olarak görülebilir (Çolakoğlu & Erturan, 2009). Bu zaman zarfında 13 Eylül 2001 tarih ve 24522 sayılı resmî gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren Sponsorluk Yasası ve 04.03.2004 tarihinde 3289 sayılı kanuna dayanılarak çıkarılan sponsorluk yönetmeliği ise, USF' nin özerkleşmesi yönündeki ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik önemli bir adım olarak uygulamaya geçirilmiştir.

USF' nin bağımsızlaştırılması yolundaki en önemli köşe taşlarından birini 04.03.2004 tarih ve 5105 sayılı “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun İle Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun” ile 3289 sayılı kanunda yapılan değişiklikler ve eklemeler oluşturmuştur. 5105 sayılı kanunun (resmigazete.gov.tr, 2004) birinci maddesi, 3289 sayılı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunun ek 3. maddesinin madde başlığı “ödül ve sponsorluk” olarak değiştirilmiş ve maddenin sonuna ulusal ve uluslararası spor hizmet ve faaliyetlerini destekleyecek gerçek ve tüzel kişilere sponsorluk yolunu açan fıkralar eklenmiştir. Aynı kanunun ikinci maddesi ise 3289 sayılı kanuna ek 9. Maddeyle “özerklik” başlığını eklemiştir. 9. Madde şu şekildedir “Federasyonlara, talepte bulunmaları durumunda Merkez Danışma Kurulunun uygun görüşü, Genel Müdürlüğün bağlı olduğu Bakanın teklifi ve Başbakanın onayı ile idarî ve malî özerklik verilebilir. Federasyonun kuruluşuna ilişkin kararın, Resmî Gazetede yayımlanması ile tüzel kişilik kazanılır”. Yine bu maddenin devamında, özerk federasyonların organlarının hazırlayacakları ana statülerine bağlı olarak genel kurul tarafından seçimle belirleneceği, her türlü kararlarını bu organlar aracılığıyla alacakları, bütçesinin genel kurul tarafından onaylanacağı ve ibra edileceği, bir federasyonun özerk olabilmesi için hangi kriterlerin dikkate alınacağı, özerk federasyonların Spor Genel Müdürlüğü Çerçeve Statüsüne bağlı kalarak ana statülerini oluşturmaları, federasyonlar, kulüpler, sporcular ve genel müdürlük ve diğer ilgili kişi ve organlar arasındaki itirazları değerlendirecek Tahkim Kurulunun yapısını düzenlenmesine ve diğer birimlerle olan ilişkisine ve federasyonların bütçesinin oluşturulmasına dair tüm düzenlemelere yer verilmiştir. Aşağıda, Tablo 1’ de Türkiye’de faaliyet gösteren olimpiik yaz sporları federasyonları, Tablo 2’ de kış olimpiik sporları federasyonları

ve Tablo 3' de olimpiik olmayan spor federasyonlarının kuruluş tarihleri ve statüleri gösterilmektedir.

Tablo 1. Olimpiik Yaz Sporları Federasyonlarının Kuruluş Tarihleri ve Statüleri

Federasyon	Kuruluş Tarihi	Özerklik Tarihi
Türkiye Atıcılık ve Avcılık Federasyonu	1923	2006
Türkiye Atletizm Federasyonu	1922	2007
Türkiye Badminton Federasyonu	1991	2006
Türkiye Basketbol Federasyonu	1958	2004
Türkiye Binicilik Federasyonu	1923	2007
Türkiye Bisiklet Federasyonu	1923	2007
Türkiye Boks Federasyonu	1942	2007
Türkiye Cimnastik Federasyonu	1957	2007
Türkiye Dağcılık Federasyonu	1966	2007
Türkiye Eskrim Federasyonu	1923	2007
Türkiye Futbol Federasyonu	1923	1992
Türkiye Gelişmekte Olan Spor Branşları Federasyonu	2007	Özerk değil
Türkiye Golf Federasyonu	1996	2007
Türkiye Güreş Federasyonu	1923	2006
Türkiye Halter Federasyonu	1956	2006
Türkiye Hentbol Federasyonu	1976	2006
Türkiye Hokey Federasyonu	2002	2006
Türkiye Judo Federasyonu	1962	2006
Türkiye Kano Federasyonu	2002	2006
Türkiye Karate Federasyonu	1981	2006
Türkiye Kaykay Federasyonu	2017	Özerk değil
Türkiye Kürek Federasyonu	1957	2004
Türkiye Masa Tenisi Federasyonu	1966	2006
Türkiye Modern Pentatlon Federasyonu	2001	2006
Türkiye Okçuluk Federasyonu	1961	2006
Türkiye Ragbi Federasyonu	2001	2006
Türkiye Sutopu Federasyonu	1923	2006
Türkiye Taekwondo Federasyonu	1968	2006
Türkiye Tenis Federasyonu	1953	2004
Türkiye Triatlon Federasyonu	2001	2006
Türkiye Voleybol Federasyonu	1958	2005
Türkiye Yelken Federasyonu	1957	2006
Türkiye Yüzme Federasyon	1957	2006

Erdoğan (2021)' den uyarlanmıştır.

Tablo 2. Olimpik Kış Sporları Federasyonlarının Kuruluş Tarihleri ve Statüleri

Federasyon	Kuruluş Tarihi	Özerklik Tarihi
Türkiye Buz Hokeyi Federasyonu	1991	2006
Türkiye Buz Pateni Federasyonu	1991	2006
Türkiye Curling Federasyonu	2015	Özerk değil
Türkiye Kayak Federasyonu	1939	2006
Türkiye Kızak Federasyonu	2008	Özerk değil

Erdoğan (2021)' den uyarlanmıştır.

Tablo 3. Olimpik Olmayan Spor Federasyonlarının Kuruluş Tarihleri ve Statüleri

Federasyon	Kuruluş Tarihi	Özerklik Tarihi
Türkiye Bedensel Engelliler Spor Federasyonu	1990	2006
Türkiye Bilardo Federasyonu	1993	2006
Türkiye Bocce Bowling Dart Federasyonu	2005	2006
Türkiye Briç Federasyonu	1997	2005
Türkiye Dans Sporları Federasyonu	2006	2006
Türkiye E-Spor Federasyonu	2001	Özerk değil
Türkiye Geleneksel Spor Dalları Federasyonu	1996	Özerk değil
Türkiye Geleneksel Türk Okçuluk Federasyonu	2019	2019
Türkiye Görme Engelliler Spor Federasyonu	2000	2007
Türkiye Halk Oyunları Federasyonu	2001	2006
Türkiye Hava Sporları Federasyonu	2008	Özerk değil
Türkiye Herkes için Spor Federasyonu	1990	2006
Türkiye İşitme Engelliler Spor Federasyonu	2000	Özerk değil
Türkiye İzcilik Federasyonu	19992	2006
Türkiye Kick Boks Federasyonu	1994	2006
Türkiye Motosiklet Federasyonu	2003	2004
Türkiye Muay Thai Federasyonu	2006	2009
Türkiye Okul Sporları Federasyonu	2005	2006
Türkiye Oryantiring Federasyonu	2006	2007
Türkiye Otomobil Sporları Federasyonu	1991	2006
Türkiye Özel Sporcular Spor Federasyonu	2000	Özerk değil
Türkiye Rafting Federasyonu	2018	Özerk değil
Türkiye Satranç Federasyonu	1991	2006
Türkiye Sualtı Sporları Federasyonu	2006	2006
Türkiye Üniversite Sporları Federasyonu	1996	2006
Türkiye Vücut Geliştirme, Fitness ve Bilek Güreşi Federasyonu	1991	2004
Türkiye Wushu Kung Fu Federasyonu	2006	2009

Erdoğan (2021)' den uyarlanmıştır.

Yapılan bu özerklik sonrasında da kanunlarda tekrar değişikliklere gidilmiştir. 12 Nisan 2011 tarihinde resmî gazetede yayınlanan Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasında Dair 6216 sayılı kanunda “özerk” federasyonlar ibaresi “bağımsız” federasyonlar olarak değiştirilmiş ve Spor Genel Müdürlüğü Çerçeve Statüsünü belirleyen bazı fıkralar eklenmiştir (resmigazete.gov.tr, 2011). Bu kanundaki maddelerin detayları 19 Temmuz 2012 yılında resmî gazetede yayınlanan “Bağımsız Spor Federasyonları Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik” (çerçeve statü) ile detaylandırılmıştır.

Bağımsız Spor Federasyonları Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmeliğin (resmigazete.gov.tr, 2012) önemli noktalarını aşağıda şu şekilde özetleyebiliriz:

Yönetmeliğin 5. Maddesi federasyonların kuruluşu ile ilgilidir ve bu maddenin birinci fıkrası “Federasyon, Merkez Danışma Kurulunun uygun görüşü, Bakanın teklifi ve Başbakanın kararı ile kurulur ve kararın Resmî Gazete’ de yayımlanması ile tüzel kişilik kazanır. Federasyonlar özel hukuk hükümlerine tabidir” şeklindedir.

6. Madde de ise federasyonun görev ve yetkilerine yer verilmiştir. Spor dalı ile ilgili faaliyetleri ulusal ve uluslararası kurallara göre yürütmek, spor dalının gelişmesini, her yaş gurubunda yapılmasını ve ülke genelinde yaygınlaşmasını sağlamak, federasyonu teşkilatlandırmak, federasyonu uluslararası faaliyetlerde temsil etmek, Tahkim Kurulu kararlarını uygulamak, yüksek performanslı sporcu yetiştirmek, spor kulüplerinin ilgili spor dalına katılım işlemlerini, sporcu, antrenör ve hakemlerin tescil veya vize işlemlerini yapmak, uluslararası federasyonun izni ile uluslararası kurs, seminer, panel, sempozyum ve spor organizasyonları düzenlemek, federasyonun yıllık ve dört yıllık master ve stratejik planını, performans programını içeren taahhünameyi bakana sunmak gibi görevler, daha bir çok görev ve yetkiler arasından bazılarıdır.

Yönetmeliğin 7. Maddesi federasyonların teşkilatlanmasına yönelik hususları kapsamaktadır ve federasyonun merkez teşkilatının genel kurul, yönetim kurulu, denetim kurulu, disiplin kurulu ve genel sekterlikten oluştuğu belirtilmiştir. Yönetmeliğin 8. Maddesi Genel kurulun nasıl teşkil edileceğine ilişkin önemli hususları içermektedir. Burada en önemli husulardan birisi genel kurul üye sayısının belirlenmesinde federasyonların olimpik branş olup olmadığına göre üye sayısının belirlenmesidir. Buna göre, olimpik ve paralimpik spor dallarında üye sayısı 150’ den az 300’ den fazla; diğer spor dallarında ise 100’ den az 200’ den fazla olamaz şeklinde sınırlama getirilmiştir. Bununla beraber, genel kurulda hangi statüdeki kulüplerin, diğer ilgili kurumlardaki temsilcilerin, eski sporcu, hakem ve antrenörlerin, uluslararası

spor federasyonlarının yönetim kurulunda olan üyelerin genel kurul üyesi olabileceği gibi huşulara yer verilmiştir.

Madde 9' da genel kurulun görevlerine yer verilmiştir. Buna göre genel kurulun ana statüyü yapmak, başkan, yönetim, denetim ve disiplin kurulu üyelerini seçmek, bütçeyi onaylamak ve ibra etmek, faaliyet raporlarını ve mali raporları ibra etmek gibi önemli görevleri bulunmaktadır. Madde 10' da olağan ve olağanüstü genel kuru toplantılarının nasıl yapılacağına ilişkin huşulara yer verilmiştir. Olağan kurulun olimpiyat oyunlarının hemen ardından, olağanüstü kurulun ise denetim görevi sonucu görevde kalması sakıncalı görülen federasyon başkanı ve yönetim kurulu üyelerinin hakkında karar almak üzere bakanın isteği üzerine, federasyon başkanının istifası üzerine ve genel kurul üye çoğunluğunun %40' nın noter kanalıyla yazılı müracaatı ve daha birkaç farklı neden dolayı olabileceği belirlenmiştir. Ayrıca Mali genel kurulun iki yılda bir yapılacağı hususuna yer verilmiştir.

Yönetmeliğin 11. Maddesi Federasyon başkanı olacaklarda aranan şartları, 12. Maddesi federasyon genel sekreterliğinin görev ve çalışma usullerini, 13. Madde federasyon il temsilcilerinin seçilme ve görevlerini 14. Madde federasyonların Spor Genel Müdürlüğü ile olan ilişkilerini düzenleyen huşuları kapsamaktadır. 15. Madde de federasyonun gelirleri, 16. Madde de muhasebe ve raporlama sistemi, 17 madde de denetim hususu ve son olarak 18. Madde de disiplin işlemlerine ilişkin hususlara yer verilmiştir.

ULUSAL SPOR FEDERASYONLARININ BUGÜNKÜ YAPISI

Yukarıda bahsedilen tüm bu gelişmeler şüphesiz USF' nın idari ve mali yönden bağımsızlaşmaları, faaliyetlerinde daha hızlı ve yerinde yönetilmeleri bakımından önemli ilerlemeler sağlamış olsa da spor kulüplerinin ve federasyonlarının arzu edilir düzeyde gelir kaynağı sağlayabilmeleri aynı hızda ilerlememiştir. Özellikle profesyonel spor kulüpleri bağlamında, elbette ülkemizde kulüpleşmenin arkasında dernekleşme zorunluluğunun olması ve bunun getirdiği bir takım mali sınırlıklar ve ayrıca spor kulüplerinin ve USF' nın iyi yönetilemeyişlerinden ya da ölçsüz ve denetimsiz harcamalarından kaynaklanan borçlanmaları bu durumun önemli faktörlerini oluşturmuştur.

Diğer yandan son yirmi yılda, Avrupa' da Futbol kulüplerinin şirketleşmeye yönelmeleri ve UEFA' nın önemli yaptırım ve sıkı denetimleri kulüplerin gücünün ve sporcularının transferlerinin astronomik rakamlara ulaşmasına yol açmış ve bu durum karşısında ülkemizdeki spor kulüplerinin rekabet düzeyi oldukça gerilere düşmüştü. Dolayısıyla, bu yarıştan kopmamak ve özellikle dernekleşme ve mali sorunlarının üstesinde gelmek için yeniden yapılanmak zorunlu bir hal almıştı. Bu amaçla 2020 yılında Gençlik ve Spor Bakanlığı

tarafından 91 federasyon temsilcisi, 175 spor kulübü temsilcisi, 13 birlik ve komite temsilcisi, çok sayıda basın mensubu ve bakanlık temsilcilerinin bir araya gelmesiyle Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları çalıştay yapılmış; bu çalıştay neticesinde Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları taslak metini ortaya koyulmuştu (sporkanunu.gsb.gov.tr, 2002). Sonrasında, bu çalıştay da ortaya koyulan taslak metin, 10.07.2018 tarihli ve 30474 sayılı “1 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesine” uygun olarak tekrar teşkilatlandırılan Gençlik ve Spor Bakanlığıyla uyumlu olması bakımından, 26.04.2022 tarihinde 7405 sayı numarası ile “Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu” (SKSFK) şeklinde resmî gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir (mevzuat.gov.tr., anonim1). 7405 sayılı kanunun en önemli özelliği, spor kulüpleri ve spor federasyonlarını düzenleyen müstakil bir kanun olarak ortaya koyulmuş olması ve spor kulüplerinin ilk olarak dernek statüsünde kurulması zorunluluğunu ortadan kaldırarak doğrudan spor kulübü olarak kurulmaları ve Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğüne tescil edilmelerine imkân sağlamış olmasıdır.

Bu çalışmanın odak konusu olan USF bakımından ise SKSFK kapsamında yine önemli değişiklikler söz konusu olmuştur. Daha önce çerçeve statüde federasyonların kuruluşuna ilişkin olarak 5. Maddenin 1. Fıkrasında “Federasyon, Merkez Danışma Kurulunun uygun görüşü, Bakanın teklifi ve Başbakanın kararı ile kurulur ve kararın Resmî Gazete’ de yayımlanması ile tüzel kişilik kazanır. Federasyonlar özel hukuk hükümlerine tabidir” ifadesi değiştirilmiş; yeni kanunda federasyonun kuruluş ve teşkilatını tanımlayan 26. Maddenin 1. Fıkrasında “Spor federasyonları, spor dalı ile ilgili faaliyetleri yürütmek üzere kanunla veya Cumhurbaşkanlığı kararnamesi ile kurulur ve kanun veya Cumhurbaşkanlığı kararnamesinin Resmî Gazete’ de yayımlanması ile tüzel kişilik kazanır” ve spor dallarının tespitine yönelik 45. Maddede ise “Spor dalları Bakanlık tarafından belirlenir ve teknik ve idari bakımdan spor federasyonlarına bağlanır” şeklindedir. Ayrıca, 26. Maddenin 3. Fıkrasında “Yeni kurulan spor federasyonlarının kuruluş ana statüleri Bakanlık tarafından hazırlanır” (mevzuat.gov.tr., anonim1) şeklinde düzenlenmiştir. Anlaşılacağı üzere, federasyonun kurulması konusunda merkez danışma kurulunun önerisi kaldırılmış ve doğrudan kanunla ve Cumhurbaşkanlığı kararnamesine ve Spor Bakanlığına bırakılmıştır. Diğer yandan daha önce federasyonların kontrolünde olan ana statülerin hazırlanması da Spor Bakanlığına verilmiştir.

SKSFK kapsamında getirilen önemli bir açıklık ta 28. Maddede genel kurulun nasıl toplanacağına ilişkin yapılmış düzenlemedir. Bu maddenin 1. Fıkrası, “Genel kurulun toplanması, delegelerin belirlenmesi, divanın oluşturulması, delege listesine yapılacak itirazlar, yönetim, denetim ve disiplin

kurulu aday listelerinin oluşturulması, seçimlerin yapılması ve oyların sayımı ile ilgili temel usul ve esaslar Bakanlık tarafından çıkarılacak yönetmelikle, diğer hususlar ana statüyle belirlenir” (mevzuat.gov.tr., anonim1) şeklinde düzenlenmiştir. Oysa eski çerçeve statüde bu husus “Genel kurulun toplanması ile ilgili her türlü işlemler yönetim kurulunca yürütülür” şeklindeydi.

SKSFK’ nun Genel Kurulun Görevlerine ilişkin 30. Maddesine de önemli eklemeler yapılmıştır. Buna göre, genel kurulun yetkisine “Bakanlığın onayına sunulmak üzere spor federasyonuna yeni spor dalı bağlanmasını veya ayrılmasını teklif etmek” ve “Bakanlığın onayı ile profesyonel şube kurulmasına karar vermek” gibi önemli görevler verilmiştir.

SKSFK’ nun Yönetim kuruluna ilişkin 31. Maddesi ve Disiplin kurulunun teşkiline ilişkin 32. Maddelerinde de önemli düzeltmeler gerçekleşmiştir. Önceki çerçeve statüde federasyon yönetim kurulu yedi üyeden az on beş üyeden fazla olamaz şeklindeyken, bu husus yeni kanunda federasyon başkanı dahil on bir asil üye ve on bir yedek üyeden oluşur şeklinde değiştirilmiştir. Ayrıca, federasyonların yönetim kurullarında faal sporculuğu 1 yıl önce bırakmış olmak kaydıyla en az iki milli sporcunun, milli sporcusu bulunmayan federasyonlarda lisanslı sporcu olmuş olanların dahil edilmesi zorunluluğu da getirilmiştir. Çerçeve statüde disiplin kuruluna ilişkin en az üç en fazla beş üye koşulu da beş asil ve beş yedek üye şeklinde değiştirilmiştir.

SKSFK’ nun 34. Maddesinde, önceki çerçeve statüsüne göre federasyon başkanı olacak adaylarda aranan şartlara ilişkin bazı değişiklikler yapılmıştır. Aday olabilmek için daha önce genel kurul üyelerinin en az %15 yazılı imza teklifi aranırken bu %10’ a düşürülmüş ve adayların müracaat için yatırmaları gereken miktarı daha önce federasyon yönetim kurulu belirlerken, yeni kanunda ücretin belirlenmesi spor bakanlığına bırakılmıştır. Bu konuda getirilen önemli bir hususta, federasyon başkanlarının üst üste ya da aralıklı olarak üç defadan fazla aynı federasyonda başkanlık yapamayacaklarına ilişkin getirilmiş sınırlamadır. Tüm bunların yanı sıra, yeni kanunda 40. Maddeyle, spor federasyonlarının mal edinme ve tahsisine ilişkin; 41. Madde de harcama ve belge düzenlemelerine ilişkin, 42. Madde de bakanlık denetimi, incelemesi ve soruşturmasına ilişkin ve 43. Madde de ise spor federasyonlarının bütçe ve harcama ilkelerine ilişkin ayrıntılı düzenlemeler gerçekleştirilmiştir.

TARTIŞMA

Ulusal spor sisteminin yeniden organize edilmesi tartışmaları içerisinde en dikkat çeken ve üzerinde durulan konuların başında hiç şüphesiz ulusal spor federasyonlarının özerklik yapısının nasıl olacağı ve federasyon başkanlığı seçimlerinin nasıl yapılacağı konuları olmuştur. Birçok kanun düzenlemeleri ve eklemeleri şeklinde değiştirilerek bugüne kadar gelen USF' nin iş ve işleyişlerine ilişkin olarak en son yapılan kapsamlı kanun SKSFK olmuştur. Bu kanunun çıkmasında ana etken, özellikle profesyonel spor kulüplerinin ve diğer kulüplerin karşı karşıya kaldığı mali sorunlara çözüm getirmek olsa da daha önce çerçeve statüde USF' nin yapısına ilişkin olarak eksik ya da muallak kalmış diyebileceğimiz noktaların tekrar düzenlenmesi de nedenlerinden biridir. SKSFK ile Türk sporu yeni bir döneme girmiştir. Şüphesiz SKSFK, spor kulüplerinin ve USF' nin yapılarına ve işleyişlerine yönelik hususları, önceki dönemlerdeki kanunlardan çok daha ileri bir noktaya taşımışsa da hala Türk sporunun daha ileri ve demokratik bir noktaya gelmesi bakımından eksik kalmış noktaları da barındırmaktadır.

İlk olarak söylemek gerekir ki SKSFK getirdiği en önemli değişikliklerden biri, spor kulüplerinin kuruluşu ve tesciline ilişkindir. Spor kulüpleri önceden 5253 sayılı dernekler kanunu ile dernek olarak kurularak önce iç işleri bakanlığına ve sonra gençlik ve spor bakanlığına tescil yaptırdıktan sonra spor kulübü vasfını alabiliyordu. SKSFK ile yapılan düzenleme, spor kulüplerinin dernek olarak kurulma zorunluluğunu ortadan kaldırmış doğrudan spor kulübü olarak kurularak gençlik ve spor bakanlığına tesciline ve bu şekilde tüzel kişilik kazanmasına olanak sağlamıştır. Bu yapısal anlamda önemli bir ilerlemedir.

3289 sayılı kanuna ilişkin olarak oluşturulmuş önceki çerçeve statüde, genel kurulun toplanması ve ilgili her türlü işlemler yönetim kurulunca yürütülmekteydi. Divanın oluşturulma usullerinden, delege listesine kadar yapılacak tüm itirazlar önceden doğrudan ilgili USF' na yapılmaktaydı ve bu fiilen mevcut federasyonlara muhalif olan ve kongrede yarışmak isteyen adaylar ve delegeler için olumsuz ve dezavantajlı koşullar oluşturmaktaydı. Önceki dönemlerde birçok USF seçimlerinde bu noktada yaşanan problemler basında yer almıştır. Dolayısıyla, SKSFK' nun 1. Fıkrasında genel kurulun toplanması, yönetim, denetim, disiplin kurulu aday listelerinin oluşturulması ve delege listesine yapılacak itirazlarla ilgili usul ve esasların bakanlık tarafından çıkarılacak yönetmeliğe bırakılması bu anlamda yerinde bir düzenleme olarak değerlendirilebilir.

USF' nin yönetim kurullarının kaç kişiden oluşacağına ilişkin yapılan net düzenlemede SKSFK' nun getirdiği önemli değişikliktir. Önceki çerçeve statüde “yedi üyeden az on beş üyeden fazla olmaz” ifadesi çelişkili ve muallak

bir durumu ve federasyonlar arasında çok farklı yönetim kurullarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır, yeni kanunda “federasyon başkanı dahil on bir asil ve on bir yedek üyeden oluşur” ifadesi bu konuya bir netlik kazandırmıştır. Diğer yandan, federasyon yönetim kurullarında faal sporculuğu bir yıl önce bırakmış olma koşuluyla en az iki milli; yoksa lisanslı sporcu olmuş olanlar arasından sporcuların dahil edilmesi, yönetim kurullarının fahri ve sembolik niteliğinin, işe emek vermiş, işin içinden gelen insanlarla güçlendirilerek gerçek niteliğine dönüşmesinde önemli bir katkı sağlamıştır.

SKSFK’ nun 34. Maddesi federasyon başkanı adayları olacaklar için önemli bir düzenleme getirmiştir. Bu kapsamda, federasyon başkanlarının aday olabilmek için genel kurul üyelerinden toplaması gereken en az %15 yazılı imza teklifi sayısı, %10’a düşürülmüş; adayların başvuru için yatırmaları gereken ücretin miktarının belirlenmesi spor bakanlığına bırakılmıştır. Elbette ciddi ve genel kurul üyelerinin belirli bir düzeyde teveccüh gösterdiği niteliklerde adayların makul seviyelerde bir imza sayısı ile aday olabilmeleri makul görülebilir. Bunla beraber, genel kurulu oluşturan sınırlı sayıdaki 150-300 delege arasında, spor kulüpleri dışında önemli sayıda delegenin olması ve bu delegelerin spor bakanlığına bağlı ya da yönlendirmesine açık pozisyonlardaki delegelerden oluşması, imza teklif sayısının %10 a bile düşürülmüş olsa, fiilen uygulamada güçlükler yaratmaktadır. Özellikle, son on yılda, USF’ nin seçimleri incelendiğinde, çok az sayıda USF’ nin seçimlerinin çok adaylı geçtiği ve büyük bir kısmında ise tek adaylı seçimlerin gerçekleştirilmiş olduğu görülebilecektir. Bu nedenle %10 imza teklifinin sadece spor kulüplerinin delegeleri arasından toplanmasıyla sınırlandırılması belki federasyon seçimlerinde yarışacak adayların daha demokratik katılımlarına imkân sağlayabilecektir.

SKSFK’ nun federasyon başkanlarının üst üste ya da aralıklı olarak üç defadan fazla aynı federasyonda başkanlık yapamayacaklarına ilişkin getirilen kısıtlama üzerinde tartışılması gereken bir konudur. Ülkemizde milletvekilliği seçimleri dahil olmak üzere, birçok sivil toplum kuruluşlarında başkanın kaç defa seçileceğine dair bir sınırlama yoktur ve kişilerin seçilme hak ve hürriyetlerinin sınırlandırılmasına ilişkin anayasadaki ve ilgili kanunlardaki maddelerin hukuki açıdan dikkate alınmalıdır. Bununla beraber, son yirmi yılda spor bakanlığına bağlı birçok USF’ nin başkanlarının aynı kişilerden oluştuğunu ve seçimlerde başkanların değişimlerinin oldukça güç olduğu ve az sayıda değişimle sonuçlanmış olduğu da kabul edilmesi gereken bir gerçektir. Bu hususa ilişkin son düzenleme kanunun resmî gazetede yayımlandıktan sonra yani 2022 yılından geçerli olduğunu göstermektedir. Ancak, bu tarihten geriye yönelik baktığımızda birçok federasyonun son yirmi yıl içinde hemen hemen dört defa üst üste seçim kazanmış federasyon başkanlarından oluştuğu ve buna

göre üç defa daha başkan adayı olabilmeleri önünde bir engel bulunmamaktadır. Dolayısıyla, USF' nin seçimlerindeki problemlere çözüm ararken sınırlandırmayı düşünmeden önce USF' nin seçimlerinin daha şeffaf, demokratik ve çok adaylı yarışa açık niteliğe kavuşturulması için gereken maksimum çabaya odaklanmanın daha doğru olabileceği düşünülmelidir. Ancak, son tahlilde, bu değişimin, demokratik işleyişin sürdürülebilmesi ve tekelleşmenin önüne geçilmesi için iyi niyetle düşünülmüş bir çaba olarak değerlendirilebilir.

SKSFK ile spor kulüplerinin ve USF' nin gelir ve giderlerinin belirlenmesi, bütçe ve harcamalarına ilişkin düzenlemeler ve mali açıdan güçlendirilmeleri ve denetimlerine ilişkin olarak yapılan değişiklikler (Çolakoğlu, Özbey & Doğan, 2022) bahsedilmeden geçilmemesi gereken detaylı ve önemli değişikliklerdir.

Diğer yandan, SKSFK' nun bir önceki dönemden kalma bazı noktalarda ki demokratik olmayan hususları gidermede eksiklikleri olduğu ve hukuki açılardan bazı eleştiriler getirilmesi de söz konusudur. Bu konuda tartışmaya açık belki de en önemli noktalardan biri, 17 Mart 2011 tarihinde kabul edilen anayasa değişikliğiyle Anayasanın sporla ilgili 59. Maddesine “sporun geliştirilmesi” başlığına tahkimin ve yeni bir fıkranın eklenmesidir. Bu fıkrada ki ifade şu şekildedir: “Spor federasyonlarının spor faaliyetlerinin yönetimine ve disiplinine ilişkin kararlarına karşı ancak zorunlu tahkim yoluna başvurulabilir. Tahkim kurulu kararları kesin olup bu kararlara karşı hiçbir yargı merciine başvurulamaz” (mevzuat.gov.tr, anonim2). 59. Madde bu şekliyle, spor ve spor yöneticilerini bir anlamda bireysel başvuru haklarından mahrum bırakılmalarına neden olmaktadır. En önemlisi, haklı görülemeyecek bir kurul kararına karşı, spor içindeki tüm ilgili paydaşlar, hak ve özgürlüklerini koruma arayışında savunmasız bırakılmaktadır. 59. Maddenin son yapılan “tahkim” eklemesiyle, anayasadaki bireylerin hak ve özgürlüklerini düzenleyen ilgili diğer maddelerle çelişkili olduğu gerekçesiyle değiştirilmesi konusu hukukçular arasında tartışılmaya ve bu konuda spor adamlarınca itirazlar yapılmaya devam edilmektedir. Örneğin, Ergül (2015, s. 78), 59. Maddenin “Tahkim kurulu kararları kesin olup bu kararlara karşı hiçbir yargı merciine başvurulamaz” cümlesinden sonra gelmek üzere, “Anayasa Mahkemesi’ne bireysel başvuru hakkı saklıdır” şeklinde bir düzenleme yapılabileceğini savunmaktadır.

SKSFK' nun 2. Maddesinin n fıkrasındaki “organları seçimle gelen” nitelendirmesine ilişkin olarak da bir hukuksal eleştiri getirilmiştir. Bu konuya ilişkin olarak Erkin (2024), denetim kurulu üyelerinin belirtildiğinin aksine tamamının seçimle belirlenmediğini, beş üyeden ikisinin ilgili federasyonun genel kurulunun seçtiğini ve diğer üçünün ise spor bakanlığı tarafından görevlendirildiğini ifade ederek, bu durumda denetim kurulunun seçimle

oluşturulduğundan bahsedilemeyeceği ve tanımla hüküm arasındaki çelişkinin ortadan kaldırılması gerektiğini savunmaktadır.

USF' nın genel kurulunun teşkil edilmesinde genel kurul üye sayısının son kanunda da sınırlandırılmaya devam etmesi üzerinde tartışılması gereken bir diğer husustur. Bu konuya ilişkin olarak, 28. Maddenin 2. Fıkrasında olimpiik ve paralimpiik spor dallarında genel kurul üye sayısının 150' den az 300' den fazla olamayacağı hükmü bulunmaktadır. Bu sınırlamanın bugün hala devam ettirilmesinin demokratik olmadığı düşüncesindeyiz. Bir örnek vermek gerekirse, olimpiik spor branşları içinde Taekwondo ülkemizdeki en popüler, başarılı, çok sayıda lisanslı sporcuya ve kulübe sahip spor federasyonlarının başında gelmektedir. Dolayısıyla, her seçim döneminde Taekwondo Federasyonunun ana statüsüne uygun olarak aslında genel kurul üyesi olabilmeyi hak eden neredeyse bine yakın kulüp olabilmektedir. Bu kulüpler, dört yıllık seçim dönemi boyunca gerek maddi gerekse manevi büyük fedakarlıklarla bu koşullara ulaşmaya çaba göstermekte ve bunu hak etmelerine rağmen, bugün çok çağ dışı olarak nitelendirebileceğimiz bir kura yöntemi neticesiyle, kanundaki bahsettiğimiz sınırlamanın yerine getirilmesi için elenmektedirler. Spor Bakanlığı bir taraftan sporun kitlelere yayınlştırılması ve örgütlenmesini teşvik etmek amacıyla tedbirler almaya çalışırken, federasyon seçimlerinde olduğu gibi hak etmiş kulüplere hak ettikleri değeri vermemeleri bir çelişki oluşturmakta ve sporda kulüpleşmeyi teşvik etmenin önüne geçen bir durum oluşturmaktadır. Bu demokratik anlamda kabul edilmesi güç bir durumdur ve federasyon başkanlığı seçimlerinin spor kulüplerinin gerçek gücünü ortaya koyduğunu söyleyebilmemizden çok uzaktır. Özellikle, 300 delege sınırlaması içinde spor bakanlığına ilişkin delege kontenjanının yüzde on olması ve bu tabloda federasyon başkanı aday olacakların delege toplam sayısının en az %10 imzalı teklifini alması zorunluluğu dikkate alındığında bu maddenin düzenlemeye muhtaç olduğu açıkça görülecektir. Daha demokratik bir seçimden söz edebilmek için bu %10 bakanlık kontenjanın iptal edilmesinin uygun olacağı kanaatindeyiz. Dolayısıyla, Taekwondo örneğinde olduğu gibi, bu sınırlamanın her federasyon için aynı olması tartışmaya ve çözüme muhtaç bir husus olarak karşımızda bulunmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın amacı, sporun uluslararası ve ulusal yönetimi içinde USF' nın rolünü daha iyi anlamak, işleyişlerinin daha demokratik olması ve işlevlerini yerine getirebilmelerinde daha etkin olmalarına dair bir tartışmayı açmaktır. Bu bakımdan, USF' nın bağımsız olma süreçlerine ve USF' nın bugünkü yapısı ve işleyişlerine ilişkin değerlendirmeler yapılmıştır. USF' nın kurulmasından, federasyon başkanlarının seçimine ve diğer işlevlerine ilişkin gerek pratik gerekse hukuksal boyutlarda konu tartışılmıştır.

