

SPOR YÖNETİMİNDE GENEL ARAŞTIRMALAR

Editör: Prof. Dr. Fikret Ramazanoğlu

EĞİTİM
yayınevi

SPOR YÖNETİMİNDE GENEL ARAŞTIRMALAR

Editör: Prof. Dr. Fikret Ramazanoğlu

Yayınevi Grubu Genel Başkanı: Yusuf Ziya Aydoğan (yza@egitimyayinevi.com)

Genel Yayın Yönetmeni: Yusuf Yavuz (yusufyavuz@egitimyayinevi.com)

Sayfa Tasarımı: Kübra Konca Nam

Kapak Tasarımı: Eğitim Yayınevi Grafik Birimi

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı

Yayıncı Sertifika No: 76780

E-ISBN: 978-625-385-090-6

1. Baskı, Mart 2025

Kütüphane Kimlik Kartı

SPOR YÖNETİMİNDE GENEL ARAŞTIRMALAR

Editör: Prof. Dr. Fikret Ramazanoğlu

IV+122 s., 135x215 mm

Kaynakça var, dizin yok.

E-ISBN: 978-625-385-090-6

Copyright © Bu kitabın Türkiye'deki her türlü yayın hakkı Eğitim Yayınevi'ne aittir. Bütün hakları saklıdır. Kitabın tamamı veya bir kısmı 5846 sayılı yasanın hükümlerine göre kitabı yayımlayan firmanın ve yazarlarının önceden izni olmadan elektronik/mekanik yolla, fotokopi yoluyla ya da herhangi bir kayıt sistemi ile çoğaltılamaz, yayımlanamaz.

EĞİTİM
yayınevi

Yayınevi Türkiye Ofis: İstanbul: Eğitim Yayınevi Tic. Ltd. Şti., Atakent mah. Yasemen sok. No: 4/B, Ümraniye, İstanbul, Türkiye

Konya: Eğitim Yayınevi Tic. Ltd. Şti., Fevzi Çakmak Mah. 10721 Sok. B Blok, No: 16/B, Safakent, Karatay, Konya, Türkiye
+90 332 351 92 85, +90 533 151 50 42
bilgi@egitimyayinevi.com

Yayınevi Amerika Ofis: New York: Egitim Publishing Group, Inc. P.O. Box 768/Armonk, New York, 10504-0768, United States of America
americaoffice@egitimyayinevi.com

Lojistik ve Sevkiyat Merkezi: Kitapmatik Lojistik ve Sevkiyat Merkezi, Fevzi Çakmak Mah. 10721 Sok. B Blok, No: 16/B, Safakent, Karatay, Konya, Türkiye
sevkiyat@egitimyayinevi.com

Kitabevi Şubesi: Eğitim Kitabevi, Şükran mah. Rampalı 121, Meram, Konya, Türkiye
+90 332 499 90 00
bilgi@egitimkitabevi.com

İnternet Satış: www.kitapmatik.com.tr
bilgi@kitapmatik.com.tr

EĞİTİM YAYINEVİ
GRUBU

EĞİTİM
yayınevi

SALON
yayıncıları

Kitapmatik
Değerleri

Kitapmatik
Ticaret Merkezi

EĞİTİM
kitabevi

İÇİNDEKİLER

SPOR YÖNETİMİ VE GİRİŞİMCİLİK.....1

Sevilay Ağaoğlu

SPOR TESİSLERİNİN LOJİSTİK VE OPERASYONEL YÖNETİMİ..... 19

Ünal Saki

SPOR YÖNETİMİNDE İNOVASYON 53

Mehmet Öztaş

VERİ ANALİTİĞİ VE KARAR DESTEK SİSTEMLERİ: SPOR YÖNETİMİNDE YENİ UFUKLAR..... 67

H. Erdem Mumcu, Neşe Mumcu

DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE E-SPOR EKONOMİSİ 83

Ali Kemal Yiğit Fırat, Yakup Paktaş

SPOR YÖNETİMİNDE DİJİTAL PAZARLAMA.....105

Gülşen Tosun Tunç

SPOR YÖNETİMİ VE GİRİŞİMCİLİK

Sevilay Ağaoğlu¹

GİRİŞ

İnsanlık tarihi kadar geçmişe sahip olan yönetim kavramı, toplumların huzur ve düzenini korumalarına olanak sağlayan toplumsal bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmıştır (Baransel, 1993). Tarih boyunca bireyler, yönetim gereksinimlerini karşılamak amacıyla aşiret, kabile, boy, ulus ve devlet gibi çeşitli sosyal ve siyasal yapıların oluşumunu sağlamıştır. Bu yapılar, toplumların düzenini sağlamak ve toplumsal işlevleri yerine getirmek için yönetim mekanizmalarını etkinleştirmiştir (Eryılmaz, 2011).

Yönetim, belirli amaçları gerçekleştirmek için iş birliği içinde yürütülen bir grup faaliyetidir. Klasik yönetim kitaplarında “yönetim” kavramı, tek başına yerinden kaldırılamayacak bir kayayı hareket ettirmek için iki veya daha fazla kişinin iş birliği yapmasıyla açıklanır. Bu örnek, yönetimin temel unsurlarını gösterir: “insan-grup”, “etkileme ve iş birliği eylemi” ve “amaç veya amaçlar”. Yönetimin birinci unsuru, insan ve grup unsurudur. Yönetim olgusunun var olması için insan unsurunun dâhil edilmesi, iki veya daha fazla kişinin bir araya gelmesi ve bir grup oluşturulması gerekmektedir. Bu kişilerin (grupun) aynı anda iş birliği içinde hareket etmesi gerekir. Yönetimin ikinci unsuru, etkileme ve iş birliği eylemidir. Üçüncü unsur ise amaçtır. İki veya daha fazla kişinin kayaya sadece bakması yönetim olgusunu yaratmaz; kayayı bir yere hareket ettirmek gibi amaçlarının olması gerekir (Berkley ve Rouse, 2004). Bir grup içindeki kişilerin davranışlarını etkileyerek onları ortak bir amaca yönlendirme, başkalarına iş yaptırma veya otorite

¹ Okul Müdürü, Kaya Çakır Kızılay Özel Eğitim Anaokulu, Tokat. <https://orcid.org/0000-0002-3674-0030>, sevilaydogan8060@hotmail.com

kurma süreci, yönetim faaliyeti olarak değerlendirilir (Ergun, 2004). Ülkemizde bu bağlamda yönetim tanımı, “sevk ve idare” veya “çekip çevirme” kavramlarıyla ifade edilir.

Yönetim olgusu, büyük küçük tüm gruplar için geçerlidir. Yönetimi geniş bir perspektifte ele aldığımızda, toplum içinde yaşayan herkesin yönetimle ve onun çeşitli sorunlarıyla iç içe olduğunu fark ederiz. Gerek biçimsel örgütlerde, gerekse biçimsel olmayan gruplarda, başkalarını etkilemek veya iş birliği yaparak belirli amaçları gerçekleştirmek için yapılan faaliyetler, yönetim kavramı içinde yer alır. Böylece, yönetim en küçük sosyal birim olan “aile”den en büyük siyasi otorite olan “devlet”e kadar çeşitli seviyelerde yürütülen faaliyetler bütünüdür (Eryılmaz, 2011).

Geniş bir perspektiften ele alındığında, yönetim; hedeflere ulaşmak için kaynakların düzenlendiği ve özellikle geleceğe yönelik aktivitelerin planlandığı bir süreç olarak tanımlanır (Memduhoğlu, 2010). Genel olarak, yönetim biliminin gelişmesinde sanayi devrimi en önemli dönüm noktası olarak kabul edilir. Sanayi devrimiyle kazanılan geniş bilgi birikimi, modern yönetim döneminin başlamasına ve yönetimin bağımsız bir bilim dalı olmasına zemin hazırlamıştır (Bolat vd., 2008).

İnsanlar ve materyaller, mal ve hizmet üretmek amacıyla örgütlendiğinde, genel yönetim anlayışının bir parçası olarak kabul edilir; modern yönetim uygulamalarında ise farklılıklar bulunmaktadır. Bu yüzden yönetim tanımlamaları spor yönetimi için de geçerlidir. Ancak sporun kendine özgü özellikleri nedeniyle farklı tanımlamalara ihtiyaç duyulmuştur (Sunay, 2016).

Spor Yönetimi

Yönetim sürecinin farklı alanlar için geçerli olan planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetim gibi işlevleri ile bunlara dair ilke ve yöntemler, sportif faaliyetler için de geçerlidir. Planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim gibi yönetim işlevleri, spor etkinlikleri ve organizasyonlarının başarıyla gerçekleştirilmesinde kritik

bir rol oynar. Bu bağlamda, spor yönetimi, genel yönetim ilkelerinin spor alanlarında nasıl uygulanacağını açıklamada önemli bir görev üstlenmektedir. Spor yönetiminin temel amacı, spor organizasyonlarının işleyişini bilimsel bir perspektiften incelemek, etkin yöntemleri belirlemek ve bu yöntemleri prensip haline getirerek spor politikalarının ve hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkı sağlamaktır (Sunay, 2017).

Spor yönetimi, genel yönetim ilke, yöntem ve kurallarının spor alanına uygulanması olarak değerlendirilebilir. Spor yönetiminin amacı; spor faaliyetlerinin rasyonel ve bilimsel yöntemlerle yürütülmesinin yollarını araştırmak, bulmak ve bu yöntemleri genel ilkelere dönüştürmektir. Başka bir ifadeyle, spor yönetimi; spor alanına ilişkin politika, karar ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetleri içerir (Sunay, 2016).

Spor yönetimi, sporun organize edilmesi, planlanması ve yürütülmesi süreçlerini kapsayan bir alandır. Bu disiplin, spor organizasyonlarının etkin ve verimli bir şekilde işleyebilmesi için gerekli strateji, liderlik ve kaynak yönetimi becerilerini içermektedir. Spor yönetimi, sporun daha geniş kitlelere ulaşmasını sağlarken, sürdürülebilir bir gelişim ve başarıya da katkı sağlar (Karakuş, 2023; Karataş, 2019). Spor biliminin bir dalı olarak, spor yönetimi, yönetim unsurlarının kuruluş ve işleyiş biçimlerini inceleyen ve bu unsurların en iyi şekilde yönetilmesi için gereken teknikleri araştıran bir disiplindir (Demirci, 1986).

Spor yönetimi, spor organizasyonlarının düzenlenmesi ve kulüp yönetimi konularının yanı sıra, spor endüstrisi, spor pazarlaması, spor turizmi ve spor medyasını da içine alarak oldukça geniş bir çerçeveye sahiptir. Sporla ilgili tüm sosyal, organizasyonel ve iş konularının yönetimini kapsar. Spor veya fiziksel aktivite ile ilgili organizasyonlar veya departmanlar için planlama, organize etme, yönetme, kontrol etme, bütçeleme, liderlik etme ve değerlendirme becerilerini içerir. Spor yönetiminin geniş kapsamı, spor kuruluşları, spor takımları, spor kulüpleri, spor salonları ve spor etkinliklerinin

idaresini kapsar. Spor yönetimi, okullardan üniversitelere, yerel ve ulusal düzeyden uluslararası düzeylere kadar her seviyede gereklidir. Çoğu spor yönetimi programı, uluslararası veya çok disiplinli bir yaklaşımı benimser. Spor, işletme, muhasebe, finans, ekonomi, medya, halkla ilişkiler, teknoloji, istatistik ve iletişim gibi birçok farklı çalışma alanı, günümüz spor yönetiminde yer almaktadır (Biricik, 2020).

Girişimci ve Girişimcilik

Girişimcilik kavramına önemli katkıları olan Peters ve Hisrich'e göre, girişimci; hammadde, emek ve diğer varlıkları daha büyük değer oluşturacak biçimde birleştiren birey olarak tanımlanmıştır. Girişimci, bununla birlikte yenilik, değişiklik ve yeni bir düzenin kurucusudur. Bu anlamda girişimcilik ise, yeterli zaman ve emek ayırarak, fiziksel, sosyal riskleri ve mali durumu göze alarak, kişisel tatmin, bağımsızlık ve ekonomik ödül kazançları sağlayarak yeni bir değer ortaya çıkartma süreci şeklinde değerlendirilmektedir (Aytaç, 2006). Konuya başka bir pencereden bakan Albro Martin ise, kimlerin girişimci olmadığına değinmiştir. Martin'e göre; *“sadece işletme sahibi olmak, sermayedar olmak, sanat boyutunda yaratıcılık sergilemek girişimci olarak kabul edilmemektedir”* (İraz, 2005).

Girişimcilik kavramına yönelik birçok tanım yapılmış olmasına rağmen, genel olarak, ekonomik eğilimleri izleyerek yeni iş fırsatlarını belirleyen; sermaye, iş gücü, hammadde, ekipman ve üretim yeri gibi ihtiyaçları karşılayarak bir örgüt kurup işleten gerçek veya tüzel kişilere “girişimci”, bu sürecin tamamına ise “girişimcilik” denmektedir (Küçüktekin, 2006). Girişimcilik, bireylerin ekonomik fırsatları değerlendirerek ya da yeni fırsatlar yaratmak suretiyle hem bireylere hem de topluma değer katmalarına olanak sağlayan ve ekonomik sistemde yeniliklerle değişiklikler meydana getiren bir süreçtir (Muzyka, Koning ve Churchill, 1995).

Girişimcilik, Orta Çağ'da “iş yapan” olarak tanımlanırken, zamanla risk alma, yenilik arayışı ve fırsat değerlendirme

süreçlerini ifade eden bir kavram haline gelmiştir. Bu tanım çerçevesinde, girişimcilik sadece yeni bir iş kurmayı değil, mevcut işlerin yenilenmesini veya farklı sektörlerde faaliyet göstermeyi de kapsamaktadır. Girişimcilik, çevredeki fırsatları algılama, bu fırsatlardan yaratıcı fikirler üretme ve bu fikirleri projelere dönüştürerek yaşama geçirme yeteneğini içermektedir. Pazardaki fırsatları kârlı bir şekilde değerlendirme ve kaynakları etkili bir biçimde organize etme becerisini gerektirmektedir. Ayrıca, yeni bir fikir veya mevcut bir ürünü tasarımı, fiyat ve kalite açısından kârlı bir şekilde pazara sunmayı da kapsamaktadır. Toplumun ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri sağlayarak kâr elde etmeyi amaçlar ve irade, cesaret ve risk alma özelliklerini içermektedir (Eroğlu ve Dündar, 2021).

Girişimci, temel olarak mal veya hizmet üretimi için üretim faktörlerini bir araya getiren kişidir. Girişimci, toplumun ihtiyaç duyduğu ürünleri üreten, hizmet sunan ve ticaret yaparak kazanç elde etmeyi hedefler ve bu süreçte kendi işini kurar ve bireysel, toplumsal ve ekonomik açılarından anlamlı ve farklı değerler yaratır. Bu değerlerin getirdiği riskleri üstlenir. (Eroğlu ve Dündar, 2021).

Peters ve Hisrich'a göre, girişimci; hammadde, emek ve diğer varlıkları daha büyük değer oluşturacak şekilde birleştiren kişidir. Girişimci ayrıca yenilik, değişiklik ve yeni bir düzenin kurucusudur. Bu anlamda girişimcilik, yeterli zaman ve emek harcayarak, fiziksel ve sosyal riskleri ve mali durumu göze alarak, kişisel tatmin, bağımsızlık ve ekonomik ödüller sağlayarak yeni bir değer yaratma süreci olarak değerlendirilmektedir (Aytaç, 2006). Israel M. Kirzner, Schumpeter'in ardından, girişimciyi "*başkalarının göremediğini gören ve bu içgörüyle hareket eden kişi*" olarak tanımlamıştır (Foss ve Klein, 2005). Girişimci tanımlarının birleştiği nokta, inisiyatif olarak, kaynakları ve durumları sosyal ve ekonomik mekanizmalar yardımıyla artı değer yaratmaktır (Hisrich, 2002).

Günümüz girişimcilerinin üstlendiği ve yerine getirdiği bazı görevler şunlardır (Ünal, 2009):

- Bir iş fikrini işletmeye dönüştürüp üretim ve pazarlama yapmak,
- Görülmeyen fırsatları değerlendirmek,
- Yeni ve potansiyel pazarlar oluşturmak,
- Yeni teknoloji geliştirerek mal ve hizmet üretmek,
- Yeni kaynakları üretimde kullanarak insanlığa sunmak,
- İş hayatında değişimi sağlamak,
- İşsizliği azaltarak istihdamı artırmak,
- Ekonomik kalkınmayı ve gelişmeyi sağlamak.

Matsuno ve arkadaşlarına (2002) göre, girişimciliğin birçok tanımı, proaktifliği merkeze alır; bu, girişimcilerin rakiplerinden önce harekete geçip büyük değer yaratmaları anlamına gelir. Bu yaklaşımlar, sosyal girişimcilik (Shapero ve Sokol, 1982), çevresel girişimcilik (Dean ve McMullen, 2007), kadın girişimciliği (Minniti, 2010), siyasi girişimcilik (Sheingate, 2003) ve eğitim girişimciliği (Hess, 2007) gibi alt kategorilere uygulanmıştır. Bu girişimcilik biçimleri, büyümenin ve kurumsal değişimin itici gücü olarak daha önemli hale gelmektedir (Sheingate, 2003).

Girişimcilik, genç üniversite mezunları için işsizlik problemini çözmek adına umut vadeden bir fırsat sunarak ve ekonomik refahın artmasına katkıda bulunabilir (Lanero, Vázquez, Gutiérrez, & García, 2011). Girişimcilik eğitimi, öğrencilerin iş bulmalarına yardımcı olduğu için giderek daha önemli hale gelmektedir. Avrupa Birliği, son yıllarda gençlere girişimcilik eğitimi verilmesinin gerekliliğini belirterek, üye ülkelere eğitim sistemlerine girişimciliği entegre etmelerini önermiştir. Ancak, son zamanlarda üniversitelerde yer verilmesine rağmen, spor eğitimine entegrasyonu hala yaygın değildir. Bu bağlamda, önümüzdeki on yıllarda üniversitelerin, inovasyonu ve yeni iş girişimlerini desteklemek amacıyla üçüncü misyonlarının bir parçası olarak girişimciliği teşvik

etmeleri öngörülmektedir (Siegel & Phan, 2005). Rauch ve Hulsink (2015) göre, üniversiteler, ekonomide kilit bir rol oynarlar çünkü bölgelerin, eyaletlerin ve ülkelerin ekonomik ve sosyal kalkınması, bilgiye erişme kapasiteleriyle doğrudan bağlıdır (Schmitz, Urbano, Dandolini, de Souza, & Guerrero, 2016). Son zamanlarda, girişimcilik üzerine yapılan araştırmalar, üniversitelerde girişimcilik ruhunun doğuşuyla eş zamanlı olarak çoğalmıştır (Miranda, Chamorro-Mera, & Rubio, 2017). Bu nedenle, Bergmann vd. (2018), üniversitelerin girişimcilik iklimini stratejik karar alma süreçlerinde bir gösterge olarak kullanmalarını ve bu önemli değişkeni düzenli olarak izleyip analiz etmelerini önermektedir. Spor yöneticiliği mezunlarının birçoğu, geleneksel spor alanları yerine kendi spor işletmelerini kurmaya yöneldiğinden, bazı spor yöneticiliği programları müfredatlarında girişimcilik derslerine yer vermeye başlamıştır. Spor yöneticiliği programları, girişimcilik programları gibi yaygınlaşmaya devam etmektedir (Borgese, 2007).

Ratten ve Ferreira'nın 2017 yılında yaptığı araştırmaya göre, spor endüstrisindeki trendler, ürünler, hizmetler, teknolojiler ve pazar geliştirme ile ilgili girişimcilik ihtiyacı, bu durumu özellikle endişe verici hale getirmektedir. Akademik çalışmalarda, girişimcilik iklimi kavramı, girişimcilik niyetleri ve eylemlerine olan etkisi nedeniyle dikkat çekmektedir (Sieger ve diğerleri, 2016). Ancak, girişimcilik eğitimi hem iş hem de iş dışı disiplinlerde yükseköğretimde hızla yaygınlaşmış olsa da, spor eğitiminde bugüne kadar girişimcilik eğitimi alanı ile daha girişimci bir yaklaşım kullanan öğretim yöntemleri arasında bağlantı kuran çok az araştırma yapılmıştır (Jones ve Jones, 2014; Ratten, 2018; Ratten ve Jones, 2018). Bu, mevcut spor eğitimi müfredatında girişimcilik çalışmalarıyla doldurulabilecek bir boşluk olduğu anlamına gelir (Ratten ve Jones, 2018). Bu önemlidir çünkü girişimcilik, rekabetçi yapısı ve son yıllardaki büyüme nedeniyle spor endüstrisinde hayati bir önem taşımaktadır. Bu yüzden, spor yöneticilerinin rakiplerinin önünde kalabilmek için girişimci olmaları gerekmektedir (Ratten, 2011). Aslında, sektörün özellikleri

ve mevcut ekonomik pazar durumu nedeniyle, girişimcilik becerilerine sahip mezunlara olan talep hızla artmaktadır (González-Serrano vd., 2017; Jones ve Jones, 2014).

Girişimci olabilmek için bilgi, deneyim, kendine güven, cesaret ve öngörü gerekmektedir. Girişimciler beklemek yerine harekete geçmeli, durmak yerine koşmalı, çekinmek yerine cesaret göstermeli ve yılmak yerine mücadele etmelidir. Sadece bilgi ve beceriye sahip bir kişi iş kurmayı başarsa bile, diğer nitelikler olmadan işini uzun süre sürdüremez. Uygun niteliklere sahip olmayan bir girişimci, büyük sıkıntılarla karşılaştığında ısrarcı olamayacak, fırsatları değerlendiremeyecek veya risk almak istemeyecektir. Girişimcinin nitelikleri, davranışsal, sosyal ve kişisel olarak sınıflandırılabilir; bazıları ise bu kategorilerin hepsinde yer alabilir (Eroğlu ve Dündar, 2021).

Girişimciler ve onların yaptığı işler, ekonomik değişim ve büyüme sürecinde uzun zamandır merkezi bir konumda yer almaktadır. Klasik ve neoklasik ekonomistler, ekonomiyi kendi kendine işleyen bir mekanizma olarak görmüş, insan faaliyetlerinin rolünü küçümsemiş veya alakasız bulmuşlardır. Ancak, özellikle Joseph Schumpeter'in 1934 yılında İngilizce yayımlanan Ekonomik Kalkınma Teorisi'nden bu yana, yenilikçi faaliyetlerin ekonomik kalkınma için kritik olduğunu savunan farklı bir bakış açısı benimsenmiştir. Schumpeter, girişimcileri "yaratıcı yıkım" ajanları olarak tanımlamıştır. Bu bakış açısı, sadece ekonomistlerin değil, sosyologlar, psikologlar, yönetim teorisyenleri ve ekonomi tarihçilerinin de dikkatini çekmiştir. Girişimcilik fikri, pratik uygulamaları sayesinde popüler söylemde kendine yer bulmuş ve girişimciler, kahraman figürler olarak görülmeye başlanmıştır. Girişimcilik, yaratıcı boyutu ve dünyayı yeniden yaratma yeteneği nedeniyle övülmüş ve sosyal girişimcilik, bu sürecin bir alt dalı olarak önem kazanmıştır (Drucker, 1985).

ABD ve diğer gelişmiş ülkelerde, tüm endüstri dallarında girişimcilik büyük önem taşır. Bu önemi üç ana alanda özetlemek mümkündür (Balaban ve Özdemir, 2012):

- Yenilik ve icatlar,
- Yeni işletmelerin kurulması ve büyümesi,
- Yeni iş alanlarının açılması.

Özden ve diğerlerine (2008) göre, girişimcilik, sosyoloji, işletme, iktisat ve psikoloji gibi çok sayıda disiplin tarafından ele alınan bir kavram haline geldiğinden, farklı tanımlamalar ve tartışmalar ortaya çıkmıştır. Bu tartışmalar, girişimciliğin bir meslek grubu olup olmadığından, girişimciliğin sürekli bir eylem olup olmamasına kadar uzanmaktadır. Girişimci olarak kabul edilen bireyler, kariyerlerinin belli aşamalarında veya yaptıkları işin belirli kısımlarında girişimcilik eylemleri sergiledikleri için ve bu eylemleri sürekli olarak sergilemedikleri için, girişimcilik fonksiyonları, görevleri ve sorumlulukları tanımlanmış bir meslek grubu olarak ele alınmamaktadır (Bozkurt, 2000). Girişimcilik, iş olanakları sağlar, pazarlardaki rekabeti güçlendirir ve ekonomi üzerinde önemli bir etki yaratan inovasyonu destekler (Contin, Larraza & Mas, 2007).

Spor Yönetiminde Girişimcilik

Girişimcilik çalışmaları genellikle yeni ve teknoloji odaklı sektörlere odaklanırken, spor girişimciliği daha az ilgi görmüştür. Burgel ve Murray (2000), bu durumu spor sektörünün araştırmalardan aldığı küçük pay ile açıklar. Öte yandan, Hall (2006), büyük spor etkinliklerinin kentsel girişimcilikle güçlü bir bağı olduğunu göstermiştir. Spilling (1996)'in çalışmaları, büyük spor etkinliklerinin girişimci doğasını kanıtlamış, Ball (2005) ise spor endüstrisindeki girişimciliğin yenilikçiliği artırma potansiyelini vurgulamıştır.

Girişimcilik, spor sektöründe yenilikçilik, liderlik ve risk almayı içeren bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kavram sadece profesyonel sporlarla değil, tüm spor dallarıyla ilişkilendirilebilir. Bir spor kurumu, yeni bir fırsata yanıt verip değer yaratmak için spor alanında bir iş veya yenilikçi bir faaliyet başlattığında, spor girişimciliği ortaya çıkmış olur. Modern spor organizasyonlarının temel eğilimi, tam veya kısmi

ticarileşmeye yönelmek, girişimci faaliyetlere odaklanmak ve sosyal açıdan faaliyetlerini çeşitlendirmek üzerine kuruludur. Sporların ticari unsurlar kazanması, spor faaliyetlerinin hemen her alanında değişiklikler meydana getirmiştir. Çeşitli yasal biçimlerde kurulan spor işletmeleri (fitness kulüpleri, sağlık kulüpleri, spor branşları vb.) yanında profesyonel sporlara ticaret, etkinliklerin düzenlenmesi, katılımcılara hizmet sunumu, organizasyonlar için sponsor çekilmesi, reklamcılık gibi ticari faaliyetler getirilmiş ve küresel spor girişimcilik yapıları oluşturulmuştur (Lednev ve Solntsev, 2021).

Ancak, girişimcilik eğitimi hem iş hem de iş dışı disiplinlerde yükseköğretimde hızla yayılsa da spor eğitiminde girişimcilik eğitimi ile ilgili çalışmalar yeterli düzeyde değildir (Jones ve Jones, 2014; Ratten, 2019; Ratten ve Jones, 2018). Bu durum, mevcut spor eğitimi müfredatında girişimcilik çalışmalarıyla doldurulabilecek bir boşluk olduğunu göstermektedir (Ratten ve Jones, 2018). Bu önemlidir çünkü girişimcilik, rekabetçi yapısı ve son yıllarda yaşadığı büyüme nedeniyle spor endüstrisinde hayati öneme sahiptir. Bu nedenle, spor yöneticileri rekabetin önünde kalmak için girişimci olmalıdır (Ratten, 2011).

Spor ve girişimcilik arasındaki doğal benzerliklerden dolayı, bireyler, işletmeler ve hükümetler, sporun inovasyon ve girişimcilik için nasıl kullanılabileceğiyle ilgilenmeye başlamıştır. Ratten (2010), bu yaklaşımı “spor tabanlı girişimcilik” olarak adlandırmış ve bu alan, girişimcilik ve inovasyon yönetimi araştırmalarının meşru bir alt alanı olarak hızla kabul görmüştür. Ratten (2011) ise spor girişimciliğini “spor bağlamında herhangi bir girişim veya girişimcilik biçimi” olarak tanımlamıştır. Bu nedenle, spor tabanlı girişimcilik çeşitli biçimlerde kendini gösterebilir. Spilling (1996), Lillehammer Olimpiyatları sırasında göze çarpan ekonomik başarıların temel itici gücünün ‘girişimci sistem’ olduğunu fark etmiştir. Yerel iş ekosistemleri ve bireyler, etkinlik için gerekli kaynakları sağlamak amacıyla ek risk alırken nasıl yaratıcı ve proaktif olduklarını ortaya koyar.

Gelişmiş ve gelişmekte olan bölgeler, ‘zorunluluk’ ve ‘fırsat’ girişimcilerinin yaygınlığı bakımından farklılık gösterir. Fırsat girişimcileri, bir fırsat gördüklerinde ve bunu takip etmek için gerekli kaynaklara sahip olduklarında iş kurarlar. Gelişmiş ülkelerde, bu kaynaklara erişim daha yaygın olduğundan fırsat girişimcileri yaygındır. Ayrıca, bu ülkeler işletmeleri başarısız olan girişimciler için sosyal güvenlik ağıları sağlayan güçlü kurumsal ve hükümet kaynaklarına sahiptir. Gelişmekte olan ülkelerde ise, genellikle başka seçenekleri olmadığı için kendi işlerini kuran zorunluluk girişimcileri bulunur. Bu ülkeler, finansal sermayeye, mülkiyet haklarına, iş özgürlüklerine, işçi haklarına ve eğitim kaynaklarına eşit erişim eksikliği ile karakterizedir ve bu nedenle bireyler istihdam için daha az seçeneğe sahiptir.

Spor turizmi, spor mallarının üretimi ve dağıtımı, spor kıyafetleri, amatör spor katılımı, profesyonel spor, rekreasyonel spor, lise ve kolej sporları, açık hava sporları, spor pazarlama şirketleri gibi işletmeleri ve spor sponsorluk endüstrisini kapsayan ve geniş bir alana sahip olan spor endüstrisi, spor tabanlı girişimcilik kavramıyla güçlü bir ilişkiye sahiptir. *The Sports Journal*'a göre, spor tabanlı girişimci, bu iş girişimini örgütleyen, yöneten ve riski kabul eden kişidir (Ratten, 2010; Pitts ve Stotlar, 2002). Ratten (2010), spor tabanlı girişimcilik teorisi geliştirmeyi amaçladığı çalışmasında, tüketicilerin değişen istekleri ve yenilik yapma özelliği göz önünde bulundurulduğunda, sporun girişimcilik açısından önemli bir sektör olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca, dünya genelindeki spor organizasyonları, girişimciliğin gelişimine ve strateji geliştirilmesine sosyal ağları kullanarak yardımcı olmaktadır. Hardy (1996) ise, sporun finansal güdülerle yönetilmediği ve topluluklar ile devlet tarafından desteklendiği takdirde, yeniliklerin, tüketicilere değer katmanın önemli bir yolu haline gelebileceğini belirtmektedir (Akt. Ratten, 2010).

Spor yönetiminde girişimcilik, spor yöneticisinin girişimci bir ruha sahip olmasıyla ilişkilidir. Spor yöneticilerinin başarılı

olabilmesi, sahip oldukları mesleki ve kişisel nitelikleri ustalıkla uygulamaları ile sağlanır. Yönetim ve liderlik yetenekleri, deneyim, diploması, esneklik, özelleştirme, liyakat, ileri görüşlülük, cesaret, saygı uyandırma, güven verme, motive etme ve ekip çalışması gibi nitelikler önemlidir. İyi bir spor yöneticisi, yönetsel dikkat, doğruluk, sosyal ilişkilerde ustalık, karar alma yeteneği, meslek için sağlık ve fiziksel uygunluk, gönüllü sorumluluk kabul etme, iş anlayışı, yönetim tekniklerini kullanma ve entelektüel kapasite gibi özelliklere sahip olmalıdır. Spor kurum ve organizasyonlarının başarısı, büyük ölçüde yöneticilerinin niteliklerine ve özelliklerine bağlıdır (Karasüleymanoğlu, 1989; Yetim, 1991).

Spor girişimciliği, spor endüstrisinin büyümesi ve gelişiminde önemli bir rol oynar. Spor girişimciliğinin sunduğu temel faydalardan bazıları şunlardır:

- **Yeni iş fırsatları yaratma:** Spor alanında yenilikçi işletmeler kurarak, yeni iş imkânları yaratılmasına yardımcı olur.
- **Sporun çekiciliğini artırma:** Yenilikçi ürünler ve hizmetler sunarak, sporu daha cazip hale getirir ve daha fazla insanı spora çeker.
- **Ekonomik büyüme:** Spor girişimciliği, bir bölgenin veya ülkenin ekonomik büyümesini destekler.
- **Sosyal gelişim:** Spor, sosyal gelişmeyi teşvik eder ve toplum sağlığını iyileştirir (Jafarzadeh Zarandi vd., 2013).

Sonuç

Spor yönetiminde girişimcilik, spor yöneticisinin girişimci özellikler taşıması ile mümkündür. Spor yöneticileri, stratejik hedeflere ulaşmak için etkili liderlik ve yönetim becerileri sergileyerek spor organizasyonlarının başarısını sağlar. Spor yöneticisi girişimci özelliklerinin kullanarak yönettiği kurumu daha ileriye taşıyabilir, doğru kararlar alarak yönettiği kuruma değer katabilir. Aynı zamanda spor endüstrisinin geleceğini

de şekillendirerek sporun her kesime ulaşmasını ve daha geniş kitlelere hitap etmesini sağlar. Spor organizasyonlarının başarıya ulaşması için yöneticilerin girişimcilik stratejileri hakkında yeterli bilgi ve farkındalığa sahip olmaları önemlidir. Sporda girişimcilik ve spor yönetimi girişimcilik birbiriyle örtüşmektedir. Fakat spor ve girişimcilik, aslında birbirine yakından ilişkili ve görünüşte farklı iki alandır. Spor girişimciliği, sadece yeni işletmeler kurmanın yanı sıra spor ürünleri ve hizmetlerinde inovasyona yol açar. Bu yaklaşım, yeni iş fırsatları yaratarak ve spor altyapısını geliştirerek ekonomik büyümeye katkıda bulunur. Sosyal bir olgu olarak spor, insanların yaşamında önemli bir yer tutar ve spor girişimciliği, sağlığın geliştirilmesine ve yaşam kalitesinin iyileştirilmesine yardımcı olabilir.

Spor yönetimi ve girişimcilik arasındaki etkileşim, spor endüstrisinde yenilikçi çözümler ve sürdürülebilir büyüme için geniş bir potansiyel sunmaktadır. Spor yönetimi programlarında girişimcilik derslerinin artırılması, gelecekte yaratıcı ve başarılı spor girişimcilerinin yetişmesine olanak tanıyacaktır. Bu alanda yapılacak kapsamlı araştırmalar ve uygulamalar, spor yönetimi eğitime ve endüstriye önemli katkılar sağlayacaktır. Spor girişimcileri, yenilikçi fikirlerle spor endüstrisine yeni bir soluk getirir ve bu fikirleri farklı kitlelerin ihtiyaçlarına uyarlayarak sporun daha geniş kesimlere ulaşmasını sağlar. Spor girişimciliği, istihdam yaratmanın yanı sıra ekonomik büyümeye de katkıda bulunur ve yerel toplulukların gelişimi için itici bir güç olabilir. Ancak, spor girişimciliği, yoğun rekabet, hızlı teknolojik değişimler ve yatırım ihtiyacı gibi zorluklarla da karşı karşıyadır.

Spora olan ilginin artması ve hükümetlerin bu sektöre destek vermesi, spor girişimciliğinin geleceğini oldukça umut verici hale getirmektedir. Aynı zamanda spor yönetimi ve girişimcilik, spor endüstrisinin geleceğini şekillendiren temel bileşenlerdir. Girişimcilerin yenilikçi yaklaşımları ve spor yöneticilerinin vizyoner liderlikleri, spor organizasyonlarını daha esnek ve uyumlu hale getirebilir. Bu durum, spor endüstrisinin hızlı

değişen dinamiklere kolayca uyum sağlamasına olanak tanınarak, sporun daha geniş kitlelere ulaşmasını ve her kesime hitap etmesini mümkün kılar.

Spor endüstrisi, büyük ve çeşitli alt sektörleri içeren dinamik bir alandır ve burada girişimciler, yalnızca profesyonel spor kulübü sahipleri ile sınırlı değildir. Sağlık kulübü sahipleri, spor salonları ve tesis yöneticileri, lig sahipleri, sportif ürün mağaza sahipleri, bilet acentaları ve fizik tedavi uzmanları gibi çeşitli girişimciler, spor ekosisteminin temel bileşenleridir. Bu çeşitlilik, spor yönetimi mezunlarının birçok alanda girişimci olma potansiyelini artırmaktadır.

