



Spor Kulüplerinin Seyahat Organizasyonlarında Dış Kaynaklardan (Outsourcing) Yararlanma Uygulamaları

ÖZET

Günümüzde çeşitli spor dallarında faaliyet gösteren kulüpler, hem yurtiçi hem de yurt dışındaki karşılaşmaların seyahat organizasyonlarını yavaş yavaş seyahat acenteleri aracılığıyla yaptırmaya başladığı görülmektedir. Her takımın belli bir acente ile anlaşarak karşılaşmaların organizasyonunu bu acentelere devretmesi spor yönetiminde de "outsourcing" uygulamalarının yaygınlaşması adına önemli göstergeler olmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, spor kulüplerinin seyahat organizasyonlarında dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının yaygınlığının ve olumlu-olumsuz yönlerinin belirlenebilmesi için İstanbul ilindeki futbol, basketbol ve voleybol branşlarında 1. ligde mücadele eden 28 kulübe özel olarak hazırlanmış bir anket uygulanmıştır. Çalışmaya katılan kulüplerin cevapları frekans analizine göre değerlendirilmiştir.

Sportif karşılaşmalarda sporcu ve teknik kadroların zamanında ve yerinde bulunmasını sağlamak kulüplerin başlıca görevlerinden biridir. Ancak uzman oldukları iş değildir. Başarılı sonuçlar alınabilmesi için sporcuların rahat ulaşım ve konaklama olanaklarına sahip olmaları spor kulüplerinde görevli seyahat koordinatörleri tarafından sağlanabileceği gibi bu görev çeşitli seyahat acentelerine de devredilebilir. Sonuç olarak; çalışmaya katılan 28 kulüpten 22'sinin kamp, deplasman ve ulaşım hizmetlerinde seyahat acentesinden yararlandığı görülmüştür. Uzmanlığın önemini maliyetten daha fazla olduğu ve acentenin seçiminde tecrübenin en büyük etken olduğu tespit edilmiştir. Seyahat acentesi ile çalışılmaya başlandığından beri ortaya çıkan en önemli gelişme de organizasyonlardaki kalitenin artması olarak belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Spor Kulüpleri, Dış Kaynaklar, Seyahat

ABSTRACT

The Outsourcing Applications For The Travel Organisations Of The Sport Clubs

Nowadays the sports clubs activating with various sports branches have started to perform the travel organisations for both national and international games through the intermediation of travel agencies. It is an important indicator in the name of increasing the prevalence of outsourcing applications that each team negotiating with a travel agency and transferring the organisational activities to agencies regarding the sports games in the sport management.

The aim of this work, a questionnaire; which has prepared for 28 sports clubs struggle the super league the branches of volleyball, basketball, ant football in İstanbul province just for determining the positive ant negative sides of being widespread of the applications from poreign savrces in the travel organizations of sports clubs; has been applied. The answers of the clubs which entered the questionnaire work has been evaluated up-to frequency analysis.

One of the primary objectives of sports club is to provide the players (sportsman) and the technical staff in time and in the correct place. But this is not the field they are specialized. In order to reach to success, the coordination of the sportsman travel and accommodation in comfort could be provided by travel coordinators or it can be transferred to a seperate travel agencies. Consequently; it has been seen that; the 22 of the 28 sports clubs entered the questiannare; benefitted from the travel agencies for the services of camps, aways, and transportation. It has been established that experience is the biggest factor to choose the agency and the importance of expertise is more than the cost price. The most important development appeared till to start working together with travel

H. Banu Ataman Yancı

*İstanbul Üniversitesi
Beden Eğitimi ve
Spor Yüksekokulu*

İletişim Adresi

*H. Banu Ataman Yancı
İstanbul Üniversitesi
Beden Eğitimi ve
Spor Yüksekokulu
Avcılar / İstanbul*

Telefon

0212 473 7070 / 18750

agencies, it is determined that the increasing quality in the organizations.

Key Words: Sport Clubs, Outsourcing, Travel

GİRİŞ

Günümüzde spor sadece bir oyun olmaktan çıkmış, ekonomik açıdan büyük önem kazanan bir faaliyet haline gelmiştir. Spor, geçmişte lokal organizasyonlar çerçevesinde gerçekleştirilen bir faaliyet iken bugün globalleşerek daha büyük hedeflerin belirlendiği sanayi ve turizm sektörü haline almıştır. Ekonomik boyutundan spor malzemeleri üreten işletmeler, turizm kuruluşları, müteahhit firmaları, gıda üreticileri, televizyon kuruluşları, eğlence ve seyahat firmaları, gazeteler ve daha yüzlerce kuruluş yararlanmaktadır (Genç, D.A 1991).