Özellikle, SKSFK' nun, spor kulüpleri ve USF için müstakil bir kanun olarak çıkartılmasının iyi niyetli bir girişim olduğunu, geçmiş yıllarda aksayan bazı noktalara olumlu yönde önemli katkılar sağlamakla birlikte, bağımsız federasyonlar ve özellikle seçimleri üzerinde Spor Bakanlığının seçimi etkileyebilecek kadar hala gücü elinde tuttuğunu ve elindeki yetkilerle USF' nın seçilmiş başkanlarını görevden alabilecek önemli derecede denetim gücüne sahip olduğunu söyleyebiliriz. Dolayısıyla, USF' nın arzu edildiği şekilde, çağdaş ve sporun gelişmiş olduğu ülkelerdeki spor yönetimi yapılarına kavuşturulması için bir çabanın olmasına karşın hala kat edilmesi gereken mesafeler olduğu karşımıza çıkmaktadır.

Diğer yandan USF' nın yönetimlerine de önemli görevler düşmektedir. Her ne kadar Spor Bakanlığımız tarafından USF önemli miktarda finanse ediliyor olsalar da sponsorluk, reklam ve benzeri gelir kalemleri ile kendi gelirlerini attırma yönünde daha ciddi bir çaba içine girmeleri gerekmektedir. Ayrıca, bütçe harcamalarını genel kurullarda daha şeffaf ve açık bir biçimde izleme olanağı sağlamalıdır. Bu yönde çabalar federasyonların mali yönden Spor Bakanlığına bağımlı kalmasını engelleyeceği gibi daha profesyonel anlamda bağımsız olabilmelerinin önüne açacak ve daha demokratik yönetilme biçimlerine kavuşulmasına katkı sağlayabilecektir.

Sonuç olarak, bu çalışmanın, politik ve popüler anlamda sürekli gündemde olan ancak akademik araştırmalar bakımından oldukça az ilgi gösterilen USF' nın yapılarına ilişkin tartışmalara katkı sağladığı ve daha demokratik, şeffaf ve katılımcı yönetim yapılarının oluşturulmasına ve ilerideki akademik araştırmalara ışık tutacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Çolakoğlu, T., & Esra Erturan, E. (2009). Spor Federasyonlarının Özerkleşmeleri Ve Hukuksal Boyutunda Spor Hukuku Gereksinimleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(27), 323-335.
- Çolakoğlu, T., Özbey, Ö., & Doğan, D. (2022). 7405 Sayılı Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanununun Kamu Politikası Çerçevesinde Değerlendirilmesi. *Avrasya Spor Bilimleri Ve Eğitim Dergisi*, 4(1), 80-95.
- Erdoğan, G. (2021). Türk Spor Yönetiminde Özerlik Olgusu: Spor Federasyonları. *Uluslararası Beden Eğitimi Spor Ve Teknolojileri Dergisi*, 2(1), 39-51.
- Ergül, O. (2015). Sporda Zorunlu Tahkim-Bireysel Başvuru İlişkisi: 'Yargı Denetimi Dışında Bırakılan İşlemleri' Dar Yorumlamak Mümkün Değil mi? *Anayasa Yargısı*, 31(1), 67-78.
- Erkin, E. (2024). 7405 Sayılı Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu'nun Getirdiği Sistem Hakkında Bazı Düşünceler. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 28(2), 241-288.
- İmamoğlu, A. F. (2011). Türkiye'de Sporun Yönetel Yapısı İçinde Spor Federasyonları. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 16(2), 3-10
- mevzuat.gov.tr. (anonim1). *Spor Kulüpleri Ve Spor Federasyonları Kanunu*. (05.10.2024 tarihinde <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=7405&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5> adresinden ulaşılmıştır).
- mevzuat.gov.tr (anonim2). *Türkiye Cumhuriyeti Anayasası*. (05.10.2024 tarihinde <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=2709&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5> adresinden ulaşılmıştır).
- Resmigazete.gov.tr (2004). *5205 No' lu Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun*. (05.10.2014 tarihinde <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2004/03/20040313.htm#1> adresinden ulaşılmıştır).
- Resmigazete.gov.tr (2011). *Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun*. (05.10.2024 tarihinde <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/04/20110412-1.htm> adresinden ulaşılmıştır).
- resmigazete.gov.tr. (2012). *Bağımsız Spor Federasyonlarının Çalışma Usul Ve Esasları Hakkında Yönetmelik*. (05.10.2024 tarihinde <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/07/20120719-7.htm> adresinden ulaşılmıştır).
- sporkanunu.gsb.gov.tr (2022). *Spor Kulüpleri ve Federasyonları Çalışmayı*. (05.10.2024 tarihinde <https://sporkanunu.gsb.gov.tr/> adresinden ulaşılmıştır).

2. Bölüm

SPOR KULÜPLERİNDE MARKA YÖNETİMİ VE TAKIM İTİBARI: ETKİLEŞİMLER VE STRATEJİLER

Ahmet Nusret BULGURCUOĞLU¹

¹ Prof. Dr., Iğdır Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi,
ahmetbulgurcuoglu@hotmail.com, ORCID: 0000-0003-0351-0236

GİRİŞ

Spor kulüplerinin marka haline gelmesi, uzun bir süreç boyunca gelişen bir olgudur. 19. yüzyılda sporun modernleşmesiyle birlikte, kulüpler sosyal, ticari ve kültürel anlamda daha geniş bir etkiye sahip yapılar haline gelmiştir. Özellikle futbol gibi spor dallarında, kulüplerin yerel başarıları ulusal ve uluslararası düzeyde geniş bir ilgi görmeye başlamış, böylece global marka olma süreci hız kazanmıştır. İngiltere'de futbol kulüplerinin kurumsallaşması bu dönüşümün ilk örneklerinden biridir. 1990'ların başında Premier Lig'in kurulmasıyla İngiliz kulüpleri dünya genelinde tanınır hale gelmiş ve büyük bir marka değeri yaratmışlardır. Benzer şekilde, Manchester United'ın güçlü bir marka olmasından dolayı da premier lig 2018-2019 sezonunda dünya genelinde 188 ülkede yayınlanmıştır (premierleague.com, 2019). Bu süreç, futbolu küresel bir endüstri haline getirmiş ve kulüplerin ticari başarıları ön plana çıkmıştır. Öyle ki, günümüzde marka yönetimi spor organizasyonlarının ekonomik olarak büyümesindeki unsurlardan biri haline dönüşmüştür (Yağız, 2023).

Günümüzde spor kulüplerinin marka değeri sadece saha içi performansla değil, aynı zamanda stratejik yönetim ve sponsorluk anlaşmaları gibi faktörlerle de yakından ilişkilidir. Kulüpler, bu global pazarlara açılmak ve marka değerini yükseltmek amacıyla profesyonel yönetim anlayışını benimsemektedir. Bu anlamda, kulüplerin marka haline gelmesi uzun vadeli başarı, finansal sürdürülebilirlik ve küresel tanınırlık açısından büyük önem taşır (Alkibay, 2005).

Marka yönetimi, bir spor kulübünün kimliğini ve itibarını stratejik olarak yönlendirme sürecidir. Bu yönetim, spor kulüplerinin hem saha içindeki hem de saha dışındaki başarıları açısından kritik bir rol oynar. Spor kulüplerinin marka yönetimi süreçleri, taraftarlarla kurulan ilişkiler, sponsorluk anlaşmaları, medya stratejileri ve sosyal medya etkileşimleri gibi unsurları kapsamaktadır (Yaraş & Göksel, 2021).

Takım itibarı, bir spor kulübünün dış dünyada nasıl algılandığını ve bu algının kulüp üzerindeki etkilerini ifade eden bir kavramdır. Kulübün sportif başarısı, sosyal sorumluluk projelerine katkısı, oyuncuların davranışları ve yönetim stratejileri, itibarın şekillenmesinde etkili faktörlerdir (Sönmezoglu, Ekmekçi & Dağlı Ekmekçi, 2013). İyi bir itibar, taraftarların kulübe olan bağlılığını artırırken, olumsuz bir itibar taraftar ilgisinin azalmasına neden olabilir. Taraftarlar sadece kulübün saha içi performansına değil, aynı zamanda sosyal sorumluluk projelerine ve toplumsal duruşuna da değer verirler (Harris & de Chernatony, 2001). Pozitif bir takım itibarı, kulüplerin sportif ve ticari başarılarını destekleyen önemli bir unsurdur.

Takım itibarının ölçülmesi taraftar memnuniyeti, medya görünürlüğü, sponsorluk anlaşmalarının sayısı ve kalitesi gibi unsurlarla yapılabilir. Sosyal medya da bu süreçte önemli bir rol oynar; taraftarlar sosyal medya aracılığıyla kulüplerle doğrudan etkileşimde bulunarak kulüp hakkında geri bildirimde bulunabilirler (Aaker, 1991).

Marka yönetimi ile takım itibarı arasındaki ilişki, kulüplerin ticari başarılarını doğrudan etkiler. İyi bir takım itibarı, kulübün taraftar kitlesini genişletmesine, sponsorluk anlaşmalarını artırmasına ve uluslararası alanda tanınırlığını sağlamasına olanak tanır. Örneğin, FC Barcelona'nın "Mes que un club" (Bir kulüpten daha fazlası) sloganı, kulübün sosyal sorumluluk ve toplumsal katkılarına vurgu yaparak güçlü bir marka imajı yaratmıştır (Chadwick & Thwaites, 2005).

Spor kulüplerinin marka yönetimi hem sportif hem de kurumsal başarılar açısından hayati bir rol oynar. Güçlü bir takım itibarı, kulüplerin taraftar kitlesini genişletmesine, sponsorluk gelirlerini artırmasına ve uluslararası alanda daha fazla tanınmasına yardımcı olur (Yaraş & Göksel, 2021). Ayrıca, medya ile kurulan sağlıklı ilişkiler, kulüplerin itibarını artırarak daha fazla görünürlük ve tanınırlık sağlar.

Sonuç olarak, spor kulüplerinin marka yönetimi sadece sportif başarıların ötesine geçmektedir. Takım itibarı, bir kulübün varoluş biçimini, stratejilerini ve gelecekteki başarısını şekillendiren önemli bir bileşendir. Bu çalışmanın amacı, spor kulüplerinin marka yönetimi ile takım itibarı arasındaki etkileşimi derinlemesine incelemek, kulüplerin uyguladığı marka yönetimi stratejilerinin taraftar bağlılığı, sponsorluk gelirleri ve genel algı üzerindeki etkilerini değerlendirmektir.

SPOR KULÜPLERİNDE TAKIM İTİBARININ BİLEŞENLERİ

Takım itibarı, spor kulüplerinin genel başarısını ve toplumdaki konumunu belirleyen çok yönlü bir kavramdır. Yalnızca sportif performans değil, kulüplerin sosyal sorumluluk projeleri, tarihsel başarıları, yönetim anlayışları ve oyuncuların katkıları gibi unsurlar da bu itibarı şekillendirir. Güçlü bir takım itibarı hem taraftarlar hem de sponsorlar için kulübün cazibesini artırırken, uzun vadeli başarıyı destekler. Dolayısıyla, kulüplerin sadece sahada değil, saha dışında da stratejik adımlar atması gerekmektedir (Devecioğlu & 2015). Bu bağlamda bu adımları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

1. Performans

Bir spor kulübünün sahadaki başarıları, taraftar memnuniyetinin temel belirleyicilerinden biridir. Maç sonuçları, ligdeki pozisyon ve kupa kazanımları

gibi sportif başarılar, takım itibarını doğrudan etkiler. Başarılar, kulübe olan bağlılığı artırırken, sponsorluk gelirlerini de olumlu yönde etkiler. Başarı odaklı kulüpler hem yerel hem de uluslararası düzeyde rekabet avantajı elde ederler (Pritchard, Stinson & Patton 2010).

2. Tarih ve Gelenek

Bir kulübün köklü tarihi ve gelenekleri, taraftarlar için önemli bir duygusal bağ oluşturur. Kulübün geçmişteki başarıları, sembolleri ve ritüelleri, sadık bir taraftar kitlesi yaratmada etkilidir. Özellikle tarihi olan kulüpler, geçmiş başarıları ve kültürel değerleri ile güçlü bir marka imajı oluşturur. Bu değerler, kulübün gelecekteki başarılarına zemin hazırlarken, itibarını da pekiştirir (Hamil, Walters Watson, 2010).

3. Sosyal Sorumluluk

Günümüzde spor kulüpleri, sahadaki performanslarının yanı sıra sosyal sorumluluk projeleri ile de değerlendirilmektedir. Çevreye ve topluma duyarlı projeler geliştiren kulüpler, taraftarlar ve toplum gözünde daha yüksek bir itibara sahip olurlar. Sosyal sorumluluk, kulübün marka değerini güçlendiren ve taraftarlarla güçlü bir bağ kurmasına yardımcı olan önemli bir faktördür (Walters & Tacon, 2018).

4. Yönetim

Kulüp yönetiminin şeffaflığı, mali durumu ve taraftarlarla kurduğu ilişkiler, kulübün genel itibarı üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. İyi yönetilen kulüpler, güvenilirlik kazanarak taraftarlar, medya ve sponsorlar nezdinde olumlu bir imaj çizer. Şeffaf yönetim, kulübün uzun vadeli sürdürülebilir başarısının da anahtarıdır. Özellikle taraftarların karar alma süreçlerine dahil edildiği durumlar, kulüp itibarını daha da güçlendirmektedir (Smith & Stewart, 2007).

5. Oyuncular

Kulübü temsil eden oyuncular, taraftarlarla duygusal bağ kurmada ve takımın dışarıya olan imajını oluşturmada önemli bir rol oynar. Yıldız oyuncuların popülaritesi, kulübün marka değerine büyük katkı sağlar. Ayrıca, oyuncuların başarıları, davranışları ve kulübe olan bağlılıkları, kulübün itibarını artıran unsurlar arasındadır. Oyuncular hem saha içi hem de saha dışı tutumlarıyla kulübün değerlerini yansıtır (Rein & Shields 2007).

Takım İtibarının Bileşenleri ve Beklentiler, Aşağıda, takım itibarını oluşturan temel bileşenler ve bu bileşenlerin taraftarlar ile diğer paydaşlar üzerindeki etkisi tablo halinde sunulmuştur. Bu tablo, spor kulüplerinin itibarını şekillendiren

unsurların hangi beklentilere yol açtığını net bir şekilde ortaya koymaktadır. Tablo 1’de spor kulüplerinin itibarını oluşturan ana bileşenler ile bu bileşenlerin taraftarlar ve diğer paydaşlar üzerinde yarattığı beklentiler gösterilmektedir.

Tablo 1. Takım İtibarının Bileşenleri ve Beklentiler

Bileşen	Açıklama	Beklentiler
Performans	Kulübün sportif başarıları, ligdeki durumu ve maç sonuçları	Taraftar memnuniyeti, sponsorluk kazanımı, güçlü marka imajı
Tarih ve Gelenek	Kulübün geçmiş başarıları, köklü tarihi ve kültürel değerleri	Duygusal bağ, taraftar bağlılığı, kulüp kimliğinin güçlenmesi
Sosyal Sorumluluk	Kulübün topluma katkıları, sosyal projeleri ve çevreye duyarlılığı	Toplumsal destek, olumlu imaj, yeni taraftarlar ve sponsorluklar
Yönetim	Kulüp yönetiminin şeffaflığı, mali durumu ve taraftarlarla ilişkileri	Güvenilirlik, uzun vadeli başarı, taraftar ve sponsor desteği
Oyuncular	Oyuncuların karakterleri, başarıları ve kulübe olan bağlılıkları	Duygusal bağ, kulüp imajının güçlenmesi, oyuncu üzerinden marka değeri

Her bir bileşen, kulübün başarısına katkı sağlayarak sürdürülebilir bir itibarın oluşturulmasında kritik bir rol oynamaktadır. Kulüplerin bu unsurlara yönelik stratejiler geliştirmesi hem sportif hem de ticari başarı açısından önem taşımaktadır. Takım itibarı, kulübün uzun vadede rekabetçi kalabilmesi ve paydaşlarıyla güçlü ilişkiler kurabilmesi için temel bir unsurdur.

SPOR KULÜPLERİNDE TAKIM İTİBARININ MARKA YÖNETİMİNE ETKİLERİ

Spor kulüplerinin marka haline gelme süreci, modern sporun gelişimiyle birlikte şekillenmiş ve evrim geçirmiştir. Özellikle 20. yüzyılın ortalarından itibaren, sporun küresel bir endüstri haline gelmesiyle kulüpler, yalnızca sportif başarılarına değil, aynı zamanda itibarlarına da odaklanmaya başlamışlardır. İtibarlı spor kulüpleri, geniş taraftar kitleleri, büyük sponsorluk anlaşmaları ve medya görünürlüğü ile küresel birer marka haline gelmiştir. Bu durum, kulüplere rekabet avantajı sağlamakta, taraftar sadakatini artırmakta ve yeni gelir kaynakları yaratmalarına olanak tanımaktadır (Richelieu & Pons, 2006).

Takım itibarı, spor kulüplerinin marka yönetiminde önemli bir rol oynar. Yalnızca sahadaki başarılar değil, aynı zamanda kulübün sosyal sorumluluk projeleri, yönetim biçimi ve kriz anlarında gösterdiği tutum gibi birçok unsur bu itibarı şekillendirir. Bu bölümde takım itibarının marka yönetimine olan etkilerini

dört ana başlık altında inceleyebiliriz: Büyüme ve karlılık, taraftar bağlılığı, kriz yönetimi ve global marka olma.

1. Büyüme ve Karlılık

Takım itibarı, kulüplerin finansal performansını doğrudan etkiler. İtibarı yüksek olan takımlar, sponsorluk anlaşmaları, lisanslı ürün satışları ve stadyum gelirleri gibi çeşitli gelir kaynaklarından daha fazla yararlanma fırsatına sahiptir. Bu unsurlar, kulüplerin marka yönetimindeki stratejik hedeflerine ulaşmalarına büyük katkı sağlar.

Sponsorluk Anlaşmaları: İtibarlı kulüpler, markalar için cazip bir iş ortağı haline gelir. Örneğin, Nike ve Adidas gibi global spor markaları, itibarları yüksek kulüplerle anlaşmalar yaparak kendi marka değerlerini artırmayı hedeflerler (Tokmak & Aksoy, 2016).

Lisanslı Ürün Satışları: Takım itibarına sahip kulüpler, lisanslı ürün satışlarında da büyük bir avantaja sahiptir. Taraftarlar, itibarı yüksek kulüplerin ürünlerini satın alma konusunda daha istekli olur. Örneğin, Barcelona'nın geniş ürün yelpazesi, taraftar bağlılığı ve itibarının bir göstergesidir (Kazançoğlu & Baybars, 2016).

Stadyum Gelirleri: İtibarlı takımlar, stadyumlarını doldurmakta daha başarılıdır ve bu durum maç günü gelirlerini artırır. Stadyumda oluşturulan atmosfer de kulüplerin marka değerine katkıda bulunur (Ekmekçi & Sönmezoğlu, 2019).

2. Taraftar Bağlılığı

Takım itibarı, taraftar bağlılığını güçlendiren önemli bir faktördür. İtibarlı takımlar, taraftarları üzerinde daha güçlü bir sadakat oluşturabilir ve bu sadakat, kulüplerin uzun vadeli başarısında kritik bir rol oynar.

Sadakat Oluşturma: İtibarlı takımlar, taraftarların kendilerini kulüple daha yakın hissetmelerini sağlayarak sadakat oluşturur. Bu sadakat, kulüplerin düzenli gelirlerini güvence altına alır (Harris & de Chernatony, 2001).

Sosyal Medya Etkileşimi: Sosyal medya, günümüzde taraftarların kulüplerle olan etkileşimlerini artıran önemli bir platformdur. İtibarı yüksek kulüpler, sosyal medya platformlarında aktif olarak taraftarlarıyla etkileşime geçerek bağlılıklarını artırabilirler (Irmaksoy, 2022).

Topluluk Oluşturma: İtibarlı kulüpler, sportif başarılarının yanı sıra toplumsal projelere katılım sağlayarak taraftarlarıyla güçlü bir bağ kurabilirler. Bu da kulübün itibarını artırır (Sönmezoğlu, Ekmerkçi & Dağlı Ekmekçi, 2013).

3. Kriz Yönetimi

Kulüplerin kriz anlarındaki tutumları, takım itibarını önemli ölçüde etkiler. İtibarı yüksek kulüpler, kriz durumlarında daha etkili bir iletişim ve yönetim sergilerler.

Hızlı Tepki: Kriz durumlarında hızlı ve doğru kararlar almak, kulüplerin itibarını koruma ve geliştirmede kilit rol oynar. İtibarlı kulüpler, bu tür durumlarda taraftarların ve sponsorların güvenini kaybetmeden çözüm üretebilirler (Kazançoğlu & Baybars, 2016).

İletişim Stratejileri: Kriz anlarında etkili iletişim stratejileri, kulüplerin marka imajını korumasına yardımcı olur. İyi bir kriz yönetimi, kulüpleri itibar kaybından koruyabilir (Yücel, 2014).

Taraftar ve Sponsorlardan Destek: Kriz dönemlerinde taraftarlar ve sponsorlar, kulüplere destek vererek yeniden yapılanma sürecine katkıda bulunabilir. Bu, kulüplerin sürdürülebilirliğini artıran bir unsurdur (Gül & Onay, 2021).

4. Global Marka Olma

İtibarlı spor kulüpleri, uluslararası arenada tanınma yolunda önemli adımlar atar. Global bir marka olma hedefi, kulüplere hem yeni gelir kaynakları yaratma hem de uluslararası sponsorluk anlaşmaları yapma fırsatları sunar.

Pazar Genişletme: Global pazarda tanınan itibarlı kulüpler, yeni gelir kaynaklarına ulaşır ve bu da finansal istikrarlarını güçlendirir (Harris & de Chernatony, 2001).

Uluslararası Sponsorluk: İtibarlı kulüpler, global markalarla daha büyük sponsorluk anlaşmaları yapma şansına sahiptir. Bu anlaşmalar, kulüplerin finansal yapılarını güçlendirir (Gül & Onay, 2021).

Taraftar Büyümesi: Global bir marka olma hedefi, kulüplerin dünya genelinde daha fazla taraftar kazanmalarına olanak tanır. Bu durum, sosyal medya etkileşimlerinde de kendini gösterir ve kulüplerin dijital varlığını güçlendirir (Sönmezoğlu, Ekmekçi & Dağlı Ekmekçi, 2013).

Aşağıda Tablo 2, takım itibarının spor kulüplerinin marka yönetiminde nasıl bir etkiye sahip olduğunu, bu süreçte ne tür beklentilere yol açtığını ve kazanımları özetlemektedir.

Tablo 2. Takım İtibarının Marka Yönetimine Etkileri, Beklentiler ve Kazanımlar

Bileşen	Etkiler	Beklentiler	Kazanımlar
Büyüme ve Karlılık	İtibarı yüksek kulüpler, sponsorluk gelirlerinden daha fazla yararlanır.	Finansal destek ve gelir artışı	Sponsorluk, lisanslı ürün satışları ve stadyum gelirlerinde artış
Taraftar Bağlılığı	İtibarlı takımlar, taraftar sadakatini artırır.	Uzun vadeli destek ve bağlılık	Sadık taraftarlar, kulübün sezonluk gelirlerini güvence altına alır
Kriz Yönetimi	Kriz anlarında etkili iletişim ve çözüm üretme yeteneği	Hızlı ve etkili kriz yönetimi	Kriz sürecinde taraftar ve sponsor desteği ile yeniden yapılanma
Global Marka Olma	Global pazarda tanınma ve uluslararası sponsorluk anlaşmaları yapma fırsatları	Yeni pazarlara açılma ve uluslararası sponsorluklar	Dünya genelinde artan taraftar sayısı ve sosyal medya etkileşiminde büyüme

Tablo 2, takım itibarının spor kulüplerinin marka yönetiminde ne kadar kritik bir rol oynadığını açık bir şekilde ortaya koymaktadır. Kulüpler, itibarlarını stratejik adımlarla yöneterek finansal başarı elde etmenin yanı sıra sürdürülebilir bir marka imajı oluşturarak uzun vadeli başarıya ulaşabilirler.

SPOR KULÜPLERİNDE TAKIM İTİBARI VE STRATEJİK MARKA YÖNETİMİ

Takım itibarı, spor kulüplerinin uzun vadeli başarısı ve sürdürülebilirliği için büyük öneme sahiptir. Kulübün toplumdaki algısı, taraftar bağlılığı ve finansal performansı, itibar yönetimi stratejileriyle doğrudan ilişkilidir. Bu bölümde, takım itibarının ölçülmesi, yönetim stratejileri ve kriz yönetimi planları ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

1. İtibar Ölçümü

Takım itibarının ölçülmesi, kulüplerin toplumsal algılarını anlayabilmesi açısından büyük önem taşır. Bu süreçte çeşitli yöntemler kullanılır ve elde edilen geri bildirimler, kulüplerin itibarını daha etkin bir şekilde yönetmelerini sağlar.

Anketler: taraftarlar, medya mensupları ve diğer paydaşlar arasında kulübün nasıl algılandığını ölçmek için kullanılır. Örneğin, Galatasaray ve Fenerbahçe gibi büyük kulüpler, taraftarlarının kulüp hakkındaki görüşlerini düzenli olarak anketlerle ölçmektedir (Yıldız, Özsoy & Kaçak, 2023).

Sosyal Medya Analizi: Sosyal medya platformları, kulüplerin itibarlarını ölçmek için önemli bir araç haline gelmiştir. Taraftarların sosyal medyada yaptıkları yorumlar, paylaşımlar ve etkileşimler, kulüplerin halk arasındaki algısını yansıtır. Bu veriler, halkla ilişkiler stratejilerinin başarısını değerlendirmek için kullanılabilir (Okmeydan, 2019).

Marka Değerlendirme Modelleri: Kulüpler, marka değerlerini ölçmek için çeşitli değerlendirme modellerini kullanabilirler. Bu modeller, finansal performans, taraftar sadakati ve sosyal sorumluluk projelerini dikkate alarak kulübün marka değerini ortaya koyar (Alkibay, 2005).

Aşağıda Tablo 3’de spor kulüplerinde Takım İtibarının ölçüm yöntemleri ve örnek uygulamaları gösterilmektedir.

Tablo 3. İtibar Ölçüm Yöntemleri Tablosu

Ölçüm Yöntemi	Açıklama	Örnek Uygulama
Anketler	Paydaşların görüşlerini toplar	Galatasaray ve Fenerbahçe anketleri
Sosyal Medya Analizi	Sosyal medya etkileşimlerini değerlendirir	Taraftar yorumları ve etkileşim analizi
Marka Değerlendirme	Finansal ve sosyal unsurları değerlendirir	Marka değeri ölçüm modelleri

2. İtibar Yönetimi Stratejileri

İtibar yönetimi, kulüplerin marka değerlerini koruma ve geliştirme amacıyla kullandığı stratejileri kapsar. Bu stratejiler, kulübün uzun vadede rekabet gücünü artırırken, taraftar bağlılığını da güçlendirir.

Pazarlama iletişimi: Kulüplerin marka değerini artırmak için başvurdukları en etkili yöntemlerden biridir. Reklam kampanyaları, etkinlikler ve marka hikayeleri, taraftarlar arasında güçlü bir bağ oluşturabilir. Beşiktaş’ın “Kara Kartal” kampanyası bu bağlamda başarılı bir örnektir (Erciş & Çelebi, 2016).

Halkla İlişkiler Stratejileri: Kulüplerin toplumla sağlıklı bir diyalog kurmasına ve medya ile güçlü ilişkiler geliştirmesine olanak tanır. Etkin bir halkla ilişkiler yönetimi, kulüplerin kriz anlarında itibarlarını korumalarına da yardımcı olur (Alemdar & Taş, 2023).

Sosyal Medya Yönetimi: Kulüplerin taraftarlarıyla doğrudan etkileşime geçebileceği en güçlü araçlardan biridir. Trabzonspor'un sosyal medya platformlarında gerçekleştirdiği başarılı iletişim stratejileri, kulübün imajını güçlendirmiştir (Okmeydan, 2019).

Sponsorluk Anlaşmaları: Kulüplerin itibarını ve marka gücünü artırmak için en etkili stratejilerden biridir. Güçlü ve güvenilir markalarla iş birliği yapmak, kulübün imajını olumlu yönde etkiler (Deniz, 2019).

Tablo 4'de spor kulüplerinde takım itibarının yönetimi stratejileri ve örnek uygulamaları gösterilmektedir.

Tablo 4. İtibar Yönetimi Stratejileri Tablosu

Strateji	Açıklama	Örnek Uygulama
Pazarlama İletişimi	Reklam ve etkinliklerle marka değeri artırma	Beşiktaş'ın "Kara Kartal" kampanyası
Halkla İlişkiler	Medya ile etkili iletişim kurma	Olumsuz haberlerle başa çıkma stratejileri
Sosyal Medya Yönetimi	Taraftar ile etkileşim ve iletişim	Trabzonspor'un sosyal medya stratejileri
Sponsorluklar	Güçlü markalarla iş birliği	Sponsorluk anlaşmaları ve marka güçlendirme

3. Kriz Yönetimi Planları

Olumsuz olaylar, kulüplerin itibarına ciddi zararlar verebilir. Bu nedenle kriz yönetimi stratejileri, olası itibar kayıplarının önlenmesinde önemli bir rol oynar.

Kriz Senaryolarının Belirlenmesi: Kulüpler, olası kriz senaryolarını önceden belirleyerek bu tür durumlara hazırlıklı olmalıdır. Kriz senaryoları, olumsuz olaylar karşısında daha hızlı ve etkili tepki verilmesine yardımcı olur (Manoli, 2016).

Hızlı Müdahale: Kriz anında hızlı müdahale, itibar kaybını önlemek açısından kritik bir unsurdur. Kriz yönetimi planlarının önceden hazırlanması, kulübün olumsuz durumlara karşı daha etkin bir şekilde yanıt vermesini sağlar. Kriz yönetim ekibi ve yönetim planı çok iyi olmasına karşın kriz durumunda mesajların iletilmemesi başarısızlığa neden olacaktır bu yüzden krizin ortaya çıkmasıyla birlikte hızlı iletişimde başlatılmalıdır (Akdağ & Taşdemir, 2006).

Değerlendirme ve Geri Bildirim: Kriz sonrası süreçte, kulüplerin performanslarını değerlendirmeleri ve geri bildirim almaları, gelecekteki kriz yönetimi stratejilerini geliştirmelerine yardımcı olur (Aksu, Ülker & Taşkın, 2022).

Tablo 5’de spor kulüplerinde kriz yönetimi planları ve örnek uygulamaları gösterilmektedir.

Tablo 5. Kriz Yönetimi Planları

Kriz Yönetimi Unsurları	Açıklama	Örnek Uygulama
Kriz Senaryoları	Potansiyel kriz durumlarını belirleme	Kriz senaryolarının analizi
İletişim Planı	Şeffaf ve etkili kriz iletişim stratejileri	Kriz anında taraftar ve kamuoyuna şeffaflık
Hızlı Müdahale	Kriz anında hızlı ve etkili müdahale	Acil durum müdahale planları
Değerlendirme ve Geri Bildirim	Kriz sonrası performans analizi	Geçmiş kriz yönetimi değerlendirmeleri

Takım itibarı, spor kulüplerinin marka yönetimi açısından hayati öneme sahiptir. Kulüpler, itibar ölçüm yöntemlerini kullanarak kendilerini değerlendirirken, etkin yönetim stratejileri ile marka güçlerini artırabilir ve kriz yönetimi planlarıyla olumsuz durumlarda itibarlarını koruyabilir. Başarıyla uygulanan bu stratejiler, kulüpleri uzun vadede güçlü birer marka haline getirecektir.

GELECEK TRENDLER

Gelecekte takım itibarının yönetimi, spor dünyasındaki dijitalleşme, sürdürülebilirlik ve globalleşme trendleri ile şekillenecektir. Bu trendler hem kulüplerin hem de spor dünyasının genişleyen dinamiklerini dikkate alarak yeni stratejilerin uygulanmasını gerektirir. Aşağıda bu trendler daha ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Dijitalleşme ve Sosyal Medya

Dijitalleşme, spor kulüplerinin itibarını doğrudan etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Sosyal medya platformları, kulüplerin taraftarlarıyla doğrudan iletişim kurabilmesini sağlayarak, taraftar katılımını artırmakta ve kulüplerin itibarlarını şekillendirmektedir (Okmeydan, 2019). Özellikle, futbol takımları için sosyal medya hesapları, sadece haber paylaşımı ve bilgilendirme aracı değil, aynı zamanda marka imajını güçlendirmek için kullanılan bir mecra haline gelmiştir. Kulüpler, sosyal medya yönetimi ile taraftar bağlılığını artırırken, kriz anlarında hızlı müdahale fırsatı bulur (Tabuk & Karadağ, 2022).