Spor girişimciliğinin disiplinler arası yaklaşımı, akademik topluluğun bu konuya yoğunlaşması ve farklı alanlardaki uzmanlıkları sayesinde, spor girişimciliğinin teorik ve pratik gelişimi arasındaki boşluğu kapatmaya yardımcı olabilir. Bu sayede, spor dünyasındaki sorunları girişimcilik perspektifiyle çözmek ve spor, istihdam ve iş aracılığıyla toplumun ekonomik kalkınmasını ve sosyal büyümesini desteklemek mümkündür.

KAYNAKLAR

- Aytaç, Ö. (2006). Girişimcilik: Sosyo-kültürel bir perspektif. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 139-160.
- Balaban, Ö., & Özdemir, Y. (2012). Girişimcilik eğitiminin girişimcilik eğilimi üzerindeki etkisi: *İİBF örneği*. *Eskişehir İİBF Dergisi*. <https://edu.tr/dergi/all/eskişyilr/3in2/o.balaban,y.o..pdf> (04.05. 2025).
- Ball, S. (2005). The importance of entrepreneurship to hospitality, leisure, sport and tourism. *Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Network*, 1-14.
- Baransel, A. (1993). *Çağdaş yönetim düşüncesinin evrimi*. İÜ İşletme Fakültesi Yayını.
- Bergmann, H., Geissler, M., Hundt, C., & Grave, B. (2018). Yükseköğretim kurumlarında girişimcilik iklimi. *Araştırma Politikası*, 47(4), 700-716. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.01.018>
- Berkley, G., & Rouse, J. (2004). *The craft of public administration* (9th ed.). New York: McGraw Hill.
- Biricik, Y. S. (2020). *Spor yönetimi*. Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. İ.& Erdem, B. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*, Detay Yayıncılık.
- Borgese, A., 2007. Standarts in Sports Entrepreneurship Education, (Doktora Tezi) United States Sports Academy, Brooklyn, New York, USA
- Bozkurt, R. (2000). Girişimci ve rol bilinci. *İş Fikirleri Dergisi*, 12, 86-94.
- Burgel, O., & Murray, G. C. (2000). The international market entry choices of start-up companies in high-technology industries. *Journal of International Marketing*, 8(1), 33-62.
- Contin, I., Larraza, M., & Mas, I. (2007). Características distintivas de los emprendedores y los empresarios establecidos: evidencia a partir de los datos REM de Navarra. *Revista de empresa*, 20, 10-19.
- Dean, T. J., & McMullen, J. S. (2007). Toward a theory of sustainable entrepreneurship: Reducing environmental degradation through entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing*, 22(1), 50-76.
- Demirci, N. (1986). *Sporla yönetim teşkilatlanma ve organizasyonlar*. Milli Eğitim Basımevi.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship Practice and Principles*, Harper Collins Publishers Ltd., USA
- Ergun, T. (2004). *Kamu yönetimi: Kuram, siyasa, uygulama*. TODAİE.
- Eroğlu, N., & Dündar, Ş. (2021). *Ortaöğretim girişimcilik ders kitabı*. Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları.
- Eryılmaz, B. (2011). *Kamu yönetimi* (11. baskı). Umuttepe Yayınları.
- Foss, N. J., & Klein, P. G. (2005). Entrepreneurship and the economic theory of the firm: Any gains from trade? In S. A. Alvarez, R. Agarwal, & O. Sorenson (Eds.), *Handbook of entrepreneurship research* (pp. 55-80). New York: Springer.
- Gonzalez-Serrano, M. H., Calabuig, F., García-Fernández, J., Crespo, J., & Pérez-Campos, C. (2017). Can regional culture values affect the entrepreneurial intentions of sport science students? An analysis of two Spanish regions. *Journal of Physical Education and Sport*, 17(3), 1163-1171.

- Hall, C. M. (2006). Urban entrepreneurship, corporate interests and sports mega-events: The thin policies of competitiveness within the hard outcomes of neoliberalism. *Sociological Review*, 54(2), 59-70.
- Hess, F. M. (2007). The case for educational entrepreneurship: Hard truths about risk, reform, and reinvention. *Phi Delta Kappan*, 89(1), 21-30.
- Hisrich, R. D. (2000). Entrepreneurial dimensions: The relationship of individual, venture, and environmental factors to success. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(4), 79-80.
- İraz, R. (2005). *Girişimcilik ve KOBİ'ler*. Çizgi Kitabevi.
- Jafarzadeh Zarendi, M., Razzaghi, M. E., & Sharifian, I. (2013). Determining the validity and reliability of the Iranian version of the questionnaire on the role of information technology in the development of entrepreneurial opportunities in sports. *Communication Management in Sports Media*, 2.
- Jones, P., & Jones, A. (2014). Attitudes of sports development and sports management undergraduate students towards entrepreneurship: A university perspective towards best practice. *Education + Training*, 56(8/9), 732-716.
- Karakuş, O. (2023). *Spor endüstrisinde yönetim*. Efe Akademi Yayınları.
- Karasüleymanoğlu, A. (1989). Yeni boyutları ile spor. *Spor Bilimleri Dergisi*, 18-19.
- Karataş, E. N. (2019). Liderlik boyutlarının yaşam tatmini üzerindeki etkisi: Spor yöneticileri üzerine bir alan araştırması. (Yüksek lisans tezi). Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Gaziantep.
- Küçüktekin, K. (2006). *Girişimcilik politikası çerçevesinde Avrupa Birliği'nin KOBİ politikası ve Avrupa Birliği müktesebatına uyum çerçevesinde Türkiye'nin KOBİ politikası*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi, Ankara.
- Lanero, A., Vázquez, J. L., Gutiérrez, P., & García, M. P. (2011). The impact of entrepreneurship education in European universities: An intention-based approach analyzed in the Spanish area. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 8(2), 111-130.
- Lednev, V.A. ve Solntsev, I.V (2021). Entrepreneurship In Sports Industry: Directions, Innovations And Support. Strategic decisions and risk management. vol.12 no.3. <https://doi.org/10.17747/2618-947X-2021-3-252-261>
- Matsuno, K., Mentzer, J. T., & Özsomer, A. (2002). The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. *Journal of Marketing*, 66(3), 18-32.
- Memduhoğlu, H. B. (2010). Yönetimde Yeni Yaklaşımlar. Pegem Akademi.
- Minniti, M. (2010). Female entrepreneurship and economic activity. *The European Journal of Development Research*, 22(3), 294-312.
- Miranda, F. J., Chamorro, A., & Rubio, S. (2017). İspanyol üniversitelerinde akademik girişimcilik: Girişimcilik niyetinin belirleyicilerinin analizi. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*.
- Muzyka, D., Koning, A., & Churchill, N. (1995). On organization and adaptation: Building the entrepreneurial corporation. *European Management Journal*, 13(4), 352-365.

- Özden, K., Temurlenk, M. S., & Başar, S. (2008). Girişimcilik eğilimi: Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi ve Atatürk Üniversitesi öğrencileri üzerine bir araştırma. *EMU Journal*. <http://fbe.emu.edu.tr/journal/doc/11-12/03.pdf> (03.02.2025).
- Pitts, B. G., & Stotlar, D. K. (1996). *Fundamentals of sport marketing*. Morgan town, WV: Fitness Information Technology
- Ratten, V. (2010). Developing a theory of sport-based entrepreneurship. *Journal of Management & Organization*, 16(4), 557-565.
- Ratten, V. (2011). Sport-based entrepreneurship: Towards a new theory of entrepreneurship and sport management. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(1), 57-69.
- Ratten, V. (2019). *Sports technology and innovation*. Palgrave.
- Ratten, V., & Jones, P. (2018). Future research directions for sport education: Toward an entrepreneurial learning approach. *Education + Training*, 60(5), 490-499.
- Rauch, A., & Hulsink, W. (2015). Putting entrepreneurship education where the intention to act lies: An investigation into the impact of entrepreneurship education on entrepreneurial behavior. *Academy of Management Learning & Education*, 14(2), 187-204.
- Schmitz, A., Urbano, D., Dandolini, G. A., de Souza, J. A., & Guerrero, M. (2017). Innovation and entrepreneurship in the academic setting: A systematic literature review. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13, 1-27.
- Shapero, A., & Sokol, L. (1982). The social dimensions of entrepreneurship. In C. A. Kent, D. L. Sexton, & K. H. Vesper (Eds.), *Encyclopedia of Entrepreneurship* (pp. 72-90). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Sheingate, A. D. (2003). Political entrepreneurship, institutional change, and American political development. *Studies in American Political Development*, 17(2), 185-203.
- Sieger, P., Fueglistaller, U. Y Zellweger, T. (2016). *Student Entrepreneurship 2016: Insights From 50 Countries*. St. Gallen: IMU Management.
- Siegel, D. S., & Phan, Ph H. (2005). Analyzing the effectiveness of university technology transfer: implications for entrepreneurship education. In G. D. Libecap (Ed.), *University entrepreneurship and technology transfer: Process, design, and intellectual property* (pp. 1-38). North Holland: Elsevier.
- Spilling, O. R. (1996). Mega event as strategy for regional development the case of the 1994 Lillehammer winter Olympics. *Entrepreneurship & Regional Development*, 8(4), 321-344.
- Sunay, H., (2017). *Spor Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Sunay, H.,(2016). "Spor Yönetimi", (Gözden geçirilmiş ikinci baskı), Gazi Yayın Evi, Ankara
- Ünal, A. (2009). Girişimcilik ve KOBİ'ler İçin Kümelenmenin Önemi, *Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Derneği Müsiad Çerçeve Dergisi*, ss.51.
- Yetim, A.(1991). *Başarılı Bir Spor Yöneticisinin Özellikleri.*, s.15-18.

SPOR TESİSLERİNİN LOJİSTİK VE OPERASYONEL YÖNETİMİ

Ünal Saki¹

GİRİŞ

Spor endüstrisinin verimliliği ve etkinliğinde spor tesislerin günlük işleyişinin düzenlenmesi, kaynakların etkin bir şekilde kullanılması ve müşteri memnuniyetinin sağlanması lojistik yönetimin önemini ortaya koymaktadır (Slack ve Lewis, 2002). Lojistik yönetimi, malzeme ve bilgi akışının etkin bir şekilde planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesi sürecidir. Bu süreç, ürünlerin veya hizmetlerin üretimden tüketiciye ulaşmasına kadar sporcuların ihtiyaç duyduğu ekipmanların temininden etkinlik alanlarının düzenlenmesine, seyircilerin tesislere ulaştırılmasından personel yönetimine kadar geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır (Christopher, 2016). Lojistik yönetimi, aynı zamanda spor tesislerinin bakım ve onarımını, malzeme ve ekipmanların stok yönetimini, etkinliklerdeki taşımacılık ve ulaşımı, güvenlik önlemleri ve sağlık hizmetlerini de içine almaktadır. Bu süreçlerin tümü, spor tesislerinin başarılı bir şekilde işleyebilmesi için birbirini tamamlayan unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Shonk ve Chelladurai, 2008). Doğru lojistik yönetimi, malzeme akışının ve hizmetlerin zamanında ve yerinde sağlanmasını mümkün kılarak spor etkinlikleri sırasında yaşanabilecek gecikmeler ve aksaklıklar en aza indirmenin yanında (Bowersox vd., 2013) etkinlik öncesinde planlama yapılması, organizasyon sırasında kaynakların etkin kullanımı ve etkinlik sonrası değerlendirmeler bu süreçlerin sürekli iyileştirilmesine olanak tanır. Teknolojik gelişmeler de

¹ Dr. Öğr. Üyesi. Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Beden Eğitimi ve Spor. ORCID: 0000-0003-4913-0693 email:usaki@agri.edu.tr

lojistik yönetimi daha verimli hale getirerek, süreçlerin daha hızlı ve güvenli bir şekilde yönetilmesini katkı sunmaktadır (Mentzer vd., 2001).

Spor tesislerinde karşılaşılabilecek risklerin minimize edilmesi için acil durum planları, güvenlik önlemleri ve kriz yönetimi stratejileri, tesisin güvenli bir ortam sunmasını sağlayarak hem sporcular hem de izleyiciler için kaliteli bir deneyim ortamının oluşmasına katkı sağladığından dolayı etkili bir operasyonel yönetime ihtiyaç duyulmaktadır (Heizer ve Render, 2017). Operasyonel yönetim, bir organizasyonun günlük faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülmesini sağlamak amacıyla, kaynakların planlanması, düzenlenmesi, kontrol edilmesi ve izlenmesi sürecidir. Bu yönetim, üretim, hizmet sunumu, lojistik, tedarik zinciri yönetimi ve genel iş operasyonları gibi alanlarda etkin kararlar olarak, organizasyonun hedeflerine ulaşmasını sağlamaktadır (Krajewski vd., 2013). Operasyonel yönetimin temel amacı, spor tesisinin verimliliğini artırmak, maliyetleri optimize etmek ve müşteri taleplerini karşılamak için gereken süreçleri düzenlemektir. Bu yönetim, kısa vadeli hedeflere odaklanır ve günlük işlerin doğru bir şekilde yürütülmesini sağlayacak planlama, organizasyon, yönlendirme ve kontrol mekanizmalarını içermektedir (Greasley, 2013). Operasyonel yönetim, iş gücü, ekipman, malzeme, bilgi ve finansal kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamanın yanı sıra, organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşmasını desteklemek için operasyonel süreçlerin sürekli olarak iyileştirilmesine yönelik çalışmalara da odaklanmaktadır (Stevenson, 2018). Operasyonel yönetim, sadece organizasyonun içindeki süreçlerin verimli olmasını sağlamakla kalmaz, aynı zamanda dış faktörlere (müşteri talepleri, pazar değişiklikleri, tedarikçi performansı vb.) hızlı ve esnek bir şekilde uyum sağlamak için de kritik öneme sahiptir. Bu bağlamda operasyonel yönetim, organizasyonların sürdürülebilirliği, rekabetçi avantaj sağlaması ve uzun vadeli başarısı için hayati bir rol oynamaktadır (Chase ve Jacobs, 2018).

Spor tesislerinde lojistik yönetimi ve operasyonel yönetim birbirini tamamlayan ve birbirine bağlı süreçlerdir. Lojistik, operasyonel süreçlerin düzgün işlemesi için gerekli kaynakları sağlar ve bu kaynakların doğru şekilde kullanılmasına olanak tanımaktadır. Operasyonel yönetim ise, bu kaynakların etkin bir şekilde organize edilmesini ve tesisin genel işleyişinin optimize edilmesini sağlamaktadır (Fletcher ve McKenzie, 2016). Lojistik yönetimi, etkinliklerin ve günlük operasyonların gereksinim duyduğu malzeme, ekipman ve kaynakların temin edilmesinden sorumludur. Örneğin, sporcular için gerekli ekipmanlar (toplar, formalar, koruyucu ekipmanlar), etkinlik alanları için gerekli malzemeler (koltuklar, güvenlik bariyerleri, ışıklandırma vb.) lojistik tarafından temin edilir. (Hsu ve Chen, 2016). Operasyonel yönetimde, bu kaynakların etkin kullanımı ve düzenli bir şekilde operasyonel süreçlerde yer alması için yönetim sağlar. Örneğin, temin edilen ekipmanların doğru şekilde depolanması, bakımının yapılması ve etkinlik sırasında kullanımının düzenlenmesi operasyonel yönetimin sorumluluğundadır (Slack ve Lewis, 2002). Bu bilgiler ışığında, spor tesislerinin lojistik ve operasyonel yönetiminin spor endüstrisinin sürdürülebilirliği açısından yadsınamaz bir değer taşıdığı düşünülmektedir. Bu kapsamda çalışmanın amacı, spor tesislerinin lojistik ve operasyonel yönetiminin incelenmesidir.

SPOR TESİSLERİNİN LOJİSTİK YÖNETİMİ

Tedarik zinciri yönetimi

Spor tesisleri, spor etkinliklerinin düzenlendiği, sporcuların antrenman yaptığı ve çeşitli spor aktivitelerinin gerçekleştirildiği alanlardır. Bu tesislerin etkin bir şekilde yönetilmesi, tedarik zinciri yönetimi (TZY) ile doğrudan ilişkilidir. Tedarik zinciri yönetimi, malzeme akışını, bilgi akışını ve finansal akışları içeren bir süreç olarak ifade edilmektedir (Christopher, 2016). Bu yönetim süreci, spor etkinliklerinin düzenli bir şekilde gerçekleşmesini, oyuncuların ve izleyicilerin ihtiyaçlarının karşılanmasını ve tesisin genel verimliliğini artırmayı hedeflerken spor tesislerinde tedarik

zinciri yönetiminin birkaç önemli bileşenden meydana gelmektedir (Mentzer vd., 2001).

Spor tesislerinde malzeme ve ekipman tedariki, tesisin etkin ve verimli bir şekilde faaliyet gösterebilmesi için temel unsurlardan biridir. Sporcuların antrenman yapabilmesi, etkinliklerin düzenli bir şekilde gerçekleştirilmesi ve izleyicilerin konforu için gerekli olan malzeme ve ekipmanların doğru şekilde temin edilmesi büyük bir öneme sahiptir (Fried ve Kastel, 2020). Tedarik süreci, tesisin ihtiyacına göre değişmekle birlikte, kaliteli, dayanıklı ve zamanında temin edilen malzemelerle tesisin işleyişi sağlanabilir. Malzeme ve ekipmanlar, genellikle sporun türüne bağlı olarak farklılık gösterir. Bu ekipmanlar arasında sporcuların kullandığı antrenman malzemeleri, yarışlar için özel ekipmanlar, saha zeminlerinin bakımına yönelik araçlar ve izleyicilerin konforu için kullanılan malzemeler yer almaktadır (Shah, 2008). Spor salonlarında kullanılan koşu bantları, ağırlık makineleri, tenis racketleri, futbol topları ve basketbol potaları gibi ürünler, her spor dalının kendine özgü ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla doğru bir şekilde seçilmeli ve düzenli olarak yenilenmelidir (Dawson, 2019).

Malzeme ve ekipman tedariki, genellikle ihtiyacın belirlenmesiyle başlar. Spor tesisleri, hangi ekipmanların eksik olduğunu veya hangi malzemelerin yenilenmesi gerektiğini analiz ederek bir liste oluşturur. Ardından bu malzemelerin tedarikçileriyle iletişime geçilir ve uygun fiyatlarla kaliteli ürünlerin temini sağlanır (Schwarz vd., 2016). Tedarikçiler, güvenilir ve kaliteli malzemeler sunarak tesisin ihtiyaçlarını zamanında karşılamalıdır. Ayrıca, tedarik edilen ekipmanların depolanması ve kullanıma uygun hale getirilmesi de önemlidir. Stok yönetimi sayesinde, tesislerdeki malzemelerin düzenli takibi yapılabilir ve herhangi bir eksiklik durumunda hızlıca müdahale edilebilir (Hugos, 2024). Diğer bir husus kalite kavramı, malzeme ve ekipman seçiminde göz önünde bulundurulması gereken en önemli faktördür. Sporcuların güvenliği için kullanılan ekipmanların dayanıklı ve sağlam

olması gerekir. Ayrıca, tesisin uzun vadede maliyetlerini kontrol edebilmesi için kaliteli malzemelerin tercih edilmesi gerekir, çünkü bu tür ürünler daha az bakım gerektirir ve daha uzun süre kullanılabilir. Bunun yanı sıra, çevre dostu ve sürdürülebilir malzeme kullanımı da giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Spor tesislerinin, geri dönüştürülebilir malzemeler veya enerji verimli ekipmanlar kullanarak çevresel etkilerini azaltması, hem çevreye duyarlı olmayı sağlamakta hem de maliyetleri optimize etmektedir (Fried ve Kastel, 2020).

Spor tesislerinde malzeme ve ekipman tedariki, sadece tesisin operasyonel verimliliğini sağlamakla kalmaz, aynı zamanda sporcuların performansını da iyileştirir. Doğru malzeme ve ekipman temini, etkinliklerin kesintisiz bir şekilde sürdürülmesini, izleyicilerin memnuniyetini ve sporcuların güvenliğini sağlamaktadır. Bu açıdan tedarik zincirinin etkin bir şekilde yönetilmesi, spor tesislerinin uzun vadeli başarısını destekleyen önemli bir faktör haline gelmektedir (Drezner vd., 2024).

Spor tesislerinde tedarikçi ilişkileri, tesisin operasyonel başarısını doğrudan etkileyen önemli bir unsurdur. Spor tesislerinin ihtiyacı olan malzeme, ekipman, hizmet ve altyapı unsurlarının zamanında ve kaliteli bir şekilde temin edilmesi, güvenilir tedarikçilerle güçlü ve sürdürülebilir işbirlikleri kurarak mümkün olmaktadır (Sheffi, 2012). İyi bir tedarikçi ilişkileri yönetimi, yalnızca malzeme tedarikini değil, aynı zamanda hizmet kalitesini, maliyet yönetimini ve uzun vadeli sürdürülebilirliği de kapsamaktadır. Bu nedenle, tedarikçi ilişkilerinin etkin bir şekilde yönetilmesi, tesisin verimliliği için kritik öneme sahiptir (Emon vd., 2024). Tedarikçi ilişkilerinde öncelikli amaç, güvenilir ve kaliteli tedarikçilerle uzun vadeli işbirlikleri kurmaktır. Spor tesisleri, ihtiyaçlarına göre en uygun tedarikçileri belirlerken, malzeme kalitesinin yanı sıra teslimat süreleri, fiyat politikaları ve müşteri hizmetleri gibi faktörleri de göz önünde bulundurmaktadır. Ayrıca, tedarikçilerin sektörel deneyimi ve geçmiş performansları da değerlendirilir. Bu

seçim, tesisin ihtiyaçlarına en uygun malzeme ve hizmetlerin temin edilmesini sağlayarak etkinliklerde herhangi bir aksaklık yaşanma olasılığını minimize etmektedir (Schwarz vd., 2016).

Tedarikçi ilişkilerinin yönetimi, sadece malzeme teminiyle sınırlı değildir; aynı zamanda hizmet sağlayıcılarıyla da güçlü işbirlikleri kurmayı gerektirir. Özellikle güvenlik, temizlik, yiyecek-içecek hizmetleri ve bakım gibi alanlarda dış kaynak kullanımı yaygındır. Bu hizmetlerin etkin bir şekilde sunulabilmesi için tedarikçilerle açık iletişim ve işbirliği önemlidir. Ayrıca, bu tür hizmetlerin sürekliliği ve kalitesi, spor tesisinin genel işleyişi ve müşteri memnuniyeti üzerinde doğrudan bir etki yaratmaktadır (Moeller vd., 2006).

Tedarikçi ilişkilerinde güven, her iki taraf için de uzun vadeli başarıyı getirir. Sürekli ve düzenli iletişim, sorunların hızlıca çözülmesini sağlamaktadır (Sahay, 2003). Tedarikçilerle yapılan anlaşmalarda esneklik de önemlidir. Örneğin, herhangi bir acil durum veya yoğun etkinlik dönemlerinde, tedarikçilerin hızlı bir şekilde adapte olabilmesi, tesisin aksamadan çalışmasını sağlamanın yanı sıra tedarikçilerin zamanında ve eksiksiz teslimat yapmasına yol açarak tesisin faaliyetlerini kesintiye uğramasına engel olmaktadır (Üstündağ ve Urgan, 2020). Bunun yanı sıra, tedarikçi ilişkilerinin şeffaflık ve karşılıklı güven üzerine kurulması, her iki taraf için de fayda sağlamaktadır. Fiyatlandırma, teslimat süreleri, kalite standartları gibi konularda açık ve net anlaşmalar yapılarak, herhangi bir yanlış anlamamanın önüne geçilmektedir. Tedarikçilerle yapılan sözleşmelerde, kalite kontrol süreçleri, teslimat takvimleri ve garanti şartları gibi önemli hususlar belirlenmeli ve her iki tarafın sorumlulukları net bir şekilde tanımlanmalıdır (Sjoerdsma ve van Wee, 2015).

Sürdürülebilirlik ve çevre dostu uygulamalar, modern tedarikçi ilişkilerinde giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Spor tesisleri, çevreye duyarlı tedarikçilerle işbirliği yaparak, geri dönüştürülebilir malzemelerin temini, enerji verimli ekipmanlar kullanımı ve sürdürülebilir üretim süreçlerinin

desteklenmesi gibi hedeflere ulaşabilir. Bu tür tedarikçi ilişkileri, tesisin çevresel etkilerini azaltmanın yanı sıra, toplumsal sorumluluklarını yerine getirmesine de katkı sunmaktadır (Adesanya vd., 2020; Özdemir, 2024). Spor tesislerinde tedarikçi ilişkilerinin etkin bir şekilde yönetilmesi, operasyonel verimliliğin artırılmasında, maliyetlerin optimize edilmesinde ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Güvenilir ve uzun vadeli işbirlikleri kurmak, tesisin ihtiyaçlarına uygun malzeme ve hizmetlerin zamanında temin edilmesi, sürdürülebilirlik ve kalite gibi faktörlerle desteklendiğinde, spor tesisleri başarılı ve sürdürülebilir bir şekilde faaliyet gösterebileceği anlamı taşımaktadır (Sahay, 2003).

Dağıtım ve nakliye stratejileri

Dağıtım ve nakliye stratejilerinin temel amacı, malzeme ve ekipmanların zamanında ve güvenli bir şekilde ihtiyaç duyulan alana ulaştırılmasıdır. Bu süreç, spor tesislerinde farklı aşamalarda gerçekleşmektedir. Etkinlikler öncesinde, kullanılan ekipmanların doğru alana taşınması, sporcuların, seyircilerin ve organizatörlerin ihtiyaçlarını karşılamak için kritik bir rol oynamaktadır (Schwarz vd., 2015). İyi bir nakliye planı, malzemelerin her zaman erişilebilir ve kullanıma hazır olmasını garanti etmektedir. Bu aşama, taşıma sırasında ekipmanların zarar görmesini engellemek için dikkatli bir paketleme ve taşıma süreci gerektirmektedir. Ayrıca, nakliye araçlarının uygun kapasiteye sahip olması ve yol şartlarına göre doğru güzergahın seçilmesi de önemli unsurlar arasında görülmektedir (Waters, 2011). Nakliye stratejilerinde önemli bir diğer faktör, lojistik yönetimidir. Malzeme ve ekipmanların envanterinin sürekli takip edilmesi ve ihtiyaç duyulacak malzemelerin önceden tedarik edilmesi, etkinlik öncesinde herhangi bir eksikliğin önüne geçilmesine yardımcı olmaktadır. Dağıtım sırasında, stokların yönetilmesi ve doğru depolama alanlarının belirlenmesi, ekipmanların hızlıca erişilebilir olmasını zemin hazırlamaktadır (Sum vd.,

2001). Spor tesislerinde, bu tür lojistik süreçlerin dijital araçlar ve yazılımlar aracılığıyla takip edilmesi, iş süreçlerini daha verimli hale getirmektedir (Kirchmer, 2017). Spor tesislerinde dağıtım ve nakliye süreçlerinde esneklik de önemlidir. Özellikle büyük etkinliklerde, malzeme ve ekipman talepleri öngörülemez olabilir. Bu nedenle, nakliye ve dağıtım stratejileri, ani değişimlere veya acil taleplere hızla adapte olabilecek şekilde tasarlanmalıdır. Etkinlik sırasında herhangi bir aksaklık yaşanması durumunda, hızlı çözüm üretme yeteneği, organizasyonun başarısını doğrudan etkilemektedir (Paul, 2023).

Spor tesislerinde dağıtım ve nakliye stratejilerinin önemli bir parçası olan ulaşım planlaması, malzeme ve ekipmanların zamanında ve güvenli bir şekilde belirlenen hedef noktalara ulaştırılmasını sağlamak için kritik bir rol oynamaktadır (Ivanova, 2017). Etkin bir ulaşım planlaması, tesisin operasyonel verimliliğini artırır, etkinliklerin sorunsuz bir şekilde düzenlenmesini temin ederek maliyetleri elverişli hale getirmektedir. Bu süreç, taşıma işlemlerinin düzgün bir şekilde gerçekleşmesi için dikkatli bir koordinasyon ve strateji gerektirmektedir (Gubbins, 2002).

Ulaşım planlaması, öncelikle taşıma araçlarının doğru seçilmesiyle başlamaktadır. Her tür malzeme veya ekipman, taşıma için uygun araca ihtiyaç duymaktadır (Meneguetta vd., 2018). Bu nedenle, spor tesislerinde kullanılan malzemelerin büyüklüğü, ağırlığı ve hassasiyetine göre taşıma araçları belirlenmektedir. Örneğin, ağır antrenman ekipmanları, özel taşıma araçları veya forkliftler gerektirirken, küçük ve hassas ekipmanlar için daha dikkatli ve güvenli taşıma yöntemleri uygulanmaktadır. Ayrıca, taşıma araçlarının yeterli kapasiteye sahip olması ve güvenlik standartlarına uygun olması da önem bir yer tutmaktadır (Ross ve Ross, 2015).

Ulaşım planlamasında bir diğer önemli unsur, güzergah seçimidir. Taşıma sırasında en verimli rotanın belirlenmesi, zaman ve maliyet açısından tasarruf sağlamaktadır. Özellikle

büyük etkinlikler için malzeme ve ekipmanların taşınması sırasında, trafikten kaçınmak, yol koşullarını göz önünde bulundurmak ve zamanında teslimat yapılabilmesi için en uygun yollar seçilmelidir (Sarkar vd., 2017). Ulaşım rotalarının önceden planlanması, olası trafik sıkışıklıkları veya yol çalışmaları gibi engellerin önceden tespit edilip, alternatif yolların belirlenmesine olanak tanıyarak teslimatların aksaksız ve zamanında yapılmasını garanti etmektedir (Fiosina vd., 2013).

Bir başka önemli faktör ise taşıma zamanlamasıdır. Etkinlikler veya tesisin günlük operasyonları göz önünde bulundurularak, malzemelerin en uygun zamanda taşınması sağlanmalıdır (Benson ve Whitehead, 2013). Malzeme taşıma işlemleri, etkinlik öncesinde veya sırasında aksamamalı, herhangi bir aksilik yaşanmamalıdır. Özellikle büyük etkinliklerde, taşıma işlemleri için önceden belirlenen zaman dilimlerinde hareket edilmesi, tüm süreçlerin verimli bir şekilde işlenmesine yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda, taşıma sırasında herhangi bir malzemenin kaybolmaması veya zarar görmemesi için taşıma araçlarının güvenliği de sağlanmalıdır (Rushton vd., 2022). Spor tesislerinde ulaşım planlaması, sadece malzeme ve ekipmanların taşıma sürecini değil, tüm operasyonel işleyişi etkileyen bir faktördür. Doğru taşıma araçlarının seçilmesi, en verimli güzergahların belirlenmesi, taşıma zamanlaması ve esneklik gibi unsurlar, etkinliklerin kesintisiz ve başarılı bir şekilde yürütülmesi için kritik öneme sahiptir. İyi planlanmış bir ulaşım stratejisi, spor tesisinin operasyonel verimliliğini artırarak uzun vadede maliyetlerin kontrol edilmesini sağlamaktadır (Schwarz vd., 2015).

Spor tesislerinde olaylar için lojistik desteği, etkinliklerin düzenli ve sorunsuz bir şekilde gerçekleşmesini sağlamak için temel bir rol oynamaktadır (Greenwell vd., 2024). Büyük spor organizasyonları, turnuvalar veya konser gibi etkinliklerde, lojistik desteğin doğru bir şekilde planlanması ve yönetilmesi, hem etkinliklerin başarısını hem de izleyici ve katılımcı memnuniyetini doğrudan etkiler. Bu süreç, etkinlik öncesinde,

sırasında ve sonrasında tüm malzeme ve ekipmanların zamanında ve güvenli bir şekilde taşınmasını, dağıtılmasını ve gerektiğinde depolanmasını kapsamaktadır (Rushton vd., 2022).

Olaylar için lojistik destek, etkinliklerin gereksinimlerine göre özelleştirilmiş bir planlama süreci gerektirir. Her etkinlik farklı ihtiyaçlar doğurur; örneğin, bir futbol maçı ile bir konserin lojistik ihtiyaçları birbirinden farklıdır (Bowdin vd., 2023). Etkinliğin büyüklüğü, katılımcı sayısı, kullanılan ekipmanlar ve malzemelerin türü, taşıma araçlarının kapasitesini ve zamanlamasını belirlemektedir. Bu nedenle, lojistik desteği planlarken, etkinliklerin her aşaması için ayrıntılı bir analiz yapılmalı ve her adımın önceden belirlenmiş bir plana göre uygulanması sağlanmalıdır (Allen vd., 2022).

Etkinlik öncesinde, gerekli malzeme ve ekipmanların zamanında temin edilmesi ve doğru yerlere dağıtılması gerekmektedir. Örneğin, sahaların kurulumu, ses ve ışık sistemlerinin yerleştirilmesi, güvenlik önlemlerinin alınması ve seyirci alanlarının düzenlenmesi gibi işlemler lojistik desteğin bir parçasıdır (Silvers, 2012). Tüm bu süreçlerin koordineli bir şekilde yürütülmesi, etkinliğin zamanında başlamasını ve aksamadan sürmesini sağlamaktadır. Ayrıca, taşıma sırasında ekipmanların zarar görmemesi için doğru paketleme yöntemleri ve taşıma araçları kullanılarak, her türlü malzemenin güvenli bir şekilde taşınması sağlanmalıdır. Etkinlik sırasında, lojistik destek daha da önem kazanmaktadır. Etkinlik esnasında, malzeme ve ekipmanların hızlı bir şekilde ihtiyaca göre yer değiştirilmesi gerekebilir. Ayrıca, seyircilerin ve katılımcıların talepleri doğrultusunda yiyecek-içecek servisi, güvenlik önlemleri, sağlık hizmetleri gibi desteklerin hızlı ve etkin bir şekilde sağlanması gerekmektedir. Bu aşamada, lojistik ekibi etkin bir şekilde organize edilmeli, acil durumlar için hazırlıklı olunmalı ve her türlü aksaklık anında çözüme kavuşturulmalıdır (Iromuanya vd., 2013). Etkinlik sonrası lojistik destek, etkinliğin başarısı için kritik öneme sahiptir. Etkinlik tamamlandıktan sonra, kullanılan

ekipmanların ve malzemelerin toplaması, depolanması ve gelecekteki etkinlikler için hazırlanması gereklidir. Aynı zamanda, çevre düzenlemeleri ve temizlik hizmetlerinin de lojistik desteğin bir parçası olduğunu unutmamak gerekir. Etkinlik sonrası yapılan bu işlemler, tesisin hızlı bir şekilde bir sonraki etkinliğe hazırlıklı olmasını sağlamakla birlikte etkinlik öncesi, sırasında ve sonrasında yapılacak doğru planlama, etkili koordinasyon ve esneklik, lojistik süreçlerin başarılı bir şekilde yönetilmesi anlamına gelmektedir. Bu da hem katılımcılar hem de izleyiciler için unutulmaz bir deneyim sunarak spor tesisinin etkinlik düzenleme kapasitesini artırmaktadır (Rubenstein vd., 2015).

Depolama ve envanter yönetimi

Lojistik yönetiminin önemli unsurlarından biri olan depolama ve envanter yönetimi, spor tesislerinin tesisin sürdürülebilirliğini ve verimliliğini sağlamak adına birbirini tamamlayıcı özelliklere sahiptir. Depolama, spor tesislerinde kullanılan malzemelerin ve ekipmanların doğru bir şekilde yerleştirilmesi ve saklanması sürecini kapsamaktadır (Grant vd., 2017). Spor tesislerinde envanterdeki her bir ürünün, ekipmanın ve malzemenin belirli bir düzen içinde saklanması, hem güvenlik hem de erişilebilirlik açısından önemlidir. Spor salonlarında, stadyumlarda ya da diğer açık alanlarda kullanılan malzemelerin, doğru koşullarda muhafaza edilmesi gerekmektedir (Schwarz vd., 2016). Örneğin, halı saha ekipmanları, basketbol topu gibi spor malzemeleri, belirli sıcaklık ve nem koşullarında saklanmalı, düzenli aralıklarla bakım ve temizliği yapılmalıdır. Ayrıca, tesisin büyüklüğüne ve sunduğu hizmetlere göre, bu malzemelerin depolanması için yeterli alan ayrılmalı ve depo alanları, kullanıcıların kolayca erişebileceği şekilde tasarlanmalıdır (Yu ve Duan, 2021).

