

Spor Yönetiminde Yeni Perspektifler:

Yönetsel Yapılar ve İleri Stratejiler

Editör
AHMET NUSRET BULGURCUOĞLU

BİDGE Yayınları

Spor Yönetiminde Yeni Perspektifler: Yönetmel Yapılar ve İleri Stratejiler

Editör: Prof. Dr. Ahmet Nusret Bulgurcuoğlu

ISBN: 978-625-372-085-8

1. Baskı

Sayfa Düzeni: Gözde YÜCEL

Yayınlama Tarihi: 21.10.2024

BİDGE Yayınları

Bu eserin bütün hakları saklıdır. Kaynak gösterilerek tanıtım için yapılacak kısa alıntılar dışında yayıncının ve editörün yazılı izni olmaksızın hiçbir yolla çoğaltılamaz.

Sertifika No: 71374

Yayın hakları © BİDGE Yayınları

www.bidgeyayinlari.com.tr - bidgeyayinlari@gmail.com

Krc Bilişim Ticaret ve Organizasyon Ltd. Şti.

Güzeltepe Mahallesi Abidin Daver Sokak Sefer Apartmanı No: 7/9 Çankaya / Ankara



İçindekiler

Spor Hizmetlerinde Fiyatlandırma Ve Örnek Fiyatlandırma Stratejileri.....	4
Kadir YAĞIZ	4
Spor Organizasyonlarında Psikolojik Güçlendirme.....	29
Gökhan ÇALIŞKAN	29
Yerel Yönetimlerde Spor Hizmetleri: Toplumsal Fayda Ve Halkın Memnuniyeti Üzerine Yönetsel Bir Değerlendirme	49
Ahmet Nusret BULGURCUOĞLU	49
Spor Sponsorluğunun Pazarlamadaki Yeri Ve Önemi.....	73
Ramazan SANLAV	73
Murat ÖZMADEN	73
2020 ve 2024 Uefa Avrupa Futbol Şampiyonalarının Karşılaştırmalı SWOT Analizi.....	96
Emrah TAN	96
Ahmet DİNÇ	96
Sporda Tesis Yönetimi: Etkin Kullanım Süreçlerinde Yöneticilerin Stratejik Rolü	114
Metin YILDIZ	114

BÖLÜM I

Spor Hizmetlerinde Fiyatlandırma Ve Örnek Fiyatlandırma Stratejileri

Kadir YAĞIZ¹

Giriş

Fiyatlandırma, bir pazarlama programının başarısı için, ürün, yer ve tutundurma ile birlikte stratejik olarak planlanması gereken pazarlama karmasının önemli elemanlarından biridir. Bir ürünün satış fiyatı, genellikle tüketicilerin o ürün için ödemeye hazır oldukları fiyatı yansıtacaktır ve bu nedenle fiyatlandırmanın dikkatli bir biçimde ele alınması gerekmektedir. Fiyatlandırma, bir işletmenin ürün veya hizmetleri karşılığında alacağı değeri belirleme işlemi olarak tanımlanabilir. Tüketici tarafından bakıldığında ise fiyat, müşterilerin bir ürüne sahip olmanın veya kullanmanın faydası karşılığında değiştirdiği değerlerin toplamı (Bearden, Ingram & Larfforge, 2004) olarak tarif edilebilir. Bu tanımlama spor mal ve hizmetleri bağlamında da geçerli görünmektedir. Öyle ki, özellikle

¹ Dr. Öğretim Üyesi, Iğdır Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, ORCID: 0000-0002-6465-9678, kadir.yagiz@igdir.edu.tr,

spor bağlamında fiyat, bir müşterinin ürünü elde etmek için vaz geçmesi gereken diğer şeyleri de içerebilmektedir; örneğin zaman (bir maça girmek için kuyrukta beklemek gb.) ve sosyal maliyetler (bire bir eğitim yerine diğerleri ile birlikte bir aerobik dersinde yer almak gb.) gibi (Hoye & ark., 2022). Dolayısıyla, özellikle spor mal ve hizmetleri kapsamında düşünüldüğünde fiyata değer açısından bakmak daha doğru bir yaklaşım olabilir.

Doğru bir fiyatlandırma, bir işletmenin satışlarının, pazar payının, gelirinin ve karının olabilecek en üst düzeyde artırılmasında hayati öneme sahiptir. Diğer yandan, yanlış bir fiyatlandırma stratejisi işletmenin ürünlerinin pazarda tutunabilmesinde ve markasının itibarının korunmasında önemi hasarlara sebebiyet verebilecektir. Fiyatın yüksek algılanması tüketicileri diğer markalara yönelterek satış kaybına neden olabilecek iken düşük olması ise kar kaybına neden olabilecektir (Peter & Donnelly 2007). Benzer şekilde, Nagle & Holden (1995: s.1) fiyatlandırmanın önemini şu şekilde ifade etmektedir:

“... etkili ürün geliştirme, tanıtım ve dağıtım iş başarısının tohumlarını ekerse, etkili fiyatlandırma hasattır. Etkili fiyatlandırma ilk üç unsurun kötü uygulanmasını asla telafi edemese de etkisiz fiyatlandırma bu çabaların finansal başarıya ulaşmasını kesinlikle önleyebilir”.

Fiyatlandırma, bir işletmeye ürün, yer ve tutundurma gibi diğer pazarlama karması elamanları arasında maliyete neden olan değil, doğrudan gelir getiren tek unsurdur. Sporda fiyatlandırma, bir etkinlik bileti, stadyumda özellikle tercih edilen bir oturma alanı, yiyecek-içecek kalemleri, lisanslı ürün, spor malzeme ve ekipmanları, tesis kiralama, kişisel koçluk gibi daha sayabileceğimiz

çok fazla sayıda ve çeşitte spor mal ve hizmetlerinde uygulanmaktadır. Buna rağmen, pazarlamacıların ve özellikle spor alanında araştırmalar yapan akademisyenlerin diğer pazarlama karması elemanlarına daha fazla yoğunlaşmaları nedeniyle fiyatlandırma genellikle ihmal edilmektedir. Halbuki, fiyat aynı zamanda bir ürün ya da markanın pazardaki rekabetçi pozisyonun (Kotler & Armstrong, 2010), benzerlerinden farklılaşmasının ve marka denkliğinin (Keller,1993) belirleyicilerinden biridir ve bu nedenle ihmal edilmemesi gereken önemli bir pazarlama aracıdır. Bu bakımdan, müşteri değerinin ve tatminin oluşturulmasında fiyatlandırmaya, mal ve hizmetlerin niteliklerine, tutundurmasına ya da ulaşılabilir olmasına verilen çaba kadar önem verilmesi gerekmektedir. Fiyatlama diğer sektörlerde olduğu gibi spor mal ve hizmetleri içinde önemli ve stratejik bir pazarlama unsurudur.

Pazarlama karmasına atıfta bulunan spor pazarlaması tanımlarından biri şu şekildedir: “tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılamak ve firmanın hedeflerine ulaşmak için spor ürünlerinin üretimi, fiyatlandırılması, tanıtımı ve dağıtımına yönelik faaliyetlerin tasarlanması ve uygulanması sürecidir" (Pitts & Stotlar, 2013, s.82). Bu tanımlama spor pazarlamasında pazarlama karmasının ve dolayısıyla fiyatlandırmanın önemine işaret etmektedir. Gerçekten de spor pazarının giderek daha rekabetçi bir konuma evrimleşmesi süreci içerisinde fiyatlandırma stratejilerine gerektiği kadar odaklanmak, spor pazarlamacılarının bu rekabet ortamında kullanabilecekleri önemli bir iletişim stratejisi olabileceği gibi işletmelerinin mali hedeflerine ulaşabilmelerinde üzerinde yoğunlaşmaları gereken bir pazarlama konusudur. Bu nedenle, özellikle ülkemizde spor bağlamında fiyatlandırma konusunda

akademik çalışmaların yetersizliği göz önüne alındığında, bu kitap bölümünün amacı gerek akademisyen gerekse ilgili okuyuculara, spor pazarlaması içerisinde fiyatlama stratejileri ve spor örgütlerinde uygulanan fiyatlama taktikleri konusunda bir i görüş ve bu alana katkı sağlamaktır.

Giriş kısmında fiyatlandırmanın önemine ilişkin verilen bu genel bilgilerden sonra, sırasıyla fiyatlandırma kararlarını etkileyen faktörlere, fiyatlama stratejilerine ve sporda uygulanan bazı fiyatlama taktiklerine ve sonuç kısmına yer verilecektir.

Fiyatlandırma Kararlarını Etkileyen Faktörler

1. Fiyatlandırma Hedefleri

Fiyatlama rastgele verebileceğiniz bir karar değildir. Bir fiyat noktası belirlemede, birçok diğer unsurlar ile birlikte işletmenin fiyatlandırma hedeflerinin dikkate alınması önemlidir. Bununla beraber fiyatlandırma hedeflerini oluşturmak çok kolay değildir ve hedeflerin belirlenmesinde ve fiyatlama kararlarının verilmesinde, zamanlama, geniş iş hedefleri, Pazar konumu ve finansal koşullar gibi çeşitli faktörler etkili olabilecektir. Diğer yandan, fiyatlandırma hedefleri ve fiyatlandırma stratejileri birbirleriyle ilişkili ancak farklı konulardır; fiyatlandırma hedefleri, kararlar için nc motivasyonu oluşturan genel bir ereve sağlarken, fiyatlandırma stratejisi hedefleri işin dışındaki glere bağlayan bir işlemdir (Fuchs, 2022). Tzokas & ark., (2000) fiyatlandırma hedeflerine sahip olmanın, “*neyin bekleneceği*” ve “*operasyonların verimliliğinin nasıl llebileceğinin*” bilinmesi anlamına geleceğini belirtmektedir. Tablo 1’de hizmet sektörü bağlamında literatürden türetilen temel fiyatlandırma hedefleri özetlenmiştir.

2. İçsel ve Dışsal Faktörler

Doğru ve ürünün gerçek değerini yansıtacak bir fiyatlama yapabilmek için, fiyatlama hedeflerinin yanı sıra fiyatlamaya etki edebilecek ve özel bir stratejinin uygulanmasını gerektiren çeşitli pazar, firma ve rekabet koşulları bulunmaktadır. Noble & Gruca (1999), bu koşulları, Pazar talebini belirleme kolaylığı ve değıştirme maliyetleri gibi değerdendirmeleri kapsayan “*Pazar koşulları*”; rekabetçi fiyat değışikliklerini tespit etme kolaylığı ve ürün farklılaşması gibi değerdendirmeleri kapsayan “*rekabet koşulları*”; Pazar payı ve maliyet avantajı/dezavantajı gibi “*ürün/firma koşulları*” adı altında üç koşul altında sınıflandırmaktadır. Diğer yandan, bu koşullar işletmenin kontrol edebildiğı içsel ve işletmenin kontrolü dışındaki dışsal faktörler olarak de ele alınır ve spor örgütleri tarafından dikkate alınması gerekmektedir. Bir firmanın genel pazarlama stratejisi, hedefleri, mali yapısı, pazarlama karması gibi unsurlar içsel faktörler olarak; firmanın içinde yer aldığı pazarın yapısı, tüketiciler, talep, rakiplerin fiyat stratejileri, siyasi ve politik iklim gibi unsurlar ise dışsal faktörler olarak değerdendirilmektedir. Spor bağlamında bu faktörler Şekil 1’ de gösterilmektedir.

Tablo 1: Hizmet Firmalarında Fiyatlandırma Hedefleri

Fiyatlandırma Hedefleri	Fiyatlandırmadan Beklentiler
Kar maksimasyonu	Tatmin edici kar elde edilmesi
Satış maksimasyonu	Tatmin edici satış elde edilmesi
Pazar payı maksimasyonu	Tatmin edici Pazar payı elde edilmesi
Yatırım getirisi	Varlık getirisi
Mevcut kapasitenin kapsamı	Likiditenin korunması ve başarı
Fiyat farklılaşması	Hizmet kalitesi liderliği
Distribütörlerin ihtiyaçlarının karşılanması	Firmaya prestij imajı yaratılması
Piyasada fiyat istikrarı	Fiyat savaşlarından kaçınma
Piyasada satış istikrarı	Pazar geliştirme
Yeni rakiplerin Pazarı girmesinin engellenmesi	Rakiplerle fiyat benzerliği
Mevcut müşterilerin korunması	Müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanması
Müşteriler için “adil” fiyatların belirlenmesi	Yeni müşterilerin çekilmesi
Uzun süreli var olma	Sosyal hedeflerin gerçekleştirilmesi

Avlonitis & Indounas (2005)’ dan uyarlanmıştır.



Şekil 1: Fiyatlama Kararlarını Etkileyen Faktörler

Örgütsel hedefler: Spor pazarlamacıları fiyatlandırma yaparken örgütlerinin ya da kurumlarının hedeflerini etkileyebilecek olan unsurlar olarak, kurumun özel girişimciye ait kâr amaçlı ya da kamuya ait kâr amacı gütmeyen bir yapıda olup olmadığını dikkate

almalıdır. Örgütün yapısı ve hedefi fiyatlandırma kararına doğrudan etki edecektir.

Maliyet yapısı: Kâr amaçlı ya da kar amaçsız, spor örgütü hangi yapıda olursa olsun belirli bir düzeyde karlılık zorunluluğu mevcuttur. Bir örgütün ne kar ettiği nede zarar ettiği noktayı gösteren başa baş noktası, mal ya da hizmeti sağlamanın maliyetinin, talep edilen fiyat ve satılan hacimle eşleştiği nokta olarak kabul edilir (Beech & Chadwick, 2007. Başa-baş noktası spor örgütleri için arzu edilen kar ya da zararın belirlenmesi için bir ölçüt olmaktadır. Başa baş noktasının hesaplanmasında sabit ve değişken giderler dikkate alınmaktadır.

Tüketiciler: Tüketiciler fiyata karşı duyarlıdırlar ve fiyat çoğu zaman satın alma kararının tek belirleyicisi olabilmektedir. Ancak, ürün ve hizmet kalitesi ve tüketici nezdinde ürünün imajı gibi beklentiler de fiyat algılamasına etki etmektedir. Örneğin, düşük fiyatlı bir ürün bazı müşteriler için düşük kalite algısı yaratırken, yüksek fiyatlı bir ürün ise yüksek düzey performans ya a kalite algısına işaret edebilmektedir. Bununla beraber karlı spor tüketicileri olarak görülen, spor fanatikleri çoğu zaman tuttukları takımlara büyük bir duygusallıkla bağlı olduklarından derbi maç biletlerine ya da takımlarının lisanslı ürünlerine oldukça yüksek fiyattan ödeme yapmaya çoğu zaman gönüllüdürler.

Rakipler: Tüketiciler çoğu zaman satın almak istedikleri bir markanın ürününün fiyatını rakip markada ki benzer ürünün fiyatıyla karşılaştırmak isterler. Bu bakımdan firma rakip markanın fiyat stratejisini ve müşteri değerini öğrenmelidir. Spor ürün ve hizmetlerinin yalnızca kendi aralarında yarıştığı düşüncesi bazen

yanıltıcı olabilmektedir. Daha geniş anlamda, eğlence sektörü bağlamında baktığımızda spor etkinlikleri, müzik konserleri ve sanatsal etkinlikler çoğu zaman benzer kitleye hitap etmekte ve hafta sonları eğlence ve serbest zaman aktivitesi arayan bu kitlenin zamanına ve alım gücüne karşı rekabet etmektedirler. Örneğin, özellikle İstanbul gibi büyük şehirlerde, Galatasaray ya da Fenerbahçe gibi büyük takımlar sadece kendi aralarında değil, aynı zamanda şehirde gerçekleştirilen birçok diğer etkinlikler ile de tüketicileri çekmek için yarışır durumdadırlar. Bu durumda analiz edilmesi gereken şey rakiplerin önerdikleri müşteri değeri ve ona karşılık gelen fiyatın cazibesi olacaktır.

Siyasi ve politik iklim: Yerel ve merkezi hükümetin ekonomik ve finansal politikaları, teşvikleri ve kısıtlamaları spor organizasyonlarının operasyonlarını yürütebilmelerinde önemli bir etkidir. Diğer yandan enflasyon gibi ekonomik kriterlerde fiyat kararlarına etki eden önemli bir nedendir.

Spor Etkinliklerinin Biletleme İşlemlerinde ve Spor Hizmetlerin Fiyatlandırılmasında Dikkate Alınması Gereken Diğer Önemli Faktörler

Bilet satışlarından elde edilen gelir, etkinlik organizasyonun gerçekleştirilmesi, sporcu ve çalışanların ödemelerinin yapılması, alt yapı gelişimi ve etkinliğin sonraki zamanlarda sürdürülebilirliğini destekleyebileceğinden dolayı spor etkinlikleri endüstrisi içindeki organizasyonlar için önemli bir gelir kaynağını oluşturmaktadır. Etkili bir fiyatlandırma stratejisi karlılığı arttırmasının yanı sıra etkinliğin çekiciliğinin ve genel olarak izleyici deneyiminin geliştirilmesine yardımcı olacağı için fiyatlama konusunda uzmanlaşmak ve dengeli fiyat belirleyebilmek çok önemlidir.

Spor organizasyonlarının mal ve hizmetleri ve etkinliklerinin bilet fiyatlandırmaları çok farklı nedenlere bağılı olarak değışiklik gösterebilmektedir. Örneğın profesyonel spor kulüpleri artık tüm işletme maliyetlerini taraftarlara bilet satarak karşılamak durumunda değildirler. Teknolojide ve sporun pazarlanmasındaki değışimler sayesinde, yayın gelirleri ve sponsorluk gibi diğerkaynaklardan kazanılan gelirler bilet satışlarından elde edilen gelirlerin çok daha fazlasını oluşturmaktadır ve bu da etkinliğı, taraftara ulaştırmanın gerçek maliyetini azaltmaktadır ve böylece bilet fiyatları taraftarlar için kabul edilebilir seviyelerde tutulabilmektedir (Beech & Chadwick, 2007). Tablo 2’ de 2023 sezonu itibariyle Amerikan Futbolu Liginde (NFL) yer alan bazı takımların genel oturma kategorilerindeki ağırlıklı ortalama bilet fiyatları gösterilmektedir. Bu tablo, aynı ligde yer almalarına rağmen takımların farklı fiyatlandırma noktalarına sahip olduğunu göstermesi bakımından dikkat çekicidir.

Tablo 2: Amerikan Futbolu Ligindeki (NFL) Takımların Ortalama Bilet Fiyatları

Takım	Fiyat (ABD \$)
Las Vegas Raiders	168.83
San Francisco 49ers	161.33
New England Patriots	142.74
Green Bay Packers	141.48
Philadelphia Eagles	139.01
Denver Broncos	131.91
Kansas City Chiefs	131.81
Chicago Bears	130.29
New York Giants	126.74
Washington Commanders	124.8

Christina Gough (2024)’ den uyarlanmıştır.

Kolukuluri (2023) spor etkinliklerinde bilet fiyatlarını dengeli bir şekilde belirlemede dikkate alınması gereken bazı faktörleri şu şekilde belirtmektedir.

Değer algısı: Dikkat çeken oyunlar, özel deneyimler, rahat koltuklar, güzel manzaralar ve ek olanaklar gibi çeşitli faktörler, bir biletin fiyatını algılanan değerinin ötesinde artırabilir ve bu durum fiyat tanımlamasında daha büyük bir marj oluşmasını sağlayabilmektedir.

Maliyet: Oyuncu maaşları, personel ücretleri, stadyum işletme ve bakımı, güvenlik, pazarlama, idari maliyetler ve daha fazlası maliyete dahildir. Maliyetler ne kadar yüksekse, bunları karşılamak için o kadar fazla gelir elde edilmesi gerekir ve bu da bilet fiyatlarını etkiler. Üretim maliyeleri karşılanmazsa spor organizasyonu başarılı olmaz (Kaser & Oelkers, 2017)

Pazar talebi ve esnekliği: Talep spor etkinliklerinde de önemli bir fiyatlandırma belirleyicisidir. Talep, oyuna bağlı olarak büyük ölçüde etkilenebilir. Takımın son performansları, yıldız oyuncular, derbi maçları ve özel etkinlikler veya play-off etkileri olan oyunlar, bir etkinliğe olan talebi etkileme gücüne sahiptir. Örneğin, Real Madrid ve uluslararası oyuncuları çok sayıda sadık taraftarın yanı sıra turist de çeker ve düşük fiyat esnekliğiyle yüksek bir talebe sahiptir. Bu, fiyatlarda genel bir artışa yol açmaktadır. Benzer şekilde, sınırlı sayıda bilet dağıtımı nedeniyle Super Bowl fiyatları tavan yapmaktadır (Kaser & Oelkers, 2017).

Marka itibarı ve sadakati: Güçlü bir markaya ve sadık taraftarlara sahip takımlar daha fazla fiyatlandırma gücüne sahiptir. Taraftarlar, genellikle tuttıkları takımlarını desteklemek veya değer

verilen bir geleneğin parçası olmak için yüksek fiyatlar ödemeye istekli olabilmektedirler.

Zaman ve kolaylık: Hafta sonları veya tatiller gibi uygun zamanlarda ve popüler günlerde düzenlenen maçlarda, artan talep nedeniyle genellikle daha yüksek fiyatlar talep edilebilmektedir. Benzer şekilde, daha kolay ulaşılabilen veya bol park yeri vb. olan daha uygun yerler de daha yüksek fiyatlar talep edilebilmektedir.

Uygulamada fiyatlandırma kararları verilirken yukarıda açıklanan tüm kriterler eşit şekilde kullanılmamaktadır. Ticari sektörde en yaygın fiyatlandırma belirleyicisi maliyetler ve maliyetlerden sonra elde edilecek kâr marjı iken, gönüllü sektörlerde ve kamuya açık spor hizmetlerinin sunumunun yapıldığı örgütlerde fiyatlandırma (üyelik gb.) belirleyicisi genelde başa-baş noktasıdır. Bunun nedeni gönüllü sektör ve kamu hizmetindeki örgütlerin birçoğunun kâr amacı gütmemesidir. Spor endüstrisi içerisinde kar amacı gütmeyen ancak farklı yapı, organizasyon ve amaçlara sahip bir çok spor kurumu kendi amaçlarına uygun fiyatlamalar yapmaktadırlar. Örneğin yerel yönetimler tarafından çalıştırılan bir rekreasyon merkezi, yerel halkın en fazla sayıda katılımını sağlamak için *“kaynakları en iyi şekilde kullanmak”* isteyecek ve fiyatlandırmayı buna göre yapacaktır. Diğer yandan kâr amacı gütmeyen ancak işletme açısından profesyonel olan Milli Olimpiyat Komiteleri ya da Uluslararası Spor Federasyonları gibi spor örgütlerinin, toplumun daha geniş ya da dezavantajlı gruplarına sorumlulukları kapsamında daha *“adil bir fiyatlandırma”* kaygısı taşıdıkları görülebilmektedir. Örneğin, 2000 yılında Sydney Olimpiyatları organizasyon kurulu Olimpik Fırsat teması altında 1,5 milyon bileti sadece düşük gelirli ve dezavantajlı gruplara düşük

fiyatlandırma ile satmıştır (Beech & Chadwick, 2007). Sonuç itibariyle kamu sektöründe ve gönüllü kuruluşlarda birincil amaç sportif faaliyetleri toplumun geniş ya da dezavantajlı kesimlerine erişilebilir kılmak olduğu için sübvansiyonlar yaygındır ve bundan dolayı sübvansiyonların ne kadarının makul olduğu ve kamu kesesinden ne kadarının karşılanabileceği dikkate alınır (Taylor, 2011). Tablo 3 kamu sektöründe spor ve serbest zaman etkinliklerinin fiyatlandırılmasına ilişkin bir yaklaşımın örneklendirilmesini göstermektedir.

Özel sektör girimlerinin oluşturduğu spor ürün ve hizmetlerini tedarik eden birçok işletme ise tamamen karı maksimum seviyede elde etmek amacıyla kurulmuş organizasyonlardır ve bu hedefleri amaçları içinde açıkça görülmektedir. Bu kuruluşların birçoğu “ne öderseniz o hizmeti alırsınız” anlayışıyla yapılmışlardır. Örneğin, özellikle Golf ya da tenis gibi bazı spor dallarında, yüksek profilli müşterilere yüksek standartlarda hizmet vermek amacıyla kurulmuş kulüpler vardır. Bu tip kulüplerin üyeleri, özel ve prestijli olarak algıladıkları bu üyelik için ödedikleri yüksek fiyat karşılığında ödediğinin karşılığını alırsınız anlayışıyla, tam olarak bunu almayı beklemektedirler ve bu tip fiyatlandırma prestij fiyatlandırması olarak kabul edilir (Beech & Chadwick, 2007).

Fiyatlandırma Yöntemleri Ve Stratejileri

Daha öncede vurgulandığı gibi fiyatlandırma hedefleri ve yöntemleri fiyatlandırma stratejileri için bir zemin oluşturmaktayken, fiyatlandırma stratejileri ise rakiplerin Pazara girmesinin engellenmesi ya da karı maksimum seviyeye çıkarama gibi fiyatlandırma amaçlarını eyleme geçirdikleri fiyatlandırma taktikleridir. Hizmetler kapsamında literatürde farklı fiyatlandırma

yöntemleri genel olarak, maliyet tabanlı, rekabet tabanlı ve müşteri değeri tabanlı olmak üzere üç büyük kategori altında sınıflandırılmıştır (Avlonitis & Indounas, 2005).

Tablo 3: Kamu Sektöründe Spor ve Serbest Zaman Etkinliklerinin Fiyatlandırılması

	Fiyatlama Türü	Politikanın Temeli	Tesis Türü	Kullanıcı Profili
Sübvansiyon	Ücretsiz	<i>Sosyal hizmet</i> – tüm sakinlerin rekreasyon ve dinlenme ihtiyacı vardır- tesisler herkese açıktır	Parklar ve kütüphaneler	Mahalle sakinleri
	Bir miktar ücret	Birçok kişi ve grup sağlık ve rekreasyon için uzmanlaşmış faaliyetlere ihtiyaç duymaktadır.	Yüzme havuzları, kamu tenis kortları, sanat merkezleri, topluluk merkezleri, Büyük ölçüde yerel halk, gençler	Büyük ölçüde yerel halk, gençler
	Ekonomik ücret	Katılımcılar ana başışçılardır, dolayısıyla tüm maliyetleri ödemek zorundadırlar	Eğlenceler, Golf sahaları	Orta gelirli gruplar, genç yetişkinler
	Ticari ücret	Katılımcılara özel olarak fayda sağlar. Ücretler, piyasanın karşılayabileceği miktara dayalı tam maliyetleri ve kar ücretlerini içerir. Kar, diğer tesisleri desteklemek için kullanılır.	Kapalı tenis, fitness ve zindelik, squash, sauna, şezlonglar	Orta ile yüksek gelir grupları

Taylor (2011)' den uyarlanmıştır.

