

Orijinal Araştırma / Original Article

Türk Hava Yolları Avrupa Liginde Mücadele Eden Türk Basketbol Takımlarının Salonları Üzerinde Bir Araştırma

Veli Onur Çelik¹, Yalçın Maraşlı², Yusuf İşgören², Serdar Elmas²¹Eskişehir Teknik Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, Eskişehir, Türkiye²Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, Türkiye

Cite this article as: Çelik VO, Maraşlı Y, İşgören Y, Elmas S. An Investigation on Turkish Basketball Teams Facilities Which Competing in Turkish Airlines Euroleague. Research in Sports Science 2019; 9(2); 45-53.

Özet

Sportif faaliyetlere artan ilginin bir sonucu olarak spor tesisleri kavramı, spor örgütleri açısından önemli bir faktör haline gelmiştir. Ayrıca spor tesisleri, spor taraftarları tarafından ev gibi görüldükleri için, tasarımından görünümüne kadar hazırlık ve planlama süreci gerektirmektedir. Çağımızda spor tesisleri için sürdürülebilirlik kavramı göz önünde bulundurulması gereken önemli bir konudur. Spor tesisleri yönetimler için etkinlikten sonra aktif olmayan pasif yapılar algısından uzaklaşmış ve kar getirici yapılar haline gelmiştir. Bu çalışmada ise Turkish Airlines Euroleague organizasyonunda mücadele eden iki Türk Erkek Basketbol takımının müsabakalarını gerçekleştirdikleri tesislerin incelenmesi ve tesis yöneticilerinin görüşlerinin alınması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda kamu sahipliğinde bulunan Sinan Erdem Spor Salonu ile özel sektör aidiyetinde bulunan Ülker Spor ve Etkinlik Salonu bazı değişkenlere göre incelenmiştir. Verilerin toplanması amacıyla, yarı yapılandırılmış bir görüşme formu hazırlanmış ve katılımcılar ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu iki tesisin işletilmesi sürecindeki farklar ve benzerlikler, bulgular kısmında ortaya konulmaya çalışılmıştır. Elde edilen bulgulardan yola çıkarak, çağımız spor tesislerinin nasıl sürdürülebilir olabilecekleri ve bu doğrultuda ortaya konması gereken yönetsel süreçlerin neler olması gerektiği ile ilgili önerilerde bulunulmaya çalışılmıştır.

Anahtar kelimeler: Euroleague, spor tesisi, sürdürülebilirlik, spor tesisi yöneticisi

An Investigation on Turkish Basketball Teams Facilities Which Competing in Turkish Airlines Euroleague

Abstract

As a result of increasing interest in sporting activities, the concept of sports facilities has become an important factor in terms of sports organizations. Sports facilities require preparation and planning processes from design to appearance, as they are considered home by sports fans. Concept of sustainability is an important issue to consider for contemporary sport facilities. Spor facilities moved away from the perception of inactive passive structures after the event for the administrations and became profit-making structures. In this study, it was aimed to examine the facilities of the two Turkish Men's Basketball teams that competed in the Turkish Airlines Euroleague organization and take the views of the facility managers. In this direction, Sinan Erdem Sports Hall which is in public ownership and Ülker Sports and Activity Hall which belongs to private sector are examined according to some variables. In order to collect the data, a semi-structured interview form was prepared and interviews were held with the participants. Differences and similarities in the operation of these two facilities have been tried to be revealed in the findings. We have tried to make suggestions about how contemporary sport facilities could be sustainable and what administrative processes should be put in this direction by getting out of the obtained findings.

Keywords: Euroleague, sport facilities, sustainability, sport facility manager

Giriş

Spor tesisi kavramından bahsedildiğinde akla spor etkinliklerinin düzenlendiği salon, stadyum, pist gibi yapılar gelmekteyse de koru, orman, akarsu, kanyon, parkur gibi sportif etkinlik düzenlemeye imkân veren araziler de spor tesisi kavramının açıklanmasında kullanılmaktadır (Doğu, 1990). Alan yazında spor tesisleri için bir diğer tanım ise Girginler ve Şahin (2007) tarafından, yaş aralıkları fark etmeksizin bütün bireylerin sağlıklı yaşamlarını sürdür-

bilmesi amacıyla devlet veya özel sektör işletmeleri tarafından inşa edilen, tüm spor branşlarına yönelik hizmet eden aktivite merkezleri olarak tanımlanmıştır. Benzer şekilde T.C. Başbakanlık (2002) resmi kaynaklarında spor etkinlikleri öncesinde, esnasında ve sonrasında sporcuların ve izleyicilerin ihtiyaçlarına cevap verebilecek bölümleri (saha, tribün, tuvalet, duş) olan, spor dallarının özgünlüğüne uygun çalışma, hazırlık ve idman yapılabilmesine imkân sağlayan yapı, saha ve alanların da spor tesisi olarak tanımlandığı görülmektedir.



Spor Tesislerinin Tarihsel Süreç İçerisinde İncelenmesi

Spor tesislerinin tarihsel süreçte çeşitli evrelerden geçerek bugünkü halini aldığı görülmektedir. Tarihsel sürece göz atıldığında, spor tesisi kavramının Olympia'ya dolayısıyla Zeus ve Hera tapınaklarında düzenlenmiş olan ilk olimpiyatlara kadar uzandığı ifade edilmektedir. Daha sonraki dönemde ise dini ve politik amaçlarla inşa edilmiş bu yapılara antrenman ve konaklama ihtiyacının ortaya çıkmasıyla yeni tesisler eklenmiştir (IOC, 2008). 1896 yılında yapılmış olan modern olimpiyatlar için iki yıl hazırlık yapılmış ve yaklaşık 448,800 \$ harcama yapılmıştır. Bu dönemde ortaya çıkan yapılar Panathenian Stadyumu ve Zappeion Binası olmuştur. Spor tesisleri, 1900'lü yılların başlarında kültürel festivaller ile birlikte kullanılan yapılara dönüşmüştür. Ancak daha sonraki süreçte kitlesel iletişim araçlarının gelişmesi ve sporun içine reklamın girmesiyle birlikte bu tesisler spor branşlarına özgü inşa edilmeye başlanmıştır (Gold ve Gold,2007).

Teknolojik gelişmeler ile birlikte spor tesislerinin çok amaçlı (multi - purpose) yapılara evrildiği görülmektedir. Bu duruma örnek olarak 1908 yılında inşa edilen White City (Shepherd's Bush) Stadyumu, ilk kez kompleks bir tesis olarak tasarlanmış ve bir çok branşın(atletizm, bisiklet parkuru, 100 metrelik yüzme havuzu, güreş ve jimnastik platformları) uygulama alanı olarak kullanılmıştır. Ancak 1908 yılında inşa edilen bu tesisler 1927 yılında düzenlenen atletizm yarışlarına kadar kullanılmamıştır. Bu durum stadyumlarda kullanılabilirlik ve verimlilik kavramlarını ön plana çıkarmaktadır. Yine de White City Stadyumu, spor müsabakalarını tek bir noktada toplarken, fuar ve olimpiyatlar için gelecek kalabalığın ulaşımını kolaylaştırmak amacıyla bölgeye yeni bir metro istasyonu inşa edilmesine olanak sağlamıştır. Böylece White City Stadyumu, gelecekte inşa edilecek tesisler için örnek bir tesis olarak görülmüştür. (Gold ve Gold, 2007).

Dünya'da yaşanan siyasi ve toplumsal olaylar (1. Dünya Savaşı, 2. Dünya Savaşı, Büyük Buhran) nedeniyle sportif faaliyetlerde aksaklıklar yaşanmış ve etkinlikler kesintiye uğramıştır. Savaş sonrasında düzenlenen organizasyonlarda canlı yayın kavramı eklenmiş ve bu gelişme spor tesislerinde yeni düzenlemelere ihtiyaç duyulduğunu ortaya çıkarmıştır (Jolly, 2006). Ayrıca sporun ve sportif organizasyonların geniş kitlelere ulaşması ve televizyonculuk anlayışının gelişmesi 1960'lı yıllarda yayın hakları kavramının gündeme gelmesine neden olmuştur. Dolayısı ile spora ve spor tesislerine yapılan yatırımlar artmış, sağlanan ek gelirler tesisleşmeye fazladan harcama yapılmasına olanaklar sağlamıştır. Bu gelişmeler şehirlerinde alt ve üst yapı değişimlerini de beraberinde getirmiştir. 1980'li yıllarda topluma yarar sağlayacak verimli tesisler konusu gözetilmiş tasarlama aşamasında bu olguya dikkat edilmiştir. Halkın etkinlik sonrasında da tesisleri kullanabilmesi fikrinin hakim olduğu bu yıllarda ulaşım ve teknoloji eklemeleri gündeme gelmiştir (Gold ve Gold, 2007). Böylelikle yeni inşa edilen tesislerin bölünebilen ve daha küçük etkinlikler için kullanılabilen esnek tasarımlara sahip olmaları gerektiği anlayışı hakim olmuştur (Coaffee, 2010).