Sporun endüstriyelleşmesi ile birlikte iş ve spor dünyası birbirine yakınlaşmıştır. Buna paralel olarak spor yönetimindeki kavramlar ve yaklaşımlar da gelişmiş, değişmiştir. Geçmişte spor kulüplerindeki organizasyon yapısı informal bir yapı özelliği gösterirken günümüzde bu kulüplerin ekonomik birer işletme olduğu göz önünde bulundurularak formal bir yapıya kavuşturulması için çalışmalar yapılmış ve halen devam etmektedir (Or, E; Pınar, İ 2000).

İşletmelerin sadece kendi sahip oldukları yetenek ve becerileri esas alan işlere odaklanarak; "core competence" veya öz(temel, çekirdek) yeteneklerin kullanılmadığı işleri organizasyon dışındaki kendi alanında uzmanlaşmış işletmelerden alma eğilimleri "outsourcing" uygulamalarını ortaya çıkarmıştır (Koçel, T 1998).

Jenster ve Pedersen, dış kaynaklardan yararlanmayı "bir organizasyonun dahili olarak gerçekleştirdiği bir iş, fonksiyon veya sürecin dış tedarikçilere devredilmesi" olarak tanımlamaktadır (Jenster, P. V. Pedersen, H. S 2000).

Quinn ve arkadaşları, dış kaynaklardan yararlanmayı "işletmeye rekabet avantajı sağlayan temel yetenekler ile ilgili faaliyetlere odaklanma, geri kalan faaliyetleri ise başka işletmelere devretme" şeklinde tanımlanmıştır (Quinn, J.B. Doorley, T.L. Paquette, C.P 1990).

Dış kaynaklardan yararlanma uygulaması işletmelerin enerji ve kaynaklarının temel yetenekler üzerine yoğunlaştırılmasına yardımcı olmakta ve stratejik olmayan detayların, konusunda uzman kuruluşlara devredilmesini sağlamaktadır (Kay, D. W. 1998).

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının ilk olarak görüldüğü sektör otomotiv sektörüdür. 40 yıl önce yedek parça üretimi ile başlayan dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları güvenlik, ulaştırma, temizlik gibi hizmetlerin sağlanmasını takiben bilgi teknolojilerindeki gelişme ile birlikte yaygınlaşmıştır (Or, E 2002). 1996 yılında AMA (American Management Association) tarafından yapılan anket sonuçlarına göre işletmelerin % 94'ünün en az bir veya birden fazla fonksiyonu için dış kaynaklardan yararlandığı görülmüştür (Greaver, M.F 1999) Gelişen rekabet koşulları içerisinde artık birçok işletme ulaştığı kadar yalınlaşmaya çalışmaktadır. Temel yeteneklerini kullanarak müşterilerine en iyi sunabilecekleri işleri yaparak diğer tüm işleri dışarıya verme anlayışı hakim olmaya başlamıştır. Sonuç olarak, yöneticiler en iyi yapabilecekleri işleri belirleme çabası içerisine girmiştir (Quinn, J.B. Doorley, T.L. Paquette, C.P 1990). Yalın bir örgütsel yapı birçok problemden arınmış bir işletme elde edilmesini sağlayacaktır. Yalınlaşma çabaları çerçevesinde dikkat edilmesi gereken esas nokta hangi işlerin işletme bünyesinde tutulması, hangi işlerin

hizmet sağlayıcı işletmelere devredilmesi gerektiğinin saptanmasıdır.

Dış kaynaklardan yararlanma ile tedarik faaliyetleri arasındaki ayrım genellikle tam olarak yapılamamaktadır. Organizasyonun daha önceden kendi bünyesinde gerçekleştirilen bir faaliyet dışarıdan bir organizasyona devrediliyorsa bu bir dış kaynaklardan yararlanma uygulamasıdır. İşletmenin kuruluşundan itibaren dışarıdan temin edilen bir mal veya hizmet ile ilgili olarak dış kaynaklardan yararlanma uygulamasından bahsetmek doğru değildir. Dış kaynaklardan yararlanma stratejik boyutu olan yönetsel bir araçtır. Buradaki stratejik boyuttan kasıt, dış kaynaklardan yararlanma kararının etkilerinin örgütün bütününe yansımalarıdır (Jennings, D 1997).