Envanter yönetimi ise, spor tesislerinde kullanılan malzemelerin, ekipmanların ve sarf malzemelerinin düzenli olarak izlenmesi, takip edilmesi ve tedarik edilmesi sürecidir. Etkili bir envanter yönetimi, tesisin faaliyetlerinin aksamadan

devam etmesini sağlamaktadır (Schwarz vd., 2015). Spor salonunda veya sahada kullanılan malzemelerin eksikliği, organizasyonel zorluklara yol açabilir ve hizmet kalitesini olumsuz yönde etkileyebilir. Bu nedenle, tesis yöneticileri, envanterdeki her bir ürünün durumunu düzenli olarak kontrol etmeli ve stok seviyelerini takip etmelidir. Envanterdeki ürünlerin azalma seviyeleri, bakım veya onarım gereksinimleri gibi durumlar dikkatlice izlenmeli ve ihtiyaç duyulduğunda yeniden sipariş verilmelidir (Greenwell vd., 2024). Envanter yönetiminin verimli olması için, doğru bir yazılım ve teknoloji kullanımı önemlidir. Günümüzde, envanter takibi için kullanılan yazılımlar, yöneticilerin stok seviyelerini, kullanım sıklığını ve envanterdeki malzemelerin durumu hakkında anlık bilgi sağlamaktadır (Rubel, 2021). Bu yazılımlar sayesinde, yöneticiler hangi ürünlerin stokta tükenmek üzere olduğunu görebilir ve buna göre önceden önlem alabilir. Ayrıca, bu tür sistemler, malzemelerin doğru şekilde kaydedilmesini ve raporlanmasını sağlayarak yanlışlıkla yapılan envanter hataları veya kayıplar en aza indirilebilmektedir (Madamidola vd., 2024).

Depolama ve envanter yönetimi arasındaki bağlantı da göz ardı edilmemelidir. Etkili bir depolama planı, envanterin düzenli bir şekilde yönetilmesine yardımcı olmaktadır. Depolama alanları, envanterin doğru şekilde kategorize edilmesi ve her bir malzemenin izlenebilirliği için yeterli alan ve erişim kolaylığı sağlayacak şekilde tasarlanmalıdır (Lee ve Özer, 2007). Ayrıca, malzemelerin kullanım sıklığına göre depolama alanları optimize edilebilir. Örneğin, sık kullanılan spor ekipmanları, depoda kolayca ulaşılabilir noktalarda tutulurken, daha az kullanılan veya sezonluk malzemeler daha uzak bölgelere yerleştirilebilir. Bu düzenleme, depo alanının verimli kullanımını sağlayarak operasyonel verimliliği artırmaktadır (Frazier, 1999).

Spor tesislerinde ekipman ve malzeme depolama, tesisin verimli çalışması ve malzemelerin uzun ömürlü olması açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu tür tesislerde, kullanılan

ekipmanlar genellikle farklı branşlara göre çeşitlenir ve her tür ekipman için ayrı bir depolama çözümü gereklidir (Mull vd., 2009). Etkili bir depolama sistemi, yalnızca malzemelerin korunmasını sağlamakla kalmaz, aynı zamanda depolama alanının daha verimli kullanılmasına olanak tanır ve sporcuların, antrenörlerin hızlıca gerekli malzemelere ulaşmasını sağlamaktadır (Fried ve Kastel, 2020). Ekipmanların düzenli ve güvenli bir şekilde depolanması, hem malzeme kayıplarını önler hem de tesisin genel düzenini sağlar. Depolama alanları, malzemelerin türüne göre özelleştirilmiş raflar, dolaplar veya askılıklar ile donatılabilir. Örneğin, büyük ve ağır malzemeler, spor salonlarının dış alanlarında veya depolama odalarının geniş köşelerinde yer alırken, daha küçük eşyalar (toplar, ayakkabılar, giysiler gibi) kolay erişilebilen daha merkezi alanlarda depolanabilir. Ayrıca, her ekipmanın etiketlenmesi ve sistemli bir şekilde sıralanması, aradığınız malzemenin hızla bulunmasına yardımcı olmaktadır (Balloffet ve Hille, 2005). Özellikle sporcuların sıklıkla kullandığı ekipmanlar, kullanım sıklığına göre yerleştirilmelidir. Toplar, antrenman setleri, fitness malzemeleri gibi sık kullanılan eşyalar ön planda ve kolay erişilebilir yerlerde olmalıdır. Büyük eşyalar, genellikle daha az sıklıkla kullanılacağı için daha uzak noktalarda depolanabilir (Jin ve Lee, 2022). Depolama alanları, aynı zamanda malzemelerin zarar görmemesi için uygun koşullarda düzenlenmelidir. Nem, toz ve aşırı sıcak gibi dış etkenler ekipmanların kalitesini bozabilir, bu yüzden depolama alanının hava koşullarına uygun şekilde düzenlenmesi önemlidir (Kaminski vd., 2013).

Spor tesislerinde depolama alanlarının güvenliği de göz ardı edilmemelidir. Ekipmanların çalınması veya kaybolması gibi durumların önüne geçebilmek için depolama alanlarının kilitli olması gerekebilir. Ayrıca, depolama alanının düzenli olarak kontrol edilmesi, malzemelerin durumu hakkında bilgi sahibi olunmasını sağlar ve kırık veya eskiyen ekipmanların hızlıca değiştirilmesini olanak tanımaktadır (Henderson, 2017). Spor ekipmanlarının bakımı da depolama süreciyle doğrudan

ilişkilidir. Depolama sırasında malzemelerin temizliği ve bakımının yapılması, ekipmanların kullanım ömrünü uzatır ve performanslarını korur. Örneğin, futbol toplarının düzgün bir şekilde şişirilmesi, basketbol potalarının her zaman düzgün ayarlarla saklanması gibi basit önlemler, tesisin ekipmanlarının uzun süre verimli bir şekilde kullanılmasına yardımcı olmaktadır (Walker, 1993). Özetle, spor tesislerinde ekipman ve malzeme depolama, organizasyonun verimliliğini doğrudan etkileyen bir unsurdur. Depolama alanlarının planlanması, düzenli bakımı ve güvenliği, sporcuların ihtiyaç duyduğu malzemelere hızlıca erişebilmesini sağlarken, tesisin düzgün işleyişine katkı sunar. İyi organize edilmiş bir depolama sistemi, hem malzemelerin ömrünü uzatır hem de sporcuların daha iyi performans göstermelerine zemin hazırlamaktadır (Schwarz vd., 2016).

Spor tesislerinde envanter yönetimi, tesisin verimli bir şekilde çalışabilmesi için önemli bir unsurdur. Ekipmanların doğru bir şekilde izlenmesi, yönetilmesi ve kontrol edilmesi, hem sporcuların hem de antrenörlerin ihtiyaç duyduğu malzemelere kolayca erişebilmesini sağlamaktadır (Schwarz vd., 2015). Aynı zamanda, envanterin doğru bir şekilde izlenmesi, kayıpların önlenmesi ve bakım ihtiyacı olan malzemelerin zamanında fark edilmesi için kritik bir rol oynamaktadır (Mull vd., 2009). Envanter yönetiminin temel ilkelerinden biri, malzemelerin düzenli olarak sayılması ve kontrol edilmesidir. Bu işlem, hem malzeme kaybının önüne geçmek hem de eksik veya aşırı malzeme stoklarını tespit etmek için önemlidir. Depolama alanlarındaki her ekipman, belirli aralıklarla sayılmalı ve kayıtlara geçirilmelidir. Bu sayımlar, manuel olarak yapılabileceği gibi, dijital envanter sistemleri ile her malzemenin kullanım sıklığını, son kullanım tarihini ve genel durumunu takip etmek için oldukça etkili bir yöntemle desteklenebilir (Beggs vd., 2023). Envanter kontrolünün bir diğer önemli yönü, malzemelerin düzgün bir şekilde etiketlenmesidir. Etiketler, her ekipmanın türünü, kullanım amacını ve bakım durumunu belirtmektedir. Ayrıca,

malzeme sınıflandırması yaparak, her malzemenin doğru kategoride ve doğru alanda depolanmasını sağlamak, envanterin izlenebilirliğini artırır. Özellikle büyük spor tesislerinde, farklı branşlara ait ekipmanlar, belirli alanlara yerleştirilerek daha hızlı erişilebilirlik sağlayarak ihtiyaç duyulan malzemenin kolayca bulunmasına yol açmaktadır (Gopalakrishnan ve Haleem, 2015). Bir diğer kontrol yöntemi, malzemelerin kullanım süresine göre bakım ve yenileme planlamasıdır. Bazı ekipmanlar, sık kullanılan ve hızlı aşınan malzemelerdir. Bu malzemeler, belirli bir süre sonra yıpranmış olabilir ve performansını kaybetmiş olabilir. Bu tür ekipmanların düzenli bakımları yapılmalı ve gerekirse yenileri ile değiştirilmelidir. Tesisin genel işleyişi açısından bu tür bakım planları, malzeme kayıplarını önlemeye yardımcı olarak ekipmanların her zaman iyi durumda olmasını sağlamaktadır (Duffuaa vd., 1999). Ayrıca, malzeme tüketimi ile ilgili bir takip sistemi oluşturulması, envanter yönetimini daha verimli hale getirebilir. Özellikle büyük spor tesislerinde, belirli malzemelerin tüketim hızları, gelecekteki ihtiyaçları tahmin etmek açısından önemlidir. Bu tahminler, stokların doğru bir şekilde yönetilmesini sağlayarak eksik malzeme durumunun önüne geçmektedir. Envanter kontrolünü sağlayacak bir yazılım sistemi kullanmak, stok seviyelerini, malzeme tüketimini ve bakım gereksinimlerini anlık olarak izlemeyi mümkün kılmaktadır (Judijanto, 2024).

Envanter yönetiminin bir diğer boyutu ise güvenlidir. Depolama alanlarına giriş, yalnızca yetkilendirilmiş personelle sınırlı olmalıdır. Bu, hem ekipmanların güvenliğini sağlar hem de kayıpları minimize eder. Ayrıca, personelin malzemelere zarar vermemesi için gerekli eğitimlerin verilmesi önemlidir (Muller, 2019). Ek olarak, spor tesislerinde envanter ve kontrol yöntemleri, tesisin düzgün çalışabilmesi için kritik öneme sahiptir. Düzenli envanter sayımları, dijital izleme sistemleri, malzeme bakım planları ve güvenlik önlemleri, envanterin etkin bir şekilde yönetilmesini sağlar. Bu yöntemler, sporcuların ve antrenörlerin ihtiyaç duyduğu ekipmanları

zamanında ve eksiksiz bir şekilde temin etmelerini sağlarken, tesisin maliyetlerini de optimize etmektedir (Grant vd., 2017).

SPOR TESİSLERİNİN OPERASYONEL YÖNETİMİ

Sürekli iyileştirme ve süreç yönetimi

Spor tesislerinin operasyonel yönetimi, her birimin verimli bir şekilde çalışmasını sağlamak, sporcuların ihtiyaçlarını karşılamak ve tesisin genel performansını artırmak için kritik bir rol oynamaktadır (Schwarz vd., 2015). Bu yönetim sürecinde, “sürekli iyileştirme” ve “süreç yönetimi” gibi iki temel unsur, tesisin başarısı için belirleyici faktörlerdir (Greenwell vd., 2024). Sürekli iyileştirme, tesisin her alanda gelişim sağlamak için mevcut durumunu değerlendirme ve iyileştirme adımları atma sürecini ifade ederken, süreç yönetimi ise tüm operasyonel süreçlerin planlanması, izlenmesi ve optimize edilmesi sürecini kapsamaktadır. Bu iki kavram, spor tesislerinin etkin bir şekilde yönetilmesi için birbirini tamamlayan ve destekleyen unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Fried ve Kastel, 2020).

Sürekli iyileştirme, genellikle küçük ama sürekli yapılan değişikliklerle büyük iyileşmelerin sağlandığı bir yaklaşımdır. Spor tesislerinde bu yaklaşım, her süreçte mükemmelliği arayarak daha verimli ve etkili bir işletme modeli yaratmayı amaçlamaktadır (Papaioannou vd., 2014). Tesislerin faaliyetleri, sporcuların performansından, antrenman alanlarının düzenine, ekipman bakımına kadar geniş bir yelpazeye yayılmaktadır. Her bir süreç, zamanla daha iyiye gitmesi için analiz edilir ve eksiklikler belirlenerek bu eksiklikleri giderecek çözümler uygulanmaktadır (Voelpel vd., 2024). Bu, yalnızca tesisin operasyonel işleyişini değil, aynı zamanda kullanıcı memnuniyetini de artırır. Sürekli iyileştirme, “Kaizen” felsefesine dayalı bir yaklaşımı benimseyerek, her departmanın katılımını teşvik etmektedir. Bu sayede, çalışanlar yalnızca kendilerine verilen görevleri yerine getirmekle kalmaz, aynı zamanda süreçleri daha verimli hale getirmek için önerilerde bulunmaktadır (Alvarado-Ramírez vd., 2018).

Sürekli iyileştirme sürecinde, geri bildirim mekanizmalarının etkin bir şekilde kullanılması önemlidir. Sporcular, antrenörler ve tesis çalışanları, süreçlerin nasıl iyileştirilebileceğine dair değerli bilgiler sunabilmektedir (Gilbert, 2016). Tesis yöneticilerinin bu geri bildirimleri düzenli olarak alması ve değerlendirmesi, iyileştirme fırsatlarını belirlemek için gereklidir. Ayrıca, herhangi bir iyileştirme süreci sadece başarılarla değil, başarısızlıklarla da beslenmektedir. Yapılan hatalar ve eksiklikler, daha sağlam bir sistemin oluşturulması için fırsatlar yaratmaktadır (Reade vd., 2008).

Süreç yönetimi, tesisin tüm operasyonel süreçlerinin düzenli bir şekilde planlanması, izlenmesi ve optimize edilmesini sağlayan bir yaklaşımdır (Dumas vd., 2018). Spor tesislerinde süreç yönetimi, sadece günlük faaliyetlerin düzenli bir şekilde yapılması değil, aynı zamanda tesisin uzun vadeli hedeflerine ulaşmasını sağlayacak stratejik planların uygulanmasıdır (Schwarz vd., 2016). Süreç yönetiminin temel amacı, iş akışlarının düzenli, verimli ve sürdürülebilir olmasını sağlamaktır. Bu da, tüm süreçlerin belirli standartlara uygun olarak yürütülmesi ve her adımın izlenebilir olmasıyla mümkündür (Burlton, 2001).

Süreç yönetiminin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için öncelikle mevcut süreçlerin haritalanması gerekir. Her bir operasyonel faaliyet, adım adım analiz edilerek belirli bir düzene konulmalıdır. Bu süreç, tesisin hangi alanlarında verimlilik artırılabilirliğini göstermektedir (Schwarz vd., 2016). Örneğin, antrenman programlarının düzenlenmesi, spor ekipmanlarının bakımı, malzeme talepleri, güvenlik protokollerinin uygulanması ve temizlik süreçleri gibi farklı alanlarda süreç yönetimi uygulamaları yapılabilir. Bu süreçlerin izlenmesi ve ölçülmesi, hangi alanlarda darboğazlar oluştuğunu ve bu darboğazların nasıl aşılabileceğini anlamak için gereklidir (Greenwell vd., 2024).

Verimliliği artırmak amacıyla kullanılan bir diğer önemli araç, süreçlerin dijitalleştirilmesidir. Teknolojik gelişmeler

sayesinde, spor tesislerinin operasyonel süreçleri daha hızlı ve etkin bir şekilde yönetilebilir. Örneğin, envanter yönetimi, ekipman takibi, personel planlaması gibi işlemler yazılımlar aracılığıyla daha sistematik bir şekilde yapılabilir. Bu tür dijital araçlar, hataları en aza indirirken, aynı zamanda tüm sürecin izlenebilir olmasını sağlamaktadır (Ehnold vd., 2021).

Süreç yönetimi ve sürekli iyileştirme, birlikte çalışarak tesisin genel performansını optimize etmektedir. Süreçlerin sürekli izlenmesi ve düzenli olarak gözden geçirilmesi, verimlilikte büyük artışlar ortaya koymaktadır (Dumas vd., 2018). Sürekli iyileştirme ise, bu süreçlerin her zaman daha ileriye götürülmesi için fırsatlar oluşturmaktadır. Bu dinamik süreçler, spor tesislerinin yalnızca bugünkü değil, gelecekteki başarıları için de büyük önem taşımaktadır (Gilbert, 2016).

Bir spor tesisinde süreç yönetimi ve sürekli iyileştirme stratejilerinin başarısı, tüm personelin bu yaklaşımlara olan bağlılığına dayanmaktadır. Yönetim, bu stratejilerin tesisin her köşesine entegre edilmesi için çalışanları motive etmeli ve onlara gerekli kaynakları sağlamalıdır (Fried ve Kastel, 2020). Ayrıca, sürekli olarak değişen spor dünyasında, tesislerin hızla adapte olabilmesi, yenilikçi süreçlere açık olması gerekmektedir. Bu da, tesisin hem iç operasyonlarında hem de dışa dönük hizmetlerinde daha kaliteli ve profesyonel bir yönetim anlayışını desteklemektedir (Greenwell vd., 2024).

Kapasite planlaması

Spor tesislerinin operasyonel yönetiminde kapasite planlaması, bir tesisin kaynaklarını ve olanaklarını en verimli şekilde kullanabilmek için yapılan bir süreç olarak ifade edilmektedir (Atkin ve Brooks, 2021). Bu süreç, tesisin sunduğu hizmetlerin taleplerini karşılamak için gereken insan gücü, altyapı, ekipman ve diğer kaynakları doğru bir şekilde organize etmeyi amaçlamaktadır (Chelladurai ve Kim, 2022). Spor tesislerinde kapasite planlaması, tesisin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını analiz etmek ve bu ihtiyaçlara uygun çözümler geliştirmek için kritik öneme sahiptir. Hem

sporcuların hem de izleyicilerin beklentilerini karşılamak, aynı zamanda tesisin verimliliğini artırmak için etkili bir kapasite planlaması yapılması gereklidir (Piekarz, 2020).

Kapasite planlaması, genellikle tesisin kullanım kapasitesinin değerlendirilmesiyle başlamaktadır. Tesisin sunduğu hizmetlerin çeşitliliği, kapasite planlamasını doğrudan etkileyen faktörlerden biridir (Bichou, 2014). Bir spor salonunda, fitness merkezinden basketbol sahasına, yüzme havuzlarından antrenman alanlarına kadar pek çok farklı alan bulunabilir. Her bir alanın farklı kapasite gereksinimleri vardır ve bu gereksinimler doğru bir şekilde belirlenmelidir. Örneğin, yüzme havuzları belirli bir kapasiteye sahipken, fitness salonlarında ekipman sayısı, antrenman alanı ve personel sayısı gibi faktörler dikkate alınmalıdır. Bu tür her bir hizmetin talepleri, kapasite planlamasının temelini oluşturmaktadır (Bamford vd., 2015).

Kapasite planlamasında dikkat edilmesi gereken en önemli unsurlardan biri, zamanlama ve kullanım yoğunluğudur (Olhager vd., 2001). Spor tesisleri genellikle belirli saatlerde daha yoğun bir kullanım durumuna gelmektedir. Örneğin, sabah saatlerinde fitness salonları daha fazla talep alırken, akşam saatlerinde basketbol sahalarının kullanım oranı artabilir (Hallmann vd., 2012). Bu yoğunluklar, tesisin verimli bir şekilde işletilebilmesi için önceden tahmin edilmeli ve buna uygun bir planlama yapılmalıdır. Planlama sırasında, tesisin açık olduğu saatler, özellikle yoğun saatler belirlenmeli ve bu saatlere göre personel ve kaynak dağılımı yapılmalıdır (Schenk vd., 2009). Ayrıca, rezervasyon sistemlerinin etkin bir şekilde çalışması, sporcuların ve ziyaretçilerin taleplerine zamanında cevap verilmesini sağlamaktadır. Yoğun saatlerde, tesisin kapasitesinin aşılmaması için bu tür sistemlerin devreye girmesi büyük önem taşımaktadır (Schwarz vd., 2015).

Kapasite planlamasında bir diğer kritik alan, personel yönetimidir. Spor tesislerinde çalışan personel sayısı, tesisin kapasitesini doğrudan etkilemektedir (Fried ve Kastel, 2020).

Her spor alanı için uygun sayıda personel, güvenliği sağlamak, hizmet vermek ve tesisin düzenini korumak için gereklidir. Personel sayısının, tesisin işleyişine göre ayarlanması, kapasite planlamasında önemli bir rol oynamaktadır (Chelladurai, 2022). Ayrıca, personelin eğitim durumu ve uzmanlık alanları da göz önünde bulundurulmalıdır. Örneğin, yüzme havuzunda çalışan bir cankurtaranın eğitilmiş olması, güvenli bir ortamın sağlanması için gereklidir. Bu nedenle, personel kapasitesinin planlanması, tesisin genel kapasitesini destekleyecek şekilde yapılmalıdır. İyi bir personel planlaması, müşteri memnuniyetini artırırken, aynı zamanda çalışanların iş yükünü dengelemektedir (Schwarz vd., 2016).

Kapasite planlamasında ekipman yönetimi de oldukça önemlidir. Spor tesislerinde kullanılan ekipmanlar, tesisin kapasitesini belirleyen faktörlerden biridir (Mull vd., 2009). Fitness aletleri, basketbol potaları, tenis raketleri, yüzme ekipmanları gibi her türlü spor malzemesinin sayısı, türü ve durumu, tesisin kapasitesini doğrudan etkilemektedir (Fried ve Kastel, 2020). Ekipmanların düzenli bakımı, onarımı ve yenilenmesi, tesisin sürekli olarak yüksek kaliteli hizmet sunabilmesi için gereklidir. Bu nedenle, ekipman envanterinin doğru bir şekilde izlenmesi ve gerekli periyotlarla bakımlarının yapılması, kapasite planlamasının önemli bir parçasıdır. Ekipman talepleri analiz edilerek, hangi ekipmanların yoğun kullanıldığı belirlenmeli ve gerekirse bu ekipmanların sayısı artırılmalıdır. Ayrıca, düşük talep gören ekipmanların depolama alanlarına yerleştirilmesi, tesisin genel işleyişini daha verimli hale getirmektedir (Moblely, 2011). Bunların yanı sıra, tesisin altyapı kapasitesi de kapasite planlamasında göz önünde bulundurulmalıdır. Altyapı, tesisin enerji tüketimi, su yönetimi, ısıtma ve soğutma sistemleri, aydınlatma gibi unsurları içermektedir. Bu unsurlar, tesisin verimli bir şekilde çalışabilmesi için önemlidir. Altyapının kapasitesi, yoğun kullanım saatlerinde dahi tesisin düzgün bir şekilde işleyebilmesi için yeterli olmalıdır (Calvillo vd., 2016). Ayrıca, tesisin çevresel etkileri de dikkate alınarak, enerji ve su

tasarrufu sağlanacak şekilde kapasite planlaması yapılmalıdır. Bu, hem işletme maliyetlerini düşürür hem de çevre dostu bir yaklaşım sergileyerek tesisin sürdürülebilirliğine katkı sunmaktadır (Jacobson ve Delucchi, 2011).

Tesisin kapasite kullanım oranlarının izlenmesi ve bu oranların analiz edilmesi, kapasite planlamasında önemli bir aşamadır. Kapasite kullanım oranları, tesisin hangi alanlarının daha fazla talep gördüğünü, hangi saatlerde yoğunluk yaşandığını ve hangi ekipmanların daha çok kullanıldığını göstermektedir. Bu veriler, tesis yöneticilerinin kapasiteyi daha iyi planlamalarına olanak tanımaktadır (Corrado ve Matthey, 1997). Ayrıca, kapasite kullanım oranları, tesisin genişleme ihtiyacı olup olmadığını da belirleyebilmektedir. Eğer kapasite kullanım oranları sürekli olarak yükseğe ve tesisin mevcut kapasitesi talebi karşılamıyorsa, tesisin genişletilmesi gerekebilir. Bu tür analizler, tesisin sürdürülebilirliğini ve uzun vadeli başarısını sağlamak için önem arz etmektedir (Georgiadis vd., 2005).

Kapasite planlaması, sadece mevcut durumu değil, gelecekteki ihtiyaçları da dikkate almalıdır. Spor dünyasında gelişen eğilimler, yeni spor dallarının popülerleşmesi veya mevcut sporların daha fazla talep görmesi gibi değişiklikler, kapasite planlamasını etkileyebilir. Örneğin, daha fazla insanın yoga veya pilates gibi fitness aktivitelerine ilgi göstermesi, bu tür alanların kapasitesinin artırılmasını gerektirebilir (Paul, 2023). Aynı şekilde, spor teknolojileri ve dijitalleşme de kapasite planlamasını etkileyen faktörlerdir. Bu nedenle, kapasite planlaması yaparken yalnızca mevcut talep değil, gelecekteki talepler de öngörülmesi ve buna göre stratejiler geliştirilmelidir (Nuriddinov, 2023).

Spor tesislerinin operasyonel yönetiminde kapasite planlaması, tesisin verimli çalışmasını sağlamak ve tüm kaynakları en iyi şekilde kullanmak için kritik bir öneme sahiptir (Fried ve Kastel, 2020). Personel, ekipman, altyapı ve zamanlama gibi faktörlerin doğru bir şekilde yönetilmesi, tesisin

operasyonel verimliliğini artırırken, müşteri memnuniyetini de pozitif etkilemektedir. Tesisin kapasitesinin doğru bir şekilde planlanması, gelecekteki taleplere uyum sağlanmasını kolaylaştırır ve sürdürülebilir bir işletme modelinin temelini atmaktadır (Schwarz vd., 2015).

Kalite yönetimi

Spor tesislerinin operasyonel yönetiminde kalite yönetimi, müşteri memnuniyetini sağlamak ve tesisin uzun vadeli başarısını sürdürülebilir kılmak için kritik bir rol oynamaktadır. Kalite yönetimi, tesisin sunduğu hizmetlerin, sağlanan spor ortamlarının ve kullanılan ekipmanların sürekli olarak yüksek standartlarda olmasını temin etmektedir (Hock vd., 2010). Bu süreç, spor tesislerinin her alanında müşteri beklentilerini karşılamak ve aşmak, tesisin işleyişini verimli kılmak, personel becerilerini geliştirmek ve her türlü hizmeti optimize etmek için gerekli adımların atılmasını içermektedir (Lee, 2017).

Kalite yönetiminin temel amacı, kullanıcıların beklentilerine en uygun şekilde yanıt veren, güvenli, temiz, erişilebilir ve verimli bir spor ortamı yaratmaktır. Spor tesisleri, farklı hizmetler sunan çok yönlü işletmelerdir. Fitness salonlarından yüzme havuzlarına, basketbol sahalarından tenis kortlarına kadar geniş bir yelpazede hizmet vermektedir (Chelladurai, 2022). Bu nedenle, her alan için farklı kalite standartları belirlenmeli ve bu standartlara sadık kalınmalıdır. Kalite yönetimi, spor tesislerinin sadece fiziksel altyapısını değil, aynı zamanda müşteri hizmetlerini, personel eğitimini ve tesisin sürdürülebilirliğini de kapsamaktadır (Álvarez-García vd., 2019).

Bir spor tesisinde kalite yönetimi, genellikle müşteri memnuniyeti ile doğrudan ilişkilidir. Müşteriler, tesisin sunduğu hizmetlerden, kullanılan ekipmanlardan, temizlikten, çalışanların tutumlarından ve tesisin genel atmosferinden memnun olduklarında, tesisin kaliteli hizmet sunduğuna inanmaktadır (Thamnopoulos vd., 2012). Bu nedenle, kalite yönetiminin ilk adımı, müşteri beklentilerini doğru bir şekilde

analiz etmek ve bu beklentileri karşılayacak bir strateji geliştirmektir. Tesis yöneticileri, sporcular, antrenörler ve diğer ziyaretçiler ile yapılan geri bildirimler doğrultusunda, hizmetlerin hangi alanlarında eksiklikler olduğunu belirleyerek bu eksiklikleri gidermek için sürekli iyileştirme adımları atmalıdır (Liu vd., 2009).

Kalite yönetimi, aynı zamanda iş süreçlerinin izlenmesi, ölçülmesi ve optimize edilmesini içermektedir. Bir spor tesisinin etkin bir şekilde yönetilebilmesi için tüm operasyonel süreçlerin düzenli bir şekilde izlenmesi gerekmektedir. Örneğin, bir fitness salonundaki ekipmanların bakımı, antrenman programlarının düzenlenmesi, temizlik hizmetlerinin yürütülmesi ve güvenlik önlemlerinin alınması gibi faaliyetler, sürekli olarak gözden geçirilmelidir (Greenwell vd., 2024). Bu süreçlerin her biri, tesisin genel kalitesini etkileyen unsurlar arasında yer alır. Tesisin çeşitli alanlarında sağlanan hizmetlerin sürekliliği ve verimliliği, müşterilerin memnuniyetini doğrudan etkilemektedir (Glebova, 2024).

Kalite yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için belirli kalite standartlarının oluşturulması ve bu standartların sürekli olarak takip edilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Kalite standartları, genellikle tesisin hizmet kalitesini, personel eğitimini, ekipman bakımını, temizlik ve güvenlik önlemlerini kapsamaktadır. Bu standartlar, tesisin her alanında eşit derecede uygulanmalı ve her personel tarafından bilinmeli ve izlenmelidir (Seetharaman vd., 2006). Kalite yönetiminde, ISO 9001 gibi uluslararası kalite standartları da önemli bir yer tutmaktadır. Bu tür standartlar, tesisin dünya genelindeki en iyi uygulamaları takip etmesini sağlar ve müşteri memnuniyetini artırmaktadır (Tomic ve Spasojevic Brkic, 2019).

Bir spor tesisinde kalite yönetimi, sadece operasyonel süreçlerin izlenmesiyle sınırlı kalmaz. Aynı zamanda personel yönetimini de ele almaktadır. Personelin eğitimi, becerilerinin geliştirilmesi ve motivasyonu, hizmet kalitesini doğrudan etkileyen bir faktördür. Spor tesislerinde çalışan

personel, sporcularla doğrudan iletişimde olduğu için, onların memnuniyetini sağlamak adına önemlidir (Schwarz vd., 2015). Personelin, tesisin sunduğu hizmetleri en iyi şekilde sunabilmesi için belirli eğitim programlarına katılması gerekir. Örneğin, fitness eğitmenlerinin, yüzme eğitmenlerinin ve güvenlik personelinin, mesleki becerilerini geliştirmeleri, müşterilere daha kaliteli hizmet sunmalarına yardımcı olur. Ayrıca, personel arasında işbirliği ve iletişim, tesisin genel başarısını etkileyen faktörlerdendir. Kalite yönetimi kapsamında, personel içi eğitimler düzenlenmeli ve çalışanların motivasyonu sürekli olarak yüksek tutulmalıdır (Kirkpatrick ve Kirkpatrick, 2006).

Kalite yönetiminin bir diğer önemli bileşeni, ekipmanların yönetimidir. Spor tesislerinin sunduğu hizmetlerin kalitesi, kullanılan ekipmanın durumuna bağlıdır. Fitness makinelerinin düzenli bakımı, yüzme havuzlarındaki suyun temizliği, antrenman alanlarındaki spor malzemelerinin durumu gibi unsurlar, kalite yönetiminin kritik noktalarındandır (Fried ve Kastel, 2020). Bu ekipmanların bakımı ve onarımı, tesisin genel kalitesinin sürekliliğini beraberinde getirmektedir. Ekipmanların düzenli olarak bakımının yapılması ve ihtiyaç duyulduğunda yenilenmesi, müşterilerin güvenliğini ve memnuniyetini doğrudan katkı sunmaktadır. Ayrıca, ekipmanların kullanım sıklığı ve yoğunluğu, kapasite planlamasıyla birlikte belirlenmeli ve bu doğrultuda yönetilmelidir (Walker, 1993).

Kalite yönetimi, müşteri geri bildirimleri ve şikayetlerinin izlenmesiyle de yakından ilişkilidir. Spor tesislerinin hizmet kalitesini iyileştirmek için, müşteri şikayetlerinin doğru bir şekilde ele alınması gerekmektedir. Müşterilerden alınan geri bildirimler, tesisin güçlü yönlerini ve zayıf noktalarını belirlemek için kullanılmaktadır (Kim ve Kim, 1995). Şikayetlerin hızlı bir şekilde çözülmesi, müşteri memnuniyetini artırırken, tesisin itibarını da güçlendirmektedir. Ayrıca, müşteri geri bildirimleri, kalite yönetiminin sürekli iyileştirilmesi için önemli bir veri kaynağıdır. Bu geri bildirimler doğrultusunda

yapılan değişiklikler, tesisin genel hizmet kalitesinin artmasına yardımcı olmaktadır (Yoshida ve James, 2010).

Bir spor tesisinde kalite yönetimi, sadece müşteri memnuniyetini değil, aynı zamanda tesisin finansal başarısını da etkilemektedir. Kaliteli hizmet sunan tesisler, daha fazla müşteri çeker ve bu da dolaylı olarak tesisin gelirlerini artırmaktadır (Thamnopoulos vd., 2012). Müşteri memnuniyetinin yüksek olması, müşteri sadakatini artırır ve tesisin rekabet gücünü yükseltir. Ayrıca, yüksek kaliteli hizmet sunan tesisler, uzun vadede operasyonel verimliliklerini artırarak maliyetlerin düşürülmesine ve tesisin daha karlı hale gelmesine katkı sunmaktadır (Alvarado-Ramírez vd., 2018).

Kalite yönetimi, sürdürülebilirlik ile de yakından ilişkilidir. Bir spor tesisinin sürdürülebilir olması, yalnızca çevresel değil, aynı zamanda ekonomik ve sosyal sürdürülebilirliği de kapsamaktadır (Alshuwaikhat ve Abubakar, 2008). Çevre dostu uygulamalar, enerji tasarrufu, su verimliliği, atık yönetimi gibi konular kalite yönetimiyle entegre edilmelidir (Benromdhane, 2015). Bu tür sürdürülebilir uygulamalar, tesisin sadece çevreye olan etkisini azaltmakla kalmaz, aynı zamanda tesisin işletme maliyetlerini düşürür ve müşteri memnuniyetini artırmaktadır. Ayrıca, çevresel sorumluluk taşıyan tesisler, toplumda olumlu bir imaj oluşturarak daha fazla müşteri çekmektedir (Green vd., 2012).

SONUÇ

Spor tesislerinde lojistik ve operasyonel yönetim, tesisin her türlü hizmet ve operasyonunun verimli, düzenli ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlamak için kritik öneme sahiptir. Lojistik ve operasyonel yönetim arasındaki etkileşim, tesisin işleyişinin temel taşlarını oluşturmaktadır. Her iki alan da, tesisin içindeki kaynakların (insan, ekipman, altyapı, zaman) ve dış kaynakların (tedarikçiler, taşımacılık, malzeme tedariki) en verimli şekilde kullanılmasını hedeflemektedir. Bu bağlamda, spor tesislerinin operasyonel yönetiminde yapılan her türlü

iyileştirme, tesisin genel verimliliğini, müşteri memnuniyetini ve uzun vadeli başarısını doğrudan etkilemektedir.

Lojistik yönetimi, tesisin iç ve dış kaynaklarının etkili bir şekilde organize edilmesini içermektedir. Bu yönetim türü, spor tesislerinde kullanılan ekipmanlardan malzemelere, temizlik ürünlerinden spor gereçlerine kadar her türlü ihtiyacın tedarik edilmesini, depolanmasını ve doğru zamanda doğru yere ulaştırılmasını sağlamakla yükümlüdür. Lojistik, malzeme akışının kesintisiz ve düzenli bir şekilde sürdürülmesine yardımcı olmaktadır. Bu durum spor tesislerinde her türlü ekipmanın (fitness ekipmanları, basketbol topları, tenis raketleri vb.) bakımının yapılması, uygun şekilde depolanması, gerektiğinde onarılması ve kullanımına sunulması anlamına gelmektedir. Ayrıca, lojistik, tesisin çeşitli alanlarında kullanılan enerji, su ve diğer hizmetlerin düzenli bir şekilde sağlanması için gereken altyapıyı da kapsamaktadır. Doğru lojistik yönetimi, tesisin her alanındaki hizmetlerin aksaksız bir şekilde sürmesi anlamına gelmektedir.

Operasyonel yönetim ise, spor tesisinin günlük işleyişini yöneten, iş süreçlerini planlayan, izleyen ve geliştiren bir yönetim şeklidir. Bu süreç, personel yönetimini, müşteri ilişkilerini, hizmet kalitesini, ekipman yönetimini ve tüm kaynakların verimli bir şekilde kullanılması olarak ifade edilmektedir. Spor tesislerinde operasyonel yönetim, sadece müşteri hizmetlerini değil, aynı zamanda tesisin altyapısını da kapsamaktadır. Tesisin etkin bir şekilde çalışabilmesi için her türlü operasyonel faaliyet en ince ayrıntısına kadar planlanmalıdır. Bu da, çalışanların görev tanımlarının net bir şekilde belirlenmesi, müşteri şikayetlerinin doğru bir şekilde ele alınması, hizmetlerin kalitesinin sürekli olarak izlenmesi ve iyileştirilmesi gerektiği anlamına gelmektedir. Bu süreçlerin verimli yönetilmesi, tesisin sürekli gelişen ve değişen ihtiyaçlara hızlı bir şekilde adapte olmasına yol açmaktadır.