19. yüzyılın sonlarında ise şehircilik ve planlama sektöründe yeni bir kavram olan sürdürülebilirlik gündeme gelmiştir. Sürdürülebilir yapılar için ilk örnekler Barselona şehrinde uygulanmaya başlanmıştır. Sürdürülebilir kent modeli olarak yaygınlaşan bu durum spor tesislerinin yapısını da etkilemektedir. Dolayısı ile spor tesis yapım planlamasında, kısa vadede kar getirecek inşalardan

çok, kentsel çevre yenilemesi ve dönüşümünün daha önemli olduğu düşüncesi hakim olmuştur. Spor tesisleri yatırımcılar için yeni bir alternatif oluşturmuş ve doğru hamleler ile hem müsabaka esnasında hem de uzun vadede çok büyük kazançlar getireceği düşüncesi ön plana çıkmıştır. Karlılık kavramının ortaya çıkmasıyla bölgesel tesis yatırımlarının yerini, uzun dönemli geliştirilebilir kentsel yatırım modelleri almaya başlamıştır (Coaffee, 2010). 21. yüzyılın başlarında ise çevre dostu yapılar olarak bilinen "eko-köy" terimi ortaya çıkmıştır. Bu yapılara ilk örnek olarak 2000 yılında Sydney'de kurulan eko-köy bölgesi gösterilebilir. Bu tarz bölgelerde amaç, güneşten ve enerjisinden faydalanıp, kirlilik yaratmamak için suyun, sulak araziden süzdürülerek geri dönüşüm ile elde edilmesidir. Uygulamaya geçilmemiş olsa da öne sürülen bu fikirler sonraki tesisler için alt yapı oluşturmuştur (Cashman, 2002).

Spor Yönetimi Kavramının Yükselişi ve Spor Tesislerinin Dönüşümü

Spor işletmeleri, diğer hizmet üreten işletmeler gibi, genel işletmecilik prensipleri ışığında çalışsa da, kendine özgü bir uzmanlık bilgisi içermesi bakımından farklı yönetsel sistemler olarak düşünülmektedir (İmamoğlu, 1992). Spor yönetimi kavramı İmamoğlu (1992) tarafından genel yönetimin ilke ve kurallarının spor alanına uygulanışı olarak tanımlanmaktadır. Bu kavramın temel amacı da, spor faaliyetlerinin akılcı ve bilimsel bir biçimde yürütülmesinin yollarını araştırmak, bulmak ve bunları genel ilkelere dönüştürüp uygulamak olduğunu ileri sürmektedir (İmamoğlu, 1992). Bu sistemin içinde yöneticiler, antrenörler, teknik elemanlar, yardımcı hizmet personeli gibi değişik türden meslek mensuplarının etkileşimi söz konusu olmaktadır (İmamoğlu ve Mutlu, 2012). Yönetim biliminin alt dalı olarak karşımıza çıkan spor yönetimi; spor örgütlerinin amaçlarına ulaşabilmeleri için gereken madde ve insan kaynaklarının kullanılmasındır (Sunay, 2009; Doğu, 2011). Aynı zamanda sporun kendi iç dinamiklerinden esinlenerek spora dair sorunlara uzun-kısa süreli çözümler sağlamaktır. Ek olarak spor kurum ve kuruluşlarında yönetim ile ilgili faaliyetlerin yürütülmesi temel gayedir (Doğu, 2011; Karagözoğlu 2000).

Spor endüstrisindeki değişim ve büyüme, spor yönetiminin bir disiplin haline gelmesini ve bu disiplinin de spor tesisi yönetimi kavramının başlı başına önem arz eden bir konu olmasını sağlamıştır. Bu doğrultuda spor tesislerinin gün geçtikçe önem kazanması; sürdürülebilirlik, karlılık, verimlilik, gibi olguları da beraberinde getirmektedir (Ramazanoğlu ve Ramazanoğlu, 2000). Spor yönetimi özelinde ise sürdürülebilirlik; spor tesislerinin insan mutluluğu ve kaliteli yaşam için kullanılması, işlevsel ve niteliksel özellikleri ile kuşaklar boyu devam ettirilebilecek organizasyonların oluşturulması ve bunların bütünüün yönetilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Koçak vd. 2015). Dolayısı ile spor alanında sürdürülebilir bir gelişme, sporun tüm alt sistemlerinin etkili ve verimli bir şekilde kullanılabilmesiyle gerçekleşir. Sürdürülebilir gelişmenin yönü belirsiz olmasına karşın, toplam sistemin ve her bir ögesinin geçerliliği hakkında esas ve güvenilir bilgi sağlayacak göstergelerin tanımlanması, temel boyutlarının belirlenmesi gerekmektedir (Robinson,1997). Bu bakış açısına göre, geçmişten günümüze kadar yaygınlığını hiç yitirmeden süregelen faaliyetlerin başında yer alan spor aracılığı ile sürdürülebilirliğin alt sistemlerinin (boyutlarının), tüm düzeydeki spor katılımcılarının üstlendikleri rollere ve spor etkinliklerine bağlı olarak değişik biçimlerde ele alınabileceği düşünülmektedir (Koçak ve diğ. 2015).

Spor tesislerinin verimli kullanılması hem sporcu yetiştirilmesinde, hem de beşeri kaynakların üretimindeki verimliliklerin artırılması açısından önem arz etmektedir. Böylece tesisin büyüklüğü ile hizmet üretimi ve faydalanma oranı arasındaki ilişkilerin en uygun hale getirilmesi ile tesisin etkinliği artırılabilir. Ayrıca üretilen spor hizmetlerinden faydalananların sayısı arttıkça tesisin sabit masraflarında ve işletme masraflarında düşüş görülecektir (Ramazanoğlu ve Öcalan 2005). İşletmelerde verimliliğin artırılması konusu öncelikle yöneticilerin sorumluluğundadır. Bundan dolayı verimliliği artırma faaliyetlerinin başarısı, yöneticilerin tutumlarına, seçilen strateji ve politikalara ve en önemlisi de uygulamalara bağlıdır (Ramazanoğlu, 2014). Bu noktada spor işletmelerinin gelir seviyesini yükseltmek bir noktada sporla uğraşmak isteyen insanların alacağı verimi yükseltmektir (Onal, 1995). Bir spor tesisi, kuruluş yerinin seçilmesinden itibaren tüm bu olguları dikkate almalıdır. Aksi takdirde spor tesisinde hatalı bir karar ve uygulama çok büyük ekonomik problemlere yol açabilir. Bu durum spor tesis işletmeleri için en uygun kuruluş yerini seçerken verimlilik, kârlılık, etkinlik ve iktisadilik gibi kriterlere dikkat edilmesi gereğini ön plana çıkarmaktadır. Başka bir deyişle bu kriterler maliyet yönünden asgari şartlar taşımalıdır (Katırcı, 2012). İşletme bakışıyla inşa edilen ve yönetilen spor tesislerinde önem arz eden bir diğer kavram ise karlılıktır. Karlılık, müşteri memnuniyeti ile ilişkilidir ve bize hizmet veya ürün geliştirmesi ile ilgili bilgi sağlar (Hesket ve d., 1994). Karlılık tekrarlanan satın alma niyeti daha güçlü bir ölçüm aracıdır çünkü tekrarlanan satın alma niyeti bize tüketicinin gelecekteki satın alma niyeti hakkında bilgi vermez. Daha detaylı değinmek gerekirse karlılık, müşteri tutma oranını, tekrarlanan iş yapma sıklığını, ilgili satışları ve yönlendirmeleri dikkate alır. İlgili satışlar özellikle spor için çok önemlidir çünkü müşteriler maç bileti için harcadıkları para kadar lisanslı ürün satın almak ve tesis içinde bulunan diğer alanlardan yararlanmak için de para harcamaktadırlar (DeSchriver, 1997; Hikemeyer, 1993).

Çağımızda, iyi tasarlanmamış veya inşa edilmemiş bir spor tesisi, organizasyon üzerinde negatif etkiler yaratabilir. Seyircinin katılımında ve gelirlerde yaşanan düşüşler takımın başarısı ile orantılı olduğu kadar tesisin kalitesi ile de ilgilidir. Özellikle salonlarda ve stadyumlarda bulunan atmosfer eksikliği seyircinin katılımını olumsuz etkilemektedir. Seyircinin katılımında yaşanan bu olumsuz durumlar tesisin karlılığı üzerinde doğrudan etkide bulunmaktadır. (Cannella, 1999). Öte yandan iyi tasarlanmış bir spor tesisi gelir potansiyelinin artmasına yardımcı olabilir. Takımlar bu potansiyeli çeşitli yollarla ortaya çıkarabilir. İlk olarak yeni veya yenilenmiş tesislerde oynayan spor takımlarının bilet satışlarında bir artış görülmektedir. İkinci durum ise lüks koltuklar ve gruplara özel olan alanlar yani loca benzeri yerler satılarak ek gelir sağlanabilir. Bu duruma örnek olarak Amerikan İkinci Beyzbol Ligi'nde oynayan 21 takımın 19'u büyük beyzbol sahalarında oynamaya başladıktan sonra seyirci sayılarını arttırdıklarını söylemiştir (King, 1999). Yine Spor Tesisleri Dizininden(1999) gelen rakamlar Amerikan Basketbol Ligi olan NBA'de ortalama lüks koltuk fiyatlarının 172.000 USD olduğunu göstermektedir. Günümüzde ise lüks koltuk fiyatları 800.000 USD'ye kadar ulaşmaktadır (Kane, 2012). NBA özelinde bakıldığında ise dünyanın en kar edilebilir tesisinin Los Angeles'ta bulunan The Staples Center olduğunu söyleyebiliriz. Çünkü bu tesisin kapasitesi sadece 19607 kişilik olsa da Los Angeles Lakers, Los Angeles Clippers, Sparks (basketbol) ve Los Angeles Kings (Buz Hokeyi) takımlarına ev sahipliği yapmaktadır. Bu durum tesisi bir takvim yılı içerisinde 140 gün aktif kalmasını

sağlamaktadır. Ayrıca hesaplanan günler içinde NBA Playoffs maçları ve çeşitli konserler dahil edilmemiştir (Cave ve Miller, 2012).