MATERYAL VE METOD

Çalışmamızda hazırlanan anket vasıtası ile varolan duruma ilişkin bilgilerin elde edilmesine çalışılmıştır. Bu bilgiler spor kulüplerindeki futbol, basketbol ve voleybol şube sorumlusu spor yöneticilerine uygulamalarının durumuna ve tanımlanmasına ilişkindir. Bu bağlamda çalışmamızda tanımlayıcı araştırma modeli kullanılmıştır.

Araştırmanın kapsamı İstanbul ili içinde bulunan ve birinci ligde mücadele eden spor kulüplerinin futbol, erkek ve bayan basketbol, erkek ve bayan voleybol şubeleri araştırmanın ana kütesini oluşturmaktadır.

Araştırma İstanbul ili içinde bulunan spor kulüplerinden Galatasaray, Fenerbahçe, Beşiktaş ve İstanbulspor futbol takımlarına, Galatasaray, Fenerbahçe, Beşiktaş, Efes Pilsen, Ülkerspor, Tekelspor, İTÜ, Darülfakka erkek basketbol takımlarına, Beşiktaş, Galatasaray, Fenerbahçe, Migros ve İstanbul Üniversitesi Spor Kulübü kız basketbol takımlarına, Arçelik, Fenerbahçe, Galatasaray, Beşiktaş ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi erkek voleybol takımlarına ve Şişli, Beşiktaş, Yeşilyurt, Güneş Sigorta, Fenerbahçe ve Eczacıbaşı kız voleybol takımlarındaki spor yöneticilerine uygulanmıştır.

Araştırmada örneklem alınmamış, bütün evrene ulaşılmıştır. Uygulama bizzat araştırmacı tarafından yapılmış, ulaşılabilen spor yöneticileri ile yüz yüze görüşülerek bilgi toplanmıştır. Ulaşılamayan spor yöneticilerine ise, anketler bırakılmış, cevaplandırıldıktan sonra alınmıştır.

Araştırmanın aracını teşkil eden spor işletmelerindeki spor yöneticileri ile ilgili olarak durum tespit etmek amacı ile hazırlanan anketin geliştirilmesinde aşağıdaki sıra izlenmiştir.

Literatür taraması yapılarak, dış kaynaklardan yararlanma ile ilgili bilgiler derlenmiş ve bu doğrultuda sadece spor yöneticileri tarafından cevaplandırılacak olan 21 soruluk anket hazırlanmıştır. Anket içindeki 21 adet kapalı uçlu soru bulunmaktadır. Her bir anketin uygulanması ortalama 15 dakika sürmüştür.

BULGULAR

"Kamp, deplasman, gezi, toplantı organizasyonları ve ulaşım hizmetlerinde turizm acentesinden yararlanıyor musunuz?" yargısına; çalışmaya katılan spor kulüplerinin % 78,5'i tarafından evet, % 21,5'i tarafından hayır cevabı verilmiştir.

Tablo 1. Çalışmaya katılan spor kulüplerinin “Kamp, deplasman, gezi, toplantı organizasyonları ve ulaşım hizmetlerinde turizm acentesinden yararlanıyor musunuz?” yargısına verdikleri cevaplara göre dağılımları.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Yığılmalı Yüzde
Değer	Evet	22	78,5	78,5
	Hayır	6	21,5	100,0
Toplam	28	100,0	100,0	

Tablo 2. Çalışmaya katılan spor kulüplerinin “Kulübünüzü seyahat acenteleri ile çalışmaya iten etkenlerden en önemlisi aşağıdakilerden hangisidir?” yargısına verdikleri cevaplara göre dağılımları.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Yığılmalı Yüzde
Değer	Maliyet	6	21,4	21,4
	Uzmanlık	10	35,7	35,7
	Zaman	0	0	0
	Kalite	6	21,4	21,4
	Başka kulüpleri örnek alma	0	0	0
	Cevapsız	6	21,4	21,5
	Toplam	28	100,0	100,0

“Kulübünüzü seyahat acenteleri ile çalışmaya iten etkenlerden en önemlisi aşağıdakilerden hangisidir” yargısına; çalışmaya katılan spor kulüplerinin % 21,4’ü tarafından maliyet, % 35,7’si tarafından uzmanlık, % 21,4’ü tarafından kalite cevabı verilmiştir.