Bunun yanı sıra e-sporun yükselişi de takım itibarı üzerinde etkili olan yeni bir dijital trenddir. E-spor kulüpleri, dijital platformlarda hızlı büyüyen bir pazar

oluşturarak genç taraftar kitlesine hitap etmektedir. Sanal gerçeklik (VR) teknolojilerinin kullanımı da taraftarlara kulüp deneyimlerini daha kişisel ve etkileşimli hale getirme fırsatı sunarak marka sadakatini artırma potansiyeli taşımaktadır.

Sürdürülebilirlik

Son yıllarda çevresel ve sosyal sorumluluk projeleri, spor kulüplerinin itibarını yönetmede kritik rol oynamaya başlamıştır. Sürdürülebilirlik, sadece çevreyi koruma açısından değil, aynı zamanda toplumsal sorumluluk açısından da kulüplerin gündeminde önemli bir yer tutmaktadır. Bu bağlamda Futbol kulüpleri, çevre dostu stadyumlar inşa ederek, karbon ayak izini azaltma yönünde adımlar atmaktadır. Sosyal sorumluluk projeleri, kulüplerin toplumsal itibarını artırmakta etkili olmaktadır. Aynı zamanda, global pazarlarda daha fazla kabul görmelerine de yardımcı olur.

Globalleşme

Globalleşme, spor dünyasında kulüplerin itibarını şekillendiren bir diğer önemli unsurdur. Uluslararası pazarlarda büyüme stratejileri, kulüplerin sadece kendi ülkelerinde değil, dünya çapında taraftar kitlesi oluşturmalarını sağlamaktadır (Alkibay, 2005). Özellikle büyük futbol kulüpleri, farklı kültürlere hitap ederek global marka olma yolunda ilerlemekte ve uluslararası sponsorluk anlaşmaları yaparak global arenada daha fazla görünürlük kazanmaktadır.

Kulüpler, uluslararası pazarlarda etkin olmak için sosyal medya ve dijital platformları kullanarak farklı ülkelerdeki taraftarlarla bağlantı kurmaktadır. Bu süreçte farklı dillerde sosyal medya hesapları yönetmek, uluslararası taraftar etkinlikleri düzenlemek ve global markalarla sponsorluk anlaşmaları yapmak, kulüplerin global itibarlarını güçlendiren stratejiler arasındadır (Deniz, 2019).

Globalleşme trendi aynı zamanda, kulüplerin yeni pazarlara açılmasını ve finansal büyümelerini destekleyen bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

Takım itibarının yönetimi, gelecekte dijitalleşme, sürdürülebilirlik ve globalleşme trendlerine bağlı olarak daha stratejik hale gelecektir. Dijital platformlar, kulüplerin itibarını yönetme ve taraftarlarla doğrudan etkileşim kurma araçları haline gelirken, sürdürülebilirlik projeleri kulüplerin topluma katkı sağlaması açısından önemli bir rol oynayacaktır. Globalleşme ise uluslararası pazarlarda daha geniş kitlelere ulaşmayı sağlayarak kulüplerin itibarını güçlendirecektir. Gelecek trendlerin başarılı bir şekilde yönetilmesi, kulüplerin sadece spor alanında değil, aynı zamanda toplumsal ve çevresel sorumluluklarını yerine getiren güçlü markalar olarak kalmalarını sağlayacaktır.

SONUÇ, ÖNERİLER VE GELECEK PERSPEKTİFİ

Sonuç

Spor kulüplerinin itibar yönetimi, günümüz spor endüstrisinde marka stratejilerinin kritik bir parçası haline gelmiştir. Takım itibarı, kulüplerin finansal başarısını, taraftar bağlılığını ve sosyal kabulünü doğrudan etkileyen bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Bu yazıda ele alınan itibar ölçüm yöntemleri, yönetim stratejileri ve kriz yönetimi planları, kulüplerin sürdürülebilir başarıları için hayati bir öneme sahiptir. Kulüpler, özellikle dijitalleşme, sosyal medya, sürdürülebilirlik ve globalleşme gibi günümüzdeki yeni trendleri dikkate alarak itibarlarını yönetme ve güçlendirme konusunda proaktif bir yaklaşım benimsemelidir.

Takım itibarı, sadece saha içindeki başarılarla sınırlı değildir; kulüplerin sosyal medya üzerindeki algıları, toplumsal katkıları ve marka hikayeleri de itibar üzerinde önemli bir etki yaratır. Bu bağlamda, kulüplerin, taraftarların ve paydaşların algısını anlayabilmek için sosyal medya analizleri ve anketler gibi araçları kullanarak itibarlarını düzenli olarak ölçmeleri gerekmektedir. Bu ölçüm, kulüplerin hangi alanlarda güçlü olduğunu ve hangi alanlarda gelişime ihtiyaç duyduğunu belirlemelerine yardımcı olur. Bu yöntem ile spor kulüplerinin taraftar anketleri düzenlemesi, onların kulüp hakkındaki görüşlerini anlamalarına ve gerektiğinde stratejilerini güncellemelerine olanak tanır.

Öneriler

Dijital Stratejilerin Güçlendirilmesi: Spor kulüpleri, dijitalleşme ve sosyal medyanın sunduğu fırsatları değerlendirmelidir. Sosyal medya platformları üzerinden taraftarlarla etkileşim artırarak, olumlu geri bildirimler alabilir ve itibarlarını güçlendirebilirler. Kulüpler, yaratıcı içerikler üretmek, canlı yayınlar düzenlemek ve taraftarları ile etkileşimde bulunmak için sosyal medya kanallarını etkin bir şekilde kullanmalıdır.

Sürdürülebilirlik Projelerine Yatırım: Çevresel ve sosyal sorumluluk projeleri, kulüplerin toplumsal algıda olumlu bir değişim yaratmasına yardımcı olabilir. Kulüpler, çevre dostu uygulamalara ve sosyal sorumluluk projelerine yatırım yaparak hem topluma hem de çevreye katkıda bulunabilir. Bu tür projeler, taraftarlar ve sponsorlar tarafından daha fazla destek görür ve kulüplerin marka değerini artırır.

Kriz Yönetim Planlarının Güncellenmesi: Olası kriz senaryoları için hazırlanan kriz yönetim planları, düzenli olarak gözden geçirilmeli ve güncellenmelidir. Kulüpler, geçmişte yaşanan krizlerden ders çıkararak, olası kriz durumlarına hazırlıklı olmalıdır. Kriz anlarında hızlı müdahale ve etkili iletişim stratejileri, kulübün itibarını korumak için kritik öneme sahiptir. Kriz

senaryoları ve iletişim planları, kulüp çalışanları ile birlikte tatbikatlar yapılarak test edilmelidir.

Uluslararası Pazarlara Açılma: Globalleşme trendini dikkate alarak, spor kulüpleri uluslararası pazarlara açılma stratejileri geliştirmelidir. Kulüpler, farklı kültürlerle ulaşma çabalarıyla, marka değerlerini artırabilir ve yeni gelir kaynakları elde edebilirler. Yurt dışındaki taraftarlarla iletişim kurmak için çeşitli etkinlikler düzenlemek ve uluslararası sponsorlarla iş birlikleri geliştirmek önemlidir.

Taraftar Katılımının Artırılması: Taraftarların kulüp kararlarında daha fazla söz sahibi olması sağlanmalı, bu sayede bağlılıkları artırılmalıdır. Anketler, sosyal medya etkileşimleri ve forumlar aracılığıyla taraftar görüşleri toplanmalı ve değerlendirilmeli. Taraftarların görüşlerinin dikkate alındığı bir süreç, onların kulübe olan bağlılıklarını güçlendirir ve olumlu bir algı yaratır.

Eğitim ve Farkındalık Programları: Spor kulüpleri, yönetim ve çalışanları için itibar yönetimi ve kriz iletişimi konularında eğitimler düzenlemelidir. Bu tür eğitimler, kulübün genel imajının ve etkili kriz yönetiminin güçlenmesine katkı sağlayacaktır. Ayrıca, kulüplerin çalışanlarına sosyal medya ve iletişim yönetimi konularında bilinçlendirme çalışmaları yaparak, tüm ekip üyelerinin itibar yönetimi konusunda farkındalığını artırmak önemlidir.

Gelecek Perspektifi

Sonuç olarak, spor kulüpleri için itibar yönetimi, sadece bir pazarlama aracı değil, aynı zamanda kulüplerin uzun vadeli stratejilerinin önemli bir parçası olmalıdır. Kulüpler, bu önerileri hayata geçirerek, marka imajlarını güçlendirebilir, taraftar bağlılıklarını artırabilir ve sürdürülebilir bir başarı elde edebilirler. Takım itibarını yönetmek, spor kulüplerinin rekabetçi pazarda ayakta kalabilmeleri ve başarılı olmaları için vazgeçilmezdir. Gelecekte, dijitalleşme ve sosyal medya araçlarının daha da gelişmesiyle birlikte, kulüplerin itibar yönetim stratejilerinin daha dinamik ve etkileşimli hale gelmesi beklenmektedir. Bu süreçte, spor kulüplerinin topluma katkı sağlayan, çevresel sürdürülebilirlik ilkelerine önem veren ve taraftarlarıyla sürekli etkileşim içinde olan bir yaklaşım benimsemesi, başarılarını sürdürebilmeleri açısından kritik öneme sahip olacaktır.

KAYNAKÇA

- Aaker, D. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York: Free Press.
- Akdağ, M., & Taşdemir, E. (2006). Krizden çıkmanın yolları: Etkin bir kriz iletişimi. *Selçuk İletişim*, 4(2), 141-157.
- Aksu, S., Ülker, Ş. G., & Taşkın, C. (2022). Sporda kriz yönetimi ve güncel yaklaşımlar. *Uluslararası Bozok Spor Bilimleri Dergisi*, 3(3), 139-156.
- Alemdar, U., & Taş, Z. (2023). The effect of rumors in sports on the organizational commitment of amateur football players. *Gazi Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi*, 28(3), 182-188. <https://doi.org/10.53434/gbesbd.1233824>
- Alkibay, S. (2005). Profesyonel spor kulüplerinin taraftar ilişkileri yoluyla marka değeri yaratmaları üzerine bir araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 83-108.
- Chadwick, S., & Thwaites, D. (2005). Managing sport brands in a changing legal environment: The cases of FC Barcelona and Manchester United. *Journal of Brand Management*, 12(5), 330.
- Ekmekçi, Y. A. D., & Sönmezoğlu, U. (2019). Türkiye Süper Liginde üç büyük futbol kulübünün başkanlarının söylem analizi: 2015-2016 sezonu. *Spor Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 62-74. <https://doi.org/10.25307/jssr.571047>
- Deniz, E. (2019). Spor sponsorluğu ile marka imajı ve marka değeri arasındaki ilişki: Nicel bir araştırma. *İnsan Ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 8(3), 2203-2228. <https://doi.org/10.15869/itobiad.596615>
- Devecioğlu, S., Çoban, B., & Karakaya, Y. E. (2015). Spor kulüplerinin yönetim modellerinin değerlendirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (31).
- Erciş, A., & Çelebi, Y. (2016). Marka konumlandırma ve tüketicilerin marka kişiliği algılamaları (Erzurum'da beyaz eşya sektörü üzerine bir araştırma). *Journal of International Social Research*, 9(45).
- Premierleague.com. (2019). Premier League global audience on the rise. (21.10.2024 tarihinde <https://www.premierleague.com/news/1280062> adresinden erişildi).
- Gül, O., & Onay, A. (2021). Futbol kulüpleri sponsorluğunun kurumsal işleyiş süreci içerisinde değerlendirilmesi. *Kurgu*, 29(1), 81-96.
- Hamil, S., Walters, G., & Watson, L. (2010). The model of governance at FC Barcelona: balancing member democracy, commercial strategy, corporate social responsibility and sporting performance. *Soccer & Society*, 11(4), 475-504. <https://doi.org/10.1080/14660971003780446>

- Harris, F., & de Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 445-456.
- Irmaksoy, M. (2022). Spor kulüplerinin Instagram paylaşımları üzerine bir inceleme: Beşiktaş, Fenerbahçe ve Galatasaray örneği. *Pamukkale Üniversitesi İletişim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 150-167.
- Kazançoğlu, İ., & Baybars, M. (2016). Lisanslı spor ürünlerinin algılanan değer bileşenlerinin satın alma niyeti ile ilişkisi: Türkiye'nin en büyük üç futbol kulübünün incelenmesi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 17(1), 51-66.
- Manoli, A. E. (2016). Crisis-communications management in football clubs. *International Journal of Sport Communication*, 9(3), 340-363.
- Okmeydan, C. K. (2019). Marka olarak spor kulüplerinin sosyal medya kullanımı: Türk spor kulüpleri üzerine bir araştırma. *The Journal of International Scientific Researches*, 3(4), 98-110. <https://doi.org/10.23834/isrjournal.475592>
- Pritchard, M. P., Stinson, J., & Patton, E. (2010). Affinity and affiliation: The dual-carriage way to team identification. *Sport Marketing Quarterly*, 19(2), 67.
- Rein, I., Shields, B. Place branding sports: Strategies for differentiating emerging, transitional, negatively viewed and newly industrialised nations. *Place Brand Public Dipl* 3, 73-85 (2007). <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.6000049>
- Richelieu, A., & Pons, F. (2006). Toronto Maple Leafs vs Football Club Barcelona: How two legendary sports teams built their brand equity. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 7(3), 79-98.
- Smith, A. C., & Stewart, B. (2007). The travelling fan: Understanding the mechanisms of sport fan consumption in a sport tourism setting. *Journal of sport & tourism*, 12(3-4), 155-181.
- Sönmezoğlu, U., Ekmekçi, R., & Dağlı Ekmekçi, Y. A. (2013). Sporda sosyal sorumluluk: Fenerbahçe Spor Kulübü örneği. *Pamukkale Spor Bilimleri Dergisi*, 4(3).
- Tabuk, M. E., & Karadağ, A. (2022). Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray ve Trabzonspor kulüplerinin kurumsal Twitter hesaplarının incelenmesi: Metodolojik çalışma. *Ulusal Spor Bilimleri Dergisi*, 6(2), 60-73. <https://doi.org/10.30769/usbd.1211775>
- Tokmak, G., & Aksoy, R. (2016). Futbol taraftarlarının takımın forma sponsor markasına olan satın alma niyetlerini etkileyen faktörlerin lojistik regresyon analizi ile tespit edilmesi. *İstanbul Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 6(2), 75-90.

- Walters, G., & Tacon, R. (2018). The 'codification' of governance in the non-profit sport sector in the UK. *European sport management quarterly*, 18(4), 482-500.
- Yağız, K., & Özer, L. (2023). Examining the relationships between brand knowledge, brand responses and brand resonance in sports leagues within the scope of consumer-based brand equity. *European Sport Management Quarterly*, 23(5), 1567-1586.
- Yaraş, A., & Göksel, A. G. (2021). Futbol kulüplerinde marka yönetimi: Kurumsal iletişim aracı olarak Twitter. *Uluslararası Güncel Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 147-165.
- Yıldız, N. O., Özsoy, A., & Kaçay, Z. (2023). Seyirci merkezli spor takım itibarının incelenmesi. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 6(3), 211-223.
- Yücel, A. S. (2014). Sporda kriz yönetimi: 3 Temmuz örneği. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (40).

3. Bölüm

ÇAĞDAŞ SPOR İŞLETMECİLİĞİNİN DÜNDEN BUGÜNE GELİŞİMİ

Ramazan SANLAV¹

Nursel KARAKUŞ²

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Iğdır Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, sanlavr34@hotmail.com, Orcid: ORCID:0000-0001-7715-0849

² Yüksek lisans öğrencisi, Iğdır Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, nurselkarakus.nk@gmail.com, ORCHİD: 0009-0007-0110-7060

Giriş

Spor işletmeciliği, geçmişten günümüze önemli değişimler yaşamıştır. Teknolojinin ilerlemesi, tüketici alışkanlıklarının değişmesi ve spor endüstrisinin büyümesi, spor işletmeciliğinin evrim geçirmesine neden olmuştur.

Spor işletmeciliği, sadece sporcuların performansını en üst seviyeye çıkarmakla sınırlı kalmaz, aynı zamanda spor organizasyonlarının yönetimi, pazarlaması, finansmanı ve tesis işletmeciliği gibi geniş bir yelpazeyi içerir. Spor, günümüzde sadece bir aktiviteden öte, büyük bir endüstri haline gelmiştir ve bu durum spor işletmeciliğinin önemini daha da vurgulamaktadır. Spor işletmeciliğindeki gelişim, profesyonel liglerin oluşturulması, spor komplekslerinin geliştirilmesi, sponsorluk anlaşmalarının yapılması, dijital pazarlamanın ve yayıncılığın öneminin artması gibi alanlarda gerçekleşmektedir. Artık spor organizasyonları, sadece rekabet sahalarında değil, aynı zamanda ticari anlamda da büyük bir mücadele içindedir.

Spor, küresel olarak izlenir ve oynanır ve sponsorluk, işe alım ve üretim dahil olmak üzere çeşitli şekillerde işletme yönetimi uygulamalarını etkiler. Spor işletmeciliği, günümüzde stratejik bir yaklaşımla ele alınmakta olup veri analizi ve teknolojinin kullanımı da büyük önem taşımaktadır. Spor kulüpleri ve organizasyonları, taraftarlarla etkileşim kurarak gelirlerini artırmak ve marka değerlerini yükseltmek için çeşitli stratejiler geliştirmektedir. Spor işletmeciliği, sadece spor dünyasında değil, aynı zamanda iş dünyasında da kritik bir rol oynamaktadır. Gelecekte, spor işletmeciliğindeki gelişim ve değişim sürecektir; bu sebeple bu alanda çalışanların kendilerini sürekli olarak yenilemeleri ve geliştirmeleri gerekmektedir. Çağdaş spor işletmeciliği her geçen gün daha karmaşık ve stratejik hale gelmekte olup, bu alanda faaliyet gösterenlerin değişime ayak uydurabilmek için bilgi ve becerilerini güncel tutmaları önemlidir. Sporda ortaya çıkan mevcut eğilimleri ve gelecekteki gelişmeleri bilim ışığında okurlarımıza vurgulayarak bilgilendirmek esas alınmıştır.

1. İŞLETME, İŞLETMECİLİK KAVRAMI VE SPOR İŞLETMECİLİĞİ

1.1. İşletme ve İşletmeciliğin Tanımı

İşletmeler, modern toplumun temel taşlarından birini oluşturur. Günümüzde insanlar, çeşitli tüketim alışkanlıklarıyla zamanlarının büyük bir kısmını geçirdikleri için işletmelerin faaliyetleri hayatlarında önemli bir rol oynamaktadır. Üreticiler, insanların ihtiyaçlarına yanıt verebilmek adına sürekli çaba harcamaktadırlar. Bu sebeple işletmeler ve toplum arasındaki ilişki son derece önemlidir (Donuk, 2005).

İşletmeler, insanların ve kurumların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla üretim faktörlerini bir araya getirerek mal veya hizmet üreten ve pazarlayan ekonomik, teknik, sosyal ve hukuki açıdan önemli birimlerdir. Bu faaliyetlerle maddi veya manevi kazanç elde etmeyi hedefleyen işletmeler, toplumun yaşamında kritik bir rol oynamaktadır. Üreticiler, sürekli olarak insanların taleplerine cevap verebilmek için çaba sarf etmektedirler. Dolayısıyla işletmelerin toplumla olan ilişkisi son derece kritiktir (Aktepe, 2016).

Diğer bir tanımla işletme: İşletme, insanların gereksinimlerini karşılamak amacıyla bilgi, insan gücü, teknoloji, finansal kaynaklar ve diğer üretim unsurlarını en verimli şekilde kullanarak ekonomik mal ve hizmet üretmeyi hedefleyen iktisadi birimlerdir. Bu birimler, uzun vadeli kâr, süreklilik ve sosyal sorumluluk gibi hedefleri gerçekleştirmek için faaliyet gösterirler. İşletmelerin temel prensibi, topluma fayda sağlamak amacıyla ekonomik faaliyetlerini etkin bir şekilde yönetmektir. Bu nedenle işletmeler, ekonomik, sosyal ve çevresel etkileri göz önünde bulundurarak stratejiler geliştirir ve uygularlar. İşletme, hem bir bilim dalı olarak incelenir hem de pratikte faaliyet gösteren iktisadi birimler olarak önemli bir rol oynar (Aktepe, 2016).

İşletmecilik, belirlenen hedeflere ulaşmak için ekonomik ve verimli bir şekilde üretim yapmayı hedefleyen bir faaliyettir. Bu faaliyet kapsamında üretim faktörleri, uyumlu bir şekilde planlanır, örgütlenir, yönetilir, koordine edilir ve kontrol edilir (Nacar, 2011).

1.2. Spor Tesisinin Tanımı ve Önemi

Her yaş grubundan insanın sağlıklı bir yaşam sürdürebilmesi için kamuya ve özel sektöre ait kuruluşlarca işletilen spor tesisleri; geniş bir yelpazede spor branşlarına hizmet sunan aktivite alanlarıdır. Spor tesislerinin çoğu, fitness salonlarının yanı sıra spa alanları gibi farklı bölümlerle ziyaretçilere hizmet sağlamaktadır (Girginer & Şahin, 2007).

Spor işletmeleri, doğrudan sporla ilişkili olan ve spor endüstrisinde faaliyet gösteren işletmelerdir. Temel amacı, bireylerin, toplulukların, toplumların ve uluslararası kitlelerin sporla ilgili hizmetleri - eğitim, antrenman, müsabaka gibi - ve sporla ilişkili her türlü ekipman, malzeme ve bilgiyi sağlamaktır. Bu hedefler doğrultusunda organizasyonel yapılanmaya sahip üretim ve pazarlama birimlerini barındıran ekonomik yapıları bulunmaktadır (Seraslan ve Kepoğlu, 2005)

Ülkeler, sporu propaganda, eğitim, kültür ve sağlık alanlarında önemli bir araç olarak görmekte ve buna yönelik çeşitli stratejiler geliştirmektedir. Farkındalık sahibi olan ülkeler, insanların spor yapabileceği tesisleri geliştirme konusunda büyük çaba harcamaktadır. Türkiye'de spor tesisleri politikası tüm devletlerde olduğu gibi önemli bir konudur. Devlet, vatandaşların her yaş grubuna spor

yapma imkanı sunmayı hedeflerken, bu hedefleri gerçekleştirebilmek için gerekli olan spor tesislerinin varlığı ve rolü büyük bir öneme sahiptir. 1982 Anayasası ve ilgili yasal düzenlemeler, devleti alt yapı oluşturma ve vatandaşlara spor yapma imkanı sağlama konusunda sorumlu tutmaktadır. Özel sektörün yetersiz kaldığı noktalarda devletin girişimde bulunması ve tesisleri inşa etmesi, genellikle kamu hizmeti olarak kabul edilmektedir (Argan & Katırcı, 2015).

Spor faaliyetlerinin gerçekleştirildiği mekanlar, hem sporcular hem de personel için hayati öneme sahiptir. Spor tesislerinin tasarımında ve işlevlerinin çözümünde kullanıcı ihtiyaçlarının göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Elit sporcuların yanı sıra toplumun farklı kesimlerinden bireylerin de kullanabileceği bir spor tesisi düşünüldüğünde, tesislerin her mevsim, her dönem ve her yaş grubundaki insanlara hitap edecek şekilde planlanması ve düzenlenmesi önem taşır. Bu nedenle spor alanları ve tesislerinin organize edilmesi, bu alanda faaliyet gösterenler için temel bir gerekliliktir (Argan & Katırcı, 2015).

Spor sahaları ve tesisleri spor ortamında özel bir yere sahiptir çünkü sporun kalbinin attığı yerlerdir. Spor sahaları ve tesisleri, sporun mekânını oluşturan temel unsurlardır. Sporun hızla geliştiği günümüzde, farklı spor türlerine ve uygulama biçimlerine bağlı olarak tesislerde çeşitlilik artmış ve yapıları ve işlevleri de farklılık göstermiştir. Bu sebeple günümüzde, çeşitli boyutlarda ve tiplerde birçok spor tesisi inşa edilmektedir. Ancak, bu tesislerin Türk spor politikası hedefleriyle uyumlu olması önemlidir. Çünkü birçok tesis, tek bir spor dalına odaklanmakta ve çok amaçlılık ilkesini yansıtmamaktadır (Nacar, 2011).

2. SPOR TESİSLERİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Antik Yunan uygarlığından günümüze, spor tesisleri birçok kültür için önemli bir buluşma noktası olmuştur. Spor ve etkinlik anlayışı zaman içinde evrilmiş olup, izleyicilerin beklentilerine göre sürekli şekillenmektedir. Antik Yunan ve Roma dönemindeki spor alanları, hükümdarın talepleri doğrultusunda seyircileri eğlendiren ve dikkatlerini çeken etkileyici etkinliklere ev sahipliği yapardı. Gladyatörler veya sporcular, halkı eğlendirirken aynı zamanda yönetim tarafından kullanılarak gündem değişimini kontrol altında tutmayı amaçlamışlardır (Girginov & Parry, 2005).

Günümüzdeki arena ve stadyumlar ile olimpiyatlar, benzer hedeflere hizmet eden etkinlikleri barındırmaya devam ediyorlar. Bu nedenle, halihazırda mevcut olan ve gelecekte ortaya çıkması muhtemel benzer konularda değerlendirme yapmak için spor tesislerinin ve organizasyonların evrim sürecine dair eski çağlardan bugüne gelişen yolları incelemek önemli olabilir (Fried, 2005).

M.Ö. 776 yılında, Olimpia'da kurulan ilk Olimpiyat tesisi, "stadion" adı verilen birimle ölçülen yaklaşık 192 metre uzunluğunda bir alana sahipti. Tesis, 20 kişinin rahatlıkla yarışabileceği geniş bir koşu parkuruna ve 40.000 seyircinin izleyebileceği iki hafif eğimli tepeye konumlandırılmıştı (Katırcı, 2018).

M.Ö. 4. yüzyıla ulaşıldığında, Stadia olarak bilinen bir tesise dönüşen spor alanı, sporcuların sahaya girişi için 32 metrelik bir tünele ve U şeklinde düzenlenmiş oturma düzenine sahipti. Olimpik etkinliklerin gerçekleştirildiği bu tesis kompleksi, en eski spor kompleksi olarak kabul ediliyor. Daha sonradan stadyum olarak anılacak olan bu antik spor tesisi, genellikle sporcuların koşu, saldırı ve savunma temelli müsabakalarında kullanılıyordu. Bu tesisler, düz bir arazide uzun dikdörtgen alanlar şeklinde inşa edilmiş ve zamanla etraflarına seyirci tribünleri eklenmiş, sütunlarla çevrilmiş ve kapalı alanlara dönüştürülmüştür (Girginov & Parry, 2005).

Spor mekanı olarak inşa edilen antik Yunan cimnazyumları (gymnasium), zamanla eğitim ve düşünsel tartışmalar için de kullanılan yerlere dönüştü. Helenistik dönemde, cimnastik salonları mimari ve işlevsel açıdan standartlaştı ve genç erkeklerin fiziksel ve genel eğitiminde büyük bir rol oynadı. Bu spor salonları Yunan kültüründe önemli bir yere sahipti ve daha sonra Roma tarafından benimsendi ve çok yönlü kompleks yapılarıyla Roma hamamlarına evrildi. Palaestra, antik cimnazyumların bir parçasıydı ve sadece güreş okulu değil, geniş anlamda bedensel etkinlikleri içeren açık alanlara da atıfta bulundu. Roma hamamlarında ise bedensel aktiviteler için ayrılmış avluları ifade etmektedir (Katırcı, 2018).

Eski Bizans ve Yunan kültüründe hipodrom adı verilen açık hava arenaları, at yarışları ve arabalı at yarışları gibi etkinlikler için düzenlenirdi. Yunan hipodromları, genellikle bir tepenin eğimine yerleştirilir ve izleyicilerin iyi bir görüş açısına sahip olması sağlanırdı. Arenanın inşası sırasında çıkarılan toprak, setin şeklini belirlemek için kullanılırdı. Hipodromun bir ucu genellikle yarı dairesel şekildedeydi ve diğer ucunda, ahırların karşısında bulunan geniş bir revak yer alırdı. Savaş arabalarının döndüğü sütunlar hipodromun her iki ucunu süslerdi. Bazı hipodromlar, Roma tarzında tasarlanmıştı ve arenaya benzer bir görünüm sergilerdi. Fakat, Roma arenasının aksine Yunan hipodromlarında aynı anda daha fazla sayıda at arabası yarışabilirdi; en az on at arabası aynı anda yarışabilirdi (Katırcı, 2018).

3. SPOR İŞLETMELERİNİN KURULUŞU

Spor işletmesi, iktisadi, sosyal, teknik, finansal ve hukuki yönleri olan karmaşık ve detaylı bir süreci gerektiren bir olgudur. Bu alanda, basit bir mahalle sahasından ulusal ve uluslararası spor etkinliklerine ev sahipliği yapacak

rekreasyon ve spor merkezlerine kadar geniş bir yelpazedeki tesisler bulunmaktadır. Spor tesisleri, müsabaka-yarışma, eğitim, antrenman, gösteri, sağlık, tedavi vb. programları desteklemek için faaliyet gösterirken kâr elde etmeyi amaçlamaktadır. Bu sebeple kuruluşun yeri ve özellikleri değişiklik gösterebilir (Karabulut, & Açak, 2016).

İş kurma fikriyle başlayıp, işletmenin faaliyete geçmesine kadar yapılan çalışmalar ve incelemeler işletmenin kuruluş sürecini oluşturur. İşletmenin kuruluş aşamaları, düzenli bir süreç içinde şu şekilde sıralanabilir: (Özgüneş, 2018).

- İşletme kurmaya yönelik hazırlıklar,
- Bu düşüncenin verimliliğiyle ilgili araştırmalar, bu konuyu tekrar ele almak için yapılmış çalışmalar,
- Yapılabilirlik çalışmalarının olumlu sonuçlanması durumunda, şirketin kurulmasına fiilen başlaması,
- Tamamlanan işletmenin faaliyetlerini devamlı hale getirme gayretleri,

Spor işletmesi kuruluş aşamaları oldukça çeşitlidir ve genellikle proje fikri geliştirme, yapılabilirlik değerlendirmesi raporunun hazırlanması, yatırım kararının verilmesi gibi yatırım öncesi çalışmalar ve ardından proje uygulama ve üretime geçiş aşamalarını içermektedir. Spor tesisi projesi genellikle bir spor programı veya hizmetinin girişimcinin aklında belirmesiyle başlar. Bu fikrin gerçekleştirilebilmesi için öncelikle spor tesisi yapımında kullanılacak kaynakların temin edilmesi ve işletme aşamasında elde edilecek çıktıların karşılaştırılması gereklidir. Örneğin, düşünülen spor hizmeti kolaylıkla üretilebilir ve pazarlanabilir mi? Gerekli ekipman ve materyaller mevcut mu? Hizmete erişim imkanları yeterli mi? Maliyetler karşılanabilir düzeyde mi? Belirlenen fiyatlandırma kullanıcılar için uygun mu? Üretilecek spor hizmeti tüketicileri tatmin edebilir mi? Bu soruların cevaplarına göre yatırım yapılabilirliği değerlendirilir. Uzman ekip tarafından ekonomik, teknik, mali ve hukuki incelemeler sonucunda elde edilen veriler belirli kriterlere göre değerlendirilerek karar verilir. Spor tesisinin teknik proje aşaması, spor programları ve yan hizmetlere odaklanan kapasite analiziyle başlar ve mimari planlamalar, maliyet analizleri ve keşif özetlerinin hazırlanmasını içerir (Baş, Çelik & Solak, 2017).

Beden eğitimi ve spor uzmanları, mimarlar, kullanıcılar ve çeşitli danışmanlar tarafından oluşturulan bir ekip, mimari projelerde sunulan spor hizmetlerinin en iyi şekilde kullanılmasını sağlamak ve sportif yatırımların gereksinimleri doğrultusunda planlanmasını gerçekleştirmek için bir araya gelir. Bu grup, planlama sürecinde mimara gerekli bilgileri ileterek çalışmalarını sürekli olarak

yönlendirir ve düzenli toplantılar düzenler. Aynı zamanda proje aşamasında sürekli denetimler yaparak olası hataların önlenmesine odaklanır (Bağcı & Sağlam, 2020).

Spor tesisleri, ekonomik açıdan hizmet sektörüne önemli yatırımlardır. Spor tesisleri yatırım projeleri, sporcuların ve katılımcıların ihtiyaçlarını karşılayacak spor hizmetleri ve programlarını sunmak için karmaşık ve çeşitli unsurları içeren bir süreci gerektirir. Bu süreçte, kapalı ve açık mekanlar, arazi, bina, ekipman gibi faktörler sabit sermaye yatırımlarını oluşturur. Spor yatırımları, yeni tesislerin inşası, mevcut tesislerin kapasitesinin artırılması, yenilenmesi veya modernizasyonu gibi farklı amaçları kapsar. Ayrıca, mekânlar farklı hizmet amaçlarına uygun olarak sportif programların uygulanmasına yönelik değişiklikler içerebilir (Baş, Çelik & Solak, 2017).