21. Yüzyıl Spor Tesisleri

Spor tesislerinde yaşanan gelişmeler son yirmi yılda yüksek bir ivme kazanmıştır. 2009 yılına ilişkin verilere göre Amerika Birleşik Devletleri'nde yeni yapılmış veya yenilenmiş 100'den fazla spor tesisi bulunmaktadır (Rieder, 2009). 1990'lı yıllarda ABD'de büyük lig takımlarının (Major Leagues) kullandığı tesisler için 11 milyar (USD) devlet ve yerel kurullar tarafından finanse edilen toplam 15 milyar (USD) harcanmıştır (Gregory, 2004). Nick Rieder'in (2009) yapmış olduğu araştırmada 2003 yılından bu yana 21 yeni tesise 16 milyar (USD) harcanmıştır ki bu miktarın, geçmiş 10 yılda inşa edilmiş 65 tesisin maliyetiyle eşit miktar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan bir diğer araştırmada (Siegfried ve Zimbalist, 2000) ise bir spor stadyumunun ömrünün 30 yıl olduğunu vurgulamıştır. Aynı çalışmada üzerinde durulan bir diğer konu ise, son on yılda inşa edilen yeni spor tesislerinin birçoğunun, birinci sınıf koltuklar ve lüks localar, yüzme havuzları, restoranlar, oteller ve eğlence merkezleriyle yani spor tesislerini cazibe merkezleri yapan özellikler ile donatıldığıdır. Spor tesislerine tema parklar da eklenerek her yaşta taraftarın ya da müşterinin memnun kalmasını sağlamak hedeflenmiştir. King (1999) ise spor taraftarlarının, sportif tesislerden konfor ve rahatlık beklediğini ve bu durumun takımların tesislerini daha konforlu ve daha eğlencelir hale getirmeleri gerektiğini savunmuştur. Yaşanan değişimler ve gelişmelerle birlikte yeni ve eski tesisler arasındaki farklar da çarpıcı bir şekilde görülmeye başlanmıştır. Özellikle eski tesislerde basit bir koltuk ve sıradan bir skorboard bulunmaktaydı. Dolayısı ile yeni tesisleri inşa eden ekipler taraftarın konforunu artırmak için dolgu koltuk, bardak tutacağı gibi birkaç geliştirici özellik eklemiştir. Özel restoranlar ve yenilikçi mağazalar ise taraftarın hizmetine sunulan bir başka alan olmuştur. Bunlara ek olarak spor tesislerine eklenen bir diğer gelişme ise dev ekranlar olmuştur. Eklenen bütün bu özelliklerin temel amacı taraftarın konforunu sağlamak ve kulübün gelirini artırmaktır (King, 1999). Tesislere yapılan yatırımların artması bu yapıların kapasitesini ve sahip olduğu teknolojiyi de etkilemiştir.

Çağımızda en yaygın spor branşı olan futboldaki en önemli dönüşümlerden biri herkesin oturma durumunda olduğu stadyumların zorunlu hale getirilmesidir. Bu durum kalabalıkların daha etkin kontrolünü sağlamak ve gerilimlerin şiddete dönüşmesini önlemektedir. Stadyumların aynı zamanda ticari merkezlere dönüştürülmesiyle, futbol daha sosyal bir yüz kazanmıştır. Ticarileşme bir anlamda şiddetin ve zorbalığın hoş görülmediği pazar ahlakının futbola yansımalarıdır. Dolayısı ile futbolun daha çok tüketiciye yönelik bir anlayışla sunulması ile taraftarlar ve kulüpler yeni bir ilişki kalıbı içinde yer almaya başlamışlardır. Böylece toplumun daha varlıklı kesimleri futbola çekilirken yoksul ve daha öfkeli kesimler ticari olarak dışlanmış olmaktadır. İlk modern stadyumlar açık hava stadyumlarıydı. Daha sonraları tamamen kapalı stadyumlar yapıldı. Günümüzde inşa edilen stadyumların ana mekanını dikdörtgen şeklinde çimlendirilmiş bir saha ile bu sahanın etrafında yer alan pistler oluşturmaktadır. Ayrıca sahanın kenarlarında seyircilerin müsabakaları seyretmesi için tribünler bulunmaktadır. Stadyum yapılarının, kapasite ve yapım teknolojisi 1900'lü yılların ortalarına gelindiğinde çok gelişmiştir. 1947 yılında tamamı oturaklı olarak İspanyanın Madrid

şehrinde yapılan Santiago Berna Beu Stadı bu yılların en önemli stadyum yapılarındandır. 80.354 seyirci kapasiteli yapılan bu stat sadece futbol amaçlı yapılmıştır. 21. Yüzyıl'a geldiğinde stadyum yapıları önemli bir değişime ve gelişime uğramıştır. 20. Yüzyıl ortasında yapılan stadyum yapılarının karakteristik özelliklerinden uzak olarak, çok amaçlı yapıların dışında, özelleşmiş spor alanları olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle futbolun tüm dünyada gelişmesi ve bu alanda birçok yatırım olması nedeniyle sadece futbol için stadyum yapıları inşa edilmeye başlanmıştır. Avrupa ve diğer ülkelerde 21. Yüzyılda yapılan statlar, sadece futbolun gerçekleştiği yapılar olarak inşa edilmiştir. 2000 Avrupa şampiyonasının yapıldığı statlar, modern statların en önemli öncülerindedir. Hollanda'nın Amsterdam şehrinde 1996 yılında yapılan Amsterdam Arena Stadı üst örtüsü olarak çatısı açılıp kapanabilen statlara ilk örneklerdendir. Stat sadece futbol için yapılmıştır (World Stadiums, 2007).

Basketbolun dünya üzerindeki en popüler temsilcisi NBA (National Basketball Association) olarak kabul edilmektedir. Amerika Birleşik Devletleri'nde bulunan 29 takım ve Kanada'dan katılan Toronto Raptors Takımı ile oluşan bir lig olan NBA basketbolun en yaygın ve en çok takip edilen organizasyonu olarak görülmektedir (Lewis, 2013). 2016/2017 sezonu verilerine göre NBA 7 milyardan (USD) fazla bir ekonomi yaratmıştır. Takım başı ortaya çıkan ekonomi ise 245 milyondur. Ligde normal sezon incelendiğinde ev sahibi takımların maçlarına katılımın ortalama 17.884 olduğu ve bir sezonun toplamında 22 milyon kişinin maçları salonlarda takip ettiği görülmüştür (Statista Research Department, 2011) Dolayısı ile NBA için tesisleşme ve tesis yönetimi üzerinde durulması gereken önemli bir konu haline gelmiştir.

Dünya üzerinde basketbolun temsil mekanizması FIBA'dır (Fédération Internationale de Basketball) ve bu kuruma kayıtlı olan 200 ülke bulunmaktadır (FIBA, 2016). Yine 2016 yılındaki FIBA'nın resmi kayıtlarına göre 450 milyonun üzerinde katılımcı basketbol branşını temsil etmektedir. Dolayısı ile katılımın bu derece yüksek olduğu bu sporda tesisleşme kavramı üzerinde durulması gereken bir konudur. Basketbolun Avrupa'daki kulüpler düzeyindeki en önemli organizasyonlarından biri olan Turkish Airlines Euroleague, yayınlamış olduğu kılavuzda organizasyona katılım şartları için basketbol salonunun ya da tesisinin bazı kriterlere uyması gerektiğini belirtmiştir. Bu kriterler; (Turkish Airlines Euroleague Regulation Guide)

1. Kulübün lisans alabilmesi için tesisi 200 km² alan içerisinde en fazla 200.000 nüfuslu bir bölgede olması gerekir (Eğer nüfus 200.000'den fazla nüfusa sahipse, bu alanda sadece bir ek lisans verilecektir. Yine de, Genel Kurul, aynı bölgede daha fazla sayıda takım varsa ve bu durum kulüplerin ve şirketlerin ekonomik beklentilerini etkilemezse, inisiyatif kullanılabilir).
2. Basketbol tesisi, Frankfurt (Turkish Airlines Euroleague tarafından Avrupa'nın merkezi olarak kabul edilmiştir) şehrinde en fazla 4 saat uçuş süresi mesafesinde olmalıdır.
3. Tesis kapasitesi için, diğer şartları onaylanmış, gerekli tüm teknik elemanları olan en az 10.000 oturan seyirci olması gerekmektedir.
4. Tesis en az 2 adet 4 yıldızlı otele sahip bir alanın yakınına konumlanmış olmalıdır.
5. Takımların belirlediği programlarda aksamalar olmaması için tesis, havaalanına en fazla 100 km uzaklıkta olmalıdır.