1. Maliyet Tabanlı Fiyatlandırma

Maliyet tabanlı fiyatlandırma, üretim, dağıtım, satış maliyetleri ve artı işletmenin emeği ve riski için makul bir getiri

oranını temel alan bir yaklaşımı temsil etmektedir. Genel olarak bu yöntemde ürün tasarlanır, maliyetlerin üzerine beklenen kar eklenir ve hedef müşterilerin belirlenen fiyata ürünün değerinin uygun olduğuna ikna olması sağlanır (Kotler & Armstrong 2010). Bu yöntemde, ürün başına maliyetin hesaplandığı ve kâr marjının eklendiği “*maliyet artı yöntemi*”; mal ya da hizmeti satın alma durumunda maliyete belirli bir yüzdenin eklendiği “*sabit kar oranlı fiyatlandırma*” ve başa baş noktası belirlendikten sonra tatmin edici bir getiri sağlayacak kar oranının eklendiği “*hedef kar fiyatlama*” olmak üzere üç temel yaklaşım söz konusudur (Öztürk & Şahin, 2022).

Başa baş noktası üzerinden hesaplanan fiyatlandırmalar maliyet tabanlı fiyatlandırmalar kapsamına girmektedir ve fitness merkezleri tarafından sıklıkla kullanılmaktadırlar. Örneğin, fitness merkezleri yoğun olmayan saatlerde değişken giderlerin üzerinde herhangi bir ücret alarak aksi taktirde zaten kazanılmayacak gelirden genel giderleri karşılama olanağına sahip olabilecektir. Bir sağlık kulübü ya da fitness merkezi bu uygulamayı sabah 11.00 ve öğleden sonra 14.00 aralığında günün en boş saatleri arasında sınırlı özel bir üyelik statüsü ile bunu başarabilmektedir. Örneğin, ev hanımlarını çekmek için ideal bir fiyatlandırma yapılabilir.

2. Rekabet Tabanlı Fiyatlandırma

Pazardaki rakiplerin ürünlerine, maliyetlerine ve stratejilerine göre fiyatların belirlenmesi anlayışına dayalı bir fiyatlandırma yöntemidir (Noble & Gruca, 1999). Bu yöntemde “*rakiplerin üzerinde*”, “*altında*” ve “*benzer fiyat*” verme seçenekleri olmak üzere üç temel yaklaşım bulunmaktadır. Çoğu zaman firmalar sıkı rekabetle başa çıkmak için rakiplerinden daha düşük fiyat belirleme

durumunda kalabilmektedirler (Avlonitis & Indounas, 2006). Yine bir sağlık kulübü ya da fitness merkezi üzerinden rekabet tabanlı fiyatlandırmaya örnek olarak, aynı gelir düzeyinde müşteri profiline aynı hizmet kalitesi standartlarında hizmet sunan, birbirlerine yakın bir konumda olan iki ayrı sağlık ya da fitness merkezinin benzer hizmetler için benzer fiyatlandırma uygulamaları verilebilir. Bu fiyatlandırma “piyasa fiyatı” olarak da adlandırılmaktadır.

3. Müşteri Değeri Tabanlı Fiyatlandırma

Bu yöntemde ürünün tasarlanıp sonra fiyatlandırılmasının tam tersine, önce müşteri ihtiyaç ve değer algısı çerçevesinde algılanan değeri karşılayacak fiyat belirlenir, sonra maliyetler hesaplanır ve son aşamada hedeflenen fiyatta istenen değeri sunacak ürün tasarlanır (Kotler & Armstrong 2010). Müşteri değeri algısına dayanan bu yöntemde, müşterinin ürünü ya da markayı tüketmekle elde ettiği tüm somut ve soyut değerler göz önünde bulundurulur; tüketici aynı özellikte bir kahveyi deniz kıyısında bir çay bahçesinde daha fazla miktarda bir fiyatla içerken, sıradan bir kahvede daha düşük bir fiyata içebilecektir (Öztürk & Şahin, 2022). Kotler & Armstrong (2018)’ a göre müşteri değeri tabanlı fiyatlandırma, kalite ve iyi hizmetin adil ve doğru bir kombinasyonla sunulduğu “*iyi değer fiyatlandırması*” ve firmaların yüksek fiyatlarını desteklemek için katma değerli özellikler ve hizmetler ekledikleri “*katma değerli fiyatlandırma*” olmak üzere iki türlü görülebilmektedir.

Katma değerli fiyatlandırmaya, örnek olarak özel etkinliklerde varlıklı müşterilere satılan ayrıcalıklı paketler için bilet fiyatlarındaki farklılıklar gösterilebilir. Sydney Olimpiyatlarında yat yarışları sırasında, lüks bir teknede ikramların da dahil olduğu paketler için bazı biletlerin günlük 500 Amerika Birleşik Devletleri

dolarına satılması bu bağlamda bir örnektir (Beech & Chadwick, 2007). Elbette bu talebi ve fiyatı etkileyen unsurlar arasında zevkler ve tercihlerin, reklam ve müşteri değerinin olduğunu söylemek mümkündür. Katma değerli fiyatlandırmaya neden olan bir başka örnek olarak Suudi Arabistan’ın futbolda gerçekleştirmeye çalıştıkları “Vizyon 2020” projesini gösterebiliriz. Bu proje çerçevesinde, Cristiano Ronaldo ve Karim Benzama gibi yıldızların Suudi liginde oynamaya başlamasıyla, stadyum katılımın yüzde kır üç oranında arttığı ve önceden ortalama 10 Suudi Arabistan Riyali olan bilet fiyatlarının 150 Riyale kadar çıktığı belirtilmektedir (Dinç & ark., 2023).

Fiyatlandırma kararları pazarda değişen çevresel koşullara ve ürün yaşam eğrisindeki konumuna bağlı olarak değişebilecek bir yapıdadır. Bu nedenle, günümüz pazarlama yaklaşımında tekil bir fiyatlama stratejisine bağlı kalarak başarıyı garantilemek mümkün olmadığından, gerektiğinde fiyatlama stratejileri değiştirilebilmelidir. Spor endüstrisi ise hızlı değişime, rekabete ve gelişime açık dinamik bir alandır. Bu bakımdan spor yöneticileri ve pazarlamacıları için organizasyonlarının içinde bulunduğu içsel ve dışsal faktörleri göz önünde bulundurarak uygun fiyatlandırma stratejilerini seçmeleri önemli kararları arasındadır. Pazarlama literatüründe çok farklı çeşitlerde fiyatlandırma stratejilerini bulmak mümkündür. Ancak, Kotler & Armstrong (2018)’ un bütüncül ve sistematik bir biçimde sınıflandırdıkları fiyatlama stratejileri daha önceki araştırmacıların fiyatlandırma yöntemlerini de içeren, en çok bilinen ve yaygın bir biçimde kullanılan fiyatlama stratejilerini kapsamaktadır. Tablo 4’de her biri ayrıntılı bir biçimde açıklanmamakla beraber okuyucuya genel anlamda bir ışık tutması

anlamında Kotler & Armstrong (2018)' un fiyatlandırma stratejileri başlıklar halinde verilmiştir.

Tablo 4: Kotler & Armstrong'un (2018) Fiyatlandırma Stratejileri

Fiyatlandırma Yöntemi	Uygulanan Strateji
Temel Fiyatlandırma	1. Maliyet temelli fiyatlandırma 2. Rekabet temelli fiyatlandırma 3. Müşteri değeri temelli fiyatlandırma
Yeni Ürün Fiyatlandırma	1. Pazarın kaymağını alma fiyatlandırması 2. Pazar nüfuz etme fiyatlandırması
Ürün Karması Fiyatlandırma	1. Ürün hattı fiyatlandırması 2. Opsiyonel ürün fiyatlandırması 3. Tamamlayıcı ürün fiyatlandırması 4. Yan ürün fiyatlandırması 5. Ürün paketi fiyatlandırması
Fiyat Ayarlama Stratejileri	1. İndirimli fiyatlandırma 2. Bölümlendirilmiş fiyatlama 3. Psikolojik fiyatlandırma 4. Satış tutundurma fiyatlandırması 5. Coğrafi fiyatlandırma 6. Dinamik fiyatlandırma ve internet fiyatlandırması 7. Uluslararası fiyatlandırma
Fiyat Değişiklikleri	1. Fiyat indirimi 2. Fiyat artışı girişimleri

Öztürk & Şahin (2022)' den uyarlanmıştır.

Spor Hizmetlerinde Fiyatlandırma Stratejilerine İlişkin Örnekler

Spor organizasyonları, bir taraftan gelirlerini en üst düzeye taşımaya çalışırken bir taraftan da taraftarlar için uygun fiyatlandırma yapma çabası ile çeşitli fiyatlandırma stratejileri kullanmaktadırlar. Bunlardan bir kısmı aşağıda özetlenmiştir.

Değişken fiyatlandırma: Oturma yeri, takımlar arasındaki rekabetin gücü, haftanın günü, oyun saati gibi faktörlere göre bilet fiyatlarının değişiklik göstermesi ve daha az ilgi gören karşılaşmalar için indirimli, daha fazla talep gören karşılaşmalar için yüksek fiyatlandırma yapma gibi uygulamaları kapsamaktadır (Kolukuluri, 2023).

Dinamik fiyatlandırma: Gelişmiş algoritmalar kullanmak yoluyla, talepteki değişiklikleri ve diğer faktörleri yansıtacak şekilde fiyatları dinamik olarak değiştiren ve böylece optimum gelir elde etmeyi amaçlayan gerçek zamanlı bir fiyatlandırma stratejisidir (Yellowbrick, 2023).

Sezonluk bilet fiyatlandırması: Taraftarları birden fazla maça katılmaya teşvik etmek ve takımlara garantili bir gelir akışı sağlamak amacıyla, tek maç bileti satmak yerine indirimli bir fiyatlandırma ile tüm sezon için maç biletlerini toptan satma stratejisidir.

Grup satışları: Boş kalma olasılığı olan koltukları, şirket ya da okul gezileri ve sosyal organizasyonlar gibi geniş gruplara indirimli bir fiyatla satma stratejisidir.

İmtiyazlı fiyatlandırma: Ek olanaklar, daha konforlu bir oturma ve deneyim sunan lüks locaların, kulüp koltuklarının veya VIP paketlerinin yüksek fiyattan ödeme yapmaya gönüllü taraftarlara satılması stratejidir.

Erken kayıt fiyatlandırması: Bu strateji, etkinlikten çok önce satın alan müşterilere indirimli fiyattan biletler sunar. Örneğin, birçok futbol kulübü, ilk satışları teşvik etmek ve maç etrafında bir heyecan yaratmak için orijinal fiyattan indirimli erken kayıt biletleri sunar (Kolukuluri, 2023).

Paketlenmiş bilet fiyatlandırması: Tek tek satın alınması durumunda daha pahalıya mal olacak hizmetlerin birleştirilerek satılması stratejisidir. İki yetişkin ve iki çocuktan oluşan bir aile için bir etkinlik biletinin toplam aile paketi şeklinde daha ucuza fiyatlandırılması örnek olarak gösterilebilir. Ayrıca bire bir spor

dersi ya da fitness koçluğu uygulamalarında da paket fiyatlandırma oldukça sık kullanılan ve faydalanılan bir stratejidir. Bu strateji müşterilerin biraz indirimli bir oranda bir eğitim seansı veya ders paketini satın almalarına olanak tanır. Bu strateji müşterileri önceden birden fazla seansa katılmaya teşvik ettiğinden, genellikle artan müşteri sadakatine yol açarken aynı zamanda spor ya da egzersiz hizmetini satın alanların daha fazla gelişme göstermelerine de yardım edecektir. Örneğin, saati 1000 TL olan özel bir spor eğitimini 4 seanslık bir paket fiyatlandırması ile 3600 TL karşılığında sunabilirsiniz. Bu rakam bölündüğünde her bir ders fiyatı 900 TL'ye karşılık gelecektir. Ders başına gelir azalsa da daha yüksek ortalamalarda satın alımlarda daha öngörülebilir nakit akışı sağlanabilecektir.

İndirimli fiyatlandırma: Tüketici psikolojisinden faydalanılarak, örneğin öğrencilere indirim sunmak yoluyla indirimli bir kazanç olarak algılayan profildeki tüketicilere bir spor etkinliği biletini fiyatlandırma stratejisidir.

Yıllık (Dönemlik) üyelik fiyatlandırması: Spor kulüpleri, spor okulları, sağlık ve fitness merkezleri tarafından oldukça sık kullanılan fiyatlandırma stratejisidir. Örneğin tüketiciye bir hizmeti bir aylık ya da tek kullanım başına daha yüksek fiyat ödemektense daha düşük fiyata daha fazla kullanım hakkı sunarak cazip gelmektedir. Bu fiyatlandırma stratejisi, işletme için gelecekteki ya da uzun dönemdeki gelir akışı için bir garanti sağlarken, fazla kullanım hakkını yerine getiremeyecek müşteriler için uzun dönemli taahhüt bazen dezavantaj oluşturabilmektedir. Çocuklara yönelik spor okulları bu uygulamayı yaz okulları şeklinde dönemsel zaman dilimleri için uygulayabilmektedirler.

Kullandıkça öde (Kerr, 2023): Bu stratejide yine spor kulüpleri, spor okulları ve sağlık ve fitness merkezleri tarafından yoğun bir şekilde kullanılmaktadır. Yıllık üyelik fiyatlandırmasının tam tersine, bir hizmeti almak karşılığında uzun dönemli bir taahhütte bulunmak istemeyen ya da bulunamayan müşterilere seans başı ya da kullanım başına hizmetin cazip bir esneklik sunularak fiyatlandırması stratejisidir. Tüketiciler için dezavantajı yıllık üyelik fiyatı ile karşılaştırıldığında daha yüksek bir fiyattan hizmeti satın almak zorunda kalmasıdır ancak ilk defa deneyecekler ya da başlayacaklar için eğitimin keşfedilebilmesi açısından da avantajlıdır. Bununla beraber bu fiyatlandırma stratejisi işletme için öngörülemez ve tutarsız bir gelir akışı sağlayabileceğinden geleceği planlamada zorluklar yaratabilmektedir.

SONUÇ

Fiyatlandırma pazarlama karmasının önemli unsurlarından biridir ve tüketiciler genellikle fiyata duyarlı olduklarından dolayı çoğu zaman tek başına satın alma nedeni oluşturmaktadır. Diğer yandan bir ürünün fiyatı o ürüne sahip olan bir markanın pazardaki rekabetçi konumunu ve benzerlerinden farklılaşmasına işaret ettiğinden genelde tüketici nezdindeki imajına da katkı sağlayabilmektedir. Spor mal ve hizmetlerinin ve özellikle etkinlik biletlerinin fiyatlandırması, spor takımları ve diğer spor organizasyonları tarafından üretilen geliri doğrudan etkilediği için spor endüstrisinin ve pazarlamasının önemli bir yönüdür. İster maçlara katılmak isteyen bir spor taraftarı, ister spor yöneticiliği alanında kariyer yapmak isteyen biri ya da bu alanda çalışanlar olun, spor hizmetlerinin ve bilet fiyatlandırmasının nasıl işlediğini anlamak son derece önemlidir. Bu kitap bölümünde, spor hizmetlerinin

ve etikliklerinde bilet fiyatlandırmasını etkileyen faktörleri, spor takımları ve organizasyonları tarafından kullanılan farklı fiyatlandırma stratejileri incelenmiştir.

Spor hizmetlerinin fiyatlandırılmasında birkaç faktör devreye girmektedir. Bunlardan önemlileri spor organizasyonun fiyatlandırma hedefleri ve fiyatlandırma sonucu elde etmeyi umduğu beklentileridir. Bunlar daha tatmin edici bir satış ve kar elde edilmesi için satışların arttırılması ve kar maksimizasyonu ya da hizmet kalitesinde Pazar liderliğini elde etme ya da korumak için fiyat farklılaşması şeklinde görülebilmektedir. Spor işletmeleri daha sonra firmalarının mali yapısı gibi içsel ve tüketiciler gibi şirket dışı faktörleri göz önünde bulundurmak koşuluyla, hedeflerine uygun en doğru fiyatlandırma stratejisini seçmek durumundadırlar. Spor organizasyonları için rasyonel bir strateji, organizasyon hedef ve yapılarına bağlı olarak elbette, kâr amaçlı ise gelirlerini en üst noktaya taşıyacak; kamu yararına bir organizasyon ise en azından başa baş noktasını karşılayacak ancak bileti satın alacak taraftarlar ya da hizmeti satın alacak müşteriler içinde karşılanabilir bir dengede fiyatlandırma yapabilmektir. Nihayetinde spor işletmeleri için doğru veya yanlış bir fiyatlandırma stratejisinden bahsetmek pek doğru olmayabilir. Bunun yerine, müşterilerinizin ihtiyaçlarını karşılayan ve işletmenizin hedeflerini destekleyen stratejinin uygun bir strateji olduğunu söylemek daha doğru olacaktır. Ayrıca, spor işletmelerinin uygulamada çoğu zaman tek bir stratejiye değil birkaç stratejinin birlikte kullanımına ihtiyaç duyma olasılığı yüksek olacaktır. Bununla beraber, gelecekte spor biletleri ve hizmetlerinin fiyatlandırılmasında kişiselleştirilmiş fiyatlandırma, internet üzerinden fiyatlandırmalar ve dinamik bilet fiyatlandırmalarının

diğer spor mal ve hizmetleri içinde de yaygınlık göstereceği görölmektedir (Yellowbrick, 2023).

Kısacası, spor mal ve hizmetlerinin fiyatlandırılması spor endüstrisinin karmaşık ve çok boyutlu bir yönüdür. Aynı anda birçok faktörü göz önünde bulundurmayı ve gelişen yenilikleri yakından takip etmeyi gerektirmektedir. Spor ürünlerinin fiyatlandırılmasını etkileyen faktörleri ve sonuçları etkileyebilecek stratejileri anlayarak bu kapsamda bilgi sahibi olmak, spor yöneticilerinin ve pazarlamacılarının bu bağlamda bilinçli kararlar alabilmesine ve işletmelerinin mali başarılarına güç verebilmelerine olanak sağlayabilecektir.

KAYNAKÇA

Avlonitis, G. J., & Indounas, K. A. (2005). Pricing objectives and pricing methods in the services sector. *Journal of Services Marketing*, 19(1), 47-57.

Avlonitis, G. & Indounas, K. (2006). How Are Prices Set? An Exploratory Investigation in The Greek Services Sector. *Journal of Product & Brand Management*, 15 (3), 203–213.

Bearden, B., Ingram, T. & Larfforge, B. (2004). *Marketing Principles and Perspective*. New York: Mcgraw Hill Companies

Beech, J. & Chadwick, S. (2007). *The Marketing of Sport*. Essex: Pearson Education

Dinç, A, Karuç, S, Sanlav, R. & Tazegül, Ü. (2023). Suudi Arabistan Futbol Ligi. Erdil, N.G. &Gül, Mine (Editörler). *Spor Bilimleri Ve Egzersizde Bütünsel Yaklaşımlar* içinde (S.223-234). Ankara: Gazi Kitabevi

Fuchs, J. (2022). *Pricing Objectives: What They Are and Why You Need One*. (05.10.2024 tarihinde <https://blog.hubspot.com/sales/pricing-objectives#:~:text=Pricing%20objectives%20are%20the%20preliminary,product%20or%20service%20at%20random> adresinden ulaşılmıştır.

Gough, C. (2024). *Average Ticket Price in the NFL by Team 2023*. 05.10.2024 tarihinde <https://www.statista.com/statistics/193595/average-ticket-price-in-the-nfl-by-team/> adresinden ulaşılmıştır.

Hoye, R, Misener, K., Naraine, M.L. & Ordway, C. (2022). *Sport Management: Principles and Applications* (6th edition). London: Routledge

Kaser, K. & Oelkers, D. (2017). *Sports and Entertainment Marketing Updated, Precision Exams Edition* (4th Edition). Boston: Cengage Learning

Keller, Kevin. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, And Managing Customer-Based Brand Equity. *The Journal of Marketing*, 57 (1): 1-22.

Kerr, C. (2023). *How should I charge customers? Top 5 Sports Business Pricing Models*. 05.10.2024 tarihinde <https://upperhand.com/top-5-sports-business-pricing-models/> adresinden ulaşılmıştır.

Kolukuluri, S. (2023). *Key Strategies for Setting Optimal Ticket Prices for Sports and Events*. 05.10.2024 tarihinde <https://wiremind.io/blog/key-strategies-for-setting-optimal-ticket-prices-for-sports-and-events/> adresinden ulaşılmıştır.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2010). *Principles of Marketing*, Global Edt. (13. edition). New Jersey: Pearson Education

Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Pazarlama İlkeleri*. (A. E. Gigez, Çev. Ed.). İstanbul: Beta Yayınları.

Nagle, T.T. & Holden, R.K. (1995). *The Strategy and Tactics of Pricing*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

Noble, P.M. & Gruca, T.S. (1999). Industrial Pricing: Theory and Managerial Practice. *Marketing Science*, 18(3), 435-454.

Öztürk, E. & Şahin, A. (2022). Fiyatlandırma Stratejileri. Kalender Özcan Atılğan (Ed.), *Pazarlamada Fiyat: Kavramlar Ve Örnek Olaylar* içinde, (1. Baskı, S.23-56). Ankara: Gazi Kitabevi

Peter, J. Paul & Donnelly Jr, James H. (2007). *Marketing Management: Knowledge and Skills* (8. edition). New York: McGraw Hill

Pitts, B. G, & Stotlar, D. K. (2013). *Fundamentals of Sport Marketing* (4th ed.). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.

Taylor, P. (2011). Marketing of Sport and Leisure. Peter Taylor (Editör), *Torkildsen's Sport and Leisure Management* içinde (Sixth Edition, S. 395-424). Oxon: Routledge

Tzokas, N., Hart, S., Argouslidis, P. & Saren, M. (2000). Industrial Export Pricing Practices in the UK. *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, 191-204.

Yellowbrick.co. (2023). *Sports Ticket Pricing: What You Need to Know*. 05.10.2024 tarihinde <https://www.yellowbrick.co/blog/sports/sports-ticket-pricing-what-you-need-to-know> adresinden ulaşılmıştır.

BÖLÜM II

Spor Organizasyonlarında Psikolojik Güçlendirme

Gökhan ÇALIŞKAN¹

Giriş

Psikolojik güçlendirme, spor organizasyonlarının başarısında kritik bir rol oynamaktadır. Genellikle liderlik tarzlarıyla ilişkilendirilen bu kavram, hem bireysel hem de örgütsel sonuçlar üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır. Araştırmalar (Liu & Ren, 2022; Ochoa Pacheco, Coella-Montecel & Tello., 2023; Putra, Kusumawati & Kartikasari, 2024, gb.), psikolojik güçlendirmenin organizasyonel destek ve öz yeterlilikle pozitif ilişkili olduğunu ve bu durumun görev performansını doğrudan etkilediğini göstermektedir. Psikolojik güçlendirme, çalışanların kendilerini daha yetkin, anlamlı ve organizasyona katkı sağlayabilecek bireyler olarak hissetmelerine yardımcı olur. Ayrıca, iş bağlılığı, yaratıcılık, güven ve tükenmişlik gibi faktörler üzerindeki olumlu etkileriyle,

¹ Prof. Dr., Iğdır Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, ORCID: 0000-0003-3018-3589, gokhan.caliskan@igdir.edu.tr

Çalışanların iyilik hali ve performansını iyileştirdiği ortaya konmuştur. Spor organizasyonlarında yapılan araştırmalar da, psikolojik güçlendirmenin çalışan davranışları, organizasyonel bağlılık ve yaratıcılık üzerinde önemli etkileri olduğunu doğrulamaktadır (Chiu & ark., 2022; Kashi & Saatchian, 2022).

Psikolojik Güçlendirmenin Tanımı ve Boyutları

Psikolojik güçlendirme kuramı, Conger & Kanungo' nun (1988) güçlendirme tanımından hareketle Thomas & Velthouse (1990) tarafından geliştirilmiştir. Conger & Kanungo, (1988), psikolojik güçlendirmeyi, kişinin işin gerekliliklerinin ötesinde işini kontrol etme ve şekillendirme yeteneği kazandığı bir psikolojik durum olarak tanımlamıştır. Spreitzer, (1995) ise bu kavramı, bireyin iş rolüne karşı aktif bir tutum sergileyerek, işini ve çalışma ortamını şekillendirme arzusunu ve yetkinlik hissini içeren bir yaklaşım olarak açıklamıştır.

Spreitzer bu yaklaşım çerçevesinde oluşturduğu modelle psikolojik güçlendirmeyi değerlendirmektedir. Spreitzer çalışmasında psikolojik personel güçlendirmeyi dört boyutta ele almıştır. Bu boyutlar; anlam (meaning), yeterlilik (competence), kendi kararını verme (self-determination) ve etki (impact) olarak açıklamıştır. Spreitzer bu boyutlardan “anlamı”, güçlendirmenin motoru olarak ele almaktadır. Eğer personelin yüreği içinde değilse, iş faaliyetleri personelin değerleri ile çatışıyorsa, kendisini güçlenmiş hissetmeyecektir. Yeterlilik, kişinin işini nasıl daha iyi yapabileceğiyle ilgili yeteneklerinin farkına varmasıdır; eğer bunu fark etmezse kendisini yetersiz görecek ve güçsüz hissedecektir. Kendi kararını verme, kişinin işiyle ilgili karar serbestisidir. Eğer işiyle ilgili kararları hiyerarşik yapıdan başkaları veriyorsa birey

kendisini daha az özgür hissedecek ve bu da güçsüz hissetmesine neden olacaktır. Etki, bireyin organizasyonda değişim yapabilme gücü olarak açıklanabilir; amaçlarda bir ilerleme olmaksızın birey bu etkisini göremeyecek ve dolayısıyla kendisini güçsüz hissedecektir.

Thomas & Velthouse, (1990), güçlendirmenin bireylerin kendi varlıkları ve algıları ile ilgili olduğunu vurgulayarak, üst yönetimin güçlendirmeye yönelik davranışlarının ya da oluşturduğu çalışma koşullarının tek başına önemli olmadığını belirtmişlerdir. Bu yazarlar, psikolojik güçlendirmenin çok boyutlu bir yapı olduğunu ve çalışanların işlerine yönelik algılarını anlam, yeterlilik, öz-belirleme ve etki olarak dört temel boyutla açıkladığını öne sürmüştür:

1. Anlam: Bireyin işini kendi inançları ve değerleriyle ilişkilendirerek anlamlı bulma düzeyidir.

2. Yeterlilik: Bireyin belirli bir işi başarıyla gerçekleştirebileceğine olan inancıdır.

3. Öz-belirleme: Bireyin iş yerinde kendi davranışlarını başlatma ve düzenleme konusunda sahip olduğu özgürlüktür.

4. Etki: Bireyin işin stratejik, idari veya operasyonel sonuçları üzerinde etkili olabileceği algısıdır (Chiu & ark., 2022).

Spor Organizasyonlarında Psikolojik Güçlendirme

Psikolojik güçlendirme, spor organizasyonlarının başarısında kritik bir rol oynamaktadır. Bu kavram, çalışanların ve sporcuların işlerine yönelik motivasyonlarını, katılımlarını ve performanslarını artırarak organizasyonun genel verimliliğini artırır. Psikolojik

güçlendirme, bireylerin işlerinde özerklik, yeterlilik, anlamlılık ve etki duygularını hissetmelerini sağlar. Bu duygular, organizasyondaki kişilerin işlerine daha bağlı olmalarını ve daha yüksek performans göstermelerini sağlayan unsurlar arasında yer alır.