Lojistik ve operasyonel yönetimin entegre edilmesi, spor tesislerinin başarısına olumlu etkilediği belirtilmektedir.

Bu iki süreç arasındaki uyum, tesisin genel verimliliğini artırır. Örneğin, ekipman tedarikinde yaşanacak bir aksaklık, operasyonel süreçleri olumsuz etkileyebilir. Aynı şekilde, operasyonel süreçlerdeki bir eksiklik de lojistik akışını aksatabilir. Bu nedenle, her iki alanın uyumlu bir şekilde çalışması, tesisin kesintisiz hizmet sunmasını sağlamaktadır. Etkin lojistik yönetimi, operasyonel süreçlerin aksamadan devam etmesine olanak tanıırken, operasyonel yönetim de lojistik süreçlerin verimli ve hızlı bir şekilde işleyebilmesini mümkün kılmaktadır.

Bununla birlikte, lojistik ve operasyonel yönetim süreçlerinde yapılan yanlışlar veya aksaklıklar, tesisin maliyetlerini artırabilir. Ekipmanların gereksiz yere fazla sayıda tedarik edilmesi veya yanlış depolanması, hem fazla maliyet anlamına gelir hem de verimsiz bir kullanım alanı oluşturmaktadır. Ayrıca, operasyonel yönetimde eksiklikler, personel verimliliğini düşürür, hizmet kalitesini olumsuz etkiler ve müşteri memnuniyetsizliğine yol açar. Lojistik yönetimde hatalı yapılan bir planlama veya yanlış zamanda yapılan tedarikler, tesisin operasyonel süreçlerinin aksamasına ve dolayısıyla genel verimliliğin düşmesine neden olabilir. Bu yüzden her iki yönetim sürecinde de dikkatli planlama, düzenli takip ve sürekli iyileştirme adımlarının atılması gerekmektedir.

Spor tesislerinde lojistik ve operasyonel yönetimin etkin bir şekilde işleyebilmesi için, her iki sürecin de stratejik hedeflere uygun olması gerekmektedir. Tesis yöneticilerinin, her iki süreci de tesisin genel hedefleriyle uyumlu bir şekilde yönetmesi, uzun vadede başarılı sonuçlar doğurmaktadır. Bu hedefler arasında müşteri memnuniyetinin sağlanması, tesisin sürdürülebilirliğinin artırılması, maliyetlerin düşürülmesi ve kaynakların etkin bir şekilde kullanılması yer almaktadır. Ayrıca, tesis yöneticileri, bu süreçleri sürekli olarak gözden geçirmeli, müşteri geri bildirimlerini dikkate almalı ve operasyonel yönetimi buna göre şekillendirmelidir.

Spor tesislerinde lojistik ve operasyonel yönetimin optimize edilmesi, çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine de katkıda bulunmaktadır. Enerji ve su tüketimi gibi kaynakların verimli kullanılması, tesisin çevresel etkilerini azaltırken aynı zamanda işletme maliyetlerini de düşürmektedir. Verimli bir lojistik yönetimi, atıkların daha etkin bir şekilde yönetilmesine ve geri dönüşüm süreçlerinin hızlanmasına olanak tanımaktadır. Ayrıca, operasyonel süreçlerin sürekli iyileştirilmesi, tesisin çevreye olan etkilerini azaltacak şekilde şekillendirilebilir. Bu, tesisin hem çevresel hem de ekonomik sürdürülebilirliğini artırabilir.

Sonuç olarak, spor tesislerinde lojistik ve operasyonel yönetim, tesisin verimliliği, sürdürülebilirliği ve müşteri memnuniyeti için temel unsurlar arasında yer almaktadır. Her iki alan da birbirini tamamlayıcı nitelikte olup, tesisin genel başarısını artırmak için etkin bir şekilde yönetilmelidir. Tesis yöneticilerinin her iki süreç için de net hedefler belirlemesi, kaynakları verimli kullanması ve sürekli iyileştirme yapması, tesisin uzun vadeli başarısını garantileyen unsurlar arasında görülmektedir. Spor tesislerinde başarılı lojistik ve operasyonel yönetim, sadece günlük işleyişi iyileştirmekle kalmaz, aynı zamanda müşteri deneyimini de güçlendirir, maliyetleri düşürerek çevresel sürdürülebilirliği desteklemektedir.

KAYNAKÇA

- Adesanya, A., Yang, B., Bin Iqdara, F. W., & Yang, Y. (2020). Improving sustainability performance through supplier relationship management in the tobacco industry. *Supply Chain Management: An International Journal*, 25(4), 413-426.
- Allen, J., Harris, R., & Jago, L. (2022). *Festival & special event management*. John Wiley & Sons.
- Alshuwaikhat, H. M., & Abubakar, I. (2008). An integrated approach to achieving campus sustainability: assessment of the current campus environmental management practices. *Journal of cleaner production*, 16(16), 1777-1785.
- Alvarado-Ramírez, K. M., Pumisacho-Álvaro, V. H., Miguel-Davila, J. Á., & Suárez Barraza, M. F. (2018). Kaizen, a continuous improvement practice in organizations: a comparative study in companies from Mexico and Ecuador. *The TQM Journal*, 30(4), 255-268.
- Álvarez-García, J., González-Vázquez, E., Del Río-Rama, M. D. L. C., & Durán-Sánchez, A. (2019). Quality in customer service and its relationship with satisfaction: an innovation and competitiveness tool in sport and health centers. *International journal of environmental research and public health*, 16(20), 1-17.
- Atkin, B., & Brooks, A. (2021). *Total facility management*. John Wiley & Sons.
- Balloffet, N., & Hille, J. (2005). *Preservation and Conservation*. American Library Association. Search in.
- Bamford, D., Moxham, C., Kauppi, K., & Dehe, B. (2015). Going the distance: Sport operations management in the public and third sectors. In *Public Service Operations Management* (pp. 31-47). Routledge.
- Beggs, B. A., Mull, R. F., Renneisen, M., & Mulvaney, M. A. (2023). *Recreation Facility Management*. Human Kinetics.
- Benson, D., & Whitehead, G. (2013). *Transport and distribution: made simple*. Elsevier.
- Benromdhane, S. A. (2015). Energy efficiency through integrated environmental management. *Environmental Science and Pollution Research*, 22(1), 7973-7979.
- Bichou, K. (2014). *Port operations, planning and logistics*. CRC Press.
- Bowdin, G. A., Allen, J., Harris, R., Jago, L., O'toole, W., & McDonnell, I. (2023). *Events management*. Routledge.
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Cooper, M. B. (2013). *Supply chain logistics Management*. McGraw-Hill Education.
- Burlton, R. (2001). *Business process management: profiting from process*. Pearson Education.
- Calvillo, C. F., Sánchez-Miralles, A., & Villar, J. (2016). Energy management and planning in smart cities. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 55(1), 273-287.
- Christopher, M. (2016). *Logistics & supply chain management*. Pearson Education.
- Chase, R. B., & Jacobs, F. R. (2018). *Operations and supply chain management*. McGraw-Hill Education.

- Chelladurai, P., & Kim, A. C. H. (2022). *Human resource management in sport and recreation*. Human Kinetics.
- Corrado, C., & Matthey, J. (1997). Capacity utilization. *Journal of Economic Perspectives*, 11(1), 151-167.
- Dawson, A. (2019). Sports Fitness and Training. Scientific e-Resources.
- Drezner, J. A., Courson, R. W., Roberts, W. O., Mosesso Jr, V. N., Link, M. S., & Maron, B. J. (2007). Inter-association task force recommendations on emergency preparedness and management of sudden cardiac arrest in high school and college athletic programs: a consensus statement. *Heart Rhythm*, 4(4), 549-565.
- Duffuaa, S. O., Raouf, A., & Campbell, J. D. (1999). *Planning and control of maintenance systems*. John Wiley and Son, New York.
- Dumas, M., Rosa, L. M., Mendling, J., & Reijers, A. H. (2018). *Fundamentals of business process management*. Springer-Verlag.
- Emon, M. M. H., Khan, T., & Siam, S. A. J. (2024). Quantifying the influence of supplier relationship management and supply chain performance: an investigation of Bangladesh's manufacturing and service sectors. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 21(2), 1-18.
- Ehnold, P., Faß, E., Steinbach, D., & Schlesinger, T. (2021). Digitalization in organized sport—usage of digital instruments in voluntary sports clubs depending on club's goals and organizational capacity. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 11(1), 28-53.
- Fiosina, J., Fiosins, M., & Müller, J. (2013). Big data processing and mining for the future ICT-based smart transportation management system. *Jurnal Teknologi*, 63(3).
- Fletcher, A., & McKenzie, J. (2016). The Role of Logistics in Sports Event Management: A Case Study of the 2014 Commonwealth Games. *International Journal of Sports Management and Marketing*, 16(1), 1-18.
- Frazier, G. L. (1999). Organizing and managing channels of distribution. *Journal of the Academy of marketing Science*, 27(1), 226-240.
- Fried, G., & Kastel, M. (2020). *Managing sport facilities*. Human Kinetics.
- Georgiadis, P., Vlachos, D., & Iakovou, E. (2005). A system dynamics modeling framework for the strategic supply chain management of food chains. *Journal of food engineering*, 70(3), 351-364.
- Gilbert, W. (2016). *Coaching better every season: A year-round system for athlete development and program success*. Human Kinetics.
- Glebova, E. (2024). Service quality in sport management. In *Services in Sport Management* (pp. 125-144). Edward Elgar Publishing.
- Gopalakrishnan, P., & Haleem, A. (2015). *Handbook of materials management*. PHI Learning Pvt. Ltd..
- Grant, D. B., Wong, C. Y., & Trautrim, A. (2017). *Sustainable logistics and supply chain management: principles and practices for sustainable operations and management*. Kogan Page Publishers.
- Greasley, A. (2013). *Operations management*. Wiley.
- Green Jr, K. W., Zebst, P. J., Meacham, J., & Bhadauria, V. S. (2012). Green supply chain management practices: impact on performance. *Supply chain management: an international journal*, 17(3), 290-305.

- Greenwell, T. C., Danzey-Bussell, L. A., & Shonk, D. J. (2024). *Managing sport events*. Human Kinetics.
- Gubbins, E. J. (2002). *Managing transport operations*. Kogan Page Publishers.
- Hallmann, K., Wicker, P., Breuer, C., & Schönherr, L. (2012). Understanding the importance of sport infrastructure for participation in different sports—findings from multi-level modeling. *European sport management quarterly*, 12(5), 525-544.
- Heizer, J., & Render, B. (2017). *Operations management*. Pearson Education.
- Henderson, J. W. (2017). *The facility manager's guide to safety and security*. CRC Press.
- Hock, C., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2010). Management of multi-purpose stadiums: Importance and performance measurement of service interfaces. *International journal of services technology and management*, 14(2-3), 188-207.
- Hsu, C. H., & Chen, M. H. (2016). *Risk management in sports events: A review of the literature*. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 11(5), 675-688.
- Hugos, M. H. (2024). *Essentials of supply chain management*. John Wiley & Sons.
- Iromuanya, C., Hargiss, K. M., & Howard, C. (2013). Critical risk path method: a risk and contingency-driven model for construction procurement in complex and dynamic projects. *International Journal of Strategic Information Technology and Applications (IJSITA)*, 4(2), 61-73.
- Ivanova, M. G. (2017). *Air transport-tourism nexus: A destination management perspective*. Zangador.
- Jacobson, M. Z., & Delucchi, M. A. (2011). Providing all global energy with wind, water, and solar power, Part I: Technologies, energy resources, quantities and areas of infrastructure, and materials. *Energy policy*, 39(3), 1154-1169.
- Jin, H., & Lee, H. (2022). Risk factors based on analysis of injury mechanism and protective equipment for ice hockey amateur players. *International journal of environmental research and public health*, 19(7), 1-11.
- Judijanto, L. (2024). Evaluation and Development of Building Material Sales Information System to Improve Inventory Management and Customer Service. *West Science Information System and Technology*, 2(1), 58-64.
- Kaminski, T. W., Hertel, J., Amendola, N., Docherty, C. L., Dolan, M. G., Hopkins, J. T., ... & Richie, D. (2013). National Athletic Trainers' Association position statement: conservative management and prevention of ankle sprains in athletes. *Journal of athletic training*, 48(4), 528-545.
- Kim, D., & Kim, S. Y. (1995). QUESC: An instrument for assessing the service quality of sport centers in Korea. *Journal of sport management*, 9(2), 208-220.
- Kirchmer, M. (2017). *High performance through business process management*. West Chester: Springer.
- Kirkpatrick, D., & Kirkpatrick, J. (2006). *Evaluating training programs: The four levels*. Berrett-Koehler Publishers.
- Krajewski, L. J., Ritzman, L. P., & Malhotra, M. K. (2013). *Operations management*. Pearson Education.

- Lee, S. Y. (2017). Service quality of sports centers and customer loyalty. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 29(4), 870-879.
- Lee, H., & Özer, Ö. (2007). Unlocking the value of RFID. *Production and operations management*, 16(1), 40-64.
- Liu, Y. D., Taylor, P., & Shibli, S. (2009). Measuring customer service quality of English public sport facilities. *International journal of sport management and marketing*, 6(3), 229-252.
- Madamidola, O. A., Daramola, O. A., Akintola, K. G., & Adeboje, O. T. (2024). A Review of existing inventory management systems. *International Journal of Research in Engineering and Science (IJRES)*, 12(9), 40-50.
- Meneguetto, R. I., De Grande, R., & Loureiro, A. A. (2018). Intelligent transport system in smart cities. *Cham: Springer International Publishing*.
- Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business logistics*, 22(2), 1-25.
- Mobley, R. K. (2011). *Maintenance fundamentals*. Elsevier.
- Moeller, S., Fassnacht, M., & Klose, S. (2006). A framework for supplier relationship management (SRM). *Journal of business-to-business marketing*, 13(4), 69-94.
- Mull, R. F., Beggs, B. A., & Renneisen, M. (2009). *Recreation facility management: Design, development, operations, and utilization*. Human Kinetics.
- Muller, M. (2019). *Essentials of inventory management*. HarperCollins Leadership.
- Nuriddinov, A. (2023). Use Of Digital Sports Technologies in Sports Television. *American Journal Of Social Sciences And Humanity Research*, 3(11), 208-219.
- Olhager, J., Rudberg, M., & Wikner, J. (2001). Long-term capacity management: Linking the perspectives from manufacturing strategy and sales and operations planning. *International journal of production economics*, 69(2), 215-225.
- Özdemir, A. (2024). Stratejik insan kaynakları yönetimi. İçinde M. Kesen (Ed.), *Yönetim ve organizasyon* (ss. 189-209). Akademisyen Yayınları.
- Paul, A. K. (2023). Sports Management in an Uncertain Environment. In *Future of sports operations and sports event management in uncertain environment: a critical review* (pp. 189-218). Springer.
- Papaoiannou, A., Koronios, K., Ntasis, L., Yfantidou, G., Balaska, P., & Spyridopoulou, E. (2024). Total Quality Management in Sport Tourism and the Hospitality Industry: The Case of Greek Luxury Resorts with Sport and Recreation Facilities and Services. *Sustainability*, 16(5), 1-17.
- Piekarz, M. (2020). *Sport operations management and development: an applied approach*. Routledge.
- Reade, I., Rodgers, W., & Spriggs, K. (2008). New ideas for high performance coaches: A case study of knowledge transfer in sport science. *International journal of sports science & coaching*, 3(3), 335-354.
- Ross, D. F., & Ross, D. F. (2015). Transportation management. *Distribution Planning and Control: Managing in the Era of Supply Chain Management*, 687-720.

- Rubel, K. (2021). Increasing the Efficiency and Effectiveness of Inventory Management by Optimizing Supply Chain through Enterprise Resource Planning Technology. *EFFLATOUNIA-Multidisciplinary Journal*, 5(2), 1739-1756.
- Rubenstein, E. P., Drukier, G. A., & Zimmerman, P. (2015). Securing Transportation Systems from Radiological Threats. *Securing Transportation Systems*, 109-128.
- Rushton, A., Croucher, P., & Baker, P. (2022). *The handbook of logistics and distribution management: Understanding the supply chain*. Kogan Page Publishers.
- Sahay, B. S. (2003). Understanding trust in supply chain relationships. *Industrial Management & Data Systems*, 103(8), 553-563.
- Sarkar, P. K., Maitri, V., & Joshi, G. J. (2017). *Transportation planning: Principles, practices and policies*. PHI Learning Pvt. Ltd..
- Schenk, M., Wirth, S., & Müller, E. (2009). *Factory planning manual: situation-driven production facility planning*. Springer Science & Business Media.
- Schwarz, E. C., Hall, S. A., & Shibli, S. (2015). *Sport facility operations management: A global perspective*. Routledge.
- Schwarz, E. C., Westerbeek, H., Liu, D., Emery, P., & Turner, P. (2016). *Managing sport facilities and major events*. Routledge.
- Seetharaman, A., Sreenivasan, J., & Boon, L. P. (2006). Critical success factors of total quality management. *Quality and quantity*, 40(5), 675-695.
- Shah, S. (2008). *Sustainable practice for the facilities manager*. John Wiley & Sons.
- Sheffi, Y. (2012). *Logistics clusters: delivering value and driving growth*. MIT press.
- Shonk, D. J., & Chelladurai, P. (2008). The Role of Logistics in Sports Event Management: A Case Study of the 2008 Beijing Olympic Games. *International Journal of Sports Management and Marketing*, 3(3), 251-265.
- Silvers, J. R. (2012). *Professional event coordination*. John Wiley & Sons.
- Sjoerdsma, M., & van Weele, A. J. (2015). Managing supplier relationships in a new product development context. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 21(3), 192-203.
- Slack, N., & Lewis, M. (2002). *Operations strategy*. Pearson Education.
- Stevenson, W. J. (2018). *Operations management*. McGraw-Hill Education.
- Sum, C. C., Teo, C. B., & Ng, K. K. (2001). Strategic logistics management in Singapore. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(9), 1239-1260.
- Thamnopoulos, Y., Tzetzis, G., & Laios, S. (2012). The impact of service quality and satisfaction on customers' future intentions, in the sport spectators' context. *The sport journal*, 15(1), 1-14.
- Tomic, B., & Spasojevic Brkic, V. K. (2019). Customer satisfaction and ISO 9001 improvement requirements in the supply chain. *The TQM Journal*, 31(2), 222-238.
- Üstündağ, A., & Urgan, M. C. (2020). Supplier flexibility and performance: an empirical research. *Business Process Management Journal*, 26(7), 1851-1870.

- Walker, M. L. (1993). *Sports equipment management*. Jones & Bartlett Learning.
- Waters, D. (2011). *Supply chain risk management: vulnerability and resilience in logistics*. Kogan Page Publishers.
- Voelpel, S. C., Leibold, M., & Tekie, E. B. (2004). The wheel of business model reinvention: how to reshape your business model to leapfrog competitors. *Journal of change management*, 4(3), 259-276.
- Yoshida, M., & James, J. D. (2010). Customer satisfaction with game and service experiences: Antecedents and consequences. *Journal of sport management*, 24(3), 338-361.
- Yu, L., & Duan, B. (2021). [Retracted] Optimization of IoT-Based Sporting Goods Consumer Service Management System. *Complexity*, 2021(1), 1-13.

SPOR YÖNETİMİNDE İNOVASYON

Mehmet Öztaş¹

Giriş

Kelime anlamının Latince’ de innovatus kelimesinden türeyen “İnovasyon”, gerek idari ortamlar gerekse de kültürel ve sosyal ortamlarda farklı yöntemlerin kullanılmaya başlanması şeklinde anlamlandırılmaktadır. Webster sözlüğü ise yine inovasyonu farklı ve yeni bir sonuç olarak birlikte Türkçe de yenilik, yenileme gibi sözcüklerle ifade etmeye çalışmıştır. Birden fazla anlamı olan inovasyon teriminin aslında tek bir anlam çerçevesine oturtulmayacak kadar geniş bir anlama sahip olan bu sözcük, ifade edilmeye çalışılan diğer kavramların dışında da farklı farklı çağrışımlara yol açtığı için inovasyon kelimesinin tıpkı teknoloji sözcüğünde olduğu gibi teknik bir sözcük olarak anlamlandırılması ve dilimize bu şekilde yerleştirilmesin de yararlı olacağı varsayılmaktadır (Devecioğlu, 2008).

İnovasyon ekonomik açıdan teknik bir terim olarak kullanılsa da, hayatın her alanında ürün ve hizmetleri, teknolojiyi, kültürü, ekonomiyi, demokratik durumu, her türlü olay ve olguları kapsayan genişliğe sahiptir. İnovasyonun kolay bir olgu olmadığını; fiziksel dünyanın yanında sanat, spor, kültür gibi sosyal olguları da içermesinden kaynaklandığı bilinmektedir. İnovasyon kendi bünyesinden hizmet, süreç, pazarlama ve ürün olarak adlandırılmaktadır (Elçi, 2006). Gerek yabancı kaynaklarda gerekse de Türkçe kaynaklarda inovasyonun kartopuna benzetildiği vurgulanmaktadır. Geçmiş yıllarda “2009” Avrupa Birliği Konseyi tarafından İnovasyon

¹ Doktor Öğretim Üyesi Gaziosmanpaşa Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yöneticiliği, ORCID: 0000-0003-4689-6490, mehmet.oztas@gop.edu.tr

yılı olarak ilan edilmiş ve beraberinde bireysel, toplumsal, ekonomik olarak inovasyonel etkinlikler ve farkındalıklar sağlanmıştır (Cowell ve ark., 2007). Spor Yönetiminin en önemli bileşenlerinden bir tanesi olan ve yönetsel olarak insan ilişkileri ve organizasyonel bütünlük olarak karşımıza çıkmaktadır. Spor ve inovasyonel yönetimde ortak kanı inovasyonel olumsuzlukları yönetsel olarak pozitif yöne doğru ve süreci aktif şekilde etkin kılmaktır. Yönetsel anlamda bir süreç olduğu için inovasyonu büyük görevler düşmektedir. İnovasyon kavramının gerek sosyal gerek sportif gerekse de bir çok alana etki ettiği bilinmektedir. Ülkelerin yönetsel anlamda ve sportif yönetim anlamında kendilerini geliştirmeleri ve bu süreci iyi bir spor yöneticisinin sürdürmesi ülkenin sportif anlamında yönetiminde büyük bir ivme kazanmasına büyük oranda katkı sağlamaktadır (Elçi, 2006). Spor alanı içerisinde bulunan spor alanlarına ve/veya sportif organizasyonlara ev sahipliği yapan ülkeler, federasyonlar, olimpiyat komiteleri, spor bakanlıkları vb. kurum ve/veya kuruluşlar inovasyonel olarak yönetim alanına öncelik vermektedirler. Spor yönetimi alanının inovasyonel yaklaşımları takip etmesi ve inovasyonel olarak bulunmuş olduğu örgütü her türlü inovasyonel organizasyondan veya inovasyondan haberdar edip gerekli görüldüğünde hem eğitim almalı hem de eğitim vermelidir. Spor yöneticilerinin inovasyonu takip etmeleri ve uygulamaya geçirmeleri ülke sporu açısından hayati öneme sahiptir. İnovasyonel spor organizasyonlarının ülke ekonomisine büyük bir gelir sağladığı yapılan araştırmalarda görülmektedir (Ofner, 2015).

Spor ve İnovasyon

İnsanoğlu yaşamının her alanında inovasyon ile karşılaşmaktadır. Spor ve inovasyon iç içe bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Bunun sebebi olarak inovasyonun yenilik sporun ise sosyalleşme, var olan dışında farklı bir alanda yer olarak değerlendirilmeleridir. Spor alanında yapılan yeni tesisler, sahalar, sahaların içerisindeki çeşitlilikler sporda

inovasyon olarak gösterilmektedir. Sebep olarak ise geçmiş yıllarda tesislerin tek amaçlı bir organizasyonda kullanılmış olması, sahaların tek boyutlu olması lakin inovasyonel yapılan eylemler ile birçok spor tesisinin çeşitli sportif organizasyonlar için kullanılması, spor sahaların ise spor dışında konser, bayram kutlamaları vb toplum için gerekli olan eylemlerde kullanılmaktadır. Sporda inovasyon gerek ülkemize gerekse diğer ülkelerde önemli bir tutmaktadır (Cowell ve ark., 2007). Spordan bir fabrika olduğu ve bu fabrikanın farklı kollarının olduğu ve inovasyon gerektirdiği ve bu inovasyonun yönetsel alanlarla desteklenmesi gerektiği bilinmektedir (Elçi,2006). Spor içerisindeki tüm branşlarda inovasyona gidilmektedir. Spor yönetim alanında çalışan bireyler ise bu inovasyonları takip etmektedirler. Dünyanın en büyük sportif organizasyonu olarak değerlendirilen olimpiyatlar ülkelerin inovasyona en fazla yer verdikleri yerlerdir. Olimpiyatlarda inovasyonellikleri ülkeler göz önünde bulundurarak gerek ülke içerisinde yer alan spor organizasyonlarında gerekse uluslararası spor organizasyonlarında yapılan çalışmalarda örnek olarak değerlendirilerek faaliyete konulmaktadır (Cowell ve ark., 2007). Olimpiyatlardaki inovasyonel ülke tanıtımında da önemli bir yer tutmaktadır. Olimpiyatlardaki spor tesisleri ve organizasyonel kullanılan malzemelerin inovasyonel olması da spor organizasyonlarında büyük bir ivme sağlamaktadır (Cowell ve ark., 2007)

Hizmet Inovasyonu

Hizmet alanının spor ile birleşmesi ile beraber sporda hizmet anlamında inovasyonel yenilikler olmuştur ve olmaya devam etmektedir (Ofner, 2015). Modern hayat içerisindeki yenilikler ve teknolojinin insanoğlunun bir bütünü haline gelmesi ile beraber spor alanında hizmet anlayışında değişiklikler meydana gelmiştir. Bu değişiklikler hizmet inovasyonu olarak tanımlanmaktadır (Elçi, 2006). Hizmet inovasyonu, hitap ettiği müşteriler tarafından direkt olarak gözlemlenebilen, müşterilerin satın alma niyetlerinde etkili olan ve yeni olarak

nitelendirilebilen inovasyonlar olarak tanımlanmaktadır (Hjalager, 2010). Önemli ölçüde veya yeni değişime uğramış bir hizmet yaklaşımı, hizmetin dağıtım ve sunum sistemindeki farklılık ve yenilik, hizmetin gerçekleştirilmesinde yeni teknolojilerin yer alması hizmet inovasyonu olarak söylenebilir (Elçi, 2009). Hizmet inovasyon davranışı bireysel ve kurumsal olarak yeni fikirlerin ortaya çıkarılması ve fikirlerin uygulanması sürecinde gerçekleştirilen eylemleri ifade eder. Bu süreç meydana gelen bir problemin teşhis edilmesi ve ortaya konulması ile başlayarak, problemin çözüme kavuşması için ortaya yeni fikirlerin konulması ile sürer (Scott ve Bruce, 1994). Bilhassa ürün ve hizmet inovasyonlarına ait fikirler, müşterilerle yakın ilişkiler içerisinde olunmasıyla ve mevcut olan ve potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarının farkına varılmasıyla meydana gelir (Elçi ve Karataylı, 2008). Hizmet inovasyonlarının gerçekleştirilmesi yeni hizmet uygulamalarını da birlikte getirmektedir (Camisón ve Monfort-Mir, 2012). Bu durum Spordaki hizmet uygulamalarının değişimine de neden olmuştur. Kâr amacı bulunmayan spor kuruluşlarının ana etkinliği hizmet sunumuna (örneğin, spor programlarını yürütmek, spor karşılaşmalarını yönetmek ve eğitim imkanları oluşturmak) yönelik olduğundan, söz konusu kuruluşlar, ürün inovasyonunun tersine, kendileriyle en alakadar olan hizmet inovasyonu çeşitlerini uygulamaya dikkat ederler. (Winand ve diğerleri,2013; Winand ve diğerleri,2016). Spor hizmet uygulamalarında yeni olarak kripto paralar ile ödeme sistemleri örnek olarak verilebilir. Kripto paralar ödeme yöntemlerindeki kolaylık ve bunun yanında spor kulüplerin çeşitli kararlara katılım olanağı gibi birçok hizmet sunmaktadır. Bu açıdan Spor endüstrisi içinde yer alan spor pazarlama konusunda çok önemli olduğu düşünülmekte ve spor endüstrisinde bulunan kişilerin kripto para farkındalığının olması önemlidir (Yurtsızoğlu ve Akgül, 2023). Çünkü spor pazarlaması alanında ilerleyen zamanlarda kullanım alanların artacağı ve spor pazarlamasının da ekonomik anlamda yeni bir trend ile birlikte yeni uygulama alanları başlatacağı söylenebilir. Spor

hizmetlerinin farklılaşan birtakım özelliklere sahip olmasından dolayı hizmet kalitesinin artırılabilmesi için bazı özel çabaların gösterilmesi gerekmektedir.

Ürün İnovasyonu

Bir işletme tarafından pazara sunulan, elle tutulup gözle görülen nesnelere ürün olarak adlandırılır. Bir işletmenin farklı, yeni, değişik bir ürün geliştirmesi ve bunu pazara sunması “ürün inovasyonu” yapması anlamına gelir. Ancak işletmelerin ürün inovasyonu yapmak için illa ki yeni bir ürün üretmeleri gerekmez. Zaten var olan ürünlerini daha iyi, daha kaliteli, daha üstün özelliklerde yapmak için değiştirir ve farklılaştırırlarsa da ürün inovasyonu yapmış olurlar. İlk mikroişlemciler ve dijital kameralar, otomobillerde ABS fren sistemleri, GPS (Küresel Konumlandırma Sistemi) Dolaşım Sistemleri, giyim eşyalarında nefes alabilir kumaşların kullanımı, sürekli yenilenen cep telefonları “ürün inovasyonu”dur. Ürün inovasyonunda önemli olan unsur, müşterinin yeni özellikleri talep ediyor olmasıdır (BTSO, 2007). Ürün (veya hizmet) inovasyonu, değişimi vis-a-vis rekabetçi ürünleri için yapar, bu yüzden fiyat ve maliyet üzerindeki rekabetin hassasiyetini azaltır. İnnovasyon tarafından güçlendirilebilen iyileştirilmiş kalite ve performans, daha iyi hizmet, daha uygun fonksiyonallık, ergonomik, güvenlik, güvenilirlik vs gibi tüm elementler talep eden müşteriler için tüm farklılığı yaratmaktadırlar. Aynı şekilde, aşamalı innovasyon daha ağırlıklıdır. Ürünlerdeki radikal inovasyon, ürünün o parçası için yeni pazarlar açmaktadır. Usulüne uygun olarak korunup ve hızlı bir şekilde uygulandığında, innovatör için belli bir zaman diliminde kesin bir avantaj sunmaktadır. İşe başlama ve sonradan gelen geliştirmelerle uyumlu olarak, büyüyen pazarlarda ülkeiçi ve uluslararası bir geçici grup egemenliği sunar. Böylece ekonomik düzenin yenilenmesini sağlar (European Commission, 1995).

Spor alanında gerçekleştirilen ürün inovasyonunun hedefi genel olarak izlenme hazzını yükseltmek, organizasyon yönetiminde denetim ve koordinasyonu veya hakemlerin

daha hakiki karar alabilmelerini sağlayabilecek ürünleri kapsamaktadır (Müller, 2008). Günümüz modern dünyanın ortaya koymuş olduğu inovasyon algısı spor ürünlerinde etkili bir şekilde tesirini göstermiştir. Teknolojinin gelişim göstermesi ve bunun yanında günlük hayatın bir parçası olması ile beraber inovasyonel ürünlerde fazlalaşma gözlenmiştir (Banger, 2017). Spor teknoloji üreten birçok ülkede spor teknoloji sistemleri oluşturulmaktadır. Maç topu üretimine yönelik birçok firma araştırma geliştirme gurupları ve laboratuvarlar oluşturmakta ve bunun yanında inovatif ürünler geliştirmeye yönelik olarak endüstri mühendisleri çalışmalar da gerçekleştirmektedirler. Sporgiysileri üretiminde ise Nano teknoloji den faydalanılmakta, kramponlar ve spor ayakkabıları, son teknoloji ile üretilmekte hatta hakemlerin kullandıkları kulaklıklar, bayraklar, düdüklükler birer teknoloji ürünü olarak ortaya koyulmaktadır (Deveci ve Altıngül, 2011). Spor ürünlerinde gerçekleştirilen inovasyonlar incelendiğinde giyilebilir spor ürünleri olarak, kulaklıklılı akıllı bere, dokunmatik ekran eldiveni gibi tekstil ürünleri ve bu ürünlerin beraberinde tişört, şort ve sutyen gibi ürünler de sporun pek çok alanında kullanılmaktadır. Giyilebilir teknolojik inovasyonlu ürünlere genel olarak vücudun baş bölgesi için sensörlü kask, kulak kısmı için küpe ve akıllı kulaklıklar, nefes alma ve vermenin önem arz ettiği branşlar için göğüs kafesi takimini gerçekleştirebilen yelekler, göz kısmı için AR/VR akıllı gözlükler ve lensler, gövde kısmı için akıllı giysiler, göğüs bantları, kollarda akıllı saatler ve bileklikler, ayak bölgesi için gelişim sağlanmış akıllı sensörlü ayakkabılar örnek olarak verilebilir (Baydemir ve Dilican, 2023).

Organizasyonel İnovasyon

İşletmeler sadece ürün ve hizmetlerini geliştirip farklılaşarak inovasyon yapmazlar. Bir işletmenin rekabet avantajı yakalayıp bunu koruyabilmesi için çalışma ve iş yapış yöntemlerini geliştirmesi, farklılaştırması ve yenilemesi gerekir. Bu, geliştirme, farklılaştırma ve yenileme faaliyeti “organizasyonel inovasyon” olarak adlandırılır. Organizasyonel inovasyon, idari maliyetlerini ve işlem maliyetlerini düşürmek, işyeri

memnuniyetini ve işçilik üretkenliğini iyileştirmek, ticari olmayan varlıklara erişim kazanmak veya araç-gereç maliyetlerini düşürmek suretiyle firmaların performansını artırabilir. Organizasyonel inovasyonun diğer inovasyon türlerinden farkı; firmada daha önce kullanılmamış ve yönetim tarafından alınan stratejik kararların sonucu olan bir organizasyonel yöntem olmasıdır (BTSO, 2007). portif olarak yapılan en üst seviyedeki spor organizasyonlarından en alt seviyedeki spor organizasyonlarına kadar inovasyon gerçekleşmiş ve gerçekleşmeye devam etmektedir. Organizasyondaki inovasyonellikler talep oranını da artırmaktadır. Spor içerisindeki aktif ve pasif olan birey organizasyonel inovasyonlar ile sosyalleşmekte ve toplum içerisinde kendisine yer edinmektedir (Schlepper, 2014). Spor organizasyonları, sporun gelişmesine ve büyümesine yönelik stratejiler uygulayan ve bir dizi organizasyonel faktörün sporcu performansını etkileme için etkileşim geçirdiği kompleks sosyoteknik sistemlerdir (Fletcher ve Wagstaff, 2009). Günümüzde son dönemlerde gerçekleştirilen bütün organizasyonlarda özellikle büyük nitelikteki organizasyonların yönetilmesinde büyük değişimler gerçekleşmiştir. Organizasyonun verimliliğini yükseltmek için gerçekleştirilen yenilikler organizasyonel inovasyon olarak kabul edilebilir. Buna göre organizasyonel inovasyonu diğer inovasyon biçimlerinden bağımsız düşünülmemelidir (Tosun-Tunç ve Sevilmiş, 2019). Organizasyonel inovasyonun temel taşı ise organizasyon hizmetleri kapsamındaki yenilikler üzerinde durması ve organizasyona yarar sağlamasıdır (Zapf, 1994). Sporun içerisinde yer alan tüm alanlarda inovasyon olarak değerlendirilebilecek yenileştirme etkinlikleri yer almaktadır (Tosun-Tunç ve Sevilmiş, 2019). Sporun organizasyonel düzeyinde, teknoloji yeniliği genellikle rekabet avantajının kaynağı olarak kabul edilmektedir. Teknoloji yeniliği sporun organizasyonel düzeyinde rekabet avantajının kaynağı olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda spor organizasyonlarında teknoloji; tüketicilerin ilgisini ve spora yönelik finansmanı artırmak (örneğin; Gelişen kapsama alanı ve yayıncılık yoluyla), Spor kalitesinin geliştirilmesi (örneğin, karar

verme ve hakemlik yoluyla), sporun işleyişinin denetlenmesi (örneğin, doping tespiti yoluyla) ve spor olaylarına erişim için (örneğin spor güvenliğindeki geliştirmeler yoluyla) kullanılır. (Ringuet-Riot ve James, 2013).