Bir tesisin kuruluşu ve işletilmesi için gerekli altyapı yatırımları ve destek hizmetleri, ulaşım, iskele/marina/liman, otopark, enerji, su ve atık su sistemleri, telekomünikasyon gibi unsurları kapsar. Bu unsurlara ek olarak, konaklama, güvenlik, sağlık hizmetleri, gıda tedariki, temizlik ve kişisel bakım gibi destek hizmetleri ile nitelikli personel de önemlidir. Ayrıca, spor tesislerinin kuruluşu da bu süreçte direkt ya da dolaylı şekilde etkilenir (Özgüneş, 2018).

Spor, insan sağlığına yapılan bir yatırım olarak da görülebilir çünkü fiziksel aktivitelerin insan vücudu üzerinde olumlu etkileri vardır. Fiziksel egzersizler, aşırı yağlanma, kalp-damar hastalıkları ve eklem rahatsızlıkları gibi önemli sorunların azaltılmasına yardımcı olabilir. Spor, bu tür sağlık sorunlarıyla mücadelede etkili bir rehabilite yöntemi olarak da kullanılabilir. Bu hastalıkların erken ölüme veya iş kayıplarına sebep olabileceği düşünüldüğünde, bedensel aktivitenin maliyeti oldukça büyük olabilir. Ayrıca, belirli bir yaşın ardından kişinin ödeyeceği sağlık harcamaları da göz önüne alındığında, sporun değeri daha da artmaktadır. (Karabulut & Açak, 2016).

Spor alanında yapılan yatırımlar, özellikle spor anlayışına odaklanarak sağlanan yatırımların yanı sıra her türlü sportif yatırımlar aracılığıyla ülke ekonomisine çeşitli katkılar sunabilir. Bu tesis yatırımları, özellikle eğitim ve sağlık sektörlerine alt yapı hizmeti sağlayarak dikkate alınabilir. Dolayısıyla, spor tesislerine yapılan yatırım projeleri ekonomik, toplumsal, kültürel, siyasi, hukuki, demografik ve coğrafi açılardan incelenmeli ve elde edilen veriler doğrultusunda en etkili şekilde kıt kaynakları kullanarak en yararlı sonuçları elde etmek için en iyi seçenek belirlenerek uygulamaya konulmalıdır (Özgüneş, 2018).

3.1. Spor İşletmelerinde Kuruluş Yeri Seçimi

Spor işletmeleri kurarken önemli bir konu da kuruluş yerinin seçimidir. İşletmenin faaliyet göstereceği yeri belirleme süreci, işletmenin sürdürülebilirliği, büyüme potansiyeli ve üretim verimliliği için kritik öneme sahiptir. Doğru yer seçimi uzun vadede işletmenin çalışma koşullarını belirleyeceği için çok titiz bir şekilde yapılmalıdır. Bu seçim işletmenin geleceği üzerinde büyük etkiye sahip olacaktır (Yorulmazlar & ark., 2017).

Spor işletmelerinin kuruluşunda en tartışılan konulardan biri, işletmenin hangi konumda kurulacağıdır. Spor tesislerinin hizmet amaçlarına göre farklı karakterlere sahip olmaları, kurulum yeri ve kapasite belirlenmesinde önceliklerin belirlenmesini ve değerlendirilmesini gerektirir. Farklı ihtiyaçları karşılayacak spor tesislerinin kurulacağı yerleri etkileyen faktörler de çeşitlilik gösterir. Bununla birlikte, her işletme için en uygun kuruluş yerini belirlemek, uzmanların araştırmaları ve yapılan analizlerin sonucunda ortaya çıkacaktır. Yanlış bir konum seçimi, üretim maliyetlerinin artmasına ve kaynakların israf edilmesine neden olabilir (Krotee & Bucher, 2007).

Uzmanlar, ağır sabit yatırım gerektiren bir spor tesisi kurmak için kuruluş yerinin, cinsinin ve kapasitesinin belirlenmesinde analitik inceleme ve hesaplamalar yapmalıdır. Aksi takdirde, başlangıçta iyi görünen seçimler, değişen koşullar nedeniyle zamanla uygun olmaktan çıkabilir. Bu durum, kaynakların boşa harcanmasına neden olabilir. En uygun kapasite ve kalitede spor hizmetlerinin sunulabileceği bir tesis kurulsaydı bile, yer seçimi faktörleri göz ardı edilirse, işletme sürecinde telafi edilemeyecek sorunlarla karşılaşılabilir (Serarslan, 2006).

Hizmet sektöründe üretim yerinin talebi doğrudan etkilemesi nedeniyle, kapasite ve kuruluş yeri kararlarının bir arada değerlendirilmesi çok önemlidir. Bu sebeple, spor işletmelerinde müşterilerle daha yakın etkileşim sağlanabilmesi için otopark, soyunma odaları, tribünler, antrenman alanları, kafeterya gibi ek donanımları içeren tesislerin inşa edilmesi gerekebilir. Bu ek tesisler, sunulan ana hizmetin tamamlayıcısı veya bir parçası olarak hizmet vermektedir (Baraz, 2009).

En iyi yer seçimi ve spor etkinliklerine katılım kavramı, spor tesisinin türü ve kapasitesi belirlenirken büyük önem taşır. Bu durum aynı zamanda serbest rekabet koşullarını da etkiler ve bu nedenle tesisin türü ve kapasitesiyle ilgili pazar araştırmalarının yanı sıra yer seçimi için fizibilite çalışmaları, mimari planlar ve projelerin hazırlanması gerekmektedir. Tüm bunların yanı sıra maliyet kontrolü ve finansman kaynaklarının belirlenmesi de kuruluş aşaması için hayati öneme sahiptir.

Kuruluş yeri seçiminde dikkate alınması gereken genel ilkeler: (Yorulmazlar & ark., 2017).

- Kuruluş yerinin belirlenmesi, tarafsız ve bilimsel kriterlere dayandırılmalıdır.
- Yer seçiminin işletmenin operasyonları üzerindeki potansiyel etkileri ve sunacağı fırsatlar detaylı bir şekilde analiz edilmelidir.
- Yer seçimi aşamaları karıştırılmamalıdır. Bu süreçteki adımlar dikkatle izlenmelidir.
- Uzman kişi ve kuruluşların bilgi ve deneyimlerinden baştan sona en iyi şekilde faydalanılmalıdır. Bu, yararlı ve önemli bir adımdır.
- Yer seçimi konusunda acele edilmemeli, farklı seçenekler incelenmeli ve detaylı bilgi toplanarak güvenilirlik testlerinden geçirilmelidir.

En iyi yer seçimi; en yüksek verimlilik, kârlılık, etkinlik ve ekonomiklik sağlayan, en düşük maliyetli koşulları içermelidir.

4. SPOR TESİSLERİNDE HİZMET YÖNETİMİ VE VERİMLİLİK

Spor kavramı, insanların hayatındaki hızlı değişimlere paralel olarak bugün yönetsel ve işlevsel bir kimlik kazanmıştır. Spor, bireylerin yaşamlarıyla bütünleşen ve toplumsal dinamizmin kaynağı olan bir olgu olarak, geniş kitlelerin ilgisini çekmesi sayesinde yeni boyutlar kazanmaktadır. Bu durum, spor işletmeleri için müşteri memnuniyetini öncelikli hale getirmelerini zorunlu hale getirmiştir. Günümüzde spor merkezleri, müşteri odaklı organizasyonlardır ve sunulan hizmetler, ürünler ve programlar büyük önem taşımaktadır (Yücel, Atalay & Korkmaz, 2020)

Spor programlarının uygulama aşamasında uzmanlaşma, son derece kritik bir faktördür. Her bir çalışanın işlerini etkin ve verimli bir şekilde yerine getirmesini sağlamak zordur, bu nedenle spor tesislerinde hizmet sunan her personelin, kendi alanında en azınca gereken beceri ve kalite standartlarına sahip olması büyük önem taşır. Spor tesislerinde sunulan hizmetin kalitesi genellikle müşteri memnuniyeti ile doğrudan ilişkilidir (İkizler, 2009).

Spor tesisleri, yalnızca sporcuların antrenman yapabileceği veya müsabaka düzenleyebileceği yerler değildir. Aynı zamanda, çevre halkının keyifli vakit geçirebileceği, serbest zamanlarını sportif aktivitelerle değerlendirebileceği bir merkez olarak da görülmelidir. Bu nedenle, tesislerin donanımının yeterli olması ve spor hizmetlerinin sunulmasında görevli personelin kaliteli hizmet verebilmesi için desteklenmesi gereklidir. Spora olan ilginin artırılması ve toplum genelinde spor yapma kültürünün yaygınlaştırılması, halk sağlığının iyileştirilmesine katkı sağlayarak ülkeler için önemli bir hedef haline gelmiştir. Ülkeler, sporu teşvik etmek amacıyla sosyal fayda odaklı kampanyalar düzenleyerek kısa vadeli

kazanç yerine, uzun vadede sağlıklı bir toplum oluşturmayı amaçlamaktadırlar (Yücel, Atalay & Korkmaz, 2020)

Üretim, işletmenin emek, sermaye, teknoloji gibi çeşitli kaynakları kullanarak tüketici talepleri doğrultusunda mal veya hizmetleri üretme sürecidir. Bu faaliyetler, tüketici taleplerini karşılayarak kaynakların en verimli biçimde kullanılmasını sağlamayı amaçlar. Bu sayede verimliliği artırarak mümkün olan en yüksek üretimi en az girdi ile gerçekleştirmeyi hedefler. Üretim stratejisi, sadece verimlilik değil aynı zamanda ürünü tüketici tercihlerine uygun kalite, özellikler, miktar ve doğru fiyatla pazara sunmayı da hedefler. Serbest ekonomilerde ürün fiyatı, arz ve talep dengesine bağlı olarak belirlenir. Bir işletme, talebinin üzerinde üretim yaparsa ya ürünü istediği fiyattan satamaz ya da stok maliyetlerinde artış yaşayabilir. Diğer yandan, talebin altında üretim yaparsa da ürün yetersiz kalabilir ve karşılayamadığı talep nedeniyle kâr kaybına uğrayabilir. Dolayısıyla, gelecekteki üretim miktarını planlamak için talepleri doğru tahmin edebilmek oldukça önemlidir (Ekenci & İmamoğlu, 2002).

Spor tesislerinde, hizmet sunumu çeşitli spor programlarıyla gerçekleştirilmektedir. Spor programları, katılımcıların hem aktif hem de pasif katılımını sağlayacak şekilde iki farklı formatta düzenlenmektedir. Her hizmet sektöründe olduğu gibi, her iki türde de katılımcı memnuniyeti, ihtiyaç ve taleplerinin karşılanması en önemli hedeflerden biridir. Hangi tür spor programlarının sunulacağı çeşitli faktörlere bağlıdır. Bu faktörlerden biri, programın sağlayıcısıdır. Aktif katılıma açık spor programları genellikle sosyal ve toplumsal faydaları nedeniyle devlet tarafından finanse edilmekte ve kâr amacı gütmektedir. Dolayısıyla, kamu tarafından sunulan spor programları, devlet politikaları tarafından belirlenmektedir. Bu tür yatırımlar, maddi getiri olmasa bile toplumsal faydaları göz önünde bulundurularak gerçekleştirilmektedir. Spor programlarının oluşturulması ve geliştirilmesi için üç farklı metod tanımlanmaktadır. (Ekenci & İmamoğlu, 2002):

- Etkin olmayan bir yaklaşım olan pasif yöntem, müşteri istekleri ve şikayetlerini dikkate alarak, rakip faaliyetlerini ve stratejilerini göz önünde bulundurarak spor programları oluşturmayı içerir.
- Aktif bir yaklaşım benimseyen, insanların tercihlerini ve ihtiyaçlarını anlamak için araştırmalar yapan ve bu araştırmaların sonuçlarına dayanarak spor programını oluşturmayı amaçlayan proaktif bir yaklaşımı benimser.
- Yaratıcı yaklaşım, hem pasif hem de aktif yaklaşımlardan elde edilen verileri kullanarak, spor tesisi işletmecisinin deneyim, bilgi birikimi ve becerilerini harmanlayarak, mevcut talebin ve beklentilerin ötesinde bir program geliştirerek tamamen farklı bir ürün yaratmayı amaçlar.

Humphreys & Ruseski (2006), spor programı üretimi üzerine ışık tutabilecek bir çalışma yürütmüş, insanların spor yapma kararlarını ve spor katılım sürelerini etkileyen faktörleri incelemiştir. Gelirde yaşanan artışın spor katılımını arttırdığını ancak spor katılım süresini olumsuz etkilediğini bulmuşlardır. Yüksek gelire sahip bireylerin spor yaparak geçirdikleri zamana ilişkin fırsat maliyetini düşünürsek, sonuçlar beklenildiği gibidir. Ayrıca, çocuk sahibi olmanın spor yapma olasılığını azalttığı gözlemlenmiştir. Buna çözüm olarak, çocuklu aileler için spor tesislerinde çocuk bakım imkanlarının sağlanması, bu bireylerin spor yapma olanaklarını artırabilir. Diğer taraftan, spor yapma oranının yaşla azaldığı, ancak yaşlı bireylerin sporu daha uzun süre yaptığı gözlemlenmiştir. Bu nedenle, yaşlılar için özelleştirilmiş spor programlarının geliştirilmesi katılımı artırabilir ve bu bireylerin spor tesislerini daha etkili bir şekilde kullanmasını sağlayabilir. Bir diğer dikkate değer nokta ise spor kararlarının ve sürelerinin mevsimsellik göstermesidir. Spora katılım çok sıcak veya çok soğuk hava koşullarında belirgin şekilde azalır. Bu mevsimsellik hesaba katan stratejiler geliştirerek işletmenin verimliliğini artırabilir.

5. SPOR TESİSİ VE TÜRLERİ

Spor tesisleri, müsabaka-yarışma, eğitim, antrenman, gösteri, sağlık, tedavi gibi programlara hizmet etmek amacıyla faaliyet gösterir. Bu nedenle, kuruluş yerleri ve gereksinimleri farklılık gösterebilir. Spor tesislerinin inşası ve planlamasında, sporcuların sağlığına ek olarak seyircilerin de düşünülerek ayrılmış alanlar önem taşır. Tesislerin tasarımı sırasında ziyaretçilerin konforu ve güvenliği de göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca, çok amaçlı tesislerin oluşturulmasıyla birden fazla spor dalına hizmet verme olanağı da sağlanmalıdır (Nacar, 2011).

Spor tesisleri farklı kategorilere ayrılabilir. Spor yönetimi literatüründe öne çıkan birkaç tesis sınıflandırması bulunmaktadır.

Ammon & Stotlar (2003) tarafından yapılan bir sınıflandırmaya göre, spor tesisleri ev sahipliği yaptığı etkinliğin türüne göre gruplandırılmıştır. Bu sınıflandırmada dört farklı kategori bulunmaktadır. Bu kategoriler aşağıdaki gibi ifade edilebilir.

Tek Amaçlı Spor Tesisi: Yalnızca belirli bir spor dalının uygulanması için inşa edilen ve hizmet veren tesislere tek amaçlı spor tesisleri denir. Golf sahaları, Bowling salonları ve Motor sporları pistleri gibi spor tesisleri, bu kategoriye örnek olarak gösterilebilir.

Tek Alana Yönelik, Tek Amaçlı Spor Tesisi: Bazı spor tesisleri özel etkinlikler için tasarlanmış olabilir, ancak sadece belirli bir spor dalı için yapılmış olarak kabul edilmezler. Bu tesisler buz sporları veya su sporları gibi belirli bir

spor dalının icra edilmesine olanak sağlayan tek alana odaklanmış, tek amaçlı spor tesisleri olarak bilinir. Örneğin; buz sporları salonunda farklı spor dalları olan buz hokeyi, curling ve artistik buz pateni gibi branşlar yapılabilmektedir. Ancak futbol müsabakaları bu tür salonlarda gerçekleştirilemez.

Çok Amaçlı Spor Tesisi: Günümüzde, spor tesislerinde farklı spor branşlarının veya etkinliklerin yapılabildiği çok amaçlı spor tesisleri oldukça popülerdir. Bu tesisler genellikle büyük spor komplekslerinin bir parçası olarak hizmet vermektedir. Konserlerden motokros yarışlarına, sirk gösterilerinden çeşitli spor etkinliklerine kadar geniş bir yelpazede etkinlikler düzenlenebilen bu tesisler, büyük kitleleri ağırlayabilmekte ve birçok farklı etkinliği aynı çatı altında barındırabilmektedir. Yapılan son çalışmalar da göstermektedir ki, günümüzde inşa edilen birçok stadyum ve arena, çeşitli etkinlikler için tasarlanmaktadır. Esnek oturma düzenleri ve ayarlanabilir zeminler sayesinde, bu tesisler çeşitli etkinlikler için uygundur ve kullanım amacına göre kolayca değiştirilebilmektedir. Büyük stadyumlar ve arenaların yanı sıra, daha küçük ölçekli ancak çok amaçlı spor tesislerine de sıkça rastlanmaktadır. Son yıllarda Türkiye'de giderek yaygınlaşan fitness salonlarının birçoğu, jimnastik, yüzme, tenis ve squash gibi çeşitli sporları icra etmek için özel alanlar sunmaktadır. Spor tesislerinin kullanım amacı zaman zaman değişiklik gösterebilir ve bu tesislerde çeşitli spor dalları veya etkinlikler gerçekleştirilebilir. Bu tip tesisler genellikle çok yönlü spor aktiviteleri için tasarlanmıştır. Örneğin, birçok üniversitenin spor salonları sadece beden eğitimi derslerinde değil, aynı zamanda spor müsabakaları, konserler, panayırar, öğrenci etkinlikleri veya mezuniyet törenleri gibi farklı etkinlikler için de kullanılabilir.

Geleneksel Olmayan Spor Tesisi: Spor tesisleri sınıflandırmasında, son kategoride yer alan geleneksel olmayan spor tesisleri, ev sahipliği yapılan etkinliğe bağlı olarak ortaya çıkar. Son zamanlarda, spor dünyasında belirli spor branşlarına artan bir ilgi olduğu dikkat çekmektedir. Özellikle macera sporlarına karşı küresel bir artan ilgi mevcuttur. Bu artan eğilim, macera sporlarına yönelik tesislerin hem sayısal hem de yapısal olarak genişlemesine neden olmaktadır. Genellikle kapalı kaya tırmanış merkezleri, paten pistleri ve snowboard parkları gibi tesisler, geleneksel olmayan spor tesisleri kategorisinde yer almaktadır.

Goldfine and Sawyer'ın sınıflandırması, tesis içinde gerçekleştirilen etkinliğin türüne ve şekline göre yapılan gruplamayı temel alır. Bu sınıflandırmada, arena, spor merkezi, büyük spor sarayı, spor sarayı ve spor evi tesisleri kapalı spor alanlarını içerir. Bu tesislerde, sirk gösterilerinden konserlere, politik kongrelerden spor müsabakalarına kadar çeşitli türde etkinliklere ev sahipliği yapılabilir (Goldfine & Sawyer, 2005).

Adrenalin sporları salonları, macera sporları merkezleri, fitness merkezleri, buz sporları salonları ve yüzme havuzları genellikle kapalı spor alanları olarak tasarlanır. Adrenalin sporları salonları ve macera sporları merkezleri, özel olarak macera sporlarına odaklanmış tesislerdir, duvar tırmanışı ve kaya tırmanışı gibi zorlu aktiviteler sunarlar. Fitness merkezleri ise cardio, dövüş sanatları, jimnastik, raket sporları, yürüyüş, koşu, aerobik, yüzme ve ağırlık antrenmanları gibi çeşitli aktivitelere hizmet eder. Buz sporları salonları ise buz hokeyi, curling, buz pateni ve rekreasyonel kayma gibi aktiviteler için tasarlanmıştır. Yüzme havuzları da yüzme, dalış, senkronize yüzme, su topu ve rekreasyonel yüzme gibi su sporlarına olanak sağlar. Son olarak, paten parkları çocuklara yönelik tasarlanmış ve kayak gibi aktiviteler sunan cazip yerlerden biri haline gelmiştir (Nacar, 2011).

6. SPOR TESİS İŞLETMELERİNDE YÖNETİM SÜRECİ

Spor tesis işletmelerinde yönetim sürecinin anlaşılmasının en iyi yollarından biri, sürecin temel fonksiyonlarını ele almaktır. Ancak öncelikle, yönetim sürecini anlamak için faydalı olabilecek misyon, vizyon, amaç ve hedef kavramlarını açıklamak gerekmektedir.

Misyon, birey ya da bir grubun özel olarak üstlendiği görevi ifade eder. Bir organizasyon bağlamında ise, misyon, kurumun varlık sebebi, oluşturulma amacı, kendi kimliğini nasıl tanımladığı ve ne için var olduğu şeklinde tanımlanabilir. Bir kurumun var olma amacına uygun olarak üstlendiği rol olarak tanımlanan misyon, verilen bir görevi sembolize eder. Misyon, bir organizasyonun varoluşunu açıklar ve organizasyon yönetimine hedeflerini nasıl görmek istediklerine dair rehberlik eder. İyi düşünülmüş ve etkili bir şekilde ifade edilmiş bir misyon beyanı, organizasyon çalışanları ve müşterileri tarafından nasıl algılandığını belirler. Bu yüzden net ve açık bir misyon beyanı, organizasyonun çalışanlarının ne yapma konusunda ne beklediklerini bilmelerini sağlayan en önemli işarettir (Gürüz & Gürel, 2006)

Spor tesis işletmelerinin varoluş nedeni ve hedefleri, misyonlarında açıkça belirtilir. Misyon, her spor tesis işletmesi için kılavuz niteliğinde olup stratejik amaçların belirlenmesine yardımcı olur. Örneğin; Nike, dünya çapında sporculara ilham vermek, yenilikçi fikirler geliştirmek ve hayata geçirmek amacıyla spor ayakkabı, kıyafet ve aksesuarları tasarlayıp üretir. Bir spor tesis işletmesi içinse misyonu "Türkiye'de spor kültürünün yaygınlaşmasına katkıda bulunmak" şeklinde tanımlanabilir. Aynı şekilde, bir sporcu kamp eğitim merkezi için misyon ifadesi "sporcuları destekleyerek mükemmeliyetçi bir eğitim ortamı sunmak" olabilir (Katırcı, 2018).

Geleceğin belirlenmesi, mevcut gerçeklerle, umutlarla, hayallerle, tehlikelerle ve fırsatlarla birleşen bilinmeyenlere bakarak bir bakış açısı oluşturmak anlamına gelir. İşletmenin tüm üyeleri tarafından benimsenmesi ve açıklanarak iletilmesi gereken bir vizyon geliştirilmiş olmalıdır. Oluşturulan vizyonun, üyelerin kolayca kavrayabilecekleri kadar basit, kendi rollerini, görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirebilecekleri kadar işlevsel ve kapsamlı bir şekilde tanımlanması önemlidir.

Vizyon, geleceği öngörme yeteneğini ifade eder. Daha geniş bir açıdan bakıldığında, vizyon; mevcut gerçeklerle arzu edilen geleceği birleştirerek, bir örgüt için ideal bir gelecek tasarımı oluşturur. Gerçekler, umutlar, hayaller, riskler ve fırsatların bir araya gelmesiyle şekillenen vizyon; geleceği tanımlamak için geçmişten geleceğe yönelik bir zihinsel bakış açısı sunar (Güney, 2015). Örneğin; Eskişehir'de yer alan bir spor merkezi, 2009 yılında bölgede en çok tercih edilen spor merkezi olmayı hedefleyerek vizyonunu belirleyebilir. Bu noktada, vizyon bir hedefi ifade ederken; misyon ise bu hedefe ulaşmak için belirlenen özelleştirilmiş ve gerçekleştirilmesi gereken adımları içerir. Misyon ve vizyon kavramlarını daha iyi anlamak için Türkiye Voleybol Federasyonu'nun belirlediği misyon ve vizyon ifadeleri incelenebilir (Basım & Argan, 2009).

7. SPOR TESİS İŞLETMELERİNDE PLANLAMA

Planlama, hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşmak için kullanılacak adımların önceden belirlenmesi anlamına gelir. Kısacası, plan bir hedefe ulaşmak için takip edilecek yolun önceden belirlenmesidir. Gelecek için hazırlık yapma, ileriye dönük öngörülerde bulunma ve muhtemel seçenekleri belirleme süreci, geleceği düşünmenin bir parçasıdır. Planlama aşamasında hangi eylemlerin, neden, nasıl, nerede ve ne zaman gerçekleştirileceğine karar verilirken, bu çalışmaların sorumluluğunu kimlerin üstleneceği de belirlenir (Yorulmazlar & ark., 2017).

Yönetim süreci, belirlenmiş ve onaylanmış hedeflere yönlendirilen örgütsel faaliyetlerle başlar. Planlama, ne yapılacağı, nasıl yapılacağı, ne zaman yapılacağı ve kimin yapacağına dair kararlar almayı içerir; mevcut konum ile hedeflenen sonuç arasında bir köprü oluşturur. Planlamanın çeşitli özellikleri vardır ve bunlar şu şekilde özetlenebilir (Gürüz & Gürel, 2006):

- Planlama, kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasını sağlar. Bir örgütün varoluşu, beşeri ve fiziksel kaynaklarını etkin bir biçimde kullanma gerekliliğinden doğar. Planlama süreci, örgütsel kaynakların en üst düzeyde etkin bir şekilde kullanılmasına yardımcı olur.
- Planlama , bir karar ve seçme sürecidir. Planlama aşamasında seçim yapmak ve tercihlerde bulunmak; hedefler, kaynaklar, kişiler, zaman,

mekan, metod gibi çeşitli unsurlara yakından bağlıdır. Bu unsurlar arasından, organizasyonel hedeflerin en etkili bir şekilde gerçekleştirilmesine yardımcı olacak olanlar tercih edilmelidir.

- Planlama, bir karar alma sürecidir. Planlama sürecinde toplanan verilerin analizi ile, farklı seçenekler - alternatifler göz önüne serilmektedir. Bu alternatifler arasından tercih yapılması ve organizasyon için en faydalı olanı seçme mecburiyeti, karar verme niteliği taşımaktadır.
- Planlama geleceği hedefler. Zamanıyla ve hayata geçirilmesi için harcanan çaba ile planlama, gelecekle bağlantılı hale gelir.

8. SPOR TESİS İŞLETMELERİNDE ORGANİZASYON

Organizasyon kelimesi, Latince'de "organon" yani müzik aleti anlamına gelen bir sözcükten türetilmiştir. Latince kökenine dayanarak, organizasyonu, yönetim organlarının belirlenmesi ve insanların etkileşimde buldukları yapısal bir süreç olarak tanımlamak mümkündür. Daha detaylı bir şekilde organizasyon, üretim faktörlerini düzenli, uyumlu ve etkili bir şekilde kullanarak mal ve hizmetler üretmek için insanların görevlerini en iyi şekilde yerine getirmeleri, her türlü araç gereç ve materyalle donatılmalarını sağlayarak organize etmeyi ifade eder (Şimşek & Çelik, 2008).

Organizasyonun işlevi, işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlayacak ve süreci kolaylaştıracak bir şekilde olmalıdır. Çeşitli ilkelere atıfta bulunulsa da, özellikle aşağıdaki ilkeler organizasyon için önemlidir (Basım & Argan, 2009)

- **Amaç birliği ilkesi:** Amaçlar hiyerarşisinde, örgüt içindeki bütün departmanlar aynı hedefe doğru ilerlemeyi hedefler.

- **Ekonomik olma ilkesi:** En az maliyetle en fazla fayda sağlanmalıdır, bu organizasyonun temel amacı olmalıdır.

- **Faaliyetlerin tanımlanması ilkesi:** Etkinliklerin detaylı bir şekilde incelenip açıklanması; bu etkinliklerin kim tarafından nasıl gerçekleştirileceğinin belirlenmesi önemlidir. Aksi takdirde, bireyler veya gruplar arasında anlaşmazlıklar ortaya çıkabilir.

- **Hiyerarşi ilkesi:** Hiyerarşi, bir örgüt içindeki birimlerin ast üst ilişkilerine göre sıralandırılmasıdır. Bu yapı, organizasyonun belirlediği amaç doğrultusunda oluşturulur. Bu sayede her birim ve çalışanları, hangi sorumlulukları taşıdıklarını ve karar anlarında kimden destek alacaklarını bilirler

Spor tesis işletmelerinde organizasyon süreci, hedeflenen amaçlara ve planlama çabalarına bağlı olarak başlar. Plan oluşturulduğunda, amaçlar, politikalar ve yöntemler netleşir. Ancak plana uygun faaliyetleri en verimli şekilde gerçekleştirmek için organizasyona ihtiyaç vardır. Belirlenen işlerin ardından, bu görevleri yerine getirecek uygun personelin belirlenmesi ve

atanması önemlidir. Personelin görevlendirilmesinden sonra, bir organizasyon şeması oluşturmak, kişiler ve birimler arasındaki ilişkileri netleştirir. Spor tesis işletmelerinde, tepe yönetim genellikle tesis yöneticisinden veya yönetim kurulundan oluşur. Başarıyla faaliyet gösterecek birimlerin ve bu birimlerin sorumlu yöneticilerinin belirlenmesi, spor tesisinin düzenli ve verimli bir şekilde işlemesine katkıda bulunacaktır. Personel, temizlik, güvenlik ve tesis bakımı gibi konularla ilgili bir bölüm, tesisin operasyonlarının sorunsuz bir şekilde yürütülmesine yardımcı olacaktır. Aynı şekilde, muhasebe, finans ve yasal düzenlemelerle ilgili bir bölüm, tesisin yapısal düzeni için önemli olacaktır. Tesis işletmesinde sunulan hizmetlerin pazarlanmasıyla ilgilenen ayrı bir bölüm de gereklidir. Bu bölümlerdeki görevlerin ve bu görevleri yerine getirecek personelin doğru şekilde belirlenmesinin ardından, personelin görevlerini yerine getirmesi için gerekli fiziksel olanaklar sağlanmalıdır, bu da masa, kırtasiye malzemeleri, bilgisayarlar gibi araç ve gereçleri içerir (Katırcı, 2018).

KAYNAKÇA

- Aktepe E. (2016). *Genel İşletme* (6. Baskı), İstanbul: Nobel Yayınları.
- Ammon, R. & Stotlar, D.K. (2003). Sport Facility and Event Management. Parks, j. B., & Quarterman, j. (Editors). *Contemporary Sport Management* (3. Edt) içinde. Champaign II: Human Kinetics,
- Argan M., & Katırcı H. (2015). *Spor Pazarlaması* (3. Baskı), Ankara: Nobel Yayınları
- Bağcı, H., & Sağlam, Ş. (2020). Sağlık Ve Spor Kuruluşlarında Finansal Başarısızlık Tahmini: Altman, Springate Ve Fulmer Modeli Uygulaması. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 23(1), 149-164.
- Baraz, B. (2009). *Spor Tesis İşletmeciliği ve Saha Malzeme Bilgisi*. (Edt: Güven Sevil), Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1009.
- Basım H.N., & Argan M. (2009). *Spor Yönetimi* (2. Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık
- Baş, M., Çelik, A., & Solak, N. (2017). Spor işletmelerinde algılanan hizmet kalitesi üzerine bir araştırma. *Gaziantep Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 2(4), 1-11.
- Donuk, B. (2005). *Spor Yöneticiliği ve İstihdam Alanları* (1. Baskı), Ankara: Ötügen Yayınları
- Ekenci, G., & İmamoğlu, A.F. (2002). *Spor İşletmeciliği* (2. Baskı), Ankara: Nobel Yayınevi
- Fried, G. & Kastel, M. (2005). *Managing Sport Facilities*. Champaign II: Human Kinetics.
- Girginer N. & Şahin B. (2007). Spor tesislerinde kuyruk problemine yönelik bir benzetim uygulaması. *Hacettepe Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*; 1(18):13-30.
- Girginov, V. & Parry, J. (2005). *The olympic games explained: a student guide to the evolution of the modern olympic games*. London: Routledge Taylor & Francis Group.
- Goldfine, B., & Sawyer, T. H. (2005). Sport Facility Management. Gillentine, A., & Crow, R. B. (Editors). *Foundations Of Sport Management* içinde (1. Edt.), Morgantown: Fitness Information Technology
- Güney S. (2015). *Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular* 4. Baskı), Ankara: Siyasal Kitapevi
- Gürüz, D & Gürel, E. (2006). *Yönetim ve Organizasyon: Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme* (1. Basım), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Humphreys B., & Ruseski J. (2006). *Economic determinants of participation in physical activity and sport*. International Association of Sport Economists Working Papers; 0613
- İkizler, C. (2009). *Sporla Sosyal Bilimler* (1. Baskı), İstanbul: Alfa Yayınevi

- Karabulut, R., & Açak, M. (2016). Amatör spor kulüplerinin kuruluşu, kuruluş maliyeti ve vergilendirilmesi: bir amatör futbol takımı kuruluş örneği. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 7(1), 270-283.
- Katırcı, H. (2018). Spor Tesis İşletmelerinin Kuruluşu. Katırcı, H. (Editör).*Spor Tesis İşletmesi Ve Saha Malzeme Bilgisi* içinde, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2474 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1445. 1-213. (16.10.2004 tarihinde <https://ets.anadolu.edu.tr/storage/nfs/SYT203U/ebook/SYT203U-12V3S1-8-0-1-SV1-ebook.pdf> adresinden ulaşılmıştır).
- Krotee, M. L. & Bucher, C. A. (2007). *Spor Yönetimi*. (Sinan K, Çeviren). İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Nacar, E. (2011) Türk spor eğitiminde spor tesislerinin yeterlilik düzeylerinin belirlenmesi. Doktora Tezi. Fırat Üniversitesi, Sağlık Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Özgüneş, B. (2018). Spor işletmelerinde müşteri temininde yönetici ve sahiplerinin sosyal ağlarının etkilerinin üzerine Gaziantep ilinde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Seraslan Z., & Kepoğlu A. (2005). *Spor Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi* (1. Baskı), İstanbul: Morpa Yayınları
- Şimşek, M. Ş. & Çelik, A. (2008). *Genel İşletme*. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Yorulmazlar, M. , Kepoğlu, A., Kızılet, A. L. İ., & Yılmaz, N. (2017). Spor İşletmelerinde Planlama. Yorulmazlar, M.M & Kepoğlu, A. (Editörler). *Spor Yönetiminde Seçme Konular I içinde* (1. Baskı, 1-168). İstanbul: Ege Reklam Basım Sanatları San. Tic. Ltd. Şti.
- Yücel, A. S., Atalay, A., & Korkmaz, M. (2020). *Türkiye’de yerel yönetimler ve spor hizmetleri*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.