Tablo 3 : Çalışmaya katılan spor kulüplerinin “Kaç yıldır seyahat acentesinden yararlanıyorsunuz?” yargısına verdikleri cevaplara göre dağılımları.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Yığılmalı Yüzde
Değer	1 Yıldan Az	5	17,8	17,8
	1-3 Yıl	5	17,8	17,8
	3-5 Yıl	4	14,2	14,2
	5 Yıldan Fazla	8	28,5	21,7
	Cevapsız	6	21,4	100,0
	Toplam	28	100,0	

“Kaç yıldır seyahat acentesinden yararlanıyorsunuz” yargısına; çalışmaya katılan spor kulüplerinin % 17,8’i tarafından 1 yıldan az, % 17,8’si tarafından 1-3 yıl, % 14,2’si tarafından 3-5 yıl, % 28,5’i tarafından 5 yıldan fazla cevabı verilmiştir.

Tablo 4: Çalışmaya katılan spor kulüplerinin “Çalıştığınız seyahat acentelerinin sahip veya işletmecisi olan kişilerin kulüp ile sporcu, üye veya yönetici olarak herhangi bir ilişkisi bulunmakta mıdır?” yargısına verdikleri cevaplara göre dağılımları.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Yığılmalı Yüzde
Değer	Evet	0	0	0
	Hayır	11	39,2	39,2
	Fikrim Yok	11	39,2	39,2
	Cevapsız	6	21,4	21,6
Toplam	28	100,0	100,0	

“Çalıştığınız seyahat acentelerinin sahip veya işletmecisi olan kişilerin kulüp ile sporcu, üye veya yönetici olarak herhangi bir ilişkisi bulunmakta mıdır?” yargısına; çalışmaya katılan spor kulüplerinin % 39,2’si tarafından hayır, % 39,2’si tarafından fikrim yok cevabı verilmiştir.

Tablo 5. Çalışmaya katılan spor kulüplerinin “Seyahat acentesi sahibi veya işletmecisinin kulüp ile bağlantısı nedir?” yargısına verdikleri cevaplara göre dağılımları.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Yığılmalı Yüzde
Değer	Sporcu	0	0	0
	Yönetici	0	0	0
	Üye	2	7,1	7,1
	Tarafar	1	3,5	3,5
	Fikrim Yok	11	39,2	39,2
	Hiçbiri	8	28,5	28,6
Toplam	28	100,0	100,0	

“Seyahat acentesi sahibi veya işletmecisinin kulüp ile bağlantısı nedir?” yargısına; çalışmaya katılan spor kulüplerinin, % 7,1’i tarafından üye, % 3,5’i tarafından taraftar, % 39,2’si tarafından fikrim yok, % 28,6’sı tarafından hiçbiri cevabı verilmiştir.

Tablo 6. Çalışmaya katılan spor kulüplerinin “Eğer kamp, deplasman, gezi, toplantı organizasyonları ve ulaşım hizmetlerini seyahat acentesi aracılığı ile gerçekleştiriyorsanız bu çabalarınızı sonuçları açısından başarılı buluyor musunuz?” yargısına verdikleri cevaplara göre dağılımları.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Yığılmalı Yüzde
Değer	Evet	16	57,1	57,1
	Hayır	2	7,1	7,1
	Kısmen	4	14,2	14,2
	Cevapsız	6	21,4	21,6
Toplam	28	100,0	100,0	

“Eğer kamp, deplasman, gezi, toplantı organizasyonları ve ulaşım hizmetlerini seyahat acentesi aracılığı ile gerçekleştiriyorsanız bu çabalarınızı sonuçları açısından başarılı buluyor musunuz?” yargısına; çalışmaya katılan spor kulüplerinin % 57,1’i tarafından evet, % 7,1’i tarafından hayır, % 14,2’si tarafından kısmen cevabı verilmiştir.