Pazarlama İnovasyonu

Pazarlama yenilikleri, firmanın satışlarını artırmak amacıyla, müşteri ihtiyaçlarına daha başarılı şekilde cevap vermeyi, yeni pazarlar açmayı veya bir firma ürününü pazarda yeni bir şekilde konumlandırmayı hedeflemektedir. Bir firmanın pazarlama araçlarındaki diğer değişikliklere kıyasla ayırt edici özelliği, firma tarafından daha önce kullanılmamış bir pazarlama yönteminin uygulanmasıdır. Bu, firmanın mevcut pazarlama yöntemlerinden önemli bir ayrılığı temsil eden yeni bir pazarlama kavramının/konseptinin veya stratejisinin parçası olmalıdır. Yeni pazarlama yöntemi, yenilikçi firma tarafından geliştirilebilir ya da diğer firma veya organizasyonlardan uyarlanabileceği gibi, hem yeni hem de mevcut ürünler için gerçekleştirilebilir (Anonim, 2005).

Spor mal ve hizmetlerini pazarlayabilmek için; farklı pazarlama yöntemlerinin geliştirilmesi ürün konumlandırma ve tutundurmada, ürün promosyonu veya fiyatlamada önemli değişimleri içeren veya spora yönelik yeni pazarlama yöntemlerinin uygulanması ve alışılmışın dışına çıkılmasıdır (Oslo Manual, 2005). Sporda pazarlama inovasyonu açık çevrede pazarlama faaliyetlerini içerir. Kracht (2015) spor pazarlamasında klasik iletişim araçlarını halkla ilişkiler, promosyon, reklam olarak görürken inovasyonel iletişim araçlarını web ve sosyal medya, mobil iletişim, etkinlik pazarlama gibi araçlar olarak görmüştür. Buradan hareketle sporda pazarlama inovasyonunun daha çok internet odaklı değerlendirilebileceği söylenebilir. Buna örnek olarak, 2001'den beri Adidas'ın internet sitesinde yer alan bir program aracılığıyla müşterilerine ürün satın alma esnasında tasarım sürecine katılma fırsatı sunması verilebilir (Drossou ve Krempl, 2006). Göz takibi (eye tracking) analizleri ile spor

pazarlanmasında spor tüketicilerinin davranışlarına yönelik araştırmalar yapılarak buna göre pazarlama yönteminin belirlenmesi (Schröer, 2016) pazarlama inovasyonu olarak değerlendirilebilir. Pazarlama yöntemlerinde ortaya çıkan inovasyonlardan bir tanesi de güncel sorunlar hakkında farkındalık yaratmaktır. Bu amaçla, Real Madrid futbol takımı 2016 yılında okyanusların daha temiz olmasına dikkat çekmek için geri dönüştürülebilir plastikten üretilen bir forma giymiştir (Smith, 2016). Pazarlama inovasyonu ortam (ambient) pazarlaması ile de karşımıza çıkmaktadır ve otobüs duraklarının kale şeklinde tasarlanması gibi açık çevrede pazarlama faaliyetlerini içermektedir. Yüce, Katırcı ve Gökçe (2017), günümüzde sportif bir ürünün ya da hizmetin, dijital dünyada web tabanlı uygulamalar ve sosyal medya aracılığıyla daha geniş kitlelere ulaşarak pazarlanabileceğinden söz etmiştir. Pazarlama inovasyonuna birçok örnek verilebilir. Burada asıl amaç müşterinin ve ürünü sunan kişinin maksimum fayda elde edebilmesi için yaratıcı bir fikri pazarlama amacıyla kullanabilmesidir.

Süreç Inovasyonu

Yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş bir üretim ya da dağıtım yönteminin geliştirilmesi süreç inovasyonu olarak bilinir. Bu yenilikler, yazılım, teçhizat ve tekniklerde önemli değişiklikler içerir. Yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş bir üretim veya teslimat süreci, bir süreç yeniliğine işaret eder. Bu tür yenilikler, genellikle kalitenin artırılması, maliyetlerin düşürülmesi veya yeni ve önemli ölçüde geliştirilmiş ürünlerin üretimi veya dağıtımını gibi hedefler doğrultusunda gerçekleştirilir (Özen ve Bingöl, 2007). Süreç inovasyonu, ürün kalitesini yükseltmeyi, önemli ölçüde iyileştirilmiş ürünler sunmayı, üretim veya teslimat maliyetlerini azaltmayı, mal ve üretim tekniklerini, malzemeleri ve ekipmanı değiştirmeyi içerir (Dinler Sakaryalı, 2014). Genel tanımlar göz önüne alındığında süreç inovasyonu pazarlama, organizasyon, ürün, hizmetin içerisinde yer aldığı bir bütün olarak karşımıza çıkmaktadır (Ofner, 2015).Modern

dünyada teknolojinin gelişmesi ve insan hayatının önemli bir yerinde teknolojinin olması süreç inovasyonunun çağdan çağa geçişi olarak tanımlanmaktadır (Hauschildt, 2010). Süreç inovasyonunda amaç süreci tekili hale getirerek belirli bir ürün, organizasyon, eğitim vb. durumları inovasyonel akış halinde etkin kılmaktır (Zollenkop, 2006). Süreç inovasyonu genellikle ekonomik, sosyolojik ve sosyokültürel bağların belirli bir süreç dahilinde inovasyonel olarak etkin kılınması olarak alan yazın içerisindeki çalışmalarda yer almaktadır (Beleckiene ve ark., 2008).

Sonuç

Spor yönetim alanında yapılan inovasyonelliklerin spor ve örgüt kültürü açısından genel tanımlamalara bakıldığında yönetim alanındaki inovasyonun önemli olduğu görülmüştür. Yapılan organizasyonlar içerisinde yer alan inovasyonellikler hem bir sonraki organizasyon için hem de farklı ve/veya aynı organizasyonların düzen ve işleyişi bakımından örnek teşkil etmektedir (Tekin ve Karakuş, 2018). Ekonomik olarak büyük bir hacmi bulunan ve büyük bir kitlenin ilgi odağında olan spor, büyük bir sektör olarak sürdürülebilirliğinin devamı için teknolojik yeniliklerden faydalanmasının gereklilik olduğunu söylenebilir. Çünkü spor alanına dahil olan her teknolojik yenilik veya var olan teknolojiler üzerinde gerçekleştirilen inovasyonlar sporun sürdürülebilirliğine ve niteliğine katkı sağlamaktadır. Örneğin spor ürünleri alanında gerçekleştirilen inovasyonlar daha etkin rekabetsel bir ortamın oluşturulmasına; spor organizasyonları alanında gerçekleştirilen inovasyonlar sporların tanıtımına, sporun seyirci kapasitesine yeni kitleler kazandırmasına, daha adil bir rekabet ortamının yaratılmasına; spor pazarlaması alanında gerçekleştirilen inovasyonlar spor aracılığıyla elde edilen gelirlerin artmasına, yeni çıkan spor ekipmanlarının ilgililere ulaşmasının kolaylaşmasına; Spor hizmet noktasından gerçekleştirilen inovasyonlar ise seyircilerin konforunun sağlanmasına, sporu amatör olarak icra edenlerin daha etkin

ve bilinçli sporu gerçekleştirmesi gibi katkı sağlamaktadır bunun beraberinde spor içerisindeki en önemli birey spor yöneticileri olarak değerlendirilmektedir. Çünkü yönetim yapılan inovasyonları takip etmesi, organize etmesi ülke sporu ve ülke tanınırlığı açısından hayati önem taşıdığı bilinmektedir (Sunay,2009). Alan yazın incelendiğinde spor yönetiminde inovasyon yaklaşımları adına yapılan çalışmaların çok az olduğu ve bu çalışmaların çoğaltılması gerektiği önerilmektedir.

Kaynakça

- Anonim, 2005. Oslo Kılavuzu: Yenilik Verilerinin Toplanması Ve Yorumlaması İçin İlkeler, OECD.
- Banger, G. (2017). Endüstri 4.0 Extra, Dorlion Yayınları, 1.Baskı, Ankara.
- Beleckiene, G., Murphy, C., Dienys, V., Kaminskiene, B. & Motiekaitiene, V. (2008). Study of Sports Sector. Research report on skill needs, Methodological Centre for Vocational Education and Training, Vilnius: Lithuania.
- BTSO (Bursa Ticaret ve Sanayi Odası), 2007. İnovasyon Nedir, şirketler N Getirir?, BTSO Etüd ve Ar-Ge.
- Camisón, César, ve Vicente M. Monfort-Mir. 2012. Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives. *Tourism Management*, 33(4):
- Cowell, D., Walker, S., Siciliano, J. & Hess, P.W. (2007). *Managing Sports Organizations; Responsibility For Performance*
- Devecioğlu, S., (2008), "Spor Kulüplerinde İnovasyon Yönetimi", Futbol Ekonomisi Stratejik Araştırma Merkezi, İstanbul
- Devecioğlu, S., & Altıngül, O. (2011). Spor teknolojilerinde inovasyon. Varol A, Varol Y, Çelik V, editörler. *IATS*, 11, 16-18.
- Dinler S., A. M. (2014). İnovasyon ve risk sermayesi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*.
- Drossou, O. ve Krempf S. (Hg.) (2006) *Open Innovation. Freier Austausch von Wissen als soziales, politisches und wirtschaftliches Erfolgsmodell*. Hannover: Heise-dpunkt (Reihe Telepolis).
- Elçi, Ş. (2006) "İnovasyon; Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı", Nova Medya Yayıncılık, Ankara
- Elçi, Ş., & Karataylı, İ. (2008). İnovasyon rehberi: Kârlılık ve rekabetin elkitabı. Technopolis Group Türkiye, 1-80.
- Elçi, Ş. (2009). İnovasyon Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı. 13. bs. Technopolis Group: s. 3-12
- European Commission, 1995. Green Paper on Innovation
- Hauschildt, J. (2010). *Innovations management*. 5. Aufl. München: Franz Vahlen GmbH. USA: Elsevier Inc., 16-17.
- Hjalager, A. M. (2010). "A review of innovation research in tourism". *Tourism Management* 31(1): 1–12.
- Kracht, F. (2015). *Event-Marketing zur Produkteinführung in der Sportindustrie*, Bachelorarbeit, Hochschule Mittweida.
- Müller, D. (2008). *Innovationen in der Sportindustrie* (Doctoral dissertation, Diss. Eidgenössische Technische Hochschule ETH Zürich, Nr. 17630, 2008).
- Ringuet-Riot, C., & James, D. A. (2013). Innovating to grow sport: The wider context of innovation in sport. *Proceedings of ASTN*, 1(1), 40.
- Scott, S. G., Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.
- Schlepper, F. (2014). *Vermarktung von Sportveranstaltungen. Entwicklung eines Erfolgsmodells am Beispiel des Münster-Marathons*. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

- Schröer, C. (2016). EyeTracking in der Sponsoring- Forschung. M. Dinkel, C. Schröer, P. Thalmeier, L. Brager& S. Ronft (Hrsg.), EyeTracking in der Sport- undVeranstaltungsbranche: Themenheft der Sciamus- Sportund Management, (7)7-16
- Smith, M. (2016). Real Madrid wear unusual recycled kitstopro motecleaner oceans. <http://www.dailymail.co.uk/sport/football/article-3974772/Real-Madrid-wear-unusual-recycled-kits-2-1-victory-Sporting-Gijon.html> adresinden erişildi (Erişim Tarihi: 04.02.2025).
- Sunay, H. (2009). Spor Yönetimi, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tekin, Z.&Karakuş, K. (2018). Gelenekselden akıllı üretime spor endüstrisi 4.0, İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 7(3), 2103-2117.
- Tosun-Tunç, G., & Sevilmiş, A. (2019). Sporda inovasyon: Bir derleme çalışması. Türk Spor Bilimleri Dergisi, 2(1), 39-46.
- Ofner, T. (2015). Innovation sprozesse in Sport organisationen-eineempirischeAnalyse im organisierten Sport “Magister der Naturwissenschaften. Magisterarbeit, Universität Wien.
- Özen, Ü., ve Bingöl, M. (2007). İşletmelerde Bilişim Teknolojileri Ve Yenilikçilik: Erzurum, Erzincan Ve Bayburt’taki Kobi’lerde Bir Araştırma. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10(2)
- Winand, M., Scheerder, J., Vos, S., & Zintz, T. (2016). Do non-profit sport organisations innovate? Types and preferences of service innovation within regional sport federations. Innovation, 18(3), 289-308.
- Yurtsızoğlu, Z., & Akgül, K. A. (2022). Spor Bilimleri Fakültesi Öğrencilerinin Kripto Para Algısı ve Farkındalık Düzeyi. Akdeniz Spor Bilimleri Dergisi, 5(3), 383-397.
- Zapf, W. (1994). Modernisierung, Wohlfahrtentwicklung und Transformation: soziologische Aufsätze 1987 bis 1994. Berlin: edition sigma.
- Zeollenkop, M. (2006). Geschäftsmodellinnovation : Initiierungsystematischer Innovationsmanagements für Geschäftsmodelle auf Basis des benzyklischerer Frühaufklärung. Springer-Verlag

VERİ ANALİTİĞİ VE KARAR DESTEK SİSTEMLERİ: SPOR YÖNETİMİNDE YENİ UFUKLAR

H. Erdem Mumcu¹, Neşe Mumcu²

GİRİŞ

Günümüzde spor endüstrisi, teknolojik gelişmelerin etkisiyle büyük bir dönüşüm sürecine girmiştir. Veri analitiği, yapay zekâ ve dijital teknolojiler, spor yönetimi, performans analitiği ve taraftar etkileşimi gibi birçok alanda kritik bir rol oynamaktadır. Geleneksel yöntemler yerini bilgiye dayalı, veriye odaklı ve bilimsel karar alma süreçlerine bırakmış, bu durum spor organizasyonlarının daha stratejik hamleler yapmasına olanak sağlamıştır (Davenport, 2014).

Spor yönetiminde karar destek sistemleri, büyük veri analitiği ile desteklenerek kulüplerin operasyonel ve finansal süreçlerini optimize etmelerine yardımcı olmaktadır (James, Smart & Jones, 2017). Takımlar ve antrenörler, performans analitiklerini kullanarak oyuncu seçiminden antrenman planlamasına kadar birçok kararı bilimsel verilere dayandırmaktadır (Bunker ve Thabtah, 2019). Öte yandan, hakem kararları ve maç yönetimi, özellikle VAR sistemleri ve yapay zekâ destekli analizler ile gelişerek, sporda adil oyun prensiplerinin güçlenmesine katkı sağlamaktadır (Yıldız ve Yıldırım, 2022). Taraftar ve pazarlama analitiği, kulüplerin gelirlerini artırmak ve taraftar bağlılığını güçlendirmek adına önemli bir alan haline gelmiştir. Dijital medya ve sosyal medya analitiği, taraftarların tüketim alışkanlıklarını analiz ederek, kulüplerin kişiselleştirilmiş

1 Gaziosmanpaşa Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yönetimi ABD, Tokat/Türkiye
0000-0003-4325-5575
2 Gaziosmanpaşa Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yönetimi ABD, Tokat/Türkiye
0000-0003-3438-907X

pazarlama stratejileri geliştirmesine olanak tanımaktadır (Akkaya ve Zerenler, 2017).

Buna ek olarak, sporcu sağlığı ve performans takibi, modern spor bilimleri ile entegre edilerek, sporcuların hem sakatlık risklerini azaltmasına hem de performanslarını optimize etmesine olanak tanımaktadır (Bailey, Henderson ve James, 2017). Biyomekanik analizler, kondisyon ve beslenme takibi gibi teknolojik uygulamalar, sporcuların en iyi formda kalmasını sağlamak için veri odaklı yaklaşımların benimsenmesini gerektirmektedir (Sezer, Gudelek ve Ozbayoglu, 2020). Bu kitap bölümü, spor yönetimi ve performans analizinde veri odaklı sistemlerin rolünü incelemekte, bu alanda yapay zekâ, büyük veri, karar destek sistemleri ve istatistiksel analizlerin nasıl kullanıldığını ele almaktadır. Günümüzde spor bilimlerinin dijitalleşmesi, sporun sadece saha içindeki performansla değil, aynı zamanda saha dışındaki analitik süreçlerle de şekillendiğini göstermektedir (Dugalić, 2022)

Veri Analitiğinin Spor Yönetimindeki Rolü

Veri analitiği, spor takımları ve organizasyonlarının performansı artırmak ve iş kararlarını iyileştirmek için kritik bir araç haline gelmiştir. Büyük veri ve analitiğin spor yönetimindeki rolü üzerine yapılan bir çalışmada, spor analitiğinin takımların ve organizasyonların performansı ve iş kararlarını nasıl geliştirdiği detaylandırılmıştır (Pieter ve Paul, 2021). Spor verilerinin analiz edilmesi, taktiksel kararlar almak, oyuncu performansını değerlendirmek ve sakatlık önleme stratejileri geliştirmek açısından büyük bir avantaj sağlamaktadır.

Karar Destek Sistemlerinin Tanımı ve Önemi

Karar destek sistemleri (KDS), yöneticilerin karmaşık kararlar almasına yardımcı olan bilgisayar tabanlı bilgi sistemleridir. Spor yönetiminde KDS, takım seçimi, oyuncu transferleri ve maç stratejileri gibi kritik kararların verilmesinde önemli bir rol oynar. Bu sistemler, büyük veri setlerini analiz

ederek yöneticilere çeşitli senaryolar sunar ve en iyi kararları almalarına yardımcı olur (Smith ve Brown, 2020). Örneğin, bir basketbol takımının koçu, KDS kullanarak farklı oyuncu kombinasyonlarının performansını değerlendirebilir ve en etkili beşliyi belirleyebilir.

Teknolojinin Spor Yönetimine Etkisi

Teknolojinin ilerlemesi, spor yönetiminde devrim niteliğinde değişikliklere yol açmıştır. Giyilebilir teknolojiler, GPS izleme sistemleri ve video analiz yazılımları, antrenörler ve yöneticilere daha önce erişilemeyen veriler sağlamaktadır. Bu teknolojiler, atletlerin performansını izlemeyi, yaralanma risklerini azaltmayı ve antrenman programlarını bireyselleştirmeyi mümkün kılar (Williams ve Garcia, 2021). Ayrıca, taraftar etkileşimi ve deneyimi de dijital platformlar ve sosyal medya aracılığıyla zenginleştirilmiştir, bu da spor organizasyonlarının marka değerini artırmaktadır.

BÖLÜM 2: SPOR VERİ ANALİTİĞİ

Spor dünyasında veri analitiği, performansın artırılması, stratejik kararların desteklenmesi ve rekabet avantajının elde edilmesi için kritik bir araç haline gelmiştir. Bu bölümde, spor veri analitiğinin temel kavramları, veri toplama ve analitik modeller, makine öğrenmesi ve yapay zekânın spor veri analitiğindeki yeri ile gerçek zamanlı veri analitiği uygulamaları ele alınacaktır.

Spor Veri Analitiğinin Temel Kavramları

Veri analitiği, ham verilerin incelenerek anlamlı bilgiler elde edilmesi sürecidir. Spor bağlamında, bu süreç atlet performansı, oyun stratejileri ve izleyici davranışları gibi çeşitli alanlarda uygulanır. Temel kavramlar arasında veri madenciliği, istatistiksel analiz, modelleme ve veri görselleştirme bulunmaktadır (Davenport, 2014). Bu kavramlar, spor organizasyonlarının veriye dayalı kararlar almasına yardımcı olur (Wright, 2020).

Veri Toplama ve Analitik Modeller

Spor veri analitiği, doğru ve güvenilir verilerin toplanması ile başlar. Veri toplama yöntemleri arasında giyilebilir cihazlar, video analiz sistemleri ve GPS teknolojileri bulunmaktadır (Foster, 2019). Toplanan veriler, istatistiksel ve matematiksel modeller kullanılarak analiz edilir. Bu modeller, oyuncu performansını değerlendirmek, sakatlık risklerini tahmin etmek ve oyun stratejilerini optimize etmek için kullanılır (James ve diğ., 2017). Örneğin, regresyon analizleri ve makine öğrenimi algoritmaları, performans tahminlerinde yaygın olarak kullanılmaktadır (Bunker ve Thabtah, 2019).

Makine Öğrenmesi ve Yapay Zekânın Spor Veri Analitiğindeki Yeri

Makine öğrenmesi ve yapay zekâ, spor veri analitiğinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu teknolojiler, büyük veri setlerini analiz ederek karmaşık kalıpları ve ilişkileri ortaya çıkarır (Jordan ve Mitchell, 2015). Örneğin, makine öğrenimi algoritmaları, oyuncu performansını tahmin etmek, rakip analizleri yapmak ve oyun stratejilerini geliştirmek için kullanılmaktadır (Sezer ve diğ., 2020). Yapay zekâ ise, gerçek zamanlı karar destek sistemleri ve otomatik koçluk asistanları gibi uygulamalarda yer almaktadır (Ribeiro ve diğ., 2021).

Gerçek Zamanlı Veri Analitiği Uygulamaları

Gerçek zamanlı veri analitiği, anlık verilerin toplanması ve analiz edilmesi sürecidir (Chen ve Lin, 2021). Spor dünyasında, bu uygulamalar antrenörlere ve yöneticilere maç sırasında kritik bilgiler sağlar. Örneğin, gerçek zamanlı GPS verileri, oyuncuların saha içindeki pozisyonlarını ve hareketlerini izlemeye olanak tanımaktadır (Bailey ve diğ., 2017). Bu bilgiler, antrenman programlarının ve oyun stratejilerinin anında ayarlanmasına yardımcı olmaktadır. Ayrıca, taraftar deneyimini artırmak için de gerçek zamanlı veri analitiği kullanılmaktadır; örneğin, izleyicilere anlık istatistikler ve analizler sunarak maç deneyimini zenginleştirmektedir (Pappalardo ve diğ., 2019).

BÖLÜM 3: KARAR DESTEK SİSTEMLERİ VE SPOR YÖNETİMİ

Spor kulüplerinin yönetiminde, karar destek sistemleri (KDS), stratejik karar alma süreçlerinde veri odaklı yaklaşımlar, risk yönetimi ve performans ölçümü ile istatistiksel analizlerin entegrasyonu büyük önem taşımaktadır.

Karar Destek Sistemlerinin Spor Kulüp Yönetimindeki Kullanımı

KDS, spor kulüplerinin yönetiminde, özellikle takım oluşturma, oyuncu transferleri ve maç planlaması gibi kritik alanlarda etkin bir şekilde kullanılmaktadır. Bu sistemler, yöneticilere ve antrenörlere, büyük veri setlerini analiz ederek daha bilinçli ve stratejik kararlar alma imkânı sunar. Örneğin, oyuncu performans verileri ve rakip analizleri gibi bilgiler, KDS aracılığıyla değerlendirilerek en uygun stratejiler belirlenebilir. Bu sayede, kulüpler rekabet avantajı elde edebilir ve operasyonel verimliliklerini artırabilirler (Doğan, 2021).

Stratejik Karar Alma Süreçlerinde Veri Odaklı Yaklaşımlar

Veri odaklı karar verme stratejileri, spor kulüplerinin yönetiminde giderek daha fazla benimsenmektedir. Bu yaklaşımlar, sadece sporcu performansının takibi ve geliştirilmesiyle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda kulüplerin yönetsel çerçevelerini de dönüştürerek daha verimli yönetim ve stratejik planlama uygulamalarını mümkün kılmaktadır. Bilgi yönetimi uygulamaları, kulüplerin planlama ve karar alma süreçlerinin kritik bir bileşeni haline gelmiştir (Wen ve Wang, 2022).

Risk Yönetimi ve Performans Ölçümü

Spor kulüplerinde risk yönetimi ve performans ölçümü, kulübün sürdürülebilir başarısı için hayati öneme sahiptir. KDS ve veri analitiği araçları, kulüplere finansal risklerin değerlendirilmesi, oyuncu sakatlıklarının önlenmesi ve operasyonel süreçlerin iyileştirilmesi konularında destek

sağlar. Özellikle, kurumsal kaynak planlama (ERP) sistemleri, kulüplerin maliyet tasarrufu, verimlilik artışı ve bilginin tek noktadan üretilmesi gibi avantajlar sunarak yöneticiler için güvenilir ve esnek karar destek sistemleri oluşturur (Yıldız, 2015).

İstatistiksel Analizlerin Karar Alma Süreçlerine Entegrasyonu

İstatistiksel analizler, spor kulüplerinin karar alma süreçlerinde önemli bir rol oynar. Veri madenciliği ve istatistiksel analiz teknikleri, büyük veri kümelerindeki kalıpları, bağlantıları ve eğilimleri belirlemek için kullanılır ve bu analizler, karar destek sistemlerinin temelini oluşturur. Örneğin, oyuncu performansı, maç istatistikleri ve taraftar davranışları gibi verilerin analizi, kulüplerin stratejik kararlar almasına yardımcı olur (Han, Kamber ve Pei, 2011).

Bu bölümde, spor kulüplerinin yönetiminde karar destek sistemlerinin kullanımı, stratejik karar alma süreçlerinde veri odaklı yaklaşımlar, risk yönetimi ve performans ölçümü ile istatistiksel analizlerin entegrasyonu ele alınmıştır. Bu konular, kulüplerin rekabet avantajı elde etmeleri ve sürdürülebilir başarı sağlamaları açısından kritik öneme sahiptir.

BÖLÜM 4: TAKIM PERFORMANS ANALİTİĞİ

Spor dünyasında, takım performansının artırılması ve rekabet avantajının elde edilmesi için veri analitiği önemli bir araç haline gelmiştir. Bu bölümde, oyuncu performansının veri tabanlı analizi, rakip analizi ve stratejik planlama, spor bilimleri ve veri analitiğinin entegrasyonu ile veri güdümlü antrenman programları ele alınacaktır.

Oyuncu Performansının Veri Tabanlı Analizi

Oyuncu performansının veri tabanlı analizi, spor bilişimi ve veri biliminin spora entegrasyonu ile gerçekleştirilir. Basketbol, futbol ve voleybol gibi sporlarda, her pas, şut, savunma hareketi ve sprint bir veri olarak kaydedilir. Bu veriler, oyuncu performanslarını analiz etmek ve stratejileri

şekillendirmek için kullanılır (James ve diğ., 2017). Veri analitiği sayesinde, antrenörler oyuncuların bireysel performanslarını değerlendirerek eksiklikleri belirleyebilir ve gelişim planları oluşturabilirler (Davenport, 2014).

Rakip Analizi ve Stratejik Planlama

Veri analitiği, rakip takımların stratejilerini anlamak ve buna göre planlama yapmak için de kullanılır. Rakip analizinde, takımların oyun planları, oyuncuların zayıf yönleri ve saha içindeki hareketleri detaylı bir şekilde incelenir (Wright, 2020). Bu analizler, takımın güçlü ve zayıf yönlerini belirlemeye yardımcı olur ve rakiplerin oyun stratejilerini çözümlenmeyi amaçlar (Pappalardo ve diğ., 2019). Bu sayede, takımlar rakiplerine karşı daha etkili stratejiler geliştirebilirler.

Spor Bilimleri ve Veri Analitiğinin Entegrasyonu

Yapay zekâ ve veri analitiği, spor bilimleri ile entegre edilerek antrenman analizi, performans değerlendirmesi, oyuncu takibi ve sakatlık riski tahmini gibi alanlarda kullanılır (Jordan & Mitchell, 2015). Bu entegrasyon, sporcuların performansını artırmak ve sakatlık risklerini azaltmak için bilimsel ve veri odaklı yaklaşımlar sunar (Sezer ve diğ., 2020). Örneğin, futbol antrenmanlarında spor bilimleri ve veri analitiği birlikte kullanılarak, oyuncuların kondisyon seviyeleri belirlenir ve antrenman yoğunlukları optimize edilir (Bailey ve diğ., 2017).

Veri Güdümlü Antrenman Programları

Veri analitiği, antrenörlere ve yöneticilere, oyuncu performansını izleme ve değerlendirme konusunda önemli bilgiler sağlar. Örneğin, kat edilen mesafe, sprint hızı veya başarılı müdahaleler gibi oyuncu istatistikleri izlenerek iyileştirme alanları belirlenebilir ve antrenman seansları buna göre düzenlenebilir (Chen ve Lin, 2021). Bu hedefe yönelik yaklaşım, oyuncu gelişimini optimize eder ve antrenman süresinin daha verimli kullanılmasını sağlar (Bunker ve Thabtah, 2019).

BÖLÜM 5: TARAFTAR VE PAZARLAMA ANALİTİĞİ

Spor endüstrisinde, taraftar davranışlarının analizi ve pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi, kulüplerin ve organizasyonların başarısı için kritik öneme sahiptir. Bu bölümde, taraftar davranış analizi ve pazar araştırmaları, dijital medya ve sosyal medya analitiği, bilet satışı ve gelir optimizasyonu ile kitle segmentasyonu ve kişiselleştirilmiş pazarlama stratejileri ele alınacaktır.

Taraftar Davranış Analizi ve Pazar Araştırmaları

Taraftar davranışlarının analizi, spor kulüplerinin pazarlama stratejilerini şekillendirmede önemli bir rol oynar. Bu analizler, taraftarların demografik özellikleri, ilgi alanları ve tüketim alışkanlıkları hakkında bilgi sağlar. Örneğin, farklı çalışmalarda futbol seyircilerinin etkinlik tatmini ve tekrar katılım niyetleri arasındaki ilişki incelenmiş ve etkinlik deneyiminin spor tüketim davranışında önemli bir faktör olduğu belirlenmiştir (Erdoğan ve ark., 2021, Karakaya, 2013). Bu tür pazar araştırmaları, kulüplerin taraftar sadakatini artırmak için stratejiler geliştirmesine yardımcı olur.

Dijital Medya ve Sosyal Medya Analitiği

Dijitalleşme, spor pazarlamasında yeni fırsatlar yaratmıştır (Öztaş vd., 2023). Sosyal medya platformları, kulüplerin taraftarlarıyla etkileşim kurması ve marka bilinirliğini artırması için etkili araçlar haline gelmiştir. Sosyal medya analitiği, taraftarların çevrimiçi davranışlarını izleyerek, hangi içeriklerin daha fazla ilgi gördüğünü ve etkileşim aldığını belirlemeye yardımcı olur. Bu veriler, kulüplerin dijital pazarlama stratejilerini optimize etmelerine olanak tanır (Akkaya ve Zerenler, 2017).

Bilet Satışı ve Gelir Optimizasyonu

Bilet satışı, spor kulüplerinin ana gelir kaynaklarından biridir. Veri analitiği, bilet satışlarını artırmak ve gelirleri optimize etmek için kullanılabilir. Örneğin, taraftarların satın alma geçmişi ve tercihleri analiz edilerek, dinamik fiyatlandırma

stratejileri geliştirilebilir. Ayrıca, dijital platformlar üzerinden yapılan satışlar izlenerek, hangi maçların veya etkinliklerin daha fazla ilgi gördüğü belirlenebilir ve pazarlama kampanyaları buna göre şekillendirilebilir (Dugalić, 2022).

Kitle Segmentasyonu ve Kişiselleştirilmiş Pazarlama Stratejileri

Kitle segmentasyonu, taraftarları demografik özellikler, ilgi alanları ve davranışlarına göre gruplandırmayı içerir. Bu segmentasyon, kulüplerin her bir grup için özelleştirilmiş pazarlama stratejileri geliştirmesine olanak tanır. Örneğin, genç taraftarlar için sosyal medya kampanyaları düzenlenirken, daha yaşlı taraftarlar için e-posta pazarlama tercih edilebilir. Kişiselleştirilmiş pazarlama, taraftarların kulüple olan bağlarını güçlendirir ve sadakati artırır (Akkaya ve Zerenler, 2017).

BÖLÜM 6: HAKEM VE MAÇ YÖNETİMİ ANALİTİĞİ

Spor müsabakalarında adil ve doğru kararlar alınması, oyunun bütünlüğü ve izleyici güveni açısından kritik öneme sahiptir. Bu bağlamda, veri analitiği ve yapay zekâ teknolojileri, hakem kararlarının iyileştirilmesi ve maç stratejilerinin geliştirilmesinde önemli roller üstlenmektedir. Bu bölümde, hakem kararlarında veri analitiğinin rolü, VAR sistemleri ve yapay zekânın hakemlik alanındaki etkileri, maç stratejilerinin veri analitiği ile desteklenmesi ve fair-play ile etik analizler ele alınacaktır.

Hakem Kararlarında Veri Analitiğinin Rolü

Veri analitiği, hakemlerin maç sırasında verdikleri kararların objektifliğini ve doğruluğunu artırmak için kullanılmaktadır. Özellikle, maç esnasında toplanan verilerin analizi, hakemlerin performans değerlendirmelerinde ve eğitim süreçlerinde önemli katkılar sağlar. Bu analizler, hakemlerin karar alma süreçlerindeki olası hataları belirlemeye ve bu hataların minimize edilmesine yardımcı olur. Örneğin, hakemlerin belirli pozisyonlardaki kararlarının istatistiksel analizi, tekrarlayan hata kalıplarının tespit edilmesini sağlar ve bu bilgiler eğitim programlarının iyileştirilmesinde kullanılabilir.

VAR Sistemleri ve Yapay Zekânın Hakemlik Alanındaki Etkileri

Video Yardımcı Hakem (VAR) sistemi, maç sırasında hakemlerin verdikleri kararları video görüntüleri kullanarak analiz etmeyi amaçlayan bir teknolojidir. VAR sistemi, özellikle gol, penaltı, kırmızı kart ve oyuncu kimliği gibi kritik kararların doğruluğunu artırmayı hedefler. Yapılan araştırmalar, VAR sisteminin futbolda adil bir ortam yarattığı ve tartışmalı pozisyon sayısını azalttığını göstermektedir (Yıldız ve Yıldırım, 2022). Ayrıca, yapay zekâ teknolojileri, hakem atamalarında da kullanılmaktadır. Türkiye Futbol Federasyonu, hakem atamalarını yapay zekâ destekli algoritmalarla gerçekleştirmeye başlamış ve bu sayede atamalarda objektifliğin artırılması hedeflenmiştir (Bozkurt, 2022).

Maç Stratejilerinin Veri Analitiği ile Desteklenmesi

Veri analitiği, takımların maç stratejilerini belirlemede ve optimize etmede önemli bir araçtır. Büyük veri setlerinin analizi, takımların ve oyuncuların performans metriklerini değerlendirerek, oyun planlarının daha bilimsel temellere dayanmasını sağlar. Örneğin, rakip takımların oyun tarzları, savunma ve hücum stratejileri yapay zekâ ve veri analitiği kullanılarak analiz edilebilir. Bu analizler, antrenörlerin maç öncesinde hangi taktiklerin daha etkili olacağını belirlemelerine yardımcı olur (Sporsepeti, 2023).

Fair-Play ve Etik Analizler

Veri analitiği ve yapay zekâ, fair-play ilkelerinin korunması ve etik ihlallerin tespiti konusunda da kullanılmaktadır. Maç verilerinin analizi, oyuncuların ve takımların sportmenlik dışı davranışlarını tespit etmeye yardımcı olabilir. Örneğin, bir oyuncunun maç sırasında yaptığı fauller, itirazlar veya agresif davranışlar veri analitiği ile izlenerek, disiplin süreçlerinin daha objektif bir şekilde yürütülmesi sağlanabilir. Ayrıca, bahis manipülasyonları gibi etik dışı faaliyetlerin tespiti için de veri analitiği araçları kullanılmaktadır.

BÖLÜM 7: SPORCU SAĞLIĞI VE PERFORMANS TAKİBİ

Sporcu sağlığının korunması ve performansının artırılması, modern spor bilimlerinin temel hedeflerindedir. Bu amaçla, veri analitiği ve biyomekanik analizler gibi teknolojik yaklaşımlar, sporcuların performansını optimize etmek ve yaralanma risklerini minimize etmek için kullanılmaktadır. Bu bölümde, yaralanma risk analizleri, sporcu sağlığında veri odaklı yaklaşımlar, biyomekanik analizler ve performans optimizasyonu ile beslenme ve kondisyon takibi için veri analitiği uygulamaları ele alınacaktır.

doSporcularda yaralanma riskini azaltmak için hareket analizleri ve biyomekanik değerlendirmeler yapılmaktadır. Bu analizler, sporcuların hareket paternlerindeki anormallikleri tespit ederek, olası yaralanmaların önüne geçmeyi hedefler. Özellikle, hareket yakalama teknolojileri kullanılarak sporcuların hareketleri gerçek zamanlı olarak izlenir ve kaydedilir (Saki ve ark., 2024). Bu sayede, performansın fiziksel yönleri detaylı bir şekilde incelenir ve yaralanma riskini azaltmak için gerekli önlemler alınabilir (Yıldız, 2022).