6. Kulübün lisans alabilmesi için tesisi 200 km² alan içerisinde en fazla 200.000 nüfuslu bir bölgede olması gerekir (Eğer nüfus 200.000'den fazla nüfusa sahipse, bu alanda sadece bir ek lisans verilecektir. Yine de, Genel Kurul, aynı bölgede daha fazla sayıda takım varsa ve bu durum kulüplerin ve şirketlerin ekonomik beklentilerini etkilemezse, inisiyatif kullanılabilir).
7. Basketbol tesisi, Frankfurt (Turkish Airlines Euroleague tarafından Avrupa'nın merkezi olarak kabul edilmiştir) şehrinde en fazla 4 saat uçuş süresi mesafesinde olmalıdır.
8. Tesis kapasitesi için, diğer şartları onaylanmış, gerekli tüm teknik elemanları olan en az 10.000 oturan seyirci olması gerekmektedir.
9. Tesis en az 2 adet 4 yıldızlı otele sahip bir alanın yakınına konumlanmış olmalıdır.
10. Takımların belirlediği programlarda aksamalar olmaması için tesis, havaalanına en fazla 100 km uzaklıkta olmalıdır.

Spor tesis yönetimi için önemli bir diğer kavram da bu yapılarda görev yapacak deneyimli tesis yöneticileridir. Tesis idarecisi ya da yöneticisinin sahip olması gereken bir takım özellikler bulunmaktadır. Spor tesis yönetimi de tıpkı yönetim kavramı gibi kendine ait süreçler içermektedir. Yönetim fonksiyonları olarak bilinen adımlar, tesis yönetimi için son derece önemlidir. Planlama, organizasyon, koordinasyon, güdüleme ve denetim fonksiyonlarının her biri özenle işlenmelidir.

Ayrıca zaman yönetimi de tesis yöneticisinde olması gereken temel özelliklerdendir. Tesis çalışanlarının iş tatmini yine yöneticinin iletişim becerisine bağlıdır. Bununla birlikte tesis yöneticisi bulunduğu ülkenin hukuk kurallarına hakim olmalıdır. Modern yönetim yaklaşımları açısından tesis yöneticisinin, dış kaynak kullanımı, gerekli görüldüğü takdirde kıyaslama (benchmarking) yapabilecek görüşe sahip olması gerekmektedir (Sere, 2014). Spor Tesisleri konusunda çağımızda görülen dönüşüm ve bu kavramların içeriğindeki değişiklikler, bu alanda çalışacak olan yöneticilerin de görev ve sorumluluklarını etkilemiştir. Çağımızda spor tesislerinin sürdürülebilirliği açısından çok amaçlı etkinlik alanları olarak tasarlandığı ifade edilmektedir. Bu bağlamda çağdaş spor tesislerinde çalışan yöneticilerin ya da sorumluların bu yapıları verimli ve karlı bir şekilde yönetebilmeleri gerekmektedir. Bu nedenle çağdaş spor tesislerinde görev yapan yöneticilerin uyguladıkları yönetsel süreçlerin ve bu süreç içerisindeki deneyimlerinin oldukça önemli olduğu düşünülmektedir.

Bu doğrultuda, 2017-2018 sezonunda Turkish Airlines Euroleague organizasyonunda mücadele eden iki Türk Erkek Basketbol takımının müsabakalarını gerçekleştirdikleri tesislerin incelenmesinin ve tesis yöneticilerinin görüşlerinin alınmasının oldukça önemli olduğu düşünülmektedir. Gerçekleştirilecek bu çalışmadan elde edilecek verilerin yöneticiler ve araştırmacılar için faydalı bilgiler sunabileceği düşünülmektedir.

Yöntem ve Araçlar

Katılımcılar

Çalışmanın katılımcıları 2017-2018 sezonunda Turkish Airlines Euroleague organizasyonunda mücadele eden iki Türk Erkek Basketbol takımının müsabakalarını gerçekleştirdikleri tesislerin (Ülker Spor ve Etkinlik Salonu ve Sinan Erdem Spor Salonu) yöneticileri olarak belirlenmiştir. Tesislerin sahiplik durumuna

göre (Fenerbahçe Spor Kulübü ve Türkiye Basketbol Federasyonu) ilgili mercilerden spor tesisi yöneticileri ile görüşme yapmak için izin istenmiştir. Gerekli izinlerin alınması ile bu tesislerde görev yapan yöneticiler, çalışmanın katılımcıları olarak belirlenmiştir.

Veri Toplama Süreci ve Verilerin Analizi

Katılımcıların görev yaptıkları tesislerin nasıl işletildiği hakkında verilerin toplanması amacıyla, katılımcılar ile yüz yüze görüşmeler yapılması planlanmıştır. Tesis yöneticilerinin görüşlerinin alınabilmesi için yarı yapılandırılmış bir görüşme formu oluşturulmuştur. Görüşme formunda yer alan soruların hazırlanması için spor yönetimi ve tesis yönetimi ile ilgili alan yazın taraması yapılmıştır. Araştırmacılar tarafından gerçekleştirilen bu tarama doğrultusunda pilot sorular hazırlanarak, spor tesisi sorumlularından ve alan uzmanlarından bu sorular ile ilgili görüşleri alınmıştır. Bu görüşler doğrultusunda araştırmacılar tarafından tesis yöneticilerine sorulacak sorular belirlenmiştir. Verilerin toplanması amacıyla kullanılan görüşme formu ve formda yer alan sorular aşağıda verilmiştir.

GÖRÜŞME FORMU

Tarih: 06/02/2018

Saat(Başlangıç/Bitiş): 12.00 / 16.00

Ben Eskişehir Teknik Üniversitesi Spor Yöneticiliği Bölümü Öğretim Üyesi Yrd. Doç. Dr. Veli Onur Çelik yürütmekte olduğum İŞL 578 Spor ve Tesis İşletmeciliği lisansüstü dersi kapsamında 2017-2018 sezonunda Turkish Airlines Euroleague organizasyonunda ülkemizi temsil eden takımlarımızın müsabakalarını gerçekleştirdikleri spor tesisleri hakkında bir çalışma yapmak istemekteyiz. Bu doğrultuda etkinliğin düzenlendiği spor tesislerinde, tesis yöneticileri ile görüşmeler gerçekleştirilmektedir.

Görüşmemize geçmeden önce, görüşmemizin gizli olduğunu ve görüşme sırasında konuşulanların yalnızca ben ve bazı araştırmacılar tarafından bilineceğini belirtmek istiyorum. İzin vererseniz görüşmeyi kaydetmek istiyorum. Bu şekilde hem zamanı daha iyi kullanabileceğiz, hem de sorulara vereceğiniz yanıtların kaydını daha ayrıntılı bir şekilde tutma fırsatı elde edeceğim. Görüşme sonunda istemediğiniz bölümler silinecek ve çalışmayadahi edilmeyecektir. Görüşmemize başlamadan önce sormak istediğiniz soru ya da belirtmek istediğiniz herhangi bir düşünceniz var mı? Görüşmemizin yaklaşık 30-45 dakika süreceğini tahmin ediyorum. İzin vererseniz sorularına başlamak istiyorum.

SPOR TESİSİ YÖNETİCİSİNE İLİŞKİN SORULAR

1. Salonun Yöneticisinin, yaşı ve mezun olduğu eğitim kurumu nedir?
2. Kaç yıldır bu tesiste görev yapmaktasınız?
3. Salonun kapasitesinedir?
4. Bu salonda hangi etkinlikler gerçekleştirilmektedir?
5. 2017 yılına ilişkin salonda düzenlenen etkinlik sayısını belirtir misiniz?
6. Müsabaka öncesinde rakip takımın gelişimi ile ilgili prosedürler nasıl gerçekleştiriliyor?
7. Müsabaka günlerinde güvenlik ile ilgili prosedürler nelerdir?
8. Salonun temizlenmesi ile ilgili prosedür nasıl işliyor?
9. Bu salonun yıllık giderler nelerdir?
10. Salonun yıllık işletim maliyeti tahmin ne kadardır?
11. Personele ödenen maaşlar ve diğer giderler nasıl karşılanıyor?
12. Bu tesiste çalışan personel sayısı nekadardır?
13. Salonun sahiplik durumun nedir?

Görüşme tekniği, nitel çalışmalarda çok sık kullanılan ve sözel iletişim yoluyla gerçekleştirilen bir veri toplama yöntemidir. Görüşme tekniği temel olarak nitel çalışmalarda farklı ölçek yapılarında (yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış, yapılandırılmamış) kullanılan ve derin bilgi elde edilmesini sağlayan veri toplama aracı olarak kabul edilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Hazırlanan sorular görüşülen kişilere aynı sırayla sorulur, ancak görüşmeci, görüşmenin yapıldığı kişiye gerektiğinde açıklamalar yapabilmekte ve bir sorunun yanıtını başka bir sorunun yanıtı içinde aldığı anda o soruyu sormayabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2006).