Tablo 7. Çalışmaya katılan spor kulüplerinin “Seyahat acentesi ile çalışmaya başladığınızdan beri ortaya çıkan en önemli olumlu gelişme hangisidir” yargısına verdikleri cevaplara göre dağılımları.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Yığılmalı Yüzde
Değer	Maliyet	5	17,7	17,7
	Zaman	5	17,7	17,7
	Kalite	12	42,8	42,8
	Eleman tasarrufu	0	0	0
	Cevapsız	6	21,4	21,6
	Toplam	28	100,0	100,0

“Seyahat acentesi ile çalışmaya başladığınızdan beri ortaya çıkan en önemli olumlu gelişme hangisidir” yargısına; çalışmaya katılan spor kulüplerinin % 17,7’si tarafından maliyet, % 17,7’si tarafından zaman, % 42,8’i tarafından kalite cevabı verilmiştir.

Tablo 8. Çalışmaya katılan spor kulüplerinin “Kamp, deplasman, gezi, toplantı organizasyonları ve ulaşım hizmetlerinde seyahat acentesinden yararlanıyorsanız, alınan hizmetlerin karşılığında maliyetlerde düşme eğilimi net olarak gözleniyor mu?” yargısına verdikleri cevaplara göre dağılımları.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Yığılmalı Yüzde
Evet	8	28,5	28,5	28,5
Değer				
Hayır	14	50,0	50,0	78,5
Kısmen	0	0	0	78,5
Cevapsız	6	21,4	21,5	100,0
Toplam	28	100,0	100,0	

“Kamp, deplasman, gezi, toplantı organizasyonları ve ulaşım hizmetlerinde seyahat acentesinden yararlanıyorsanız, alınan hizmetlerin karşılığında maliyetlerde düşme eğilimi net olarak gözleniyor mu?” yargısına; çalışmaya katılan spor kulüplerinin % 28,5’i tarafından evet, % 50’si tarafından hayır cevabı verilmiştir.

Tablo 9. Çalışmaya katılan spor kulüplerinin “Seyahat acentesinden alınacak hizmetlerde, kulübünüzün seyahat acentesine sağlayabileceği tanıtım etkisi dikkate alınıyor mu? (Lehte fiyat indirimi, Halkla İlişkiler etkisi gibi)” yargısına verdikleri cevaplara göre dağılımları.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Yığılmalı Yüzde
Evet	14	50,0	50,0	50,0
Değer				
Hayır	7	25,0	25,0	75,0
Kısmen	1	3,5	3,5	78,5
Cevapsız	6	21,4	21,5	100,0
Toplam	28	100,0	100,0	

“Seyahat acentesinden alınacak hizmetlerde, kulübünüzün seyahat acentesine sağlayabileceği tanıtım etkisi dikkate alınıyor mu? (Lehte fiyat indirimi, Halkla İlişkiler etkisi gibi)” yargısına; çalışmaya katılan spor kulüplerinin % 50’si tarafından evet, % 25’i tarafından hayır, % 3,5’i tarafından kısmen cevabı verilmiştir.

Tablo 10. Çalışmaya katılan spor kulüplerinin “Çalıştığınız seyahat acentesi kulübünüzden başka kulüplere de hizmet veriyor mu ?” yargısına verdikleri cevaplara göre dağılımları.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Yığılmalı Yüzde
Evet	10	35,7	35,7	35,7
Değer				
Hayır	10	35,7	35,7	71,4
Fikrim yok Cevapsız	2	7,1	7,1	78,5
	6	21,4	21,5	100,0
Toplam	28	100,0	100,0	

“Çalıştığınız seyahat acentesi kulübünüzden başka kulüplere de hizmet veriyor mu” yargısına; çalışmaya katılan spor ku-

lülerinin % 35,7’si tarafından evet, % 35,7’si tarafından hayır, % 7,1’i tarafından fikrim yok cevabı verilmiştir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının kulüplerdeki yaygınlığının tespiti ve olumlu-olumsuz yönlerinin belirlenerek seyahat organizasyonlarını dış kaynaklara devreden ve devretmeyi planlayan kulüplerin belirlenmesini amaçlayan araştırmamızda İstanbul ilindeki futbol, basketbol, voleybol branşlarında birinci ligde mücadele eden spor kulüplerinin dış kaynaklardan yararlanma ile ilgili ankete verdikleri cevapların frekans analizi değerlendirmelerine yer verilmiştir. Daha sonra basketbol ve voleybol branşlarının cevapları ayrı ayrı frekans analizi ile değerlendirilmiştir.