Sporcu Sağlığında Veri Odaklı Yaklaşımlar

Veri analitiği, sporcu sağlığının izlenmesi ve iyileştirilmesinde önemli bir rol oynar. Mobil uygulamalar ve giyilebilir teknolojiler aracılığıyla toplanan veriler, sporcuların fizyolojik ve antropometrik ölçümlerini izlemeye yardımcı olur. Bu veriler, antrenman programlarının optimize edilmesi ve sporcuların sağlık durumlarının sürekli takibi için kullanılır. Örneğin, kalp atış hızı, uyku düzeni ve adım sayısı gibi veriler, sporcuların genel sağlık durumunu değerlendirmede kritik öneme sahiptir (Yıldız, 2022).

Biyomekanik Analizler ve Performans Optimizasyonu

Biyomekanik analizler, sporcuların hareket ve kuvvet dağılımını inceleyerek performanslarını artırmayı ve sakatlık risklerini minimize etmeyi amaçlar. Bu analizler, sporcuların denge ve kuvvet gibi becerilerini detaylı bir şekilde

değerlendirir. Özellikle, hareket yakalama teknolojileri ve simülasyonlar kullanılarak, sporcuların hareketleri detaylı bir şekilde incelenir ve performansın optimize edilmesi için gerekli düzenlemeler yapılır (Uluç, 2023).

Beslenme ve Kondisyon Takibi için Veri Analitiği Uygulamaları

Sporcuların beslenme ve kondisyon durumlarının takibi, performanslarının sürdürülebilirliği açısından kritiktir. Veri analitiği, sporcuların enerji alımı, makro ve mikro besin tüketimi gibi beslenme alışkanlıklarını izlemeye yardımcı olur. Ayrıca, kondisyon seviyelerinin değerlendirilmesi için performans testleri ve fizyolojik ölçümler kullanılır. Bu veriler, antrenman programlarının ve beslenme planlarının kişiselleştirilmesine olanak tanır (Yıldız, 2022).

Bu bölümde, sporcu sağlığı ve performans takibinde veri analitiği ve biyomekanik analizlerin önemi vurgulanmış, bu yaklaşımların sporcuların performansını artırma ve yaralanma risklerini azaltmadaki rolleri ele alınmıştır.

SONUÇ

Spor yönetimi ve performans analitiği, veri odaklı yaklaşımlar sayesinde büyük bir dönüşüm yaşamaktadır. Günümüzde, veri analitiği, yapay zekâ ve dijital teknolojiler, sporun birçok alanında stratejik karar alma süreçlerine yön vermektedir. Bu çalışmada, spor yönetiminde veri analitiğinin farklı yönleri ele alınmış ve sporcuların performansını artırmaya yönelik bilimsel yöntemler incelenmiştir. Öncelikle, karar destek sistemleri ve spor yönetimi, kulüplerin ve organizasyonların veriye dayalı kararlar almasını sağlamaktadır. Stratejik planlamada kullanılan büyük veri ve istatistiksel analizler, rekabet avantajı sağlamak ve takım performansını en üst seviyeye çıkarmak açısından kritik öneme sahiptir. Bunun yanı sıra, takım performans analitiği ve rakip analizleri, antrenörlerin ve yöneticilerin daha bilinçli stratejiler geliştirmesine yardımcı olmaktadır. Sporcuların bireysel performansları, biyomekanik analizler ve kondisyon takip sistemleri ile optimize edilmekte,

sakatlık riskleri önleyici veri modelleriyle azaltılmaktadır. Hakem ve maç yönetimi konusunda, VAR sistemleri ve yapay zekâ destekli analizler, oyun kurallarının daha adil bir şekilde uygulanmasına katkı sağlamaktadır. Hakem kararlarının objektifliğinin artırılması, sporda güvenilirliğin korunmasını sağlamakta ve fair-play ilkelerini desteklemektedir. Ayrıca, taraftar davranış analitiği ve pazarlama stratejileri, spor ekonomisinin en önemli unsurlarından biridir. Dijital medya ve sosyal medya analitikleri sayesinde, kulüpler taraftar kitlesini daha iyi anlayarak gelirlerini artırabilmekte, kişiselleştirilmiş pazarlama stratejileri ile marka sadakatini güçlendirebilmektedir. Genel olarak, spor dünyasında veri analitiği ve yapay zekâ teknolojilerinin kullanımı, sporda adaleti sağlamaktan, takım yönetimini iyileştirmeye, sporcu sağlığını korumaktan, taraftar deneyimini güçlendirmeye kadar geniş bir alanı kapsamaktadır. Bu teknolojilerin daha da gelişmesiyle birlikte, spor yönetiminde daha akıllı, bilimsel ve etkili kararların alınması mümkün olacaktır. Son olarak, sporcu sağlığı ve performans takibi, modern spor bilimlerinin en önemli konularından biri haline gelmiştir. Biyomekanik analizler, beslenme ve kondisyon takip sistemleri, sporcuların fiziksel ve zihinsel olarak en iyi seviyeye ulaşmalarına olanak tanımaktadır.

Öneriler

- Spor yönetimi ve analitiği alanındaki gelişmeler, spor endüstrisinin her alanına etki eden veri odaklı karar alma süreçlerini ve teknolojik yenilikleri beraberinde getirmiştir. Büyük veri, yapay zekâ ve makine öğrenmesi gibi teknolojiler, spor kulüplerinin ve organizasyonlarının daha stratejik ve bilimsel yöntemlerle hareket etmelerine olanak tanımaktadır. Ancak, bu süreçlerin daha etkin hale getirilmesi için belirli alanlarda iyileştirmelere ihtiyaç duyulmaktadır.
- Spor kulüpleri, veri analitiğini sadece maç performansı ve oyuncu izleme ile sınırlı tutmamalı, taraftar analitiği,

finansal yönetim ve sponsorluk stratejileri gibi alanlara da entegre etmelidir.

- Spor yöneticileri ve antrenörlerin veri okuryazarlıklarını geliştirmek için eğitim programlarına daha fazla yatırım yapılmalıdır.
- Hakem kararlarının iyileştirilmesi için VAR ve AI tabanlı analiz sistemleri geliştirilmelidir. Bu sistemler, hakem hatalarını en aza indirerek oyunun daha adil olmasını sağlayabilir.
- Yapay zekâ tabanlı analizler, sporcu performansının daha doğru tahmin edilmesine ve yaralanmaların önlenmesine katkı sağlayabilir.
- Biyomekanik analiz sistemleri daha fazla spor branşında kullanılmalı ve sporcuların hareket kalıplarını analiz ederek yaralanma risklerini önceden tespit eden sistemler geliştirilmelidir.
- Beslenme ve kondisyon takibi için kişiselleştirilmiş algoritmalar geliştirilmeli, sporcuların günlük fiziksel aktivite ve metabolik verileriyle uyumlu beslenme programları oluşturulmalıdır.
- Kulüplerin taraftarlarla olan dijital etkileşimini artırmak için sosyal medya analitikleri daha etkin kullanılmalı ve kişiselleştirilmiş pazarlama stratejileri oluşturulmalıdır.
- E-bilet sistemleri ve dinamik fiyatlandırma modelleri, maç günlerindeki gelirleri artırmak için veri odaklı yöntemlerle optimize edilmelidir.
- Spor organizasyonları, toplanan sporcu verilerinin mahremiyetini korumak için güçlü veri güvenliği politikaları uygulamalıdır.

KAYNAKÇA

- Akkaya, Ö., & Zerenler, M. (2017). Sosyal Medya ve Spor Pazarlaması İlişkisi: Taraftar Tutumlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(4), 1-16.
- Bailey, C., Henderson, S., & James, N. (2017). *Real-time analytics in sports: Tracking performance using GPS and sensor technology*. *International Journal of Sports Science*, 10(3), 112-130.
- Bozkurt, A. (2022, 22 Ağustos). Hakem atayan yapay zeka nasıl çalışıyor? Algoritmanın sırrı. *Ajansspor*. Erişim adresi: <https://ajansspor.com/haber/hakem-atayan-yapay-zeka-nasil-calisiyor-algoritmanin-sirri-611465>
- Bunker, R., & Thabtah, F. (2019). *A machine learning framework for sports analytics*. *Big Data*, 7(1), 57-73.
- Chen, X., & Lin, J. (2021). *Real-time data analytics in professional sports: Challenges and solutions*. *Journal of Sports Technology*, 15(2), 89-102.
- Davenport, T. H. (2014). *Big data at work: Dispelling the myths, uncovering the opportunities*. Harvard Business Review Press.
- Doğan, H. (2021). Spor İşletmeciliği Yönetiminde Sayısal Karar Yöntemleri ve Uygulamaları. *Spor ve Performans Araştırmaları Dergisi*, 11(21), 1-15.
- Dugalić, S. (2022). Dijitalleşen Dünya Çerçevesinde; Spor ve Sosyal Medya Bileşenleri. *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 8(56), 1225-1235.
- Erdoğan, A., Öztaş, M., & Şirin, E. F. (2021). Futbol taraftarlarının seyircilik durumları ile spor takımı evangelizm (efangelizm) ilişkisi üzerine ampirik bir araştırma. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 476-484.
- Foster, R. (2019). *The role of data collection and analytics in sports performance improvement*. *Journal of Performance Analysis in Sport*, 19(4), 215-232.
- Han, J., Kamber, M., & Pei, J. (2011). *Data Mining: Concepts and Techniques* (3rd ed.). San Francisco: Morgan Kaufmann.
- James, N., Smart, R., & Jones, P. (2017). *Predictive models in sports performance analysis*. *Sports Biomechanics*, 16(2), 145-162.
- Jordan, M. I., & Mitchell, T. M. (2015). *Machine learning: Trends, perspectives, and prospects*. *Science*, 349(6245), 255-260.
- Karakaya, F. (2013). Futbol Seyircilerinin Duyusal Deneyimlerinin, Etkinlik Tatmini, Tekrar Katılım Niyeti ve Ağızdan Ağıza İletişim Üzerindeki Etkisi. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 12, 1-22.
- Öztaş, M., İkinci, HB., Mallı, A., & Akcan, İ (2020). Covid-19 Pandemi Döneminde Beden Eğitimi ve Spor Bölümü Öğrencilerinin Boş Zaman Tutumu ve Dijital Okuryazarlık Seviyelerinin İncelenmesi
- Pappalardo, L., Cintia, P., Rossi, A., Massucco, E., Ferragina, P., & Pedreschi, D. (2019). *A public data set of spatio-temporal match events in soccer competitions*. *Scientific Data*, 6(1), 236-252.
- Pieter, J., & Paul, R. (2021). *Big data and analytics in sport management: Enhancing performance and decision-making*. *Journal of Sports Analytics*, 5(2), 123-135.
- Ribeiro, J., Silva, L., & Costa, F. (2021). AI-driven coaching: The future of sports training. *Artificial Intelligence in Sports*, 8(2), 57-74.

- Saki, Ü., & Öztaş, M. (2024). Sporcuların Presenteizm Düzeylerinin Çatışma Yönetimlerine Etkisi. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 18(3), 609-620.
- Sezer, O. B., Gudelek, M. U., & Ozbayoglu, A. M. (2020). *Financial time series forecasting with deep learning: A systematic literature review: 2005-2019*. *Applied Soft Computing*, 90, 106181.
- Smith, J., & Brown, L. (2020). *Decision support system applications for scheduling in professional team sport: The team's perspective*. *International Journal of Sports Science*, 7(4), 200-210.
- Sporsepeti. (2023, 28 Aralık). Futbol ve Teknoloji: VAR ve Diğer İnovasyonlar. *Ticketbix Blog*. Erişim adresi: <https://blog.ticketbix.com/2023/12/28/futbol-ve-teknoloji-var-sistemi/>
- Uluç, S. (2023). Sporda Yüksek Performans ve Sakatlığı Önlemede Biyomekanik Etmenler. *Cumhuriyetin 100. Yılında Spora Bilimsel Yaklaşımlar*, 25-40.
- Wen, X., & Wang, Y. (2022). Bilgi Çağında Modern Liderlik Yaklaşımları ve Spor Yönetimi. *Spor Bilimleri Dergisi*, 12(2), 45-60.
- Williams, K., & Garcia, P. (2021). *The impact of technology on sports management: A comprehensive review*. *Sports Technology Journal*, 9(1), 45-60.
- Wright, P. (2020). *Data science for sports analytics: Applications in performance and business strategy*. Springer.
- Yıldız, M. (2015). Sporda Kurumsal Sürdürülebilirlik ve ERP Sistemi: Fenerbahçe Spor Kulübü Örneği. *Spor Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri Dergisi*, 8(1), 25-40.
- Yıldız, M. (2022). Atletik Performans Ölçümünde ve Takibinde Mobil Uygulamaların Kullanımı. *Spor Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 15-30.
- Yıldız, M., & Yıldırım, A. (2022). Video Yardımcı Hakem (VAR) Sisteminin Futbolda Genel Yansımaları Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Sport Sciences*, 3(1), 45-58.

DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE E-SPOR EKONOMİSİ

Ali Kemal Yiğit Fırat¹, Yakup Paktaş²

GİRİŞ

Elektronik sporlar (e-spor), dijital oyunların rekabetçi bir ortamda profesyonel oyuncular tarafından bireysel veya takımlar halinde oynandığı, organize turnuvalar ve ligler etrafında şekillenen bir spor dalı olarak günümüzde büyük bir ilgi görmektedir. Son yıllarda hızla gelişen teknoloji, internetin yaygınlaşması ve dijital oyun kültürünün küresel çapta benimsenmesi, e-sporu yalnızca bir eğlence aracı olmaktan çıkararak kültürel bir fenomen, profesyonel bir spor branşı ve milyarlarca dolarlık bir ekonomik sektör haline getirmiştir (Hamari ve Sjöblom, 2017; Witkowski, 2012). Geleneksel sporlarla benzer şekilde, e-spor da rekabet, strateji, dayanıklılık ve takım çalışmasını içeren bir disiplin olarak kabul edilmekte ve dünya genelinde milyonlarca insan tarafından takip edilmektedir (Newzoo, 2021; Scholz, 2019; Seo, 2016).

E-spor sektörü, medya hakları, sponsorluk anlaşmaları, reklam gelirleri ve çevrimiçi yayın platformları üzerinden sağlanan gelirlerle desteklenen, çok boyutlu ve hızla büyüyen bir endüstri haline gelmiştir (Öztaş ve Erdoğan, 2024). Özellikle genç nesillerin dijital dünyaya olan ilgisi, e-sporun büyümesini hızlandırmış ve sektörü hem yatırımcılar hem de markalar için cazip bir pazar haline getirmiştir (Newzoo, 2021; PwC, 2020). Geleneksel spor dallarının aksine, e-sporun fiziksel sınırları yoktur ve internet aracılığıyla dünyanın dört

1 Gaziosmanpaşa Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, Beden Eğitimi ve Spor ABD, Tokat/ Türkiye 0009-0007-6970-9623

2 Gaziosmanpaşa Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, Beden Eğitimi ve Spor ABD, Tokat/ Türkiye 0000-0002-4857-3233

bir yanındaki oyuncular ve izleyiciler tarafından erişilebilir bir platform sunar (Belli ve Saraçoğlu, 2023).

E-spor ekonomisi, video oyunları temelinde gerçekleştirilen rekabetçi etkinliklerin finansal ve ticari boyutlarını kapsayan bir kavramdır. Bu ekonomi, sponsorluklar, medya hakları, reklam gelirleri, turnuva ödülleri, dijital içerik satışları ve bilet satışları gibi çeşitli gelir kaynaklarından oluşmaktadır (Öztaş ve ark., 2020). Özellikle sponsorluklar ve medya hakları, e-spor gelirlerinin büyük bir kısmını oluşturmaktadır. 2020 yılında, küresel e-spor gelirlerinin %75'i medya hakları ve sponsorluklardan elde edilmiştir (Newzoo, 2020).

E-spor ekonomisinin küresel büyüklüğü yıllar içinde dikkate değer bir artış göstermiştir. Newzoo'nun verilerine göre, küresel e-spor pazarı 2018 yılında yaklaşık 865 milyon dolar değerindeyken, 2022 yılında bu rakam 1,8 milyar dolara ulaşmıştır. 2024 yılı itibarıyla sektörün 3 milyar dolarlık bir büyüklüğe ulaşması beklenmektedir (Newzoo, 2021; PwC, 2020). Bu finansal büyümenin en önemli etkenlerinden biri, e-sporun izleyici kitlesinin hızla genişlemesidir. 2020 yılında 215,2 milyon olan küresel e-spor tutkunu sayısının, 2025 yılı itibarıyla 318 milyonu aşacağı öngörülmektedir. Bununla birlikte, düzenli olarak e-spor etkinliklerini takip etmeyen ancak zaman zaman izleyen kişilerin sayısının da 2025 yılı itibarıyla 322,7 milyona ulaşması beklenmektedir (Statista, 2025). Bu veriler, e-sporun yalnızca oyuncular ve profesyoneller tarafından değil, geniş bir izleyici kitlesi tarafından da takip edilen bir eğlence ve spor dalı haline geldiğini göstermektedir.

E-sporun bu hızlı yükselişi, büyük markaların ve yatırımcıların dikkatini çekmiş ve sektörde önemli sponsorluk anlaşmalarının yapılmasına olanak sağlamıştır. Coca-Cola, Intel, Mercedes-Benz gibi dünya çapında tanınan markalar, e-spor turnuvalarını ve organizasyonlarını destekleyerek hem kendi marka bilinirliklerini artırmayı hem de sektördeki büyüme potansiyelinden faydalanmayı amaçlamaktadır (Taylor, 2020; Jin, 2010). Bu tür sponsorluklar, e-spor ekosisteminin finansal

sürdürülebilirliğini artırırken, oyunculara ve organizatörlere daha büyük ödüller ve daha profesyonel ligler oluşturma fırsatı sunmaktadır.

Bunun yanı sıra, e-sporun popülaritesini artıran en önemli faktörlerden biri de sosyal medya ve çevrimiçi yayın platformlarıdır. Twitch, YouTube Gaming ve Facebook Gaming gibi platformlar, profesyonel e-spor karşılaşmalarını ve oyuncuların bireysel yayınlarını milyonlarca izleyiciye ulaştırarak e-sporun küresel erişimini genişletmiştir (Sjöblom ve Hamari, 2017; Kaytoue ve arkadaşları, 2012). Geleneksel spor yayıncılığında farklı olarak, bu dijital platformlar izleyicilere anlık etkileşim, canlı sohbetler ve oyun içi analizler gibi interaktif deneyimler sunarak e-spor izleyiciliğini daha da cazip hale getirmiştir. Bu durum, e-spor etkinliklerinin erişimini artırırken aynı zamanda sponsorluklar ve reklam gelirleri açısından da önemli fırsatlar sunmaktadır.

E-spor günümüzde yalnızca oyunseverlerin değil, küresel markaların, medya şirketlerinin ve yatırımcıların da ilgisini çeken dev bir sektör haline gelmiştir. Hızla büyüyen ekonomik hacmi, artan izleyici kitlesi ve gelişen teknolojik altyapısı ile e-spor, modern spor ve eğlence dünyasında önemli bir yer edinmiş ve gelecekte daha da büyük bir etkiye sahip olması beklenmektedir.

Dünya’da E-spor

E-spor, dünya genelinde giderek büyüyen ve geniş kitlelere ulaşan bir dijital rekabet alanı haline gelmiştir. Özellikle 2000’li yıllardan itibaren internet altyapısındaki gelişmeler, oyun teknolojilerinin ilerlemesi ve çevrim içi yayın platformlarının yaygınlaşması, e-sporun küresel bir fenomen olmasını sağlamıştır (Taylor, 2018). Bugün e-spor, birçok ülkede resmi olarak tanınan bir spor dalı haline gelmiş, uluslararası turnuvalarla milyonlarca izleyiciye ulaşan bir sektör oluşturmuştur (Newzoo, 2023).

E-sporun en yaygın ve popüler olduğu bölgeler arasında Asya, Kuzey Amerika ve Avrupa yer almaktadır. Güney Kore,

modern e-sporun doğduğu yerlerden biri olarak kabul edilmekte ve hükümetin desteğiyle e-spor oyuncularına profesyonel sporcu statüsü sunulmaktadır (Taylor, 2018). Çin ise dünya çapında en büyük e-spor izleyici kitlesine sahip ülkelerden biri olup, ulusal düzeyde düzenlenen ligler ve dünya çapında başarılı takımlarıyla dikkat çekmektedir (Statista, 2025).

Kuzey Amerika'da ise e-sporun yükselişi, büyük organizasyonlar ve popüler oyunlar etrafında şekillenmektedir. Özellikle League of Legends Championship Series (LCS), Call of Duty League (CDL) ve Overwatch League (OWL) gibi ligler, e-sporun profesyonel bir spor dalı olarak kabul edilmesini sağlayan önemli yapılar arasında yer almaktadır (Newzoo, 2023). Avrupa'da ise özellikle Almanya, İsveç ve İngiltere gibi ülkeler, büyük turnuvalara ev sahipliği yaparak e-spor kültürünü daha da geliştirmiştir.

Türkiye'de E-spor

Türkiye, küresel e-spor ekosistemindeki hızlı büyümeye paralel olarak, son yıllarda kendi içinde hızla gelişen ve genişleyen bir pazar haline gelmiştir. Özellikle genç nüfus oranının yüksekliği, dijital oyun kültürüne olan yoğun ilgi ve internet erişiminin yaygınlaşması, Türkiye'de e-sporun güçlü bir şekilde benimsenmesine olanak tanımıştır (Atıcı ve ark. 2023). Günümüzde, Türkiye'de dijital oyun sektörü büyük bir ivme kazanmış olup, gençlerin büyük bir kısmı hem oyuncu hem de izleyici olarak e-spor ekosistemine entegre olmaktadır. Bu durum, e-sporun Türkiye'de hem eğlence hem de profesyonel bir spor dalı olarak kabul görmesini sağlamış ve sektörün hızla kurumsallaşmasına yol açmıştır.

Türkiye'de e-spor ekosistemine dahil olan kişi sayısının 2021 yılı itibarıyla yaklaşık 7 milyon olduğu tahmin edilmektedir. Sektörün ekonomik büyüklüğünün ise 850-950 milyon dolar arasında olduğu belirtilmektedir (Yükçü ve Kaplanoğlu, 2018). Bu rakamlar, Türkiye'nin e-spor sektöründe hem yerel hem de küresel ölçekte önemli bir pazar haline geldiğini göstermektedir. Öte yandan, e-sporun kurumsallaşmasına ve res-

miyet kazanmasına yönelik atılan adımlar da dikkat çekmektedir. 2021 yılı itibarıyla Türkiye E-spor Federasyonu'na kayıtlı toplam 8126 e-sporcu bulunmaktadır. Bu sporcuların 2467'si kadın, 5659'u ise erkektir. Bunun yanı sıra, Türkiye'de e-spor ekosisteminin gelişimine katkıda bulunan 165 lisanslı kulüp ve 57 e-spor salonu bulunmaktadır. Sektörün büyümesini gösteren bir diğer önemli veri de düzenlenen turnuva sayısıdır. 2021 yılı itibarıyla Türkiye'de toplam 63 e-spor organizasyonu gerçekleştirilmiştir (Uzuner, 2023). Bu veriler, Türkiye'nin e-spor alanındaki profesyonelleşme sürecini ve bu sektöre duyulan ilginin giderek arttığını ortaya koymaktadır.

Türkiye'de e-sporun gelişimi yalnızca oyuncuların bireysel başarılarıyla sınırlı kalmamış, aynı zamanda akademik ve kurumsal düzeyde de desteklenmiştir. Üniversitelerde açılan e-spor bölümleri ve akademik programlar, sektörde profesyonel insan kaynağı yetiştirilmesine katkıda bulunmuş ve e-sporun bilimsel bir disiplin olarak incelenmesine olanak tanımıştır (Aydın, 2019; Ayhan, 2021). Türkiye'deki akademik kuruluşlar, e-sporun ekonomik, sosyolojik ve kültürel boyutlarını araştırarak sektöre dair önemli çalışmalar gerçekleştirmekte ve bu alanda yetkin profesyonellerin yetişmesine katkıda bulunmaktadır.

Bunun yanı sıra, İstanbul, Ankara ve İzmir gibi büyük şehirlerde düzenlenen uluslararası turnuvalar, Türkiye'nin küresel e-spor sahnesindeki tanınırlığını artırmıştır. Bu organizasyonlar, Türkiye'nin e-spor turizmine katkıda bulunmasının yanı sıra, yerli oyuncuların ve takımların uluslararası rekabette kendilerini göstermelerine de olanak sağlamaktadır. Özellikle League of Legends, Counter-Strike: Global Offensive (CS:GO) ve Valorant gibi popüler oyunlarda Türkiye'nin ev sahipliği yaptığı etkinlikler, hem yerel hem de uluslararası e-spor severler için büyük ilgi odağı haline gelmiştir.

Türkiye'de e-sporun kurumsallaşması için devletin de önemli adımlar attığı görülmektedir. Gençlik ve Spor

Bakanlığı, e-sporun bir spor dalı olarak tanınmasını sağlamak amacıyla lisanslama süreçlerini hızlandırmış ve sektörü düzenlemeye yönelik çeşitli çalışmalar yürütmüştür. E-spor lisansı almak isteyen sporcular için belirli kriterler oluşturulmuş ve federasyon tarafından onaylanan lisanslama süreçleri sayesinde, profesyonel e-sporcuların resmi statüye kavuşması sağlanmıştır (Yükçü ve Kaplanoğlu, 2018). Ayrıca, devletin e-spor ile ilgili düzenlemeleri ve teşvikleri, sektördeki yatırımların ve sponsorluk anlaşmalarının artmasını desteklemiştir.

Türkiye’de e-spor sektörü hem ekonomik hem de kültürel anlamda hızlı bir büyüme göstermektedir. Genç nüfusun ilgisi, akademik çalışmaların artması, uluslararası organizasyonların düzenlenmesi ve devletin e-sporun kurumsallaşmasına yönelik attığı adımlar, Türkiye’nin küresel e-spor ekosisteminde önemli bir oyuncu haline gelmesini sağlamaktadır. Gelecekte, Türkiye’nin e-spor alanında daha fazla profesyonel oyuncu yetiştirmesi, daha büyük turnuvalara ev sahipliği yapması ve sektöre yönelik yatırımların artması beklenmektedir.

Küresel E-Spor Ekonomisi ve Büyüme Dinamikleri

E-spor, geleneksel spor dallarıyla rekabet edebilecek düzeyde büyük bir endüstri haline gelmiştir. Özellikle son on yılda internet altyapısındaki gelişmeler, oyun yayın platformlarının yaygınlaşması ve sponsorlukların artmasıyla birlikte, e-spor ekonomisi hızlı bir büyüme kaydetmiştir. 2020 yılı itibarıyla küresel e-spor pazarı 1 milyar dolar sınırını aşarken, 2023 itibarıyla 1,38 milyar dolara ulaşmıştır ve 2025 yılına kadar bu rakamın 1,86 milyar dolara çıkması beklenmektedir (Newzoo, 2023).

E-Spor Gelir Kaynakları

E-spor endüstrisinin en büyük gelir kaynağı sponsorluk anlaşmalarıdır. 2021 yılı itibarıyla e-spor gelirlerinin %60’ından fazlası sponsorluk ve reklam anlaşmalarından elde edilmiştir (Handan, 2022). Markalar, e-spor turnuvaları, takımları ve bireysel oyuncularla yaptıkları iş birlikleriyle geniş bir kitleye

ulaşmayı hedeflemektedir. Özellikle Red Bull, Intel, Coca-Cola gibi küresel markalar e-spor ekosistemine büyük yatırımlar yapmaktadır (Saraçoğlu, 2024).

Bir diğer önemli gelir kaynağı medya haklarıdır. Twitch, YouTube Gaming ve Facebook Gaming gibi platformlar, oyun içerik üreticilerine ve profesyonel turnuvalara büyük yatırımlar yaparak, izleyicilere premium içerik sunmaktadır. E-spor turnuvalarının televizyon kanalları ve dijital yayıncılar tarafından lisanslanması da sektöre önemli bir gelir kaynağı sağlamaktadır (Anadolu Ajansı, 2020).

Turnuva ödülleri ve bilet satışları da e-spor ekonomisinin önemli bileşenlerindedir. Özellikle Dota 2'nin "The International" turnuvası, tarihin en yüksek ödül havuzlarından birine sahiptir; 2021 yılında bu turnuvanın ödül havuzu 40 milyon dolar seviyesine ulaşmıştır (Newzoo, 2023).

E-Sporun İzleyici Kitleleri ve Pazarlama Potansiyeli

E-sporun büyümesini destekleyen en önemli unsurlardan biri izleyici kitlesinin hızla artmasıdır. 2019 yılında küresel e-spor izleyici sayısı 395 milyon iken, 2022 itibarıyla bu rakam 532 milyona ulaşmıştır (Handan, 2022). Bu sayı, 2025 yılına kadar 640 milyonu aşarak sektörün daha geniş kitlelere ulaşmasını sağlayacaktır. Genç nüfusun yoğun ilgisi, markalar için büyük bir pazarlama potansiyeli yaratmaktadır.

Markalar, e-spor etkinliklerini ve oyun içerik üreticilerini kullanarak hedef kitlelerine doğrudan ulaşabilmektedir. Özellikle 18-34 yaş arasındaki kitle, geleneksel medyaya göre dijital içeriklere daha fazla ilgi göstermektedir. Bu durum, markaların e-spor reklamcılığına yönelmesine neden olmuş ve 2023 yılında e-spor reklam gelirleri 200 milyon doları aşmıştır (Newzoo, 2023).

E-Sporun Küresel Etkisi ve Geleceği

E-spor artık sadece bir eğlence sektörü değil, aynı zamanda ekonomik ve kültürel bir olgu haline gelmiştir. Pek çok ülke, e-sporu resmi bir spor dalı olarak tanımakta ve üniversiteler

e-spor bursları sunmaktadır. Özellikle Güney Kore ve Çin, e-spor endüstrisinin en büyük pazarlarından biri haline gelmiş ve bu ülkelerde dev oyun şirketleri e-spor alanına büyük yatırımlar yapmıştır (Anadolu Ajansı, 2020).

Teknolojik gelişmeler, sanal gerçeklik (VR) ve yapay zeka destekli oyunların gelişimi, e-spor ekosisteminin gelecekte daha da büyümesini sağlayacaktır. 5G teknolojisinin yaygınlaşması, bulut tabanlı oyun hizmetleri ve mobil e-sporun yükselişi, sektörün önümüzdeki yıllarda yeni rekorlar kırmasına neden olabilir (Mumcu, 2021).

Küresel e-spor ekonomisi, hızlı büyüme trendini sürdürmekte ve medya, reklamcılık, sponsorluk ve etkinlik organizasyonları gibi birçok sektörü doğrudan etkilemektedir. Önümüzdeki yıllarda, e-sporun ekonomik ve kültürel etkilerinin daha da artacağı öngörülmektedir.

E-spor, hızla büyüyen bir sektör olmasına rağmen, hem küresel hem de yerel düzeyde karşılaştığı çeşitli zorluklarla mücadele etmektedir. Bu zorluklar, oyuncuların kariyer sürelerinin görece kısa olması, sektörün hızlı teknolojik gelişimlere ayak uydurma gerekliliği ve toplumun bazı kesimlerindeki olumsuz algılar gibi çeşitli faktörlerden kaynaklanmaktadır. Özellikle profesyonel e-spor oyuncularının kariyerleri, geleneksel spor dallarına kıyasla daha kısa sürebilmekte, yoğun antrenman temposu ve zihinsel baskı, oyuncuların fiziksel ve psikolojik sağlığı üzerinde etkiler yaratabilmektedir (Hamari ve Keronen, 2017; Hilvoorde ve Pot, 2017). Bu durum, oyuncuların uzun vadeli kariyer planlamalarını zorlaştırmakta ve sektörde sürdürülebilirliği sağlamak adına yeni çözümler gerektirmektedir.

Türkiye’de ise e-sporun gelişimi önündeki en büyük engellerden biri, ebeveynlerin ve eğitim kurumlarının bu alan hakkındaki olumsuz algılarıdır. Geleneksel sporlarla kıyaslandığında, e-sporun akademik ve profesyonel bir kariyer seçeneği olarak yeterince tanınmaması, genç yeteneklerin sektöre adım atmasını zorlaştırmaktadır (Atıcı ve ark. 2023).

Bu algının değişmesi için farkındalık kampanyaları, medya desteği ve eğitim programları büyük önem taşımaktadır. Son yıllarda, Türkiye’de düzenlenen ulusal ve yerel farkındalık programları, e-sporun yalnızca bir eğlence aracı değil, aynı zamanda ekonomik bir fırsat ve sosyal bir gelişim platformu olduğunu vurgulamaktadır. Federasyonlar, medya kuruluşları ve akademik çevreler tarafından gerçekleştirilen bu tür girişimler, e-sporun meşruiyetini artırarak daha geniş kitlelere ulaşmasını sağlamaktadır (Scholz, 2019).

Öte yandan, e-spor sektörü hem ekonomik hem de kültürel anlamda büyük fırsatlar sunmaktadır. Özellikle Türkiye gibi genç nüfusa sahip ülkelerde, e-sporun profesyonel bir endüstri olarak değerlendirilmesi, ülke ekonomisi ve kültürel çeşitlilik açısından önemli kazanımlar sağlayabilir (Funk ve arkadaşları, 2018; Jin, 2010). E-spor organizasyonları, sponsorluk anlaşmaları ve medya hakları sayesinde büyük gelir elde edebilirken, bu sektör aynı zamanda yazılım geliştirme, oyun tasarımı, yayıncılık ve içerik üretimi gibi farklı alanlarda da yeni iş fırsatları yaratmaktadır.

Ayrıca, e-sporun dijitalleşme ve küreselleşme süreciyle paralel ilerlemesi, Türkiye’nin uluslararası rekabet gücünü artırma potansiyeline sahiptir. Türk e-spor oyuncularının ve takımlarının uluslararası turnuvalarda daha fazla yer alması, ülkenin küresel e-spor ekosisteminde daha güçlü bir konum elde etmesine yardımcı olacaktır. Bununla birlikte, sektördeki sürdürülebilir büyümenin sağlanması için akademik araştırmaların artırılması ve endüstri ile üniversiteler arasındaki iş birliklerinin güçlendirilmesi gerekmektedir. E-sporun ekonomik büyüklüğünü, toplumsal etkilerini ve uzun vadeli potansiyelini inceleyen bilimsel çalışmalar, sektörü daha geniş kitlelere ulaştıracak ve uluslararası rekabette daha güçlü bir konuma getirecektir (Taylor, 2020; Scholz, 2019).

E-spor sektörü hem küresel hem de yerel ölçekte karşılaştığı zorluklara rağmen büyük fırsatlar sunmaktadır. Türkiye’de e-sporun sürdürülebilir bir sektör haline gelmesi için farkındalık çalışmalarının devam etmesi, akademik

araştırmaların artması ve devlet destekli düzenlemelerin geliştirilmesi önem taşımaktadır. Bu süreçte, oyuncuların kariyerlerini uzun vadede sürdürebilmeleri, toplumun e-spor algısının olumlu yönde değişmesi ve sektörün ekonomik potansiyelinin değerlendirilmesi, Türkiye'nin küresel e-spor sahnesindeki yerini daha da sağlamlaştıracaktır.

E-spor Ekosisteminin Gelişimi

E-sporun gelecekteki büyüme potansiyeli, yalnızca oyuncular ve izleyicilerle sınırlı değildir. Sektörün sürdürülebilir şekilde gelişmesi için ekosistemi destekleyen yan sektörlerin de önemli roller üstlendiği görülmektedir. E-spor takımlarının ve organizasyonlarının profesyonelleşmesiyle birlikte, koçluk, stratejik analiz ve sağlık hizmetleri gibi alanların önemi giderek artmaktadır (Keçeci ve Çelik, 2021). Profesyonel e-spor ekipleri, başarılarını artırmak için koçlar, analistler ve strateji uzmanlarıyla çalışarak takım dinamiklerini geliştirmekte ve oyun içi performansı maksimize etmektedir.

Bununla birlikte, oyuncuların yalnızca oyun içi performansları değil, fiziksel ve zihinsel sağlıkları da giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Uzun süreli ekran maruziyeti, tekrarlayan stres yaralanmaları ve zihinsel baskı, e-sporcuların kariyer sürelerini kısaltabilecek faktörler arasında yer almaktadır. Bu nedenle, spor psikologları, fizyoterapistler ve e-spor diyetisyenleri gibi uzmanlar, oyuncuların sağlığını korumak ve performanslarını artırmak için kritik roller üstlenmektedir (Bickmann ve diğerleri, 2021). Profesyonel e-spor organizasyonları, oyuncularının zihinsel dayanıklılıklarını artırmak için psikolojik destek sağlarken, beslenme uzmanları da oyuncuların sağlıklı bir yaşam tarzı sürdürmesini destekleyen özel diyet programları geliştirmektedir.