Araştırmalar (Spreitzer, 1995; Liu & Ren, 2022, gb.), psikolojik güçlendirmenin çalışanların iş tatmini, bağlılık ve yenilikçilik gibi olumlu sonuçlarla ilişkilendirildiğini göstermektedir. Örneğin, yüksek düzeyde psikolojik güçlendirme hisseden bireyler, işlerinin anlamlı olduğunu düşündüklerinde daha motive olurlar ve bu da performanslarını artırır (Kashi & Saatchian, 2022). Ayrıca, psikolojik güçlendirme, iş yerinde güvenli bir ortam sağlanmasını destekler ve bu durum çalışanların işlerine daha fazla katkıda bulunmalarına yardımcı olur.

Yapısal güçlendirme unsurları, çalışanların işlerinde daha fazla bilgi ve destek bulmalarını sağlarken, aynı zamanda bu bireylerin kendilerini daha yetkin hissetmelerine de yardımcı olur. Örneğin, açık iletişim, katılımcı karar verme ve sürekli eğitim gibi uygulamalar, çalışanların öz yeterlilik duygusunu artırarak onların psikolojik olarak güçlenmelerine katkı sağlar (Shqerat, 2022). Dolayısıyla, psikolojik güçlendirmenin etkili olabilmesi için yapılandırılmış bir destek ortamının sağlanması oldukça önemlidir.

Sonuç olarak, spor organizasyonlarında psikolojik güçlendirme, bireylerin motivasyonunu ve performansını artırarak genel organizasyon verimliliğine büyük katkı sağlar. Çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak ve onları güçlendirmek hem bireysel hem de organizasyonel düzeyde başarı için kritik öneme sahiptir. Bu

bağlamda, organizasyonlar çalışanlarının psikolojik güçlendirilmesine yönelik stratejiler geliştirmeli ve uygulamalıdır.

Spor Kurumlarında Psikolojik Güçlendirme Stratejileri

Spor kurumlarında psikolojik güçlendirme, çalışanların iş tatminini, motivasyonunu ve genel performansını artırmak için kritik bir stratejidir. Psikolojik güçlendirme, bireylerin kendi yeteneklerine olan güvenlerini artırarak, iş süreçlerine olan bağlılıklarını güçlendirir. Araştırmalar (Boudrias, Morin & Brodeur, 2012; Shqerat, 2022, gb.), spor organizasyonlarında psikolojik güçlendirmenin önemli olduğunu ve uygulanması gereken stratejileri ortaya koymaktadır.

Anlam Katma

Spor örgütlerinde psikolojik güçlendirme, çalışanların motivasyonunu artırmak, iş tatmini sağlamak ve genel performansı geliştirmek için kritik bir strateji olarak öne çıkmaktadır. Anlam katma, çalışanların işlerine anlam katmalarını sağlamak üzerine inşa edilmelidir. Shqerat (2022), gibi yazarlar, anlam katmanın çalışanların işine bağlılıklarını artırarak psikolojik güçlendirmeyi desteklediğini göstermektedir. Spor kurumlarında, antrenörler ve diğer uzmanlar, sporcuların gelişimine odaklanarak işlerinin anlamını artırabilir. Örneğin, antrenörler, sporcuların hedeflerini belirlemede ve bu hedeflere ulaşmada kendilerini ifade etmelerine olanak tanıyarak anlamlı bir çalışma ortamı yaratabilir.

Yetkinlik Algısını Artırma

Bir diğer önemli strateji, çalışanların yetkinlik algılarını artırmaktır. Araştırmalar (Boudrias, Morin & Brodeur, 2012; Oyeleye, 2013, gb.), psikolojik güçlendirmenin çalışanların

yetkinlikleri üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu belirtmektedir. Spor kurumları, düzenli eğitim ve gelişim programları sunarak çalışanların becerilerini geliştirmelerini sağlayabilir. Bu, antrenörlerin ve diğer profesyonellerin, en son teknikleri ve bilgileri edinmelerine yardımcı olur ve bu da kendilerine olan güvenlerini artırır.

Kendini Belirleme Algısını Geliştirme

Kendini belirleme algısı, çalışanların karar alma süreçlerinde daha fazla kontrol hissetmelerini sağlar. Kamu sektöründe yapılan bir çalışmada, çalışanların kendi iş süreçlerine dair kontrol hissinin artırılmasının, organizasyonel bağlılığı artırdığı vurgulanmaktadır (Boudrias, Morin & Brodeur, 2012). Spor organizasyonlarında, çalışanların karar alma süreçlerine katılımlarını teşvik etmek, onların psikolojik güçlendirme düzeylerini artırabilir. Örneğin, antrenörlerin ve yönetim ekiplerinin, takımın stratejilerini belirlerken çalışanların görüşlerini alması, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlar.

Etki Algısını Güçlendirme

Son olarak, etki algısı, çalışanların işlerinin sonuçlarını ve katkılarını hissetmelerini sağlar. Çalışanların, yaptıkları işin organizasyon üzerindeki etkisinin farkında olmaları, onların kuruma olan bağlılıklarını önemli ölçüde artırmaktadır. Bu farkındalığın oluşturulması, çalışanların işlerine daha fazla anlam yüklemelerine ve organizasyona katkılarının değer gördüğünü hissetmelerine yol açar (Babić-Hodović & Arslanagić-Kalajdžić, 2019; Pignata & ark., 2016). Spor kurumları, çalışanların katkılarını tanımak ve ödüllendirmek için düzenli geri bildirim sistemleri kurabilirler. Bu

tür sistemler, hem çalışanların performanslarını daha görünür hale getirir hem de onların organizasyona olan bağlılıklarını pekiştirir. Düzenli geri bildirim ve ödüllendirme mekanizmaları, özellikle spor kurumlarında, çalışanların motivasyonunu güçlendiren önemli unsurlardan biridir. Araştırmalar, çalışanların iş tatmini ve bağlılıklarının organizasyona olan etkilerinin farkında olduklarında daha yüksek performans sergilediklerini göstermektedir. Bu farkındalığın güçlendirilmesi, çalışanların sorumluluk duygusunu artırarak, organizasyonel hedeflere ulaşmada daha etkin bir katkı sunmalarını sağlar (Khdaire & Abd Aladheem, 2022; Tate, Lartey & Randall. 2021).

Tüm bu stratejiler, spor örgütlerinde psikolojik güçlendirmeyi artırmak için önemli bir çerçeve sunmaktadır. Çalışanların kendilerini daha yetkin, etkili ve değerli hissetmeleri hem bireysel hem de organizasyonel başarıyı olumlu yönde etkilemekle birlikte, psikolojik güçlendirme kurumsal performansın artışına imkân tanır.

Psikolojik Güçlendirme ve Kurumsal Performans İlişkisi

Psikolojik güçlendirmenin performans üzerindeki etkisi, birçok önemli araştırma ile desteklenmiştir. Güçlendirilmiş bireyler, daha fazla inisiyatif alarak genellikle daha yüksek performans sergileme eğilimindedir. Spor organizasyonlarında, sporcular ve çalışanlar kendilerini yeterli ve yaptıkları işin anlamlı olduğuna inandıklarında, başarıya ulaşma motivasyonları da artar. Bu süreçte, bireyler kendi yetkinliklerine güvenerek işlerinde daha etkin bir rol üstlenirler (Lee, 2015). Başka bir deyişle, spor organizasyonları psikolojik güçlendirme stratejilerini kurumlarında etkin bir şekilde uyguladıklarında çalışanlarında; motivasyon artışı, yaşamlarında anlam artışı, iş tatmini, işine tutkulu şekilde bağlanma, kurum içinde

kaliteli iş birliğı ve iletişim ile kendilerine olan inançları yani öz-yeterlilikleri duygularıda güçlenir. Bu kavramların daha ayrıntılı açıklamalarını aşağıda bulabilirsiniz.

Motivasyon

Motivasyonun artışı, psikolojik güçlendirmenin bir diğer önemli sonucudur. Bireyler, işlerinde kontrol sahibi olduklarına ve yaptıkları işin anlamlı olduğuna inandıklarında, içsel motivasyonları artar. Bu motivasyon, bireylerin hedeflerine daha kararlı bir şekilde ulaşmalarını ve organizasyona daha olumlu katkılarda bulunmalarını sağlar. Spor organizasyonlarında çalışanların ve sporcuların kendi yeteneklerine güvenmeleri ve işlerini anlamlı bulmaları, organizasyonun genel başarısını doğrudan etkiler (Kim & Beehr, 2018).

Anlam

Frankl (2000), insanın yaşamında anlam arayışının modern çağın en büyük problemlerinden biri olduğunu belirtmektedir. Bireylerin anlam ihtiyaçlarının karşılanması, ruh dinginliğine kavuşmalarını, içsel motivasyonlarının artmasını ve iş yaşamında daha pozitif olmalarını sağlayacaktır. Frankl (1978) endüstrileşmiş toplumlarda insanların varoluşsal sıkıntı ve anlamsızlık hissettiklerini vurgulamakta ve bireylerin anlam ve amaç bulduklarında zorlukların üstesinden gelebileceklerini ifade etmektedir. Frankl (2000), yaşamın anlamını bulmanın üç yolunu öne çıkarır:

1. Eser Yaratma veya İş Yapma: Birey, yaratıcı bir çaba içinde bulunarak anlam arayışında bulunabilir.

2. İnsanlarla Etkileşim: Başkalarıyla derin ve anlamlı ilişkiler kurmak, anlam bulmanın önemli bir yoludur.

3. Acıya Karşı Tavır Geliştirme: Kaçınılmaz acılarla yüzleşip bunlara karşı bir tutum geliştirmek, yaşamda anlam bulmayı sağlayabilir.

Araştırmalar, anlam arayışının bireylerin psikolojik durumları üzerindeki etkilerini de ortaya koymaktadır. Örneğin, daha yüksek anlam seviyelerine sahip bireylerin daha pozitif duygulara ve yüksek yaşam tatminine sahip oldukları gösterilmiştir (Wong, 2016). Bu noktada, spor organizasyonlarında psikolojik güçlendirmenin sağlanması, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artırmakta ve bireylerin potansiyellerini gerçekleştirmelerine yardımcı olmaktadır (Kashi & Saatchian, 2022).

İş tatmini

Psikolojik güçlendirme aynı zamanda iş tatminini artırarak, çalışanların organizasyon içinde daha fazla bağlılık hissetmelerine yardımcı olur. Bireyler kendilerini değerli ve desteklenmiş hissettiklerinde, işlerinde daha fazla tatmin yaşarlar. Spor organizasyonlarında bu durum, personelin ve sporcuların daha uzun süre organizasyonda kalmasını ve organizasyona bağlılıklarını sürdürmesini sağlar (Gillet & ark., 2012). İş tatmini yüksek olan çalışanlar, organizasyon içinde daha fazla sorumluluk alarak organizasyonun genel başarısına katkıda bulunurlar.

Tutku (Passion)

psikolojik güçlendirme ile önemli bir ilişkiye sahiptir. Felsefi açıdan bakıldığında tutku, Aristoteles ve Descartes'a kadar uzanmakta ve bireyin davranışları altında yatan nedenler olarak ifade

edilmektedir. Psikolojide tutku, bireyin sevdiği, zaman harcadığı ve önemli bulduğu aktivitelere güçlü eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Stroe, 2017). Vallerand & ark., (2003), tutkuyu iki boyutta açıklamaktadır: uyumlu tutku (harmonious passion) ve takıntılı tutku (obsessive passion). Uyumlu tutku, bireyin gönüllü olarak katıldığı ve diğer aktivitelerle uyumlu olduğu bir durumu ifade ederken, takıntılı tutku, bireyin tutkulu olduğu aktivite ile diğer aktiviteler arasında çatışma olduğunu gösterir. Bu durumda, birey aktiviteye katılımını zorunlu olarak görür ve sosyal kabul görme, öz-değer gibi olgularla birlikte katılmadığında üzüntü, utanç ve suçluluk hisseder. Takıntılı tutku puanları yüksek olan bireyler, uyumlu tutkulu bireylerle karşılaştırıldığında daha katı ve ısrarcı olabilirler.

İşbirliği ve İletişim

Psikolojik güçlendirme, ekip içi iş birliği ve iletişimi de güçlendirir. Güçlendirilmiş çalışanlar, iş yerinde fikirlerini daha rahat paylaşır, birbirlerine destek olurlar ve ortak hedeflere ulaşmak için daha etkili bir şekilde iş birliği yaparlar. Spor organizasyonlarında bu durum, takımların performansını artıran bir unsur olarak öne çıkar. Psikolojik güçlendirme, çalışanların organizasyonun hedeflerine olan katkılarını artırırken, ekiplerin daha uyumlu bir şekilde çalışmalarını sağlar (Fong & Snape, 2015).

Son olarak, psikolojik güçlendirme, çalışanların ve sporcuların zorluklarla başa çıkma ve değişikliklere uyum sağlama yeteneklerini artırır. Hızlı tempolu ve rekabetçi spor dünyasında, güçlendirilmiş bireyler daha dayanıklı ve uyumlu olurlar. Bu özellikler, organizasyonların rekabet avantajı sağlamasında ve başarılı olmasında kritik bir rol oynar (Wallace & ark., 2016).

Öz Yeterlilik

Spor örgütlerinde psikolojik güçlendirme ve öz-yeterlilik, çalışanların iş performansı, motivasyonu ve genel memnuniyeti üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Psikolojik güçlendirme, bireylerin kendi yeteneklerine duyduğu güveni artırarak, öz-yeterliliklerini yükseltir ve bu durum çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artırır. Çeşitli araştırmalar (Huang, 2017; Ochoa, Coello-Montecel & Tello, 2023), psikolojik güçlendirmenin öz-yeterlilik ile olan ilişkisini farklı örgütsel bağlamlarda incelemiştir.

Örneğin, bir çalışmada psikolojik güçlendirme ve öz-yeterlilik arasındaki pozitif ilişki bulunmuş ve bu durum, iş yerinde bu özelliklerin geliştirilmesinin önemini desteklemiştir (Setiyawami & ark., 2023). Ayrıca, eğitim sektöründe yapılan bir araştırma, psikolojik sermaye ile yenilikçi iş performansı arasındaki ilişkide öz-yeterliliğin aracı rolünü incelemiştir. Bu araştırma, öz-yeterliliğin hedef odaklı görevlerdeki önemini göstermektedir (Karimi, Gholtash & Aghili, 2023).

Araştırmalar, psikolojik güçlendirme kültürünü ölçmek için IMPEC (Psikolojik Güçlendirme Kültürü Ölçme Aracı) gibi araçların geliştirilmesi gibi konulara odaklanarak, örgütsel kültürün psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisini anlamaya yönelik artan ilgiyi göstermektedir (Oliveira & ark., 2023; Schermuly & ark., 2022). Bu araçlar, spor örgütlerinde çalışanların psikolojik güçlendirilmesine yönelik kültürel değerlerin değerlendirilmesine olanak tanır.

Pratikte, psikolojik güçlendirme ve öz-yeterliliği artırmanın iş tatmini, performansı ve örgütsel gelişimi iyileştirebileceği öne

sürülmüştür (Huang, 2017; Ochoa, Coello-Montecel & Tello, 2023). Bu durum, spor endüstrisinde de geçerlidir; spor örgütlerinde sporcuların ve personelin güçlendirilmesi, genel üretkenliği ve çalışanların iyilik hâlini artırma potansiyelini vurgulamaktadır. Çalışanların psikolojik olarak güçlendirilmesi, onların karar verme süreçlerine katılımlarını artırarak, daha etkili ve proaktif bir iş gücü oluşturmaktadır.

Özellikle, spor yönetiminde liderlik ve organizasyon kültürü, çalışanların psikolojik güçlendirme seviyelerini etkileyen önemli faktörlerdir. Etkili liderlik uygulamaları, çalışanların öz-yeterlilik algısını artırarak, iş yerindeki duygusal bağlılıklarını güçlendirebilir. Böylece, spor örgütleri daha yenilikçi ve etkili bir yapıya kavuşur.

Özetle bu araştırmalar, psikolojik güçlendirme ve öz-yeterlilik arasındaki ilişkiye dair değerli bilgiler sunmakta ve spor yönetimi uygulamaları için önemli çıkarımlar yapmaktadır (Huang, 2017; Ochoa, Coello-Montecel & Tello, 2023). Bu bilgiler, spor örgütlerinin çalışanlarını daha etkili bir şekilde desteklemelerine ve bu yolla genel performanslarını artırmalarına yardımcı olmaktadır.

Sonuç

Psikolojik güçlendirme, spor organizasyonlarının başarısında hayati bir rol oynar. Güçlendirilmiş çalışanlar ve sporcular, daha yüksek performans sergileyerek ve iş tatminini artırarak organizasyona önemli katkılar sağlar. Bu süreç, bireylerin kendilerini değerli, yetkin ve işlerinde etkili hissetmeleri ile başlar. Araştırmalar (Conger & Kanungo, 1988; Liu & Ren, 2022; Spreitzer, 1995, gb.), psikolojik güçlendirmenin motivasyonu ve iş tatminini

artırarak spor organizasyonlarının genel verimliliğini yükselttiğini göstermektedir).

Bununla birlikte, çalışanların ve sporcuların organizasyonlarına bağlılıklarını artıran psikolojik güçlendirme stratejilerinin uygulanması, uzun vadede sürdürülebilir başarı için kritik öneme sahiptir. Bu bağlamda, liderlik tarzları ve yapılandırılmış destek mekanizmalarının geliştirilmesi, çalışanların öz-yeterliliklerini güçlendirmek için vazgeçilmezdir. Öz-yeterlilik duygusu, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırarak genel organizasyon verimliliğini artırır (Huang, 2017; Ochoa, Coello-Montecel & Tello, 2023).

İşgörenlere güç vermek ya da bunu devretmek tek başına önemli değildir; asıl önemli olan işgörenlerin kendileri ile paylaşılan gücü ve çalışma koşullarını nasıl gördükleri ve hissettikleridir (Lundmark, 2023). Çalışanların kendilerini değerli hissetmeleri, kendi beceri ve yeteneklerini sergileyebilecekleri alanların oluşturmaları ve bu konuda çalıştıkları kurumların onları desteklemeleri pozitif bir örgüt iklimine neden olacaktır. Böylece kurumsal başarı artar, Böylece spor kurumlarının psikolojik güçlendirmeleri, sadece çalışanlarının performanslarını artırmakla kalmaz aynı zaman da yüksek performans gösterebilen sporcularında yetiştirmesi için muhteşem bir zemin sunar. Başarılı sporcuların yetiştirilmesi ile Victor Frankl'ın ifadesiyle bir eser ortaya koymuş ve hayatımızda anlamı bulmuş, çağımızın getirdiği varoluşçu stress ve kaygıdan insanlarımızı uzak tutarız.

Sonuç olarak, spor organizasyonlarında psikolojik güçlendirme bireylerin performansını, iş tatminini ve organizasyonel

bağlılığı artıran etkili bir stratejidir. Organizasyonlar, çalışanlarına ve sporcularına bu güçlendirmeyi sağlayarak uzun vadede başarıyı güvence altına alabilirler.

Kaynakça

Babić-Hodović, V., & Arslanagić-Kalajdžić, M. (2019). Perceived corporate reputation and pride as drivers of frontline employees' reputation impact awareness: Mediating role of job satisfaction. *Market-Tržište*, 31(2), 171–185.

Boudrias, J., Morin, A. J. S., & Brodeur, M. (2012). Role of psychological empowerment in the reduction of burnout in Canadian healthcare workers. *Nursing & Health Sciences*, 14(1), 8–17. <https://doi.org/10.1111/j.1442-2018.2011.00650.x>

Chiu, W., Hui, R. T., Won, D., & Bae, J. (2022). Leader-member exchange and turnover intention among collegiate student-athletes: The mediating role of psychological empowerment and the moderating role of psychological contract breach in competitive team sport environments. *European Sport Management Quarterly*, 22(4), 609–635. <https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1820548>

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *The Academy of Management Review*, 13(3), 471. <https://doi.org/10.2307/258093>

Fong, K. H., & Snape, E. (2015). Empowering Leadership, Psychological Empowerment and Employee Outcomes: Testing a Multi-level Mediating Model. *British Journal of Management*, 26(1), 126–138. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12048>

Frankl, V. E. (2000). *Man's search for ultimate meaning*. New York. Basic books. 1-208

Frankl, V. E. (1978). *The unheard cry for meaning*. New York. Simon and Schuster.

[https://books.google.com/books?hl=tr&lr=&id=kYfBJ84QCAYC&oi=fnd&pg=PT13&dq=Frankl,+V.+E.+\(1988\).+The+Unheard+Cry+for+Meaning:+Psychotherapy+and+Humanism.+Simon+%26+Schuster.&ots=afhsiebESL&sig=rBCMENqSuuFIhEL2DNPZ94xjHg](https://books.google.com/books?hl=tr&lr=&id=kYfBJ84QCAYC&oi=fnd&pg=PT13&dq=Frankl,+V.+E.+(1988).+The+Unheard+Cry+for+Meaning:+Psychotherapy+and+Humanism.+Simon+%26+Schuster.&ots=afhsiebESL&sig=rBCMENqSuuFIhEL2DNPZ94xjHg)
0

Gillet, N., Fouquereau, E., Forest, J., Brunault, P., & Colombat, P. (2012). The Impact of Organizational Factors on Psychological Needs and Their Relations with Well-Being. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 437–450. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9253-2>

Huang, J. (2017). The relationship between employee psychological empowerment and proactive behavior: Self-efficacy as mediator. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 45(7), 1157–1166.

Karimi, M., Gholtash, A., & Aghili, S. R. (2023). Mediating Role of Self-Efficacy in the Relationship between Psychological Capital and Innovative Job Performance of Teachers. *Journal of Adolescent and Youth Psychological Studies (JAYPS)*, 4(3), 1–8.

Kashi, S. K., & Saatchian, V. (2022). Effect of psychological empowerment on human resource management with the mediating role of emotional engagement in employees of selected sport federations. *SPORT TK-Revista EuroAmericana de Ciencias Del Deporte*, 18–18.

Khdaif, W. A., & Abd Aladheem, D. J. (2022). Studying the Effect of Employees' Environment Awareness as an Intermediate Variable for the Relationship between Institutional Pressures and Intentions of Human Resources for Adoption of Green Information

Techniques: An Exploratory Study of Micro-Companie. *International Journal of Professional Business Review*, 7(2), e447–e447.

Kim, M., & Beehr, T. A. (2018). Organization-Based Self-Esteem and Meaningful Work Mediate Effects of Empowering Leadership on Employee Behaviors and Well-Being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(4), 385–398. <https://doi.org/10.1177/1548051818762337>

Lee, J. J. (2015). Drivers of work engagement: An examination of core self-evaluations and psychological climate among hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 44, 84–98.

Liu, X., & Ren, X. (2022). Analysis of the mediating role of psychological empowerment between perceived leader trust and employee work performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(11), 6712.

Lundmark, R. (2023). A power-sharing perspective on employees' participatory influence over organizational interventions: Conceptual explorations. *Frontiers in Psychology*, 14, 1185735.

Ochoa Pacheco, P., Coello-Montecel, D., & Tello, M. (2023). Psychological empowerment and job performance: Examining serial mediation effects of self-efficacy and affective commitment. *Administrative Sciences*, 13(3), 76.

Oliveira, M., Andrade, J. R., Ratten, V., & Santos, E. (2023). Psychological empowerment for the future of work: Evidence from

Portugal. *Global Business and Organizational Excellence*, 42(5), 65–78. <https://doi.org/10.1002/joe.22194>

Oyeleye, O. O. (2013). Exploring the relationships of perceived workplace incivility, stress and burnout on nurses' turnover intentions, turnover rate and perceived level of psychological empowerment through the lens of complexity science. *Sigma Theta Tau International Conference*. 2013. Indianapolis <https://sigma.nursingrepository.org/items/2c32b090-e333-4241-84c9-6ac28b2f6926>

Pignata, S., Boyd, C., Gillespie, N., Provis, C., & Winefield, A. H. (2016). Awareness of Stress-reduction Interventions: The Impact on Employees' Well-being and Organizational Attitudes: Awareness of Stress-reduction Interventions. *Stress and Health*, 32(3), 231–243. <https://doi.org/10.1002/smi.2597>

Putra, A. S. B., Kusumawati, E. D., & Kartikasari, D. (2024). Psychological empowerment and psychological well-being as job performance mediators. *Journal of Business Management and Economic Development*, 2(01), 127–141.

Schermuly, C. C., Koch, J., Creon, L. E., Drazic, I., & Graßmann, C. (2022). Developing and testing an instrument to measure the culture for psychological empowerment in organizations (IMPEC). *European Journal of Psychological Assessment*. 39(5), 354–370. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1027/1015-5759/a000708>

Setiyawami, S., Setyawati, A., Lestari, D. S., Wakhunyi, E., & Syamsuddin, S. (2023). Innovative Work Behavior Analysis Of Msme Employees: The Role Of Creative Self-Efficacy,

Organizational Culture And Psychological Empowerment As Predictors. *Sultanist: Jurnal Manajemen Dan Keuangan*, 11(1), 45–57.

Shqerat, E. A. (2022). The Role of Self-Leadership and Psychological Empowerment of the Faculty Members at Tafila Technical University. *International Education Studies*, 15(1), 166–176.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological, Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.2307/256865>

Stroe, I. S. (2017). *The duality of passion in entrepreneurship*. https://helda.helsinki.fi/bitstream/123456789/167979/1/311_978-952-232-339-2.pdf

Tate, T. D., Lartey, F. M., & Randall, P. M. (2021). Do performance goals and development, feedback and recognition, and a climate of trust improve employee engagement in small businesses in the United States. *International Business Research*, 14(6), 1–23.

Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An “Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666–681. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310926>

Vallerand, R. J., Blanchard, C., Mageau, G. A., Koestner, R., Ratelle, C., Léonard, M., Gagné, M., & Marsolais, J. (2003). Les passions de l’ame: On obsessive and harmonious passion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(4), 756.

Wallace, J. C., Edwards, B. D., Paul, J., Burke, M., Christian, M., & Eissa, G. (2016). Change the Referent? A Meta-Analytic Investigation of Direct and Referent-Shift Consensus Models for Organizational Climate. *Journal of Management*, 42(4), 838–861. <https://doi.org/10.1177/0149206313484520>

Wong, P. T. (2016). From Viktor Frankl's logotherapy to the four defining characteristics of self-transcendence (ST). *Amsterdam: Positive Psychology*.
<https://psyarxiv.com/76bm9/download/?format=pdf>

BÖLÜM III

Yerel Yönetimlerde Spor Hizmetleri: Toplumsal Fayda Ve Halkın Memnuniyeti Üzerine Yönetsel Bir Değerlendirme

Ahmet Nusret BULGURCUOĞLU¹

Giriş

21. yüzyılda, hem ülkemizde hem de dünya genelinde hızla gelişen ekonomik yapı ve nüfus artışı, toplumsal yaşamda önemli değişimlere neden oldu. Bu değişimlerin bir yansıması olarak, bireylerin serbest zamanlarını değerlendirme ve aktif yaşam tarzı benimseme konusundaki talepleri de büyük ölçüde artmıştır (Tümertekin & Özgüç, 2020). Özellikle kentleşmenin hız kazanması ve şehir yaşamının getirdiği stresle birlikte, insanlar daha sağlıklı ve dengeli bir yaşam sürdürme arayışına girdiler. Bu doğrultuda, Dünya Sağlık Örgütü (World Health Organization-WHO) tarafından

¹ Prof. Dr., Iğdır Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, ORCID: 0000-0003-0351-0236, anusret.bulgurcuoglu@igdir.edu.tr

belirtildiği gibi, serbest zaman aktiviteleri ve zindelik odaklı etkinlikler toplum genelinde önemli bir yer edindi (WHO, 2020).