Pilot çalışma olarak 30 Kasım 2017 tarihinde, Sinan Erdem Spor Salonunda, tesisin yöneticisi ile bir ön görüşme ve gözlem yapılmıştır. Kurumlardan gerekli izinler alındıktan sonra, görüşmelerin yapılabilmesi için, tesis yöneticilerinden uygun oldukları bir tarih için randevu alınmıştır. 6 Şubat 2018 tarihinde İstanbul ilinde gerçekleştirilen iki görüşme ile ilgili bilgiler aşağıdaki tabloda verilmiştir. İstanbul Fenerbahçe Ülker Etkinlik ve Spor Salonunda görev yapan Tesis Sorumlusu K1, İstanbul Sinan Erdem Spor Salonunda görev yapan tesis müdürü ise K2 kodlanmıştır.

Görüşmelerden elde edilen verilerin analizi; betimleme, analiz ve yorumlama süreci (Yıldırım ve Şimşek, 2006) işe koyularak gerçekleştirilmiştir. Betimleme aşamasında, görüşme verilerinin neler olduğunu ortaya çıkarmak için herhangi bir değişiklik yapılmaksızın dökümleri alınmış; analiz aşamasında veriler kodlanarak sınıflandırılmış; son aşamada ise araştırma amaçları doğrultusunda birbirleriyle ilişkilendirilerek kendi bağlamı içinde değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

Görüşmelerde verilen yanıtlar, ayrı ayrı her görüşme metninden taranıp her soru ve alt soruları için biriktirilerek gruplandırılmıştır. Bu aktarma sırasında yanıtlar, herhangi bir değişiklik yapılmadan söylendiği biçimiyle yazılmıştır. Böylece her görüşme sorusuna yanıt olacak bütün fikirlerin bir dökümü elde edilmiştir. Elde edilen bu dökümler içerisinde araştırmacılar tarafından kodlama anahtarı oluşturulmuş ve kodlar belirlenmiştir. Her bir araştırmacı elde edilen bu dökümleri bireysel olarak oluşturulan kodlama anahtarına göre analiz etmiştir. Araştırmacılar tarafından belirlenen ortak kodların güvenilirliğinin ölçülmesi amacıyla elde edilen dökümler bir alan uzmanına verilerek kodlama yapılması istenmiş ve bunlar karşılaştırılmıştır. Fikir birliğine varılmış kodlar altında yer alan veriler, bulgular bölümünde ortaya konmuştur.

Bulgular

Bu bölümde katılımcılarla yapılan görüşmeler sonucu elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Araştırmacılar ve alan uzmanları tarafından ortak bir şekilde belirlenen kodlama işlemi sonunda oluşturulan yapılarla ilişkin bulgular aşağıda şu şekilde incelenmiştir.

Tablo 1. Katılımcılar İle Gerçekleştirilen Görüşmelere İlişkin Bilgiler

Görüşmenin Gerçekleştirildiği	Yer	Tarih	Kişi	Süre
Birinci görüşme	İstanbul, Fenerbahçe Ülker Etkinlik ve Spor Salonu	06.02.2018	Tesis Müdürü (K1)	20 dk. 45 sn.
İkinci Görüşme	İstanbul Sinan Erdem Spor Salonu	06.02.2018	Tesis Müdürü (K2)	23 dk. 34 sn.

Tesis Yöneticisine İlişkin Bulgular

İstanbul, Fenerbahçe Ülker Etkinlik ve Spor Salonu tesis sorumlusu olan K1, 47 yaşında olup İşletme bölümü mezundur. 2,5 yıldır bu tesiste müdürlük yapmaktadır. K1, 10-12 yıl arası amatör basketbol oyunculuğu yapmış ve bir süre kadın basketbol takımı antrenörlüğü görevi yürütmüştür. Önceki iş deneyimlerini ise alış-veriş merkezlerinde ve otellerde müdürlük olarak ifade etmiştir. K2 ise 27 yaşında olup lojistik bölümü mezundur. Uluslararası işletme üzerine yüksek lisans yapmıştır. Bu tesisteki müdürlük görevini yaklaşık 1 yıldır sürdürmektedir. Türkiye basketbol federasyonunda daha önce 3 yıl görev yapan katılımcı, bölgesel lig koordinatörlüğü ve yine federasyonda genel sekreter asistanlığı yaptığını belirtmiştir.

Tesis Sahiplik Durumlarına İlişkin Bulgular

Yapılan görüşmeler sonrasında tesislerin sahiplik durumu ile ilgili katılımcılar şu bilgileri vermiştir;

“Sinan Erdem Spor Salonunun sahipliği İstanbul Büyükşehir Belediyesiye aittir. Ancak Türkiye Basketbol Federasyonu olarak herhangi bir ücret ödemiyoruz çünkü; yıkım aşamasında olan Abdi İpekçi Spor Salonu federasyonun kullanımına tahsisliydi ve salonun karşılığında bu salonun kullanımı için izin verdiler. Sonuç olarak Türkiye Basketbol Federasyonu Sinan Erdem Spor Salonun işletme haklarına sahiptir.”(K2).

“Ülker Etkinlik ve Spor Salonu, Ülker Şirketler Grubu tarafından Fenerbahçe Basketbol Takımlarının kullanması için Fenerbahçe Spor Kulübüne hediye etmiştir. Fakat salonun tapusunda Ülker Grubunun ismi bulunmaktadır. Ayrıca taraflar arasında kira sözleşmesi mevcuttur.”(K1).

Tesis Kapasitesi ve Gerçekleştirilen Etkinliklere İlişkin Bulgular

Yapılan görüşmelerde tesislerde gerçekleştirilen etkinlikler ve tesisin kapasitesine ilişkin şu cevaplar verilmiştir:

“Ülker Etkinlik ve Spor Salonunun kapasitesi 13.000 kişiliktir. Salon çok amaçlı kullanıma uygun tasarlanmıştır. Dolayısı ile bu salonda çeşitli etkinlikler düzenlenmektedir (ünlü sanatçılar, klasik müzik konserleri, Jennifer Lopez gibi popüler sanatçıların konserleri, Cirque du Soleil gibi yüksek tavan gerektiren gösteriler, kurumsal şirket özel günleri, infoday, üniversite diploma törenleri gibi, tesisi değişik ölçü ve şekillerde sahnelerin kurulmasıyla işletilebilmektedir). Etkinlik sayısı ise 14 etkinlik konser veya kurumsal faaliyet. Her hafta Euro lig, basketbol ligi ve basketbol Türkiye kupası olarak haftada iki veya üç olmak üzere faaliyetler devam etmektedir” (K1).

“Sinan Erdem Spor salonunun kapasitesi 15450 kişiliktir. Gerçekleşen etkinlikler ise, bu salonda Galatasaray ve Anadolu Efes’in basketbol süper ligi ve Avrupa kupası ve Avrupa ligi maçları oynanmaktadır. Diğer etkinlikler ise gelen taleplere göre değerlendirilmektedir. Örnek vermek gerekirse, salonumuzda Avrupa Şampiyonası gerçekleştirildi ve bu şampiyona yaklaşık 17 gün süren bir turnuvaydı ve finaller Sinan Erdem Spor Salonunda oynandı. Sportif etkinlikler dışında, Necmettin Erbakan’ı anma günü, siyasi partilerinde aynı şekilde çeşitli organizasyonları düzenlenmektedir” (K2).

Temizlik Prosedürüne İlişkin Bulgular

Gerçekleştirilen görüşmede katılımcılar temizlik prosedürüne ilişkin olarak şu cevapları vermiştir:

“Ülker Etkinlik ve Spor Salonunun günlük temizlik personeli 13 kişiden oluşmakta ve müsabaka ya da etkinlik olmasa bile her sabah özellikle soyunma odaları olmak üzere program dahilinde genel temizlik yapılmaktadır. Etkinlik sonrasında ise sonraki aktivitenin yakınlığına göre ekip sayısı artırılmaktadır. Part-time yardım alınmaktadır (20-30 kişi). Bu ekip müsabaka sonrası gece kaba temizliği yapmakta, detay temizliği sabit ekip yapmaktadır. Salon ekibinin temizlik yapması daha ekonomik olduğu için bir sonraki etkinlik çok yakın değilse destek ekip alınmamaktadır” (K1).

“Sinan Erdem Spor Salonunun temizliğiyle ilgili sabit personelimiz bulunmaktadır. Temizlik personelimiz haftanın altı gününde aktif olarak sabah sekiz buçuk akşam beş arasında çalışmaktadır. Spor organizasyonları dışında, organizasyonun büyüklüğüne göre on beş veya otuz kişi destek alınmaktadır. Küçük organizasyonlar da on beş kişiden temizlik programı alınır, büyük organizasyonlar da otuz kişilik temizlik gurubu görev yapar. Bununla ilgili olarak da organizasyondan önce temizliğe başlarlar, organizasyon süresince temizlik devam eder, organizasyon bitiminden sabahına kadar salonu anahtar teslim bir şekilde ertesi gün sabahı bize tertemiz bir halde verirler. Tabi temizlik sözleşmesi basketbol federasyonu ile ilgili firma kimse onunla arasında olan bir sözleşmedir ve buna istinaden şartları yerine getirmek zorundadırlar” (K2) şeklinde ifade etmiştir.