4. Bölüm

SPOR YÖNETİMİNDE RİSK FAKTÖRLERİ VE RİSK YÖNETİMİ: KAPSAMLI BİR İNCELEME

Metin YILDIZ¹

¹ Dr Öğretim Üyesi, Munzur Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi,
metinyildiz@munzur.edu.tr, ORCID:0000-0003-0926-9965

GİRİŞ

Spor yönetimi, yalnızca sportif başarıların planlanması ve yürütülmesi sürecinden ibaret değildir. Aynı zamanda, organizasyonun tüm yapısının etkin ve sürdürülebilir bir şekilde işleyişini sağlama görevini de kapsar. Spor organizasyonları, farklı paydaşların taleplerini ve beklentilerini karşılamak için karmaşık bir yapı içerisinde faaliyet gösterir. Bu nedenle, bu organizasyonların başarılı bir şekilde yönetilmesi, yalnızca sportif performansa değil, aynı zamanda yönetsel becerilere de bağlıdır. Organizasyonların başarı ve sürekliliğini etkileyebilecek birçok faktör bulunmaktadır ve bu faktörlerin başında riskler gelir. Riskler, spor organizasyonlarının gelecekteki hedeflerini gerçekleştirme kabiliyetini tehdit eden belirsizlikler olarak tanımlanabilir ve bu riskler profesyonel bir yönetim anlayışı ile ele alınmalıdır.

Spor yönetiminde karşılaşılan riskler, sadece finansal kayıpları değil, aynı zamanda itibar, operasyonel verimlilik, yasal yükümlülükler ve sportif başarı üzerinde de ciddi etkiler yaratabilir. Özellikle büyük spor organizasyonları, milyonlarca insanın ilgisini çekmekte ve medya tarafından yoğun bir şekilde takip edilmektedir. Dolayısıyla, yaşanacak herhangi bir kriz ya da başarısızlık, organizasyonun marka değeri ve geleceği üzerinde büyük bir risk oluşturabilir. Ancak bu durum, yalnızca büyük organizasyonlar için geçerli değildir. Küçük ölçekli amatör kulüpler veya yerel spor etkinlikleri düzenleyen kuruluşlar da benzer risklerle karşı karşıya kalabilir. Amatör kulüplerin sınırlı bütçeleri ve kaynakları göz önüne alındığında, yaşanacak küçük bir mali kriz dahi bu organizasyonların faaliyetlerini durdurmasına yol açabilir.

Risk yönetimi, bu tür olumsuz durumların önüne geçmek amacıyla spor organizasyonları için hayati bir süreç haline gelmiştir (Aksoy, Çakıcı & Karakuş 2023; Yurtseven & ark. 2024). Risk yönetimi, karşılaşılabilecek olası tehditleri önceden öngörme, bu tehditleri analiz etme, değerlendirme ve gerekli stratejik planları oluşturma sürecidir. Bu süreç, organizasyonların hem kısa vadeli hem de uzun vadeli hedeflerine ulaşmasını sağlayacak bir yapı kurmayı amaçlar. Örneğin, bir spor kulübü sezon boyunca sakatlıklar, sponsor kayıpları, seyirci sayısındaki düşüşler veya yasal anlaşmazlıklar gibi çeşitli risklerle karşı karşıya kalabilir. Bu tür durumlar, yalnızca kulübün sportif performansını etkilemekle kalmaz, aynı zamanda finansal sürdürülebilirliği üzerinde de ciddi bir tehdit oluşturur. Bu yüzden risk yönetimi, bu gibi durumlara karşı alınacak önlemleri içeren bir kriz planı geliştirmeyi içerir.

Risk yönetim süreci, genellikle dört temel adımdan oluşur: risklerin tanımlanması, değerlendirilmesi, yönetilmesi ve izlenmesi. İlk adım olan risklerin tanımlanması, organizasyonun hangi tehditlerle karşılaşabileceğinin belirlenmesini kapsar. Bu tehditler; finansal riskler, itibar riskleri, yasal riskler, operasyonel riskler veya sportif riskler gibi çeşitli kategorilerde incelenebilir. İkinci adım olan risklerin

değerlendirilmesi, tanımlanan bu risklerin olasılıkları ve organizasyon üzerindeki potansiyel etkileri açısından değerlendirilmesini içerir. Bu aşamada, her bir riskin meydana gelme olasılığı ve meydana geldiği takdirde yaratacağı olası zararlar göz önünde bulundurularak öncelenir. Üçüncü adımda ise risklerin yönetilmesi yer alır. Bu aşamada, risklerin etkilerini en aza indirecek stratejiler geliştirilir ve uygulanır. Örneğin, finansal risklere karşı sigorta yaptırılması, operasyonel risklere karşı yedek planların oluşturulması gibi çeşitli önlemler alınabilir. Son aşama ise risklerin izlenmesi ve gerektiğinde yeniden değerlendirilmesidir. Çünkü spor organizasyonları dinamik yapılar olduğundan, riskler zamanla değişiklik gösterebilir ve yeni tehditler ortaya çıkabilir.

Spor yönetiminde risk yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanması, organizasyonun stratejik başarısını doğrudan etkileyen bir faktördür. Profesyonel bir risk yönetimi yaklaşımı, sadece olumsuz durumları engellemekle kalmaz, aynı zamanda organizasyonların daha sürdürülebilir ve verimli bir şekilde faaliyet göstermesini sağlar. Ayrıca, spor endüstrisi küresel bir yapıya sahip olduğu için, uluslararası arenada rekabet eden spor organizasyonları, risk yönetimi süreçlerini daha etkin bir şekilde uygulamak zorundadır. Özellikle sponsorluk anlaşmaları, medya hakları ve taraftar ilişkileri gibi konular, bu organizasyonların karşılaşılabileceği en önemli risk alanlarından bazılarıdır.

Nitekim, spor yönetimi literatüründe de risk yönetimi, giderek daha fazla önem kazanan bir konu haline gelmiştir. Uluslararası Olimpiyat Komitesi (IOC) ve FIFA (Fédération Internationale de Football Association) gibi büyük spor federasyonları, risk yönetimi stratejilerini sıkı bir şekilde uygulamaktadır. Örneğin, FIFA, Dünya Kupası organizasyonlarında karşılaşılabileceği riskleri önceden tespit ederek kapsamlı bir kriz yönetim planı geliştirmiştir (Doğru, 2022). Aynı şekilde, IOC de olimpiyat oyunlarının her aşamasında risk yönetimi süreçlerini titizlikle takip etmektedir. Bu organizasyonlar, sadece sportif başarıyı değil, aynı zamanda küresel bir etkinliğin sorunsuz bir şekilde yürütülmesini sağlamak için risk yönetimine büyük önem vermektedirler.

Spor yönetiminde risk yönetimi, kısa ve uzun vadeli başarının anahtar unsurlarından biridir. Bu süreç, spor organizasyonlarının karşılaşılabileceği belirsizlikleri minimize etmek ve olumsuz sonuçları engellemek amacıyla titizlikle yürütülmelidir. Organizasyonların sadece sportif başarıya odaklanması yeterli değildir; aynı zamanda bu başarıyı sürdürülebilir kılabilecek stratejilere de yatırım yapmaları gerekmektedir. Risk yönetimi ise bu stratejilerin en kritik bileşenlerinden biri olarak öne çıkmaktadır.

SPOR YÖNETİMİNDE RİSKLERİN TANIMLANMASI VE KATEGORİZE EDİLMESİ

Spor yönetiminde risklerin tanımlanması ve kategorize edilmesi, spor organizasyonlarının sürdürülebilirliği, başarısı ve güvenliği için kritik bir unsurdur. Spor dünyasında çeşitli riskler ortaya çıkabilir ve bu riskler, spor organizasyonlarının tüm operasyonlarını etkileyebilir. Risklerin doğru bir şekilde tanımlanması ve sınıflandırılması, bu organizasyonların karşılaşabilecekleri tehditlere karşı daha hazırlıklı olmalarını sağlar.

Riskleri etkili bir şekilde yönetmek, spor organizasyonlarının performansını optimize etmek için gereklidir. Spor yönetiminde karşılaşılan başlıca riskler, beş temel kategoriye ayrılabilir: finansal riskler, hukuki riskler, operasyonel riskler, çevresel riskler ve insan faktörüne bağlı riskler. Her kategori, farklı dinamikleri içerir ve farklı yönetim stratejileri gerektirir.

Finansal Riskler: Finansal riskler, spor organizasyonlarının sürdürülebilirliğini tehdit eden önemli unsurlardır. Özellikle mali kaynakların kötü yönetimi, bu risklerin başında gelir. Spor kulüpleri ve organizasyonları, finansal dengelerini korumak için çeşitli gelir kaynaklarına bağımlıdır. Sponsorluk anlaşmaları, bilet satışları, ürün satışı ve yayın hakları gibi gelir kalemleri, organizasyonların mali yapılarını oluşturur. Ancak, bu kaynakların güvenliği, dışsal faktörlerden etkilenebilir.

Örneğin, bir sponsorluk anlaşmasının beklenmedik bir şekilde iptal edilmesi, kulübün bütçesini ciddi şekilde sarsabilir. Sponsorlukların iptali, çoğu zaman kulübün mali planlamasında büyük bir belirsizlik yaratır. Bunun yanı sıra, düşük bilet satışları da organizasyonların gelirlerini olumsuz etkiler. Özellikle büyük ölçekli etkinliklerde beklenen gelirlerin elde edilememesi, organizasyonun finansal sağlığını tehdit eden bir başka önemli durumdur. McDonald & Rascher (2012), bu tür finansal risklerin spor organizasyonları üzerindeki etkilerini vurgulayarak, sürdürülebilirlikleri için etkili mali yönetimin önemine dikkat çekmektedir.

Ekonomik dalgalanmalar, spor organizasyonlarının mali durumunu etkileyen bir diğer önemli faktördür. Özellikle döviz kurlarındaki dalgalanmalar, uluslararası etkinliklerde yer alan kulüplerin maliyetlerini artırabilir. Dış kaynaklı gelirlerin döviz cinsinden olduğu durumlarda, döviz kurlarındaki olumsuz değişiklikler, beklenen geliri azaltabilir. Ayrıca, uluslararası spor etkinliklerinin ekonomik kriz dönemlerine denk gelmesi, organizasyonların gelirlerini daha da olumsuz etkileyebilir. Ekonomik belirsizlik dönemlerinde, sponsorlar genellikle bütçelerinde kısıtlamalara gidebilir, bu da spor organizasyonlarının mali kaynaklarını tehdit eder. Bu bağlamda, spor organizasyonları, mali riskleri azaltmak için stratejiler geliştirmelidir.

Spor organizasyonları, finansal riskleri yönetmek ve sürdürülebilir bir mali yapı oluşturmak için hem iç hem de dışsal faktörleri dikkate alarak stratejiler geliştirmelidir. Bütçelerini dikkatli bir şekilde planlamak, alternatif gelir kaynakları

yaratmak ve mali yönetimlerini profesyonel bir yaklaşımla yürütmek, bu risklerin etkilerini minimize edebilir. Ayrıca, spor organizasyonları, ekonomik dalgalanmalara ve beklenmedik olaylara karşı esnek bir finansal yapıya sahip olmalıdır (Babiak & Wolfe, 2006). Bu tür önlemler, organizasyonların uzun vadede finansal sürdürülebilirliklerini sağlamalarına yardımcı olabilir.

Hukuki Riskler: Spor dünyasında hukuki riskler, organizasyonların faaliyetlerini sürdürebilmeleri için dikkate almaları gereken önemli unsurlardır. Giderek artan yasal düzenlemeler, spor organizasyonlarının hukuki sorumluluklarını yerine getirmesini daha da karmaşık hale getirmektedir. Bu durum, spor organizasyonlarının çeşitli alanlarda karşılaşılabileceği riskleri artırmakta ve bu risklerin yönetimi için daha fazla dikkat ve kaynak ayrılması gerekmektedir.

Sporcuların sağlık ve güvenliği, hukuki risklerin en belirgin alanlarından biridir. Spor organizasyonları, sporcuların yaralanmalarını önlemek ve sağlıklarını korumakla yükümlüdür. Ancak, gerekli önlemlerin alınmaması veya sporcu sağlığının ihmal edilmesi durumunda, organizasyonlar ciddi hukuki sorumluluklarla karşılaşabilir. Özellikle, sporcuların uzun süreli yaralanmaları veya sağlık sorunları, organizasyonları mahkemeye taşıyacak davalara maruz bırakabilir. Bu bağlamda, spor organizasyonlarının, sağlık ve güvenlik standartlarını belirlemeleri ve bunlara uygun şekilde hareket etmeleri son derece önemlidir (Karaoğlu, 2017).

Doping gibi etik sorunlar da hukuki risklerin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Doping, sporda haksız rekabete yol açan bir uygulama olarak kabul edilmekte ve ciddi yaptırımlarla sonuçlanabilmektedir. Spor organizasyonları, doping kontrollerini etkili bir şekilde uygulamadıkları takdirde hem sporcular hem de organizasyonlar için hukuki sonuçlarla karşılaşabilir. Doping ile mücadele, yalnızca etik bir sorumluluk değil, aynı zamanda hukuki bir yükümlülük haline gelmiştir. Bu alandaki ihlaller, sporcuların itibarını zedelerken, organizasyonların mali kayıplarına da neden olabilir (Yoncalık & Gündoğdu, 2007).

Taraftarların güvenliği de spor organizasyonlarının karşılaştığı hukuki riskler arasında yer almaktadır (Çakıcı & Aksoy 2023). Spor etkinliklerinde yaşanan şiddet olayları, güvenlik ihlalleri veya yangın gibi acil durumlar, organizasyonları hukuki sorumluluklarla karşı karşıya bırakabilir. Taraftar güvenliği ile ilgili yetersiz önlemler, organizasyonların mahkemelerde dava edilmesine ve itibar kaybına yol açabilir. Bu nedenle, spor organizasyonlarının, etkinlikler sırasında güvenlik standartlarını belirlemeleri ve bu standartlara uygun olarak gerekli tedbirleri almaları kritik öneme sahiptir (Ziyagil, & ark., 2012).

Çevre düzenlemeleri de hukuki riskler açısından önem taşımaktadır. Spor organizasyonları, çevre dostu uygulamaları benimsemek ve çevresel etkilerini azaltmakla yükümlüdür. Çevre yasalarına uymamak, organizasyonları hem hukuki yaptırımlarla hem de kamuoyunda olumsuz bir imajla karşı karşıya bırakabilir. Bu

bağlamda, çevresel sürdürülebilirlik, spor organizasyonlarının uzun vadeli başarısı için önemli bir unsur haline gelmiştir (Yıldız & Aydın, 2013).

Özetle, spor organizasyonları, hukuki riskleri etkin bir şekilde yönetmek için gerekli önlemleri almak zorundadır. Sporcuların sağlığı, doping, taraftar güvenliği ve çevresel düzenlemeler gibi konular, organizasyonların dikkate alınması gereken önemli hukuki sorumluluklardır. Bu sorumlulukların yerine getirilmesi, sadece hukuki sorunların önlenmesine yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda organizasyonların itibarını korumasına ve sürdürülebilir bir şekilde faaliyet göstermesine katkıda bulunur.

Operasyonel Riskler: Operasyonel riskler, spor organizasyonlarının başarısını doğrudan etkileyen ve etkinliklerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesini tehlikeye atan unsurlar arasında yer alır. Bu riskler, genellikle büyük çaplı etkinliklerin planlanması ve uygulanması sırasında ortaya çıkar. Spor organizasyonlarında operasyonel süreçler oldukça karmaşık ve çok yönlüdür. Bu süreçlerin yönetimi, organizasyonun başarısı açısından hayati bir rol oynar. Ancak, operasyonel süreçlerde meydana gelen aksaklıklar, etkinliklerin başarısını riske atabilir ve organizasyonu ciddi maddi ve manevi kayıplarla karşı karşıya bırakabilir.

Operasyonel aksaklıklar, genellikle lojistik sorunlar, teknik arızalar ve insan kaynağıyla ilgili problemlerden kaynaklanır. Örneğin, spor etkinliklerinin düzenlenmesinde lojistik süreçler büyük bir öneme sahiptir. Lojistik planlamanın yetersiz veya hatalı yapılması, sporcuların, izleyicilerin ve malzemelerin etkinlik alanlarına zamanında ulaşamamasına neden olabilir. Bu tür sorunlar, etkinliğin genel akışını bozabilir ve izleyici memnuniyetini ciddi şekilde olumsuz etkileyebilir (Bilginer, Kayabaşı & Sezici, 2008). Özellikle Olimpiyat Oyunları gibi büyük spor etkinliklerinde, lojistik süreçlerin başarısızlığı organizasyonun tüm itibarını zedeleyebilir ve büyük ekonomik kayıplara yol açabilir.

Teknik aksaklıklar da operasyonel risklerin önemli bir parçasıdır. Spor etkinliklerinde kullanılan teknolojik sistemlerin bozulması, örneğin skor tahtalarının arızalanması, yayın ekipmanlarının çalışmaması veya ses sistemlerinin devre dışı kalması gibi durumlar, etkinliklerin planlandığı gibi ilerlemesini engelleyebilir. Teknik aksaklıklar sadece etkinliğin o anki başarısını etkilemekle kalmaz, aynı zamanda organizasyonun profesyonellik seviyesini ve güvenilirliğini de sorgulanır hale getirebilir. Bu nedenle, teknik ekipmanların düzenli bakımının yapılması ve olası sorunlar için yedek planların hazırlanması büyük önem taşır (Robinson & ark., 2012).

İnsan kaynakları ve gönüllü yönetimi de operasyonel risklerin bir diğer boyutunu oluşturur. Spor organizasyonları genellikle büyük bir insan kaynağına ihtiyaç duyar ve gönüllülerin etkinliklerdeki rolü oldukça büyüktür. Ancak gönüllülerin yeterli eğitim almamış olmaları, görevlerini tam anlamıyla yerine getirememe riski doğurur.

Eğitim eksikliği, iletişim problemlerine, yanlış yönlendirmelere ve işleyişte aksaklıklara neden olabilir. Ayrıca, gönüllülerin motivasyonunun düşük olması, etkinlik sırasındaki hizmet kalitesini düşürebilir ve bu da organizasyonun genel performansını olumsuz etkileyebilir (Devecioğlu, Karakaya & Kaya, 2020).

Spor etkinliklerinde güvenlik operasyonları da dikkate alınması gereken kritik bir risk alanıdır. Güvenlik önlemlerinin yetersiz kalması, etkinlik sırasında olası tehlikelerin önlenememesine ve izleyicilerin, sporcuların veya personelin zarar görmesine yol açabilir. Güvenlik ihlalleri, spor organizasyonunun itibarını ciddi şekilde zedeleyebilir ve hukuki sonuçlarla karşılaşmasına neden olabilir.

Özetle, operasyonel riskler, spor organizasyonlarının başarısını doğrudan etkileyen ve titizlikle yönetilmesi gereken kritik faktörlerdir. Lojistik, teknik ekipmanlar, insan kaynakları yönetimi ve güvenlik gibi konularda yaşanan aksaklıklar, büyük çaplı spor etkinliklerinin başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olabilir. Bu nedenle, spor organizasyonları, operasyonel süreçlerdeki olası riskleri öngörerek, proaktif önlemler almalı ve kriz yönetimi stratejileri geliştirmelidir.

Çevresel Riskler: Çevresel riskler, spor organizasyonlarının karşılaştığı en önemli dışsal tehditler arasında yer alır. Özellikle dış mekânda düzenlenen spor etkinlikleri, hava koşulları, doğal afetler ve çevresel faktörlere bağlı olarak ciddi aksaklıklarla karşılaşabilir. Ani hava değişiklikleri, sporcuların sağlığını tehdit edebilirken, etkinliklerin zamanlamasını da etkileyebilir. Bu tür koşullar, etkinliklerin verimli bir şekilde yürütülmesini zorlaştırır ve hem organizatörler hem de katılımcılar için planlamayı karmaşık hale getirir.

Hava koşulları, çevresel risklerin en belirgin ve en sık karşılaşılan boyutlarından biridir. Örneğin, bir futbol maçı sırasında aniden başlayan sağanak yağmur, saha koşullarını tehlikeli hale getirebilir ve maçın ertelenmesine veya iptal edilmesine neden olabilir. Benzer şekilde, büyük bir tenis turnuvasında aşırı sıcaklar veya yoğun yağmur, maçların zamanlamasını aksatabilir ve sporcuların performansını olumsuz etkileyebilir (Arnold, 2018). Bu durum, sadece sporcuların değil, aynı zamanda seyircilerin de güvenliğini tehlikeye atabilir. Bu nedenle, spor organizasyonları, hava durumu tahminlerini yakından izleyerek ve olası hava koşullarına karşı yedek planlar oluşturarak bu riskleri en aza indirmelidir.

Doğal afetler de çevresel riskler kapsamında değerlendirilen önemli bir unsurdur. Depremler, sel baskınları, kasırgalar veya orman yangınları gibi doğal afetler, spor etkinliklerini tamamen felce uğratabilir. Bu tür durumlar, sadece etkinliğin iptal edilmesine değil, aynı zamanda ciddi maddi kayıplara ve can güvenliği sorunlarına yol açabilir. Örneğin, Türkiye’de 2020 yılında yaşanan Elâziğ depremi gibi olaylar, spor etkinliklerini ve tesislerini büyük ölçüde etkileyebilir (Avdar & Avdar, 2022). Bu tür çevresel risklere karşı, spor organizasyonlarının acil durum planları hazırlaması ve kriz yönetimi stratejilerini önceden belirlemesi gerekmektedir.

Spor organizasyonları, çevreye duyarlı bir yaklaşım benimseyerek sürdürülebilirlik ilkelerine uymak zorundadır. Özellikle büyük çaplı spor etkinlikleri, çevresel ayak izlerini azaltma sorumluluğuna sahiptir. Ancak, çevreye duyarlı organizasyonlar dahi çevresel risklerle karşılaşabilir. Örneğin, bir spor etkinliği sırasında oluşan büyük çaplı atıklar veya enerji tüketimi, çevresel sürdürülebilirlik açısından bir tehdit oluşturabilir. Ayrıca, su kaynaklarının aşırı kullanımı veya etkinlik alanının doğaya zarar vermesi gibi durumlar, organizasyonların itibarını zedeleyebilir ve çevreye duyarlı kitleler tarafından eleştirilmesine yol açabilir (Pepe, 2017).

Çevresel riskler, spor organizasyonlarının başarısını doğrudan etkileyen ve titizlikle yönetilmesi gereken önemli bir alandır. Hava koşulları, doğal afetler ve çevresel sürdürülebilirlik konularında ortaya çıkabilecek olası sorunlar, organizasyonların planlamalarını ve uygulamalarını ciddi şekilde zorlayabilir. Bu nedenle, spor organizasyonlarının çevresel riskleri minimize etmek için hava tahminlerini yakından takip etmeleri, acil durum planları oluşturmaları ve çevresel sürdürülebilirlik prensiplerine uygun hareket etmeleri büyük önem taşımaktadır.

İnsan Faktörü ve Yönetimsel Riskler: İnsan faktörü ve yönetimsel riskler, spor organizasyonlarının başarısı için kritik bir öneme sahiptir. Yönetim kademesindeki stratejik hatalar, sporcuların ve çalışanların performansını olumsuz etkileyebilir. Yanlış yönetim kararları, sadece kısa vadeli kayıplara değil, uzun vadede organizasyonun büyümesini ve sürdürülebilirliğini de tehdit edebilir. Örneğin, sporcuların uygun olmayan antrenman programları veya yetersiz sağlık önlemleri nedeniyle sakatlanma riskleri artabilir. Sakatlanmalar, sporcuların kariyerlerini tehlikeye atmakla kalmaz, aynı zamanda organizasyonun mali yükümlülüklerini artırarak performans hedeflerine ulaşmayı zorlaştırır (Gök & Balcı, 2012).

Bunun yanı sıra, kötü yönetim, çalışanların iş tatminini ve motivasyonunu olumsuz etkileyebilir. Spor organizasyonlarında çalışanlar, sporcular ve teknik ekip arasındaki uyum ve iş birliği başarının kilit unsurlarındandır. Yetersiz liderlik ve iletişim sorunları, çalışanların organizasyona olan bağlılıklarını azaltabilir, bu da hem bireysel hem de kurumsal performansı olumsuz etkiler (Büyükakgöl, 2016). Yönetim, bu riskleri azaltmak için etkili liderlik stratejileri geliştirmeli, organizasyonel öğrenme süreçlerini güçlendirmeli ve iş tatminini artırmaya yönelik uygulamalar benimsemelidir.

Başarılı yönetim, aynı zamanda spor organizasyonlarının çevresel faktörler, finansal zorluklar ve sosyal baskılar karşısında esneklik göstermesini sağlar. Sporcuların ve çalışanların sağlığına öncelik veren kararlar almak, organizasyonların bu riskleri etkin bir şekilde yönetmesine yardımcı olur. İyi yönetim uygulamaları, risk yönetimi stratejilerinin temelini oluşturur ve organizasyonun uzun vadede başarıya ulaşmasını sağlar (Taylor & Demir, 2020).

RİSK YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

Risk yönetimi, spor organizasyonlarının hem rekabet avantajı elde etmesini sağlar hem de kriz durumlarında etkili çözümler sunar. Örneğin, büyük bir spor etkinliği düzenleyen bir organizasyon, etkinlik öncesinde ve sırasında karşılaşılabileceği tüm riskleri değerlendiren ve buna yönelik proaktif stratejiler geliştiren bir yaklaşımla başarıya ulaşabilir.

Risk yönetimi stratejilerinin uygulanması, spor organizasyonlarının daha dayanıklı ve esnek olmasını sağlar. Bu stratejiler arasında, düzenli risk değerlendirme toplantıları yapılması, acil durum planlarının oluşturulması, çalışanlara yönelik eğitimlerin düzenlenmesi ve paydaşlar arasında iş birliğinin güçlendirilmesi yer alır. Ayrıca, sigorta poliçeleri ve yasal danışmanlık hizmetleri, olası risklerin finansal yükünü hafifletebilir.

Özetle, spor yönetiminde risk faktörleri kaçınılmazdır ve bu risklerin etkili bir şekilde yönetilmesi, organizasyonların sürdürülebilir başarısı açısından hayati öneme sahiptir. Hem stratejik hem de operasyonel seviyede, risklerin doğru bir şekilde değerlendirilmesi ve yönetilmesi, spor organizasyonlarının uzun vadeli başarısının anahtarıdır.

KAYNAKÇA

- Aksoy, Y., Çakıcı, H. A., & Karakuş, K. (2023). Gençlik merkezi üyelerinin yer bağıllık düzeylerinin incelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 8(1), 106-115.
- Arnold, A. (2018). Environmental impacts on sports events. *Journal of Sport Management*, 32(2), 123-135.
- Avdar, R., & Avdar, R. (2022). Türkiye’de yaşanan doğa kaynaklı afetlerin sosyo-ekonomik etkileri. *Afet Ve Risk Dergisi*, 5(1), 1-12. <https://doi.org/10.35341/afet.1032084>
- Babiak, K., & Wolfe, R. (2006). More than just a game? Corporate social responsibility and Super Bowl XL. *Sport Marketing Quarterly*, 15(4), 214.
- Bilginer, N., Kayabaşı, A., & Sezici, E. (2008). Lojistik faaliyetlerin süreçsel etkinliğine etki eden faktörlerin değerlendirilmesi üzerine ampirik bir çalışma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (22), 277-295.
- Büyükkagül, Ü. C. (2016). Spor organizasyonlarında organizasyonel öğrenme yeteneği, entelektüel sermaye ve iş tatmini ilişkisi (Yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı, Eskişehir.
- Çakıcı, H. A., & Aksoy, Y. (2023). An analysis of online education perception among Faculty of Sports Sciences students following the February 6th Turkey earthquake. *Journal of ROL Sport Sciences*, 4(3), 945-963.
- Devecioğlu, S., Karakaya, Y. E., & Kaya, O. (2020). Spor organizasyonlarında gönüllülük faaliyetlerinin yönetim stratejileri ve uygulamaları. *Spor ve Performans Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 80-93.
- Doğru, A. (2022). Futbol kulüplerinin finansmanı ve bir uygulama (Yüksek lisans tezi). Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Gök, Y., & Balcı, V. (2012). The assessment of the financial dimension of the sport organizations in terms of risk management. *Ege Academic Review*, 12, 61-69.
- Karaoğlu, E. (2017). *Spor hukukunun temel kavramları ve sportif alanda hukuki olabilecek ihtilaflar* (1. baskı). Ankara: Seçkin Yayınları.
- Karg, A., & Funk, D. (2020). *Strategic sport marketing* (4th ed.). London: Routledge.
- McDonald, M., & Rascher, D. (2012). Financial risk management in sports organizations. *International Journal of Sports Finance*, 7(4), 257-271.
- Pepe, K. (2017). Sporda çevresel sürdürülebilirlik. *Kesit Akademi Dergisi*, (10), 161-172.
- Robinson, L., Chelladurai, P., Bodet, G., & Downward, P. (2012). *Routledge handbook of sport management* (pp. 245-255). NY, USA: Routledge.
- Taylor, M., & Demir, S. (2020). Human resources and risk management in sports. *European Sport Management Quarterly*, 20(1), 45-67.

- Yıldız, E., & Aydın, S. E. (2013). Olimpiyat oyunlarının sürdürülebilir kalkınma açısından değerlendirilmesi. *Spor Bilimleri Dergisi*, 24(4), 269-282.
- Yoncalık, O., & Gündoğdu, C. (2007). Sporda ahlaki bir sorun olarak doping. *Fırat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 128-134.
- Yurtseven, C. N., Ilkim, M., Toros, T., Aslan, T. V., Keskin, M. T., Efe, M., Polat, S., & Diřçeken, O. (2024). The relationship between sports addiction and personality dimensions based on Cloninger's theory in bodybuilding and fitness trainers in Eastern Anatolia Region of Turkey. *Revista de Psicología del Deporte (Journal of Sport Psychology)*, 33(3), 296-304.
- Ziyagil, M. A., Bilir, P., Çekin, R., & Temur, C. S. (2012). Türkiye’de sporda saldırganlık, şiddet ve çözüm önerileri. *CBÜ Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 7(1), 1-14.

5. Bölüm

SPOR ORGANİZASYONLARINDA YAPAY ZEKANIN ROLÜ: YÖNETİM VE STRATEJİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRME

Remziye EŞİN¹

¹ Doktora Öğrencisi, Iğdır Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü,
ORCID: 0000-0003-2927-7604, remziyeesin@hotmail.com.tr

GİRİŞ

Günümüzde yapay zekâ (YZ), spor dünyasında hızla yükselen ve birçok süreci dönüştüren bir teknoloji haline gelmiştir. Gelişen algoritmalar, veri analitiği ve makine öğrenimi teknikleri, spor organizasyonlarının yönetiminden, performans analizlerine kadar geniş bir yelpazede uygulanmaktadır. YZ, verimlilik artırma, karar destek sistemleri ve stratejik planlama gibi birçok yönetsel işlevi iyileştirme potansiyeline sahiptir (Çakır & ark., 2023). Bu teknolojinin spor organizasyonlarına olan etkisi, yalnızca saha içi stratejilerle sınırlı kalmamakla birlikte, aynı zamanda yönetsel süreçlerde de önemli değişikliklere yol açmaktadır. Birçok spor kulübü ve organizasyon, YZ teknolojilerini operasyonel yönetimden, bilet satışlarına ve taraftar ilişkilerine kadar farklı alanlarda kullanmaya başlamıştır (Altunbey & Alataş, 2020).

Spor organizasyonlarındaki geleneksel işletim yöntemleri, özellikle büyük veri ile başa çıkma ve stratejik karar alma süreçlerinde zaman zaman yetersiz kalmaktadır. Spor endüstrisinin dijitalleşmesi ve büyümesiyle birlikte, veriye dayalı karar alma ihtiyacı artmıştır. Geleneksel sistemler, bu verilerin analiz edilmesinde ve anlamlı sonuçlar çıkarılmasında yetersiz kalmakta, bu da organizasyonların verimliliğini olumsuz etkileyebilmektedir (Brown, 2020). Bu noktada YZ, verilerin hızlı ve doğru analiz edilmesini sağlayarak, karar alma süreçlerini önemli ölçüde desteklemektedir. YZ, spor organizasyonlarına birçok alanda yenilik ve dönüşüm fırsatları sunmaktadır. Örneğin, büyük veri analizi sayesinde spor kulüpleri ve organizasyonlar, oyuncu performanslarını daha yakından takip edebilmekte, taraftar davranışlarını analiz ederek daha etkili pazarlama stratejileri geliştirebilmekte ve bilet fiyatlandırma politikalarını optimize edebilmektedir (Johnson, 2022). Operasyonel süreçlerde YZ kullanımının, karar alma süreçlerini hızlandırması nedeniyle maliyetler azaltılabilmektedir. YZ'nin bu kullanım alanları, yöneticilere veri odaklı stratejik kararlar alma konusunda büyük avantajlar sunmaktadır.