Toplum sporları, bireylerin hem fiziksel hem de zihinsel sağlıklarını koruma ve geliştirme açısından öncelikli tercihlerden biri haline geldi. Kamusal alanda sunulan zindelik ve spor imkanları, giderek daha fazla sayıda insanın hayatında yer bulmaya başladı (Sağlık Bakanlığı, 2018). Bu süreçte, serbest zaman sporları, yalnızca bir eğlence ve dinlenme aracı olmanın ötesine geçerek, kentsel yaşamın ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir (Karakaya & Bilgili, 2021). Hükümetlerin bu alandaki politikaları, toplum sağlığını iyileştirmek ve bireylerin daha mutlu, dengeli bir yaşam sürmelerini sağlamak için kritik rol oynamaktadır.

Serbest zaman sporları ve kamusal zindelik hizmetleri, günümüz dünyasında bireylerin yaşam kalitesini artırmak, sosyal bütünleşmeyi desteklemek ve sağlıklı bir toplum yaratmak için vazgeçilmez unsurlar haline gelmiştir (Giddens, 2014). Belediyelerin sunduğu spor hizmetleri, bireylerin sağlıklı yaşam tarzını benimsemesinde önemli bir rol oynarken, aynı zamanda toplumsal bağların güçlenmesine ve sosyal dayanışmanın artmasına katkı sağlamaktadır.

Spor, çeşitli yaş ve sosyoekonomik gruplardan bireyleri bir araya getirerek sosyal etkileşimi teşvik eder ve bu da toplumsal huzur ve birliktelik için önemli bir unsurdur. Türkiye’de ve uluslararası alanda yapılan araştırmalar, belediyelerin spor hizmetlerinin halk memnuniyeti üzerindeki etkilerini farklı açılardan ele almaktadır. Örneğin, Çelik & Demir’in (2019) çalışmaları, yerel

yönetimlerin spor alanındaki çabalarının halkın memnuniyetine olumlu yansdığını ortaya koymaktadır.

Spor hizmetleri, özellikle dezavantajlı grupların sosyal katılımını artırma potansiyeline sahiptir. Bu tür hizmetler, bireylerin fiziksel ve ruhsal sağlıklarını desteklerken, aynı zamanda sosyal dayanışmayı ve bütünleşmeyi teşvik eder. Bu bağlamda, belediyelerin spor alanındaki yatırımları, halkın yaşam kalitesini doğrudan etkilemekte ve toplumsal fayda sağlamaktadır. Yerel yönetimlerde spor hizmetleri, toplumsal faydanın üretimi ve hacmin büyümesi açısından oldukça önemlidir (Güler, 2023; Genç, 2017; Yıldız, 2018).

Son yıllarda, belediyeler bu alandaki yatırımlarını artırarak, spor hizmetlerinin toplumsal fayda ve halkın memnuniyet üzerindeki etkilerini analiz etmeye başlamışlardır. Yerel yönetim örneklerinin veri toplanması, işlenmesi ve analizi yoluyla bazı temel sonuçlara varır. Teorik analiz ve ampirik değerlendirme sonuçları, yerel yönetim tarafından vatandaşlık değerlerine dayalı olarak yapılan kamu ve yerel yönetimlerde spor hizmeti kalite değerlendirmesinin, bir hükümeti kamu ve yerel yönetimlerdeki spor hizmeti odaklı performans değerlendirme modelinin oluşturulmasına elverişli olduğunu ve böylece kamudaki spor hizmetlerinin niteliklerinin sürekli olarak geliştirilmesinin uzun vadeli güvence mekanizmasını kurduğunu göstermektedir (Wei, 2011).

Bu çalışmanın amacı, belediyelerin spor hizmetleri aracılığıyla topluma sağladıkları toplumsal faydaları ve bu hizmetlerin halkın memnuniyetini nasıl artırdığını ulusal ve uluslararası literatür

çerçevesinde değerlendirmektir. Ayrıca, belediyelerin spor hizmetlerine yönelik ihtiyaç ve beklentilere daha iyi yanıt verebilmek için stratejilerin geliştirilmesine de odaklanılmaktadır. Bu çerçevede, hizmetlerin etkinliği ve verimliliği üzerine yapılacak araştırmalar, mevcut spor hizmetlerinin iyileştirilmesi için de önemli öneriler sunacaktır.

Belediyelerin Spor Hizmetlerindeki Rolü, Türkiye’deki Durum ve Uluslararası Örnekler

Ülkemizde spor yönetimi, Gençlik ve Spor bakanlığı ve bağlı kuruluş ve birimleri tarafından merkeziyetçi bir yapıda yürütülürken, spor diğer yandan yerel yönetimlerden tarafından da topluma karşı bir görev ve sorumluluk alanı olarak, toplumun daha geniş kesimlerine bir hizmet olarak sunulmaktadır. 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunun, Büyükşehir ve ilçe belediyelerinin görev ve sorumlulukları ile ilgili 7/m maddesine göre (mevzuat.gov.tr, 2024):

“Büyükşehir’in bütünlüğüne hizmet eden sosyal donatılar, bölge parkları, hayvanat bahçeleri, hayvan barınakları, kütüphane, müze, spor, dinlence, eğlence ve benzeri yerleri yapmak, yaptırmak, işletmek veya işlettirmek; gerektiğinde amatör spor kulüplerine nakdî yardım yapmak, malzeme vermek ve gerekli desteği sağlamak, amatör takımlar arasında spor müsabakaları düzenlemek, yurt içi ve yurt dışı müsabakalarda üstün başarı gösteren veya derece alan sporculara, teknik yönetici, antrenör ve öğrencilere belediye meclis kararıyla ödül vermek” şeklindedir.

Aynı maddenin devamında İlçe belediyelerinin görev ve yetkileri bağlamında ek maddenin d bendi de

“... spor, dinlenme ve eğlence yerleri ile parkları yapmak; yaşlılar, engelliler, kadınlar, gençler ve çocuklara yönelik sosyal ve kültürel hizmetler sunmak; mesleki eğitim ve beceri kursları açmak; mabetler ile sağlık, eğitim, kültür tesis ve binalarının yapım, bakım ve onarımı ile kültür ve tabiat varlıkları ve tarihî dokuyu korumak; kent tarihi bakımından önem taşıyan mekânların ve işlevlerinin geliştirilmesine ilişkin hizmetler yapmak; bölge otoparkı, kapalı ve açık otoparklar yapmak, yaptırmak, işletmek, işlettirmek veya ruhsat vermek ”şeklindedir.

Bununla beraber, belediyelerde ihtisas komisyonlarının oluşturulmasına ilişkin 15. Madde, belediye meclis üyeleri arasından seçilmek koşuluyla birçok farklı komisyonların kurulmasının yanı sıra spor komisyonunun kurulmasını zorunlu kılmaktadır. Anlaşılabacağı üzere, belediyeler tarafından halka spor hizmetlerinin sunulması bir görev olarak kabul edilmiş ve kanun ile güvence altına alınmıştır.

Yerel yönetimler tarafından spor hizmetlerinin halka ucuz, kaliteli, erişilebilir ve yaygın bir şekilde sunulması seçmen davranışını etkilemesi bakımından yerel yöneticiler için ayrı bir önem taşımakla birlikte, gelişmiş demokrasilerdeki insan haklarının ve hukukunun da bir gereğidir. Öyle ki, Avrupa Kentli Hakları Deklerasyonu,

“Yerel yönetimler, herkes için spor şartı yaklaşımları doğrultusunda, kendi yönetiminde veya başkaları aracılığıyla gerçekleştirilecek spor alanları ve spor faaliyetlerine ulaşımı; kişilerin sosyo-ekonomik durumları,

yaşları ve etnik kökenlerine bakılmaksızın, sağlama zorunluluğuna sahiptir” (Zengin & Öztaş, 2008, s.65),

Hükmü ile kentli halkın spor ve tesislerinden eşit bir şekilde faydalanabilmesi ve bunun temel haklardan biri olarak kabul edilmesi çağrısında bulunmaktadır. Birçok ülkede belediyeler, spor hizmetleri konusunda farklı uygulamalar geliştirmektedir. Bazı örneklerle bu durum kısaca şu şekilde özetlenebilir:

Avrupa: Avrupa ülkelerinde spor, belediyelerin temel hizmetleri arasında yer alır. Özellikle Kuzey Avrupa ülkelerinde spor tesisleri ve programları oldukça gelişmiştir.

Amerika Birleşik Devletleri (ABD): ABD’de belediyeler, spor parkları, yürüyüş yolları ve spor merkezleri gibi çeşitli tesisler inşa ederler. Kuzey Amerika’da spor programları, toplumsal entegrasyon ve bireylerin sosyal bağlarının güçlenmesine odaklanmaktadır (Eime & ark., 2013).

Japonya: Japonya’da spor, okullar ve mahalleler düzeyinde teşvik edilir. Belediyeler, spor festivalleri ve yarışmalar düzenleyerek spor kültürünü yaygınlaştırır.

Özellikle batı ve Kuzey Avrupa ülkeleri başta olmak üzere, yerel yönetimlerin halka yönelik spor hizmetleri rekreasyon ya da serbest zaman bağlamında görülmektedir ve bu doğrultuda hizmetler Park ve Rekreasyon birimi aracılığıyla halka ulaştırılmaktadır (Zengin & Öztaş, 2008). Ülkemizde, belediyeler içinde genelde Park ve Bahçeler müdürlüğü ise spor birimleri ile ortak çalışmadıkları için, daha çok mahalle parklarının çiçeklendirilmesi, yol kenar ve kavşaklarındaki yeşillendirmeler gibi faaliyetlere odaklanmış bulunmaktadır. Bu da açık alan spor alanlarının, sportif anlamda

daha verimli kullanımın koordine edilmesinde eksikliklere neden olmaktadır. Diğer yandan, ülkemiz belediyelerinde spor hizmetleri kitlelerin katılımını teşvik eden rekreasyon bağlamından daha çok, spor kulüpleşmesi ve bu kulüpler aracılığıyla spesifik spor dallarını teşvik etmeye odaklanmış görünümündedir.

Özetlemek gerekirse, Türkiye’ de ve dünya da belediyeler tarafından sunulan spor hizmetlerinin, genellikle spor tesislerinin yapımı ve bakımı, spor organizasyonlarının düzenlenmesi, amatör spor kulüplerine destek verilmesi ve halka açık spor aktivitelerinin teşvik edilmesi olduğunu söylemek mümkündür. Bununla beraber, diğer hizmetlerde olduğu gibi yerel yönetimlerin doğrudan halka temas edebilme potansiyeli ve imkanları dahilinde, semt sahaları gibi sürdürülebilir spor hizmetlerini sakinlerine daha kolay sunma gibi ve sporu bir yaşam biçimi olarak teşvik etme bakımında büyük ve önemli olanaklara sahiptir. Türkiye’de belediyelerin spor hizmetleri konusunda önemli adımlar atılmasına rağmen, hala yapılması gereken pek çok iş bulunmaktadır. Özellikle kırsal bölgelerde spor tesisleri yetersizdir ve mevcut tesislerin bakımı genellikle ihmal edilmektedir. Sporun toplumsal faydalarını dikkate alarak, belediyelerin bu alandaki rolleri güçlendirilmeli ve Türkiye’nin uluslararası uygulamalarla entegrasyonu sağlanmalıdır.

Belediye Spor Hizmetlerinin Toplumsal Faydaları ve Etkileri

Belediyelerin sunduğu spor hizmetleri, toplum sağlığı ve sosyal yapının güçlenmesi açısından kritik bir öneme sahiptir. Spor, bireysel ve toplumsal düzeyde geniş çapta fayda sağlayan bir faaliyettir. Fiziksel sağlık, sporun en belirgin yararı olarak öne çıkarken; ruhsal sağlık, sosyal entegrasyon ve toplumsal dayanışma gibi alanlarda da önemli etkileri vardır. Ayrıca, belediyelerin

sunduğu spor hizmetleri, toplumun fiziksel, ruhsal ve sosyal sağlığını desteklerken, diğer yandan şehrin ekonomik gelişimi, alt yapı ve çevre sağlığı ve bilinci gibi daha geniş alanlardaki sorunların çözümü için de önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin, Olimpiyat Oyunları gibi büyük etkinliklere ev sahipliği yapmak üzere aday şehirlerin belediyeleri başvurmaktadır. Belediyelerin aday olmaları bile, kentte yeni spor hizmetlerinin oluşmasını teşvik etmektedir. Dahası, mega spor etkinliklerini organize eden şehirlerde, bu etkinlikler aracılığıyla oluşturulan turizm nedeniyle, yerel yönetimler ve kent halkı kalkınmada ciddi oranda maddi ve sosyal girdiler elde etmektedirler (Yağız, 2023).

Aşağıda, Tablo 1’ de belediyelerin spor hizmetleri aracılığıyla sağladığı faydalar ve bu hizmetlerin topluma etkileri sunulmaktadır.

Tablo 1: Belediyelerin Spor Hizmetleri Aracılığıyla Sağladığı Faydalar ve Toplumsal Etkileri

Fayda	Etki
Fiziksel ve Ruhsal Sağlık	Düzenli spor, kalp hastalıkları, obezite ve depresyon gibi sağlık sorunlarını önler. Spor tesisleri ve aktiviteleri, sağlıklı yaşam alışkanlıklarını teşvik eder (Çetin, 2008a).
Toplumsal Birliktelik ve Sosyal Entegrasyon	Spor, farklı sosyal grupların bir araya gelmesini sağlar. Belediyeler, etkinlikler aracılığıyla sosyal etkileşimi artırır ve dostlukları güçlendirir (Demir, 2015).
Kentsel Dönüşüm	Spor tesisleri, yaşam alanlarının cazibesini artırır. Yeni parklar ve spor alanları, kentsel estetiği güçlendirir ve yerel yönetimlerin imajını iyileştirir (Yılmaz, 2019)
Ekonomik Gelişme	Spor etkinliklerinin yerel turizm üzerindeki olumlu etkilerini vurgularken, bu organizasyonların destinasyonların tanıtımını ve yerel ekonomiye katkılarını detaylandırmıştır (Getz & Page, 2016).
Çevre Bilinci	Çevre dostu spor organizasyonlarının, katılımcılarda çevreye duyarlı davranışlar geliştirmeye yönelik güçlü bir etki yarattığını belirtmiştir (Casper & Pfahl, 2015).

Fiziksel ve Ruhsal Sağlığa Katkı: WHO, düzenli fiziksel aktivitenin obezite, kalp hastalıkları ve diyabet gibi kronik hastalıklara karşı koruma sağladığını vurgulamaktadır (WHO, 2018). Böylece, spor, bireylerin fiziksel sağlığını korurken, yaşam kalitelerini de arttırmaktadır. Diğer yandan, yapılan araştırmalar, egzersiz yapmanın beyinde endorfin salgılayarak kişilerin ruh halini iyileştirdiğini göstermektedir (Craft & Perna, 2004).

Toplumsal Birliktelik ve Sosyal Entegrasyon: Belediyelerin sunduğu spor hizmetleri, farklı yaş ve sosyo-ekonomik gruplardan bireyleri bir araya getirerek sosyal entegrasyonu teşvik eder. Spor alanlarında insanlar birbirleriyle iletişim kurar, ortak aktiviteler yapar ve toplumsal bağları güçlendirir. Özellikle çocuklar ve gençler, spor aracılığıyla takım çalışması, disiplin ve özgüven gibi önemli sosyal beceriler kazanır (Eime & ark., 2013). Ayrıca, sporun sosyal aidiyet duygusunu artırdığı ve toplumsal dayanışmayı güçlendirdiği konusunda birçok çalışma bulunmaktadır (Baker, Côté & Hawes, 2014).

Kentsel Dönüşüm: Spor tesisleri, kentsel dönüşüm projelerine dahil edilerek yerleşim alanlarının cazibesini artırır. Yeni parklar ve spor alanları, sosyal yaşamı zenginleştirir ve yerel değerleri yükseltir (Yılmaz, 2019).

Ekonomik Gelişme: Spor etkinlikleri, yerel ekonomilere büyük katkı sağlar. Spor turizmi, bölgenin ekonomik kalkınmasına yardımcı olurken, organizasyonlar yerel işletmelere iş fırsatları sunar (Getz & Page, 2016).

Çevre Bilinci: Spor faaliyetleri, bireylerin doğa ile etkileşim kurmasını sağlarken çevresel farkındalığı artırır. Belediyeler,

etkinliklerde çevre dostu uygulamaları teşvik ederek toplumu bilinçlendirebilir (Casper & Pfahl, 2015).

Özetle, belediyelerin sunduğu spor hizmetleri hem sağlıklı bireyler yetiştirmek hem de sürdürülebilir bir geleceğe katkıda bulunmak açısından kritik öneme sahiptir. Bu tür hizmetlerin geliştirilmesi, toplumsal birlikteliği ve çevre bilincini artırarak toplumun genel refahını yükseltebilecektir.

Belediyelerin Spor Yatırımları Ve Halkın Spor Hizmetlerinden Memnuniyetini Etkileyen Faktörler

Son yıllarda birçok belediye, spor hizmetlerine yönelik yatırımlarını artırmış ve sporun toplum üzerindeki olumlu etkilerini daha geniş kitlelere ulaştırmayı hedeflemiştir. Spor tesislerinin sayısındaki artış, açık alanlarda düzenlenen spor etkinliklerinin çeşitlenmesi ve vatandaşların spor hizmetlerine ücretsiz ya da düşük maliyetlerle erişiminin sağlanması, bu alandaki en önemli gelişmelerdir. Belediyelerin spor yatırımları, halkın spor hizmetlerinden faydalanma oranını ve memnuniyet düzeyini doğrudan etkilemektedir.

Spor hizmetlerine erişimde özellikle tesislerin rolü büyüktür. Belediyelerin kurduğu spor kompleksleri, açık hava parkurları, yüzme havuzları ve futbol sahaları, vatandaşların kolayca erişebileceği alanlar olarak öne çıkmaktadır. Örneğin, Almanya'da, belediyeler spor kompleksleri ve açık hava alanlarına büyük yatırımlar yaparak, erişilebilirlik ve kaliteyi artırmaktadır (Yılmaz, 2019). Türkiye'de de benzer bir yaklaşım benimsenmiştir. Büyükşehirlerde spor tesislerinin yoğunluğu, vatandaşların spor yapma sıklığını artıran bir etken olarak kabul edilmektedir. Yapılan

araştırmalarda, belediyelerin spor tesislerinin sayısını artırmasıyla birlikte halkın bu hizmetlerden daha fazla yararlandığı ve memnuniyet düzeylerinin yükseldiğı görölmüştür (Kaya, 2021). Erişilebilirlik, tesis kalitesi, hizmet çeşitliliğı ve sürdürülebilirlik gibi unsurların bir arada ele alınması, toplum sağılıının ve sosyal bağıllılığın güçlenmesine katkıda bulunur. Belediyelerin bu konudaki duyarlılığı, sağılıklı bir toplum için hayati öneme sahiptir.

Aşağıda, Tablo 2’ de, yerli ve yabancı araştırmacılar tarafından derlenen, belediyelerin sunduğı spor hizmetlerinden halkın memnuniyetini etkileyen temel faktörler sunulmaktadır.

Tablo 2: Belediyelerin Sunduğı Spor Hizmetlerinden Halkın Memnuniyetini Etkileyen Temel Faktörler

Memnuniyeti Etkileyen Faktörler	Yerli Kaynaklar	Yabancı Kaynaklar
Tesislerin sayısı ve erişilebilirliği	Yılmaz, 2019	Hallmann & Breuer, 2010
Tesislerin kalitesi ve bakımı	Kaya, 2021	Doherty & Murray, 2007
Spor tesislerinin hijyen durumu	Kaya, 2021	Eime & ark., 2013
Spor Etkinliklerinin Çeşitliliğı	Çetin, 2008a	Eime & ark., 2016
Ücretsiz ve uygun maliyetli hizmetler	Yılmaz, 2019	Wicker & Hallmann 2013
Sürekli spor programları	Kaya, 2021	Seippel, 2006

Tesislerin Sayısı ve Erişilebilirlik: Spor hizmetlerine kolay erişim, vatandaş memnuniyetinin en önemli belirleyicilerinden biri olarak kabul edilmektedir. Spor tesislerinin sayısı ve bu tesislerin yerleşim alanlarına olan yakınlığı, halkın spor hizmetlerine erişimindeki temel unsurlar arasında yer alır. Hallmann & Breuer (2010), spor tesislerine erişimin, düzenli fiziksel aktivitenin artışına önemli bir katkı sağladığını belirtmiştir. Spor tesislerinin toplu taşıma araçları ile kolay ulaşılabilir olması da halkın bu hizmetlerden faydalanma düzeyini artırmaktadır.

Türkiye'de büyükşehirlerde yapılan araştırmalar, spor tesislerinin yaygınlaşmasının bu hizmetlerden yararlanma oranını yükselttiğini göstermektedir (Yılmaz, 2019). Ayrıca, Wicker & Hallmann (2013), spor hizmetlerine erişimin, sadece fiziksel aktiviteyi artırmakla kalmayıp, aynı zamanda sosyal adaletin sağlanmasına da katkı sunduğunu vurgulamaktadır. Bu, belediyelerin topluma sundukları spor hizmetlerinin sosyal dengeyi sağlamada önemli bir araç olduğunu ortaya koymaktadır.

Tesislerin Kalitesi ve Bakımı: Spor tesislerinin düzenli bakımı, halkın bu hizmetlere olan ilgisini artıran önemli bir faktördür. Modern altyapı ve yenilikçi tasarımlar, spor tesislerinin kalitesini yükselterek, bu alanları daha cazip hale getirir. Kaliteli ve bakımlı tesisler, bireylerin spor yapma motivasyonunu güçlendirirken, yetersiz ve bakımsız tesisler bu ilgiyi azaltabilir. Taks & Scheerder (2006), spor tesislerinin düzenli bakımının ve modernizasyonunun, halkın spor aktivitelerine olan katılımını artırmada kritik bir rol oynadığını belirtmiştir. Aynı şekilde, Doherty & Murray (2007), spor tesislerinin altyapı kalitesinin bireylerin spor

yapma sıklığını ve motivasyonunu doğrudan etkilediğini vurgulamaktadır.

Spor Etkinliklerinin Çeşitliliği: Belediyelerin sunduğu spor etkinliklerinin çeşitli yaş gruplarına, cinsiyetlere ve fiziksel yeteneklere hitap edecek şekilde çeşitlendirilmesi, daha geniş bir kitleyi memnun edebilir (Eime & ark., 2016). Ayrıca bu yaklaşım, toplumsal kapsayıcılığı artırır (Çetin, 2008b). Örneğin, İskandinav ülkeleri, kadınlar ve engelli bireyler için özel programlar ve tesisler geliştirirken, Türkiye'de de benzer hizmetlerin artırılması hedeflenmektedir (Çetin, 2008b). Bu tür hizmetler, halkın spor aktivitelerine katılımını ve memnuniyetini artırmayı amaçlar. Aşağıda, Tablo 3' de, yerli ve yabancı araştırmacılar tarafından derlenen, belediyelerin sunduğu spor hizmetlerinin kullanıcı bakımından çeşitlendirilmesine ilişkin örnekler sunulmuştur.

Tablo 3: Belediyede Sunulan Hizmetlerin Kullanıcı Bakımından Çeşitlendirilmesi

Hizmet Çeşitliliği	Türk Kaynaklar	Yabancı Kaynaklar
Kadınlara özel spor hizmetleri	Çetin, 2008b	Eime & ark., 2016
Çocuklara yönelik spor etkinlikleri	Yılmaz, 2019	Seippel, 2006
Engelli bireyler için spor olanakları	Kaya, 2021	Wicker & Breuer, 2014

Ücretsiz ve Ulaşılabilir Spor Faaliyetleri: Belediyelerin sunduğu ücretsiz veya düşük ücretli spor etkinlikleri, spor hizmetlerine erişimi kolaylaştıran önemli bir unsurdur (Yılmaz, 2019). İsviçre'de yapılan araştırmada, ücretsiz veya düşük maliyetli spor hizmetlerinin, halkın bu hizmetlerden daha geniş çapta yararlanmasını sağladığı gösterilmiştir (Wicker & Breuer, 2014). Türkiye'de de benzer bir strateji izlenmektedir.

Sürdürülebilirlik: Sürekli spor programları, bireylerin spor yapma alışkanlıklarını geliştirmelerine yardımcı olur. Belediyelerin spor etkinliklerini düzenli bir şekilde sürdürmesi, toplumun sağlık ve mutluluğu için önemlidir (Seippel, 2006).

Belediyelerin spor yatırımları, halkın memnuniyetini artırmada kritik bir rol oynamaktadır. Erişilebilirlik, tesis kalitesi, hizmet çeşitliliği ve sürdürülebilirlik gibi unsurların bir arada ele alınması, toplum sağlığının ve sosyal bağlılığın güçlenmesine katkıda bulunur. Belediyelerin bu konudaki duyarlılığı, sağlıklı bir toplum için hayati öneme sahiptir. Türkiye'de belediyelerin spor hizmetlerine yaptığı yatırımlar, halkın spor olanaklarından faydalanma oranını artırmakta ve memnuniyeti doğrudan etkilemektedir. Uluslararası uygulamalarla kıyaslandığında, Türkiye'de spor hizmetlerinin çeşitliliği ve erişilebilirliği giderek artmakta; bu da toplumsal dayanışmayı güçlendirmektedir. Özellikle gelişmiş ülkelerdeki uygulamalardan esinlenerek, Türkiye'nin spor hizmetlerini daha da geliştirmesi mümkündür.

Değerlendirme ve Öneriler

Spor, bireylerin fiziksel ve ruhsal sağlığını geliştiren, toplumsal dayanışmayı artıran ve ekonomik kalkınmaya katkıda bulunan önemli bir etkinlik alanıdır. Belediyelerin sunduğu spor hizmetleri, halkın yaşam kalitesini yükseltirken toplumsal birlikteliği güçlendirmektedir. Türkiye'de belediyelerin spor yatırımları son yıllarda artış göstermiştir, bu da halkın spor hizmetlerine erişimini kolaylaştırmıştır. Ancak, spor hizmetlerinin etkinliği ve halk memnuniyetinin artırılması adına iyileştirmeler gerekmektedir. Bu kapsamda, değerlendirmelerimiz aşağıda sıralanmıştır.

1. Erişilebilirlik ve Altyapı Geliştirmeleri

- **Spor Tesislerinin Sayısının Artırılması:** Spor tesislerinin sayısının artırılması, kırsal ve dezavantajlı bölgelerde yaşayan bireylerin de bu hizmetlerden faydalanmasını sağlayacaktır. Özellikle mahalle düzeyinde spor alanları ve parklar oluşturulmalıdır.
- **Ulaşım İyileştirmeleri:** Toplu taşıma sistemleri, spor tesislerine ulaşım konusunda daha etkin hale getirilmelidir. Belediyeler, spor alanlarına düzenli ulaşım sağlayacak hatlar açarak, vatandaşların spor hizmetlerine erişimini artırabilir.