Çalışmaya katılan 28 spor kulübünün 22 tanesi kamp, deplasman, gezi, toplantı organizasyonları ve ulaşım hizmetlerinde seyahat acentesinden yararlanmaktadır. Kulüpler bu tür organizasyonların profesyonel hizmetler ile olmasını tercih etmektedirler. Zaten kulüpleri seyahat acenteleri ile çalışmaya iten etkenlerden en önemlisi uzmanlık olarak bulunmuştur. Maliyet uzmanlıktan sonra gelmektedir.

Cevaplayıcıların, seyahat acentesinin seçiminde acentenin tecrübeli olması acente seçiminde en önemli etken olarak tespit edilmiştir. Seyahat acenteleri ile ilişkilerden sorumlu kişinin kulüpteki görevinin çoğunlukla profesyonel yönetici olarak çıkması kulüplerin kendi içlerinde de uzmanlaşmaya önem verdiklerini göstermektedir. Kulüpte çalışan profesyonel spor yöneticilerin mali ve idari işler de daha çok görev aldıkları görülmektedir.

Kulüpler genel olarak seyahat acenteleri ile yapılan sözleşmeleri organizasyon başına veya 1 yıllık dönem için seçmektedirler. Kamp, deplasman, gezi, toplantı organizasyonları ve ulaşım hizmetlerini gelecekte seyahat acentelerinden yararlanmadan kulüp bünyesinde gerçekleştirme fikrinde kulüpler bir kararsızlık yaşamaktadırlar.

Çalışmamızda, spor kulüplerinin, çalıştığınız seyahat acentelerinin sahip veya işletmecisi olan kişilerin kulüp ile sporcu, üye veya yönetici olarak herhangi bir ilişkisi olmadığı saptanmıştır. Çok az kısmı kulübe üye kişiler olduğunu belirtmiştir.

Acente kullanamayan spor kulüpleri kamp, deplasman, gezi, toplantı organizasyonları ve ulaşım hizmetlerini kendi olanaklarıyla bu işleri gerçekleştirmekten dolayı kendilerini başarılı bulmaktadırlar. Aynı şekilde acente kullanan spor kulüpleri de çoğunlukla acentelerin hizmetlerinden memnun kaldıkları söylemişlerdir.

Seyahat acentesi ile çalışmaya başlanıldığından beri ortaya çıkan en olumlu gelişme acentelerdeki uzman kişilerin katkılarıyla yapılan organizasyonlardaki kalitenin artması olarak belirlenmiştir.

Spor kulüplerinin çoğunun, karayolu ulaşımında kullanılan araçların kulübün mülkiyetinde olmadığı tespit edilmiştir.

Basketbol ve voleybol spor kulüplerini karşılaştırdığımızda seyahat acentesinin seçiminde voleybol kulüpleri en çok tecrübeye önem verirken, basketbol kulüpleri, çalışma hızı, tecrübe ve beşeri ilişkilere aynı oranda önem vermektedirler. Basketbol kulüplerinin çoğunluğu seyahat acenteleri ile sözleşmeleri organizasyon başına yaparken, voleybol kulüplerinin çoğunluğu 1 yıllık sözleşmeleri tercih etmektedirler.

Seyahat acentesi ile çalışmayan basketbol kulüplerinde kamp, deplasman, gezi, toplantı organizasyonları ve ulaşım

hizmetlerinin tedarik edilmesinde kulüpte görevli kişi çoğunlukla profesyonel yönetici iken, voleybol kulüplerinde genelde yönetim kurulu üyeleri bu işleri yapmaktadır.

Her iki branşa ait spor kulüplerinde büyük oranda profesyonel yöneticilerin çalıştıkları tespit edilmiştir. Bu oranın basketbol spor kulüplerinde daha fazla olduğu görülmektedir. Basketbol spor kulüplerindeki profesyonel yöneticiler çoğunlukla mali ve idari işlerde çalışmaktadırlar. Voleybol spor kulüplerinde ise mali ve idari işlerin yanı sıra teknik işlerde de profesyonel yöneticiler görev almaktadırlar.