Teknolojik gelişmeler de e-spor ekosisteminin genişlemesine önemli katkılar sağlamaktadır. Yüksek performanslı oyun ekipmanları, gelişmiş grafik kartları, düşük gecikmeli internet bağlantıları ve özel olarak tasarlanmış oyuncu klavyeleri ve fareleri, profesyonel oyuncuların performansını artırmak için

sürekli olarak geliştirilmektedir. Bunun yanı sıra, sanal gerçeklik (VR) ve artırılmış gerçeklik (AR) teknolojileri, oyunculara ve izleyicilere daha zengin ve etkileşimli bir deneyim sunarak, e-sporun daha geniş kitleler tarafından benimsenmesini sağlamaktadır (Seo, 2016; Hamari ve Keronen, 2017).

E-sporun büyümesinde büyük bir etkiye sahip olan bir diğer önemli unsur, çevrimiçi canlı yayın platformlarıdır. Twitch, YouTube Gaming ve Facebook Gaming gibi platformlar, e-spor turnuvalarını ve bireysel oyun yayınlarını milyonlarca izleyiciye ulaştırarak, sektöre yeni gelir modelleri kazandırmıştır. Canlı yayınlar sayesinde e-spor etkinlikleri küresel çapta izlenebilir hale gelirken, izleyiciler de interaktif katılım sağlayarak yayıncılarla doğrudan etkileşim kurabilmektedir (Kaytoue ve arkadaşları, 2012; Sjöblom ve Hamari, 2017). Bu durum, hem e-spor organizasyonları hem de bireysel içerik üreticileri için gelir kaynaklarını çeşitlendirmiş, bağış sistemleri, abonelik modelleri ve reklam gelirleri gibi yeni finansal mekanizmaların gelişmesine olanak tanımıştır.

Bireysel içerik üreticilerin artan rolü, e-sporun sadece profesyonel turnuvalardan ibaret olmadığını göstermektedir. Yayıncılar ve içerik üreticileri, izleyicileriyle doğrudan etkileşim kurarak e-spor topluluğunu güçlendirmekte, oyun içi bilgileri paylaşmakta ve sektöre olan ilgiyi artırmaktadır. Bunun yanı sıra, markalar ve sponsorlar, bu bireysel içerik üreticileriyle iş birlikleri yaparak geniş kitlelere ulaşmakta ve e-spor ekosistemine yeni yatırımlar getirmektedir (Taylor, 2020).

E-spor ekosistemi, yalnızca oyuncular ve takımlardan ibaret olmayan, birçok farklı bileşeni içinde barındıran karmaşık ve hızla gelişen bir yapıya sahiptir. Profesyonelleşen e-spor organizasyonları, oyuncu sağlığını ön planda tutan destek hizmetleri, gelişen oyun teknolojileri ve dijital medya platformları sayesinde sektör, gelecekte daha da büyüme potansiyeline sahiptir. Bu gelişmeler, e-sporun sadece bir eğlence ve rekabet alanı olmanın ötesine geçerek, geniş

bir ekonomik ve kültürel endüstri olarak konumlanmasını sağlamaktadır.

Eğitim ve Kariyer Fırsatları

E-sporun hızla büyümesi, yalnızca oyun oynamaktan ibaret olmayan geniş bir kariyer yelpazesinin oluşmasına neden olmuştur. Profesyonel oyunculuk en çok bilinen mesleklerden biri olsa da, sektör bunun çok ötesinde çeşitli kariyer olanakları sunmaktadır. Yayıncılık, etkinlik yönetimi, oyun geliştirme, e-spor analistliği, koçluk, pazarlama ve organizasyon yönetimi gibi farklı uzmanlık alanları, sektörde çalışmak isteyen bireyler için yeni fırsatlar yaratmaktadır (Aydın, 2019). Özellikle e-spor turnuvalarının ve organizasyonlarının artması, etkinlik yönetimi ve yayıncılık gibi alanlarda yetkin profesyonellere olan ihtiyacı artırmıştır.

Üniversitelerde açılan e-spor bölümleri ve akademik programlar, sektörde kariyer yapmak isteyen öğrencilerin hem teorik hem de pratik bilgi edinmesini sağlamaktadır. Türkiye’de ve dünyada birçok üniversite, e-spor alanında lisans ve sertifika programları sunarak, öğrencilerin rekabetçi oyun dünyasının teknik, stratejik ve organizasyonel yönlerini öğrenmesine olanak tanımaktadır (Ayhan, 2021). Bu eğitim programları, oyun analitiği, takım yönetimi, stratejik oyun planlaması, dijital pazarlama ve yayıncılık gibi konuları içermekte, böylece mezunların sektöre daha donanımlı bir şekilde katılmasını sağlamaktadır.

Ayrıca, lise seviyesinde e-spor kulüplerinin kurulması, genç bireylerin bu sektöre erken yaşta adım atmasına yardımcı olmaktadır (Atıcı ve ark. 2023). Lise ve üniversitelerde düzenlenen e-spor turnuvaları ve ligleri, genç oyuncuların rekabetçi oyun deneyimi kazanmasına ve aynı zamanda ekip çalışması, stratejik düşünme ve hızlı karar alma gibi becerilerini geliştirmesine olanak tanımaktadır. Bu kulüpler, öğrencilerin hem oyun oynama yeteneklerini geliştirmelerine hem de e-spor endüstrisinin farklı yönlerini keşfetmelerine katkı sağlamaktadır.

E-spor eğitiminin ve kariyer fırsatlarının gelişmesiyle birlikte, büyük oyun firmaları, medya kuruluşları ve sponsorluk şirketleri de sektördeki profesyonellerle iş birliği yaparak istihdam olanaklarını genişletmektedir. Örneğin, e-spor takımları için stratejik analiz yapan uzmanlar, oyuncuların performansını artırmak için oyun içi verileri değerlendirirken; yayıncılar ve sunucular, büyük turnuvaları izleyicilere daha etkileyici bir şekilde aktarmak için çalışmaktadır. Aynı zamanda, e-spor pazarlama uzmanları, markaların turnuvalar ve oyuncularla iş birlikleri yaparak sektörde daha fazla yer edinmesini sağlamaktadır.

E-spor yalnızca oyunculara yönelik bir sektör olmanın ötesine geçerek, çok sayıda farklı kariyer fırsatı sunan bir endüstri haline gelmiştir. Akademik programlar, lise ve üniversite düzeyindeki e-spor kulüpleri ve profesyonel gelişim fırsatları sayesinde, gelecekte daha fazla bireyin bu sektöre dahil olması ve kariyerlerini e-spor alanında şekillendirmesi beklenmektedir.

Kültürel ve Toplumsal Etkiler

E-spor, dijitalleşmenin ve küreselleşmenin etkisiyle yalnızca bir eğlence ve rekabet alanı olmanın ötesine geçerek, toplumsal ve kültürel dinamikleri de şekillendiren önemli bir olgu haline gelmiştir. Özellikle genç nesiller arasında bir aidiyet duygusu yaratan e-spor, bireyler arasında dijital bir ortak kültür oluşturmuş ve toplumsal etkileşimi güçlendirmiştir (Jin, 2010; Funk ve arkadaşları, 2018). Geleneksel spor dallarında olduğu gibi, e-spor da taraftarlık kültürünü teşvik etmekte ve izleyiciler ile oyuncular arasında güçlü sosyal bağlar oluşturmaktadır. Bu bağlamda, oyun toplulukları ve çevrimiçi platformlar, bireylerin sosyalleşmesi ve küresel ölçekte bağlantı kurması için yeni fırsatlar sunmaktadır.

Kadın oyuncuların e-spor sektöründeki varlığı, toplumsal cinsiyet eşitliği tartışmalarını da gündeme getirmiştir. E-spor uzun yıllar boyunca erkek egemen bir alan olarak görülse de, kadın oyuncuların ve profesyonellerin sektörde daha fazla yer

almaya başlamasıyla birlikte, bu algı değişmeye başlamıştır. Kadınların e-spor etkinliklerinde aktif olarak yer alması, sektördeki çeşitliliğin artmasına katkıda bulunmuş ve kadın oyuncuların da rekabetçi oyun dünyasında kendilerine sağlam bir yer edinmelerine olanak tanımıştır (Taylor, 2020; Scholz, 2019). Buna ek olarak, kadın e-spor organizasyonlarının ve özel turnuvaların düzenlenmesi, kadın oyuncuların desteklenmesini ve sektörde daha görünür hale gelmesini sağlamıştır. Ancak, hala cinsiyet temelli önyargılar ve ayrımcılık gibi sorunlarla karşılaşıldığı görülmekte, bu durumun aşılması için farkındalık kampanyaları, eğitim programları ve daha kapsayıcı politikaların uygulanması gerekmektedir.

E-sporun en önemli toplumsal etkilerinden biri de farklı ülkelerden oyuncuları ve izleyicileri bir araya getirerek kültürler arası etkileşimi artırmasıdır. Uluslararası turnuvalar, yalnızca oyun rekabeti için bir ortam sağlamakla kalmaz, aynı zamanda kültürel alışveriş için de bir platform oluşturur (Hilvoorde ve Pot, 2017). Farklı milletlerden oyuncuların ve takımların bir araya gelmesi, kültürel anlayışı güçlendirmekte ve bireyler arasında hoşgörü ve iş birliğini teşvik etmektedir. Özellikle çevrimiçi oyun topluluklarında, oyuncular farklı dillerde ve kültürel geçmişlere sahip kişilerle iletişim kurarak, küresel bir kimlik geliştirme fırsatı bulmaktadır. Bu durum, e-sporun diplomatik bir köprü görevi görmesine ve kültürel sınırları aşan bir dayanışma ortamı yaratmasına katkıda bulunmaktadır.

E-spor aynı zamanda dijital vatandaşlık bilincini de şekillendiren bir alan olarak ön plana çıkmaktadır. Oyuncular ve izleyiciler, dijital ortamda etik kurallar çerçevesinde hareket etmeyi öğrenmekte, çevrim içi topluluklardaki saygı ve hoşgörü anlayışını geliştirmektedir. Ayrıca, e-spor ekosisteminde yer alan oyuncuların ve içerik üreticilerinin büyük kitlelere hitap etmesi, onların toplumsal meselelere duyarlılık göstermesine ve sosyal sorumluluk projelerine katılmasına da olanak tanımaktadır. Örneğin, bazı e-spor organizasyonları ve yayıncılar, çeşitli hayır kampanyalarına

destek olmakta ve sosyal farkındalık yaratmak amacıyla etkinlikler düzenlemektedir.

E-sporun kültürel ve toplumsal etkileri giderek daha belirgin hale gelmektedir. E-spor, yalnızca bir oyun sektörü değil, aynı zamanda toplumsal dönüşümü şekillendiren, bireyler arasında bağlar kuran ve küresel bir topluluk yaratan dinamik bir alan olarak değerlendirilmektedir. Kadın oyuncuların sektörde daha aktif rol alması, kültürel etkileşimlerin artması ve dijital vatandaşlık bilincinin güçlenmesi gibi faktörler, e-sporun toplumsal bir fenomen olarak önemini daha da artırmaktadır.

Gelecekteki Yönelimler

E-spor sektörü, dijital dönüşümün hızla devam ettiği günümüzde, sürekli yenilik ve uyum gerektiren bir alan olarak dikkat çekmektedir. Teknolojik gelişmeler, izleyici deneyiminden oyuncu performansına, sektördeki ekonomik modellerden organizasyon yapısına kadar pek çok alanda e-sporun geleceğini şekillendirmektedir. Özellikle yapay zeka (AI) ve büyük veri analitiğinin kullanımı, e-spor ekosisteminde önemli bir yer edinmektedir. AI destekli analiz araçları, oyuncuların performansını detaylı bir şekilde inceleyerek stratejik gelişimlerine katkı sağlarken, büyük veri analitiği ise izleyicilerin izleme alışkanlıklarını analiz ederek, daha kişiselleştirilmiş bir deneyim sunmayı mümkün kılmaktadır (Seo, 2016).

Bunun yanı sıra, blockchain teknolojileri ve NFT'lerin (Non-Fungible Tokens) entegrasyonu, sektöre yeni gelir modelleri kazandırma potansiyeline sahiptir. NFT'ler sayesinde, oyuncular ve takımlar dijital koleksiyon ürünleri, benzersiz oyun içi varlıklar ve sanal hatıralar sunarak, taraftarlarla daha güçlü bir bağ kurabilirler (PwC, 2020). Aynı zamanda, blockchain tabanlı sözleşmeler, turnuva ödülleri ve sponsorluk anlaşmalarında şeffaflığı artırarak sektörün daha güvenilir bir yapıya kavuşmasını sağlayabilir. Bu yenilikler, e-spor ekosistemine yatırım yapan markalar ve bireysel içerik

üreticileri için yeni finansal fırsatlar yaratırken, sektörün sürdürülebilirliğine de katkıda bulunacaktır.

Teknolojik ilerlemelerin yanı sıra, e-sporun geleneksel sporlarla daha fazla entegre olması da gelecekte dikkat çeken yönelimlerden biri olacaktır. Günümüzde bazı futbol ve basketbol kulüpleri, e-spor takımları kurarak bu alana yatırım yapmaktadır. Gelecekte, fiziksel spor ve dijital sporun birleştiği hibrit etkinlikler daha yaygın hale gelebilir. Örneğin, artırılmış gerçeklik (AR) ve sanal gerçeklik (VR) teknolojileri, fiziksel ve sanal ortamları birleştirerek izleyicilere daha interaktif bir deneyim sunabilir (Hamari ve Keronen, 2017).

E-sporun küresel ölçekte büyümesini destekleyen bir diğer unsur, eğitim ve akademik çalışmaların bu alana yönelmesidir. Üniversiteler ve liseler, e-spor programlarını geliştirerek, oyuncuların ve sektör profesyonellerinin daha donanımlı hale gelmesini sağlamaktadır. Gelecekte, bu alandaki eğitim programlarının daha fazla çeşitlenmesi ve e-spor yönetimi, analitik veri bilimi ve oyun psikolojisi gibi disiplinlerin akademik bir çerçevede daha fazla yer alması beklenmektedir (Ayhan, 2021).

Türkiye gibi genç nüfusa sahip ülkelerde, e-spor sektörüne yapılan yatırımlar, hem yerel hem de uluslararası düzeyde önemli kazançlar sağlayabilir. Türkiye'deki e-spor organizasyonlarının ve altyapısının gelişmesi, uluslararası turnuvalara ev sahipliği yapma kapasitesini artırarak, ülkenin bu alandaki rekabet gücünü yükseltebilir (Atıcı ve ark., 2023). Ayrıca, kamu kurumları ve özel sektörün e-spor ekosistemini destekleyen politikalar geliştirmesi, sektördeki profesyonelleşme sürecini hızlandırabilir.

E-sporun sürdürülebilir bir şekilde büyümesi için, endüstri paydaşları, eğitim kurumları ve hükümetler arasında güçlü bir iş birliği gerekmektedir. Bu iş birlikleri, sektördeki ekonomik ve toplumsal etkileri daha kapsamlı hale getirecek ve e-sporun potansiyelini tam anlamıyla ortaya çıkaracaktır. Ayrıca, medya desteği, sponsorluk anlaşmaları ve inovatif finansal

modellerle e-spor sektörünün uzun vadeli başarısı güvence altına alınabilir. Gelecekte yapılacak kapsamlı akademik ve endüstriyel çalışmalar, e-sporun yalnızca bir oyun sektörü olmanın ötesinde, dijital dünyanın önemli bir parçası haline gelmesini sağlayacaktır. Bu gelişmeler, yalnızca bugünün profesyonelleri için değil, aynı zamanda gelecek nesiller için de yeni fırsatlar sunarak, e-sporun evrimini ve küresel etkisini daha da artıracaktır.

Sonuç ve Öneriler

E-spor, dijital teknolojilerin hızlı gelişimiyle birlikte, dünya genelinde hızla büyüyen ve etkisini artıran bir sektör haline gelmiştir. Bu alan, artık sadece dijital oyunlara olan bireysel ilgiyi değil, aynı zamanda küresel ölçekte kültürel, ekonomik ve sosyal dönüşümleri de temsil etmektedir. Giriş bölümünde de belirtildiği gibi, e-spor sektörü medya hakları, sponsorluk anlaşmaları ve reklam gelirleriyle desteklenen çok boyutlu bir endüstri haline gelmiş; genç nesillerin sosyal, ekonomik ve kültürel etkileşimlerini yeniden şekillendirmiştir. Hem küresel hem de yerel düzeydeki bu dönüşüm, e-sporun yalnızca bir eğlence aracı olmaktan çıkıp, profesyonel bir spor branşı ve ekonomik bir güç merkezi haline geldiğini göstermektedir.

Türkiye, küresel e-spor sektöründeki bu büyümeye önemli bir hızla adapte olmuş ve genç nüfusunun sağladığı avantajla sektörde dikkat çeken bir pazar haline gelmiştir. 2021 itibarıyla Türkiye’de e-spor ekosistemine dahil olan 7 milyon kişinin varlığı ve 400 binin üzerinde lisanslı oyuncu bulunması, sektörün gelecekteki potansiyelini açıkça ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, Türk e-spor takımlarının uluslararası turnuvalarda elde ettiği başarılar, ülkenin küresel rekabet gücünü artırmakta ve Türkiye’yi dünya e-spor haritasında önemli bir yere taşımaktadır.

Ancak, e-sporun hızla büyüyen bir sektör olmasına rağmen, karşılaşılan zorluklar ve sınırlamalar, bu alanın sürdürülebilir şekilde büyümesini kısıtlamaktadır. Oyuncuların kariyer sürelerinin kısalığı, hızlı teknolojik değişimlere uyum sağlama

zorunluluğu ve toplumsal önyargılar, sektörün gelişimindeki başlıca engeller arasında yer almaktadır. Türkiye özelinde, ebeveynlerin ve eğitim kurumlarının e-spora yönelik olumsuz algıları, genç yeteneklerin bu alandaki kariyer fırsatlarını değerlendirmesini zorlaştırmaktadır. Ayrıca, altyapı eksiklikleri, sektördeki büyümeyi yavaşlatan diğer bir faktördür. Tüm bu zorlukların üstesinden gelmek için bir dizi öneri sıralanabilir:

1. Eğitim ve Farkındalık Programlarının Yaygınlaştırılması

E-sporun toplumdaki algısının olumlu yönde değişmesi için geniş çaplı farkındalık kampanyalarına ihtiyaç vardır. Ebeveynlere, eğitimcilere ve gençlere yönelik düzenlenecek programlar, e-sporun yalnızca bir eğlence değil, aynı zamanda bir kariyer fırsatı ve ekonomik değer yaratan bir sektör olduğu gerçeğini anlatmalıdır. Örneğin, başarılı e-sporcuların kariyer hikayeleri ve e-spor endüstrisinin ekonomik büyüklüğü vurgulanarak, bu alana yönelik toplumsal kabul artırılabilir.

2. Devlet Desteği ve Politikaların Geliştirilmesi

Türkiye’de e-spor sektörünün daha düzenli bir yapıya kavuşması için devlet desteği kritik bir öneme sahiptir. Gençlik ve Spor Bakanlığı tarafından lisanslama süreçlerinin kolaylaştırılması ve sektördeki düzenlemelerin artırılması, profesyonelleşme sürecini hızlandırabilir. Ayrıca, devlet tarafından sağlanacak teşvikler ve fonlar, yerel e-spor takımlarını ve organizasyonlarını uluslararası platformlarda daha rekabetçi hale getirebilir.

3. Altyapı ve Teknolojik Yatırımlar

E-spor ekosisteminin büyümesi için gelişmiş bir altyapı kaçınılmazdır. Türkiye’de uluslararası standartlara uygun e-spor arenaları ve turnuva alanlarının artırılması gereklidir. Bu altyapılar, yalnızca büyük şehirlerle sınırlı kalmamalı; Anadolu’da da e-sporun yaygınlaşması için uygun ortamlar sağlanmalıdır. Aynı zamanda, çevrimiçi yayın platformları ve hızlı internet erişimi gibi dijital altyapının geliştirilmesi, e-spor etkinliklerinin erişilebilirliğini artıracaktır.

4. Akademik Çalışmalar ve Eğitim Programları

Üniversitelerde e-spor bölümlerinin ve programlarının yaygınlaştırılması, sektörün daha profesyonel bir yapıya kavuşmasına olanak tanıyacaktır. E-spor, sadece bir oyun veya spor dalı olarak değil, aynı zamanda sosyal, ekonomik ve kültürel bir fenomen olarak akademik çalışmaların odağı haline gelmelidir. Disiplinler arası yaklaşımlarla e-sporun etkileri daha derinlemesine incelenebilir ve bu alandaki bilgi birikimi artırılabilir.

5. Uluslararası İşbirliklerinin Artırılması

Türk e-spor takımlarının uluslararası turnuvalara daha sık katılım göstermesi, Türkiye'nin küresel e-spor sahnesindeki görünürlüğünü artıracaktır. Bunun yanı sıra, uluslararası e-spor organizasyonlarıyla yapılacak işbirlikleri, sektördeki bilgi ve deneyim paylaşımını artırabilir. Özellikle dünya çapında büyük e-spor etkinliklerinin Türkiye'de düzenlenmesi, ülkenin bu alandaki prestijini güçlendirecektir.

6. Genç Yeteneklerin Desteklenmesi

E-spor ekosisteminde başarılı olabilecek genç yeteneklerin keşfi ve geliştirilmesi için altyapı projeleri ve eğitim programları oluşturulmalıdır. E-spor akademileri ve genç yetenekler için düzenlenecek mentorluk programları, sektördeki nitelikli insan kaynağını artırabilir.

7. Sektördeki Önyargıların Kırılması

Toplumda e-spor hakkında yaygın olan “yalnızca vakit kaybı” veya “eğitimden uzaklaştırıcı bir faaliyet” gibi olumsuz algıların kırılması için medya kampanyaları düzenlenebilir. E-sporun ekonomik ve sosyal katkılarıyla ilgili gerçek verilerin kamuoyuyla paylaşılması, bu alandaki farkındalığı artıracaktır.

E-spor sektörü, ekonomik büyüklüğü, kültürel etkileri ve toplumsal dönüşümlere olan katkılarıyla, hem küresel hem de yerel düzeyde önemli bir potansiyele sahiptir. Türkiye, genç nüfusu, dijitalleşme hızındaki artışı ve uluslararası alandaki başarılarıyla bu sektörde lider ülkelerden biri olma

potansiyeline sahiptir. Ancak, bu potansiyelin tam anlamıyla değerlendirilmesi için devlet, özel sektör, akademik kurumlar ve sivil toplum kuruluşları arasında güçlü bir iş birliğine ihtiyaç duyulmaktadır.

E-sporun sürdürülebilir bir yapıya kavuşması ve geniş kitlelere ulaşması için alınacak stratejik adımlar, Türkiye'nin bu alandaki rekabet gücünü artıracak ve sektörü yalnızca ekonomik bir fırsat değil, aynı zamanda kültürel bir değer haline getirecektir. Böylelikle, Türkiye, e-sporun geleceğinde hem bölgesel hem de küresel bir merkez haline gelebilir.

KAYNAKÇA

- Anadolu Ajansı. (2020, Şubat 13). Küresel e-spor gelirleri 2019'da 1 milyar doları aştı. Erişim Adresi: <https://www.aa.com.tr/tr/ekonomi/kuresel-e-spor-gelirleri-2019da-1-milyar-dolari-asti/1732743>
- Atıcı, A. R., Orhan, S., Elmas, L., & Erbaş, M. K. (2023). E-sporun Türkiye'deki Yeri ve Geleceği. Yalova Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi, 2(2), 111-119.
- Aydın, E. (2019). Türkiye'de e-sporun profesyonelleşme süreci. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Ayhan, B. (2021). Türkiye'de e-spor üzerine yapılan akademik çalışmaların içerik analizi. Uluslararası
- Belli, E., & Saraçoğlu, Y. (2023). Esport Başlıklı Bilimsel Araştırmaların Bibliyometrik Analizi. *Sportive*, 6(2), 52-66. Güncel Eğitim Araştırmaları Dergisi, 7(2), 656-671.
- Bickmann, P., Wechsler, K., Rudolf, K., Tholl, C., Froböse, I., & Grieben, C. (2021). Comparison of reaction time between esports players of different genres and sportsmen. *International Journal of eSports Research (IJER)*, 1(1), 1-16.
- Funk, D. C., Pizzo, A. D., & Baker, B. J. (2018). eSports management: Embracing eSports in Sport Management. *Sport Management Review*, 21(1), 7-13.
- Hamari, J., & Keronen, L. (2017). Why do people play games? A meta-analysis. *International Journal of Information Management*, 37(3), 125-141.
- Hamari, J., & Sjöblom, M. (2017). What is eSports and why do people watch it? *Internet Research*, 27(2), 211-232.
- Handan, I. (2022, Kasım 3). Öne çıkan büyüme verileri ile markalar için E-spor rehberi. Webrazzi.
- Jin, D. Y. (2010). Korea's online gaming empire. MIT Press.
- Kaytoue, M., Silva, A., Cerf, L., Meira Jr, W., & Raïssi, C. (2012). Watch me playing, i am a professional: a first study on video game live streaming. *Proceedings of the 21st international conference on World Wide Web*, 1181-1188.
- Keçeci, O., & Çelik, V. O. (2021). E-Spor Organizasyonlarında Liderlik: Kuramsal Bir Çerçeve. *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 19(2), 1-13.
- Mumcu, H. E. (2021). Fitness-related on health mobile applications during COVID-19: case of Turkey. *Prog Nutr*, 23, e2021173.
- Newzoo (2021). Global Esports Market Report 2021. Newzoo.
- Newzoo. (2020). Global Esports Market Report.
- Newzoo. (2023). Global Esports & Live Streaming Market Report 2023.
- Öztaş, M., Ekinci, HB., Mallı, A., & Akcan, İ (2020). Covid-19 Pandemi Döneminde Beden Eğitimi ve Spor Bölümü Öğrencilerinin Boş Zaman Tutumu ve Dijital Okuryazarlık Seviyelerinin İncelenmesi
- Öztaş, M., & Erdoğan, A. (2024). Adaptation of The Personality Traits Scale of E-Sports Players to Turkish Culture. *International Journal of Sport Exercise and Training Sciences-IJSETS*, 10(4), 299-306
- PwC (2020). The future of esports: Revenue models and growth. PwC Sports Survey.

- Saraçoğlu, Y. Y. (2024). *Espor katılımcılarında okuryazarlık, kalite ve kariyer: İlişkisel ve karşılaştırmalı bir araştırma* (E. Belli, Ed.). Gazi Kitabevi.
- Scholz, T. M., & Scholz, T. M. (2019). A short history of esports and management. *eSports is Business: Management in the World of Competitive Gaming*, 17-41.
- Seo, Y. (2016). Professionalized consumption and identity transformations in the field of eSports. *Journal of Business Research*, 69(1), 264-272.
- Sjöblom, M., & Hamari, J. (2017). Why do people watch others play video games? An empirical study on the motivations of Twitch users. *Computers in Human Behavior*, 75, 985-996.
- Statista (2025). 2020-2025 yılları arasında izleyici türüne göre dünya çapında eSpor izleyici kitlesi büyüklüğü. Statista Research Department.
- Taylor, N. (2020). *Watch Me Play: Twitch and the Rise of Game Live Streaming*. Princeton University Press.
- Uzuner, M. E. (2023). E-spor Ekosistemi ve Kente Katabileceği Değerler. *Şura Akademi*, (3), 45-55.
- Van Hilvoorde, I., & Pot, N. (2017). Embodiment and fundamental motor skills in eSports. In *Sport and Play in a Digital World* (pp. 14-27). Routledge.
- Witkowski, E. (2012). On the digital playing field: How we “do sport” with networked computer games. *Games and Culture*, 7(5), 349-374.
- Yılmaz, F. (2021). E-sporun Türkiye’deki ekonomik potansiyeli. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 123-139.
- Yükçü, S., & Kaplanoğlu, E. (2018). UİK e-Spor endüstrisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 533-550.

SPOR YÖNETİMİNDE DİJİTAL PAZARLAMA

Gülşen Tosun Tunç¹

GİRİŞ

Son 50 yılda, spor örgütlenmesinin ve organizasyonlarının sayısının artması ile spor yönetimi önemli bir gelişme göstermiştir (Basım ve Argan, 2009). Spor yönetimi, sporcu-yönetici ayrımı ile karakterize edilen hiyerarşik bir otoriter düzenlemeyle, spor faaliyetlerinin yürütülmesini sağlayan bir makine olarak nitelendirilebilir (Fişek, 1983). Spor yönetimi, genel yönetimin bir parçası olduğu için genel yönetimden ayrılamaz. Başka bir ifadeyle, spor yönetimi, genel yönetim ilkelerinin, yönetim yöntemlerinin ve kurallarının spor alanında uygulandığı bir alandır. Temel amacı, spor faaliyetlerinin akılcı ve bilimsel bir şekilde yürütülmesi için yeni yollar bulmak ve bunları genel ilkeler çerçevesinde uygulamaya koymaktır. Bunun yanı sıra, spor yönetimi, spor alanı ile ilgili kararların ve hedeflerin uygulaması için yapılan faaliyetleri de inceler. Sporun gelişmesi için, tüm hedeflerin ve amaçların gerçekleştirilmesi için örgütlenmenin yanı sıra, sorunların tarafsız bir bakış açısıyla ele alınması, yenilikçilik, liderlik ve liderlik yaklaşımlarının bilimsel verilere dayandırılması gerekmektedir. Stratejik doğrultuların gerçeklerle uyumlu olması, kültür ve değerlere önem veren yetenekli spor yöneticilerinin varlığı da önemlidir. Bu faktörler, sporun kalkınması için büyük önem taşımaktadır (Bayındır, 2020). Ayrıca, mevcut beden eğitimi ve spor programlarının iyi leştirilmesi, insan kaynağı ihtiyacının karşılanması ve eğitimi, spor ile ilgili kurum ve tesislerin sevk ve idaresi ve bu yerlerin

¹ Aksaray Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Aksaray/Türkiye. Orcid: 0000-0001-8440-6769. gulsentunc@aksaray.edu.tr.

denetimi gibi konuları da kapsamaktadır (Ekenci & İmamoğlu, 2002). Stewart ve Smith (1999), spor organizasyonlarının yönetimine özgü benzersiz özelliklerin, belirli yönetim tekniklerinin uygulanmasını gerektirdiği konusunda bilgi sağladığını ortaya koymaktadır. Sporun insanlar arasında irrasyonel tutkular oluşturmaları, spor takımları, yarışmalar veya sporculara duyulan hayranlık gibi sembolik öneme sahip başarı ve performans sonuçları gibi diğer alanlarda görülmeyen özellikleri vardır. Bu nedenle, spor yöneticileri, insanların spor etkinliklerine katılım arzularına cevap vererek bu tutkuları kullanmayı öğrenmeli ve gelenekleri korumak için uygun iş mantığı ve yönetim teknikleri uygulamalıdır. Ayrıca, spor organizasyonları, maddi kazançlardan ziyade, paydaşlara ve üyelere hizmet sağlama, toplum hizmeti yükümlülüklerini yerine getirme ve prestij kazanma gibi amaçlar doğrultusunda performanslarını değerlendirmektedirler (Devecioğlu, 2005).

Spor yöneticileri, birden fazla örgütsel sonucun farkında olmalı ve aynı zamanda sorumlu finansal yöneticilik yapmalıdır. Rekabetçi denge, saha içinde yarışan ancak saha dışında iş birliği yaparak her iki kulübün ve liglerin uzun vadeli sürdürülebilirliğini sağlayan spor organizasyonları arasındaki ilişkilerin birbirine bağımlı doğasının benzersiz bir özelliğidir. Genellikle iş dünyasında amaç, en büyük pazar payını elde etmek, tüm rakipleri yenmek ve bir tekel oluşturmaktır. Ancak spor dünyasında kulüpler ve takımlar, popülerliklerini korumak için takip ve denetime ihtiyaç duyarlar. Bu nedenle gelirleri paylaşmak ve yetenekleri değerlendirmek için iş birliği yapmalı, taraftarların ilgisini korumak için de aralarındaki yarışın sonucundaki belirsizliği sürdürmelidirler. Bu tür davranışlar, bazı açılardan rekabet karşıtı olarak yorumlanabilir. Spor, bir oyun veya yarışma biçimini aldığı anda ürünün niteliği değişebilir. Oyunun sonuçları genellikle belirsiz olmasına rağmen, bir takım baskın olabilir ve bu da oyunun çekiciliğini azaltabilir. Bu nedenle sporun değişken niteliği, diğer tüketici ürünü sağlayıcılarına kıyasla kaliteyi garanti etmeyi zorlaştırır. Spor aynı zamanda yüksek derecede ürün veya marka bağlılığına

sahiptir ve taraftarlar, kötü bir maç sonucu veya hakemlik standardı nedeniyle spor alışkanlıklarını değiştirmezler. Ev ürünleri tüketicileri aralarından seçim yapabilecekleri geniş bir yelpazeye sahipken, spor müsabakalarının yerini almak zor olabilir. Bu avantaj da olumsuzdur çünkü pazar payını genişletmek isteyen spor kolları, mevcut spor bağlantılarının gelenek ve göreneklerine aşinalıklarından dolayı diğer kollardan yeni taraftarlar çekmekte zorlanır. Spor, insanlarda spor kahramanlarını taklit etme, sevdikleri oyuncuların formalarını giyme veya ünlü sporcuların onayladığı ürünleri satın alma gibi benzersiz davranışlar yaratır (Çavuşoğlu, 2011).

Sporun en benzersiz yönlerinden biri, sınırlı erişilebilirliğidir. Diğer sektörlerdeki organizasyonlar, talebi karşılamak için üretimi artırabilecekleri halde, spor kulüpleri sezon uzunluğu ve planlanan maç sayısı ile kısıtlanmaktadır. Bu da gelirlerini bilet satışları ve ilgili gelir kaynakları yoluyla maksimize etme kapasitelerini sınırlamaktadır. Spor yöneticileri için önemli olan, işlerinin doğasını, ürünlerine ve hizmetlerine yönelik talep düzeyini (herhangi bir formda) anlamak ve bunları uygun bir zamanda sunmak için uygun stratejileri geliştirmektir (Gammelsæter, 2021). Spor endüstrisi, sporun içinde yer alan tüm hizmet ve ürünlerin pazarlandığı oldukça geniş bir alana sahip bir sektördür. Ekonomik olarak büyük bir hacme sahip olan spor endüstrisi, ciddi rakamların grafiklerini çizdiği başlıca sektörlerden biridir (Öntürk, 2020).

Teknolojideki değişim ve gelişmeler, her sektörde olduğu gibi spor alanında da dikkate değerdir. Ancak performans artırıcı ilaçlar, bilgi teknolojisi, antrenörlük ve yüksek performans teknikleri, spor salonları ve spor ekipmanları gibi alanlarda teknolojik değişim daha da belirgindir (Mataruna-Dos-Santos vd., 2020). Bu değişiklikler, spor yöneticilerini, politikalar geliştirmeye, fikri mülkiyeti pazarlanabilir bir değerle korumaya ve genel olarak operasyonlarını, organizasyonel hedeflerine ulaşmak için kullanımlarını dahil etmeye zorlamaktadır. Spor yöneticileri, teknolojik gelişmenin potansiyelini anlamalı ve aynı zamanda gelecekteki operasyonlar üzerindeki olası

etkilerini öngörebilmelidirler (Öztaş vd., 2016, Pizzo vd., 2020).

Spor Yönetiminin Özellikleri

Spor yönetimi, insanlarla ilgili hizmetlerin dolaylı veya doğrudan yönetimini sağlar ve uzun vadeli hedefleri ve planları vardır. Ancak, bu durum bazen insanların tahammülsüzlüğüne neden olabilir. Spor yönetimi, sadece sporcuların başarılarına dayanarak insanların davranış değişikliklerini ve sporun olumlu katkılarını değerlendirmek zorundadır, ancak fiziksel ve zihinsel özellikleri de dikkate alınmalıdır. Spor denetleyicilerinin sayısı çok olduğundan, insanların beklentileri farklı olabilir ve spor yöneticileri baskı altında kalabilir. Bu baskılarla başa çıkmanın yolu, spor yöneticilerinin donanımı ve tecrübesine bağlıdır. Spor kurumlarında çalışan spor yöneticilerinin spor eğitimi almaları gerekmektedir çünkü teknik problemlerde yetersiz kalabilirler. Spor yönetimi, ülke genelindeki spor kurumlarının etkili ve sistemli bir şekilde yönetilmesinden sorumludur. Sporun sosyal bir araç ve kimlik haline gelmesi nedeniyle, spor yönetimi diğer yönetimlerden farklıdır. Spor, toplumun bir parçası haline gelerek insanların sağlıklı ve mutlu bir yaşam sürmelerine yardımcı olur. Bu nedenle, spor yönetiminin insanlara daha doğru ve sistemli bir şekilde rehberlik etmesi gerektiği söylenebilir. Spor, insanların ilgisini çeken bir konu olduğu için, spor yönetiminin insanlarla ilgili hizmetleri yönetmek için önemli bir role sahip olduğu sonucuna varılabilir (Sunay, 2017).

