

SPOR TESİSLERİNİN İŞLETİLME KAPASİTESİ VE HİZMET ÜRETİMİ

Hürmüz KOÇ
Burhan ÇUMRALIĞİL** - Ahmet SANIOĞLU*

ÖZET

Gelişmekte olan ülkemizde, sporun gelişmesi, kitlelere yayılması ve insanların spor yapabilecekleri tesislerin yetersizliği her zaman her yerde tartışma konusu olmuştur. Sporumuzun gelişmesine neden olarak da bu gösterilmiştir. Tesislerin yetersizliğinde ilk akla gelen mevcut tesislerin azami ölçüde kullanılmasıdır. Mevcut tesislerden azami ölçüde faydalanılarak üretilen hizmetin belli bir ölçü olarak ifade edilmesi spor tesisinin işletilme kapasitesini kuramsal kapasite, gerçek kapasite, kullanılan kapasite, çalışma düzeyi ve optimal kapasite olarak değerlendirmektedir. Ülkemizdeki mevcut spor tesislerinin işletilme kapasiteleri incelendiğinde, çeşitli kamu kurumlarının (G.S.G.M., Özel İdare, Belediye, Üniversite vb.) elinde bulundukları tesislerin tam kapasite ile işletilmediği hep tartışma konusu olmuştur.

GİRİŞ

Toplumı oluşturan fertler, yaşamlarını sürdürebilmeleri ve üzerine düşen görevlerini yerine getirebilmeleri için değişik mal ve hizmetlere ihtiyaç duyarlar. İhtiyaçların bir kısmı hayatsal niteliktedir. Bunlara birincil derecede ihtiyaçlar denmektedir. Örneğin; yeme, içme, giyinme, bannma vb. İkinci grupta toplanan ihtiyaçlar

* Okutman, Dumlupınar Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu.
Yrd. Doç. Dr. Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu.

ise insanların toplumsal ilişkilerinden ve görevlerinden ya da egolarından kaynaklanan ihtiyaçlardır.' Örneğin; sevmek, sevilmek, arkadaşlık kurma vb.

Fertler bazı ihtiyaçlarını kendi imkanları ve gayretleriyle karşılayabilmektedir. Fakat değişik kaynaklardan sağlanacak ihtiyaçlarda ise fertlerin gruplar halinde ihtiyaçları karşılayabilmesi için teşkilatlanmaları (örgütlenmeleri) gerekmektedir. Yani kişiler kendi imkanları ve gayretleri ile karşılayamadıkları ihtiyaçlar için örgütlenmek (teşkilatlanmak) zorunda kahrılar. Kişisel ve toplumsal ilişkiler sonucu bireyler ihtiyaçlarının giderilmesi için bir takım mal ve hizmetleri talep ederler. Bu bireysel talepler kişi ihtiyaçlarının mal ve hizmetler olarak açıklanmış şeklidir.²

Mal ve hizmetlerin üretildiği ve pazarlandığı her yerde işletmenin faaliyet ve fonksiyonlarından söz edilebilir. İşletme; iktisadi mal veya hizmet üretmek için faaliyette bulunan kuruluştur. İşletme; insan ihtiyaçlarını karşılamak için kurulan işleyen ve işletilen iktisadi birime denir.^{3,4}

İşletmenin amacı kâr elde etmektir.⁵ Fakat çağdaş yaklaşımın işletmecilik anlayışına göre kârın yanında topluma hizmet etmek ve işletmenin yaşamını sürekli kılmakta işletmenin amaçları arasında yer almaktadır. Buna en güzel örnek kamu işletmeleridir.