Basketbol spor kulüpleri seyahat acentesi ile çalışmaya başladıklarından beri ortaya çıkan en önemli olumlu gelişmenin zaman olduğu, voleybol spor kulüplerinde ise kalite düşüncesinin hakim olduğu tespit edilmiştir.

Spor kulüplerinde başarı, spor kulübünü yönetenlerin performansına bağlıdır. Bugünün spor yöneticisi, çok değişik nitelik, beceri ve sporun ilişkili olduğu disiplinler hakkında yeterli bilgiye sahip olmalıdır.

Daha da önemlisi, pratik tecrübelerini sürekli yenileyerek, bu tecrübelerini teorik bilgilerle destekleyerek, spor gibi karmaşık bir olguyu ve onun organizasyonunu kazanmış olması gerekmektedir. Çünkü spor alanında bir yandan bilimsel ve teknolojik spor yöneticilerini daha nitelikli, çok yönlü, dikkatli ve başarılı olmaya zorlamaktadır. Dış kaynaklardan yararlanma da bütün bu kombinasyonları sağlayan spor yöneticileri ile kulüplerine olumlu faydalar getirmeleri mümkün olacaktır.

Dış kaynaklardan yararlanma son yıllarda yöneticilerin başvurdukları önemli bir stratejik araç olarak giderek yaygınlaşan bir kullanım alanının bulmaktadır. Geleneksel olarak bir maliyet azaltma yöntemi olarak düşünülen dış kaynaklardan yararlanma giderek kalite, zamandan tasarruf ve bu sayede rekabet üstünlüğü sağlama gibi stratejik kaygıların öne çıktığı bir uygulamaya dönüşmektedir. Ancak her yönetsel araç gibi yarar ve sakıncaları ile birlikte değerlendirilmeli ve güncel olduğu için başvurulan bir yöntem olmamalıdır.

Spor kulüpleri rakiplerine karşı avantaj sağlayabilmeleri ve büyüyebilmeleri için stratejik planlamalarını çok iyi yapmaları gerekmektedir. Başarılı bir stratejik planlamanın sağlanabilmesi için şirketlerin temel yeteneklerini doğru olarak ve bu temel yetenekler dışında kalan tüm fonksiyonlarını dış kaynaklar ile gerçekleştirmelidir.

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının spor kulüplerinin yönetiminde kullanması büyük önem taşımaktadır. Gelecekte modern yönetim kavramlarının spor yönetimi ile ilgili alanlarda daha sık görülmesi beklenmektedir.

KAYNAKLAR

1. Genç D.A.: *Futbol Kulüplerinin Stratejik Yönetimi*, s.42, Bağırhan Yayınevi, Ankara, 1999.
2. Or E. , Pınar İ.: *Outsourcing in sport management as a modern management strategy*, 8th Congress of the European association for sport management, San Marino, 2000.
3. Koçel T.: *İşletme Yöneticiliği*, , 6. Baskı, s.279, Beta Yayınevi, İstanbul, 1998.
4. Jenster P. V., Perderson H. S.: *Outsourcing –facts and fictions*, *Strategic Change*, s.148, 2000.
5. Quinn J.B., Doorley T.L., Paquette C.P.: *Beyon Products: Services-Based Strategy*, s. 60, *Harvard Business Review*, 1990.
6. Or E.: *Kongre Turizminde İki Kademeli Dış Kaynaklardan Yarar-*

lanma Uygulamaları, s. 29, İ.Ü. Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2002. (Danışman: Yrd. Doç. Dr. İbrahim Pınar)

7. Greaver M.F.: *Strategic Outsourcing*, s. 15, AMACOM, New York, 1999.

8. Kay, D. W. *Contract Management: Getting the most from your business relationships*, s.2, *The outsourcing adviser*, Vol. 2, 1998.

9. Or E.: *Kongre Turizminde İki Kademeli Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamaları*, s. 30, İ.Ü. Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2002. (Danışman: Yrd. Doç. Dr. İbrahim Pınar)

10. Greaver M. F.: *Strategic Outsourcing*, s. 225, AMACOM, New York, 1999.

11. Quinn J.B., Doorley T.L., Paquette C.P.: *Beyon Products: Services-Based Strategy*, s. 58, *Harvard Business Review*, 1990.

12. Jennings, D.: *Strategic guidelines for outsourcing decisions*, *Strategic Change*, s. 6, 1997.