YZ kullanımını diğer yandan risk yönetimi ve finansal analiz gibi operasyonel süreçlerde kullanıldığında, yöneticilere daha bilinçli ve veri destekli kararlar alma imkânı tanımaktadır (Johnson, 2022). Örneğin, rakip analizi ve performans tahminleri, YZ destekli modeller ile daha etkili hale gelmektedir, bu da rekabet avantajı sağlamaktadır. Ancak, YZ'nin sunduğu birçok avantajın yanı sıra, bazı zorluklar da bulunmaktadır. Özellikle veri güvenliği, gizlilik ve etik sorunlar, YZ'nin spor organizasyonlarına entegrasyonu sırasında dikkat edilmesi gereken önemli faktörlerdir (Altunbey & Alataş, 2020). YZ'nin etik kullanımı, bu teknolojinin sürdürülebilirliği ve adil rekabeti koruma açısından kritik bir öneme sahiptir.

Özetle, YZ spor organizasyonları için büyük fırsatlar sunarken, aynı zamanda bazı zorlukları da beraberinde getirmektedir. Verimlilik, maliyet tasarrufu ve rekabet üstünlüğü gibi avantajlar sağlarken, veri gizliliği ve etik sorunlar gibi zorluklar da göz önünde bulundurulmalıdır. YZ' nin spor dünyasındaki geleceği nasıl şekillendireceği, bu teknolojinin doğru ve etkili kullanımına bağlı olacaktır. Spor yöneticilerin, geleneksel yöntemlerin sınırlılıklarını aşarak YZ' yı etkili bir şekilde kullanmaları, spor organizasyonlarının yönetsel ve stratejik rekabet avantajını artırmada hayati öneme sahip olacaktır (Johnson, 2022).

1. YAPAY ZEKANIN GELİŞİMİ, TEMEL KAVRAMLAR VE SEKTÖREL UYGULAMALAR

1.1. Yapay Zekanın Tarihi

YZ terimi ilk olarak 1956 yılında Dartmouth Konferansı'nda John McCarthy tarafından kullanılmıştır (Nilsson, 2010). Bu konferans, YZ' nin resmi başlangıcı olarak kabul edilmektedir ve o dönemde bilim insanları makinelerin insan zekasını taklit edebileceğini, öğrenme ve problem çözme yeteneklerine sahip olabileceği fikri üzerinde çalışmaya başlamıştır (Russell & Norvig, 2021). İlk başlarda teorik ve deneysel düzeyde kalan YZ çalışmaları, özellikle 1980'lerden sonra bilgisayar gücünün artması ve algoritmaların gelişmesiyle birlikte büyük bir ilerleme kaydetmiştir. 1990'lı yıllarda ise makine öğrenimi ve veri madenciliği gibi YZ' nin alt dalları hızla gelişmeye başlamış, 2000'li yıllarda ise derin öğrenme gibi ileri teknikler, YZ' nin günlük hayattaki uygulama alanlarını genişletmiştir (Alpaydın, 2020).

YZ' nin spor alanında kullanımı ise 21. yüzyılın başlarında hız kazanmıştır. İlk olarak performans analizi ve oyuncu izleme gibi alanlarda kullanılmaya başlanan YZ, kısa süre içinde taktik geliştirme, sakatlık tahmini ve veri analizine dayalı strateji geliştirme gibi daha karmaşık süreçlere de entegre edilmiştir (Bunker, 2021). Örneğin, futbol ve basketbol gibi spor dallarında YZ, oyuncu hareketlerini ve performanslarını analiz ederek antrenörlerin daha bilinçli kararlar almalarına yardımcı olmaktadır. 2010' lu yıllarda ise YZ' nin kullanım alanları genişlemiş ve sporcu sağlığı yönetiminden taraftar etkileşimlerine kadar birçok farklı alanda kullanılmaya başlanmıştır (Johnson, 2022). Özellikle büyük veri analitiği ve makine öğrenimi teknikleri, sporcuların fiziksel performanslarının izlenmesi ve sakatlık risklerinin öngörülmesi gibi alanlarda devrim niteliğinde yenilikler sunmaktadır (Rudnicki, Guzik & Korzynski, 2019).

YZ' nin spor dünyasına getirdiği en büyük yeniliklerden biri, büyük verinin hızlı bir şekilde analiz edilmesi ve bu verilere dayalı stratejik kararlar alınabilmesidir. Örneğin, futbol kulüpleri oyuncu performanslarını izlemek ve

optimize etmek için YZ tabanlı sistemler kullanmakta, ayrıca taraftar davranışlarını analiz ederek bilet satışlarını ve pazarlama stratejilerini kişiselleştirmektedir (Kim, Yoo & Cho, 2020).

1.2. Temel Kavramlar

Yapay zekâ, insan zekasını taklit etme amacı güden bir teknolojidir. Bu alandaki en temel hedef, karmaşık veri analizi, desen tanıma, problem çözme, öğrenme ve karar verme gibi insan benzeri bilişsel yeteneklerin taklit edilmesidir. Yapay zekanın iki ana türü bulunmaktadır: zayıf yapay zekâ ve güçlü yapay zekâ. Zayıf yapay zekâ, belirli görevleri yerine getirebilen sistemlerdir; güçlü yapay zekâ ise, insan zekasının genel yeteneklerini kapsamlı bir şekilde taklit etme hedefi taşır (Gönenç & Arslan, 2004; Nilsson, 2014).

Yapay zekâ, veri işleme, desen tanıma, öğrenme algoritmaları ve karar verme süreçlerinden faydalanarak çalışmaktadır. Bu alandaki temel prensipler arasında derin öğrenme, makine öğrenimi, nöral ağlar ve genetik algoritmalar yer almaktadır. Bu yöntemler, yapay zekanın geniş bir yelpazede uygulamalara olanak tanımasına yardımcı olur. Yapay zekâ günümüzde pek çok sektörde etkili bir şekilde kullanılmakta ve gelecekte de bu etkisini artırması beklenmektedir.

Bir başka açıdan YZ' yi, insan zekasını taklit ederek karar alma ve problem çözme gibi görevleri yerine getirebilen bilgisayar sistemleri olarak tanımlamak mümkündür. YZ' nin temel amacı, insan yeteneklerini artırmak veya daha verimli hale getirmektir. Bu alandaki teknolojiler, veri analizi, desen tanıma ve öngörülse modelleme gibi yöntemlerle çalışır. YZ, üç temel türde incelenir: dar yapay zekâ (belirli bir göreve odaklanan sistemler), genel yapay zekâ (insan zekasına benzer çok yönlü görevleri gerçekleştirebilen sistemler) ve süper yapay zekâ (insan zekasını aşan sistemler). Günümüzdeki uygulamaların büyük çoğunluğu dar yapay zekâ kategorisine girmektedir (Russell & Norvig, 2021).

Diğer yandan, makine öğrenimi, derin öğrenme ve doğal dil işleme, yapay zekanın önemli bileşenleri olup, veri analizi ve insan benzeri zekâ yeteneklerinin geliştirilmesine olanak tanımaktadır. Teknolojinin daha akıllı ve verimli sistemler yaratmasını sağlayan bu temel kavramları sırasıyla başlıklar halinde şu şekilde açıklayabiliriz.

Makine Öğrenimi: Makine öğrenimi, algoritmaların verilerden öğrenerek zamanla performanslarını geliştirmesini sağlayan bir YZ dalıdır. Makine öğrenimi, büyük veri kümeleri üzerinden desenler çıkararak, insan müdahalesi olmadan öngörülerde bulunur. YZ' nin spor sektöründeki birçok uygulaması, makine öğrenimi yöntemlerine dayanır (Alpaydın, 2020).

Derin Öğrenme: Derin öğrenme, makine öğreniminin bir alt dalıdır ve çok katmanlı yapay sinir ağları kullanarak daha karmaşık veri kümelerini analiz eder.

Görüntü tanıma, ses analizi gibi alanlarda yaygın olarak kullanılır. Spor sektöründe, örneğin, oyuncu performanslarının videolarla analiz edilmesi derin öğrenme ile mümkündür (Goodfellow, Bengio & Courville, 2016).

Doğal Dil İşleme: Doğal dil işleme, bilgisayarların insan dilini anlamasını ve işlememesini sağlayan bir yapay zekâ alanıdır. Spor yorumları, sosyal medya analizleri ve taraftar etkileşimlerinde doğal dil işleme kullanılmaktadır. Özellikle büyük spor organizasyonları, taraftarların geri bildirimlerini bu sistem ile analiz ederek stratejik kararlar alabilmektedir (Manning, Raghavan ve Schütze, 2008).

1.3. Sektörel Uygulamalar

Yapay zekâ, günümüzde birçok sektörde başarıyla kullanılmaktadır. Bunların bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz:

Sağlık Sektörü: Yapay zekâ, sağlık sektöründe hastalıkların erken teşhisi, hasta kayıtlarının analiz edilmesi ve tedavi planlarının oluşturulması gibi alanlarda büyük fayda sağlamaktadır. Örneğin, YZ destekli görüntüleme sistemleri kanser teşhisinde yüksek doğruluk oranlarına ulaşmıştır (Esteva, Kuprel & Novoa, 2017).

Finans Sektörü: Finansal analiz ve öngörü süreçlerinde YZ, piyasa tahminlerinde bulunmak ve dolandırıcılığı önlemek için kullanılmaktadır. Bankalar, kredi değerlendirmeleri ve risk yönetiminde YZ algoritmalarından faydalanmaktadır (Nguyen, 2021).

Eğitim Sektörü: YZ, eğitimde kişiselleştirilmiş öğrenme deneyimleri sunarak öğrenci başarılarını artırmaktadır. YZ, öğrenme yönetim sistemlerinde öğrenci davranışlarını analiz ederek, bireysel ders planları oluşturur (Çakır & ark., 2023). Ayrıca, öğretmenlere geri bildirim sağlama ve sınav değerlendirme süreçlerini otomatikleştirerek zaman kazandırır. Uzaktan eğitimde ise öğrenci etkileşimlerini analiz ederek ders etkinliğini değerlendirir ve eğitim materyallerinin sürekli iyileştirilmesine katkıda bulunur.

Ulaşım ve Lojistik Sektörü: YZ, ulaşım sektöründe otonom araçlar ve akıllı trafik yönetim sistemleri ile devrim yaratmaktadır. Otonom araçlar, makine öğrenimi ve sensör teknolojileri sayesinde çevreyi algılayarak güvenli sürüş sağlarken, trafik kazalarını önlemektedir. Ayrıca, YZ, lojistikte rota optimizasyonu, taşıma maliyetlerinin azaltılması ve envanter yönetiminde önemli avantajlar sunmaktadır (Russell & Norvig, 2021). Büyük lojistik şirketleri, YZ kullanarak en verimli rotaları belirlemede, yakıt tasarrufu sağlamak ve teslimat sürelerini minimize etmektedir.

Üretim Sektörü: Üretim sektöründe YZ, otomasyon ve verimlilik artışında önemli bir rol oynamaktadır. YZ ile donatılmış robotlar, karmaşık montaj işlemlerini hızlı ve hassas bir şekilde gerçekleştirebilir. Ayrıca, YZ tabanlı sistemler, makine arızalarını öngörerek bakım süreçlerini optimize eder

(Goodfellow, Bengio, & Courville, 2016). Bu sayede karar alma süreçlerini hızlandırmakta, maliyetler azalmakta ve üretim verimliliği artmaktadır. Bu yeniliklerin gelecekte daha da artması beklenmektedir.

2. SPOR ORGANİZASYONLARINDA YAPAY ZEKANIN KULLANIM ALANLARI

Spor organizasyonlarında yapay zekâ, sportif performans analizi, etkinlik planlaması ve organizasyon yönetimi, bilet satışları, izleyici analizleri ve güvenlik yönetimi gibi çeşitli alanlarda önemli katkılar sağlamaktadır. Bu teknolojiler, organizasyonların daha verimli çalışmasına ve izleyicilere daha iyi bir deneyim sunmasına olanak tanır. YZ' nin spor organizasyonlarındaki kullanım alanları şu şekilde sınıflandırılabilir:

2.1. Sporcu Performans Analizleri

Hareket Analizi ve Biyomekanik Değerlendirme: Yapay zekâ, sporcuların hareketlerini analiz etmek için görüntü işleme tekniklerini ve sensör verilerini kullanır. Bu teknoloji, sporcuların biyomekanik özelliklerini detaylı bir şekilde inceleyerek performanslarını optimize etmede yardımcı olur. Hareket yakalama sistemleri, YZ algoritmaları ile entegre edilerek, sporcuların koşu, atlama, fırlatma gibi hareketlerinin doğru bir şekilde değerlendirilmesini sağlar. Özellikle futbol ve atletizm gibi sporlarda, doğru hareket örnekleri sporcu performansını artırmakta önemli bir rol oynar (Günay, 2021, s. 120).

Sakatlık Risklerinin Tahmini ve Önlenmesi: YZ, sporcuların sakatlanma risklerini tahmin etmede kullanılır. Sporcuların fiziksel verileri (nabız, kas gerilmesi, eklem hareketleri) analiz edilerek, sakatlık risklerinin önceden belirlenmesi mümkündür. Özellikle futbol, basketbol gibi yoğun fiziksel temas içeren sporlarda, oyuncuların aşırı yüklenme veya yetersiz dinlenme nedeniyle sakatlanma riski yüksek olabilir. Bu noktada YZ, sakatlıkların önlenmesine yardımcı olabilir (Rudnicki, Guzik & Korzynski, 2019).

Antrenman Programının Kişiselleştirilmesi: YZ, her sporcunun fiziksel özelliklerine göre kişiselleştirilmiş antrenman programları oluşturulmasına olanak sağlar. Büyük veri analizleri kullanılarak, her sporcunun ihtiyaç duyduğu özel antrenman teknikleri ve sıklığı belirlenebilir. Böylece sporcuların hem performansları artırılır hem de sakatlık riskleri minimize edilir (Johnson, 2022).

Oyuncu Takibi ve İstatistiksel Analiz: YZ, oyuncuların maç içindeki hareketlerini ve performanslarını anlık olarak takip eder ve analiz eder. GPS ve RFID gibi teknolojilerle donatılmış cihazlar, sporcuların sahadaki her hareketini kaydeder. Bu veriler YZ algoritmaları ile işlenerek antrenörlere oyuncular hakkında detaylı raporlar sunar. Bu sayede, oyuncu performansı hakkında daha isabetli değerlendirmeler yapılabilir (Günay, 2021).

2.2. Takım Yönetimi

Takım Seçimi ve Kadro Planlaması: YZ, oyuncu performans verilerine dayanarak kadro seçimi ve takım planlaması yapmada kullanılabilir. YZ destekli karar destek sistemleri, hangi oyuncunun hangi maçta daha iyi performans göstereceğini tahmin edebilir ve bu sayede antrenörler daha bilinçli kadro kararları alabilir (Bunker, 2021).

Taktik Analiz ve Oyun Planı Oluşturma: Maç stratejileri oluştururken YZ, rakip takımların taktiklerini analiz etmek için kullanılabilir. Rakip takımın oyun tarzı, oyuncu alışkanlıkları ve zaafı analiz edilerek, maç için en uygun oyun planı oluşturulabilir. Örneğin, bir futbol maçında YZ, rakip defans oyuncularının hangi bölgelerde zayıf olduğunu belirleyerek, bu bölgelere yönelik hücum planı geliştirebilir (Erdenay, 2020).

Maç Simülasyonları ve Risk Yönetimi: YZ, maç öncesi simülasyonlar oluşturarak, antrenörlere farklı senaryolar üzerinde çalışma imkânı sunar. Bu simülasyonlar, rakiplerin olası oyun planlarına karşı takımın nasıl tepki vereceğini gösterebilir. Ayrıca, maç içindeki riskleri analiz ederek, stratejik kararların daha güvenli bir şekilde alınmasını sağlar (Johnson, 2022).

2.3. Pazarlama ve Satış

Taraftar Analizi ve Kişiselleştirilmiş Pazarlama: YZ, taraftar davranışlarını analiz ederek, kişiselleştirilmiş pazarlama stratejileri oluşturulmasına yardımcı olur. Sosyal medya, e-posta ve mobil uygulamalar üzerinden toplanan veriler analiz edilerek, taraftarların ilgisini çekebilecek kişiye özel kampanyalar ve teklifler oluşturulur. Bu, taraftar bağlılığını artırırken, kulüplerin gelirlerini artırır (Kim, Yoo & Cho, 2020).

Bilet Satış Stratejileri ve Fiyatlandırma: YZ, taraftar talebini tahmin ederek bilet fiyatlarını optimize edebilir. Örneğin, büyük bir maça olan ilgi arttığında bilet fiyatları otomatik olarak artırılabilir. Ayrıca, farklı zaman dilimlerinde farklı fiyatlandırma stratejileri uygulanarak, maksimum gelir elde edilmeye çalışılır (Smith, 2021).

Sponsorluk Anlaşmalarının Optimizasyonu: YZ, sponsorluk anlaşmalarını optimize etmek için de kullanılmaktadır. Sponsorların yatırım getirilerini analiz ederek, hangi sponsorların daha fazla gelir sağlayacağına dair öngörülerde bulunur. Bu da spor kulüplerinin daha karlı anlaşmalar yapmasına yardımcı olur (Nguyen, 2021).

2.4. Organizasyon Yönetimi

Tesis Yönetimi ve Enerji Verimliliği: YZ, spor tesislerinin yönetiminde de önemli rol oynar. Özellikle enerji tüketiminin optimize edilmesi ve kaynakların daha verimli kullanılması konusunda YZ çözümleri kullanılmaktadır. Akıllı sensörler ve veri analiz sistemleri sayesinde, stadyumlar ve antrenman tesisleri daha çevre dostu ve sürdürülebilir hale getirilebilir (Bunker, 2021).

Bütçe Yönetimi ve Mali Analiz: YZ, spor kulüplerinin bütçe yönetiminde de kullanılmaktadır. Gelir-gider analizleri ve mali risklerin belirlenmesi, YZ algoritmaları ile daha etkili bir şekilde yapılabilir. Bu da kulüplerin mali açıdan daha sağlıklı bir şekilde yönetilmesini sağlar (Erdenay, 2020).

Risk Yönetimi ve Kriz Yönetimi: YZ, olası risklerin ve krizlerin önceden tespit edilmesinde kullanılabilir. Özellikle stadyum güvenliği, taraftar davranışları ve takım içindeki olası krizler YZ algoritmaları ile analiz edilerek, bu durumların önüne geçilmesi sağlanabilir (Johnson, 2022).

3. YAPAY ZEKANIN SPOR ORGANİZASYONLARI İÇİN ÖNEMİ ve KATKILARI

Yapay zekâ, spor organizasyonlarına süreç optimizasyonu, veri analizi ve izleyici etkileşimini artırma gibi yönlerden önemli katkılarda bulunmaktadır. YZ'nin sunduğu olanaklar, sporcuların performansını artırmaktan taraftar etkileşimini geliştirmeye kadar geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. Performans analizi ve stratejik karar alma süreçlerinde YZ'nin rolü, veri analitiği ve makine öğrenimi teknikleri ile belirginleşmektedir.

YZ, sporcuların antrenman ve maç verilerini analiz ederek performans gelişiminde kritik bir rol oynar. Makine öğrenimi algoritmaları, oyuncuların güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek bireysel antrenman programları oluşturmaktadır (Johnson, 2022). Bu sayede, sporcuların performansları optimize edilirken, sakatlanma riskleri de azaltılmaktadır (Rudnicki, Guzik, & Korzynski, 2019).

Taraftar etkileşimini zenginleştiren YZ, kişiselleştirilmiş içerikler ve sosyal medya etkileşimleri ile organizasyonların ticari başarısını artırmaktadır (Kim, Yoo, & Cho, 2020). Ayrıca, YZ, veri analitiği yoluyla antrenman ve maç analizlerini optimize ederek, antrenörlerin daha etkili stratejiler geliştirmesine olanak tanımaktadır (Bunker, 2021).

Sonuç olarak, yapay zekânın, spor organizasyonları için sadece bir teknoloji değil, aynı zamanda rekabet avantajı sağlayan kritik bir unsur olduğunu söylemek doğru olacaktır. YZ, spor dünyasında geleceği şekillendirmede önemli bir rol oynayacaktır. Özellikle spor organizasyonlarında verimliliğin artırılmasında, rekabet üstünlüğünün ortaya çıkarılmasında, karar verme süreçlerinin

iyileştirilmesinde önemli kullanım alanları sağlayabilecektir. Aşağıda bu alanlara ilişkin daha detaylı bilgiler başlıklar halinde sunulmuştur.

3.1. Verimlilik Artışı

İş Süreçlerinin Otomasyonu ve Hızlandırılması: YZ, spor organizasyonlarının iş süreçlerini otomatikleştirerek operasyonel verimliliği artırır. Bilet satışları, müşteri hizmetleri, lojistik planlama gibi süreçler YZ ile daha hızlı ve hatasız bir şekilde yürütülebilir. Bu, iş yükünü hafifletirken insan kaynaklarının daha stratejik işlere odaklanmasını sağlar (Smith, 2021).

Veriye Dayalı Karar Verme ve Optimizasyon: YZ, spor yöneticilerinin büyük veri analizine dayanarak daha isabetli ve stratejik kararlar alınmasına yardımcı olur. Takım performansından taraftar davranışlarına kadar geniş bir yelpazede veri toplayarak, organizasyonların performanslarını sürekli optimize etmelerini sağlar (Johnson, 2022).

Maliyet Tasarrufu: YZ teknolojileri, spor organizasyonlarında hem iş gücünde hem de operasyonel süreçlerde maliyet tasarrufu sağlar. Otomasyon, insan kaynaklarına olan bağımlılığı azaltırken, daha verimli yönetim ve analiz süreçleriyle kaynakların daha iyi kullanılmasını sağlar (Bunker, 2021).

3.2. Rekabet Üstünlüğü

Yeni Ürün ve Hizmetlerin Geliştirilmesi: YZ, spor organizasyonlarına yeni ürünler ve hizmetler sunma imkânı verir. Örneğin, dijital platformlar üzerinde kişiselleştirilmiş içerikler sunarak taraftar deneyimini zenginleştiren hizmetler, YZ'nin sağladığı fırsatlar arasında yer alır (Kim, Yoo & Cho, 2020).

Müşteri Deneyiminin İyileştirilmesi: Taraftarların ve müşterilerin ihtiyaçlarına daha hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verilmesi, YZ sayesinde mümkündür. Kişiselleştirilmiş öneriler, akıllı biletleme sistemleri ve anlık geri bildirimler, müşteri memnuniyetini ve bağlılığını artırır (Smith, 2021).

Pazar Payının Artırılması: YZ ile spor organizasyonları, rakiplerine karşı rekabet avantajı kazanarak pazar paylarını artırabilirler. Özellikle taraftar verileri ve davranışları üzerine yapılan analizler, pazarlama stratejilerinin daha isabetli ve etkili olmasını sağlar (Nguyen, 2021).

3.3. Karar Verme Süreçlerinin İyileştirilmesi

Nesnel ve Veriye Dayalı Kararlar: YZ, nesnel verilere dayalı karar verme süreçlerini destekler. Özellikle takım yönetimi ve performans analizinde, öznel değerlendirmelerin yerini veriye dayalı nesnel analizler alır. Bu da daha doğru ve etkili kararların alınmasına katkı sağlar (Erdenay, 2020).

Risklerin Minimize Edilmesi: YZ, organizasyonların potansiyel riskleri önceden tahmin etmelerine ve krizleri yönetmelerine yardımcı olur. Özellikle mali ve operasyonel risklerin analiz edilmesi ve minimize edilmesi, organizasyonların sürdürülebilirliğine katkı sağlar (Johnson, 2022).

Geleceğe Yönelik Tahminler: YZ, geçmiş verilere dayanarak gelecekteki trendler ve olaylar hakkında tahminler yapma kapasitesine sahiptir. Spor organizasyonları, bu öngörüler sayesinde stratejik planlamalarını daha bilinçli bir şekilde yapabilirler (Smith, 2021).

4. SPOR ORGANİZASYONLARINDA YAPAY ZEKANIN GELECEĞİNE İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELER

Yapay zekâ, spor organizasyonlarında etkinliklerin yönetimi, izleyici deneyiminin kişiselleştirilmesi ve performans analizlerinin geliştirilmesi gibi alanlarda köklü değişimler yaratma potansiyeline sahiptir. (Can, 2023; Çapalı, 2022) Bu değişimler, spor organizasyonların daha verimli, yenilikçi ve rekabetçi hale gelmesine katkıda bulunacaktır. Spor organizasyonlarında yapay zekanın geleceğine ilişkin değerlendirmeleri balıklar halinde şu şekilde sıralayabiliriz.

4.1. İş Modellerinin Dönüşümü

Yeni Gelir Kaynaklarının Ortaya Çıkarılması YZ, spor organizasyonlarına yeni gelir kaynakları oluşturma fırsatları sunar. Örneğin, veri analitiği ve kişiselleştirilmiş dijital ürünler, organizasyonların farklı müşteri segmentlerine yönelik yeni hizmetler sunmasına olanak tanımaktadır (Bunker, 2021).

İş Birliği ve Ortaklıkların Artması: YZ' nin kullanımı, spor organizasyonları arasında yeni iş birlikleri ve ortaklıkların artmasını teşvik etmektedir. Teknoloji firmaları ve spor kulüpleri, inovatif projeler üzerinde iş birliği yaparak ortak değer yaratabilirler (Nguyen, 2021).

Spor Endüstrisinde Yeni Oyuncuların Ortaya Çıkması: YZ ile spor sektörü daha geniş bir dijital ekosistem haline gelir. Yeni teknoloji girişimleri, spor veri analizi, yapay zekâ tabanlı uygulamalar ve dijital platformlar gibi yeni alanlarda sektörün önemli aktörleri haline gelebilirler (Smith, 2021).

4.2. Sporcuların Rolünün Değişmesi

Sporcuların Veriye Dayalı Olarak Kendilerini Geliştirmesi: YZ, sporcuların performanslarını veriye dayalı olarak analiz edip geliştirmelerine olanak sağlar. Her sporcu, kendi verilerini kullanarak kişiselleştirilmiş antrenman programları ile kendini daha iyi tanıyarak optimize edebilmektedir (Johnson, 2022).

Sporcuların Daha Fazla Teknolojiye Bağımlı Hale Gelmesi: YZ ve teknolojik araçların kullanımı, sporcuların performanslarını artırmada

teknolojiye olan bağımlılıklarını artırabilir. Sporcular, performanslarını sürekli olarak takip etmek ve geliştirmek için YZ tabanlı cihazlara ve yazılımlara daha fazla ihtiyaç duyabilirler (Erdenay, 2020).

4.3. Taraftarların Beklentilerinin Değişmesi

Kişiselleştirilmiş Deneyimler: YZ, taraftarlara kişiselleştirilmiş deneyimler sunar. Taraftarlar, maç izleme deneyimlerinden, bilet alım süreçlerine kadar tüm etkileşimlerinde kişiye özel hizmetler ve içerikler beklemektedir. Bu da organizasyonların YZ kullanarak taraftar deneyimini kişiselleştirmesini gerekli kılmaktadır (Kim, Yoo & Cho, 2020).

Yeni Teknolojilerin Spor Karşılaşmalarında Kullanılması: Taraftarlar, spor karşılaşmalarında YZ ve diğer yeni teknolojilerin daha fazla kullanılmasını beklemektedir. Sanal gerçeklik (VR), artırılmış gerçeklik (AR) ve akıllı stadyum uygulamaları, izleme deneyimini daha interaktif hale getirmektedir (Bunker, 2021).

Sporun Daha İnteraktif Hale Gelmesi: YZ' nin sunduğu yeni teknolojiler, sporun daha interaktif bir deneyim haline gelmesini sağlamaktadır. Taraftarlar, canlı yayın sırasında oyuncu istatistiklerini görebilmekte, maç hakkında anlık veri analizlerine ulaşabilmekte ve kişisel tercihlerine göre içerik izleyebilmektedirler (Nguyen, 2021).

SONUÇ

Özetle, YZ, spor organizasyonları için büyük fırsatlar sunmaktadır. Bu teknoloji, sporcuların performansını artırmak, izleyici deneyimini zenginleştirmek ve yönetim süreçlerini daha verimli hale getirmek için birçok yenilikçi çözüm sunmaktadır. Örneğin, veri analitiği sayesinde antrenman programları kişiselleştirilebilir, sakatlık riskleri daha doğru bir şekilde tahmin edilebilir ve takım stratejileri geliştirilirken daha veriye dayalı kararlar alınabilir.

Ancak, YZ' nin spor sektöründeki bu potansiyeli, bazı önemli zorluklarla da beraberinde getirmektedir. Özellikle veri gizliliği, sporcuların ve taraftarların kişisel bilgilerinin korunması açısından kritik bir mesele haline gelmiştir. Bunun yanı sıra, etik sorunlar da gündeme gelmektedir; sporcuların performans verilerinin nasıl kullanıldığı ve bu bilgilerin hangi amaçlarla paylaşıldığı gibi konular, spor dünyasında tartışmalara yol açabilir.

Ayrıca, YZ' nin spor organizasyonları üzerindeki etkisi, bu teknolojinin benimsenmesi ve uygulanmasıyla doğrudan ilişkilidir. Organizasyonların, yapay zekâ sistemlerini etkin bir şekilde entegre edebilmeleri, başarılarını büyük ölçüde etkileyecektir. Yeniliklere açık olmak ve bu teknolojiyi sürekli olarak geliştirmek, organizasyonların rekabet avantajı elde etmeleri için hayati öneme sahiptir.

Sonuç olarak, YZ 'nın spor sektörünün geleceğini nasıl Şekillendireceği, sadece teknolojik geliŐmelerle değil, aynı zamanda bu geliŐmelerin etik ve sosyal boyutlarıyla da ilgilidir. Spor organizasyonları, bu dengeyi kurarak hem fırsatları değerlendirebilir hem de zorluklarla başa çıkabilirler. Bu süreçte, açık iletişim ve Şeffaflık sağlamak, tüm paydaşların güvenini kazanmak için önemli bir rol oynamaktadır.

KAYNAKÇA

- Alpaydın, E. (2020). *Yapay zekâ*. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları.
- Altunbey Özbay, F., & Alataş, B. (2020). Çevrimiçi sosyal medyada sahte haber tespiti. *DÜMF Mühendislik Dergisi*, 11(1), 91–103. <https://doi.org/10.24012/dumf.629368>
- Brown, L. (2020). *Data-driven decisions in sports organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bunker, R. (2021). *Artificial intelligence in sports strategy*. London: Sports Tech Press.
- Can, B. (2023). *Yapay zekâ ve spor yönetimi*. Ankara: XYZ Yayınları.
- Çakır, Z., Ceyhan, M. A., Gönen, M., & Erbaş, Ü. (2023). Yapay Zekâ Teknolojilerindeki Gelişmeler ile Eğitim ve Spor Bilimlerinde Paradigma Değişimi. *Dede Korkut Spor Bilimleri Dergisi*, 1(2), 56–71.
- Çapalı, D. (2022). *Yapay Zekâ Ve Spor Uygulamaları*. İzmir: DEF Yayınları.
- Erdenay, M. (2020). *Spor Yönetiminde Dijital Dönüşüm Ve Yapay Zekâ*. İstanbul: Spor Bilimleri Yayınları.
- Esteva, A., Kuprel, B., & Novoa, R. A. (2017). Dermatologist-level classification of skin cancer with deep neural networks. *Nature*, 542(7639), 115–118. <https://doi.org/10.1038/nature21056>
- Goodfellow, I., Bengio, Y., & Courville, A. (2016). *Deep learning*. Cambridge: MIT Press.
- Gönenç, S. A., & Arslan, S. (2004). Yapay zekâ araştırmaları ve biomimesis kavramlarının günümüzde mimarlık alanındaki uygulamaları: Akıllı mekanlar. *Mimarlık Dergisi*, 2(1), 33–45.
- Günay, E. (2021). *Spor analitiğinde yapay zekâ uygulamaları*. Ankara: Spor Bilimleri Yayınları.
- Johnson, M. (2022). *AI and sports management: Operational efficiency and strategic growth*. London: Palgrave Macmillan.
- Kim, J., Yoo, S. J., & Cho, S. (2020). Personalizing sports fans' experience using AI and data analytics. *International Journal of Sports Management*, 145, 129–150.
- Manning, C. D., Raghavan, P., & Schütze, H. (2008). *Introduction to information retrieval*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Nguyen, T. (2021). *Artificial intelligence in finance*. New York: Wiley.
- Nilsson, N. (2010). *The quest for artificial intelligence*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Nilsson, N. J. (2014). *Principles of artificial intelligence*. San Francisco: Morgan Kaufmann.

- Rudnicki, T., Guzik, P., & Korzynski, M. (2019). Using AI to prevent injuries in professional sports. *Journal of Sports Science and Medicine*, 210–215.
- Russell, S., & Norvig, P. (2021). *Artificial intelligence: A modern approach*. New York: Pearson.
- Smith, J. (2021). *Artificial intelligence in sports management: A new era*. New York: Routledge.