Sermayesinin tamamını devletçe veya devlete ait kuruluşlar tarafından temin edilerek kurulan ve devletin veya devlet kuruluşlarının sahibi bulunduğu işletmeler kamu işletmeleridir.⁶ Kamu işletmeler genel olarak mali, sosyal ekonomik ve politik nedenlerle kurulmaktadır. Spor tesisleri sosyal amaçlı kurulan kamu işletmeleridir. Bu işletmelerin amacı sosyal bakımdan gelişmemiş yörelerin sosyal ve kültürel yönden ilerlemesini sağlamaktır. Tesislerin eksikliği bu amacı tam olarak gerçekleştirilememektedir. Her yerde her zaman tesislerin yetersizliğinden bahsedilmektedir. Sponumuzun gelişmesini engelleyen tek neden olarak bu gösterilmektedir. Bu mazeretler sürekli tekrar edilen ve çözümünü konusunda pek yorum yapılmayan bir unsurdur.

Ülkemizdeki spor tesislerini (1994 itibarıyla) Avrupa ülkelerine karşılaştırdığımızda Almanya'da 35 bin olan spor tesislerinin sayısı Türkiye'de ise 1073'dir.⁷ Tesislerin yetersizliği konusunda ilk akla gelen çözüm yolu mevcut tesislerden azami ölçüde yararlanılmasıdır. Mevcut tesislerin işletilmesi ile elde edilen hizmetin belli bir ölçüde ifade edilmesine spor tesisinin işletilme kapasitesi denir.⁸

ADALI, Sacid : Türkiye'de Spor Tesisi Konusunda Bazı Görüntüler, M. Ü. İL Spor Bilimleri Kongresi, İstanbul, 1992.

A.g.e.

² TOKAT, Bülent ve Ark.: İşletmecilik Bilgisi, İstanbul, 1996.

ERTÜRK, Mümin: İşletme Biliminin Temel İlkeleri, Beta Basım Yayın Dağıtım AŞ., İstanbul, 1996.

³ EKENCİ, G.-İMAMOĞLU, A.F.: Spor İşletmeciliği, Alp Ofset Matbaacılık Ltd. Şti., Ankara, 1998.

⁴ TOKAT, İşletmecilik Bilgisi, 1996.

⁵ DİNÇER, Ömer - FİDAN, Yahya: İşletme Yönetimine Giriş, İz Yayıncılık San. ve Tic. Ltd. Şti., 1. Baskı, İstanbul, 1995.

DEMİRÇİ, Nuri: Sporda Yönetim-Teşkilatlanma ve Organizasyonlar, T. C. M. E. G. ve S. B. Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü Yayın No. 35, Milli Eğitim Bakanlığı, Ankara, 1986.

⁷ KARASÜLEYMANOĞLU, Aydın: Yeni Boyutlarıyla Spor, 2.Baskı, Engin Yayınları, Ankara, 1989.

⁸ DİNÇER, İşletme Yönetimine Giriş, 1995.

Spor tesislerinin kapasitesini, kuramsal, gerçek, kullanılan, çalışma düzeyi ve optimal kapasite olarak incelenebilir.

Kuramsal Kapasite : Bir spor tesisinin belirli bir sürede gerçekleştirebileceği en yüksek hizmet üretim gücüdür.¹² Spor tesisinin kuramsal kapasitede çalışması, hizmet üretiminde herhangi bir bekleme, duraklama, aksama ve gecikme gibi durumlardan söz konusu olmadığı sürekli faaliyet içinde olmasıdır.

Gerçek Kapasite : Kuramsal kapasite ile uzun süre hizmet üretmek imkansızdır. Çünkü spor tesisinin bakıma, yenilenmeye, temizlenme gibi yapılması gereken ihtiyaçları vardır. Bu tür ihtiyaçların giderilmesinden dolayı hizmet üretimi kesilecektir. Kuramsal kapasiteden işleyiş kesilmelerinin çıkarmasıyla bulunan kapasite gerçek kapasitedir.

Kullanım Kapasitesi : Spor tesisinin işletilmesinde belli bir döneme ait üretim niceliğine kullanılan kapasite denir. Spor tesislerinin işletmeciliğinde programların düzenli bir şekilde yapılamaması sonucu tesislerin hizmet üretiminde kopukluklar olacaktır. Spor tesisinde hiçbir günün olmadığı halde tesisin geç saatlere kadar gözetimi, ışıklandırılması, kış aylarında ısınması vb. gibi mazeretlerle halka açılmaması, temizlenip hazır hale getirilip sadece müsabakanın yapılacağı vakit hizmete açılması, tesislerin hizmet üretim kapasitesi gerçek kapasitesinin çok altına düşecektir. Bu nedenle gerçek kapasiteden kullanılmayan boş kapasite çıkarılırsa kullanılan kapasite bulunmuş olur.

Çalışma Düzeyi : Bir spor tesisini kullanım kapasitesinin gerçek kapasiteye oranlamasına çalışma düzeyi denir. Örneğin; bir spor tesisini kullanma kapasitesi bir yılda 200 gün, gerçek kapasitede 300 gün ise bu spor tesisinin çalışma düzeyi $200/300=67\%$ 'dir. Buna göre bu spor tesisinin %33'lük kapasite boşluğu vardır. Bu spor tesisinde hizmet üretiminin artması %33'lük bu kapasiteyi değerlendirmeyle mümkün olacaktır. Herhangi bir spor tesisinin çalışma düzeyinin %100 olması tesisin hizmet üretiminin %100'den yararlanıldığı ve sabit giderlerin tümünün karşılanacağı da hizmet üretiminin göstergesidir.

Kamu kuruluşu olan spor tesislerinde hedef "Kamu kuruluşları spor tesislerinden çok kişinin faydalandırılmasında" amaç maliyete dayalı fiyatlandırmada en yüksek maddi kâna elde etmek yerine hizmetleri sunuştaki gelir ve giderleri birbirine denk olarak tutmaya çalışarak sosyal hasılayı devletin üst politik sistemiyle, iktisat, eğitim, sağlık ve spor gibi alt sistemleri arasındaki sebep-sonuç ilişkisine göre kurmaktadır.¹³

Optimal Kapasite : Optimal kapasite gerçek kapasite ile paraleldir.

MATERYAL VE METOD

Gençlik Spor İl Müdürlüğü bünyesinde bulunan 8 ilin spor salonlarının bir haftalık faaliyet programları tespit edilerek kullanılma kapasitesi, çalışma kapasitesi

¹² TOKAT, İşletmecilik Bilgisi, 1996.

A.g.e.

EKENÇİ, Güner : Spor Tesisleri ve İşletmeciliği Ders Notları, Ankara, 1992.

belirlenerek gerçek kapasite ile karşılaştırılmıştır. Salonlarda faaliyet gösteren branşlar, spor dışı faaliyetler (kültürel faaliyetler), müsabakalar için ayrılan zaman tespit edilerek çalışma kapasitesi bulunmuştur.

BULGULAR

Değişik illerin Gençlik Spor İl Müdürlüğü'ne ait spor salonlarının bir haftalık faaliyet programları tablo halinde aşağıda verilmiştir. Bu kapasiteleri karşılaştırarak salonların çalışma saatleri belirlenmiştir.

Tablo 1. İllere Göre Spor Tesisleri Haftalık Faaliyet Programı

Branşlar	ÇALIŞMA KAPASİTESİ İLİ							
	Antalya	Burdur	Hakkâri	Kayseri	Kütahya	Manisa	Sakarya	Uşak
Badminton	-	-	12	8	12	-	8	-
Basketbol	12	-	-	12	12	15	10	12
Cimnastik	8		• 10	-	-	-	-	-
Güreş	-	-	14	4	16	-	8	
Halter		-	-	9	12	-	-	-
Hentbol	12	-	14	14	-	6	12	8
Judo	-	-	6	2	-	-	-	-
Karate	-	-	-	-	-	-	4	-
Masa Tenisi	-	-	10	4	10	-	4	3
Okçuluk	-	-	10	8	-	-	-	-
Taekwando	8	6	10	- "	-	-	-	
Voleybol	10	20		14	12	9	12	5
Müsabakalar	8	10	6 "	8	6 •	10	10	
Spor Dışı Faaliyetler	12	12		6	8	6	30	6
Kullanım Kapasitesi	62	50	88	99	88	46	88	44

Tablo 1 incelendiğinde Kayseri ili spor tesisi gerçek kapasitesi ile çalışırken, diğer illerin spor tesisleri gerçek kapasitenin altında olduğu görülmektedir. İllerde bulunan spor tesislerinin günde hizmet üretme sürelerini sabah saat 8.00 itibarıyla, akşam saat 22.00'ye kadar düşünülürse günde 14 saat, haftada ise 98 saat yapmaktadır. Buna göre çalışma düzeylerinin yüzdelere bakıldığında Tablo 2'deki sonuç çıkmaktadır.

Tablo 2. Spor Tesisinin Çalışma Kapasitesinin Yüzde Dağılımı

	Antalya	Burdur	Eskişehir	Kayseri	Kütahya	Manisa	Sakarya	Uşak
Gerçek Kapasite	98	98	98	98	98	98	98	98
Kullanım Kapasitesi	62	50	88	99	88	46	88	44
Çalışma Kapasitesi	0,63	0,51	0,89	1,00	0,89	0,46	0,89	0,44
% Dağılımı	63	51	89	100	89	46	89	44

Spor tesislerinin çalışma kapasitelerine bakıldığında %100 kapasite ile Kayseri ili görülürken, Eskişehir, Kütahya ve Sakarya illeri ise %89 değerle ikinci sıraya almaktadırlar. Manisa ile Uşak ili ise %50'nin altında çalışma kapasitesi sergilemektedir. Bu da gösteriyor ki, mevcut spor tesislerinden kullanılma kapasitesi, gerçek kapasitenin altında hizmet üretmektedir. Spor tesislerinin eksikliğini kapatmanın en ekonomik yönü çalışma düzeyleri düşük olan spor tesislerinin kullanılma kapasitesini gerçek kapasiteye çıkarmakla mümkün olacaktır. >

SONUÇ

Ülkemizdeki mevcut spor tesislerinin işletilme kapasitesi incelendiğinde tesislerin tam kapasite ile işletilmediği görülmektedir. Bu olumsuzlukların sebebinin şu şekilde sıralamak mümkündür. Yapılan tesislerin kapasite ve niteliği konusunda standartlar geliştirilmediği için kimlerin ne zaman, ne ölçüde, niçin faydalanacağı, nerelerde ve ne zaman kurulacağı konusundaki tercih hakları mahalli ve politik çevrelere ait olduğu için köklü, değerlendirme yapılmadan nizami, sıhhi ve ihtiyaçlara cevap verecek kapasitede olmayan tesislerin yapımı tesislerin işletilme kapasitesini düşürmektedir.

Mevcut spor tesislerinden faydalanma kapasitesi ile ilgili araştırmalarda tesislerden %20 oranında faydalandığı belirtilmiştir.^{1*} Bizim yaptığımız araştırmada ise Kayseri ili %100'lük oranıyla gerçek kapasitede çalıştığını, Uşak ilinin ise %44'lük çalışma düzeyiyle gerçek kapasitenin çok altında kaldığı tespit edilmiştir.

Spor tesislerinin kurulması için gerekli standart ve uygulanacak politikalar tespit edilmeden yapıldığı için genellikle bir yandan atıl kapasite yaratılmakta,¹¹ diğer yandan da tesislerin ihtiyaçlara cevap verecek nitelikte olmaması ve spor işletmeciliği anlayışından da uzak bir tarzda yönetilmesi, tesislerden beklenen hizmetin asgari bir seviyede dahi olmadığını göstermektedir.

Türkiye'de hizmet üreten spor tesislerinin açığını kapatmak kadar, mevcut tesislerin kullanımını en uygun zaman ve mekanı en iyi şekilde kullanmak, kitle sporunu geliştirmek ve katılımı arttırmak üzere mevcut tesislerden optimal faydalan-

^{1*} KETEN, M.: Türkiye'de Spor, Ankara, 1993. A.g.e.

malının önem kazandığını ve üretilen hizmetlere özendirici ve arz-talep ilişkisini arttırıcı programların yapılması gerekmektedir.¹⁴

Tesislerin gerçek kapasitesinden faydalanmak isteniyorsa, hukuki, idari ve finansman sorunlarının ortadan kaldırılması ve hizmet üretiminde birincil derecede sorumlu olan personelin iyi yetişmiş, işin erbabı olan kişilerden seçilmesi gerekir. Tesislerde insanlar hizmet üretmek¹⁵ yine insanlara sunmayı amaç edinmektedir. İnsan olmadan nitelikli hizmet üretimi söz konusu değildir. Mevcut tesislerden insanların tam kapasiteyle hizmet üretebilmesi için tüm koşulların sağlanması gerekir.

Kamu kuruluşu olan Gençlik Spor İl Müdürlüğü'ne ait spor tesisleri sportif hizmetlerden daha çok kişiyi faydalandırmak, daha fazla hizmet üretmek, salonların çalışma kapasitelerinin gerçek kapasiteye dönüştürmekle mümkündür. Bunu gerçekleştirmek için de yapılacak çok iyi programların ve bu programların personel tarafından da çok iyi uygulanması sonucu gerçekleşecektir.

KAYNAKLAR

- ADALI, Sacid: *Türkiye'de Spor Tesisi Konusunda Bazı Görüntüler*, M. Ü. II. Spor Bilimleri Kongresi, İstanbul, 1992.
- CAN, Halil ve Ark.: *Genel İşletmecilik Bilgileri*, Siyasal Kitabevi, 7. Baskı, Ankara, 1995.
- DEMİRCİ, Nuri: *Sporla Yönetim-Teşkilatlanma ve Organizasyonlar*, T. C. M. E. G. ve S. B. Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü Yayın No. 35, Milli Eğitim Basımevi, Ankara, 1986.
- DİNÇER, Ömer - FİDAN, Yahya: *İşletme Yönetimine Giriş*, İz Yayıncılık San. ve Tic. Ltd. Şti., 1. Baskı, İstanbul, 1995.
- EKENCİ, Güner: *Spor Tesisleri ve İşletmeciliği Ders Notları*, Ankara, 1992.
- ERTÜRK, Mümin: *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş., İstanbul, 1996.
- KARASÜLEYMANOĞLU, Aydın: *Yeni Boyutlarıyla Spor*, 2. Baskı, Engin Yayınları, Ankara, 1989.
- KETEN, M.: *Türkiye'de Spor*, Ankara, 1993.
- TOKAT, Bülent ve Ark.: *İşletmecilik Bilgisi*, İstanbul, 1996.
- EKENCİ, G.-İMAMOĞLU, A.F.: *Spor İşletmeciliği*, Alp Ofset Matbaacılık Ltd. Şti., Ankara, 1998.
- EKENCİ, G.: *Spor Tesislerinin İşletilmesinde Kamu Kurumlarının Etkinliği*, M. Ü. II. Spor Bilimleri Kongresi, İstanbul, 1992.

EKENCİ, G.: *Spor Tesislerinin İşletilmesinde Kamu Kurumlarının Etkinliği*, M. Ü. II. Spor Bilimleri Kongresi, İstanbul, 1992.

ADALI, Sacid: *Türkiye'de Spor Tesisi Konusunda Bazı Görüntüler*, M. Ü. II. Spor Bilimleri Kongresi, İstanbul, 1992.