Tesis İşletim Giderleri İle İlgili Bulgular

Tesis işletme maliyeti ile ilgili olarak ise katılımcılar şu cevapları vermiştir:

“Ülker Etkinlik ve Spor Salonu antrenman amaçlı kullanılmadığı için her gün salon aktif olarak kullanılmaktadır. Her gün ısıtma veya soğutma yapılmaktadır. Bu da giderleri yükseltmektedir. Isıtma soğutma ve bakım- onarım giderleri 1,5 milyon TL civarındadır. Temizlik gideri yılda 700.000 gibi bir rakamdır. Güvenlik gideri 2 milyon TL civarındadır. Yaz sezonunda maliyetler düşmektedir. Rakamlar yüksek gibi gelebilir ancak haftada iki gün maç yapılan ve arada kurumsal amaçlı kiralama yapıldığında part-time personelin 100-200 gibi sayılara ulaşması nedeniyle ödemeler artmaktadır. Yaz sezonu ölü sezon diye nitelendirilmekte olup basketbol sezonu bitmektedir. Bu maliyetler yaz döneminde bir iş yeri rakamlarına düşebilmektedir. 2016 yılında ise toplam gider 10 milyon TL’dir” (K1).

“Sinan Erdem Spor Salonunda çalışan personellerin maaşları federasyon tarafından ödenmektedir. Biz her yılın başında bir bütçe çıkarırız, gelirimiz şu kadar olacaktır, giderimiz şu kadar olacaktır diye bunların içinde de personel maaşları, ekstra mesailer, yemek ücretleri, diğer diye tabir ettiğimiz kalemler bunların hepsi zaten ilk baştaki tabloda muhasebe departmanına iletmış oluyoruz, onlarda kendilerini her ay yapacakları ödemeler için hazırlamış oluyor” (K2).

Müsabaka Öncesi Güvenlik Prosedürlerine İlişkin Bulgular

Yapılan görüşmeler doğrultusunda maçların oynanacağı gün gerçekleştirilen güvenlik uygulamalarına ilişkin prosedürler katılımcılar tarafından şu şekilde ifade edilmiştir:

“Müsabaka öncesi hafta başında güvenlik kurulu toplanmakta, güvenlik sayısı tespit edilmekte, emniyet müdürlüğünce sayı belirlenmektedir. Derbi, Avrupa Kupası maçları durumuna göre sayı değişebilmektedir. Emniyet tarafından yoğun geçeceği

düşünülen maçlarda yüksek güvenlikli personel sayısı talep edilebilmektedir. Emniyet kendi ekibini de yüksek sayıda getirebilmektedir. Kritik durumlarda emniyet yolları kapatıp araç alımı yapmayabilmektedir. Lig maçlarında 100'lerle konuşulan sayılarda güvenlik talep etmektedirler" (K1). Ayrıca K1 ile yapılan görüşme sırasında araştırmacı tarafından tutulan görüşme notlarında ise, salonda müsabaka veya etkinlik günlerinde toplam 3.000 güvenlik görevlisi bulunduğu ifade edilmiştir. Bu görevliler spor şube ve özel güvenlik şirketleri tarafından sağlanmaktadır. Etkinlik ve müsabaka günlerinde güvenlik araması salon alanının yaklaşık 250 metre gerisinde başlamaktadır. Çevik kuvvet, asayiş, spor şube ve trafik şubeden memurlar burada arama yapmaktadırlar. Ayrıca bu notlarda müsabaka günlerinde 150 polis memuru ve 120 güvenlik görevlisi çalışır ifadeleri yer almaktadır.

"Güvenlikle ilgili prosedürümüz, özel güvenlik personelinin, her iki takımında takım temsilcilerinin, federasyon temsilcisinin, salon amirinin katıldığı bir güvenlik toplantısı gerçekleştirilir ve bu toplantı maçtan genelde 2 saat önce olur. Bu toplantıda, hangi kapıların açılacağı, karşı takımın taraftarının gelip gelmeyeceği, gelirse hangi tribünde oturacağı hangi tribüne davetiyelerin verildiği kararlaştırılır. Ayrıca, her iki takımın taraftarının da sağlığını ve güvenliğini teşkil edecek olumsuz unsurlardan korumaları amacıyla çeşitli önlemler alınır. (K2).

"Sinan Erdem Spor Salonunda risksiz maçlarda yüz yirmi, riskli maçlarda iki yüz adet güvenlik personeli çalışmaktadır.(K2).

Tesis Personeline İlişkin Bulgular

Gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda ise tesislerde çalışan personeller ile ilgili katılımcılar şu ifadeleri kullanmıştır:

"Ülker Etkinlik ve Spor Salonunda, ofis çalışanı olarak 10 kişi bulunur. Temizlik personeli ise 13 kişiden oluşmaktadır" (K1).

"Sinan Erdem Spor Salonunda ise Salon personeli toplamda 7 kişi çalışmaktadır ve temizlik personeli olarak da 7 kişi aktif olarak görev yapar" (K2).

Tartışma ve Sonuç

Katılımcılar ile gerçekleştirilen görüşmeler doğrultusunda, yöneticilerin spor ya da tesisi yönetimi ile ilgili lisans/lisansüstü eğitim almadıkları görülmüştür. Çağımız koşullarında spor tesislerinin "ticari bir işletme" olarak görülmesinden dolayı, tesis sorumluların aldıkları lisans/lisansüstü eğitimlerin tesis yönetimi konusunda kendilerine avantaj sağlandığı gözlemlenmiştir. Daha önceki iş tecrübelerinin de tesis işletmesi konusunda kendilerine kolaylık sağlayabilmektedir.

Lewis (2013) yapmış olduğu çalışmada, spor endüstrisinin rekabetçi yapısı nedeniyle tesis yöneticilerinin rollerinin önem kazandığını ve kullandıkları yöntemlerin de gelişme gösterdiğini ifade etmektedir. Bu çalışmada (2013) çağdaş spor tesisi yöneticilerinin sahip olması gereken özellikler, dış kaynak kullanımı, lüks localar ve koltuklara yönelik satışlar, oyunlaştırmaya (gamification) önem vermek ve erişilebilirlik olduğu ifade edilmektedir.

Çağımız spor tesisi yöneticilerinin spor yönetimi, işletme yönetimi, insan kaynakları yönetimi, kalabalık yönetimi ve finans ile ilgili konularında eğitim almış olmaları ya da bu alanlarda deneyimler-

inin olmaları beklenmektedir. Bu donanımlar tesis yöneticilerine tesisin etkili bir biçimde yönetilmesi sürecinde oldukça yardımcı olacaktır. Her iki katılımcının da spor geçmişlerinin olması, lisans/lisansüstü eğitimlerini işletme yönetimi konuları üzerinde yapmış olmaları ve bualandakideneyimleritesisyönetimikonusunda kendilerini yetkilendirmektedir. Tek boyutlu bir spor yönetimi eğitiminin, ya da işletme yönetiminin bu tip işletmelerin yönetimleri konusunda yeterli olmayabileceği ifade edilebilir. Spor alanına ilişkin çalışma deneyimleri bu süreçte yöneticilere önemli katkılar sağlayabilmekle birlikte, yeni yönetsel stratejilerin ortaya konması ve uygulanması sürecinde akademik alan bilgisinin de öneminin büyük olacağı düşünülmektedir. Case ve Branch (2003) ise 200 spor tesisi yöneticisi üzerine yapmış olduğu çalışmada spor tesisi yöneticilerinin bazı donanımlara sahip olmaları gerektiğini vurgulamıştır. Bunlar; bütçeleme, iletişim yetenekleri, yasal prosedürleri bilme, karar verme, yetkilendirme, hedef belirleme ve problem çözme gibi yetenek ve beceriler olarak sıralanmıştır.

Alan yazında spor tesisi ve bu tesislerde düzenlenen etkinlikler üzerine yapılan bir diğer çalışma da ise 39 üniversite profesörü ve 64 federasyon yöneticisinin yetkinlikleri incelenmiştir. Farzalipour vd. (2012) tarafından yapılan bu çalışmanın bulgularına göre spor tesisi ve sportif etkinlik yöneticilerinde olması gereken özellikler; planlama teknikleri, etkinlik yönetimi, spor tesisi yönetimi, etkinlik araştırması ve pazarlaması olarak sıralanmıştır. Bu sonuçlar, gerçekleştirilen çalışmanın bulguları ile paralellik göstermektedir.