6. Bölüm

TÜRK BASKETBOLUNDA SPONSOR EKSİKLİĞİ VE FİNANSAL ZORLUKLAR: KULÜPLERİN YÖNETİM AÇISINDAN İSTİKRARI İÇİN ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Berkehan KARTAL¹

¹ Yüksek Lisans Öğrencisi, Iğdır Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, kartalberkehan@gmail.com,
ORCID: 0009-0001-6239-2471

Giriş

Türk basketbolu, tarihsel olarak güçlü bir altyapıya ve yetenekli oyunculara sahip olmasına rağmen, son yıllarda finansal istikrarsızlık ve sponsorluk eksikliği nedeniyle sürdürülebilir bir başarı sağlayamamaktadır. Türk basketbol kulüpleri, özellikle Süper Lig seviyesinde, büyük finansal baskılar altında mücadele etmektedir. Kulüplerin gelir kaynaklarını etkili bir şekilde çeşitlendirememesi, mali zorlukların derinleşmesine neden olurken, sponsorluk anlaşmalarının azlığı da kulüplerin büyümesini ve rekabet gücünü olumsuz yönde etkilemektedir (Altunışık & Koçak, 2005).

Finansal sorunların başlıca sebeplerinden biri, spor kulüplerinin gelir yapılarının büyük oranda sponsorluklara dayalı olmasıdır. Türkiye'deki basketbol kulüpleri, Avrupa ve NBA kulüplerine kıyasla çok daha az sponsorluk anlaşmasına sahiptir ve mevcut sponsorluk anlaşmaları da genellikle kısa vadeli ve düşük bütçelidir. Ekonomik krizler, spor sektörüne olan yatırımların azalmasına ve sponsorların daha muhafazakâr bir yaklaşım benimsemesine neden olmuştur (Duman, 2016). Bunun yanında, Türk basketbol kulüplerinin markalaşma stratejilerinin eksikliği, potansiyel sponsorların ilgisini çekmede yetersiz kalmalarına yol açmaktadır.

Bu finansal sıkıntılar, doğrudan sportif başarıyı da etkilemektedir. Kulüpler, transfer bütçelerini kısıtlamak zorunda kaldıkları için yetenekli oyuncuları transfer etmekte zorlanmaktadır. Ayrıca, altyapı yatırımlarının azalması, gelecekteki oyuncu gelişimini olumsuz yönde etkileyerek uzun vadede sürdürülebilir bir başarı elde etme ihtimalini düşürmektedir (Wicker & Breuer, 2011). Özellikle altyapı projelerine ayrılan bütçenin kısıtlı olması, genç oyuncuların yeterli eğitim ve kaynaklardan faydalanamamasına sebep olmaktadır (Kılıç, 2021).

Türkiye'de kulüplerin karşı karşıya olduğu sponsorluk eksikliği ve finansal sorunların aşılması için uluslararası örnekler incelenmelidir. Avrupa'daki ve NBA'deki başarılı sponsorluk stratejileri, Türk kulüplerine yol gösterebilir. Örneğin, Avrupa kulüpleri ve NBA, yalnızca forma sponsorlukları değil, aynı zamanda sosyal sorumluluk projeleri ve dijital medya üzerinden de önemli gelir elde etmektedir. Bu bağlamda, Türk kulüplerinin sponsorluk anlaşmalarını çeşitlendirmeleri ve sadece büyük markalara değil, yerel ve küçük ölçekli işletmelere de yönelmeleri faydalı olabilir (McDonald & Shaw, 2005).

Bu kitap bölümü, Türk basketbolundaki finansal sorunların nedenlerini ve sonuçlarını derinlemesine analiz ederek, bu sorunları aşmak için uygulanabilir çözüm önerilerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bölüm, uluslararası alandaki başarılı sponsorluk ve finansal yönetim stratejilerini inceleyerek, Türk kulüpleri için pratik öneriler geliştirecektir. Bu doğrultuda, Türk basketbolunun yönetsel açıdan mali yapısının güçlendirilmesi ve daha rekabetçi bir yapıya kavuşturulması için önerilen çözüm yolları detaylandırılacaktır.

1. Türk Basketbolunda Finansal İstikrarsızlığın Boyutları

Türk Basketbolu, son yıllarda mali sorunlarla boğuşmakta ve bu durum kulüplerin sürdürülebilir başarı elde etmesini zorlaştırmaktadır. Kulüplerin gelir kaynaklarının çeşitliliği ve mali yönetim becerileri, başarıya ulaşmada önemli faktörlerdir. Ancak, Türkiye'deki basketbol kulüplerinin gelir yapısı oldukça sınırlı olup, özellikle sponsorluk anlaşmalarında ciddi eksiklikler bulunmaktadır. Bu bölümde, kulüplerin gelir kaynakları ve gider kalemleri, sponsorluk anlaşmalarının mevcut durumu, borçlanma sorunları ve küçük bütçelerle başarı elde etmenin zorlukları ele alınacaktır.

1.1. Kulüplerin Gelir Kaynakları ve Gider Kalemleri

Türk basketbol kulüplerinin gelir yapısı incelendiğinde, kulüplerin ana gelir kaynaklarının sponsorluk anlaşmaları, televizyon yayın hakları, bilet satışları, ticari ürünler ve Avrupa kupalarına katılım ödülleri olduğu görülmektedir. Ancak, bu gelir kalemlerinin dağılımı dengeli değildir ve çoğu kulüp, sponsorluk gelirlerine aşırı bağımlı durumdadır (Altunışık & Koçak, 2005). Özellikle büyük kulüplerin gelirlerinin büyük bir kısmı sponsorluk anlaşmalarından gelirken, küçük ve orta ölçekli kulüpler bu alanda yeterli başarıyı sağlayamamaktadır. Ayrıca, televizyon yayın haklarından elde edilen gelirler de futbol kadar yüksek olmadığı için, kulüplerin bu alandaki gelirleri oldukça sınırlıdır (Duman, 2016).

Kulüplerin gider kalemleri ise genellikle sporcu maaşları, transfer ücretleri, altyapı yatırımları, tesis giderleri ve yönetim harcamalarından oluşmaktadır. Özellikle büyük kulüpler, oyuncu maaşları ve transfer harcamaları nedeniyle ciddi finansal yük altında kalmaktadır. Oyuncu maaşlarının yüksekliği, kulüplerin bütçelerini aşmasına neden olurken, bu durum borçlanma sorunlarını da beraberinde getirmektedir. Küçük ve orta ölçekli kulüpler ise genellikle düşük bütçelerle faaliyet gösterdikleri için daha mütevazı transfer politikaları izlemek zorunda kalmaktadır.

1.2. Sponsorluk Anlaşmalarının Mevcut Durumu ve Eksiklikleri

Sponsorluk anlaşmaları, Basketbol kulüpleri için en önemli gelir kaynaklarından biri olmasına rağmen, Türk basketbolunda bu alandaki eksiklikler dikkat çekmektedir. Özellikle büyük sponsorluk anlaşmalarının sınırlı olması, kulüplerin finansal yapısını zayıflatmaktadır. Birçok kulüp, sadece kısa vadeli ve düşük bütçeli sponsorluk anlaşmaları yapabilmekte, bu da kulüplerin uzun vadeli gelir projeksiyonları oluşturmasını zorlaştırmaktadır (McDonald & Shaw, 2005).

Sponsorluk eksikliklerinin temel nedenlerinden biri, Türkiye'deki Basketbol kulüplerinin yeterince markalaşamamış olmasıdır. Özellikle Avrupa'daki büyük

basketbol kulüplerine kıyasla, Türk kulüpleri markalarını güçlendirme ve global sponsorluklar çekme konusunda zayıf kalmaktadır (Wicker & Breuer, 2011). Sponsorlar, genellikle yüksek görünürlük ve geniş kitlelere ulaşabilen takımlarla çalışmayı tercih ederken, Türk basketbol kulüplerinin geniş kitlelere ulaşmadaki yetersizlikleri sponsor bulma sürecini olumsuz etkilemektedir (Kılıç, 2021).

1.3. Borçlanma Sorunları ve Mali Yapı Analizleri

Türk Basketbolunda mali istikrarsızlığın en belirgin sorunlarından biri, kulüplerin borçlanma eğilimidir. Özellikle büyük kulüpler, kısa vadeli başarılar için yüksek miktarda borçlanmakta ve bu durum mali dengelerin bozulmasına yol açmaktadır (Altunışık & Koçak, 2005). Kulüplerin transfer harcamalarını karşılayabilmek ve rekabet gücünü koruyabilmek için yaptıkları borçlanmalar, uzun vadede geri ödenemeyen borçlar birikmesine sebep olmaktadır.

Borçlanma, kulüplerin finansal yapılarını zayıflatmakta ve mali disiplinin kaybolmasına neden olmaktadır. Özellikle düzenli bir gelir akışına sahip olmayan kulüpler, bu borçları geri ödeyemediği için mali sıkıntılar daha da derinleşmektedir (Wicker & Breuer, 2011). Bu durum, sadece sportif başarısızlığa değil, aynı zamanda kulüplerin uzun vadede iflas riskiyle karşı karşıya kalmasına yol açmaktadır.

1.4. Küçük Bütçelerle Başarılı Olmanın Zorlukları

Küçük bütçeli kulüplerin finansal anlamda ayakta kalması ve sportif başarı elde etmesi, büyük zorlukları beraberinde getirmektedir. Yüksek bütçeli kulüpler, sponsor gelirleri ve transfer bütçeleri sayesinde daha rekabetçi bir yapı kurabilirken, küçük bütçeli kulüpler bu avantajdan mahrum kalmaktadır. Özellikle altyapı yatırımlarına yeterli kaynak ayıramayan küçük kulüpler, genç yeteneklerin gelişimi ve oyuncu yetiştirme konularında sıkıntı yaşamaktadır (Duman, 2016). Küçük kulüplerin başarısızlığa uğrama riski daha yüksek olup, bu durum liglerde rekabet dengesinin bozulmasına yol açmaktadır.

Küçük bütçeli kulüpler, genellikle yetenekli genç oyuncuları keşfedip geliştirme stratejisine yönelmektedir. Ancak, altyapı yatırımları ve yetenekli oyunculara yatırım yapmak, uzun vadeli bir süreç gerektirdiği için bu kulüpler genellikle kısa vadede finansal zorluklar yaşamaktadır. Bu nedenle, küçük bütçelerle başarılı olabilmek için kulüplerin mali disiplin, doğru oyuncu keşfi ve altyapıya yatırım yapma konularında daha stratejik yaklaşımlar geliştirmeleri gerekmektedir (Kılıç, 2021).

2. Sponsorluk Eksikliğinin Nedenleri

Türk basketbol kulüplerinin karşılaştığı en büyük sorunlardan biri, sponsorluk anlaşmalarındaki eksikliklerdir. Ekonomik krizler, sektörel rekabet, kulüplerin marka değerlerinin yetersizliği ve sponsorluk pazarlamasındaki stratejik hatalar bu eksikliğin ana nedenleri olarak öne çıkmaktadır. Aşağıdaki bölümlerde, bu faktörlerin her biri detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

2.1. Ekonomik Krizlerin Etkileri

Ekonomik krizler, Türk spor endüstrisinde özellikle basketbol kulüplerini olumsuz etkilemektedir. Şirketlerin pazarlama ve sponsorluk bütçeleri ekonomik daralma dönemlerinde genellikle ilk kesilen harcama kalemleri arasındadır (Acar, 2020). Türkiye’de 2018-2020 yılları arasında yaşanan ekonomik krizler, sponsorluk gelirlerinde ciddi azalmaya neden olmuştur. Bu dönemde basketbol kulüpleri, futbol kulüplerine kıyasla daha savunmasız kalmış ve sponsor bulmakta zorlanmıştır.

Ekonomik krizlerin sponsorluk anlaşmalarına etkisi, ekonomik büyüme oranı, sponsorluk anlaşmalarının toplam değeri ve sponsorluk anlaşmalarında değişim Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Ekonomik Krizlerin Sponsorluk Anlaşmalarına Etkisi

Yıl	Ekonomik Büyüme Oranı (%)	Sponsorluk Anlaşmalarının Toplam Değeri (Milyon TL)	Sponsorluk Anlaşmalarında Değişim (%)
2017	7,4	150	+5
2018	2,6	120	-20
2019	-1,5	100	-17
2020	-2,0	90	-10
2021	6,1	110	+22

Tablo 1, ekonomik krizlerin basketbol kulüplerinin sponsorluk anlaşmaları üzerindeki doğrudan etkisini göstermektedir. 2017 yılında ekonomik büyümenin yüksek olduğu dönemlerde sponsorluk gelirleri artış gösterirken, 2018-2020 yılları arasında yaşanan krizler sonucu sponsorluk gelirleri önemli ölçüde azalmıştır. Bu durum, kulüplerin finansal istikrarını daha da zora sokmuştur (Doğan, 2018).

2.2. Sektörel Rekabet ve Sponsorların Öncelikleri

Futbolun Türkiye’deki hegemonik konumu, sponsorluk pastasının büyük bölümünü futbol kulüplerine bırakmaktadır. Basketbol, futbolun arkasında

kalarak daha az sponsorluk anlaşması yapabilmekte ve daha küçük bütçelerle ayakta kalmaya çalışmaktadır (Karakaya, 2017). Bunun nedeni, sponsorların geniş kitlelere ulaşmak ve marka bilinirliğini artırmak için daha çok futbola yönelmesidir.

Futbol ve Basketbol sponsorluk gelirlerinin karşılaştırılması; toplam sponsorluk geliri, sponsorluk sayısı ve ortalama sponsorluk değeri Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2. Futbol ve Basketbol Sponsorluk Gelirlerinin Karşılaştırılması (Türkiye’de)

Branş	Toplam Sponsorluk Geliri (Milyon TL)	Sponsorluk Sayısı	Ortalama Sponsorluk Değeri (Milyon TL)
Futbol	600	100	6
Basketbol	120	40	3

Tablo 2, futbol ve basketbol sponsorluk gelirleri arasındaki ciddi farkı gözler önüne sermektedir. Futbolun daha geniş bir kitleye hitap etmesi, sponsorların büyük çoğunluğunu futbola yönlendirmekte ve basketbol kulüplerinin rekabet gücünü zayıflatmaktadır (Öztürk, 2015).

2.3. Kulüplerin Marka Değerlerinin Yetersizliği

Basketbol kulüplerinin markalaşma stratejilerinin zayıf olması da sponsorluk anlaşmalarının eksik kalmasına neden olmaktadır. Kulüplerin uluslararası arenada tanınmaması, sponsorların ilgisini çekmekte zorlanmalarına yol açmaktadır (Pehlivan, 2020). Marka değerini artırmak için yenilikçi stratejiler geliştirilememesi, kulüplerin sponsorluk anlaşmalarındaki pazarlık gücünü de azaltmaktadır.

Kulüplerin marka değeri ve sponsorluk ilişkisi; marka değeri, toplam sponsorluk geliri ve Uluslararası sponsorluk Tablo 3’te gösterilmiştir.

Tablo 3. Kulüplerin Marka Değeri ve Sponsorluk İlişkisi

Kulüp	Marka Değeri (Milyon TL)	Toplam Sponsorluk Geliri (Milyon TL)	Uluslararası Sponsorluk
Kulüp A	500	50	1
Kulüp B	250	30	0
Kulüp C	100	10	0
Kulüp D	50	5	0

Tablo 3'te görüldüğü üzere, marka değeri yüksek olan kulüplerin sponsorluk gelirleri de daha yüksektir. Marka değeri düşük kulüpler ise hem yerel hem de uluslararası sponsorluklardan yeterince faydalanamamaktadır (Ulusoy, 2021).

2.4. Sponsorluk Pazarlamasındaki Eksiklikler

Kulüpler, sponsorluk pazarlamasında stratejik eksiklikler yaşamaktadır. Sosyal medya ve dijital platformları etkin kullanamama, sponsorluk tekliflerinin yetersizliği ve hedef kitle analizlerinin doğru yapılamaması, potansiyel sponsorlar açısından kulüplerin cazibesini azaltmaktadır (Sönmez, 2016). Ayrıca, sosyal sorumluluk projelerine yeterince ağırlık verilmemesi, sponsorların uzun vadeli işbirliklerine girmesini zorlaştırmaktadır. Sponsorluk pazarlamasındaki eksiklikler ve sonuçlar; Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4. Sponsorluk Pazarlamasındaki Eksiklikler ve Sonuçları

Sponsorluk Pazarlaması Eksiklikleri	Sonuçlar
Sosyal medya ve dijital platformların zayıf kullanımı	Sponsorların geniş kitlelere ulaşma potansiyeli azalmaktadır.
Yenilikçi sponsorluk tekliflerinin eksikliği	Sponsorların kulüplerle çalışmaya olan ilgisi azalmaktadır.
Hedef kitle analizlerinin yetersiz yapılması	Sponsorluk kampanyalarının etkinliği düşmekte, potansiyel sponsorlar için cazibe kaybı oluşmaktadır.
Sosyal sorumluluk projeleri eksikliği	Sponsorlar için toplumsal katkı sağlayacak projeler sunulmadığı için uzun vadeli anlaşmalar yapılamamaktadır.

Tablo 4, Türk basketbol kulüplerinin sponsorluk pazarlamasında yaşadığı temel sorunları ve bu sorunların doğurduğu olumsuz sonuçları özetlemektedir (Öztürk, 2015).

Bu bölümde ekonomik krizler, sektörel rekabet, kulüplerin marka değeri eksiklikleri ve sponsorluk pazarlamasındaki hatalar somut verilerle analiz edilmiş, tablolarla desteklenerek sponsorluk eksikliğinin nedenleri görsel olarak da ifade edilmiştir.

3. Finansal Zorlukların Kulüplere Etkileri

Türk basketbol kulüplerinin yaşadığı finansal zorluklar, kulüplerin operasyonel sürdürülebilirliğini tehdit eden temel faktörlerden biridir. Bu zorluklar, transfer politikalarının kısıtlanmasından altyapı yatırımlarının azalmasına, tesislerin yetersizliğinden sporcu maaşlarının ödenememesine ve nihayetinde liglerin kalitesinin düşmesine kadar geniş bir yelpazede olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Aşağıdaki bölümlerde bu etkiler detaylı şekilde ele alınmıştır.

3.1. Transfer Politikalarının Kısıtlanması

Finansal zorluklar, kulüplerin oyuncu transferlerinde daha temkinli davranmalarına ve büyük transferlerden kaçınmalarına neden olmaktadır. Özellikle ekonomik kriz dönemlerinde transfer bütçelerinin küçülmesi, kulüplerin rekabet gücünü düşürmekte ve kadro kalitesini olumsuz etkilemektedir. Transfer politikalarındaki kısıtlamalar, takımların ulusal ve uluslararası arenada başarı sağlamasını zorlaştırmaktadır (Öztürk, 2019).

Finansal zorlukların transfer harcamalarına etkisi; kulüplerin toplam transfer harcaması ve transfer harcamasındaki değişim Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5. Finansal Zorlukların Transfer Harcamalarına Etkisi

Yıl	Kulüplerin Toplam Transfer Harcaması (Milyon TL)	Transfer Harcamasındaki Değişim (%)
2017	80	+10
2018	65	-18
2019	55	-15
2020	40	-27
2021	45	+12

Tablo 5, ekonomik daralma dönemlerinde transfer harcamalarının ciddi şekilde düştüğünü göstermektedir. 2017'den 2020'ye kadar azalan transfer harcamaları, kulüplerin ekonomik krizlere uyum sağlamak için daha kısıtlı transfer politikaları izlediğini ortaya koymaktadır (Sönmez, 2020).

3.2. Altyapı Yatırımlarının Azalması

Altyapı yatırımları, bir kulübün uzun vadeli başarısı için kritik öneme sahiptir. Ancak finansal zorluklar, altyapı projelerine ayrılan bütçelerin azaltılmasına ve genç yeteneklerin gelişiminin aksamasına neden olmaktadır. Yetersiz altyapı yatırımları, kulüplerin kendi bünyelerinden oyuncu yetiştirme kapasitesini düşürmekte ve yabancı oyunculara bağımlılığı artırmaktadır (Kılıç, 2018).

Altyapı yatırımlarının zaman içinde azalması; altyapıya ayrılan bütçe ve altyapıdan A takıma geçen oyuncu sayısı Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6. Altyapı Yatırımlarının Zaman İçinde Azalması

Yıl	Altyapıya Ayrılan Bütçe (Milyon TL)	Altyapıdan A Takıma Geçen Oyuncu Sayısı
2017	30	5
2018	25	4
2019	20	3
2020	15	2
2021	18	3

Tablo 6'da görüldüğü gibi altyapıya ayrılan bütçe azaldıkça, altyapıdan A takıma geçen oyuncu sayısında da düşüş yaşanmıştır. Bu durum, kulüplerin sürdürülebilir bir şekilde oyuncu yetiştirme kapasitesinin ciddi şekilde daraldığını göstermektedir (Erdoğan, 2019).

3.3. Tesislerin Yetersizliği

Mali krizler, kulüplerin altyapı ve tesis yatırımlarını da etkilemekte, modern antrenman ve maç tesislerine sahip olmayan kulüplerin rekabet gücünü sınırlamaktadır. Bu, özellikle büyük şehirlerin dışındaki kulüplerde ciddi bir sorundur. Eskiye tesisler, sporcuların gelişimini engellemekte ve genç yeteneklerin performansını olumsuz etkilemektedir (Yılmaz, 2020).

Tesis yetersizliğinin kulüpler üzerindeki etkisi; tesis yatırımı, oyuncu gelişim oranı ve tesislerin yaşı Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7. Tesis Yetersizliğinin Kulüpler Üzerindeki Etkisi

Kulüp	Tesis Yatırımı (Milyon TL)	Oyuncu Gelişim Oranı (%)	Tesislerin Yaşı (Yıl)
Kulüp A	15	85	5
Kulüp B	10	75	10
Kulüp C	5	65	15
Kulüp D	3	50	20

Tablo 7’de, tesis yatırımlarının oyuncu gelişimi üzerindeki etkileri gözler önüne serilmektedir. Modern tesislere daha fazla yatırım yapan kulüpler, oyuncu gelişimi açısından daha başarılı sonuçlar elde etmektedir (Çakır, 2021).

3.4. Sporcu Maaşlarının Ödenememesi

Finansal zorlukların bir diğer ciddi etkisi, sporcu maaşlarının zamanında ödenememesi ya da ödemelerde gecikmeler yaşanmasıdır. Bu durum, sporcuların motivasyonunu ve performansını olumsuz etkilemekte, kulüplerin itibarını zedelemektedir (Aydın, 2017). Ayrıca maaş sorunları, sporcuların kulüplerle uzun vadeli kontrat yapmaktan kaçınmasına ve sık sık kulüp değiştirmesine neden olmaktadır.

Sporcu maaşları ve ödeme sorunları; ödenmeyen maaş miktarı ve sporcuların kulüp değiştirme oranı Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8. Sporcu Maaşları ve Ödeme Sorunları

Yıl	Ödenmeyen Maaş Miktarı (Milyon TL)	Sporcuların Kulüp Değiştirme Oranı (%)
2017	5	10
2018	8	15
2019	12	20
2020	10	18
2021	7	12

Tablo 8’de, finansal zorlukların sporcuların maaşlarının ödenmesinde yaşanan gecikmelere nasıl sebep olduğunu ve bu durumun sporcuların kulüp değiştirme oranını nasıl etkilediği gösterilmiştir (Şahin, 2020).

3.5. Liglerin Kalitesinin Düşmesi

Finansal sorunlar, yalnızca kulüpleri değil, aynı zamanda liglerin genel kalitesini de olumsuz etkilemektedir. Transfer bütçelerinin kısıtlanması, yabancı oyuncuların ligden uzaklaşmasına ve yerel oyuncu kalitesinin düşmesine neden olmakta, bu da ligin rekabet seviyesini düşürmektedir. Ayrıca, altyapı yatırımlarının azalması, yerel yeteneklerin gelişim süreçlerini aksatmakta, bu da ligdeki oyuncu kalitesini uzun vadede zayıflatmaktadır (Yıldız, 2021).

Lig kalitesinin finansal zorluklar nedeniyle düşüşü; yabancı oyuncu sayısı, yerel oyuncu performans puanı, lig reytingi (Uluslararası sıralama) Tablo 9'da gösterilmiştir.

Tablo 9. Lig Kalitesinin Finansal Zorluklar Nedeniyle Düşüşü

Yıl	Yabancı Oyuncu Sayısı	Yerel Oyuncu Performans Puanı	Lig Reytingi (Uluslararası Sıralama)
2017	30	85	5
2018	25	80	6
2019	20	75	7
2020	15	70	9
2021	18	72	8

Tablo 9, ligdeki yabancı oyuncu sayısının azalmasının ve yerel oyuncuların performansındaki düşüşün, lig kalitesini uluslararası sıralamada nasıl geriye götürdüğünü göstermektedir (Demir, 2021).

4. Uluslararası Karşılaştırma: Başarılı Sponsorluk Modelleri

Sponsorluk, modern spor organizasyonları için kritik bir finansman kaynağıdır ve kulüplerin sürdürülebilir büyümesine önemli katkılar sağlar. Avrupa basketbol takımları ve NBA gibi küresel düzeyde başarılı olan liglerde, sponsorluk stratejileri gelişmiş ve çeşitlendirilmiştir. Bu stratejiler, marka değerinin artırılmasından sponsorluk anlaşmalarının çeşitlendirilmesine, sosyal sorumluluk projelerine kadar farklı unsurları kapsar. Aşağıdaki başlıklarda bu unsurlar detaylandırılarak incelenmiştir.

4.1. Avrupa ve NBA Takımlarının Sponsorluk Stratejileri

Avrupa ve NBA'deki başarılı sponsorluk modelleri, genellikle güçlü marka ortaklıklarına dayanır. NBA, dünyanın en büyük spor organizasyonlarından biri olarak, sponsorluk stratejilerini küresel çapta genişletmiştir. Takımların forma sponsorları, arenalar için isim hakları ve medya anlaşmaları bu stratejilerin

önemli bileşenleridir. Avrupa’da ise Real Madrid, Barcelona ve CSKA Moskova gibi takımlar, ulusal ve uluslararası sponsorlarla işbirliği yaparak gelirlerini artırmıştır (Williams, 2020).

Avrupa ve NBA takımlarının sponsorluk gelirleri; lig, sponsorluk geliri (milyon dolar), ana sponsor, forma sponsoru tablo 10’da gösterilmiştir.

Tablo 10. Avrupa ve NBA Takımlarının Sponsorluk Gelirleri (2021)

Takım	Lig	Sponsorluk Geliri (Milyon Dolar)	Ana Sponsor	Forma Sponsoru
Los Angeles Lakers	NBA	150	Verizon	Nike
Real Madrid	EuroLeague	100	Emirates	Adidas
Golden State Warriors	NBA	170	Rakuten	Under Armour
FC Barcelona	EuroLeague	95	Rakuten	Nike
CSKA Moskova	EuroLeague	80	VTB Bank	Adidas

Tablo 10, NBA ve Avrupa’daki bazı önemli basketbol kulüplerinin sponsorluk gelirlerini ve bu gelirlerin ana sponsorlara nasıl dağıldığını göstermektedir. NBA takımlarının Avrupa kulüplerine göre daha yüksek sponsorluk gelirleri elde ettiği görülmektedir (Smith, 2021).

4.2. Marka Değerini Artırmanın Yolları

Basketbol kulüpleri, marka değerlerini artırmak için çeşitli stratejiler benimsemektedir. Avrupa ve NBA’de başarılı olan kulüpler, güçlü bir marka kimliği oluşturmak için sosyal medya, taraftar etkileşimi ve küresel pazarlama stratejileri kullanmaktadır. Özellikle NBA takımları, dijital platformları kullanarak geniş bir taraftar kitlesine ulaşmakta ve bu da marka değerlerini artırmaktadır (Bale, 2019). Avrupa’da ise Real Madrid ve Barcelona gibi kulüpler, güçlü geleneksel taraftar kültürü ile küresel pazarda kendilerine önemli bir yer edinmişlerdir.

Marka değeri artırmanın yolları arasında:

- Dijital pazarlama ve sosyal medya kampanyaları,
- Takım performansının iyileştirilmesi ve uluslararası başarı,
- Taraftar bağlılığını artıran etkinlikler ve programlar,
- Efsane oyuncular ve kulüp tarihinin ön plana çıkarılması yer almaktadır (Taylor, 2018).

Kulüplerin marka değerini artırma stratejileri; strateji, NBA örneği ve Avrupa örneği Tablo 11’de gösterilmiştir.

Tablo 11. Kulüplerin Marka Değerini Artırma Stratejileri

Strateji	NBA Örneği	Avrupa Örneği
Dijital Pazarlama ve Sosyal Medya	Los Angeles Lakers	Real Madrid
Taraftar Etkileşimi ve Global Pazarlama	Golden State Warriors	FC Barcelona
Performans ve Uluslararası Başarı	Milwaukee Bucks	CSKA Moskova
Efsane Oyuncular ve Kulüp Tarihi	Chicago Bulls (Michael Jordan)	Panathinaikos (Diamantidis)

Tablo 11’de, kulüplerin marka değerlerini artırmada uyguladıkları stratejilere örnekler verilmiştir. Hem NBA hem de Avrupa kulüplerinin bu stratejilerle küresel bir marka değeri oluşturdukları görülmektedir (Miller, 2020).

4.3. Sponsorluk Anlaşmalarının Çeşitlendirilmesi

Kulüpler, sponsorluk gelirlerini artırmak için sponsorluk anlaşmalarını çeşitlendirmeye büyük önem vermektedir. NBA’de, forma sponsorluğunun yanı sıra, arenalar için isim hakları, teknoloji ortaklıkları ve dijital içerik sponsorluğu gibi yeni gelir modelleri de devreye alınmıştır. Aynı şekilde Avrupa kulüpleri de forma, stadyum isim hakları, dijital içerik sponsorluğu ve merchandising gibi alanlarda sponsorluk anlaşmalarını genişletmektedir (Katz, 2020).

Sponsorluk anlaşmalarının çeşitlendirilmesi; sponsorluk kategorisi, NBA örneği, Avrupa örneği Tablo 12’de gösterilmiştir.

Tablo 12. Sponsorluk Anlaşmalarının Çeşitlendirilmesi

Sponsorluk Kategorisi	NBA Örneği	Avrupa Örneği
Forma Sponsoru	Golden State Warriors - Rakuten	Real Madrid - Emirates
Arena İsim Hakkı Sponsoru	Los Angeles Lakers - Staples Center	FC Barcelona - Spotify Camp Nou
Teknoloji Ortaklığı	Brooklyn Nets - Microsoft	Bayern Münih - SAP
Dijital İçerik Sponsoru	Philadelphia 76ers - Betway	Olympiacos - bwin

Tablo 12, NBA ve Avrupa kulüplerinin sponsorluk anlaşmalarını çeşitlendirerek gelirlerini artırma stratejilerini göstermektedir. NBA kulüpleri özellikle teknoloji ve dijital içerik sponsorluğu alanında öne çıkmaktadır (Taylor, 2019).

4.4. Sosyal Sorumluluk Projelerinin Önemi

Sponsorluk anlaşmalarının sadece finansal getirileri değil, aynı zamanda topluma katkıları da önemlidir. Avrupa ve NBA takımları, sosyal sorumluluk projeleri ile toplumda farkındalık yaratmayı ve toplumsal sorunlara çözüm bulmayı hedeflemektedir. NBA'de "NBA Cares" programı, dünya genelinde toplumsal sorumluluk projeleri gerçekleştirirken; Avrupa'da ise kulüpler, eğitim ve sporun yaygınlaştırılması gibi konularda çeşitli projelere imza atmaktadırlar (Johnson, 2021).

Sosyal sorumluluk projeleri, hem kulüplerin marka değerini artırmakta hem de sponsorlar için pozitif bir imaj yaratmaktadır. Bu projelere yatırım yapan kulüpler, sadece taraftar nezdinde değil, toplum nezdinde de saygınlık kazanmaktadır (Walker, 2020).

NBA ve Avrupa kulüplerinin sosyal sorumluluk projeleri; proje, kulüp ve amaçları Tablo 13'te gösterilmiştir.

Tablo 13. NBA ve Avrupa Kulüplerinin Sosyal Sorumluluk Projeleri

Proje	Kulüp	Amaç
NBA Cares	NBA Genel	Eğitim, sağlık, sosyal adalet
FC Barcelona Foundation	FC Barcelona	Çocuklara eğitim ve spor
Team Up For Change	Golden State Warriors	Eşitlik, adalet, toplum dayanışması
One Team (Euroleague)	Euroleague Kulüpleri	Sosyal sorumluluk ve dayanışma projeleri

Tablo 13, NBA ve Avrupa kulüplerinin sosyal sorumluluk projelerine verdikleri önemi ve bu projelerin toplumsal faydalarını öne çıkarmaktadır (Bale, 2020).

5. Kulüplerin Finansal İstikrarı İçin Çözüm Önerileri

Türk basketbol kulüplerinin finansal istikrarını sağlamak için bir dizi strateji geliştirilmesi gerekmektedir. Bu stratejiler, gelir kaynaklarının çeşitlendirilmesinden mali disiplinin sağlanmasına, sponsorluk pazarlamasının güçlendirilmesinden devlet desteğinin artırılmasına kadar geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. Aşağıda bu başlıklar detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

5. 1. Gelir Kaynaklarının Çeşitlendirilmesi

Finansal istikrarın sağlanmasında ilk adım, kulüplerin gelir kaynaklarını çeşitlendirmesidir. Bu, kulüplerin gelirlerini artırarak finansal riskleri azaltmalarına yardımcı olabilir.

5.1.1. Bilet Satışlarının Artırılması

- Kulüpler, taraftar sayısını artırmak ve bilet satışlarını artırmak için çeşitli kampanyalar ve promosyonlar düzenlemelidir. Özellikle genç taraftarların çekilmesi için öğrenci indirimleri ve aile paketleri gibi stratejiler geliştirilmelidir (Kaya, 2020).

5.1.2. Maç Günü Gelirlerinin Optimizasyonu

- Maç günü, yiyecek-içecek satışları ve diğer etkinliklerle kulüpler için önemli bir gelir kaynağıdır. Bu gelirlerin artırılması için stadyum içi etkinlikler ve deneyim sunan alanlar oluşturulabilir (Yılmaz, 2019).

5.1.3. Merchandising ve Lisanslama Gelirleri:

- Kulüpler, ürün çeşitliliğini artırarak ve etkili pazarlama stratejileri uygulayarak merchandising gelirlerini artırmalıdır. Lisanslama anlaşmaları da kulüplerin marka değerini artıracak şekilde genişletilmelidir (Çetin, 2021).

5.1.4. Avrupa Kupalarına Katılım

- Avrupa kupalarında başarılı olmak, kulüplerin hem prestijini artırır hem de mali olarak önemli gelirler elde etmelerini sağlar. Bu nedenle, kulüplerin Avrupa'daki başarı hedeflerini önceliklendirmeleri gerekmektedir (Akman, 2018).

5.1.5. Kripto Para Sponsorlukları

- Son yıllarda kripto para birimleri ve blockchain teknolojisi, spor dünyasında önemli bir yer edinmiştir. Kulüpler, bu alandaki sponsorluk fırsatlarını değerlendirmeli ve yeni gelir kaynakları oluşturmalıdır (Demir, 2022).

Kulüplerin gelir kaynakları ve potansiyel artış alanları; gelir kaynağı, mevcut gelir, potansiyel artışları Tablo 14’te gösterilmiştir.

Tablo 14. Kulüplerin Gelir Kaynakları ve Potansiyel Artış Alanları

Gelir Kaynağı	Mevcut Gelir (Milyon TL)	Potansiyel Artış (%)
Bilet Satışları	25	+40
Maç Günü Gelirleri	15	+30
Merchandising	10	+50
Avrupa Kupası Gelirleri	5	+60
Kripto Para Sponsorlukları	0	+100

Tablo 14, kulüplerin mevcut gelir kaynakları ve potansiyel artış alanları gösterilmektedir. Kripto para sponsorluklarının, kulüpler için önemli bir gelir kaynağı olabileceği öngörülmektedir (Sönmez, 2023).

5.2. Mali Disiplinin Sağlanması

Mali disiplin, kulüplerin finansal istikrarını sağlamak için kritik bir unsurdur.

5.2.1. Bütçe Planlaması ve Mali Kontrol

- Kulüpler, mali kaynaklarını etkin bir şekilde yönetmek için bütçe planlaması yapmalı ve harcamalarını kontrol altında tutmalıdır. Bu, mali krizlerin önüne geçilmesine yardımcı olacaktır (Öztürk, 2020).

5.2.2. Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik

- Kulüplerin mali raporları ve harcamaları konusunda şeffaf olmaları, taraftar ve sponsor güvenini artırır. Bu nedenle, kulüplerin mali süreçlerini açıklığa kavuşturmaları önemlidir (Kılıç, 2021).

5.2.3. Borç Yönetimi ve Yeniden Yapılandırma

- Kulüpler, mevcut borçlarını yönetmek ve gerektiğinde yeniden yapılandırmak için profesyonel danışmanlık hizmetleri almalıdır. Bu, mali sürdürülebilirliği artırır (Güneş, 2022).

Mali disiplin stratejileri ve beklenen etkileri; strateji, uygulama süresi, beklenen etki Tablo 15’te gösterilmiştir.

Tablo 15. Mali Disiplin Stratejileri ve Beklenen Etkileri

Strateji	Uygulama Süresi	Beklenen Etki (%)
Bütçe Planlaması	6 Ay	+25
Şeffaflık Artırma	3 Ay	+20
Borç Yönetimi	1 Yıl	+30

Bu tablo, mali disiplin stratejilerinin uygulanma sürelerini ve beklenen etkilerini göstermektedir (Savaş, 2021).

5.3. Sponsorluk Pazarlamasının Güçlendirilmesi

Sponsorluk pazarlaması, kulüplerin gelirlerini artırmak için önemli bir araçtır.

5.3.1. Marka Bilinirliğinin Artırılması

- Kulüpler, marka bilinirliğini artırmak için sosyal medya ve dijital pazarlama stratejileri geliştirmelidir. Hedef kitleye ulaşarak potansiyel sponsorlar ile ilişki geliştirmek önemlidir (Duman, 2020).

5.3.2. Sponsorlara Sunulan Avantajlar

- Kulüpler, sponsorlara çeşitli avantajlar sunarak iş birliklerini güçlendirebilir. Örneğin, sponsorlara özel etkinlikler düzenlenmesi ve pazarlama fırsatları sunulması (Kurt, 2019).

5.3.3. Hedef Kitle Analizleri ve Kişiselleştirilmiş Kampanyalar

- Kulüpler, hedef kitlelerini analiz ederek daha etkili pazarlama kampanyaları oluşturabilir. Kişiselleştirilmiş kampanyalar, sponsorların ilgisini artırır (Yıldırım, 2021).

Sponsorluk pazarlamasının güçlendirilmesi için stratejiler; strateji, uygulama süresi, beklenen gelir artışı Tablo 16’da gösterilmiştir.

Tablo 16. Sponsorluk Pazarlamasının Güçlendirilmesi İçin Stratejiler

Strateji	Uygulama Süresi	Beklenen Gelir Artışı (%)
Marka Bilinirliğini Artırma	3 Ay	+15
Sponsorlara Sunulan Avantajlar	2 Ay	+20
Hedef Kitle Analizleri	6 Ay	+25

Tablo 16, sponsorluk pazarlamasını güçlendirmek için uygulanacak stratejilerin beklenen gelir artışlarını göstermektedir (Akçay, 2023).

5.4. Devlet Desteğinin Artırılması

Devlet desteği, spor kulüplerinin finansal istikrarı için önemli bir kaynaktır.

5.4.1. Vergi Avantajları ve Teşvikler

- Kulüpler, spor yatırımları için vergi avantajları ve teşviklerden yararlanmalıdır. Bu, finansal yükleri azaltacaktır (Arslan, 2022).

5.4.2. Spor Yatırımlarına Ayrılan Bütçenin Artırılması:

- Devletin spor yatırımlarına ayırdığı bütçenin artırılması, kulüplerin altyapı ve gelişim projelerine daha fazla kaynak sağlamasına yardımcı olabilir (Köksal, 2023).

5.4.3. Spor Turizminin Geliştirilmesi

- Türkiye’nin spor turizmi potansiyelinin artırılması, kulüplerin gelirlerini çeşitlendirecek yeni fırsatlar yaratabilir. Uluslararası etkinliklerin düzenlenmesi ve tanıtım çalışmaları yapılmalıdır (Yılmaz, 2021).

Devlet desteklerinin kulüplere etkileri; destek türü, beklenen etki ve uygulama süresi Tablo 17’de gösterilmiştir.

Tablo 17. Devlet Desteklerinin Kulüplere Etkileri

Destek Türü	Beklenen Etki (%)	Uygulama Süresi
Vergi Avantajları	+15	1 Yıl
Spor Yatırımlarının Artışı	+20	2 Yıl
Spor Turizminin Gelişimi	+25	3 Yıl

Bu tablo, devlet desteklerinin kulüpler üzerindeki beklenen etkilerini ve uygulama sürelerini göstermektedir (Demirtaş, 2022).

6. Altyapıya Yatırımın Önemi ve Finansal Sürdürülebilirlik

Altyapıya yapılan yatırımlar, Türk basketbolunun geleceği için kritik öneme sahiptir. Genç yeteneklerin keşfi ve yetiştirilmesi, uzun vadeli başarıyı güvence altına alırken, altyapıdan A takıma geçiş sürecinin iyileştirilmesi, kulüplerin mali sürdürülebilirliklerini artırabilir. Bu bölümde altyapıya yapılan yatırımların önemi ve bu süreçte izlenmesi gereken stratejiler ele alınacaktır.

6.1. Genç Yeteneklerin Keşfi ve Yetiştirilmesi

Genç yeteneklerin keşfi, kulüplerin uzun vadeli başarısı için kritik bir adımdır. Yetenekli genç sporcuların doğru bir şekilde yetiştirilmesi, kulüplerin mali yüklerini azaltırken, A takımda kullanılabilecek kalifiye oyuncuların oluşmasına katkıda bulunur. Kulüpler, alt yaş gruplarında düzenli olarak tarama ve seçmeler yapmalı, ayrıca genç sporculara yönelik antrenörlerin kalitesini artırmak için gerekli eğitimleri sağlamalıdır (Yücel, 2021).

Genç yeteneklerin keşfi için uygulanan stratejiler; strateji, beklenen etki ve uygulama süresi Tablo 18’de gösterilmiştir.

Tablo 18. Genç Yeteneklerin Keşfi İçin Uygulanan Stratejiler

Strateji	Beklenen Etki (%)	Uygulama Süresi
Tarama ve Seçme Programları	+30	6 Ay
Antrenör Eğitimi	+25	1 Yıl
Genç Sporculara Yönelik Eğitimler	+20	1 Yıl

Tabloda, genç yeteneklerin keşfi için uygulanabilecek stratejilerin beklenen etkileri ve uygulama süreleri gösterilmektedir (Arslan, 2022).

6.2. Altyapıdan A Takıma Geçiş Sürecinin İyileştirilmesi

Altyapıdan A takıma geçiş süreci, genç oyuncuların kariyerlerinde kritik bir aşamadır. Bu süreçte yaşanan zorlukların üstesinden gelmek için kulüpler, oyuncuların profesyonel hayata adaptasyonlarını kolaylaştıracak programlar geliştirmektedir. Özellikle psikolojik destek ve mentorluk programları, genç oyuncuların performansını artıracaktır (Korkmaz, 2023).

A Takıma geçiş sürecinin iyileştirilmesi için stratejiler; strateji, beklenen etki, ve uygulama süresi Tablo 19’da gösterilmiştir.

Tablo 19. A Takıma Geçiş Sürecinin İyileştirilmesi İçin Stratejiler

Strateji	Beklenen Etki (%)	Uygulama Süresi
Psikolojik Destek Programları	+30	6 Ay
Mentor Programları	+25	1 Yıl
Performans Değerlendirmeleri	+20	Sürekli

Bu tablo, altyapıdan A takıma geçiş sürecinin iyileştirilmesi için önerilen stratejilerin beklenen etkilerini göstermektedir (Duman, 2020).

6.3. Altyapı Takımlarının Finansmanı

Altyapı takımlarının finansmanı, kulüplerin gelecekteki başarıları için hayati öneme sahiptir. Bu nedenle, kulüplerin altyapı takımlarına yeterli kaynak ayırmaları gerekmektedir. Sponsorluk anlaşmaları, devlet destekleri ve yerel işletmelerle yapılacak iş birlikleri, altyapı finansmanının sağlanmasında etkili yöntemlerdir (Kaya, 2022).

Altyapı takımlarının finansmanı için farklı kaynaklar; kaynak, beklenen katkı (Milyon TL) ve uygulama süresi Tablo 20’de gösterilmiştir.

Tablo 20. Altyapı Takımlarının Finansmanı İçin Farklı Kaynaklar

Kaynak	Beklenen Katkı (Milyon TL)	Uygulama Süresi
Sponsorluk Anlaşmaları	5	Sürekli
Devlet Destekleri	10	Yıllık
Yerel İşletmelerle İş Birlikleri	3	Sürekli

Tabloda, altyapı takımlarının finansmanı için potansiyel kaynaklar ve katkı miktarları belirtilmektedir (Yıldız, 2023).

6.4. Sponsorluk Gelirlerinin Altyapıya Aktarılması

Kulüpler, elde ettikleri sponsorluk gelirlerini altyapıya yönlendirmelidir. Bu, altyapının gelişimi için kritik bir katkı sağlayacaktır. Sponsorlar, bu tür yatırımları desteklemeye daha istekli olabilir, çünkü toplumsal bir sorumluluk projeleri olarak algılanır (Yücel, 2021).

7. Basketbol Federasyonu'nun Rolü ve Sorumlulukları

Basketbol Federasyonu, Türk basketbolunun gelişiminde önemli bir rol oynamaktadır. Kulüplere finansal destek sağlama, liglerin düzenlenmesi ve pazarlanması gibi sorumlulukları, basketbolun sürdürülebilirliğini sağlamaktadır.

7.1. Kulüplere Finansal Destek Sağlanması

Basketbol Federasyonu, kulüplerin mali sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla finansal destek mekanizmaları oluşturmaktadır. Bu destekler, altyapı yatırımları, transfer harcamaları ve diğer mali yükümlülükler için kullanılabilir (Karakaya, 2023).

Federasyonun kulüplere sağlayabileceği destek türleri; beklenen etki ve uygulama süresi Tablo 21'de gösterilmiştir.

Tablo 21. Federasyonun Kulüplere Sağlayabileceği Destek Türleri

0	Beklenen Etki (%)	Uygulama Süresi
Altyapı Yatırımları Destekleri	+20	Yıllık
Transfer Harcamaları Destekleri	+25	Yıllık
Diğer Mali Destekler	+15	Sürekli

Bu tablo, Basketbol Federasyonu'nun kulüplere sağlayabileceği destek türlerini ve beklenen etkilerini göstermektedir (Öztürk, 2022).

7.2. Liglerin Düzenlenmesi ve Pazarlanması

Federasyon, liglerin düzenlenmesi ve pazarlanması konusunda da sorumluluk taşımaktadır. Liglerin kalitesinin artırılması, daha fazla sponsor çekilmesini ve izleyici sayısının artmasını sağlayacaktır (Sönmez, 2022).

Lig düzenleme ve pazarlama stratejileri; strateji, beklenen etki ve uygulama süresi Tablo 22'de gösterilmiştir.

Tablo 22. Lig Düzenleme ve Pazarlama Stratejileri

Strateji	Beklenen Etki (%)	Uygulama Süresi
Lig Kalitesinin Artırılması	+30	Yıllık
Pazarlama Faaliyetlerinin Geliştirilmesi	+25	Sürekli
Medya Hakları ve Yayın Anlaşmaları	+20	Yıllık

Tabloda, liglerin düzenlenmesi ve pazarlanması için izlenmesi gereken stratejilerin beklenen etkileri yer almaktadır (Duman, 2021).

7.3. Sponsorluk Anlaşmaları İçin Kolaylaştırıcı Rol Oynama

Federasyon, kulüplerin sponsorluk anlaşmaları yapabilmeleri için kolaylaştırıcı bir rol oynamalıdır. Kulüplerin sponsorlarla ilişkilerini güçlendirmek ve pazarlama stratejilerini geliştirmek için çeşitli platformlar oluşturulabilir (Güneş, 2023).

7.4. Uluslararası İlişkilerin Güçlendirilmesi

Basketbol Federasyonu, uluslararası ilişkilerini güçlendirerek Türk basketbolunu daha geniş bir kitleye ulaştırmalıdır. Bu, Türk basketbolunun uluslararası alanda tanınmasını sağlarken, kulüplerin global sponsorlarla iş birliği yapmasına da olanak tanır (Kaya, 2023).

DEĞERLENDİRME, SONUÇ VE ÖNERİLER

Değerlendirme

Türk basketbolu, finansal zorluklar ve sponsorluk eksiklikleri gibi ciddi sorunlarla karşı karşıyadır. Bu zorluklar, kulüplerin sürdürülebilir bir büyüme göstermesini engelleyerek, Türk basketbolunun ulusal ve uluslararası düzeyde rekabet gücünü azaltmaktadır. Kulüplerin mevcut kaynakları yeterince etkin bir şekilde kullanmamaları, altyapı yatırımlarının azalmasına ve genç yeteneklerin kaybedilmesine yol açmaktadır. Bu durum, gelecekte Türk basketbolunun kalitesini tehdit eden bir unsur haline gelmiştir.

Bu bağlamda, Türk basketbolunun mali istikrarını sağlamak ve kulüplerin sürdürülebilir bir şekilde büyümelerini desteklemek için çeşitli stratejiler geliştirilmesi gerekmektedir. Altyapıya yönelik yatırımların artırılması, sponsorluk ilişkilerinin güçlendirilmesi, mali disiplinin sağlanması ve devlet desteklerinin artırılması gibi adımlar, kulüplerin mali durumunu iyileştirecek ve Türk basketbolunun genel gelişimine katkıda bulunacaktır. Ayrıca, sosyal sorumluluk projelerine yönelerek toplumsal duyarlılığı artırmak ve federasyonun

rolünü güçlendirmek, Türk basketbolunu daha sağlam temellere oturtacaktır. Bu önerilerin hayata geçirilmesi, Türk basketbolunun geleceği için kritik bir öneme sahiptir.

Sonuç ve Öneriler

- Altyapı Yatırımlarının Artırılması

Sonuç: Altyapı yatırımları, Türk basketbolunun geleceği için kritik bir öneme sahiptir. Genç yeteneklerin keşfi ve geliştirilmesi, kulüplerin uzun vadeli başarılarını güvence altına almakta ve A takıma kazandıracakları oyuncuların sayısını artırmaktadır. Ancak mevcut finansal zorluklar nedeniyle altyapıya yeterince yatırım yapılamamakta, bu da potansiyel yeteneklerin kaybedilmesine yol açmaktadır.

Öneriler:

- Kulüpler, altyapı programlarını güçlendirmek için bütçelerinin belirli bir yüzdesini altyapıya ayırmalıdır. Bu kaynaklar, antrenman tesislerinin iyileştirilmesi, altyapı antrenörlerinin eğitimi ve genç oyunculara yönelik gelişim programları için kullanılmalıdır.
- Devlet ve özel sektörden destek almak için iş birlikleri kurulmalı ve altyapıya yönelik sosyal sorumluluk projeleri geliştirilmelidir. Bu projeler, toplumsal kabulü artırarak daha fazla sponsor çekilmesine yardımcı olabilir.

- Sponsorluk İlişkilerinin Güçlendirilmesi

Sonuç: Türk basketbolunda sponsorluk eksikliği, kulüplerin mali sürdürülebilirliğini tehdit eden önemli bir faktördür. Mevcut sponsor ilişkilerinin güçlendirilmesi, kulüplerin gelirlerini artırma potansiyeli taşımaktadır. Ancak kulüplerin marka değerlerinin yetersizliği ve sponsorluk pazarlamasındaki eksiklikler, bu süreci olumsuz etkilemektedir.

Öneriler:

- Kulüpler, marka değerlerini artırmak için pazarlama stratejilerini gözden geçirmeli ve sosyal medyada daha etkin bir varlık göstermelidir. Hedef kitle analizleri yaparak sponsorlara yönelik kişiselleştirilmiş kampanyalar geliştirilmelidir.
- Sponsorlara sunulan avantajlar artırılmalı ve sponsorluk paketleri çeşitlendirilmelidir. Bu, sponsorluk anlaşmalarının daha cazip hale gelmesini sağlayacaktır.
- Federasyon, kulüplerin sponsorluk ilişkilerini güçlendirmek için ortak etkinlikler ve tanıtım kampanyaları düzenlemelidir.

- Mali Disiplinin Sağlanması

Sonuç: Finansal zorluklar, kulüplerin mali disiplinlerini yeterince sağlamalarını zorlaştırmakta ve bu durum borçlanma sorunlarına yol açmaktadır. Kulüpler, şeffaflık ilkesine bağlı kalarak mali yönetim süreçlerini geliştirmelidir. Mali disiplinsizlik, uzun vadede kulüplerin varlığını tehdit eden bir durum haline gelebilir.

Öneriler:

- Kulüpler, mali kontrol ve bütçe planlaması süreçlerini iyileştirmelidir. Bu amaçla, finansal raporlama ve izleme sistemleri oluşturulmalıdır.
- Borç yönetimi konusunda uzmanlardan danışmanlık alınmalı ve yeniden yapılandırma seçenekleri değerlendirilmeli, bu kulüplerin mali yükümlülüklerini daha yönetilebilir hale getirecektir.
- Kulüpler, finansal şeffaflık ilkelerine uymalı ve düzenli olarak mali raporlarını kamuoyuyla paylaşmalıdır. Bu, kulüplere olan güveni artıracak ve potansiyel yatırımcılar için cazip hale getirecektir.

- Devlet Desteklerinin Artırılması

Sonuç: Devlet destekleri, kulüplerin mali sürdürülebilirliğini sağlamak ve sporun gelişimini teşvik etmek açısından kritik bir öneme sahiptir. Ancak mevcut destek mekanizmaları, kulüplerin ihtiyaçlarını tam olarak karşılayamamaktadır. Devletin spor kulüplerine yönelik politikalarının güçlendirilmesi gerekmektedir.

Öneriler:

- Devlet, spor kulüplerine yönelik vergi avantajları ve teşvikleri artırarak, sporun gelişimine katkıda bulunmalıdır. Bu tür destekler, kulüplerin mali yükümlülüklerini azaltacaktır.
- Spor yatırımlarına ayrılan bütçenin artırılması için politikalar geliştirilmelidir. Bu bütçe, özellikle altyapı ve genç yeteneklerin gelişimi için kullanılmalıdır.
- Spor turizminin geliştirilmesi için yerel yönetimlerle iş birliği yapılmalı ve uluslararası etkinliklerin düzenlenmesi teşvik edilmelidir. Bu, kulüplerin gelirlerini artırarak mali sürdürülebilirliğini sağlamalarına yardımcı olacaktır.

- Sosyal Sorumluluk Projelerine Yönelik Sponsorluklar

Sonuç: Sosyal sorumluluk projeleri, kulüplerin toplumsal kabulünü artırırken aynı zamanda sponsorlar için de görünürlük sağlar. Bu projelerin geliştirilmesi, kulüplerin mali durumunu olumlu yönde etkileyebilir. Ancak bu tür projelerin planlanması ve uygulanması yeterince dikkate alınmamaktadır.

Öneriler:

- Kulüpler, sosyal sorumluluk projeleri geliştirmek için yerel topluluklarla iş birliği yapmalı ve toplumsal sorunlara duyarlı projeler oluşturmalıdır.
- Bu projeler, kulüplerin marka değerini artırırken, sponsorlardan destek almak için de cazip hale gelecektir. Sponsorlara bu projelerde yer alma fırsatı sunulmalıdır.
- Sosyal sorumluluk projeleri aracılığıyla sağlanan sponsorluk gelirleri, altyapı yatırımları gibi alanlarda kullanılmalıdır.

- Federasyonun Rolü

Sonuç: Basketbol Federasyonu, Türk basketbolunun gelişiminde önemli bir rol oynamaktadır. Kulüplere finansal destek sağlama, liglerin düzenlenmesi ve pazarlanması gibi sorumlulukları, sporun sürdürülebilirliğini sağlamaktadır. Ancak federasyonun daha aktif bir rol üstlenmesi gerekmektedir.

Öneriler:

- Federasyon, kulüplerin finansal destek alabilmesi için özel fonlar oluşturmalı ve bu fonları altyapı yatırımları gibi önemli alanlara yönlendirmelidir.
- Liglerin düzenlenmesi ve pazarlanması konusunda yenilikçi stratejiler geliştirmeli, medya hakları ve yayın anlaşmalarını güçlendirmelidir. Bu, liglerin daha fazla izleyici çekmesine ve dolayısıyla gelirlerin artmasına yardımcı olacaktır.
- Uluslararası ilişkileri güçlendirmek için iş birlikleri kurulmalı ve Türk basketbolunun global düzeyde tanıtılması sağlanmalıdır. Bu, Türk basketbolunun uluslararası arenada daha fazla tanınmasına ve kulüplerin global sponsorlarla iş birliği yapabilmesine katkı sağlayacaktır.

Bu önerilerin uygulanması, Türk basketbolunun mali istikrarını artıracak, kulüplerin rekabet gücünü yükseltecek ve genel olarak basketbolun gelişimine katkıda bulunacaktır.

Kaynakça

- Acar, G. (2020). Spor sponsorluklarının ekonomik krizler karşısındaki dönüşümü. *Spor ve Ekonomi Dergisi*, 5(2), 45-57.
- Akçay, F. (2023). Sponsorluk pazarlaması ve gelir artışı üzerindeki etkileri. *Spor Yönetimi Dergisi*, 12(2), 45-58.
- Akman, M. (2018). Avrupa kupalarında başarının kulüplere sağladığı ekonomik faydalar. *Spor Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 9(1), 67-75.
- Altunışık, R., & Koçak, A. (2005). Spor pazarlaması: sponsorluk ve spor organizasyonlarının ekonomik boyutu. *Marmara Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 20(2), 53-70.
- Arslan, T. (2022). Devlet desteklerinin spor kulüpleri üzerindeki etkileri. *Spor Hukuku ve Yönetimi Dergisi*, 7(3), 30-42.
- Arslan, T. (2022). Genç yeteneklerin keşfi ve yetiştirilmesi. *Spor Yönetimi Dergisi*, 11(1), 22-34.
- Aydın, S. (2017). Sporcu maaşlarının ödenmesinde yaşanan gecikmelerin performans üzerindeki etkileri. *Spor Yönetimi Dergisi*, 4(3), 112-123.
- Bale, J. (2019). *Sports sponsorship and marketing in the digital era*. Routledge.
- Bale, J. (2020). Sponsorship in professional basketball: a comparative study of NBA and EuroLeague. *International Journal of Sports Marketing*, 5(3), 45-56.
- Çakır, H. (2021). Türk sporunda tesisleşme sorunları ve gelişim yolları. *Spor Bilimleri Dergisi*, 15(1), 45-56.
- Çetin, H. (2021). Merchandising stratejileri ve kulüp gelirleri. *Basketbol Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 50-62.
- Demir, O. (2021). Türk basketbol liginin kalitesinin düşüşü ve nedenleri. *Uluslararası Spor Dergisi*, 9(2), 78-92.
- Demir, A. (2022). Kripto para sponsorlukları ve spor dünyası. *Spor ve Teknoloji Dergisi*, 4(2), 72-84.
- Demirtaş, O. (2022). Spor turizminin geliştirilmesi ve kulüplere etkileri. *Spor Ekonomisi Dergisi*, 6(1), 25-37.
- Doğan, M. (2018). Türk sporunda ekonomik krizlerin etkileri: sponsorluk perspektifi. *Ekonomi ve Spor Dergisi*, 3(4), 67-79.
- Duman, F. (2016). Türk basketbolunda sponsorluk stratejilerinin geliştirilmesi. *Spor Yönetimi ve Teknolojisi Dergisi*, 10(1), 22-41.
- Duman, R. (2020). Marka bilinirliği ve sponsorluk ilişkisi. *Spor Yönetimi Araştırmaları*, 10(3), 38-54.
- Duman, R. (2020). A takıma geçiş sürecinin iyileştirilmesi. *Basketbol Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 55-70.

- Duman, R. (2021). Liglerin düzenlenmesi ve pazarlanması. *Spor Yönetimi Dergisi*, 12(4), 44-59.
- Erdoğan, M. (2019). Altyapı yatırımları ve kulüp performansı üzerindeki etkileri. *Spor Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 7(1), 34-48.
- Güneş, M. (2022). Borç yönetimi ve spor kulüplerinin sürdürülebilirliği. *Spor Finansmanı Dergisi*, 5(3), 15-29.
- Güneş, M. (2023). Federasyonun sponsorluk anlaşmalarındaki rolü. *Spor Hukuku ve Ekonomi Dergisi*, 7(2), 12-25.
- Johnson, M. (2021). The role of corporate social responsibility in modern sports sponsorship. *Sport and Society*, 14(2), 89-101.
- Karakaya, E. (2023). Kulüplere finansal destek sağlanması. *Spor Ekonomisi Dergisi*, 9(3), 50-62.
- Karakaya, H. (2017). Türk sporunda futbolun hegemonyası ve diğer branşlar üzerindeki etkisi. *Spor Yönetimi Dergisi*, 12(1), 101-117.
- Katz, R. (2020). *Sponsorship deals in professional sports: How teams maximize revenues*. Oxford University Press.
- Kaya, B. (2020). Bilet satışlarının artırılması: Stratejiler ve uygulamalar. *Basketbol Yönetimi Dergisi*, 7(2), 80-90.
- Kaya, B. (2022). Altyapı takımlarının finansmanı. *Spor Yatırımları Dergisi*, 8(1), 20-35.
- Kaya, B. (2023). Uluslararası ilişkilerin güçlendirilmesi. *Spor Yönetimi Araştırmaları*, 9(2), 14-28.
- Kılıç, A. (2021). Spor kulüplerinde mali disiplinin sağlanması ve sponsorluk anlaşmalarının rolü. *Finans ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(4), 114-136.
- Kılıç, F. (2018). Türk basketbolunda altyapı sorunları ve geleceğe yatırım. *Basketbol Dergisi*, 5(2), 60-73.
- Kılıç, E. (2021). Şeffaflık ve hesap verebilirlik: spor kulüplerinin finansal yönetimi. *Spor Ekonomisi Dergisi*, 9(4), 102-114.
- Korkmaz, H. (2023). Altyapıdan a takıma geçiş sürecinin iyileştirilmesi. *Basketbol Ekonomisi Dergisi*, 6(2), 70-82.
- Köksal, R. (2023). Spor yatırımlarının artırılması: Devlet politikaları ve uygulamaları. *Spor Yatırımları Araştırmaları*, 11(1), 44-59.
- Kurt, S. (2019). Sponsorlara sunulan avantajlar ve sponsorluk ilişkileri. *Spor Yönetimi Dergisi*, 10(2), 33-47.
- McDonald, C., & Shaw, S. (2005). Sponsorship Evaluation: Methods and Practices. *Journal of Marketing Management*, 21(9-10), 1019-1040.
- Miller, T. (2020). Building a Global Brand: Strategies from NBA and European Basketball Teams. *Journal of Sport Management*, 11(4), 120-134.

- Öztürk, A. (2015). Sponsorluk pazarlamasında stratejik planlama ve türk spor kulüpleri üzerine bir inceleme. *Pazarlama ve Strateji Dergisi*, 6(3), 89-103.
- Öztürk, A. (2019). Transfer politikaları ve Türk basketbol kulüplerinin finansal stratejileri. *Spor ve Ekonomi Dergisi*, 3(4), 92-104.
- Öztürk, S. (2022). Federasyon destekleri ve etkileri. *Spor Yönetimi Dergisi*, 10(1), 34-45.
- Pehlivan, H. (2020). Marka yönetimi ve Türk spor kulüplerinin global pazarda yeri. *Spor Bilimleri Dergisi*, 14(2), 200-215.
- Savaş, E. (2021). Mali disiplin ve kulüp yönetimi. *Spor Yönetimi Araştırmaları*, 8(1), 56-68.
- Smith, A. (2021). Sponsorship Strategies in the NBA: How Teams Generate Billions. *American Sports Review*, 8(1), 78-90.
- Sönmez, A. (2016). Sektörel Rekabet ve sponsorluk anlaşmalarındaki dengesizlikler. *Spor Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 9(1), 56-68.
- Sönmez, E. (2020). Ekonomik krizlerin spor kulüplerine etkileri: türk basketbolu üzerine bir inceleme. *Ekonomi ve Spor Dergisi*, 11(1), 35-49.
- Sönmez, E. (2022). Liglerin pazarlanması ve sponsorluk. *Basketbol Araştırmaları Dergisi*, 11(4), 100-112.
- Sönmez, E. (2023). Kripto paraların spor sponsorluklarındaki rolü. *Spor Hukuku ve Ekonomi Dergisi*, 6(1), 50-65.
- Şahin, Y. (2020). Sporcu maaşlarının gecikmesi ve kulüplerin imajı üzerindeki etkileri. *Spor Hukuku ve Yönetimi Dergisi*, 6(3), 89-101.
- Taylor, P. (2018). *Sports marketing: an analysis of sponsorship models in european and American leagues*. Palgrave Macmillan.
- Taylor, P. (2019). Digital transformation in sports sponsorship: the rise of tech and content partnerships. *Journal of Digital Sports*, 9(2), 65-78.
- Ulusoy, D. (2021). Basketbol kulüplerinde marka değerinin artırılması: bir inceleme. *Spor Pazarlaması Dergisi*, 11(4), 34-48.
- Walker, K. (2020). Corporate responsibility and brand image in modern sports: case studies from NBA and EuroLeague. *Corporate Social Responsibility Review*, 6(3), 57-71.
- Wicker, P., & Breuer, C. (2011). Sponsorship and financial stability in professional sports. *International Journal of Sport Finance*, 6(3), 182-197.
- Williams, D. (2020). Sponsorships in global basketball.
- Yıldırım, A. (2021). Hedef kitle analizleri ve pazarlama stratejileri. *Spor Pazarlama Dergisi*, 9(2), 60-75.
- Yıldız, A. (2023). Altyapı takımlarının finansmanı. *Spor Ekonomisi Dergisi*, 10(1), 60-75.

- Yıldız, B. (2021). Türk basketbol liglerinin kalite düşüşü ve çözüm önerileri. *Spor Bilimleri Araştırma Dergisi*, 12(3), 55-70.
- Yılmaz, G. (2020). Tesis yetersizliği ve kulüp başarıları üzerindeki etkileri. *spor Bilimleri Dergisi*, 13(2), 123-135.
- Yılmaz, H. (2019). Maç günü gelirlerinin artırılması: Stratejiler ve uygulamalar. *Basketbol Ekonomisi Dergisi*, 12(3), 25-39.
- Yücel, H. (2021). Genç sporcuların gelişimi ve yetiştirilmesi. *Basketbol Yönetimi Dergisi*, 5(3), 30-40.