2. Hizmet Çeşitliliğinin Artırılması

- **Özel Programlar ve Etkinlikler:** Kadınlar, çocuklar, yaşlılar ve engelli bireyler için özel spor programları ve etkinlikleri düzenlenmelidir. Bu programlar, katılımcıların fiziksel aktivitelere daha fazla ilgi göstermelerini sağlarken, sosyal etkileşimi de teşvik edecektir.
- **Yerel Spor Kulüpleri ile İş birliği:** Yerel spor kulüpleri, belediyelerle iş birliği yaparak çeşitli spor kursları ve etkinlikler düzenleyebilir. Bu tür iş birlikleri, toplumsal kapsayıcılığı artıracaktır.

3. Spor Tesislerinin Kalitesinin İyileştirilmesi

- **Düzenli Bakım ve Modernizasyon:** Spor tesislerinin modernizasyonu ve bakımına yönelik düzenli yatırımlar yapılmalıdır. Hijyen standartlarının

artırılması, güvenli bir spor ortamı sağlanmasını garanti edecektir.

- **Ekipman ve Altyapı Yatırımları:** Spor aletlerinin ve ekipmanlarının güncellenmesi, tesislerin çekiciliğini artıracak ve daha fazla bireyin spor yapma isteğini yükseltecektir.

4. Sosyal Farkındalık ve Eğitim Programları:

- **Toplumsal Bilinçlendirme Kampanyaları:** Sporun sağlık üzerindeki olumlu etkilerini vurgulayan kampanyalar düzenlenmelidir. Bu kampanyalar, bireylerin spor yapma motivasyonunu artıracak ve sağlıklı yaşam alışkanlıklarını pekiştirecektir.
- **Okullarda Spor Eğitimi:** Okul müfredatlarına sporun önemi ve sağlıklı yaşam alışkanlıkları konularında eğitimler eklenmelidir. Bu sayede, genç nesillerin sporla tanışması ve sağlıklı yaşam alışkanlıklarını benimsemesi sağlanabilir.

5. Finansal Destek ve Teşvikler

- **Düşük Maliyetli Hizmetler:** Belediyeler, ücretsiz veya düşük maliyetli spor hizmetlerini artırarak, daha geniş kitlelerin bu hizmetlerden faydalanmasını sağlamalıdır. Özellikle düşük gelirli aileler için özel programlar geliştirilmelidir.
- **Yerel Ekonomilere Destek:** Yerel işletmelerle iş birlikleri yaparak, spor etkinlikleri ve organizasyonları için sponsorluklar oluşturulmalıdır. Bu durum hem

ekonomik canlılığı artıracak hem de spor etkinliklerine olan ilgiyi pekiştirecektir.

6. Sürdürülebilir Spor Etkinlikleri:

- **Çevre Dostu Uygulamalar:** Belediyeler, spor etkinliklerini düzenlerken çevre dostu uygulamaları teşvik etmelidir. Geri dönüşüm noktaları oluşturmak ve etkinlik alanlarını temiz tutmak, çevre bilincinin artırılmasına katkı sağlar.
- **Uzun Vadeli Spor Programları:** Sürekli spor programları, bireylerin spor yapma alışkanlıklarını geliştirmelerine ve bu alışkanlıkları sürdürmelerine yardımcı olur. Bu bağlamda, spor etkinliklerinin düzenli olarak planlanması ve halkın katılımına açık hale getirilmesi büyük önem taşır.

Bu değerlendirmeler neticesinde, belediyelerin spor hizmetlerinin geliştirilmesi için aşağıdaki öneriler sunulabilir:

1. Stratejik Planlama: Belediyeler, spor hizmetleri konusunda uzun vadeli stratejik planlar hazırlamalıdır.

2. Katılımcı Yaklaşım: Halkın görüşleri alınarak spor hizmetleri planlanmalıdır.

3. Kamu-Özel İş birliği: Spor tesislerinin yapımı ve işletilmesinde özel sektörle iş birliği yapılabilir.

4. Sivil Toplum Kuruluşlarıyla İş birliği: Spor kulüpleri ve federasyonlarla iş birliği yaparak sporun yaygınlaştırılması sağlanabilir.

5. Uluslararası İyi Uygulamaların Takibi: Başarılı belediye spor projeleri incelenerek Türkiye'ye uyarlanabilir.

6. Bütçe Ayrılması: Spor hizmetlerine yeterli bütçe ayrılması, hizmet kalitesini artıracaktır.

7. Sporun Okullarda Yaygınlaştırılması: Okul sporları, çocukların spor yapma alışkanlığı kazanmalarını sağlar.

8. Engelli Sporuna Önem Verilmesi: Engelli bireylerin spor yapma hakları korunmalıdır.

Sonuç

Sonuç olarak, belediyelerin sunduğu spor hizmetlerinin geliştirilmesi, sadece bireylerin fiziksel ve zihinsel sağlıklarını iyileştirmekle kalmaz, aynı zamanda toplumsal dayanışmayı artırarak sosyal bağları güçlendirir. Spor, bireyler arasında etkileşim ve dostluk kurmayı teşvik eden bir aktivite olarak, toplumsal uyum ve katılım için önemli bir platform sunar. Bu durum, özellikle farklı yaş grupları ve sosyal arka planlardan gelen bireyler için bir araya gelme fırsatları yaratır. Bu bağlamda, spor hizmetlerinin daha geniş bir kitleye ulaştırılması, toplumsal eşitliği de destekleyerek daha adil bir toplum yapısının inşasına katkıda bulunabilir.

Sürdürülebilir bir spor kültürünün oluşması, uzun vadeli bir hedef olarak ele alınmalıdır. Sporun sadece bir etkinlik değil, yaşam tarzı haline gelmesi için bireylere ve topluluklara yönelik sürekli eğitim programları, farkındalık kampanyaları ve sosyal etkinlikler düzenlenmelidir. Bu, genç nesillerin sporla tanışmasını ve sağlıklı yaşam alışkanlıklarını benimsemesini sağlayarak, gelecekte daha sağlıklı ve aktif bireylerin yetişmesine zemin hazırlayacaktır.

Türkiye'deki spor hizmetlerinin uluslararası örneklerden esinlenerek daha etkin bir hale getirilmesi, toplumsal refahın artırılmasında önemli bir rol oynayabilir. Örneğin, Danimarka gibi ülkelerdeki toplumsal spor yapıları, bireylerin spor etkinliklerine katılımını artırmakta ve bu süreçte sosyal entegrasyonu teşvik etmektedir. Türkiye de bu tür örneklerden yararlanarak, yerel düzeyde benzer stratejiler geliştirerek sporun toplum üzerindeki olumlu etkilerini artırabilir. Ayrıca, sporun eğitim sistemine entegre edilmesi, bireylerin yaşamlarının erken dönemlerinden itibaren fiziksel aktivitelere yönelmesini teşvik eder.

Spor, yalnızca bireylerin sağlığını değil, aynı zamanda toplumun genel yapısını da güçlendiren bir araçtır. Bu nedenle, spor alanında yapılacak yatırımlar ve düzenlemeler, yalnızca ekonomik değil, sosyal ve kültürel anlamda da büyük bir dönüşüm yaratma potansiyeline sahiptir. Belediyeler, bu alandaki stratejileri güçlendirerek, sporun erişilebilirliğini artırmalı ve toplumsal faydayı gözetmelidir.

Geleceğe yönelik önemli bir adım olarak, yerel yönetimler, spor hizmetlerini geliştirmek için kamu ve özel sektör iş birliklerini teşvik etmeli; bu sayede kaynakların etkin kullanımı sağlanmalıdır. Ayrıca, spor etkinliklerinin sadece profesyonel değil, amatör düzeyde de teşvik edilmesi, spor kültürünün yaygınlaşmasını destekleyecektir. Bu tür bir yaklaşım, bireylerin spor yapma alışkanlıklarını artırırken, aynı zamanda sağlıklı yaşam bilincinin toplum genelinde yerleşmesine katkıda bulunacaktır.

Sporun toplum üzerindeki olumlu etkilerinin artırılması için, belediyelerin sunduğu hizmetlerin kapsamlı bir şekilde

değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir. Bu sürecin, toplumun tüm katmanlarının katılımını sağlayacak şekilde tasarlanması, sporun toplumsal birleştirici rolünü pekiştirecek ve daha sağlıklı, daha uyumlu bir toplumun oluşmasını sağlayacaktır.

Kaynakça

Baker, J., Côté, J., & Hawes, R. (2003). Developmental sport participation: A key to the development of a lifelong involvement in sport. *International Journal of Sport Psychology*, 3(2), 110–119.

Casper, J. M., & Pfahl, M. E. (2015). Environmental sustainability practices in sport. *Sport Management Review*, 18(1), 54-68.

Craft, L. L., & Perna, F. M. (2004). The benefits of regular exercise. *American Family Physician*, 70(1), 22-28.

Çelik, F., & Demir, E. (2019). Sporun sosyal entegrasyondaki rolü: Belediyelerin etkisi. *Toplumsal Araştırmalar Dergisi*, 8(2), 78-92.

Çetin, M. (2008a). Sporun toplumsal dayanışma ve kaynaşmadaki rolü. *Spor Bilimleri Dergisi*, 15(2), 45-65.

Çetin, A. (2008b). Belediyelerin spor hizmetleri ve halk memnuniyeti. *Spor Bilimleri Dergisi*, 24(2), 110-120.

Demir, M. (2015). Spor hizmetlerinin halkın yaşam kalitesini artırmadaki katkıları. *Yerel Yönetim Araştırmaları*, 8(3), 112-130.

Doherty, A., & Murray, M. (2007). Modern sports facilities and their impact on participation. *Journal of Sport and Recreation Management*, 12(3), 210-225.

Eime, R. M., Harvey, J. C., Charity, M. J., & Payne, W. R. (2016). Population levels of sport participation: Implications for sport policy. *BMC Public Health*, 16(752), 1-8.

Eime, R. M., Young, J. A., Harvey, J. T., Charity, M. J., & Payne, W. R. (2013). A systematic review of the psychological and social benefits of participation in sport for children and adolescents: Informing development of a conceptual model of health through sport. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 10(98), 1-21.

Genç, Y. (2023). Yerel yönetimlere bağlı spor ve egzersiz alanlarından halkın beklentileri (Elâzığ İl örneği). Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Elâzığ.

Getz, D., & Page, S. J. (2016). Progress and prospects for event tourism research. *Tourism Management*, 52, 593-631.

Giddens, A. (2014). *Sosyoloji*. İstanbul: Kırmızı Yayınları.

Güler, E., & Yaman, M. (2023). Türkiye'de yerel yönetimler ve spor politikaları. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*.15(28), 40-56.

Hallmann, K., & Breuer, C. (2010). The influence of socio-demographic indicators on sport participation and the reasons for non-participation: An analysis of the EU member states. *Sport Management Review*, 13(1), 45-56.

Karakaya, A., & Bilgili, M. (2021). Kentsel yaşamda boş zaman aktiviteleri ve kamusal sporların önemi. *Spor Bilimleri Dergisi*, 12(1), 34-50.

Kaya, Y. (2021). Türkiye'de spor tesislerinin yaygınlaştırılmasının vatandaş memnuniyeti üzerindeki etkisi. *Spor Bilimleri Dergisi*, 38(4), 23-35.

Mevzuat.gov.tr. (2004). B y k    r Belediyesi Kanunu. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=5216&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5> adresinden ula  lm    r.

Sa  lık Bakan     (2018). T rkiye'de fiziksel aktivite ve toplum sa       ili  kisi. *Toplum ve Sosyal Hizmetler Dergisi*, 29(3), 45-60.

Seippel,  . (2006). Sport and social capital. *Acta Sociologica*, 49(2), 169-183.

Taks, M., & Scheerder, J. (2006). Sports participation and infrastructure: An international comparative perspective. *Sport Management Review*, 9(1), 67-85.

T mertekin, E., &  zg  , N. (2020). *Be  er  co  rafya:  nsan, k lt r, mek n*.  stanbul: Literat r Yayıncılık.

Wei, L. (2011). Research on local government public sports service evaluation system and application. *Journal of Harbin Institute of Physical Education*, 15-20.

Wicker, P., & Breuer, C. (2014). Sports participation and its relationship to satisfaction with life. *Journal of Sports Economics*, 15(5), 487-506.

Wicker, P., & Hallmann, K. (2013). Does regional wealth influence sport and physical activity participation? A multilevel approach across the EU. *Sport Management Review*, 16(2), 71-78.

WHO (2018). Physical activity factsheets for the 28 European Union member states of the WHO European Region. WHO Regional Office for Europe. (17.10.2024 tarihinde <https://www.who.int/europe/publications/i/item/EUR-RC71-R14> adresinden ula  lm    r).

WHO (2020). Global recommendations on physical activity for health (pp. 15-40).

Yağız, K. (2023). Sporun Ticarileştirilmesine Bir Bakış ve Araştırma Gündemleri. Güven Necati Büyükbaykal (Ed.). *Spor Bilimleri Alanında Uluslararası Araştırmalar XI* içinde (s. 21-51). İstanbul: Eğitim Yayınevi

Yıldız, K. (2018). Yerel yönetimler ve kalkınma planları çerçevesinde spor hizmetleri. *Gaziantep Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1), 64-80.

Yılmaz, A. (2019). Kentsel alanlarda spor tesislerinin toplumsal ve ekonomik etkileri. *Kentsel Planlama Dergisi*, 34(2), 112-125.

Zengin, E., & Öztaş, C., (2008). Yerel Yönetimler ve Spor. İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, Sosyal Siyaset Konferansları, 55. Kitap, 20008, İstanbul, s. 49-78.

BÖLÜM IV

Spor Sponsorluğunun Pazarlamadaki Yeri Ve Önemi

Ramazan SANLAV¹
Murat ÖZMADEN²

Giriş

Sporun kitleler tarafından sevilmesi, tercih edilmesi, heyecan, kazanma ve kaybetme gibi çok çeşitli reaksiyonların bulunması, tahmin edilememesi, insanların duygu ve tutumlarını etkilemiştir. Ürün ve hizmet satın alarak aktif ve pasif olarak insanlar bu sektöre karşı sürekli değişen modern çağa karşı takip etmektedirler. Buda tabi spor sponsorluğunun diğer sponsorlara göre daha fazla tercih edilme sebebi olarak görülmektedir. (Grassinger, 2003). Spor organizasyonlarına destek olmak, kurumlara kendi hedeflerine ulaşmak açısından kolaylıklar sağlamaktadır. Bu tanıtım ve destekler firmaların marka bilinirliği, tutundurulması, tanıtım, tercih edilmesi ve satın alma gibi birçok faktörlerin spora destekleyici olan

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

² Doç. Dr., Iğdır Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, ORCID:0000-0002-5913-6653, muratozmaden@gmail.com

firmaların kazançlarını ortaya koymaktadır. (Nicholls & Roslow, 1999). Spora gönül vermiş kitleler bu sponsorları takımlarıyla ilişkilendirerek benimsemişler, takımlarıyla bütünleşmişlerdir. Buda firmaların ulaşmak istediği en büyük etkidir. Ürün ile birlikte anılmak, bir duygu ve davranış sergilemek, taraf olmak, sponsor olan firmaların beklediği bir durumdur. Günümüzde yeterli ekonomik destek sağlanmadığı takdirde, herhangi bir spor organizasyonunun düzenlenmesi zor olmaya başlamıştır. Ürünlerini büyük kitlelere kısa zamanda tanıtmak isteyen kuruluşlar, büyük kitlelere hitap edebilmesi nedeniyle spor sponsorluğunu tercih etmektedirler. Spor organizasyonlarının ekonomik destek ihtiyacı ile şirketlerin pazarlama ve reklam ihtiyacı spor sponsorluğuna olan talebi artırmıştır (**Okay, 1998**). Kısacası, bir spor nesnesine sponsor olmak, firmalar için modern bir pazarlama şekliyen, sponsor olunan taraf için ise hayati bir gelir kaynağı olabilmektedir (Yağız, 2023). Sponsorluk pazarı gittikçe büyümektedir. Şirket evlilikleri arttıkça, şirketler kendilerine reklâmlarını yapabilecekleri alanlar aramaktadır” (Balcı, 2005). Spor sponsorluğu, şirketin imajını olumlu etkilediği, markanın güvenilirliğini artırdığı ve tüketicinin yaşamında olumlu bir izlenim yarattığı için yararlı bir yatırımdır (Parks & ark, 1998). Sponsor, bir gösterinin, sportif kültürel bir yarışmanın giderlerinin bir bölümünü, adının o gösteri ya da yarışma sırasında anılması karşılığında kabul eden özel ya da kamu kişi ya da kuruluş olarak tanımlanmaktadır.

Bu bölümde spor sponsorluğunun spor endüstrisindeki yerinin önemi, tüketici, ürün, hizmet, firmaların spor sponsor tercih etme etkenleri dünyada spor sponsorluğun yeri ve önemi hakkında bilgiler vermek üzerine çalışma yapılmıştır.

1. Spor Endüstri Kavramı ve Boyutları

Spor, dünyada yaşayan insanların çok büyük bir kısmının birlikte tükettiği bir üründür. Sporun dili ve ırkı olmadığı için farklı kültür ve statüden insanların buluştuğu ortak payda olan bir araçtır. Dünyada birçok şeyin hızlı gelişmesi özellikle gelişmiş ülkelerin ekonomilerinin büyümesi spor faaliyetlerinin de paralel olarak ekonomi içinde büyük bir sektör haline gelmiştir. Spor küreselleşen evrende çok büyük bir endüstri, kazanma, güç gösterme, yer edinme, zirvede kalma ve devletlerin kendi ekonomisine katkı sağlama durumuna gelmiştir (Doğan, 2004). Öyle ki, spor ayakkabısı ya da eşofmanlar sadece spor yapılırken kullanılan gereçler olmaktan çıkmış, insanların giyim tarzlarının bir parçası haline gelmiştir. Dünya Gazetesi'nin 30 Mayıs 2005 tarihinde yayımlanmış olduğu habere göre; Liverpool ile Milan arasında oynanmış olan Şampiyonlar Ligi maçının rakamsal verileri incelendiğinde, Federasyonun altyapıya harcamış olduğu 2 milyon avronun yanı sıra stat etrafına 44 bini geçen sayıda ağaç dikilmiş, UEFA bu maç için 5,2 milyon avro gider kaydetmiş, İstanbul Büyükşehir Belediyesi ise altyapı masraflarına ayırdığı 75 milyon TL'lik bütçesinin tamamını kullanmış, Türk Telekom'un ise bu organizasyon özelinde 250 bin doları aşan bir yatırım gerçekleştirmiş, olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra müsabaka için bir günde İstanbul'daki havaalanlarına organizasyonla bağlantılı binden fazla uçak indiği belirtilmektedir.” Spor endüstrisinin gelişimi yine Amerika genelinde ki spor endüstrisinde yaklaşık üç milyon kişi spor kurum ve kuruluşlarında istihdam edilmektedir. Ülkelerin sayısı olarak spora verilen önemini göstermek noktasında doksan dört kış olimpiyatları yüz yirmi ülke, doksan dört dünya kupası yüz seksen sekiz ülke tarafından, doksan

altı yaz olimpiyatları iki yüz on dört ülkeden izlendi. Yine doksan sekiz dünya futbol şampiyonası yaklaşık 3,8 milyar sayıya ulaşması spor endüstrisinin ne kadar büyük kitlelere ulaştığının göstergesidir. Spor endüstrisinin büyümesinde yapılan spor faaliyetleri ve organizasyonların milyarlarca kişi tarafından izlenmesi daha farklı birçok spor endüstrisinin ürün ve hizmet alımlarının büyümesi açısından büyük Pazar haline gelmiştir. Spor organizasyonlarının yayın kuruluşlarında gösterilmesi her yapılan organizasyonların birçok yayın kuruluşları tarafından satın alınması çok büyük bir gelir elde edilmektedir. Vancouver kış olimpiyatları olimpiyat komitesine bağlı 2631 milli sporcuya yer vermiştir. 17 gün süren oyunların 3,8 milyar kitlenin bu organizasyonu ekranları başında izlediği bilgisi verilmiştir (IOC, 2010). 2012 Londra olimpiyatlarına 4,8 milyar insan izlemiş olup bu rakam o zaman ki dünya nüfusunun yüzde 69 nu oluşturmaktadır (Larrosa, 2016). 2018 kış olimpiyatlarının ülkeye kazandırdığı ekonomisi 64 milyon dolar kazandırmış ve ülkesine büyük katkı sağlamıştır.

2. Spor Endüstrisinin Büyümesini Etkileyen Faktörler

Küresel dünyada yaşamın çok hızlı olması teknolojin gelişimi, sporun ürün ve hizmet olarak çok çeşitlenmesi yatırımcıların bu alanda çok faz getirilerin yüksek olması sporun büyümesine katkı sağlamıştır. Aynı zamanda gelişen teknolojinin insanların sağlığını etkilemesi (obez) gibi birçok etkenlerden dolayı spor faaliyetinin tercih edilmesi spor işletmelerin artması kaçınılmaz haline gelmiş ve arz talep olarak spor endüstrisinin büyümesine katkı sağlamıştır. Kamu politikası sporu destekleyerek gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin spora yer vermesi desteklemesi gerekli önlemleri almış olmasıdır (Devecioğlu, 2005). Spor endüstrisinin büyümesinde bir

diğer etken insanların spor kurum ve kuruluşlarında istihdam edilmesidir. Sporcuların çok yüksek fiyatlarda transfer ücretleri ve stadyum gelirleri gibi birçok etkenler bu endüstrinin ne kadar yelpazesinin geliştiğini göstermektedir. Kötü alışkanlıkların giderilmesi olarak da (uyuşturucu, sigara v.b) spor sektörüne büyük yatırımlar yapılmaktadır (Rosen & Sanderson, 2001). Spor endüstrisinin büyümesinin diğer bir ayağı olan ülkelerin kendi liglerinde olan rekabet ve seyirci, taraftarlarının üst seviyelere çıkarma durumudur. Sporcu ücretlerin kızışması kadroları girmek için en üst seviyede performans sergilemek zorunda olmaları genç ve yetenekli sporcuları büyük ücretlerin ödenmesi ile takımların şampiyonluk için ve taraftar kitlesini artırmak için büyük savaşlar vermektedirler. Aynı zamanda yayın hakları ücretlerinde büyük rekabet ve artışlar olmaktadır. Bu sayede spor sektöründeki firmalar yatırımlarını büyüterek spor tüketicisinin ilgisine ve spor bağlılığını artıracak yenilikçi yaklaşımlar bularak kendisi ayakta durabilecektir. Spor endüstrisinin büyümesinde diğer bir ayağı olan bahis sektörünün de hızla büyümesi ve gelişmesidir. Spor toto kurumu olarak spor endüstrisine çok büyük katkılar sağlamaktadır. Örnek olarak spor toto ödemiş olduğu vergiler dışındaki gelirlerini IOC, spor genel müdürlüğüne, çocuk esirgeme kurumuna savunma sanayi destekleme fonuna kredi yurtlar kurumu gibi birçok kuruma dağıtmaktadır. Spor kulüpleri ülkemizde dernek statüsünde devam etmektedir ve dernekler vergi mükellefi olarak görülmez. Bunların dışında spor kulüpleri, profesyonel spor kulüpleri, özel spor kuruluşları, spor tesisleri “ekonomik varlıklar” olduklarından dolayı vergi indirimine uygundur.

3. Sponsorluk Terimi

Sponsorluk teriminin birçok tanımı yapılmış olup tek bir tanım olarak görülmemelidir. Akademisyenler açısından da birçok tanıma yer verilmiştir. Genel olarak tanımlarda yola çıkılarak iki temel üzerinde yoğunlaşabiliriz. İlki sponsorluğun pazarlamada büyük bir aracı olarak kullanılmasıdır. Diğerisi ise kurumların sponsorluğu kar elde etme ticari olarak görülmesidir (Tripodi, 2001). Sponsorluklar ürünün ve hizmetin ulaştırılmak istenen kitleye doğru bir şekilde pazarlanmasını sağlayan araçlardır. Sponsorluklar, sponsorun ürün veya hizmeti pazarlanarak kar elde edilebilir şekilde ücret ödediği iki tarafın ortaklığıdır. Sponsorluk kararları kurumların üzerinde iyice düşünülüp fizibilite yapıp sonrasında satın alma ve nihai kararı ver sürecidir (Overton, 2007). Buda bize sponsorluğun ticari olarak kar elde etme aracı olup kesinlikle bağış veya yardım amaçlı düşünmemek gerekir. Sonuçta bir işletmelerin dikkatine çekerek sponsorluk olanaklarını kullanmaktadırlar (Karadeniz, 2010). Kurum ve kuruluşların neye sponsor olacağı iyi bir şekilde planlanmalı çünkü bazı durumlarda iyi planlanmamış sponsorluk anlaşmaları bazı kurum ve kuruluşların artış sağlama değil gider olarak kaybına vesile olmaktadır. Buda şirketlerin kar beklerken yapılan sponsorluktan şirkete gider olarak yansımaktadır (Kotler & Keller, 2006). Pazarlama sürecinde sponsorluğun kendisi rekabet ve büyük kazanç sağlama açısından anlaşılan kurumun sponsorluğun etkinliğini yükseltmek açısından yatırımlar dikkatlice gözden geçirilmelidir (Woodside & Summers, 2009). Bir spor organizasyonunda sponsor varsa orada karşılıklı olarak ticari bir avantaja dönüşecek bir durum söz konusudur (Croft & Dalton, 2003).

Sponsorluk, spor etkinliklerine yani yapılan tüm spor organizasyonlarında yapmış olduğu destekle kendi marka ve imajını artırmak hedefidir (Moutinho & Chien,2008). Pazara girecek yeni bir ürünün tüketicilerle buluşmasını sağlayan en büyük güç sponsorluktur. Sponsorlukta üzerinde durulması gereken en önemli etken tekrar etmek gerekirse çalışmalar çok dikkatli yapılarak gerekli denetim yapılırsa çok güçlü tanıtım aracı olarak kullanılır. Fakat seçim rastgele yapılmış ve etkin doğru denetimler uygulamamışsa, yatırımlar ve zaman ve emekler boşa gidecektir. (Önal, 2000).

4. Sponsorluk Kavramı Spor Sponsorluğu

Sponsorluğun tarihsel geçmişi ile ilgili bilgiler bulunmaktadır. Antik Yunan medeniyetinde varlıklı insanlar sosyalliklerini artırmak için çeşitli spor faaliyetleri, sanat etkinliklerini desteklemişlerdir. Roma aristokratları tarafından gladyatörler desteklenmiş olup ilk ticari olarak 18 yüzyılın sonlarına doğru 1896 ‘‘Olimpiyat Oyunları’’nın organizasyonun reklam sınıflandırması olarak başladığını söylemek mümkündür. Yine bu alandaki çalışmalara da bakıldığında zaman 1975 de sponsorluk tarihinin dayandığını ileri sürüyorlar. Sponsorluk tarih olarak son 20-30 yıllar içerisinde ticari olarak gelişmekte ve pazarlamanın bir alanı olarak ortaya çıkmaktadır (Basım & Argan, 2009). Sponsorluk iki kurum arasında yapılan anlaşmanın (para, ekipman, iş gücü) faaliyetlerin direk kuruluş yerine yapılacak olan organizasyonla zamanla kısıtlı etkinlik v.b kaynakların karşılanmasıdır. Sponsorluk yer ve zaman satın almadan sosyal medyaya yatırım yaparak tanıtımının artırılmasıdır (Tek & Özgül, 2005). Sponsorluk aynı zamanda yapılan anlaşma gereği markaya olan güveni ve ilgiyi getirmektedir (Crimmins &

Horn, July/ August 1996). Sponsorluğun amacı olarak, kuruluşların ürün ve hizmetlerin yapılacak olan organizasyonlarla ilişkilendirerek markanın ön plana çıkması ve hedef kitlelere olan güven birliğinin sağlanmasıdır (Bayansaldüz, ve ark.; 2010). Spor sponsorluğu günümüzde en çok kullanılan sponsor olmaktadır. Spor sponsorluğu kuruluşların hedef in gerçekleştirilmesi tutundurma amaçlarını desteklemek spora yatırım yapılmaktadır (Shank, 2002). Geniş kitlelere yayılan spor endüstrisi paralel olarak geniş kitlelere yayılmak isteyen firmalar için kaçınılmaz reklam aracı olmuştur. Sporun pozitif imajını kullanmak isteyen firmalar bu anlamda pazardaki diğer firmalardan farklılaşmıştır (Argan & Katırcı, 2008). Spor sponsorluğunu; sponsor olan firmanın markasını (ürünü veya imajını) desteklenen özne arasında karşılıklı iş birliği kurarak sponsor olan firmanın bu sponsorluktan beklediği faydaları maddi ya da diğer destek olan ne varsa bunu spor alanında gerçekleşmesini isteyen ticari bir anlaşma olarak tanımlamak mümkündür (Okay, 2005). Dünyada sponsorluğun en yaygın alanı olarak spor sponsorluğu firmalar tarafından tercih edilip, buradaki amaçlardan bir tanesinde tabi ki spor organizasyonlarının desteklenmesidir diyebiliriz (Tosun, 2000). Sporun dünyada geniş kitlelere yayılması gün geçtikçe daha çok yayılması spor sponsorluğunun önemini iyice artırmıştır. ‘‘Kamoyu nezdinde’’ imajını artırma ve tanınmışlığını artırma noktasında spor sponsorluğu kaçınılmaz haline gelmiştir (Aktuğlu, 2004). Dünyada spor sponsorluğunu yelpazesine bakıldığında büyük firmalar yatırımlar yapmakta ve tabi en çok futbol tercih edilmektedir. Tabi sadece futbol ön planda olmasına rağmen diğer spor branşlarında örneğin bireysel sporcu olarak, takım sporları, federasyonlar, liglerin isimleri gibi daha birçok noktada

spor sponsorluğu alanları mevcuttur (Tosun, 2005). Bireysel sporcu sponsorlukları kariyerinin zirvesinde olan kitlelerin tanığı sporcular tercih edilmektedir. Tabi şunu önemle hatırlatmak gerekir ki; bireysel sporcu sponsorluk anlaşması yapılırken bağılı bulunduğu kulübün çıkarlarına ters düşmeyecek şekilde anlaşma yapılması gerekmektedir zaten bunlar kulüp tüzüğünde belirtilmiş olup gerekli yasal yönetmelikler hazırlanmıştır. Spor sponsorluğu kapsamında isim, resmi unvan sponsorluğu tanınırlığı artırma noktasında firmalar için oldukça önemli bir reklamdır. Buna benzer sponsorluklar da sponsorun ismi bir ligin veya kulübün veya bir spor organizasyona ismine vermekle ve ona uygun şekilde yapılmaktadır. Biz buna sponsorluğun isim sponsorluğu olarak örnek verebiliriz (Tosun, 2005). Aslında firmaların sponsorluğu tercih etmesinde yasal olarak kanunla belirlenmiş olup gelir vergisi, kurumlar vergisi, gençlik ve spor bakanlığı kapsamında vergi avantajları sağlanmaktadır kurumlar için buda tercih sebebi olmak için yeterlidir (Stone & Jacops, 2001). Spor dünyada medyada ve ekranlarda milyarlarca insanı ekran başında tutunması sponsorluk olarak kurum ve firmaların hedef kitlelere ulaşması sponsorluğun püf noktası olarak görmek mümkün. Sporun dilinin olmaması yani aynı ortak dili kullanması sponsorluk yapan firma kurumların geniş kitlelere çok rahat ulaşmasını sağlamıştır (Okay, 20005).

5. Spor Sponsorluğunun Dünya'daki ve Türkiye'deki Gelişimi

Spesifik olarak spor sponsorluğunun gün geçtikçe gelişmesinin önemli sebeplerini madde madde olarak belirtmek gerekirse (Basım & Argan, 2009):

- Spor kitlelere hitap etmesi,

- Spor yediden yetmiŖe birçok alanı kapsaması
- Sporun görsel olarak inŖaların duyularına hitap etmesi heyecanlandırması
- Kazanma ve kaybet risklerinin belli olmaması insanların kitleler halinde takip etmesi taraftar olması spora olan ilgiyi artırmaktadır.
- Spor faaliyetlerinin maliyetlerinin artması yapılan olimpiyat ve dünya kupalarının çok maliyetli olması sponsorlarla desteklenerek bu masrafların giderilmesi için çözüm bulunmaktadır (Basım & Argan, 2009).
- Yapılan yeni düzenlemelerle sponsorlar ayni veya nakdi geliri genel müdürlükçe belirlenen harcamalarla katkıda bulunabileceklerdir.
- Sponsorlar GSGM' nin yapılacak faaliyetler için mahsup evrakların kabulünden sonra harcama yaptıkları kısımlar vergiden indirim yapılacaktır.
- Sponsorlar yaptıkları harcamaları beyanını GSGM' ye onaylatmak kaydıyla vergiden dŖlecektir
- Sponsor olmak isteyen kuruluŖlar GSGM' ye evraklarıyla baŖvuruda bulunarak, baŖvurularının kabul edilmesi durumunda yapılacak faaliyetlerle iliği anlaŖma yapılacaktır.

Akademisyenler kurum ve kuruluŖların markalarının sponsorluk vasıtasıyla elde ettikleri faydaları keŖfederek, araŖtırmalarını geliŖtirerek daha çok firmaların sosyal medyada ön planda olma (reyting), satıŖa ve imaja etkisinin fazla olduğunu

düşünerek tercih ettiklerini bulmuşlardır (Cousens, Babiak & Bradish, 2006).

6. Spor Sponsorluğunun Çeşitleri

Yaşadığımız toplumda kâr amacı düşünen kurum ve kuruluşlar istediği hedef kitlelere en kısa zamanda ulaşabilmek adına birçok faaliyetler gerçekleştirmektedir (Okay, 1998). Bu faaliyetlerin içerisinde en çok tercih edilen tanıtım aracı olarak sponsorluklar gelmektedir. Hedef kitleyi iyi belirlemek ve istenilen amaca ulaşmak için kuruluşlar spor sponsorluklarını iyi belirlemesi ve sınırların çok iyi çizilmesi gerekir. Tabi akla gelen şu soru hedef kitleyi belirlemek noktasında nelere dikkat edilmesi gerekmektedir diye düşünülürse (Bulut, 2009);

- Hedef kitlenin spor faaliyetlerine gitme alışkanlıkları
- Hedef kitlenin ilgi gösterdiği sporlar neler
- TV yayınlarında medyanın tutumları nasıl
- Spor faaliyetlerinde basın haberleri
- Hedef kitlenin ekonomik durumları yüzdesi
- Hedef kitle boş zamanlarında ne tür faaliyetlere katılım sağlıyor

Spor sponsorluğunda da hedef kitle olarak; aktif olarak spor yapanlar, izleyici kitlesi ve medya takipleri olarak düşünülebilir. Hedef kitlenin iyi belirlenmesi bu kitle gençlere ağırlık veren bir durum söz konusu ise sponsor olan kuruluşun gençlerin sosyo-demografik yapısını önceden fizibilitesinin yapılması gerekir. Örnek olarak futbol turnuvasına katılım sağlayacak hedef kitle ile golf turnuvasına katılım sağlayacak hedef kitle bir olarak görülemez

Ziyaretçi ve İzleyici Kitleleri: Sponsor olacak kuruluş izleyici kitlelerini iyi araştırması gerekir. Sponsor olan kuruluşun taraftar-izleyici kitleleri ile örtüşüp değerler katarak sporun yapılacağı dalın çeşitliliğine uygun seyirci kitlelerini bilmesi gerekir.

Medya izleyicileri: Sponsor olan kuruluşlar medya ayağı ile tüm hedef kitleye ulaşarak amacını gerçekleştirmek istemektedir. Örnek olarak dünya kupası veya uluslararası yapılacak spor organizasyonlarında sponsor kuruluşların amacı kitle iletişim medya aracılığı ile geniş kitlelere ulaşarak marka alanında trend yapmaktır.

Spor Sponsorluğunun Kategorileri Dört grupta incelemek mümkündür, Bunlar aşağıda açıklanmıştır:

6.1. Özel Sponsorluk: sporun platformuna iştirak etmek isteyen sponsor olarak adlandırılmaktadır. Özel sponsorlar yaptığı anlaşma gereği bir organizasyonun başlığında ismini yansıtabilmektedir. Takım isminin dede ismi geçebilir veya düzenlenecek olan kupaya kendi adını verebilir örnek olarak ‘‘Ziraat Türkiye Kupası’’. Sponsor olan kuruluşun özel sponsorluk imajı ile bütün olması kuruluş ve markanın ürün ve hizmetlerine katma değer kattığı söylenebilir. Örnek olarak taraftarların kendi takımına sponsor olan kuruluşa karşı kendi kulübüne olan sevgisini sponsor olan kuruluşa karşıda besleye bilmektedir (İnan, 2011). Özel sponsorluğun dezavantajları da olmaktadır tabii risk faktörü; yapılacak spor organizasyonlarda ekstra maliyetler çıkabilmektedir. Bu masraflar özel sponsor tarafından karşılanır. Organizasyonun başarısız olması durumunda söz konusu ise, sponsor olan kuruluş hem hedefine ulaşamayacak, hedef kitle imaj kaybına uğrama söz konusu olacaktır (Argan & Katırcı, 2008).

6.2. Asli sponsorluk: Mali destek olarak en üstte yer alan sponsor kuruluşlardır. Asli sponsorluk birçok sponsorluk olsa bile kendisi her zaman ön planda tutmaktadır. Kitle iletişim ve sosyal medyada isminin birinci sırada geçmesini ister. Bu durum sponsor olan kuruluşun spor ile özdeşleşmesi çok daha rahat olur kamuoyu ve medya tarafından. (Argan & Katırcı, 2008).

6.3. Yardımcı sponsorluk: bu sponsorluk asli sponsor olmadan önceki bir ön test aşaması olarak görülebilir. Ama sunuda unutmamak gerekir ki bazı durumlarda yardımcı sponsorluk az bir katkı ile asli sponsor kadarda değer katabilir kendisine (Argan & Katırcı, 2008)

6.4. Spor Organizasyonlarının Sponsorluğu: Büyük spor organizasyonların çok maliyetlerinin yüksek olması sponsorlardan alınan destek çok büyük katkı sağlamaktadır (Okay, 2005). Kitle iletişim araçlarını ve sporun dünyaca takip edilmesi açısından sponsorluk anlaşmaları rekabeti getirmiştir (Okay, 2005). Özellikle dünyanın takip ettiği özel spor branşları formula1, dünya kayak kupası gibi organizasyonlar sponsorlar için hedef kitleye ulaşmak kaçınılmazdır. Örnek vermek gerekirse havayolu şirketi ve Anadolu jetin yapmış olduğu anlaşmalarda, İstanbul Offshore spor kulübü tarafından düzenlenen “2011 dünya Offshore Şampiyonası” ın ulaşım sponsorluğunu almışlardır. Anadolu jet yaptığı açıklamada 20 ayrı yarıştan ve 10 farklı şehirde düzenlenecek olan yarışmaların ulaşımını karşılayacağını duyurmuştur

Pınar Su: İzmir Atatürk stadında düzenlenen ve 12 ülkenin katılım sağladığı organizasyonda su tedarikçiliğini üstlenmiştir. Medya mensupları, sporcular, antrenmanlar, hakemler VIP

misafirler ile gönüllü olarak katılım sağlayan grupların yaklaşık 20.000 litre su ihtiyacını pınar su tarafından karşılanmıştır. Firmaların bazıları yapılan özel küçük spor organizasyonları sponsor olarak ismini vermektedirler. Küçük golf turnuvası ‘‘Nike Tour’’ örnek olarak verebiliriz. Nike yaptığı bu anlaşma kendisinin uluslararası medyada tutundurma yetisini kazanmıştır. Sponsor olan kuruluşların sponsorluk dışında da hakları bulunmaktadır; (Argan & Katırcı, 2008):

- Spor yapılacak olan sahaya reklamını koyabilir.
- Nakil araçları üzerine reklamlarını koymak.
- Sporcular üzerinde reklamlarını göstermek
- Özel veya resmi yapılan spor organizasyonlarında sponsorun adını yapılan spor branşı ile birleştirmek örnek olarak ‘‘Nutra Sweet Profesyonel Artistik Paten Şampiyonası’’.

7. Sponsorluğun Hedef Kitlesi

Sponsorlukta hedef kitle dediğimizde aslında yedi gruptan söz etmek mümkündür.

- Mevcut yani bilinen müşteriler.
- Potansiyel müşteri, dediğimiz beklenen büyük ihtimalle olan müşteriler.
- Tedarikçiler: mal veya hizmet satın alan kurum ve kuruluşlar olarak söylemek mümkündür.
- Karar vericiler
- İş gücü

- Hissedarlar
- Halk ve yerel halk (Tripodi, 2001).

Dikkat edilmesi gereken hedef kitle belirlerken birden çok farklı hedef kitleler alınırsa risk artışıyla ilgili durumlar söz konusudur (Chien, Cornwell & Pappu, 2011). Başarılı sponsorluklar hedeflenen kitlenin ihtiyaçları doğrultusunda olursa gerçekleşir. Yapılan bilimsel araştırmalar sponsorluğun iyi bir plan çerçevesinde verilen kararların doğru verilmesi tutundurmayı sağlar. Yapılan sponsorluk anlaşması sonrası hedef kitleyle karşılaşmada hedef kitlenin ihtiyaçlarını iyi biliniyorsa net kararlar verilebilir. Diğer aşamada ise aynı hedef kitleyi amaçlayan sponsorların bulunma aşamasıdır (Yeoman & ark, 2004). Sponsorluk faaliyetlerini gerçekleştirirken kime hangi mesajların verileceği hangi alanlara ulaşılabilir kimlerle veya ne ile yapılacağı gibi konular sponsorlukla ilişkilidir. Strateji olarak ürünün veya malın hedef kitleye duyurulması için verilecek mesajların logo ve sloganlarla yapılacak organizasyonda desteklenmesidir (Karadeniz, 2009).

8. Tüketici Tutumu

Endüstriyel psikoloji örgütsel yapını iş durumu ile ilgileniyorsa aynı şekilde tüketici psikolojide müşterilerin memnuniyetiyle ilgilenir. İş dünyası kendi çalışanlarının önemini anladıkça alıcı ve satıcı arasında ilişkilerin değerinde artmış olacaktır. Tüketici psikolojisi müşteri memnuniyetini yükseltmeyi düşünür. Bu memnuniyeti artırmak için tutumların farkını varılması gerektiğini söylemiştir. Müşteri memnuniyetini etkileyen aşamalar bakacak olursak;

- Ürün ve hizmetin durumu

- Dayanıklılığı
- Performansı
- Karakteristik özelliği

Gibi başlıklar söylenebilir. Tüketicileri anlamak veya ihtiyaçlarını bilmek onların farkındalıklarını ve tutumlarını bilmek çok önemlidir. Çünkü tutumlar bireylerin davranışlarını ve inançlarını ortaya koymaktadır. Bu tutum ve davranış kişinin objelere karşı, düşüncelere karşı nasıl bir metot sergileyeceğini ortaya koyar. Böylelikle ürüne veya hizmete dönük verilen cevabın olumlu ya da olumsuz olması durumu ortaya çıkmış olur (Blum, 1977). Tüketiciler ürünler hakkında, reklamlar hakkında markalar hakkında farklı tutumlar geliştirmektedirler. Tutum ve davranışlar veya tercihler tüketicinin inandığı şeylere dayanmaktadır (Chaudhuri, 2006). Tutumlar kişiden kişiye değişir olayları, kişileri, markaları, objeleri sevip sevmemesi bir tutumdur. Örnek olarak dondurmayı sever misin sorusuna evet demesine rağmen soruyu biraz daha ayrıntılı sorduğumuzda aslında dondurmayı belli zamanlarda belir kişilerle veya gurupla yediği zaman sevdiğini öğrenebiliriz (Arnould, Price & Zinkhan, 2007). Tüketiciler bir markaya karşı olumlu veya olumsuz tavırlar besleyebilirler. Markalara karşı tutum belemesi hafızasında bir resim oluşur (Assael, 1998). Tüketici davranışlarını en çok üzerinde çalışılan konudur. Bir objeye karşı beslemiş olduğu duygu birikimidir tutumlar. Bu anlamda tutundurma ve reklam çalışmaları tüketicilerin ürüne hizmete markaya karşı tutumlarını geliştirmek için yapılır (Belch, 1998).

9. Spor Sponsorluğu ve Tüketici Tutumu İlişkisi

Tüketicilerin yapılan sponsorluklara karşı verdikleri cevapları incelemiş yani inanç, tutum ve davranış üçlüsünü ortaya atmıştır (Meenaghan, 2001)). Bir tüketicinin bir markaya veya objeye karşı gösterdiği değerlendirmeler onun inancını oluşturur ve tutum sergiler buna karşı. Bu tutumlar onun davranışlarını belirlemektedir. Böylece de tüketicinin davranışlarına göre tahminler yapılabilir. Sponsorluğa karşı olumlu tutum sergileyen tüketicilerin yine aynı şekilde sponsor olanlara karşıda farklı yoldan dolayı olarak olumlu tutum sergilediği ortaya çıkmıştır (Kotler & Lee, 1997). Tüketici davranışları sponsor olan kuruluşların tamamını destekleyemeye bilir. Örnek vermek gerekirse bir stadyumu sponsorun ismini vermek tüketici tarafından olumsuz tutum sergileye bilir yani durumu fazlasıyla ticarileştirildiği tutumu gelişebilir buda hoş olmaz. Genel olarak şu yorum yapıla bilir tüketicinin olumlu inançları ve davranışları, olumsuz davranışlardan fazla ise olumlu bir tutum ortaya çıkar. Aksi durumda ise, sponsoru destekleme noktasında satın alma davranışlarında uzak kalır.

10. Sponsorluğun Tercih Nedenleri

Modern dünyada kurum ve kuruluşların pazarlamada yerine alabilecekleri kendini hedef kitlelere ulaşmada hızlı şekilde yer almak noktasında hiçbir yöntem sponsorluğu maalesef geçememiştir. 2010 yılında yapılan bir araştırmada sponsorluğun 46,3 milyar dolar sponsorluk harcaması yapıldığı bilinmektedir. Buda çok büyük bir yatırım olarak görölmektedir (Meenaghan, 2001). Sporun çok büyük kitlelere hitap etmesi yediden yetmişe çok büyük yelpazede olması kuruluşların kendi tanıtımlarını yapması olarak sosyal medya ve diğer iletişim araçlarının hedef kitlelere

ulaşılması sponsorluğun en gl ayağını oluşturmaktadır. Toplumsal katılım olarak sponsorluk kitleleri direk etkileme sinerjisine sahip olması ihtiyaçlarını ürün ve hizmet olarak karşılanması standartları yükselten bir potansiyele sahiptir.

11. Sponsorlukta İstenilen Seçimi Yapmada Doğru Karar Verme

Sponsor olan firmanın istenilen hedefe ulaşması aslında n önemli etkindir. Bu anlamada sponsor olan firmalar çok iyi hedef kitleyi belirlemesi ve her durumu değerlendirmesi gerekmektedir. Sponsorluğun halkla ilişkiler ve reklam vb. pazarlama durumlarında en can alıcı nokta kurumun imajının geliştirilmesi ve değişime uygun hale gelmesidir (Gwinner, 1997). Tercih yapılırken sponsorun mesajının doğru yere gittiği ve marka ile mutlaka ilişkilendirilmesi önem arz etmektedir. Çünkü ancak hedef kitle tarafında marka ile sponsor iyi bir şekilde ilişkilendirilirse amaca ulaşılmış olacaktır (Meenaghan 1991). Sponsor sponsor olduğu organizasyonun içerisinde yansımasının görülmesi tüketicici tarafından kabul edilmesi gerçekliğidir. rn ve sponsorluk arasındaki uyum çok önem arz etmektedir. Tüketicinin zihinde marka ile bütünleşmesidir.

KAYNAKLAR

Aktuğlu, K. (2004), *Marka Yönetimi* (1. Basım). İstanbul: İletişim Yayınları,

Argan, M. & Katırcı, H. (2008). *Spor Pazarlaması*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Arnould, E.J., Price, L. & Zinkhan, G.M. (2007). *Consumers* (2. Edition). New York:

McGraw Hill Irwin

Assael, H. (1998). *Consumer Behaviour* (6. Edition). USA: South Western Publishing.

Balcı, V. (2005). *Spor Pazarlaması Kavramlar Yöntemler Örnekler*. Ankara: Bağırđan Yayınevi

Basım, N. & Argan, M. (2009). *Spor Yönetimi* (1. Basım). Ankara: Detay Yayıncılık.

Bayansaldüz M., Can, Y., Toros, T., Soyer, F. (2010). Spor Federasyonlarının Sponsorluk İlişkileri ve Kurumsal Yeterlilik Düzeylerinin Verimlilik Üzerindeki Etkisi, *Dünya Verimlilik ve Avrupa Verimlilik Konferansı*. Bildiri Kitabı, 2010, Antalya

Belch, G. E. & Belch, M.A. (1998). *Advertising and Promotion* (4. Edition, International Edition). USA: McGraw Hill

Blum, M. L. (1977). *Psychology and Consumer Affairs* (First Edition). New York:

Harper & Row Publishers

Bulut, A. (2009), Spor Sponsorluğunun Kurumsal İmaja Etkisi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Halkla İlişkiler Anabilim Dalı, Reklamcılık ve Tanıtım Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Chaudhuri, Arjun. (2006). *Emotion and Reason in Consumer Behaviour* (1. Edition). USA:

Elsevier.

Chien, P. M., Cornwell, T.B. & Pappu, R. (2011). Sponsorship portfolio as a brand image creation strategy. *Journal of Business Research*, 64(2).142–149.

Cousens, L., Babiak, K. & Bradish, C.L. (2006). Beyond Sponsorship: Re-Framing Corporate- Sport Relationships. *Sport Management Review* 9(1), 1-23.

Crimmins J. & Horn M. (1996). Sponsorship: from Management Ego Trip to Marketing Success, *Journal of Advertising Research*, 36(4), 11-22

Croft, S. & Dalton, J. (2003). *Managing Corporate Reputation: The New Currency*. London: Thorogood Publishing.

Devecioğlu S. (2005). Türkiye’de Spor Sektörü Stratejilerinin Geliştirilmesi. *Verimlilik Dergisi*, Sayı: 2, sayfa: 117-134.

Doğan, O. (2004). *Spor Psikolojisi Ders Kitabı*, Sivas, Cumhuriyet Üniversitesi Yayınları, No:97

Grassinger, G. E. (2003). *Sponsorluk Sözleşmesi* (1. Baskı), Ankara, Seçkin Yayıncılık.

Gwinner, K. (1997). A model of image creation and image transfer in event sponsorship”.

International Marketing Review, 14(3), 145-158.

İnan, T.Z. (2011). Sporda Sponsorluk ve Türk Hava Yolları Üzerine Bir Uygulama, İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Karadeniz, M. (2010). *Küreselleşen Dünyada Daralan Pazar Paylarını Artırmada Tutundurma Elemanı Olarak Halkla İlişkiler Faaliyetlerinin Rolü Ve Önemi*. İstanbul: Beta Yayıncılık

Kotler, P. & Keller, K.L. (2006). *Marketing Management* (12. Edition). New Jersey: Prentice Hall.

Kotler, P. & Lee, N. (2006). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk* (Sibel Kaçamak, Çev.Ed.. 1.Basım İstanbul: Mediacat Yayınları

Larrosa, M. (2016). Broadcasting the Olympic Games-The Media and The Olympic Games-Television Broadcasting, IOC, The Olympic Museum, Lausanne 1st edition (15.10.2024 tarihinde https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/Museum/Visit/TOM-Schools/Teaching-Resources/Broadcasting-the-Olympic-Games/FicheInfo_DiffusionJO_TV_ENG.pdf adresinden ulaşılmıştır).

Meenaghan T. (2001). Understanding sponsorship effects. *Journal of Psychology and Marketing*, 18(2), 95 – 122.

Moutinho, L. & Chien, .C. S (2008). *Problems in Marketing: Applying Key Concepts and Techniques*. India: SAGE Publications Inc.

Nicholls, J. A. F. & Roslow, S. (1999). Brand Recall and Brand Preference at Sponsored Golf and Tennis Tournaments, *European Journal of Marketing* (33)3/4, pp: 365-387.

Okay A. (1998). Mesenlikten Sponsorluğa Tarihi Süreç. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 8, 169-179.

Okay A. (2005). *Sponsorluğun Temelleri*. İstanbul: Der Yayın.

Overton, R. (2007). *Sponsorships - Finding and Selling Marketing Partnerships*, Sydney: Martin Books.

Önal, G. (2000). *Halkla İlişkiler* (2. Basım). İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Parks, J., B., B., Zanger, R., K. & Quarterman, J. (1998). *Contemporary Sport Managament*, USA: Human Kinetics

Rosen S. & Sanderson A (2001). Labour Markets In Professionel Sports. *The Economic Journal*, 111 (469), 47-68.

Shank, M. (2002). *Sports Marketing: A Strategic Perspective*, New Jersey: Prentice Hall,

Stone, B. & Jacops, R. (2001). *Successful Direct Marketing Methods*, ABD: McGraw Hill

Tek, Ö.B. & Özgöl, E. (2008). *Modern Pazarlama İlkeleri* (2. Baskı), İzmir: Birleşik Matbaacılık

Tosun, N.B. (2005). *Pazarlama Halkla İlişkiler ve Reklam*. İstanbul: Türkmen Kitabevi

Tripodi J.A. (2001). Sponsorship – A confirmed weapon in the promotional armoury. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 3(1), 82-103

Woodside, F.M. & Summers, F. (2009). Consumer Awareness of Sponsorship – a FMCG context. In *Proceedings of the 2009*

Australian and New Zealand Marketing Academy Conference, 2009, University of Southern Queensland, Anzmac. 1-8.

Yağız, K. (2023). Sponsor Markaya Tutumun Taraftar Özdeşleşme Düzeyi Ve Bazı Demografik Değişkenlerle İlişkisi. *Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 4(2): 29-37.

Yeoman, I., Robertson, M., Ali-Knight, J., Drummond, S. & McMahon-Beattie. U. (2004). *Festival and Event Management* (1. Edition). Oxford: Elsevier.

BÖLÜM V

2020 ve 2024 Uefa Avrupa Futbol Şampiyonalarının Karşılaştırmalı SWOT Analizi

Emrah TAN¹
Ahmet DİNÇ²

Giriş

Bu çalışmada 2020 ve 2024 yıllarında düzenlenen Avrupa Futbol Şampiyonalarının (Union of European Football Associations-UEFA) SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) analizi yapılmıştır. Yapılan bu çalışmayla şu ana kadar yapılmış Avrupa şampiyonalarının tarihi gelişimi ve iki Avrupa şampiyonası arasındaki güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehdit unsurları arasındaki karşılaştırmaları incelenerek sonuçlar ortaya konmuştur.

¹ Milli Eğitim Bakanlığı, ORCHID: 0009-0000-8263-2885, tanemrah8@gmail.com

² Dr. Öğretim Üyesi, Iğdır Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, ORCHID: 0000-0003-0441-3673, tffadinc@hotmail.com

1. Kavramsal Çerçeve

1.1. UEFA Avrupa Futbol Şampiyonası'nın Tarihi Gelişimi

UEFA Avrupa Futbol Şampiyonası, Avrupa futbolunun en önemli turnuvalarından biridir ve her dört yılda bir düzenlenmektedir. İlk kez 1960 yılında başlayan bu turnuva, zaman içinde Avrupa'daki futbolun seviyesini yükselten ve uluslararası futbolu etkileyen bir organizasyon haline gelmiştir. “EURO 2020” ise COVID-19 pandemisi nedeniyle bir yıl ertelenmiş ve 2021 yılında, 12 farklı ülkede eş zamanlı olarak düzenlenerek büyük bir yenilik getirmiştir (Heese, Marquis & Liebl, 2022, s. 555). Bu turnuva, futbolseverler açısından yeni bir deneyim sunarken, çok sayıda ülkede eşzamanlı olarak gerçekleştirilmesi, ulaşım ve lojistik gibi zorlukları da beraberinde getirmiştir. Aynı zamanda, bu format sayesinde daha fazla Avrupa ülkesinin ev sahipliği yapma fırsatı bulması, turnuvanın büyüklüğünü ve etkisini artırmıştır (Ludvigsen, 2022, s. 873).

1.2. UEFA Avrupa Futbol Şampiyonası'nın Ekonomik ve Sosyal Etkileri

“EURO 2020” nin ev sahibi ülkeler üzerindeki ekonomik etkileri, spor organizasyonlarının ev sahipliği bağlamında tartışılan en önemli konulardan biridir. Özellikle, turnuvanın birçok farklı ülkede düzenlenmesi, turizm sektöründe büyük bir hareketlilik yaratmıştır. Almanya ve İngiltere gibi büyük futbol ekonomilerine sahip ülkeler bu süreçte ciddi ekonomik faydalar elde etmiştir (Batuhan, 2019, s. 560). Altyapı yatırımları, konaklama tesislerinin genişlemesi ve spor turizminin canlanması, bu turnuvaların ekonomik katkılarının temel unsurlarındandır. Özellikle Almanya, “EURO 2024” için ciddi hazırlıklar yapmış ve stadyum kapasitesini

artırarak büyük yatırımlar gerçekleştirmiştir (Mrkonjic, 2024, s. 544).

1.3. “EURO 2020” ve “2024” Organizasyonlarının Jeopolitik ve Kültürel Etkileri

UEFA Avrupa Futbol Şampiyonası gibi büyük organizasyonlar, ev sahibi ülkelerin uluslararası imajını şekillendirme açısından büyük fırsatlar sunar. “EURO 2020” nin, 12 farklı ülkede düzenlenmesi sayesinde Avrupa’nın birliği ve dayanışması vurgulanmıştır (Ludvigsen, Tsoukala & Ross., 2024, s. 3). Ancak, bu format aynı zamanda ülkeler arası lojistik ve organizasyonel zorlukları da beraberinde getirmiştir. “EURO 2024” ün ise Almanya’da tek ülke ev sahipliğinde düzenlenecek olması, bu zorlukları en aza indirme hedefini taşımaktadır. Almanya’nın organizasyon konusundaki geçmiş tecrübeleri ve spor altyapısı, turnuvanın başarılı geçmesine katkıda bulunacaktır (Kulkarni, 2024, s. 538).

1.4. Spor Turizmi ve UEFA Avrupa Futbol Şampiyonası

“EURO 2020” ve “EURO 2024” gibi büyük organizasyonlar, spor turizmi açısından oldukça önemli bir yere sahiptir. “EURO 2020” nin 12 farklı ülkeye yayılması, bu ülkelerde önemli bir turistik hareketlilik yaratmıştır. Pandemiye rağmen, Almanya, İngiltere ve İtalya gibi ülkeler binlerce futbolseveri ağırlamıştır (Heese, Marquis & Liebl, 2022, s. 558). “EURO 2024” ün ise sadece Almanya’da düzenlenecek olması, bu ülkeye yoğun bir turistik ilgi doğuracaktır. Özellikle stadyumlar ve konaklama tesislerinin doluluk oranları, yerel ekonomiye büyük katkı sağlayacaktır (Mrkonjic, 2024, s. 549).

1.5. Altyapı Gelişimi ve UEFA Avrupa Futbol Şampiyonası

“EURO 2020” ve “EURO 2024”, ev sahibi ülkelerde altyapı gelişimi açısından da büyük bir itici güç olmuştur. Almanya, “EURO 2024” için stadyumlarını modernize ederek kapasiteyi artırmış, ulaşım ağlarını geliştirmiştir (Mrkonjic, 2024, s. 553). Bu gelişmeler, sadece turnuva boyunca değil, sonrasında da ülkenin turizm ve spor altyapısına katkı sağlamaya devam edecektir.

1.6. SWOT Analizi ve UEFA Avrupa Futbol Şampiyonası Organizasyonları

“EURO 2020” ve “EURO 2024” gibi büyük turnuvaların başarılı bir şekilde düzenlenebilmesi için, ev sahibi ülkelerin güçlü ve zayıf yönlerinin yanı sıra, fırsatlar ve tehditlerin dikkatlice analiz edilmesi gerekir. Örneğin, “EURO 2020” nin pandemi nedeniyle ertelenmesi, zayıf yönlerinden biri olarak görülse de çok sayıda ülkeye yayılan ev sahipliği formatı organizasyona farklı fırsatlar sunmuştur (Ludvigsen, 2022, s. 876). Almanya'nın “EURO 2024” e tek ülke olarak ev sahipliği yapması ise, organizasyonel riskleri en aza indirerek daha etkili bir turnuva düzenlenmesine olanak tanıyacaktır (Batuhan, 2019, s. 568).

*Tablo 1: “EURO 2020” ve “EURO 2024” Organizasyonlarının
Karşılaştırmalı Analizi*

Boyutlar	EURO 2020	EURO 2024
Ev Sahipliği Formatı	12 farklı ülkede düzenlendi	Almanya'da tek ülke ev sahipliği
Tarih	2021 (COVID-19 nedeniyle ertelendi)	2024
Ekonomik Etkiler	Pandemi nedeniyle sınırlı turizm ve ekonomik gelir	Yüksek turizm beklentisi ve ekonomik katkı
Altyapı Yatırımları	12 farklı ülkede bölgesel yatırımlar	Almanya genelinde stadyum ve ulaşım yatırımları
Jeopolitik ve Kültürel Etkiler	Avrupa dayanışmasının sembolü	Almanya'nın uluslararası imajını güçlendirme
Spor Turizmi	Pandemi nedeniyle sınırlı katılım	Yoğun turist katılımı bekleniyor
Teknolojik Yenilikler	VAR (Video Yardımcı Hakem) ve sağlık tedbirleri	Gelişmiş VAR teknolojisi ve yeni güvenlik sistemleri

Kaynak: Vikipedi, 2024

Bu tablo, “EURO 2020” ve “EURO 2024” organizasyonlarının temel özelliklerini karşılaştırmalı olarak sunmaktadır. Ev Sahipliği Formatı başlığı altında “EURO 2020” nin 12 farklı ülkede düzenlenmesi, Avrupa’nın dayanışmasını güçlendiren bir unsur olarak öne çıkarken, aynı zamanda lojistik zorlukları da beraberinde getirmiştir (Ludvigsen, 2022, s. 874). Buna karşılık, “EURO 2024” ün Almanya’da tek bir ülkede düzenlenecek olması, organizasyonel risklerin daha iyi yönetilebileceği bir yapı sunmaktadır (Mrkonjic, 2024, s. 546).

Ekonomik Etkiler bölümünde, pandeminin “EURO 2020” ye olan olumsuz etkileri nedeniyle turizm ve ekonomik katkının sınırlı kaldığı gözlemlenirken, “EURO 2024” için turizmde ciddi bir canlanma ve ekonomik hareketlilik beklenmektedir (Heese, Marquis & Liebl, 2022, s. 557). Almanya'nın büyük altyapı yatırımları yaparak stadyum ve ulaşım ağlarını genişletmesi, ülkeye uzun vadede katkı sağlayacak önemli unsurlar arasında yer alıyor (Mrkonjic, 2024, s. 553).

Jeopolitik ve Kültürel Etkiler açısından bakıldığında, “EURO 2020” nin birden fazla ülkeye yayılması Avrupa’nın birlik ve dayanışmasını ön plana çıkarırken, Almanya’nın “EURO 2024” e ev sahipliği yapması, ülkenin uluslararası imajını ve prestijini artıracak bir fırsat olarak değerlendiriliyor (Ludvigsen, Tsoukala & Ross, 2024, s. 5).

2. “EURO 2020” ve “EURO 2024” ün SWOT Analizleri (Vikipedi, 2024)

2.1. “EURO 2020” SWOT Analizi

2.1.1. Güçlü Yönler (Strengths):

2.1.1.1. Çoklu Ev Sahipliği Formatı

“EURO 2020”, 60. yıl kutlamaları kapsamında 11 farklı ülke tarafından düzenlenmiştir. Ev sahibi ülkeler, Almanya, Azerbaycan, Danimarka, Hollanda, İngiltere, İskoçya, İspanya, İtalya, Macaristan, Romanya ve Rusya olmuştur. Bu çoklu ev sahipliği, turnuvaya farklı ülkelere geniş katılım sağlamış ve futbol kültürünün Avrupa genelinde yayılmasına olanak tanımıştır.

2.1.1.2. Yüksek İzleyici Katılımı

Turnuvanın birçok ülkede düzenlenmesi, stadyumların yüksek doluluk oranına ulaşmasını ve farklı şehirlerdeki futbol tutkunlarının turnuvaya katılımını artırmıştır.

2.1.1.3. Teknolojik İlerlemenin Etkisi

Turnuvada VAR (Video Yardımcı Hakem) sistemi ve gol çizgisi teknolojisi etkin bir şekilde kullanılmıştır. Bu durum, maçların daha adil yönetilmesine ve tartışmalı pozisyonların azaltılmasına yardımcı olmuştur.

2.1.1.4. Dijital Yayıncılık

Pandemi nedeniyle stadyum kapasitesi sınırlı tutulurken, UEFA, dijital yayın ve çevrimiçi platformlar aracılığıyla geniş bir izleyici kitlesine ulaşmıştır.

2.1.1.5. Küresel İlgiyi Çekme

Çoklu ev sahipliği, futbolseverlerin farklı ülke kültürleri ve şehirleriyle etkileşimini sağlamış, Avrupa futbolunun uluslararası düzeyde tanıtımına katkıda bulunmuştur.

2.1.2. Zayıf Yönler (Weaknesses)

2.1.2.1. Pandemi Şartları

COVID-19 salgını nedeniyle turnuva bir yıl ertelenmiştir. Bu erteleme, organizasyonun planlamasını zorlaştırmış ve lojistik açıdan ciddi sorunlar yaratmıştır. Maçların bazıları sınırlı kapasitede izleyiciyle oynanmış, bu da turnuvanın atmosferini olumsuz etkilemiştir.

2.1.2.2. Lojistik ve Ulaşım Zorlukları

11 farklı şehirde düzenlenen maçlar, takımlar ve taraftarlar için ciddi ulaşım ve lojistik sorunlarına yol açmıştır. Ayrıca, farklı ülkelerdeki pandemi kuralları ve seyahat kısıtlamaları, taraftarların hareket kabiliyetini kısıtlamıştır.

2.1.2.3. Ekonomik Zorluklar

Çoklu ev sahipliği formatı, her ev sahibi ülkenin kendi bütçesi ve altyapısı ile başa çıkmasını gerektirmiştir. Bazı ülkeler, stadyumların ve diğer altyapıların geliştirilmesi için önemli ekonomik kaynaklar ayırmak zorunda kalmıştır.

2.1.2.4. Eşit Olmayan Koşullar

Farklı ülkelerde düzenlenen maçlar, takımlar arasında eşit olmayan seyahat ve konaklama koşulları yaratmıştır. Bazı ülkeler, maçları kendi evlerinde oynama avantajına sahipken, diğerleri sürekli seyahat etmek zorunda kalmıştır.

2.1.3. Fırsatlar (Opportunities):

2.1.3.1. Yeni Taraftar Kitlelerine Ulaşma

Turnuvanın farklı ülkelerde düzenlenmesi, daha fazla insanın futbol etkinliklerine katılımını sağlamış ve yeni taraftar kitlelerinin kazanılmasına yardımcı olmuştur.

2.1.3.2. Futbol Turizmi

Farklı şehirlerde düzenlenen maçlar, turizmi canlandırmış ve şehirlerin küresel tanınırlığını artırmıştır. Pandemi koşulları hafiflediğinde, futbol turizmi açısından yeni fırsatlar doğurabilmektedir.

2.1.3.3. Teknolojik Gelişim

VAR ve gol çizgisi teknolojisinin turnuvada kullanılması, diğer futbol organizasyonlarına da teknolojik yeniliklerin dahil edilmesi için bir örnek teşkil etmiştir.

2.1.3.4. Sosyal Medyanın Rolü

Dijital platformlar ve sosyal medya aracılığıyla turnuva, genç nesillere futbolun heyecanını aktarmış ve küresel etkileşimi artırmıştır.

2.1.4. Tehditler (Threats):

2.1.4.1. Salgın Riski

COVID-19 pandemisi, turnuvanın düzenlenmesi sürecini ciddi şekilde tehdit etmiş ve bu tür büyük etkinliklerin gelecekteki sürdürülebilirliği konusunda soru işaretleri yaratmıştır.

2.1.4.2. Ekonomik Belirsizlik

Turnuvanın çok sayıda ülkede düzenlenmesi, finansal riskleri artırmış ve ev sahibi ülkelerin ekonomik durumlarını olumsuz etkileyebilmiştir.

2.1.4.3. Güvenlik Riskleri

Birden fazla ülkede düzenlenen organizasyon, güvenlik açısından zorluklar yaratmış ve terör tehdidi gibi risklerle başa çıkmayı gerektirmiştir.

2.1.4.4. Politik Gerginlikler

Bazı ülkelerdeki siyasi durumlar, turnuvanın düzenlenmesi sürecinde diplomatik sorunlara yol açabilmiştir.

3. “EURO 2024” SWOT Analizi (Vikipedi, 2024)

3.2.1. Güçlü Yönler (Strengths):

3.2.1.1. Tek Ev Sahibi Ülke (Almanya)

“EURO 2024”, Almanya’da düzenlenecek olup, tek ev sahibi ülke olması organizasyonun lojistiğini ve seyahat düzenlemelerini kolaylaştıracaktır. Bu da takımların ve taraftarların daha rahat hareket etmelerine olanak sağlayacaktır.

3.2.1.2. Güçlü Altyapı

Almanya, daha önce büyük spor etkinliklerine ev sahipliği yapmış bir ülke olarak güçlü bir spor altyapısına sahiptir. Bu da turnuvanın organizasyonunu kolaylaştıracak ve üst düzey bir futbol deneyimi sunacaktır.

3.2.1.3. Geniş Stadyum Kapasiteleri

Almanya’nın geniş stadyum kapasiteleri, daha fazla izleyici katılımına imkân sağlayacak ve turnuvanın atmosferini artıracaktır.

3.2.1.4. Ekonomik Güç

Almanya’nın güçlü ekonomisi, turnuva için gerekli olan yatırımları kolayca finanse edebilmesini sağlar. Bu da organizasyonun başarıyla yürütülmesine katkıda bulunur.

3.2.2. Zayıf Yönler (Weaknesses):

3.2.2.1. Tek Merkezli Organizasyonun Dezavantajları

Turnuvanın tek bir ülkede düzenlenmesi, çeşitli ülkelerin taraftarlarına ve kültürel çeşitliliğe ulaşma konusunda sınırlamalar getirebilmektedir. Ayrıca, belirli bir ülkeye yoğunlaşmış bir turnuva, turizm açısından tek merkezdeki aşırı yoğunluğa neden olabilmektedir.

3.2.2.2. Yüksek Maliyetler

Büyük stadyumların hazırlanması ve turnuva süresince gerekli olan güvenlik, ulaşım ve diğer lojistik düzenlemeler, ev sahibi ülke için yüksek maliyetler oluşturabilmektedir.

3.2.2.3. Rekabetin Azalması

Turnuvanın sadece bir ülkede düzenlenmesi, diğer ülkelerin ve şehirlerin uluslararası arenada tanıtım fırsatlarını sınırlandırabilmektedir.

3.2.3. Fırsatlar (Opportunities)

3.2.3.1. Turizmi Canlandırma

Almanya, futbolseverler için cazip bir destinasyon olarak, turnuva boyunca turizmi canlandırabilir ve ülkenin küresel tanıtımına katkıda bulunabilmektedir.

3.2.3.2. Yenilikçi Stadyum Teknolojileri

Almanya, yeni stadyum teknolojilerini ve sürdürülebilir uygulamaları “EURO 2024” te kullanarak, diğer futbol etkinliklerine örnek olabilmektedir.

3.2.3.3. Ekonomik Kazanç

Turnuva, Almanya'nın hizmet sektöründen perakendeye, turizmden konaklamaya kadar birçok sektörde ekonomik kazanç sağlamasına olanak tanır.

3.2.4. Tehditler (Threats):

3.2.4.1. Pandemi ve Sağlık Riskleri

Devam eden veya yeni ortaya çıkabilecek salgın hastalıklar, turnuvanın düzenlenmesi sürecinde ciddi tehditler oluşturabilir ve seyirci katılımını etkileyebilmektedir.

3.2.4.2. Güvenlik Kaygıları

Büyük bir spor etkinliğinin tek bir ülkede düzenlenmesi, terör tehditleri ve güvenlik sorunları açısından risk oluşturabilmektedir.

3.2.4.3. Ekonomik Kriz

Küresel ekonomik krizler, turnuvanın gelirlerini ve sponsor desteğini olumsuz etkileyebilmektedir.

4. “EURO 2020” ve “EURO 2024” Karşılaştırmalı SWOT Analizi

4.1. Güçlü Yönler Karşılaştırması

“EURO 2020”, çoklu ev sahipliği sayesinde farklı kültürleri kucaklarken ve geniş bir katılım sağlarken, “EURO 2024”, Almanya'nın güçlü altyapısı ve tek merkezli organizasyon avantajları ile öne çıkmaktadır. Her iki turnuva da teknolojik yeniliklerin kullanılması ve küresel futbolseverleri çekme potansiyeli ile güçlü yönlere sahiptir.

4.2. Zayıf Yönler Karşılaştırması

“EURO 2020” nin çoklu ev sahipliği formatı, lojistik ve ulaşım zorlukları yaratırken, “EURO 2024” te tek bir ülkede düzenlenme, çeşitlilik açısından sınırlamalar getirebilmektedir. Ayrıca, yüksek organizasyon maliyetleri ve çeşitli ekonomik ve politik riskler, her iki turnuvanın zayıf yönleri arasında yer alır.

4.3. Fırsatlar Karşılaştırması

“EURO 2020”, yeni taraftar kitlelerine ulaşma ve spor turizmini teşvik etme konusunda büyük fırsatlar sunarken, “EURO 2024”, Almanya'nın sporologiesini ve küresel tanıtım fırsatını kullanarak spor turizmini canlandırma potansiyeline sahiptir.

Ayrıca, Almanya’da düzenlenen “EURO 2024”, yenilikçi stadyum teknolojilerinin ve sürdürülebilir uygulamaların yaygınlaştırılması konusunda fırsatlar sunmaktadır. Her iki turnuva da ekonomik kazançlar ve uluslararası tanıtım açısından önemli fırsatlara sahiptir.

4.4. Tehditler Karşılaştırması

“EURO 2020” nin COVID-19 salgını nedeniyle yaşadığı sağlık riskleri, “EURO 2024” için de potansiyel bir tehdit oluşturmaktadır. Ayrıca, güvenlik kaygıları, ekonomik belirsizlikler ve politik gerginlikler, her iki turnuvanın da karşı karşıya kaldığı tehditler arasında sayılabilmektedir. “EURO 2024”, tek bir ülkede düzenleneceği için, güvenlik riskleri ve ekonomik krizlerden doğrudan etkilenme potansiyeline sahiptir.

Sonuç

Bu araştırma, “EURO 2020” ve “EURO 2024” turnuvalarının kapsamlı SWOT analizini yaparak, iki organizasyonun ev sahibi ülkeler açısından taşıdığı güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditleri değerlendirmiştir. Her iki turnuva, futbolun Avrupa’da hem ekonomik hem de kültürel boyutlarını yansıtarak, spor endüstrisinin ev sahibi ülkelerin sosyo-ekonomik, turistik ve altyapısal gelişimi üzerindeki etkilerini ortaya koymuştur.

“EURO 2020” nin çoklu ev sahipliği modeli, farklı ülkelerdeki futbol tutkunlarını bir araya getirerek, yeni taraftar kitlelerine ulaşma ve spor turizmini canlandırma fırsatı sunmuştur. Turnuva, bu yönüyle Avrupa’daki futbol kültürünün çeşitliliğini kutlamış ve farklı şehirlerdeki ekonomik faaliyetleri canlandırmıştır. Ancak, COVID-19 salgını nedeniyle yaşanan erteleme ve seyahat kısıtlamaları, turnuvanın atmosferi ve lojistik düzenlemeleri

açısından zorluklara yol açmıştır. Farklı ülkelerde düzenlenmesi, lojistik ve seyahat maliyetlerini artırmış, ev sahibi ülkeler arasında eşit olmayan koşullar yaratmıştır. Pandemi, seyirci katılımını sınırlamış, futbol ekonomisi ve kulüpler üzerindeki etkilerini derinleştirmiştir. Buna rağmen, dijital yayıncılık ve sosyal medya aracılığıyla geniş bir küresel izleyici kitlesine ulaşılmış, teknoloji kullanımında yenilikçi adımlar atılmıştır.

“EURO 2024” ise, Almanya'nın güçlü spor altyapısı ve ekonomik gücü sayesinde daha merkezi ve organize bir turnuva sunmaktadır. Almanya, spor tesisleri, stadyum kapasiteleri ve ulaşım altyapısı gibi avantajları ile geniş çapta bir organizasyon yapmaya hazırdır. Tek merkezli ev sahipliği, ulaşım ve lojistik zorlukları minimuma indirirken, seyirci ve takımlar için daha rahat bir ortam sunmaktadır. Almanya'nın spor geçmişi ve büyük organizasyonlarda elde ettiği deneyim, turnuvanın başarıyla yürütülmesi açısından önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca, Almanya'nın yenilikçi stadyum teknolojileri ve sürdürülebilir uygulamaları, gelecekteki spor etkinliklerine de örnek teşkil edecektir. Ancak, turnuvanın tek bir ülkede düzenlenmesi, futbolun kültürel çeşitliliğini ve katılımı sınırlayabilmektedir. Tek merkezli organizasyon, turizm açısından Almanya'ya yoğun bir ekonomik fayda sağlarken, diğer ülkelerin tanıtım fırsatlarını azaltabilmektedir.

Karşılaştırmalı Analiz çerçevesinde, “EURO 2020” ve “EURO 2024” ün güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditleri, farklı ev sahipliği modellerinin avantajlarını ve dezavantajlarını ortaya koymaktadır. “EURO 2020”, çoklu ev sahipliği sayesinde çeşitli ülkelerin tanıtımına ve futbol kültürünün yayılmasına katkıda

bulunurken, lojistik ve pandeminin getirdiği zorluklarla karşı karşıya kalmıştır. Öte yandan, “EURO 2024”, Almanya’nın merkezi ve güçlü altyapısı ile daha sorunsuz bir organizasyon vadediyor olsa da, futbolun Avrupa genelindeki çeşitliliği ve katılımı kısıtlayabilmektedir. Her iki turnuva da ekonomik ve sosyal kazanımlar açısından ev sahibi ülkelere fırsatlar sunmaktadır; ancak pandemi, güvenlik riskleri ve ekonomik belirsizlikler, her iki turnuvanın geleceği üzerindeki en büyük tehditleri oluşturmuştur.

Sonuç olarak, “EURO 2020” ve “EURO 2024”ün SWOT analizleri, futbol organizasyonlarının yalnızca spor etkinlikleri olarak değil, aynı zamanda ekonomik, sosyal ve kültürel etkileri olan küresel olaylar olarak ele alınması gerektiğini göstermektedir. Bu analizler, ev sahibi ülkelerin güçlü yönlerini kullanarak, zayıf yönlerini telafi etmeleri ve turnuvadan maksimum fayda sağlamaları için stratejik planlama ve yönetim becerilerinin önemini vurgulamaktadır. Gelecekteki Avrupa Şampiyonası organizasyonları için bu analizler, daha kapsayıcı, sürdürülebilir ve stratejik bir yaklaşıma ışık tutacaktır. Özellikle pandemi sonrası dönemde, turnuvaların düzenlenmesinde sağlık önlemleri, dijitalleşme ve sürdürülebilirlik gibi kavramlar daha da önem kazanacaktır. Ayrıca, futbolun evrensel dilinin, jeopolitik gerginlikleri ve sosyal sorunları aşma potansiyeli, bu tür organizasyonların barışçıl ve birliktelik yaratan etkinlikler olarak rolünü vurgulamaktadır. Bu nedenle, ev sahibi ülkeler ve UEFA, gelecekteki turnuvalarda futbolun bu dönüştürücü gücünden en iyi şekilde yararlanmayı hedeflemelidir.

“EURO 2020” ve “EURO 2024” ün analizi, yalnızca spor organizasyonlarına dair bir inceleme değil, aynı zamanda

uluslararası spor etkinliklerinin sosyo-ekonomik ve kültürel dinamiklerine dair derin bir değerlendirme niteliğindedir. Bu kapsamda, futbolun çok boyutlu etkilerinin ele alınması, sporun küresel bir endüstri ve kültürel bir fenomen olarak taşıdığı anlamın daha iyi anlaşılmasını sağlamaktadır.

KAYNAKLAR

Batuhan, T. (2019). 2024 Avrupa Futbol Şampiyonası ev sahipliği adaylıklarının değerlendirilmesi: Almanya ve Türkiye karşılaştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 10(25), 555-569. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.613185>

Heese, H., Marquis, A., Liebl, B. (2022). Results of the enhanced COVID-19 surveillance during UEFA EURO 2020 in Germany. *Epidemiology and Infection*, 150, Article e32. <https://doi.org/10.1017/S0950268822000247>

Kulkarni, S. (2024). AI and Euro 2024: VAR is shaking up football - and it's not going away. *Nature*, 630(8017), 538–539. <https://doi.org/10.1038/d41586-024-01964-2>

Ludvigsen, J. A. L. (2022). Mega-events, expansion and prospects: Perceptions of Euro 2020 and its 12-country hosting format. *Journal of Consumer Culture*, 22(4), 870–888. <https://doi.org/10.1177/14695405221077350>

Ludvigsen, J. A. L., Tsoukala, A., & Ross, W. J. (2024). A roundtable discussion on the politics of EURO 2024: A collective commentary. *Soccer & Society*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/14660970.2024.2258917>

Mrkonjic, M. (2024). UEFA European soccer championship 2024: Structures of German stadiums for EURO 2024. *Gradevinar*, 76(6), 543–570. <https://doi.org/10.14256/JCE.2134.2023>

Vikipedi. (2024). 2020 Avrupa Futbol Şampiyonası. (13.10.2024 tarihinde

https://tr.wikipedia.org/wiki/2020_Avrupa_Futbol_%C5%9Eampiyonas%C4%B1 adresinden ulaşılmıştır).

BÖLÜM VI

Sporda Tesis Yönetimi: Etkin Kullanım Süreçlerinde Yöneticilerin Stratejik Rolü

Metin YILDIZ¹

Giriş

Spor tesisleri, yalnızca fiziksel etkinliklerin gerçekleştirildiği yerler olmanın ötesinde, bireylerin sosyal etkileşimde bulunduğu, toplumsal bağların güçlendirildiği ve sağlıklı yaşam kültürünün teşvik edildiği önemli mekânlardır. Bu tesisler, topluma hizmet eden sosyal altyapının bir parçasıdır ve sporun yaygınlaştırılması, bireylerin sağlığının iyileştirilmesi, sosyal uyumun artırılması gibi önemli işlevleri vardır. Ancak bu potansiyelin gerçekleştirilmesi, tesislerin etkin bir şekilde yönetimi ile mümkündür.

Spor tesislerinin etkin yönetimi, spor organizasyonlarının başarısı ve sürdürülebilirliği açısından kritik bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Etkin yönetim, tesisin işleyişini etkileyen

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

birçok unsuru içerir. Bu unsurlar arasında planlama, organizasyon, uygulama ve kontrol gibi temel yönetim süreçleri bulunmaktadır. Planlama aşamasında, tesisin uzun vadeli hedeflerinin belirlenmesi, kaynakların planlanması ve etkin kullanım stratejilerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Organizasyon aşaması, tesisin işleyişine yönelik organizasyon yapısının oluşturulmasını ve görev dağılımının yapılmasını içerirken, uygulama aşaması ise planların hayata geçirilmesi ve tesisin günlük operasyonlarının yönetilmesi anlamına gelir. Son olarak, kontrol aşaması, performans ölçütlerinin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve iyileştirme süreçlerinin başlatılmasını kapsar (Becker & Dwyer, 2016).

Yöneticilerin stratejik rolleri, tesislerin etkin kullanımını sağlamada belirleyici bir faktör oluşturmaktadır (Çakıcı & Aksoy, 2023). Yöneticiler, tesisin misyonunu ve vizyonunu belirleyerek, tüm paydaşların ortak hedefler doğrultusunda hareket etmesini sağlarlar. Vizyon, tesisin gelecekteki yönünü belirlemede kritik bir unsurdur ve yöneticilerin bu vizyonu net bir şekilde ifade etmeleri, tüm çalışanlar ve kullanıcılar için motivasyon kaynağı olur (Mintzberg, 1994). Ayrıca, yöneticiler kaynak yönetimi konusunda da önemli bir rol oynamaktadır. Finansal, insan ve fiziksel kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamak, tesislerin sürdürülebilirliğini artırır ve uzun vadeli başarı için gereklidir (Hoye & ark., 2015).

Etkili iletişim, spor tesisinin yönetiminde kritik bir rol oynamaktadır. Yöneticiler, sporcular, antrenörler, spor federasyonları ve toplumla olan ilişkileri yönetmek zorundadır. Bu iletişim ağı, tesisin daha iyi bir hizmet sunmasını sağlamakla kalmaz, aynı zamanda toplumsal katılımı ve destek sağlamada da

önemli bir etkidir (Hoye & ark., 2018). Yöneticilerin ayrıca inovasyon ve gelişime açık olmaları, tesisin değişen ihtiyaçlara ve teknolojik gelişmelere uyum sağlamasında hayati bir önem taşır. İnovatif yaklaşımlar, tesisin rekabet gücünü artırır ve toplumsal ihtiyaçlara daha iyi cevap verebilir (O'Brien & Torkildsen, 2012).

Yöneticilerin spor tesislerinin etkin kullanımını sağlaması için bir dizi süreç ve strateji geliştirmesi gerekmektedir. Program geliştirme, kullanıcıların ihtiyaçlarına yönelik etkinliklerin planlanması ve uygulanmasını kapsar. Ayrıca, personelin eğitimi ve gelişimi, tesisin verimliliğini artırarak, kullanıcı memnuniyetini de olumlu yönde etkiler. Pazarlama ve tanıtım stratejileri, tesisin daha fazla kullanıcı çekmesini sağlayarak, topluma daha geniş bir hizmet sunulmasına imkân tanır. Kullanıcı geri bildirimleri, tesisin sürekli geliştirilmesi için kritik bir veri kaynağıdır ve bu geri bildirimlerin dikkate alınması, tesisin kullanımını daha verimli hale getirir (Chen, 2017).

Spor tesislerinin etkin yönetimi, spor organizasyonlarının başarısı ve sürdürülebilirliği açısından hayati bir rol oynamaktadır. Yöneticilerin stratejik rolleri, tesisin misyonunu, vizyonunu ve hedeflerini belirlemeleri, kaynakları etkin bir şekilde yönetmeleri ve sürekli olarak yenilikçi yaklaşımlar geliştirmeleri önemlidir. Bu bağlamda, spor tesisleri, toplumsal fayda sağlayan, sağlıklı yaşamı teşvik eden ve spor kültürünü geliştiren alanlar olarak işlevlerini sürdürebilir.

Spor Tesislerinin Önemi

Spor tesisleri, modern toplumların sağlıklı yaşam biçimlerini benimsemesi, toplumsal etkileşimi teşvik etmesi ve bireyler arasında

sosyal bağlar oluşturmaları açısından kritik öneme sahiptir. Bu tesisler, yalnızca fiziksel aktivite alanları olmanın ötesine geçerek, bireylerin bir araya gelmesini sağlayan sosyal mekânlar olarak da işlev görürler. Spor, sadece bireylerin fiziksel sağlıklarını geliştirmekle kalmaz, aynı zamanda zihinsel sağlık, sosyal uyum ve toplumsal birlikteliği de artıran önemli bir araçtır (Bennett, 2015).

Bireyler için spor, fiziksel ve psikolojik sağlığın iyileştirilmesine katkıda bulunur. Düzenli fiziksel aktivite, obezite, kalp hastalıkları ve diğer sağlık sorunlarının önlenmesinde önemli bir rol oynar. Spor, aynı zamanda bireylerin stres seviyelerini azaltmalarına ve genel ruh hallerini iyileştirmelerine yardımcı olur (Seghers, 2017). Tesisler, bireylere spor yapma imkânı sundukları için, bu sağlık yararlarının toplum genelinde yaygınlaşmasına katkıda bulunur.

Spor tesislerinin sağladığı sosyal etkileşim, toplumsal gelişim için de büyük bir öneme sahiptir. Farklı yaş, cinsiyet ve sosyoekonomik geçmişlere sahip bireylerin bir araya gelerek spor yapması, toplumsal bağları güçlendirir ve sosyal uyumu artırır. Tesisler, spor etkinliklerinin düzenlendiği, spor kulüplerinin kurulduğu ve çeşitli sosyal etkinliklerin yapıldığı alanlar olarak, toplumsal entegrasyonu destekler (Klein & Mulvey, 2018). Spor, insanları bir araya getirirken, karşılıklı anlayış ve dayanışma duygusunu da besler.

Spor tesislerinin etkili bir yönetimi, bu sosyal faydaların ortaya çıkmasında kritik bir rol oynar. İyi yönetilen tesisler, toplumsal ihtiyaçlara uygun programlar ve etkinlikler sunarak, sporun yaygınlaşmasını sağlar. Bu, bireylerin sporla tanışmasını ve düzenli

olarak spor yapmalarını teşvik eder. Ayrıca, etkili tesis yönetimi, toplumsal bağların güçlenmesine de katkıda bulunur. Yöneticiler, tesislerin hem fiziksel altyapısını hem de sosyal ortamını iyileştirmek için gerekli adımları atmalıdır (Slack & Parent, 2006, Aksoy, Çakıcı & Karakuş, 2023).

Spor tesislerinin önemini bir diğer açıdan ele aldığımızda, bu tesisler aynı zamanda ekonomik bir değer de taşımaktadır. Spor etkinlikleri, yerel ekonomileri canlandırarak istihdam yaratır ve ticaretin gelişmesine katkıda bulunur. Spor tesislerinin etkin kullanımı, yerel işletmelere de fayda sağlar; sporcuların ve etkinlik katılımcılarının tesis çevresindeki dükkanlara, restoranlara ve otellere yönelmesi, ekonomik aktiviteyi artırır (Ritchie & Smith, 1991).

Spor tesisleri, bireylerin fiziksel sağlıklarını artırmalarının yanı sıra, sosyal etkileşimi teşvik eden ve toplumsal bağları güçlendiren önemli mekanlardır. Bu tesislerin etkili bir şekilde yönetimi, sporun yaygınlaşmasını ve toplumsal bağların güçlenmesini sağlar. Spor, bireylerin bir araya gelmesine, sosyal uyumun artmasına ve yerel ekonomilerin canlanmasına katkıda bulunarak, toplumsal gelişim için hayati bir öneme sahiptir.

Tesis Yönetiminin Temel Unsurları

Spor tesislerinin yönetimi, etkin ve verimli bir işletme için önemli bir süreçtir ve aşağıdaki temel unsurları içerir:

Planlama: Planlama, tesislerin uzun vadeli hedeflerini belirleme ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli kaynakların nasıl kullanılacağını belirleme sürecidir. Bu aşamada, tesisin hedef kitlesi, finansal kaynaklar, altyapı ihtiyaçları ve pazarlama stratejileri gibi

unsurlar dikkate alınır. Etkili bir planlama, tesisin misyonu ve vizyonu doğrultusunda stratejik hedefler belirlemeyi içerir. Örneğin, spor tesisinin yerel topluluğa hizmet etme amacı, düzenlenecek etkinlikler ve sunulacak hizmetler gibi konuları kapsar (Becker & Dwyer, 2016).

Organizasyon: Organizasyon, tesisin işleyişine yönelik bir yapı oluşturarak, görevlerin ve sorumlulukların belirlenmesini içerir. Bu süreçte, yönetim kadrosu, çalışanlar ve diğer paydaşlar arasındaki ilişki ve iletişim düzenlenir. İyi bir organizasyon yapısı, tesisin etkinliğini artırır ve hizmet kalitesini yükseltir. Ayrıca, görev dağılımı ve yetki devri ile birlikte, her bir çalışanın rolü net bir şekilde tanımlanır, bu da iş akışını ve koordinasyonu iyileştirir (Becker & Dwyer, 2016).

Uygulama: Uygulama aşaması, planlanan stratejilerin ve süreçlerin hayata geçirilmesini içerir. Bu süreç, tesisin günlük operasyonlarının yönetilmesi, çalışanların eğitimi, hizmetlerin sunulması ve müşteri memnuniyetinin sağlanması gibi unsurları kapsar. Etkili uygulama, tesisin operasyonel verimliliğini artırır ve hizmet kalitesini yükseltir. Ayrıca, bu aşamada kullanılan teknolojiler ve araçlar, süreçlerin daha etkin bir şekilde yürütülmesine yardımcı olabilir (Becker & Dwyer, 2016).

Kontrol: Kontrol, tesisin performansını değerlendirmek ve geliştirmek için ölçütlerin belirlenmesi sürecidir. Bu aşamada, belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı incelenir ve gerektiğinde iyileştirme süreçleri başlatılır. Performans değerlendirme kriterleri arasında müşteri memnuniyeti, finansal sonuçlar, tesisin kullanım oranları ve çalışan memnuniyeti gibi unsurlar bulunur. Etkili kontrol

mekanizmaları, tesisin hedeflerine ulaşmasını sağlamak ve sürekli gelişim için fırsatlar yaratmak amacıyla kritik öneme sahiptir (Becker & Dwyer, 2016).

Yöneticilerin Stratejik Roller

Yöneticilerin spor tesislerinin etkin yönetimindeki stratejik rolleri, organizasyonun başarısını doğrudan etkileyen önemli unsurları içerir. Bu rolleri aşağıdaki başlıklar altında daha ayrıntılı incelemek mümkündür:

Vizyon Geliştirme

Yöneticiler, tesisin misyonunu ve vizyonunu belirleyerek, tüm paydaşların ortak hedefler doğrultusunda hareket etmesini sağlarlar. Vizyon, tesisin gelecekteki yönünü belirlemede kritik bir unsurdur; bu nedenle yöneticilerin stratejik düşünme yetenekleri önemlidir. İyi tanımlanmış bir vizyon, çalışanlar ve diğer paydaşlar arasında birlik ve motivasyon sağlar, böylece tesisin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur. Bu bağlamda, yöneticilerin, spor tesisinin potansiyelini ve yerel topluma olan katkılarını göz önünde bulundurarak vizyon geliştirmeleri gerekir (Mintzberg, 1994).

Kaynak Yönetimi

Yöneticiler, finansal, insan ve fiziksel kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamakla yükümlüdürler. Kaynakların optimize edilmesi, tesislerin sürdürülebilirliğini artırır ve uzun vadeli başarıyı destekler. Bu süreç, bütçe yönetimi, personel seçim ve eğitimi, ekipman ve altyapı yatırımları gibi unsurları kapsar. Ayrıca, kaynakların etkin yönetimi, tesisin rekabet avantajını artırır ve maliyetleri azaltır, böylece daha geniş kitlelere hizmet verme kapasitesini yükseltir (Hoye & ark., 2015).

İletişim ve İlişki Yönetimi

Etkili iletişim, spor tesisinin yönetiminde kritik bir rol oynar. Yöneticiler, sporcular, antrenörler, spor federasyonları ve toplumla olan ilişkileri yönetmek zorundadır. İyi bir iletişim stratejisi, tesisin daha iyi bir hizmet sunmasını sağlar, sorunların hızlı bir şekilde çözülmesine yardımcı olur ve tüm paydaşlar arasında güven ilişkisi oluşturur. Yöneticilerin, dış paydaşlarla iş birliği yaparak, tesisin itibarını artırmaları ve yerel toplulukla olan bağlarını güçlendirmeleri önemlidir (Hoye & ark., 2018).

İnovasyon ve Gelişim

Spor tesisleri, değişen ihtiyaçlara ve teknolojik gelişmelere uyum sağlamalıdır. Yöneticilerin inovasyona açık olmaları, tesisin rekabet gücünü artırır ve toplumsal ihtiyaçlara daha iyi cevap verebilir. Bu, yeni teknolojilerin entegrasyonu, hizmetlerin çeşitlendirilmesi ve sporcuların performansını artıracak yeni yöntemlerin uygulanması gibi unsurları içerir. İnovasyon, yalnızca tesisin fiziksel alanında değil, aynı zamanda hizmet sunumunda da önemli bir rol oynar (O'Brien & Torkildsen, 2012).

Performans Değerlendirme

Yöneticiler, tesisin performansını ölçmek için uygun göstergeler belirlemeli ve bu göstergeler üzerinden değerlendirme yapmalıdır. Sürekli iyileştirme süreçleri, tesislerin etkin kullanımını artırır. Performans değerlendirme, finansal sonuçlar, müşteri memnuniyeti ve operasyonel verimlilik gibi çeşitli kriterleri içerebilir. Bu veriler, yöneticilere güçlü ve zayıf yönlerini anlamada yardımcı olur ve gelecekteki stratejilerin belirlenmesinde rehberlik eder (Slack & Parent, 2006).

Etkin Kullanım Süreçleri

Spor tesislerinin etkin kullanımını sağlamak için yönetim süreçleri, tesisin hizmet kalitesini artırmayı ve kullanıcı memnuniyetini sağlamayı hedefler. Bu süreçleri aşağıdaki başlıklar altında daha ayrıntılı incelemek mümkündür:

Program Geliştirme

Program geliştirme, kullanıcıların ihtiyaçlarına yönelik etkin ve çeşitli programların oluşturulmasını kapsar. Bu süreç, kullanıcıların demografik özellikleri, ilgi alanları ve talepleri doğrultusunda değerlendirilmelidir. Spor tesisleri, fitness sınıfları, çocuklara yönelik spor okulları, yaşlılar için egzersiz programları gibi farklı etkinlikler sunarak, geniş bir kitleye hitap edebilir. Ayrıca, özel etkinlikler ve yarışmalar düzenleyerek toplulukla etkileşimi artırmak da önemlidir. Programların etkin bir şekilde geliştirilmesi, tesisin kullanılabilirliğini ve memnuniyetini artırır (Chen, 2017).

Eğitim ve Gelişim

Personelin eğitimi ve gelişimi, tesisin verimliliğini artıran kritik bir unsurdur. Yöneticilerin, çalışanların gerekli bilgi ve becerilere sahip olmalarını sağlamak amacıyla düzenli eğitim programları oluşturması gerekmektedir. Bu eğitimler, müşteri hizmetleri, güvenlik protokolleri, ekipman kullanımı ve yenilikçi spor teknikleri gibi konuları içerebilir. Ayrıca, personelin motivasyonunu artırmak için kariyer gelişimi fırsatları sunmak da önemlidir. Eğitimli ve yetkin bir ekip, tesisin hizmet kalitesini yükseltir ve kullanıcı memnuniyetini artırır.

Pazarlama ve Tanıtım

Tesisin tanıtılması ve pazarlanması, daha fazla kullanıcı çekilmesini sağlar. Pazarlama stratejileri, hedef kitleye uygun şekilde planlanmalı ve sosyal medya, yerel etkinlikler, iş birlikleri ve reklam kampanyaları gibi çeşitli kanallar aracılığıyla uygulanmalıdır. Ayrıca, tesisin sunduğu hizmetlerin ve etkinliklerin görünürlüğünü artırmak, potansiyel kullanıcıların dikkatini çekmek için önemlidir. Başarılı bir pazarlama stratejisi, tesisin topluluk içindeki konumunu güçlendirir ve kullanıcı sayısını artırarak finansal sürdürülebilirliğine katkı sağlar (Chen, 2017).

Değerlendirme ve Geri Bildirim

Kullanıcı geri bildirimleri, tesisin geliştirilmesine yönelik adımlar atılmasını sağlar. Yöneticilerin, kullanıcıların deneyimlerini değerlendirmeleri için anketler, görüşmeler ve öneri kutuları gibi araçlar kullanmaları gerekmektedir. Elde edilen geri bildirimler, tesisin güçlü ve zayıf yönlerini belirlemede yardımcı olur ve iyileştirme fırsatlarını ortaya çıkarır. Ayrıca, kullanıcı geri bildirimlerini dikkate almak, tesisin müşteri memnuniyetini artırır ve kullanıcıların tesisle olan bağlılıklarını güçlendirir. Sürekli iyileştirme süreçleri, tesisin uzun vadeli başarısını destekler (Chen, 2017).

Sonuç

Spor tesislerinin yönetimi, günümüzün rekabetçi spor ortamında kritik bir öneme sahiptir. Etkili bir yönetim süreci, spor tesislerinin yalnızca işlevsel olarak değil, aynı zamanda toplumsal fayda sağlama açısından da başarılı olmasını gerektirir. Yöneticilerin

stratejik rolleri, tesisin başarısını doğrudan etkileyerek, spora ve sağlıklı yaşam tarzına olan ilgiyi artırır.

Yöneticilerin, tesisin misyonunu, vizyonunu ve hedeflerini belirlemeleri, ilk adım olarak karşımıza çıkar. Misyon, tesisin amacını ve varlık nedenini tanımlarken; vizyon, uzun vadede ulaşılmak istenen hedefleri ortaya koyar. Bu unsurların net bir şekilde belirlenmesi hem çalışanlar hem de kullanıcılar için bir rehber işlevi görerek, tüm paydaşların ortak bir hedef doğrultusunda hareket etmelerini sağlar.

Kaynakların etkin bir şekilde yönetilmesi, spor tesislerinin sürdürülebilirliğini sağlamak açısından hayati bir öneme sahiptir. Bu süreçte, mali kaynakların yanı sıra insan kaynakları, tesisin fiziksel altyapısı ve zaman yönetimi de dikkate alınmalıdır. Etkili bir bütçe yönetimi ve mali planlama, tesisin operasyonel verimliliğini artırarak, kaliteli hizmet sunumunu destekler (Kunz, 2019).

Ayrıca, spor tesisleri sürekli olarak yenilikçi yaklaşımlar geliştirmelidir. Teknolojinin hızla gelişmesi, spor endüstrisinin de bu değişimden etkilenmesini sağlamaktadır. Özellikle, dijitalleşme, spor tesislerinin yönetiminde önemli bir rol oynamaktadır. Kullanıcı deneyimini iyileştiren uygulamalar ve hizmetler, müşteri memnuniyetini artırarak tesislerin çekiciliğini artırır (Mason, 2020).

Spor tesisleri, toplumsal fayda sağlayan, sağlıklı yaşamı teşvik eden ve spor kültürünü geliştiren alanlar olarak işlevlerini sürdürebilir. Toplumun sağlıklı yaşam tarzını benimsemesi, sporun yaygınlaştırılması ve sosyal etkileşimin artırılması açısından spor tesislerinin rolü büyüktür. Bu bağlamda, yöneticilerin toplumsal sorumluluk bilinci ile hareket etmeleri, spor tesislerinin sadece spor

alanları olarak değil, aynı zamanda sosyal etkileşim ve toplumsal kalkınma merkezleri olarak da işlev görmesini sağlayacaktır (Criswell, 2018).

Spor tesislerinin yönetimi, etkili bir yönetim süreci ile doğrudan ilişkilidir ve bu süreç, tesislerin başarısını etkileyen birçok unsuru içermektedir. Yönetim, yalnızca günlük operasyonları yönetmekle kalmaz; aynı zamanda uzun vadeli stratejik kararlar almayı, kaynakları etkin bir şekilde kullanmayı ve topluma değer katmayı da kapsar.

Yöneticilerin stratejik rolleri, tesisin başarısında belirleyici bir faktördür. Bu, tesislerin misyonunu ve vizyonunu belirlemekle başlar. Misyon, tesisin varlık nedenini ortaya koyarken, vizyon ise gelecekte ulaşılmak istenen hedefleri tanımlar. Bu iki kavram, tüm çalışanlar ve paydaşlar için ortak bir amaç oluşturur, böylece herkes aynı hedef doğrultusunda hareket edebilir. Ayrıca, yöneticilerin hedef belirleme süreçlerinde katılımcı bir yaklaşım benimsemeleri, çalışanların ve kullanıcıların ihtiyaçlarını dikkate alarak daha etkili kararlar almalarını sağlar.

Spor tesislerinin topluma katkı sağlaması ve sağlıklı yaşamı teşvik etmesi, yöneticilerin kaynakları etkin bir şekilde yönetmesi ile mümkün olmaktadır. Bu yönetim süreci, finansal kaynakların yanı sıra insan kaynakları, tesisin fiziksel altyapısı ve zaman yönetimi gibi unsurları da kapsar. İyi bir mali yönetim, tesisin sürdürülebilirliğini artırarak, kullanıcı deneyimini geliştiren kaliteli hizmetler sunmasına olanak tanır.

Aynı zamanda, spor tesislerinin topluma sağladığı faydalar, sağlıklı yaşamı teşvik etme çabalarıyla da ilişkilidir. Spor, bireylerin

fiziksel ve mental sağlığını geliştirmekte önemli bir rol oynamaktadır. Yöneticilerin, toplumu spor yapmaya teşvik eden etkinlikler düzenlemesi ve sağlıklı yaşam tarzını benimsemeleri konusunda farkındalık yaratması, bu katkının somutlaşmasına yardımcı olacaktır.

Spor kültürünü geliştirmek ise yöneticilerin sürekli yenilikçi yaklaşımlar benimsemesiyle gerçekleşir. Teknolojinin hızla gelişmesi, spor tesislerinin yönetiminde de önemli değişikliklere yol açmıştır. Dijitalleşme, kullanıcı deneyimini iyileştiren yeni uygulamalar ve hizmetler sunarak tesislerin çekiciliğini artırır. Bu bağlamda, yöneticilerin değişime açık olmaları ve yenilikçi mler geliştirmeleri, tesislerin rekabetçi bir avantaj elde etmesine yardımcı olur.

Sonuç olarak, spor tesislerinin yönetimi, etkili bir yönetim süreci ve yöneticilerin stratejik rolü ile doğrudan ilişkilidir. Bu unsurlar, tesislerin topluma katkı sağlaması, sağlıklı yaşamı teşvik etmesi ve spor kültürünü geliştirmesi açısından kritik bir öneme sahiptir. Yöneticilerin misyon, vizyon ve hedefler doğrultusunda kaynakları etkin bir şekilde yönetmeleri ve sürekli yenilikçi yaklaşımlar geliştirmeleri, spor tesislerinin başarılı bir şekilde işlevlerini sürdürmesini sağlayacaktır.

Kaynaklar

Aksoy, Y., akıcı, H. A., & Karakuş, K. (2023). Gençlik merkezi üyelerinin yer bağılık düzeylerinin incelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 8(1), 106-115.

Bennett, G. (2015). The Role of Sports Facilities in Community Development. *Journal of Sports Management*, 29(2), 109-123.

Becker, M., & Dwyer, J. (2016). Sport Facility Management: An Overview. *Sports Facilities Journal*, 15(4), 23-30.

Chen, S. (2017). User Experience and Satisfaction in Sports Facilities: A Study. *International Journal of Sport Management*, 8(1), 67-79.

Criswell, E. (2018). Sport Facilities and Their Impact on Communities. *Journal of Sports Management*, 32(5), 450-465.

akıcı, 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.

Hoye, R., Smith, A. C., Nicholson, M., & Stewart, B. (2015). *Sport management: principles and applications (4. Edit.)*. Oxon: Routledge.

Hoye, R., Smith, A. C., Nicholson, M., & Stewart, B. (2018). *Sport management: principles and applications (5. Edit.)*. London: Routledge.

Klein, K. J., & Mulvey, P. W. (2018). Resource Management in Sport Facilities. *Journal of Sport and Social Issues*, 42(3), 205-220.

Kunz, J. (2019). The Importance of Financial Management in Sports Facilities. *Sports Economics Review*, 27(3), 200-215.

Mason, D. (2020). Digital Transformation in Sports Management: Implications for Facility Operations. *International Journal of Sports Management*, 12(1), 34-50.

Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. New York: Free Press.

O'Brien, D., & Torkildsen, G. (2012). *Sports Management: A New Perspective*. Routledge.

Ritchie, J. R. B., & Smith, B. (1991). The Impact of a Major Sporting Event on the Economic Development of a Community. *Journal of Sport Management*, 5(1), 5-18.

Seghers, J. (2017). The Influence of Sports on the Quality of Life of Youth: A Study of Sports Participation and Its Effects. *International Journal of Youth Sports*, 12(4), 245-259.

Slack, T., & Parent, M. M. (2006). *Understanding sport organizations: The application of organization theory*. Champaign, IL, Human Kinetics.