Amerika Birleşik Devletlerinde bulunan 16 spor tesisi üzerine yapılan bir diğer çalışma ise spor tesislerinin çevresel sürdürülebilirliğini incelemiştir. Buna göre 16 farklı tesiste spor tesisi uzmanı olarak görev yapan 31 kişi çalışmaya katılmış ve spor tesislerinin nasıl daha fazla çevreci olabileceğini ve sürdürülebilirlik kavramının bu tesislere nasıl uygulanacağını ortaya koymaya çalışmışlardır. Cherly Mallen vd. (2010) yürüttüğü bu çalışmanın sonuçlarına göre, çalışmaya katılan 31 uzmanın %90'ı çevresel sürdürülebilirlik kavramının spor tesislerinin ilk önceliği olması gerektiğini vurgulamıştır. Ancak onlara göre çevresel sürdürülebilirliğin bir takım zorlukları vardır ki bunların en başında bütçe problemi gelmektedir. Çalışmada kullanılan ölçekte yer alan finansal yükümlülük ile ilgili soruya katılımcılar, ağırlıklı olarak zorluk seçeneğini işaretlemiştir. Gerçekleştirilen bu çalışmada ise katılımcılar çevresel sürdürülebilirlik kavramının maddi yükünden dolayı gündemlerinde olmadıklarını belirtmişlerdir.

Araştırmada incelenen her iki spor tesisinin de, iktisadi açıdan kar ettiğini söylemek mümkün değildir. Yapılan görüşmede K2'nin, tesis yönetimi konusundaki amaçlarının masrafları ve gelirleri dengelemek olduğu belirtilmiştir. Bu durum ile ilgili alan yazında yapılan çalışmada ise, stadyumların ya da spor tesislerinin takımın iyi performans göstermesine bağlı olarak potansiyel gelirlerinin oldukça yüksek olduğunu belirtilmektedir. Belediyelerin de sabit giderlerin (elektrik, su, doğalgaz vb.) ödenmesi konusunda işletmelere yardımcı olması gerektiğini ifade etmektedir (Siegfried & Zimbalist, 2000). Dolayısı ile incelenen her iki salonda da spor tesisi yöneticilerinin gelir yaratma konusunda problemler yaşadığı, etkinlik sayısının artırılması boyutunda da oldukça yaratıcı projelerinin olduğu gözlemlenmiştir. 21. Yüzyıl spor tesislerinin en temel sorunu işletim maliyetlerinin oldukça yüksek olmasıdır. Çok büyük bütçeler ile tamamlanan bu tesisler, yüksek işletim maliyetleri (elektrik, su, doğalgaz, havalandırma, çalışan maliyetleri, bakım

onarım masrafları vb.) nedeniyle bir süre sonra zarar açığlayan ve işletilmesi imkansız hale gelen yapılara dönüşebilmektedir. Bu denkleme çağımız spor tesislerinin tasarlanırken, sürdürülebilir yapılar olması konusunda planlamanın çok iyi yapılması gerekmektedir. Spor tesislerinde ana etkinlik spor müsabakalarıdır. Spor tesis yöneticilerinin ana etkinliğin yanında kar getirici çeşitli etkinlikler de programlarına dahil etmeleri tesislerin verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamakla birlikte, işletim maliyetlerinin finansmanına da katkıda bulunabilecektir.

Basketbol Süper Ligi (BSL) Yönetim Esasları Yönetmeliği'nde "ev sahibi kulüp, normal sezon veya play-off müsabakasından bir gün önce, misafir takım için müsabakanın oynanacağı salonda, maçın saatinde başlamak üzere en az 90 dakikalık bir antrenman sağlamak zorundadır" ifadesine yer verilmiştir (Cave ve Miller, 2012). Basketbol müsabakalarında ev sahibi kulüpler, TBF Yönergeleri, ilgili yasalar ve ilgili kurulların maç güvenliğiyle ilgili hüküm ve kararlarını yerine getirmekten ve maç güvenliğini sağlamakla birinci derecede yükümlüdürler. Bunun için maç salonunu, güvenlik görevlileri ve seyirci pozisyonlarını, sportif alanlar vb. tüm ilgili unsurları, yürürlükteki mevzuat, güvenlik birimleri ve Federasyonun direktifleri doğrultusunda gerektiği şekilde düzenlemek zorundadır (BSL Yönetim Esasları Yönergesi, 2015: ss.64). Gerçekleştirilen bu çalışmada, spor tesis yöneticilerinin müsabaka öncesi prosedürlerle ilgili olarak güvenlik ve rakip takımın ağırlanması konularında hassasiyet gösterdiği gözlemlenmiştir.

Çalışmadan elde edilen bulgularda, ofis çalışanları olarak tesis başına en fazla 10 personel istihdam ettiği ifade edilmiştir. Katılımcılar, etkinliğin türüne ve bağlamına göre farklı sayılarda temizlik ve güvenlik personelinin (taşeron) çalıştırdıklarını ifade etmektedirler. Fried (2015), insan kaynakları yönetiminin her alanda olduğu gibi spor tesislerinde de üzerinde durulması gereken bir konu olduğunu belirtmiştir. Aynı çalışmada geçen bir diğer konu ise performans değerlendirme ve performans yönetimidir ki bu konular spor tesislerinde göz ardı edilmemesi gereken konular olduğu belirtilmektedir (Fried, 2015). Her iki tesiste de sabit çalışan sayısının az oluşu oldukça dikkat çekicidir. Daha fazla sayıda çalışan, ekonomik anlamda daha fazla maliyet anlamına gelebilir. Bu anlamda etkinliğe bağlı olarak çalışan konusunda dış kaynak kullanımı maliyetlerin azaltılması amacıyla tercih edilmiş bir strateji olabilir. Ancak taşeron işçi kullanımı, çalışan performanslarının değerlendirilmesi, işletmeye ve yapılan işe duyulan aidiyet, işlerin zamanında tamamlanamaması gibi konularda sorunlar yaşanmasına neden olabilir. İnsan kaynakları departmanlarınınca bu tesislerde çalışmak üzere alanlarında uzman personelin belirlenerek, istihdam edilmesi oldukça faydalı olabilir. Bu şekilde gerçekleştirilen bir örgütlenme, hem işletmenin verimliliği, hem de tesis yöneticisinin amaçlara ulaşmasında oldukça önemli rol oynayacaktır.

Tesis yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucunda, üzerinde durulması gereken bir diğer konunun tesislerin kapasiteleri olduğu düşünülmektedir. K1, sorumlusu olduğu tesisin kapasitesi kişi olarak belirtmiştir. Tesis, 6.500 doğu ve 6.500 batı tribünü olmak üzere iki parça halinde ayrılmıştır. Ayrıca salonda toplam 46 loca bulunduğunu ve bu locaların fiyatlarının yer ve kapasitesine göre fiyatlarının 25.000 Euro ile 85.000 Euro arasında değiştiğini belirtmiştir. Alan yazın incelendiğinde kapasite ile ilişkili olarak iki kavram ön plana çıkmaktadır. Birincisi kalabalık yönetimi ve

diğeri ise kapasite yönetimidir. Spor ve rekreasyon etkinliklerinin gerçekleştirildiği yerlerin yüksek katılımlar birlikte bir risk getirdiği ve bu durumun iyi yönetilmesi gerektiği çağımız spor yöneticilerinin ilgilenmesi gereken en büyük sorunlardan birisidir. Yüksek katılımın gerçekleştirildiği organizasyonlarda kalabalık ve kapasite yönetimi ancak iyi belirlenmiş kurullarla ve planlama ile gerçekleştirilebileceği ifade edilmektedir (Ostrowski, 1999). Tesis yöneticilerinin kalabalık yönetimi ve kapasite yönetimi konularında sergileyecekleri başarılı uygulamalar, tesislerin verimliliğini ve imajını olumlu etkileyecektir.

Spor tesislerinde gerçekleştirilen etkinliklerin kaliteleri ve sıklığı, tesisin ekonomik olarak artıya geçmesinde önemli rolü oynayacaktır. Bu duruma örnek olarak ABD'nin Los Angeles şehrinde bulunan The Staples Center gösterilebilir. Bu tesis toplamda 4 farklı takıma ev sahipliği yapmaktadır ve bir sezonda 140 gün aktif olarak işletilmektedir. Ayrıca dünyaca ünlü gösteriler, konserler ve benzer organizasyonlar ile tesisin kullanım sıklığını artırmaktadır (Cave ve Miller, 2012). Alan yazında, bir tesisin spor kulübüne katkı sağlaması için bir takvim yılında ortalama 260 gün aktif halde olması gerektiği ifade edilmektedir (Fried, 2015). Çalışma kapsamında incelenen spor tesisleri, ana etkinlikleri dışında (basketbol müsabakaları) konserler, siyasi parti kongreleri, gösteriler, anma törenleri, mezuniyet gibi törenlere de ev sahipliği yapmaktadırlar. Bu şekilde tesislerin yıllık programları içerisindeki etkinlik sayılarının artırılmaya çalışıldığı görülmektedir. Bu şekilde tesisin daha verimli bir şekilde kullanılması ve bu etkinliklerden kar elde edilerek işletmeye katkı sağlanması amaçlanmaktadır. Ancak her iki yönetici de yıllık takvimleri içerisindeki etkinlik sayısının yeterli olmadığını ifade etmektedirler. Elde edilen bulgular neticesinde tesislerin yıllık gelir-gider durumları incelendiğinde giderlerinin gelirlerinden fazla olduğu gözlemlenmiştir. Bu bulgular ışığında, bu iki modern spor tesisinin başarılı bir şekilde işletilebilmesi için yaratıcı, farklı ve tesislere gelir getirici yeni etkinlik fikirlerine ihtiyaç duyulduğu ortaya konmuştur.

