

Futbol Yönetiminde Organizasyon Tasarımı ve Süreç Yönetimi

Serdar Samur

Gelişim Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu, Spor Yöneticiliği

Özet

Her geçen gün futbol oyununun standartları yükselmekte ve bu oranda beklentiler de artmaktadır. Futbol pastasından yeterince pay alabilmek ise sportif başarıya ve bunun sürekliliğine bağlı bulunmaktadır çünkü sportif başarı ve onun getirisi ile başlayan ve bunu ekonomik başarıya dönüştürme çabası içine giren bir organizasyon hizmet yaşam eğrisinde sürekliliği sağlamanın en önemli kriterini yerine getirmiş olacaktır. Bu çalışmanın amacı; futbolun yönetsel ve teknik dinamiklerini belli bir forma aktararak o form içinde geliştirme ve idame sürecinin yürütülmesini sağlamaktır. Araştırma nitel desende oluşturulmuş ve yürütülmüştür. Bu araştırmada veriler açık erişime sahip UEFA liglerinde her sezon ilk 10 içinde gördüğümüz Avrupa Futbol kulüplerinin Web siteleri ile Türkiye Süper lig kulüplerinde görüşme (mülakat) tekniği ile toplanmış ve içerik analizi kullanılarak çözümlenmiştir. Bu araştırma ile Futbol yönetimi, *Rakip Tk. İstihbaratı, Takım Yönetimi, Gençlik Geliştirme, Futbolcu Transferi, Lojistik Destek, Halk ile ilişkiler ve Kurumsal İletişim, Ekonomi-Finans, Spor Hukuku* olarak sekiz (8) fonksiyonel alana ayrılmış ve bu yapının en iyi sistem ve süreç yaklaşımı ile yönetilebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Yaratılan Futbol Yönetimi sistemi, futbolu kavrayan bütün birimleri ile yatay sistemde işleyen bir yapıya dönüşmüş olarak, oluşturduğu bilgi havuzu ile doğru kararlar alabilir, geleceği tahmin edebilir, yatay ve dikey iletişim imkanlarını kullanarak, standart hale getirebilen mal ve hizmet ile kurum içi sorunları ve süreç yönetimindeki sorunları çözebilecek yapıya ulaşabilir.

Anahtar Kelimeler : Fonksiyon, Sistem, Süreç, Performans, Sportif Başarı

Organization Design in Football Management Process

Abstract

The standards of football are increasing every day and the expectations are also increasing. Being able to get enough share from the football pie depends on sporting success and its continuity because an organization that starts with sporting success and makes an effort to turn it into economic success would fulfill the most important criteria of providing continuity in the service life cycle. The purpose of this study is to transfer the managerial and technical dynamics of football to a certain form and to ensure that the process of development and execution is carried out in that form. This research was examined in accordance with qualitative research method. It was also primarily utilized the descriptive analysis method. In this research, the data were collected by interview technique. With this research, Football management divided into eight (8) functional area as *Competitive Team Intelligence, Team Management, Youth Development, Footballer Transfer, Logistics Support, Public Relations and Corporate Communication, Economy-Finance, Sports Law* and it was concluded that this structure should be managed with system and process approach. The created soccer management system has transformed into a structure functioning in the horizontal system with all the units that comprehend football and this system can make the right decisions with the created information pool, can predict the future, can use the horizontal and vertical communication facilities to standardize the goods and services and achieve the structure that can solve problems.

Keywords: Function, System, Process, Performance, Sportive Success

Giriş

Futbol'un en üst yönetimi birimi olan UEFA, kulüplerin; profesyonel takımlarının yönetim standardını devamlı geliştirmesi, ekonomik ve mali imkanlarını artıracak organizasyon seviyelerine ulaşması, futbol muhasebesine daha fazla disiplin ve rasyonellik getirmesi, futbolun yarattığı gelirler yoluyla etkili bir yönetim ve organizasyon becerisine ulaşmasını istemektedir (www.uefa.com).

UEFA'nın bu talepleri, günümüz işletme prensipleri çerçevesinde, futbolun örgüt yapısı, yönetim tarzları, sportif, mali, hukuki ve sportif alt yapısı ile mevcut spor tesislerinin devamlı rekabetçi bir şekilde düzenlemesine yönelik sistemsel bir bakış açısını, gündeme taşımaktadır.

Çağımızda işletmeler değişime süratle ayak uydurabilmek için, müşteri beklentilerini yakından takip ederek, sonuç odaklı çalışma sisteminden süreç yönetimine geçişi tercih etmeye başlamışlardır. Süreci sürekli kontrol etmek ve iyileştirmek, hatasız sonuçları sürekli kılmak uzun vadeli ve kararlılık gerektirir (Çetin,Akın,Erol,2001).

Örgüt tasarımında, klasik yönetim yaklaşımlarından biri olan Yönetim Süreci Yaklaşımları içinde geçerliliğini koruyan bazı organizasyon ilkeleri temelinde :*İş bölümü ve Uzmanlaşma, Bölümlere Ayırma, Emir Komuta Birliği, Hiyerarşik Yapı, Kontrol Alanı, Yetki ve Sorumluluk Denkliği, Amaç Birliği, Yetki Devri, Formalleşme, Merkezileşme, Kademe Sayısı olarak kullanılmaktadır.* (Robbins ve Judge, 2012, Maasie, 1987, Bransel,1993) Bu ilkelerin bir düzen içinde belirlenen amaçlara doğru yönlendirmesi ise sistem yaklaşımı ile mümkün olmaktadır.

Sistem kavramsal olarak, "birbirlerine bağımlı olan iki veya daha çok parça veya alt sistemlerden oluşan, çalışma özellikleri itibariyle belirli bir sınırı olan ve diğer sistemlerden ayırt edilen veya alt sistemlerden dış çevre ile ilişkisi olan, örgütlenmiş ve bölünmez bir bütün biçiminde tanımlanmaktadır. (İlter ve Gönül,1994)

Örgütlerin değişik iş kollarında, farklı mal veya hizmetler ile faaliyette bulunmaları, çalışma biçimleri ve yapılarındaki farklılıklar gibi nedenlerle bilgi gereksinimleri de farklılaşmakta ve bunun sonucu olarak da örgütlerde farklı niteliklerde bilgi sistemlerinin örgütsel yapıya veya yönetsel düzeye göre, *fonksiyonlarına göre, faaliyetlere yada*

aktivitelere göre, karar desteğine göre, mimari yapıya göre, destek alanları gibi çeşitli şekilde sınıflandırıldığı görülmektedir. (Atak,2013)

İşletmelerin fonksiyonel (dikey) yapılara uygun olarak yönetilmesi, departmanlar arasında iletişim sorunları ile gereksiz rekabete neden olurlar. Süreç yönetiminde ise organizasyonlar sistem yaklaşımı içinde iletişimi daha kolay, yatay bir yapılanmaya doğru yönlendirirler. Süreç yönetiminin aşamaları aşağıdadır : (Ewattl,D.M.,2002)

- Süreçlerin belirlenmesi
- Süreçlerin tanımlanması ve mevcut durumun ortaya konması,
- Süreç sahiplerinin belirlenmesi ve ekiplerin oluşturulması,
- Süreçler arası ilişkilerin tanımlanması,
- Kilit süreçlerin belirlenmesi,
- Süreç performans göstergelerinin belirlenmesidir.

Spor kulüplerinin temel amacı, buldukları spor dallarında başarılar elde etmek yanında kazançlarını da arttırmaktır. (Yavaş,2005)

Bir spor kulübünün en önemli faaliyet alanlarından birisi ve en çok kaynak tüketen alanı transferdir. Profesyonel takımın ihtiyaç duyduğu mevkilere, doğru zamanda, doğru özellikte ve uygun fiyatta futbolcunun temin edilmesi ise bağımsız bir birim olarak teşkilatlanmayı gerektirir. (Samur, 2013)

Çağdaş Spor Kulüpleri profesyonel takımlarını en üst performansa ulaşmalarına fırsat vermek maksadıyla, kendi içindeki faaliyet alanlarında aşağıdaki alanlarda profesyonelleşmeye başlamışlardır (Samur,2013).

- Teknik personel tarafından iyi bir *hedef takım analizi* ile hem kendi takım oyuncularını hem de rakipleri bilgisayarlı analiz programları ile incelemekte,
- Takım uyumunu geliştirmek için takım içinde ihtiyaç duyulan mevkilere doğru zamanda futbolcu temini için *scout* ekipleri oluşturulmakta,
- Kulüp ile güçlü bir iletişim kanalı oluşturacak halk ile ilişkiler ve kurumsal iletişim yöntemleri geliştirilmektedir.

Spor kulüplerinin profesyonel hale gelerek kurumsallaşmasıyla, kimin, neyi, ne maksatla, ne zaman, nasıl ve kimlerle yapılacağı konusunda her şey şeffaf hale gelecek, örgütsel performansın devamlılığı için dikey ve yatay ekseninde bilgi akışı kesintisiz devam edecek ve belirlenen vizyon, misyon, amaç ve stratejilerde görüş birliği ile karar noktalarına çabuk ulaşılabilecektir. (Samur 2018)

Etkili *takım yönetimi* futbolun en temel bileşenidir. Takım olabilmek ise başarı için vazgeçilmez bir unsurdur. Bir takım, kendi aralarında dağılmış durumdaki uzmanlık becerilerinin sürekli birleştirilmesini gerektiren bir görevi yerine getirmek üzere bir araya gelmesi zorunlu bir insanlar grubudur. (Donellon,1998).

Takım kompozisyonunu iyi oluşturmazsanız, takımın kimyası birbirine uymazsa, bireylerin düşünüş yapılarında ve takım içi rol dağılımında farklılıklara ve dengeye dikkat etmezseniz sinerjik takım çalışması oluşmaz. Takım ruhunun oluşmadığı noktada toplam güç, bireylerin tek tek gücünden daha az olacaktır. Parçaları iyi seçerseniz ve birbirlerini tamamlarlarsa bütün, parçaların toplamından daha büyük olacaktır. (Toktamışoğlu,2001

Günümüzde Takım ya da oyuncu performanslarını değerlendirmek için yapılan analizler, görüntülere ve istatistiklere dayalı olarak yapılmakta, bu iki uygulamanın birlikte kullanılması ile daha anlamlı "Görüntüye dayalı İstatistiksel Analiz" yöntemini ortaya çıkarmaktadır (<http://tr.matchstudy.com>).

Futbolun en üst kademesi olan UEFA'nın futbolda bir düzeni oluşturmak, standartları eşit hale getirebilmek amacıyla, lisans kriterleri arasında Sportif kriterler ile sporcu yetiştirme konusunda alt yapı kriterleri bulunmaktadır (www.uefa.com).

Halk ile ilişkiler futbolun en önemli paydaşı olan taraftar ile ilişkilerde yönetim iklimine katkı sağlayan önemli bir konudur. Halkla ilişkiler genel olarak bir kurumun kamuoyu ile olan ilişkilerini korumaya yönelik iletişim faaliyetleri ile ilişkilidir. (Prindle, 2011) Halkla ilişkiler faaliyetleri çeşitli toplumsal gruplara (geniş veya yerel topluluk) hitaben veya belirli hedeflere (kurumsal imaj oluşturma veya krizin aşılması) yönelik yapılabilir. (Aleshina, 1997)

Günümüzde Halkla ile ilişkiler, özel ya da tüzel kişilerin belirtilmiş kitlelerle dürüst sağlam bağlar kurarak, bunları geliştiren, onları olumlu inanç ve eylemlere yönelten, tepkileri değerlendirerek tutumlara yön veren karşılıklı yarara dayalı yöneticilik sanatı yorumu da bu bağlamda önemli görülmektedir (Peltekoğlu, 2001, Asna, 1998).

Spor kulübünü ayakta tutan en kritik faktör olan sportif başarının ekonomik başarıya evrilmesi ve bunun sürekliliğinin sağlanması sürdürülebilirlik için önemlidir. Sportif başarı ile güçlü bir marka yaratma çabası içinde ekonomik kaynak oluşturmaya çalışılır. Bu da organizasyona ait sportif ürünlerin lisanslama yoluyla pazarlama ve satışı ile mümkün hale gelir. (Berkowitz, 2000)

Taraftarların/müşterilerin özeneceği yıldız futbolcuların formalarının pazarlanması ve maçlara bu formalar ile gidilmesi yeni bir süreci başlatmıştır. Bu gelişmenin farkında olan kulüpler de formalarını sürekli olarak değiştirmekte ve müşterilerini bu ürünlerden almaları için yeni yolları/transferleri kullanmaktadırlar. (Talimciler, 2008)

Mal ve hizmetlerin üretimini gerçekleştirmek veya desteklemek amacıyla satın alınan hizmetler endüstriyel hizmetler olarak tanımlanmıştır. Lojistik, kavram olarak barındırdığı tüm diğer faaliyetleri ile beraber, bu kategorinin altında yer almaktadır. (Marrian,1968)

Yöntem ve Araçlar

Bu çalışmanın amacı; Günümüz örgüt yapılarındaki değişime uygun olarak, futbol kulüplerinde sportif başarıyı temin ve bunun sürekliliğini sağlamak maksadıyla, farklı dinamiklere sahip futbolun hizmet üreten alanının ana süreç unsurlarını belirlemek ve sistem yaklaşımı ile süreç yönetimine uygun hale getirebilmektedir. Bu çalışma ile gündeme getirilen Kulüp fonksiyon alanları öncelikle temel süreçlere ayrıldığı takdirde alt süreçlere doğru daha detaylı bir çalışma yapılması mümkün hale gelebilecektir.

Bu araştırma Futbol yönetimini fonksiyon alanlarına uygun olarak süreç yönetimine uygun hale getirebilmek maksadıyla yapılmış ve bulgular bu amaca uygun olarak değerlendirilmiştir. Bu araştırma UEFA liglerinde son beş yıl içinde Türkiye Süper Ligde yer alan 3 kulüp temsilcisi ile sınırlıdır. Araştırma nitel desende oluşturulmuş ve yürütülmüştür. Nitel araştırmalarda gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemleri kullanılır ve algılar ile olaylar doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmaya çalışılır (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

Bu çalışmada veriler Türkiye Süper lig kulüplerinde görüşme (mülakat) tekniği ile toplanmıştır.

Kulüpler ile yapılan görüşmede orta düzey bölüm yöneticileri seçilmiş ve yarı yapılandırılmış sorularla görüşme sağlanmıştır. Soruların her biri farklı verileri elde etmek üzere hazırlanmıştır.

Görüşme tekniği olarak ise Patton'un görüşme yaklaşımlarında olan "görüşme formu yaklaşımı" kullanılmıştır. Açık uçlu ve yarı yapılandırılmış 4 adet soru önceden hazırlanmıştır.

Araştırmacılar tarafından veriler önce bilgisayar ortamında yazılı hale getirilmiş sonra da nitel araştırma tekniklerden içerik analizi kullanılarak çözümlenmiştir. Bölüm yöneticileri her bir soruya verdiği cevaplar benzerlikleri bakımından gruplandırılarak yorumlanmış, Çalışmanın güvenilirliğini arttırmak amacıyla bir uzmanın çözümlenmeleri dikkate alınmış ve ortak noktalar belirlenmiştir.

Bulgular

Görüşmeler sonucunda, sportif örgüt yapılarına yönelik organizasyon tasarımına imkan veren ve süreç yönetimini mümkün kılacak bulgulara ait kod ve temalar aşağıdaki tabloya çıkarılmıştır.

Tablo 1. Kod ve Temalar Tablosu

Sorular	Kodlar	Tema	Katılımcılar
Görüşme formunda Spor Yöneticilerine sorulan sorular şu şekildedir:	Saha içi sergilenen performanstan ziyade futbol yönetim sisteminin muhafazasıyla istikrar sağlama	1. Takım Yönetimi	K1,K2,K3
	Hedef Takım Analizi ve Performans İzleme	2.Hedef Analiz ve Değerlendirmesi	K3,K2
	Vefalı oyunculara sahip mücadeleci ve üretken bir altyapı oluşturma	3. Sporcu yetiştirme ve Alt yapı	K1,K3
-Futbol yönetiminde hangi konular temel alan olarak kabul edilir,neden ?	Transferde tam isabet sağlamak, kötü transferin olmadığı, bir oyuncunun performansının birçok parametreye bağlı olduğu gerçeğini gözden uzak tutmamak, İsmi henüz kimsenin duymadığı potansiyel yıldız transferleri yapma ve bunu çalıştıracak bir sistem kurma	4. Scout & Transfer,	K3,K-1
-Futbolda başarı sağlamak için hangi konular önemlidir ?	Sadık taraftar kitlesi oluşturma	5. Halk ile ilişkiler ve kurumsal iletişim	K1,K2,K-3
- Sporcu yetiştirme neden önemli olmaktadır?	Güçlü Sponsorluklar oluşturmak, Ekonomik kaynakları etkili kullanımı için Bütçe disiplini içinde bütçe denkliliğini sağlamak, Nakit akışını verimli olarak yönetme	6. Finans	K2,K3
-Halk ile ilişkiler ve kurumsal iletişim kulüp için neden önemlidir ?	Kulüp kültürü yaratma ve kurulan değerlerden vaz geçmemek	7. Kurumsal Yönetim	K1,K3
	Mal ve Hizmet üretimi ile teknolojik yenilikleri takip etmek ve tesis yönetimini sağlamak,	8. Lojistik Destek	K1,K2,K3

Tema 1: Katılımcıların Futbol yönetiminde temel alan olarak “**Takım Yönetim**” konusuna ait görüşleri analiz edildiğinde ;

Bütün katılımcılar, her profesyonel kulüp için en hayati konunun, iyi bir takım kadrosu iskeleti oluşturmak ve onun devamlılığını sağlayacak yatırımları yapmak olduğunu vurgulamaktadır.

K1,K2: “İyi bir takım kurulmasının sportif başarıyı getireceği, sportif başarının ise markanın değerlendirilmesine ve taraftar sayısının artmasına dolayısıyla, maç izleyen sayının artması, futbolcuların transfer piyasasında gözde hale gelmesi futbol pazarından daha fazla ekonomik kaynak alabilme imkanına yol açacağını” ifade etmekte, Elde edilen bu ekonomik kaynağın, potansiyel nitelikli futbolcu transferi, teknolojik yatırım ve sportif alt yapının geliştirilmesi için kullanılmasına dikkat edilmesini dile getirmektedir..

Donellon,(1998) da bir takım, kendi aralarında dağılmış durumdaki uzmanlık becerilerinin sürekli birleştirilmesini gerektiren bir görevi yerine getirmek üzere bir araya gelmesi zorunlu bir insanlar grubu olduğunu dile getirmektedir.

Bunun yanında, Toktamışoğlu,(2001)’un yaptığı çalışmada, takım kompozisyonunu iyi oluşturamazsanız, bireylerin düşünüş yapılarında ve takım içi rol dağılımında farklılıklara ve dengeye dikkat etmezseniz sinerji oluşmaz. Takım ruhunun oluşmadığı noktada toplam güç, bireylerin tek tek gücünden daha az olacaktır. Parçaları iyi seçerseniz ve birbirlerini tamamlarlarsa bütün, parçaların toplamından daha büyük olacaktır ifadesi bulunmaktadır. Bu yazarların ifadeleri katılımcıların düşüncelerini doğrular mahiyettedir.

Tema-2 : **Katılımcıların Futbolda başarı sağlamak için Hedef Takım Analiz ve Değerlendirmesine yönelik görüşleri analiz edildiğinde,**

Katılımcılar, bir futbol kulübündeki analiz uygulamasının, saha içindeki olayların bilgisayar programları yoluyla derlenip toparlanması ve buradan çıkan bilginin teknik direktörün ihtiyaç duyacağı bilgiye dönüşmesi için yorumlanıp değerlendirilmesi yoluyla yapılmakta olduğunu söylemektedir.

K3 : Analiz sürecinin, maç sırasında ortaya çıkan gerçeklerin, veri işlemci tarafından istatistiksel veriye, yardımcı antrenörler tarafından bilgiye, teknik direktör tarafından ise kendisine yararlı olacak şekle dönüştürülmesi çok zaman almasından dolayı tam doğrulukla yapılabilmesi kulüp imkanları ile çok mümkün olmadığı da vurgulanmaktadır.

K2 : “Avrupa’daki üst düzey kulüplerin hedef takıma yönelik analiz ihtiyacının Spor Üniversiteleri yada bu konuda uzman olan kuruluşlardan sağlandığını” ifade etmektedir.

Günümüzde, takım ya da oyuncu performanslarını değerlendirmek için yapılan analizler, görüntülere ve istatistiklere dayalı olarak yapıldığı, bu iki uygulamanın birlikte kullanılması ile daha anlamlı "Görüntüye dayalı İstatistiksel Analiz" yöntemini ortaya çıkardığı (<http://tr.matchstudy.com>) sitesinde ayrıntılı olarak incelenmiştir. Bu durum, Hedef takım analizinin önemini teyit eder mahiyettedir.

Tema -3 : Katılımcıların “Sporcu yetiştirme ve Alt yapı” konusuna ait görüşleri analiz edildiğinde ;

K1: ”Nitelikli sporculara ulaşmak ve taraftar kazanmak maksadıyla, okul ziyaretleri ile kulübün tanıtımına imkan sağlandığını ancak daha önemlisi Futbolcu yetiştirilmesi için Futbol Akademilerinin yapılanmasına çalışılmasının daha doğru olduğunu ifade etmektedir.

K3, “Katılımcılar, Gençlik Geliştirme Programları ile yetiştirilen oyuncuların mutlaka A takımında etkin bir şekilde kullanılmasını, teknik adam ve oyuncu değişikliklerinde istikrara önem verilmesini dile getirmektedir.

Futbolun en üst kademesi olan UEFA’nın lisans kriterleri (www.uefa.com) arasında, Sportif kriterler ile sporcu yetiştirme konusunda alt yapı kriterleri de bulgularda ortaya çıkan fikirleri teyit eder mahiyettedir.

Tema-4 : Katılımcıların “ Scout ve transfer ’ konusuna ait görüşleri analiz edildiğinde ;

Katılımcılar ; “Spor Kulüplerindeki en büyük gelir kaleminin transfer olduğu ve Transferde en önemli kriterin ise, profesyonel takımın ihtiyaç duyduğu mevkilere, doğru kişiyi en ucuz fiyatta temin etmek için bir sistem kurulmasının doğru olduğunu” düşünmektedir.”

Bir spor kulübünün en önemli faaliyet alanlarından birisi, profesyonel takımın ihtiyaç duyduğu mevkilere, doğru zamanda, doğru özellikte ve uygun fiyatta futbolcunun temin edilmesini ifade etmekte ve futbolcu alım sistemini doğru yönetecek bir birimin kurulmasını ‘ dile getirmektedir. Bu ifadeler bulguları desteklemektedir. (Samur ,2013)

Tema -5 : Katılımcıların ‘Halk ile İlişkiler ve Kurumsal İletişim’ konusuna ait görüşleri analiz edildiğinde ;

K1,K3 : ‘Son dönemlerde futbolun en önemli aktörü olan taraftarın müşteriye doğru evrilmekte olduğu ve statlarda yıllık gelirinin belirli bir kısmını kulübüne bağlılık temelinde tüketici olarak harcayan gelir düzeyi daha yüksek, orta ve üst gelir grubu seyircilerin aldığı ifade edilmektedir’

K2 : ‘Taraftarların kulüplerine bağımlılığını arttırabilmek için öncelikle sağlıklı iletişim kurabilme, aidiyet hissi yaratma ve yenilikçi düşüncelere açık olma gibi pek çok yöntemin birlikte etkili bir şekilde kullanılmasına çalışılmasının önemini belirtmiştir.

Katılımcılar : ‘Bir kulüp, taraftarın istek ve beklentilerini ne kadar erken tespit eder ve buna uygun uygun, hizmet kalitesini ne kadar yukarıya taşıyabilirse, kendisini takip eden taraftar sayısının da artmasına, dolayısıyla gelirlerinin de yükselmesine neden olabilecekleri düşünülmektedir.

Katılımcılar, ‘ sadık taraftar kitlesine ulaşmak ve onlarla iletişimi geliştirmek maksadıyla, sosyal medya (Web sitesi, Facebook- Instagram-Youtube ve Twitter) hesaplarını aktif olarak kullandıklarını ifade etmektedir. Prindle, (2011) Halkla ilişkiler genel olarak bir kurumun kamuoyu ile olan ilişkilerini korumaya yönelik iletişim faaliyetleri olduğunu belirtmektedir. Aynı şekilde, (Aleshina, 1997). Halkla ilişkiler faaliyetleri çeşitli toplumsal gruplara (geniş veya yerel topluluk) hitaben veya belirli hedeflere (kurumsal imaj oluşturma veya krizin aşılması) yönelik yapılabilir olduğunu ifade etmektedir.

Peltekoğlu, (2001, Asna, (1998). Da, Günümüzde Halkla ile ilişkiler, özel ya da tüzel kişilerin belirtilmiş kitlelerle dürüst sağlam bağlar kurarak, bunları geliştiren, onları olumlu inanç ve eylemlere yönelten, tepkileri değerlendirerek tutumlara yön veren karşılıklı yarara dayalı yöneticilik sanatı yorumu da bu bağlamda önemli görüldüğünü dile getirmektedir. Bu yazarların açıklamaları bulguları doğrulamaktadır.

Tema-6 : Katılımcıların Futbol yönetiminde temel alan olarak ‘Ekonomi-Finans’ konusuna ait görüşleri analiz edildiğinde ;

K2,K3 : ‘Kulübün kendi finansal gücünü yaratacak, güçlü bir ekonomik yapı için, sabit gelir kaynakları ile uzun vadeli sponsorluk anlaşmaları yapmaya çalıştıkları, taraftar mağazacılığına önem verdikleri, üye aidatları için seyirci / taraftarı kayıt altına alınmasına çalışıldığını’ dile getirmektedir.

K2 : , Kulüp için en önemli kaynaklar arasında bulunan taraftar mağazacılığının, taraftarın yaşam markası olma yolunda önemli bir işleve sahip olduğu ve oluşturulan taraftar mağazacılığı konsepti ile aidiyet duygusu, logo ve renklere duyulan aşk birleştirilerek kulüple güçlü bir bağ kurmaya çalıştıkları ifade edilmektedir.

K2 : “Kulüp için çok önemli bir gelir kaynağı olan taraftar mağazacılığının geliştirilmesi ve bunların hızla franchising modeli ile yaygınlaştırılmasının önemli olduğunu” ifade etmektedir.

Berkowitz, (2000) kulüp için çok önemli bir gelir kaynağı olan taraftar mağazacılığın geliştirilmesi ve bunların hızla franchising modeli ile yaygınlaştırılmasının önemine işaret etmekte ve güçlü bir markaya sahip olmanın organizasyonun ürününün lisansı ile mümkün olabilecektir.

Talimciler, (2008) Taraftarların/müşterilerin özeneceği yıldız futbolcuların formalarının pazarlanması ve maçlara bu formalar ile gidilmesi yeni bir süreci başlattığını ve bu gelişmenin farkında olan kulüpler de formalarını sürekli olarak değiştirmekte ve müşterilerini bu ürünlerden almaları için yeni yolları/transferleri kullanmakta olduklarını çalışmalarında dile getirmektedir. Bu açıklamalar yukarıda belirtilen bulguları doğrulamaktadır.

Tema-7 Katılımcıların Futbol yönetiminde temel alan olarak ‘Kurumsal Yönetim’ konusuna ait görüşleri analiz edildiğinde ;

K1 : “UEFA’nın kulüplerin artan ticari önemi karşısında, belli bilgi birikimine sahip, iyi eğitilmiş ve nitelikli profesyonelleri istihdam etmeleri, güvenlik açısından yetkin hizmetlerden yararlanmaları, sportif başarı açısından da tüm takımların nitelikli teknik öğreticiler tarafından eğitilmeleri ve tıbbi destek görmeleri yönünde kriterleri ” bulunduğunu ifade etmektedir.

K3, “Kulüp yönetiminde profesyonellerden oluşan denetim ve icra kurulları ile futbolun endüstriyel dönüşüm dinamiklerini yakalayabilecek ölçekte, mali, finans, hukuk, idari, iletişim ve iş geliştirme konularında uzman olan yetkin ve teknik olarak iyi yetişmiş idareci ve spor profesyonelleriyle çalışılmasının kurumsallaşmaya katkı sağlayacağını dile getirmektedir.

Katılımcılar, “Profesyonel spor kulüplerimizin, sürdürülebilir sportif başarıyı sağlamak ve bunun getirisini ekonomik başarıya dönüştürmek maksadıyla, iyi yönetim

uygulamaları olan esnek-şeffaf, adil-katılımcı ve sürekli gelişmeyi sağlayabilen ve bütün birimlerin etkileşim halinde olduğu bir yapıyı inşa etmeleri” gerektiğini vurgulamaktadır.

Katılımcılar, “ Kulüplerde bir alt kademe profesyonellerine yetki devri yapılması, teknik ve takım kadrosunda süreklilik sağlanması ve hesap sorma mekanizmasının bulunmasının kurumsal yapıları inşa etmek için önemli” olduğunu ifade etmektedir. (Samur,2018)

Kurumsallaşan yapılarda, yönetimin profesyonelleşmesi, kimin, neyi, ne maksatla, ne zaman, nasıl ve kimlerle yapılacağı konusunda bir anlaşma var olduğunu, Örgütsel performansın devamlılığı için dikey ve yatay ekseninde bilgi akışı kesintisiz olduğunu, belirlenen vizyon, misyon, amaç ve stratejilerde görüş birliği ile karar noktalarına çabuk ulaşıldığını ifade etmektedir. Bu açıklama bulgularda ifade edilen konularla paralellik göstermektedir.

Tema-8 : Katılımcıların Futbol yönetiminde temel alan olarak “Lojistik Destek” konusuna ait görüşleri analiz edildiğinde ;

Katılımcılar, “Kulüplerde lojistik olarak teşkilatmış birimlerin; Futbolcu ve idarecilerinin ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri istenilen standartta, istenilen zaman ve yerde temin ve tedarik etmek maksadıyla, *Beslenme, Kamp Hizmetleri, Ulaşım, Giyim Kuşam ,Antrenman Malzemesi , Maç Analiz Programları, Spor Tesisleri Yönetimi* : gibi lojistik konular üzerinde çalıştıklarını ifade etmektedir.

Johansson & Olhager, (2004) , Örgütler ve/veya kurumsal müşteriler arasında alınıp satılan hizmetler endüstriyel hizmetler pazarını oluşturduğunu, . Endüstriyel hizmetlerin hedef pazarının ise satın alma, üretim, satış ve diğer ilgili süreçlerini destekleyecek veya geliştirecek hizmetleri örgütleri dışından satın almakta olan müşteriler olduğunu ifade etmektedir.

Marrian,(1968) Mal ve hizmetlerin üretimini gerçekleştirmek veya desteklemek amacıyla satın alınan hizmetler endüstriyel hizmetler olarak tanımlamakta, Lojistiğin kavram olarak barındırdığı tüm diğer faaliyetleri ile beraber, bu kategorinin altında yer aldığını ifade etmektedir.

Yazarların bu ifadeleri kulüpte yürütülen faaliyetlerin büyük bir kısmının lojistik kapsamında değerlendirilmesi gerektiğini teyit etmektedir.

Tartışma ve Sonuç

Spor Kulüplerinde, istikrarlı bir yönetim modeli oluşturmak maksadıyla, sportif başarının getirisi olan *finansal gücün*, kulüpteki bütün faaliyet alanlarına dengeli dağıtılması, gelişmeyi ve büyümeyi sağlayacak şekilde alt yapı yatırımlarına aktararak ekonomik büyüklüğün yaratılması ve bu büyüklüğün tekrar sportif başarıya katkı sağlayacak şekilde dönüştürülmesi önem arz etmektedir.

Spor kulüplerinde örgüt yapısının oluşturulması bir süreci ifade eder. Bu süreç : faaliyetleri anlamlı ve etkili şekilde gruplamak, bu grupları belirli örgüt kademe ve mevkileri haline getirmek, bu mevkilere çalışanları atamak safhalarını içermektedir. (Koçel,2003)

Günümüzde işletmeler, verimliliklerini artırabilmek için, fonksiyonel iş bölümüne dayalı, uzmanlık gerektiren bölümler (*sistemli bir yapı*) oluşturmakta, kendi içinde bilgi akışının hızlandırarak kararların daha çabuk alınmasına ve dolayısıyla zaman ve kaynak tasarrufuna imkan sağlamakta ve hiyerarşik yapılarını devamlı gözden geçirerek risklere karşı tedbir almaktadır (Samur,2018).

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüz piyasa ortamlarında örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, gerek ulusal gerekse uluslararası piyasada rekabet üstünlüklerini sağlayabilmeleri, geniş ölçüde bilgi toplayıp, yorumlayıp çabuk bir şekilde eyleme geçirebilme yeteneklerine bağlı olmaktadır (Çetinkaya ve Şimsek,2008).

Hızla artan teknolojik değişimler ile ürün ve hizmetlerde yaşanan çeşitliliklerin artması rekabette yeni yönetim uygulamalarından biri olan süreç yönetimini gündeme getirmektedir.

Süreç yönetimi girdilerin işletme çıktıklarına dönüştüren etkinliklerin bileşimidir. (Doğan,2013) Sportif organizasyonların da hem ürün hem de hizmet üreten iş süreçleri bulunmaktadır. Bu süreçler sermaye, iş gücü, araç, gereç, hammadde vb. girdi kaynakları aracılığıyla beklenen çıktıkları gerçekleştirilen faaliyetlerin düzenli ve sistematik akışını gerektirmektedir.

Araştırmada yer alan spor kulüpleri idarecilerinin görüşlerine göre, spor kulüplerinin örgüt yapıları içinde futbol yönetiminin bir üst sistemin parçası olarak değer üretmesi ideal bir yapılanma anlamına gelmektedir. Bu yapılanma da futbolu kavrayan alanlara yönelik konular incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır :

Spor Kulüpleri için Sportif başarı üretecek ve bunun sürekliliğini sağlayacak takım yaratmak en öncelikli konudur. Bu açıdan spor kulüplerindeki en önemli faaliyet alanı **takım yönetimi** konusudur. Ancak takım yönetiminde bütçe kaleminin en büyük kısmı ise transfere ayrılmaktadır. Bu bütçenin kulüp değerlerine en uygun şekilde kullanılması için, futbolcu alım sürecini doğru yönetecek bir birimin kurulması ve bu birimin objektif verilerle çalışmasını sağlayacak bir sistemin geliştirilmesi için çaba sarf edilmesine ihtiyaç olacaktır.

Takım başarısında en önemli unsurlardan diğeri ise hedef takım analizi faaliyetidir. Objektif verilere dayalı olarak verilen kararlarda doğruluk oranının artacağı açıktır. Veri işlemci tarafından saha içinden toplanan ham bilgi halinde olan verilerin tam zamanında teknik direktörün ihtiyaç duyacağı bilgiye dönüştürülmesi için, futbolun teknik, taktik ve kondisyonel bilgi düzeyinde yetişmiş, matematiksel mantığa yatkın, analitik düşünme yöntemleri ile istatistik konusunda uzmanlaşmış bir spor adam/adamlarından oluşan **hedef takım istihbaratı birimi** gibi bir yapıya ihtiyaç olduğu görülmektedir.

Üst düzey spor kulüplerinin Alt yapıları (sporcu yetiştirme birimleri) niteliksel olarak, çağdaş futbolun gerektirdiği şekilde yapılandırılmaktadır. Çağdaş Futbol Kulüplerince, UEFA 'nın da kriterleri içinde bulunan, mücadeleci ve üretken bir altyapı (tesis, eğitim ve organizasyon) oluşturulması, **gençlik geliştirme faaliyetleri** için ana süreç unsurlarından biri haline gelmektedir.

Spor kulüplerinin en önemli paydaşı olan taraftarın müşteriye doğru evrilmekte olması, taraftarların kulüplerine bağımlılığını arttırabilmek için öncelikle sağlıklı iletişim kurabilme önemli hale gelmiştir. Taraftarın istek ve beklentilerine uygun, hizmet kalitesinin artırılması geri dönüşü ekonomik olabilecek bir faaliyet olacaktır. Bu maksatla, Sosyal medyanın hızlandırıcı etkisi ile spor kulüplerinin hizmet sorumluluğunun genişliği, marka bilinirliği çerçevesinde artmaktadır.

Marka değerinin oluşmasına çok önemli katkı sağlayan **halk ile ilişkiler ve kurumsal iletişim**; kurumun amaç ve hedeflerine ulaşma sürecinde, kurumu oluşturan bölüm ve ögeler arasında eşgüdümü, bilgi akışını, motivasyonu, bütünleşmeyi, değerlendirmeyi, karar almayı sağlayacak bir birim tarafından yönetilmesini gündeme getirmektedir.

Kulübün vizyonu çerçevesinde, kendi ekonomik gücünü yaratacak eylemlerde bulunabilmesi, profesyonel bir bakış açısına sahip olmayı gerektirir.

Güçlü bir ekonomi ve kaynak akışında süreklilik, sportif hedeflere ulaşılmasında en önemli unsur haline gelmektedir. Bu yapının sürdürülebilir olması için, bütçe disiplini içinde

bütçe denklliğini sağlayacak ve nakit akışını verimli olarak yönetecek kurumsal yönü güçlü olabilecek bir **ekonomi/finans** gibi birimin yapısını yönetmesi gerekir.

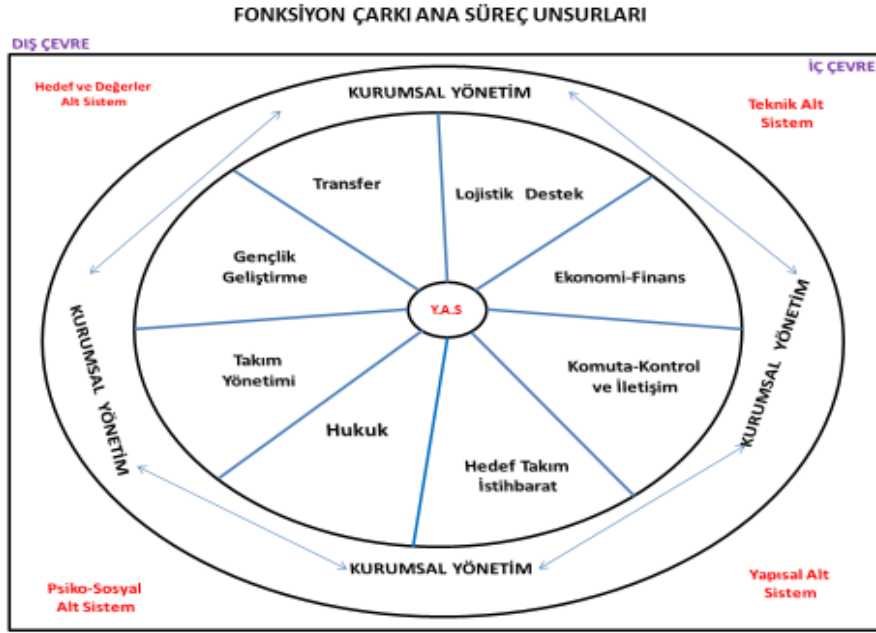
Kulübün fonksiyonel olarak işleyen bir sisteme dönüşmesi için bütün paydaşları olan genel kurul üyeleri, taraftarlar, sporcular, kulüp çalışanları ve tedarikçilerin haklarının tanınması ve profesyonellere görev verilmesi, kişilerden bağımsız bir yapıda kurum kimliğinin öne çıkarılması **kurumsal yönetimin** geliştirilmesine katkı sağlayacaktır.

Kulüpteki bütün idari faaliyetlerin lojistik adı altında birleştirilmesi ve bir düzen içinde yürütülmesi için **Lojistik birim** adı altında bir yapının oluşturulması faaliyetlerin düzenli olarak akışına imkan verecektir.

Yukarıda ifade edilen ana tema konuları dikkate alındığında, Futbolu kapsayan söz konusu alanların bir diğerini tamamlayacak şekilde ana süreç unsurları olarak aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir :

- Rakip Takım İstihbaratı,
- Takım Yönetimi (Antrenman ve Performans Yönetimi ile Maç Yönetimi),
- Gençlik Geliştirme,
- Futbolcu izleme (Scout) ve Futbolcu Transferi,
- Lojistik Destek
- Ekonomi
- Halk ile ilişkiler ve kurumsal İletişim,

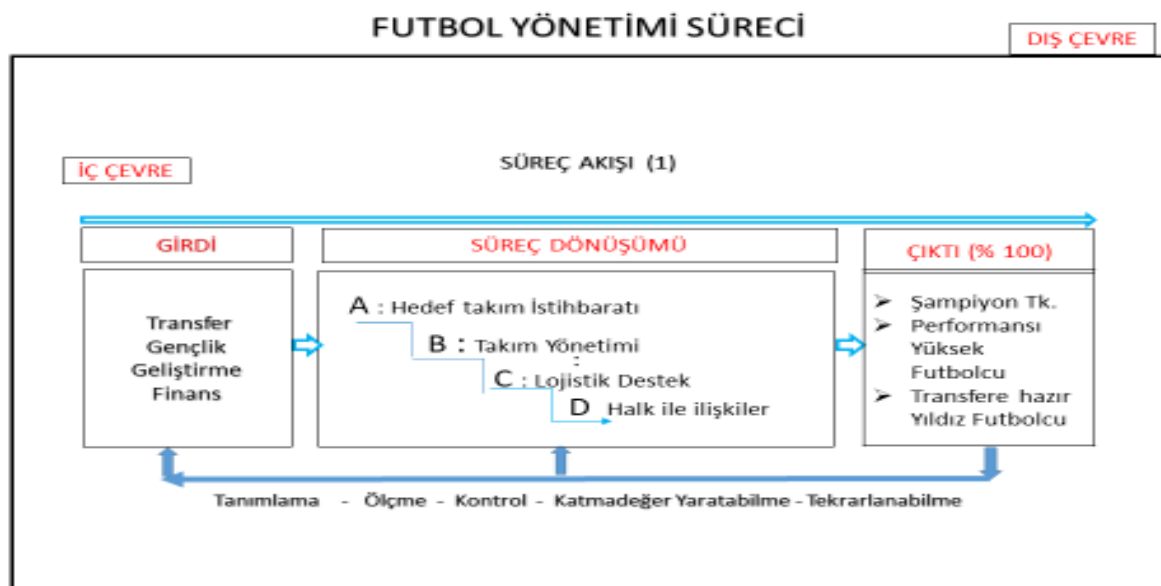
Söz konusu ana süreç unsurları, futbolun temel bileşenlerini bir araya getiren ve bunu canlı bir organizma gibi düşünen bir yapıya benzetmenin bir uygulaması olarak görülmelidir. **Şekil-1'** de gösterilen fonksiyon alanları, birbirleriyle yatay ekseninde iletişim halinde olarak yönetilerek istenen amacı gerçekleştirmeye uygun bir ortam yaratmış olacaktır.



Şekil-1 : Fonksiyon Çarkı ana Süreç Unsurları

Bütün ana süreçler, **şekil-2’de** görüldüğü gibi sistem yaklaşımına uygun olarak düzenlediğinde ise ; girdiyi oluşturan *Transfer-Gençlik Geliştirme- Ekonomi-Finans* konuları, süreç dönüşümü içinde *Hedef Takım İstihbaratı-Takım Yönetimi-Lojistik Destek-Halk ile İlişkiler ve İletişim* ile *Kurumsal Yönetim* konularının katma değer oluşturmaya katkı sağlayarak istenilen çıktıya ulaşılması mümkün olabilecektir.

Söz konusu sürece yönelik akış çizelgesi **şekil-2’** dedir.



Şekil-2 : Futbol Yönetimi Süreci

Sonuç

Spor kulüplerinde sportif başarının sürekliliğini sağlayacak modern yönetim yaklaşımlarından biri olan *süreç yönetimi ile sistem yaklaşımına* uygun bir modelde örgüt yapısı oluşturmanın yürütülen faaliyetlerin sürekliliğine katkısı büyük olacaktır.

Oluşturulan Futbol Yönetimi ana süreçleriyle, futbolu kavrayan bütün birimler yatay sistemde işleyen bir yapıya dönüşmüş olacak, bu yapının oluşturduğu bilgi havuzu ile doğru kararlar alınabilmesine imkan sağlayacak, teknoloji ve dış çevrede meydana gelebilecek değişimlere kendini hazırlayabilecek, yatay ve dikey iletişim imkanlarını kullanarak, standart hale getirebilen mal ve hizmet ile kurum içi sorunları ve süreç yönetimindeki sorunları çözebilecek yapıya ulaşabilecektir.

Kaynakça

- Aleshina, I.**(1997). Public Relations for Managers and Marketers, Gnome Press Publisher, Moscow.
- Atak, M.**(2013). Örgüt yapılarının evrimi ve Bilgi çağı örgütlerinde Organizasyon Tasarımı, Bilgi çağında yönetim, Paradigma Akademi, İzmir
- Basım N. Argan M.**(2009). Spor Yönetimi, Detay Yayıncılık, Yayın No: 314, Ankara.; 1-5
- Berkowitz C, Hartley K, Rudelius A.** (2000). Integrated marketing communications and directmarketing, In Berkowitz, C., Hartley, K. & Rudelius, A. (4th edn) Marketing, Canada McGraw-Hill Ryerson.;481-505. :
- Çetin,C.,Akın, B. ve Erol,V.** (2001).Toplam Kalite Yönetimi ve Güvence sistemleri (ISO9000:2000 Revizyonu), Beta Yayıncılık, İstanbul
- Çetinkaya, A.Ş ve Şimsek, M.Ş.** (2008). Bilişim Teknolojilerinin İşletme Performansına Etkileri, IV. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi:3-22, 23-27 Nisan 2008, Belek, Antalya, ISBN: 978-975-96260-3-7
- Doğan, Ö.** (2013). Süreç Tasarımı ve Süreçlerle Yönetim, Paradigma Akademi, İzmir
- Donellon, A.**(1998), Takım Dili, Sistem Yayıncılık, İstanbul, s.20
- Efil İ.**(1998). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Alfa Yayıncılık, 5.Baskı, s.3-16, Bursa
- Ewalt, D.M.** (2002). Prescription for Critical Processes, Information week, Issue :886
- İlter, A., Gönül, B.**(1994). İşletme Yönetimi, Beta yayınları, İstanbul

Johansson, P. ve Olhager J. (2004). Industrial Service Profiling: Matching Service Offerings and Processes, *International Journal of Production Economics*, Vol. 89, No. 3, 309-320.

Koçel, T. (2003). İşletme Yöneticiliği, Beta Yayıncılık, 9 ncu baskı, İstanbul,

Marrinan, J. (1968). Marketing Characteristics of Industrial Goods and Buyers, A. Wilson (Der.), *The Marketing of Industrial Products*, s.10-23, UK: Hutchinson & Co. Ltd. Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, 2013, Cilt: 6, Sayı: 2, s.259-274 261

Onal G. (1995). Temel İşletmecilik Bilgisi, s.142, İstanbul

Prindle, R. (2011). A Public Relations Role in Brand Massaging, *International Journal of Business and Social Science*, 2 (18), 32-36.

Peltekoğlu, B. F. (2001). Halkla İlişkiler Nedir, Beta Yayınları, İstanbul.

Plunkett, W.R., Attner, R.F. (1992). Introduction to Management PWS-Kent Publishing Company, Thomson/South-Western

Ramazanoğlu, F. (2014). Sporda Sosyal Alanlar. s 13,21,58, Ankara

Robbins, Stephen P. ve Judge, Timothy A. (1993). Organizational Behavior, çeviri editörü : İnci Erdem, 14. Baskıdan Çeviri, 2012, Maasie, 1987, Bransel, 1993

Samur, S. (2013). Kurumsal Futbol Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara

Samur, S. (2018). Bilgi Çağında Spor Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara

Stoner, J. (1992). Management, Printice-Hall, New Jersey.

Toktamışoğlu, M. (2001). Kot Pantolonlu Yönetici, MediaCat Yayınları, s.195, Ankara,

Talimciler A. (2008). Futbol değil İş, İletişim Dergisi, İletişim kuram ve araştırma dergisi Sayı Kış-Bahar 2008, s.89-114

Yavaş, Ö. (2005). Sporun Ekonomi içindeki yeri ve spor pazarlama, Yüksek Lisan Tezi, Edirne Trakya Üniversitesi,

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri, Ankara: Seçkin Yayınları

Webster, F.E. Jr. ve Wind Y.P. (1972). Organizational Buying Behavior, New Jersey : Prentice Hall

[www.http://tr.matchstudy.com](http://tr.matchstudy.com)

www.fcbarcelona.com

www.uefa.com

www.fcbayern.com

www.london.edu,

www.cmoec.com,

www.telegraph.co.uk,

www.hbr.org