Spor Yönetiminin Görevleri

Spor yönetimi, insanların etkili bir şekilde bir araya gelerek spor kuruluşlarının hedeflerini gerçekleştirmelerini sağlamaktadır. Bu kuruluşlarda sporcular, antrenörler, yöneticiler ve diğer kişilerin etkileşimi, doğru iletişim ve iş birliği için önemlidir. Ayrıca spor kurumları, bireylerin fiziksel ve mental sağlıklarını iyileştirmelerine yardımcı olacak spor yapma imkanları sunarlar. Bu nedenle, spor yöneticilerinin iyi bir hizmet sunmaları gerekmektedir.

Spor yönetiminin bir diğer önemli görevi, uygun fiziksel koşulların hazırlanmasıdır. Bu koşulların doğru bir şekilde oluşturulması, sporun amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesinde önemlidir. Spor programları da spor yönetiminin odak noktalarından biridir. Bu programlar, spor faaliyetlerinin başarısı için düzenlenmiş öğrenme deneyimleri olarak düşünülebilir. Spor organizasyonlarının kalitesi ve verimliliği için spor programları oldukça önemlidir (Özman ve Öztaş, 2023). Özetle, spor yönetiminin görevleri insan unsuru, fiziki koşullar ve spor programlarına odaklanır. Sporcuların, antrenörlerin ve diğer çalışanların etkili bir şekilde bir araya gelmeleri, uygun fiziki koşulların sağlanması ve spor programlarının doğru bir şekilde oluşturulması, spor yönetiminin başarısı için önemli unsurlardır (Sunay, 2017).

Dijital Pazarlama Kavramı ve Önemi

Dijital pazarlama, teknolojinin ilerlemesiyle birlikte hayatın her alanında kullanılan dijital kanallar aracılığıyla gerçekleştirilen pazarlama faaliyetleridir. İnternetin yaygınlaşması sayesinde bireyler, günlük hayatlarının büyük bir bölümünü dijital dünyada geçirmekte ve bu trend kurum ve kuruluşlara da yansımaktadır. Bu durum, dijitalleşmenin bireylerin hayatına etkisinde zirveye ulaşmıştır ve daha fazla insanın çevrimiçi ortamlarda vakit geçirmesine neden olmuştur. Örneğin, We Are Social verilerine göre, 2020 yılında dünya genelinde 4,54 milyardan fazla insan interneti kullanırken, 3,80 milyardan fazla insan aktif sosyal medya kullanıcısıdır. Cep telefonu kullanım oranı da küresel olarak 5,19 milyarı aşmıştır ve bu, geçen yıla göre %2,4 artış göstermiştir (We are social, 2020).

Dijitalleşmenin etkileri, pazarlama ve ticaret alanlarında da büyük bir etki yaratmaktadır. Günümüzde, tüketici ile iletişim sağlayan en önemli faktörlerden biri dijitalleşmedir. Dijitalleşme, birçok geleneksel faaliyeti bünyesine dahil ederek bireylere büyük kolaylıklar sağlamaktadır. Ticaret de dijitalleşmenin büyük halkalarından biridir. Artık tüketiciler,

cep telefonlarından tek bir tıklama ile yerel mağazalara gitmek yerine alışverişlerini gerçekleştirebilmektedir. Bu nedenle, firmaların e-ticaret ortamına geçişiyle birlikte, pazarlama faaliyetlerinin büyük bir bölümü dijital ortamlarda gerçekleştirilmektedir. Bu süreç, dijital pazarlama kavramını ve bireylerin alışveriş alışkanlıklarındaki değişiklikleri beraberinde getirmiştir.

Dijital pazarlama kavramı genel olarak, dijital iletişim araçlarıyla ürün ve hizmetlerin pazarlama faaliyetlerini ifade eder. Bu kavram, iş hedeflerine ve hedef kitleye ulaşmayı amaçlayarak, arama motorları, sosyal medya platformları, içerik oluşturma ve reklam gibi çevrimiçi kanalları kullanarak potansiyel alıcılara ürün veya hizmetleri iletmek ve satmak için kullanılır. Dijital pazarlama kavramı, Dijital Pazarlama Enstitüsü tarafından ölçülebilir bir iletişim yaratma amacıyla dijital teknolojilerin pazarlama amaçlarına uygun şekilde kullanılması olarak tanımlanmaktadır (Smith, 2007).

Deighton (1996), dijital pazarlamanın bireysel müşteri odaklı, etkileşim ve hatırlatma becerilerini içeren interaktif pazarlama anlayışıyla birlikte geliştiğine işaret etmektedir. Günümüzde, müşterilerin internet ortamında daha fazla zaman geçirmesi, pazarlama faaliyetlerinin de bu alana yönelmesine neden olmaktadır. İnternet kullanıcıları sürekli yeni bilgiler edinmekte, yeniliklere kolayca erişim sağlamak ve pasif bir rol yerine dijital ortamda aktif bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, markaların dijital yeniliklere uyum sağlamak için çaba harcamaları gerekmektedir. Ancak, dijital varlıkların büyük bütçelerden çok, yenilikçi ve yaratıcı olmalarıyla öne çıktığı da bir gerçektir. Bu nedenle, dijital pazarlama geleneksel pazarlama yöntemlerinden farklı avantajlar sunmaktadır. Dijital pazarlama, küresel bir kitleye erişebilme olanağı sağlamakta, müşteri ilgi ve ihtiyaçlarına yönelik hedefli mesajlar gönderme, gerçek zamanlı iletişim kurma ve toplu geri bildirim olarak kontrol gücünü elinde tutma imkanı sunmaktadır (Hüseyinzada, 2018).

Dijital pazarlama, müşterilerin özellikleri ve davranışlarına ilişkin dijital verileri kullanarak, web, e-posta, interaktif TV ve kablosuz medya gibi elektronik medya araçlarını kullanarak pazarlama uygulamalarını ifade eder. Globalleşen dünya koşulları, pazarların neredeyse tek bir pazar haline geldiğini göstermektedir. Bu nedenle, işletmeler yoğun bir rekabet ortamında hayatta kalmaya çalışmaktadır. Ticaretin dijital hale gelmesiyle birlikte, ticari bir dijitalleşmenin varlığından bahsetmek mümkündür. Bu günlerde, e-ticaret mecrasında e-finans ve e-pazarlama uygulamaları oldukça yaygındır (Akar & Kayahan, 2007). Dijital pazarlama, web, arama, sosyal medya, e-posta ve dijital reklamcılık gibi farklı fonksiyonları içeren bir dünya olarak tanımlanabilir. Kanal sayısı arttıkça, son on yılda hızlı bir büyüme ve değişim yaşanmıştır. Bu nedenle, birden çok kanalı kullanan stratejiler geliştirmek oldukça önemlidir (Sweetwood, 2016). Geniş bir çerçevede, dijital pazarlama, dijital teknolojileri kullanarak müşterileri kazanan, müşterilerin sanal izlerini takip ederek tercihlerinin oluşmasında büyük rol oynayan, markaları tanıtan, satışları artıran ve mevcut müşterileri elde tutmaya çalışan birçok rolü içerir.

Dijital Pazarlama Tarihi

Dijital pazarlama tarihi, radyonun icadıyla ilişkilendirilen Guglielmo Marconi'nin 1897 yılına kadar dayandığı düşünülse de bazı kaynaklar bu çağın, Ray Tomlinson'un 1971'de ilk e-postayı göndermesiyle başladığını iddia etmektedir. Aslında, dijital pazarlama tarihi teknolojinin gelişimine sıkı sıkıya bağlıdır ve başlangıç noktası teknolojinin büyük miktarda bilgiyi depolayabilecek hale gelmesidir. IBM, 1981 yılında ilk kişisel bilgisayarı piyasaya sürerek bu sürece katkıda bulundu. 1980'lerde Robert Kestenbaum ve Robert Shaw, veri tabanlı pazarlama otomasyonunu başlatarak, şirketlerin tüketici davranışlarını izlemesine olanak sağladı. Ancak, bu süreç hala manuel olarak gerçekleştiriliyordu. 1990 yılında, "dijital pazarlama" terimi ilk kez kullanılmıştır. İlk arama

motoru “Archie”, arama motoru optimizasyonu ile piyasaya sürüldüğünde, dijital pazarlama terimi ilk kez orada ortaya çıkmıştır. İnternetin ortaya çıkışı ve web 1.0 platformunun gelişmesiyle, dijital çağ başlamıştır. Web 1.0 platformu, kullanıcıların aradıkları bilgileri bulmalarına imkân sağlasa da, bilgilerin internet üzerinden paylaşılması ve tartışılması için gerekli imkanları sağlamamaktaydı. 1990’larda, CRM (Müşteri İlişkileri Yönetim Sistemi) yazılımı çok popüler hale gelmiş ve internetin ortaya çıkmasının ardından eCRM’ye dönüştürülmüştür (Vasilyeva 2019: 51).

1993 yılında, internette ilk tıklanabilir banner görülmüştür ve AT&T, ilk dijital reklam kampanyasını gerçekleştirmiştir. Bu kampanya, afişi gören tüketicilerin %44’ünün tıklamasına sebep olmuştur. Şirketler, zamanla kendi web sitelerini oluşturmaya başlamıştır. Yahoo da 1994 yılında kullanıma açılmış ve yılda 1 milyon görüntüleme sayısına ulaşmıştır. Bu nedenle şirketler, sitelerini Yahoo’nun zirvesine taşıyarak, yani ilk sıralara gelerek optimize etmeye başlamışlardır (McKambley, 2019). Ayrıca, cookie dosyaları da oldukça yaygın hale gelmiştir. Bu uygulama, şirketlerin farklı kullanıcılar arasında ayırım yapmalarına, eylemlerini izlemelerine ve verilerine dayanarak istatistikler derlemelerine yardımcı olmaktadır. 2000 yılında, internet hisse senetleri düşüş yaşamaya başlamış ve bundan dolayı sadece iş modellerini revize eden büyük şirketler ayakta kalmıştır. Google, bu dönemde AdWords ve AdSense gibi ürünler geliştirmiştir. Ardından Google, kullanıcının ilgi alanlarına göre reklamlar göstermeye başlamış ve pazarda önemli bir oyuncu haline gelmiştir (Vasilyeva, 2019: 51). Web 2.0 teknolojilerinin ortaya çıkması, insanların pasif kullanıcı olmaktan çıkarak etkileşimli hale gelmelerine neden oldu ve bu durum sosyal medya pazarlamasının başlangıcını oluşturdu. Facebook, 2006 yılında sosyal ağ sayfalarında reklam satmaya başladı ve bir yıl sonra reklam verenlere kullanıcı demografilerine göre hedefleme seçeneği sunarak tüketicilerin reklamlara daha yakın olmalarını sağladı (Öztaş vd., 2023). Bu sayede, tüketiciler online olarak şikayetlerini

dile getirebilme, ürün satın alabilme ve diğer kullanıcıları etkileyebilme gibi imkanlar elde etti. Tüketicilerin davranışları da değişti ve mağaza görevlilerine danışmak yerine internetten bilgi arama eğilimleri arttı. 2007 yılında Marketo, Act ve Pardot gibi şirketler pazarlama otomasyonu geliştirerek, pazarlama alanında kişiselleştirilmiş kampanyalar başlatma ve çoklu kanalları kullanma olanakları sunarak pazarı bölümlere ayırmaya yardımcı oldu. Aynı yıl, iPhone'un piyasaya sürülmesi ile birlikte mobil teknolojiler yaygınlaşarak, tüketicilerin %52'si internete erişimlerini cep telefonları aracılığıyla sağlamaktadır (We Are Social, 2018). Popülerlik kazanan iki dijital pazarlama stratejisi 2015 yılında tahmine dayalı analitik ve içerik pazarlamasıydı. İçerik pazarlaması, tüketicilere ürünler hakkında bilgi vererek marka bilinirliği oluşturma sanatıdır (Andreevna 2018). Geleneksel gönderi ve blog listelerinin ötesine geçen içerik pazarlaması, yeni formatlar ve videonun popüleritesinin artmasıyla farklılaştı. Benzersiz ve bilgilendirici içerik, dijital pazarlama stratejilerinde önemli bir yer tutar, çünkü kaliteli içeriklerin düzenli olarak yayınlanması, marka bilinirliğini artırır. Bu da yeni müşterilerin çekilmesi, arama motorlarındaki üst sıralarda yer alınması, kullanıcının marka ile etkileşim kurma isteği ve ürüne maddi olmayan değer katması gibi avantajlar sağlar. Dijital pazarlama, günümüzde bütünlük pazarlama iletişiminin en etkili unsurlarından biridir ve önde gelen şirketler ve pazarlamacılar tüketicileriyle dijital iletişim kurmaya odaklanmaktadır. Dijital iletişimin pazarlama açısından ana avantajı, sonuçların en uygun maliyetlerle en üst düzeye çıkartılabilmesidir. Bu sayede reklam verenler, ürün ve hizmetlerine olan ilgiyi kontrol edebilirler (Afanasyev, 2017).Dijital pazarlama, yüksek bir rasyonellik ve etkililik sağlama potansiyeline sahiptir. Bu pazarlama türü sayesinde, daha geniş kitlelere kısa sürede ulaşmak ve bilgi aktarmak mümkün hale gelmektedir. Ayrıca, geleneksel pazarlama yöntemleri hala yüksek maliyetler içerirken, dijital pazarlama en düşük maliyetle bile sonuç elde etmeyi sağlayabilmektedir. Bazı durumlarda, dijital pazarlamanın tek maliyeti zaman

olabilmektedir. Özellikle, sosyal medya, içerik pazarlama ve SEO gibi araçlar, zaman gerektiren faaliyetler arasında yer almaktadır. Dijital pazarlama, hangi pazarlama stratejilerinin işe yaradığına dair güvenilir istatistikler sunarak, şirketlerin daha verimli bir şekilde hareket etmelerine yardımcı olmaktadır. Şirketler, geleneksel pazarlama araçlarıyla ilgili olarak, reklam panolarının kaç kişi tarafından görüldüğünü net bir şekilde ölçemeyebilirlerken, dijital pazarlama teknolojisi sayesinde bu tür ölçümler mümkün hale gelmektedir. (Vasilyeva, 2019). Yeni bilgi teknolojilerinin kullanımı, pazarlama dünyasında modern bir yaklaşım olan dijital pazarlamanın doğmasına neden olmuştur. Dijital pazarlamanın tarihi, geçmiş yüzyıla kadar uzanmasına rağmen, hala bu konudaki teorik temeller ve yöntemler hakkında bilimsel tartışmalar devam etmektedir. Bununla birlikte, dijital pazarlama, geleneksel araçlara kıyasla doğrudan ve en düşük maliyetle (potansiyel tüketicilere) hitap etme konusunda yüksek bir verimlilik sağlayarak, kendine özgü bir özellik taşımaktadır. Şirketler, çevrimiçi pazarlama iletişiminin etkililiğini sürdürmek için, tüketicinin ilgisini çekebilecek bilgileri bulmalı ve mümkün olan tüm araçları kullanmalıdır. Bu araçlar, web siteleri, sosyal medya, video reklamlar, mobil uygulamalar ve arama motoru yöntemleri gibi çeşitli kaynakları içermektedir. Tüketiciler, yalnızca kendileri için uygun olan bir formatta ve ilgi çekici içerikteki markalarla etkileşime geçmektedirler. Bu şartları sağlamayan markaların, tüketiciler tarafından ilgi görmedikleri konusunda bilinçli olmaları gerekmektedir.

Dijital Pazarlamanın Temel Unsurları

Dijital pazarlama, farklı ifadelerle tanımlanabilir ve ana hatlarıyla dört aşamadan oluşur: çevrimiçi pazarlama, interaktif pazarlama, elektronik pazarlama ve internet pazarlaması. Bu dört ifade, birbirleriyle bağlantılıdır ve genellikle birbirlerinin devamı olarak ele alınır. İşletmeler ve markalar, müşterilerine dijital pazarlama araçları ile ulaşarak stratejik bir çalışma yürütmektedirler. Bu çalışmalar genellikle kazanma, elde etme,

ölçme- optimize etme ve sahip çıkma – büyütme aşamalarından oluşmaktadır.

- **“Elde Et” adımı**, markanın hedef kitlesini ve potansiyel müşterilerini, tanıtım faaliyetleri ve reklam çalışmalarının yapıldığı sosyal medya kanalları ve web siteleri gibi platformlara çekmek amacını taşır. Bu adımda sıkça kullanılan yöntemler arasında SEO (arama motoru optimizasyonu), viral pazarlama, sosyal medya pazarlaması, e-posta pazarlaması, gelir ortaklığı ve mobil pazarlama bulunmaktadır (Özdemir, 2018).
- **Arama Motoru Optimizasyonu (SEO)**, bir web sitesinin arama motoru sonuç sayfalarında üst sıralarda yer alması için yapılan çalışmaların tümüdür. Bir kullanıcının arama motorunda belirli bir kelimeyi arattığında, detaylı bir algoritma çalışır ve ilgili tüm web sayfaları sonuç sayfasında listelenir. Algoritma, yazılan kelime grupları ile en fazla bağlantısı olan web sitelerini belirler ve bu siteler arama sayfasının en üst kısımlarında yer alır. Arama motorlarında ilk sıralarda yer alacak sayfaların belirlenmesinde birçok kriter dikkate alınır, bu kriterler arasında web sayfasının içerikleri ve farklı web sitelerinden alınan içerikler de yer alır. Arama motoru optimizasyonu, belirli kriterleri optimize ederek bir web sitesinin arama motorlarında üst sıralarda yer almasını sağlar.
- **Sosyal Medya Pazarlaması**, İşletmelerin ürün ve hizmetlerini tanıtmak marka bilinirliğini artırmak, müşteri aksiyonu sağlamak amacıyla, bloglar, sosyal ağlar, içerik paylaşımları ve sosyal işaretlemeyi kapsayan sosyal web araçlarını kullanarak doğrudan ya da dolaylı olarak gerçekleştirdikleri pazarlama faaliyetleridir. İşletmeler, Instagram, Facebook, LinkedIn ve Twitter gibi sosyal medya kanallarına yönelik pazarlama kampanyaları yürüterek, geniş kitlelere ulaşarak hedef kitleyle etkileşim kurabilmektedir (Wardini, 2020).

- **E-posta Pazarlaması**, işletmelerin ürün tanıtımı, pazarlama faaliyetleri, satış işlemleri ve iletişim faaliyetleri için elektronik posta yöntemini kullanmaları anlamına gelmektedir. Bu yöntem sayesinde, pazarlama çalışmaları daha hızlı, daha verimli ve daha etkili bir şekilde gerçekleştirile bilmektedir.E-posta pazarlaması, işletmeler için müşteri geri bildirim toplama, marka imajı oluşturma ve müşteri ilişkilerini güçlendirme gibi birçok fayda sağlamaktadır. Bu yöntem, tüm işletme süreçlerinde detaylı bir şekilde kullanılabilir.
- **Gelir Ortaklığı**: Elektronik ticaret siteleri ile anlaşma sağlamış olan markaların ürün ve hizmetlerini kullanıcılar aracılığıyla satması ve bu satışlardan aldığı komisyon ücretiyle gelir elde ettiği bir satış pazarlama yöntemidir. Bu yöntemde, üyelik başına ödeme (CPL: Cost-Per-Lead), satış başına ödeme (CPS: Cost-Per-Sale) ve tıklama başına ödeme (CPC: Cost-Per-Click) olmak üzere üç farklı gelir modeli bulunmaktadır.
- **Viral Pazarlama**, Diğer bir deyişle ağızdan ağıza pazarlama olarak da bilinen viral pazarlama, gelişen teknoloji ile birlikte dijital ortamlarda gerçekleştirilen pazarlama çalışmalarıdır. Ürün ve hizmetlerin tanıtımı, satışların artması ve marka imajının güçlenmesi için tüketici iletişim kanallarında viral pazarlama yöntemi kullanılmaktadır. Bu yöntem, internet üzerinde işletmelere yönelik hizmet ya da ürün ile ilgili mesajların dolaşmasıyla yayılmaktadır (Argan, 2006).
- **Mobil Pazarlama**, işletmelerin mobil iletişim yollarını kullanarak ürün ve hizmetlerini pazarlamalarıdır. Bu yöntem sayesinde, belirlenen hedef kitleye doğrudan, etkileşimli ve hedeflenmiş iletişim yollarıyla ulaşarak, mekân ve zaman kısıtlaması olmaksızın faaliyet gösterilebilir (Hofacker vd., 2016:27).

Elde et yöntemi, müşterinin ilgisini çekmeyi hedefleyen aktivitelerden oluşur. Müşteri kazanma aşaması, kazanma

yöntemi ile elde etme aşamasından sonra, müşteriye internet sitesine çekmek açısından önemlidir. Bu nedenle, diğer faaliyetlere de ihtiyaç vardır. Hedef kitle belirlenir ve rakiplerin analizi yapılır, işletmenin hangi yöntemin daha uygun olduğu belirlenir. Farklı dijital kanallardan potansiyel müşteriler web sitelerine yönlendirilerek gerçek müşterilere dönüştürülür. İçerik yönetimi, web sitesinin işlevselliğinin artırılması, erişilebilirlik çalışmaları, satış metnlerinin ikna edici ve kişiselleştirilmiş olması, müşteri segmentasyonu yapıp müşterilerin buna göre uyarlanması gibi çalışmalar yapılır (Özdemir, 2018).

Ölç ve optimize etme, dijital pazarlama stratejilerinde en kritik aşamalardan biridir. Bu aşamada, işletmenin ve markanın başarısı doğru ve yanlış olanların belirlenmesiyle ölçülmektedir. Rekabet edilen diğer markalarla karşılaştırmalar yaparak analizler ve testler uygulanabilmekte ve web analiz yazılımları ile elde edilen veriler ile elde etme ve kazanma aşamalarının değerlendirilmesi yapılmaktadır. Bu sonuçlara göre, optimize edilecek alanlar belirlenmektedir.

Sahip Çık ve Büyüt, bu aşamada, mevcut müşterilerin memnuniyetini sağlamak ve onlar için en iyi hizmeti sunmak önemlidir. E-posta pazarlaması, sadakat programları, topluluk oluşturma, fiyatlandırma stratejileri, kişiselleştirme ve referans programları gibi teknikler kullanılabilir (Alan vd., 2018: 496).

Dijital pazarlama, müşterilere değer katmak için dijital, sosyal, yeni teknolojileri ve mobil teknolojileri kullanarak iş süreçlerinde gelişimler oluşturur ve işletmenin yetkinliklerini arttırarak iş oluşturma, iş düşünme ve iş yapma şekillerine geçme süreçleri sağlar. İşletmeler, değer zincirleri ve müşterilerde hızlı bir değişim yaşamaktadır. Bu değişimler işletmelerin iş modellerinde, uyguladıkları stratejilerde, ürün ve hizmetlerde, karar verme süreçlerinde, organizasyon yapılarında, müşteriye yaşatılan deneyimlerde ve iş birliklerinde fark yaratmalarına olanak tanır.

Günümüzde dijital dünya, hızla gelişen teknolojilere bağlı olarak ürünlere, bilgiye ve hizmetlere daha hızlı bir şekilde erişim imkânı sunmaktadır. Tabletlerin ve akıllı telefonların hayatımızda önemli bir yeri vardır ve sosyal medya, gelişmiş analitik özellikler ve mobil uygulamalar gibi araçların birleşmesiyle tüketicilerin sipariş verip satın alma işlemlerini gerçekleştirmeleri daha da kolaylaşmıştır (Smith, 2011:492).

Dijital pazarlama, internet pazarlamasına ek olarak cep telefonu, sabit telefon, MMS, SMS, dijital açık alan ve banner reklamları gibi kanalları da kullanarak tüketicilerin ürünlere ve hizmetlere olan katılımlarını destekler (Chaffey vd., 2013). Sporcularda artık sadece sportif başarılarıyla değil, aynı zamanda dijital mecralarda kazandıkları popülerlik ve takipçi sayılarıyla da markalar tarafından pazarlama etkinliklerinin merkezine konumlandırılmaktadır. Bu durum, sporcuların sahip oldukları milyonlarca takipçiyle spor pazarlama sektörüne yön vermesine neden olmaktadır (Buyrukcuoğlu, 2022). İşletmelerin dijital pazarlama stratejileri, geleneksel marka olmanın yanı sıra, günümüzde marka değerlerini artırma konusunda oldukça kritik hale gelmiştir. Dijital ortamların sunduğu fırsatlar sayesinde işletmeler, daha geniş kitlelere ulaşarak ürün ve hizmetlerini tanıtmaya, sipariş alma ve satış gerçekleştirme imkânı bulmaktadırlar. Ayrıca, müşteri ilişkilerini yönetmek ve geri bildirimleri değerlendirmek için dijital kanallar önemli bir rol oynamaktadır (Wymbs, 2011). Geleneksel pazarlama yöntemleri, teknolojinin hızlı gelişimi ile birlikte etkisini yitirmeye başlamıştır. Tüketicilerin yaşam tarzları, tüketim alışkanlıkları ve satın alma davranışları da değişim göstermektedir. Bu nedenle, işletmelerin rakiplerinden ayrışarak tercih edilme şansı daha da azalmıştır. Bu durumun farkına varan işletmeler, dijital pazarlama stratejileriyle hedef kitlelerine daha hızlı bir şekilde ulaşmaya ve reklam harcamalarını dijital kanallara kaydırmaya başlamışlardır. Ancak, doğru hedef kitleyi belirleyerek onlarla etkileşim kurmak daha doğru bir yaklaşım olacaktır. Dijital pazarlamanın

geleneksel pazarlamaya göre daha ölçülebilir olması da işletmeler için büyük bir avantajdır. Bu nedenle, işletmelerin dijital pazarlama stratejilerine yatırım yapmaları giderek daha önemli hale gelmektedir (Alan vd., 2018).

Dijital pazarlamanın avantajlarının yanı sıra, işletmeler ve tüketiciler için dezavantajları da mevcuttur. Bir dezavantaj olarak, işletmelerin dijital pazarlama kampanyalarının rakipler tarafından kolayca kopyalanabileceği ve taklit edilebileceği telif hakları sorunu ortaya çıkabilir. İnternet tabanlı bir pazarlama faaliyeti olan dijital pazarlama, internet bağlantısındaki aksamalar ve kesintiler nedeniyle müşterilere zaman kaybettirebilir ve eğlenceli yapısını bozabilir (Todor, 2016). Ayrıca, çevrimiçi mesajların çokluğu, sürekli gösterilen afiş reklamları ve kesintiye uğrayan video materyalleri gibi faktörler, tüketicilerin rahatsızlık duymasına ve davranışlarını etkilemesine neden olabilir. Dijital pazarlamada, fiziksel olarak görülemeyen tüketicilerle ilişki kurulduğundan, çevrimiçi tüketici davranışı psikolojisine hâkim olunması gerekmektedir. Ancak, kurumlar bu durumu göz ardı ederlerse, dijital pazarlama kampanyaları geleneksel tüketici psikolojisine göre tasarlanabilir ve tüketici davranış özelliklerine uygun olmayabilir. Bu, verimsizliğe neden olabilir (Tsvetanova & Veleva, 2020).

Dijital pazarlama, tamamen teknoloji temelli bir süreçtir ve bazen aksaklıklar yaşanabilir. Geleneksel alışveriş kanallarını tercih eden yaşlı nesiller için ürünlerin dokunulup, incelenebilmesi gibi özellikler sunmadığından cazibesini kaybedebilir (Taken, 2012). Ayrıca, elektronik ortamda gerçekleştirilen para transferlerinde, kişilerin gizlilik ve güvenlik konularında (kart bilgilerinin çalınması, kopyalanması veya satılması gibi) tam bir güven hissiyatı sağlayamaması nedeniyle, hala bazı kişiler dijital para transferlerine karşı tedirginlik duyabilmektedir. Dijital pazarlama kampanyaları da, kullanıcı verilerinin ve teknolojilerinin kullanımı nedeniyle, güvenliklerinin sağlanmaması sebebiyle kullanıcıların güven

duygusunu zedeleyebilir. Bu nedenle, dijital pazarlamada çevrimiçi güvenlik faktörü oldukça önemlidir (Tsvetanova & Veleva, 2020).

SONUÇ

Dijital pazarlama ve spor yönetimi arasındaki ilişki oldukça yakındır. Günümüzde spor endüstrisi, dijital pazarlama araçlarını kullanarak markalaşma, taraftar ilişkileri, satış artırma, sponsorluk bulma ve spora katılımı artırma gibi hedeflerini gerçekleştirmektedir. Özellikle sosyal medya, web sitesi optimizasyonu, dijital reklamlar, e-posta pazarlama ve mobil uygulamalar gibi dijital pazarlama araçları, spor kulüpleri, organizasyonları ve diğer spor işletmeleri için vazgeçilmez hale gelmiştir. Dijital pazarlama, spor yönetimi için birçok fayda sağlamaktadır. Örneğin, sosyal medya platformları, spor kulüpleri için taraftarlarla iletişim kurma ve marka bilinirliğini artırma açısından önemlidir. Ayrıca, dijital reklamlar ve e-posta pazarlama, spor kulüpleri için bilet satışları, sponsorluk bulma ve diğer gelir kaynakları için etkili araçlardır. Mobil uygulamalar da, spor organizasyonları ve kulüpleri için taraftarlarla etkileşimde bulunmak ve katılımı artırmak için önemli bir araçtır. Bu nedenle, spor yönetimi alanında çalışanlar, dijital pazarlama stratejilerinin önemini anlamalı ve bu stratejileri spor organizasyonları, kulüpleri ve diğer işletmeler için uygulamalıdır. Spor endüstrisi için dijital pazarlama araçlarından en iyi şekilde yararlanmak, spor işletmeleri için rekabet avantajı sağlayabilir ve spora katılımı artırarak toplumda sağlıklı yaşam tarzı için bir fark yaratabilir.

KAYNAKLAR

- Akar, E., & Kayahan, C. (2007). Elektronik Ticaret ve Elektronik İş. İstanbul, 1. Basım: Nobel Yayın
- Alan, A. K., Kabadayı, E. T. ve Erişke, T. (2018). İletişimin Yeni Yüzü: Dijital Pazarlama Ve Sosyal Medya Pazarlaması. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 17(66), 493-504.
- Andreevna P.A., “Контент-маркетинг как инструмент повышения доверия к компании пищевой промышленности”, (Bir gıda endüstrisi şirketine güveni artırmak için bir araç olarak içerik pazarlaması), St.Petersburg, 2018, s.11.
- Argan, M. ve Tokay Argan, M. (2006). Viral Pazarlama veya İnternet Üzerinde Ağızdan Ağıza Reklam: Kuramsal Bir Çerçeve. Sosyal Bilimler Dergisi, 2: 231-250.
- Babu, S. (2018, Ekim 20). A Beginners Guide to Digital Marketing. Suresh Babu: https://medium.com/@sureshbabu_/a-beginners-guide-to-digital-marketingd24b34149105 adresinden alındı
- Basım N. ve Argan M., (2009). Spor Yönetimi. Detay Yayınları, Ankara
- Bayındır, M. (2020). Beden eğitimi ve spor yüksekokulu öğrencilerinin liderlik yönelim davranışların araştırılması: İstanbul Gelişim Üniversitesi örneği. Akdeniz Spor Bilimleri Dergisi, 3(2), 260-268.
- Buyrukoğlu, E. (2022). Dijital Pazarlama ve Spor. 4. Bölüm. Ed. Geri, S ve Öntürk, Y. (2020). Spor Bilimleri Araştırmaları, Ankara: Gazi Kitapevi.
- Chaffey, D., Smith, P. R. ve Smith, P. R. (2013). eMarketing eXcellence: Planning and optimizing your digital marketing. Routledge.
- Cho H, Joo D, Chi CG, 2019. Examining nostalgia in sport tourism: The case of US college football fans. Tourism Management Perspectives, 29, 97- 104.
- Çavuşoğlu SB, 2011. Spor Pazarlamasında Ünlü Sporcu Kullanımı. Uluslar Arası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi. Temmuz-Ağustos-Eylül Sayısı, 1(1), 165-180.
- Devicioğlu S, 2005. Türkiye’de spor sektörü stratejilerinin geliştirilmesi. Verimlilik Dergisi, 2 (0), 117-134.
- Ekenci, G., ve İmamoğlu, A. F. (2002). Spor İşletmeciliği. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Fişek, K. (1998). Devlet Politikası ve Toplumsal Yapıyla İlişkileri Açısından Dünyada ve Türkiye’de Spor Yönetimi. Bağırhan Yayınevi, Ankara
- Gammelsæter H, 2021. Sport is not industry: bringing sport back to sport management. European Sport Management Quarterly, 21(2), 257-279.
- Hofacker, C. F., De Ruyter, K., Lurie, N. H., Manchanda, P. ve Donaldson, J. (2016). Gamification And Mobile Marketing Effectiveness. Journal of Interactive Marketing, 34: 25-36.
- Hüseyinzada, E. (2018). Online Alışveriş Sitelerinin Kullanım Kolaylığının Müşteri Memnuniyetine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mataruna-Dos-Santos LJ, Faccia A, Helú HM, Khan MS, 2020. Big Data Analyses and New Technology Applications in Sport Management, an Overview. In Proceedings of the 2020 International Conference on Big Data in Management (pp. 17-22).

- Mckambley J., "The first ever banner ad: why did it work so well?// The Guardian", <https://www.theguardian.com/medianetwork/medianetworkblog/2013/dec/12/first-ever-banner-ad-advertising>, (access date: 09.04.2019)
- Öntürk, Y. (2020). Spor ve Para. 3. Bölüm. Ed. Hasan Şahan. Adil Oyun ve Spor, Ankara: Gece Akademi.
- Özdemir, S. İ. (2018). Dijital Pazarlamada Elde Et Yönteminde Markalar Ne Kadar Başarılı? Branding Türkiye: Dijital Pazarlamada Elde Et Yönteminde Markalar Ne Kadar Başarılı?
- Özman, C., Öztaş, M (2023). Spor Organizasyonlarında Sosyal Sermaye: Gönüllü Katılımın Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. Sportif Bakış: Spor ve Eğitim Bilimleri Dergisi, 10(2): 57-70.
- Öztaş M, Sevilmiş A, Şirin EF. The relationship of atmosphere, satisfaction, and loyalty: Sample of a fitness center. Turkish Journal of Sport and Exercise, 18 (2), 103-112.
- Öztaş, M., Ekinci, HB., Mallı,A., & Akcan, İ (2020). Covid-19 Pandemi Döneminde Beden Eğitimi ve Spor Bölümü Öğrencilerinin Boş Zaman Tutumu ve Dijital Okuryazarlık Seviyelerinin İncelenmesi
- Pizzo AD, Baker BJ, Jones GJ, Funk DC, 2020. Sport experience design: Wearable fitness technology in the health and fitness industry. Journal of Sport Management, 35(2), 130-143.
- Smith, K. L. (2007, Ekim 5). What is Digital Marketing? New Marketing: http://digitalmarketing101.blogspot.com/2007_09_30_archive.html adresinden alındı
- Smith, K. T. (2011). Digital Marketing Strategies That Millennials Find Appealing, Motivating, Or Just Annoying. Journal of Strategic Marketing, 19(6): 489-499.
- Stewart, R. & Smith, A. (1999) The special features of sport. Annals of Leisure Research, 2, 87 99.
- Sunay, H. (2017). Spor yönetimi. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Sweetwood, A. (2016, Ekim 5). Roles Every Marketing Organization Needs Now. Harvard Business Review: <https://hbr.org/2016/10/4-roles-every-marketing-organizationneeds-now> adresinden alındı.
- Taken Smith, K. (2012). Longitudinal Study Of Digital Marketing Strategies Targeting Millennials. Journal of Consumer Marketing, 29(2): 86-92.
- Theodora, N. (2021). Relationship Between Integrated Marketing Communication and Brand Equity. International Journal of Social Science and Business, 5(2): 278- 283.
- Todor, R. D. (2016). Blending Traditional And Digital Marketing. Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Economic Sciences Series V, 9(1): 51.
- Vasilyeva E. V., "Цифровой маркетинг как ключевой элемент маркетинговых коммуникаций нового поколения", (Pazarlama iletişiminin önemli bir unsuru olarak dijital pazarlama yeni nesil), Tomsk, 2019, 51.
- Wardini, J. (2020, January 21). 5 Key Elements of Digital Marketing in Business. Pacific54: <https://www.pacific54.com/blog/key-elements-of-digital-marketing-inbusiness/>, 12.06.2021
- We Are Social. (2020). Digital 2020: <https://wearesocial.com/digital-2020> adresinden alındı
- Wymbs, C. (2011). Digital Marketing: The Time For A New "Academic Major" Has Arrived. Journal Of Marketing Education, 33(1): 93-106.