Alan yazın taraması ve görüşmelerden elde edilen bulgular doğrultusunda; 21. yüzyıl spor tesislerinin tasarlanması ve başarılı bir şekilde yönetilebilmesi konularında uygulayıcılara ve araştırmacılara yararlı olabilecek şu önerilere yer verilmiştir;

- Çağdaş spor tesisleri, pek çok amaca hizmet edebilecek şekilde dizayn edilmelidir.
- Çağdaş spor tesisleri planlanırken konumu, merkeze uzaklığı, bölgedeki diğer spor tesislerinin sayısı ve işlevi, bölgedeki insan popülasyonu gibi pek çok kritik faktör göz önünde bulundurulmalıdır.
- Çağdaş spor tesisleri, sürdürülebilir tesisler olmalıdır.
- Çağdaş spor tesisleri çevreye duyarlı ve kendi kendine yetebilir olmalıdır.
- Çağdaş spor tesisleri, ana etkinlikleri olan spor müsabakaları dışında da farklı etkinliklerde kullanılmalıdır.
- Çağdaş spor tesisleri kar elde edilebilir yapılar olmalıdır.
- Çağdaş spor tesislerinde görev yapan sabit personel sayısı artırılarak, alanında uzman çalışanlara istihdam yaratılmalıdır.
- Çağdaş spor tesislerinde görev yapacak tesis yöneticileri belirlenirken, alanlarına ilişkin yeterli akademik donanım ve işletme yönetimi sürecine ilişkin deneyime sahip olmaları gibi özellikler göz önünde bulundurulmalıdır.

- Ülkemizde faaliyet gösteren ya da yapımı düşünülen spor tesislerine ilişkin bir " Spor Tesisleri Stratejik Planı" ivedilikle hazırlanmalıdır.

Etik Komite Onayı: N/A.

Hasta Onamı: N/A.

Hakem Değerlendirmesi: Dış bağımsız.

Çıkar Çatışması: Yazarlar çıkar çatışması bildirmemişlerdir.

Finansal Destek: Yazarlar bu çalışma için finansal destek almadığını belirtmiştir.

Ethics Committee Approval: N/A.

Informed Consent: N/A.

Conflict of Interest: The authors have no conflicts of interest to declare.

Financial Disclosure: The authors declared that this study has received no financial support.

Kaynakça

- Cannella, S. (1999).** Bedeviled in Tampa Bay. *Sports Illustrated* 90(24), 78.
- Case, R., Branch, D. (2003).** A Study to Examine the Job Competencies of Sport Facility Managers. *International Sports Journal*, 7(2), 25.
- Cashman, R. (2002).** Impact of the Games on Olympic host cities. University Lecture on the Olympics, 1-16.
- Cave, A., Miller, A. (2016).** Why sports stadiums are seen as income generators for investors. Available from: URL: <https://www.telegraph.co.uk/investing/business-of-sport/investing-in-sports-stadiums/>
- Coaffee, J. (2010).** Urban regeneration and renewal. In *Olympic cities* (pp. 200-213). Routledge.
- De Schriver, T. D. (1997).** Factors affecting spectator attendance at NCAA Division II football games, 55-65.
- Doğu, G. (1990).** Spor Tesislerinin Planlanması, Spor Bilimleri I. Ulusal Sempozyum Bildirileri, GSGM Yayını, Ankara, 36.
- Doğu, G. (2011).** Spor Yönetimi ve Organizasyon. İçinde Spor Bilimlerine Giriş. Ed. Nevzat Mirzeoğlu. Ankara: Spor Yayınevi, 244-268.
- Farzalipour, S., Balci, V., Ghorbanzadeh, B., Moharamzadeh, M., Ameri, M.H.S., Kashef, M.M. (2012).** Determining the competencies of Sport Event's Managers. *Archives of Applied Science Research* 4(1), 584-594.
- Fried G. (2015).** *Managing Sport Facilities, USA: Human Kinetics Publishers.*
- Girginler N., Şahin B. (2007).** Spor Tesislerinde Kuyruk Problemine Yönelik Bir Benzetim Uygulaması. Hacettepe Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi 1(18), 13-30.
- Gold J.R., Gold M.M., (2007).** Athens to Athens: The Summer Olympics, 1896-2004. Ed. J. R. Gold in *Olympic Cities* (pp. 18-19).
- Gregory, C. (2004).** The House that Joe Taxpayer Built: Preserving the Role of Baseball Stadiums Without Providing Distorted Public Subsidies. *Willamette Sports LJ*, 1, 1.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994).** Putting the service-profit chain to work. *Harvard business review* 72(2), 164-174.
- Hikemeyer, F. (1993).** Food For Thought. *Athletic Business* 17(5), 39-43.
- IOC. (2008).** *The Olympic Games of the Antiquity.* Lozan, İsviçre: International Olympic Committee.
- İmamoğlu, A. F. (1992).** Fonksiyonel açıdan spor yönetiminin anlam ve önemi. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi* 8(1), 21-34.
- İmamoğlu, A. F., Mutlu, T. O. (2012).** Spor işletmelerinde öğrenen organizasyon uygulamalarının örgütsel performansa etkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 2(1), 141-150.
- Jolly, R. (2006).** *The Modern Olympics: an overview.* Available from: URL: <https://www.aph.gov.au/binaries/library/pubs/rp/2007-08/08rp32.pdf>
- Kane, C. (2012).** *Most Expensive Luxury Suites.* Available from: URL: <https://www.cnn.com/2012/05/03/Most-Expensive-Luxury-Suites.html>
- Karagözoğlu, C. (2000).** Spor Yönetimi. İçinde *Sporda Sosyal Bilimler*. Ed. İkizler H.C. İstanbul: Alfa Yayınevi. 152-189.
- Katırcı, H. , Çelik, V.O., Argan, M.T. , Sevil, G. , Sevil, T. Doğan, E. (2013).** Spor Tesis İşletmesi ve Saha Malzeme Bilgisi (Birinci Baskı). (Editör, Katırcı, H.) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 4.
- King, B. (1999).** A Ballpark Boom On The Farm. *Street & Smith's Sports Business Journal* 23-32.
- Koçak, F., Tuncel, S., Tuncel, F. (2013).** Sporda Sürdürülebilirlik Ölçeği'nin Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması: Türk Üniversite Öğrencileri. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi* 9(2).
- Lewis, B. (2013).** *The Management of a Home: An Analysis of NBA Arena Management Trend.* California Polytechnic State University <http://digitalcommons.calpoly.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1048&context=rptasp>
- Mallen, C., Adams, L., Stevens, J., Thompson, L. (2010).** Environmental Sustainability in Sport Facility Management: A Delphi Study. *European Sport Management Quarterly* 10(3), 367-389. [CrossRef]
- Onal, G. (1995).** *Temel İşletmecilik Bilgisi.* İstanbul: Türkmen Kitabevi, 142.
- Ostrowski, J. (1999).** Cushy Seats, Entertainment Used to Snag Fans and Keep Them. *Street & Smith's Sports Business Journal* 27.
- Ramazanoğlu, F., Ramazanoğlu, N. (2000).** Spor tesislerinin planlandırılması ve işletmesi. *Spor Araştırmaları Dergisi*, 4 (3), 2-7.
- Ramazanoğlu, F. (2014).** Sporda Sosyal Alanlar. Page: 13, 21, 58.
- Ramazanoğlu, F., Öcalan, M. (2005).** Spor İşletmelerinde İşletmecilik ve Personel Yönetimi Anlayışı. *Doğu Anadolu Araştırma Dergisi* 4(1), 36-40.
- Rieder, N. (2009).** An Analysis of Sports Facility Costs and Developments from 1989-2009. Available from: URL: <https://law.marquette.edu/assets/sports-law/pdf/sports-facility-reports/v10-sports-facility-costs.pdf>
- Robinson, E. (1997).** It's Where You Play That Counts. *Fortune* 136(2), 54-57.
- Sere, G.O. (2014).** *Management Capacity at Sport and Recreation Facilities in the City of Tshwane Metropolitan Municipality, Master Thesis, University of Pretoria.*
- Siegfried, J., Zimbalist, A. (2000).** The Economics of Sports Facilities and Their Communities. *Journal of Economic Perspectives* 14(3), 95-114. [CrossRef]
- Statista Research Department. (2011).** Sources of revenue of sport stadiums in 2011. Available from: URL: <https://www.statista.com/statistics/218197/sources-of-revenue-of-sport-stadiums-2011/>
- Sunay, H. (2009).** Spor Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi. T.C. Başbakanlık Devlet İstatistik Enstitüsü (2002). *Spor İstatistikleri*, s.12-13
- Yıldırım, A., Şimşek, H. (2006).** *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (5.Baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık.