





ISSN: 2636-848X

**Türk Spor Bilimleri  
Dergisi**  
*Türk Spor Bil Derg*

Cilt 2, Sayı 1  
Mart 2019, 39-46

**The Journal of Turkish  
Sport Sciences**  
*J Turk Sport Sci*

Volume 2, Issue 1  
March 2019, 39-46

 **Gülşen TOSUN-TUNÇ**<sup>1</sup>  
 **Ali SEVİLMİŞ**<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Aksaray Üniversitesi  
Spor Bilimleri Fakültesi

<sup>2</sup> Karamanoğlu Mehmet Bey  
Üniversitesi  
Beden Eğitimi ve Spor  
Yüksekokulu

Sorumlu Yazar: G. Tosun-Tunç  
e-mail: gulsentun@aksaray.edu.tr

Geliş Tarihi: 12.10.2018  
Kabul Tarihi: 16.03.2019

**DERLEME  
REVIEW**

## Sporda İnovasyon: Bir Derleme Çalışması

### Özet

Spor, günümüzde yaşamın birçok yönüyle yakından ilgili, pek çok işlev ve işlerliğe sahip alanlardan birini temsil ederken, artık endüstriyel bir ürün haline gelmeye başlamıştır. Sporda inovasyon ise her seferinde büyüyen ve hayret uyandıran bir konudur. Spor izleyicisi, katılımcısı veya sporcular tarafından sporda inovasyonun kökeni nadiren merak edilse de sporda inovasyon spor örgütleri, işletmeleri, büyük organizasyon düzenleyicileri, hatta düzenlediği organizasyonda büyük etki uyandırabilecek adama devletler için büyük bir öneme sahiptir. Bunun yanında sporda inovasyon genel olarak yeni bir yönetim, süreç, organizasyon, pazarlama bakış açısının uygulanması veya yeni bir spor ürününün ortaya konmasıdır. Sporda inovasyon spor örgütleri açısından organizasyonu kolaylaştıran bir araç, spor işletmeleri açısından kazanç, büyük organizasyon düzenleyen ülkeler açısından da itibar kazandıran bir olgudur. Uluslararası literatür incelendiğinde büyük spor organizasyonlarında inovasyon uygulaması olarak görülebilecek birçok yenilik organizasyon işleyişine dahil edilmiştir. Bu nedenle bu çalışmada spor inovasyonu ve örneklerini daha belirgin kılabilmek için farklı bir bakış açısı oluşturulmaya çalışılarak sporda inovasyon olarak sınıflandırılabilir türünsel, süreçsel, hizmetsel, organizasyonel ve pazarlama odaklı inovasyonlar spor ile ilişkilendirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Spor, inovasyon, sporda inovasyon çeşitleri

## Innovation in Sports: A Compilation Study

### Abstract

Today sport represents one of the areas which is closely related with many aspects of life and has a number of functions and operabilities. However, it has begun to be an industrial product recently. Innovation in sport, on the other hand, is a subject glamourizing and arousing astonishment every single time. Even though sport audience, participants or sportsmen seldomly wonder the origin of innovation in sport; innovation in sport has a great importance for states in terms of influencing the sport organizations, businesses, large organizers and even organizations being arranged. In addition, innovation in sport is generally considered an act of applying a new viewpoint of management, process, organization and marketing or presenting a new sport product. Innovation in sport is a means of easing the organization for sport organizations, an acquisition for sport businesses and a phenomenon bringing a prestige for countries arranging big organizations. Examining the international literature; many innovations which could be considered innovation applications in large sport organizations have been included in the organization operation. Thus, this study associated production, process, service, organization and marketing oriented innovations that could be classified as innovations in sport with sport by trying to create a different viewpoint in order to make sport innovation and examples more distinctive.

**Keyword:** Sports, innovation, types of innovation in sport

**Atf için;** Tosun-Tunç, G. ve Sevilmiş, A. (2019) Sporda inovasyon: Bir derleme çalışması. *Türk Spor Bilimleri Dergisi*, 2(1), 39-46.

Bu çalışma, 19-20 Mart 2016 tarihleri arasında gerçekleştirilen Uluslararası Yönetim Araştırmaları Kongresi'nde sözel bildiri olarak sunulmuştur.

## GİRİŞ

İnovasyon ile ilgili farklı tanımlara bakıldığında genel olarak birbirine uygun bir tanımın veya anlayışın bulunmaması (Reichert, 1994) inovasyonun farklı amaçları temel almasından kaynaklanmaktadır (Philipp, 2008). Alan yazın incelendiğinde birçok inovasyon tanımı ve anlayışı mevcuttur. Bu tanımların çoğu inovasyonu “elde bulunana farklılaştırma”, “yenilik” gibi terimler ile ele almaktadır (Hauschildt, 1993).

Bu bağlamda inovasyon “yeni”, “yenilik” kelimeleri ile ifade edilen, aynı zamanda az veya çok yeniliği içeren şartlarda, süreçlerde kurumların işleyişine farklılıklar getiren şekillenmeler olarak tanımlanmaktadır (Hauschildt, 2010). Literatürden elde edilen farklı tanımlardan bir kısmı, inovasyonu bir taraftan yeni yöntem, usul ve süreç ile açıklarken diğer taraftan ise ürün ve hizmetle ilgili olduğunu savunur (Ofner, 2015). Tüm bu ifadelerden de anlaşılacağı gibi inovasyon somut ya da somut olmayan yenilikleri bünyesinde barındıran bir olgu olarak açıklanabilir. İnovasyon tanımlarının ortak noktası; problemlerin çözümü için teknik, ekonomik, organizasyonel ve sosyal yeniliklerin uygulanması üzerinde durmaktadır (Pleschak ve Sabisch, 1996).

Peki sporu yeniliğe hangi şartlar zorlar? Günümüzde spor işletmeleri, organizasyonlara ev sahipliği yapan ülkeler, federasyonlar, spor hizmeti sunan şirketler veya devlet eliyle sporu yöneten kurumlar, geleneksel yönetim anlayışının yerine üretilen bilgiyi hızlı ve farklı sunabilecekleri bir yönetim anlayışına öncelik vermişlerdir. Bu bağlamda sporu yöneten tüm kurumlar, müşterilere ve organizasyon yapısına uygun bir teknoloji veya denenmemiş bir fikrin spor alanına uyarlanabileceği yenilikler geliştirmişler, ayrıca, geliştirilen yeniliklere farklı özellikler ekleyerek kullanmışlardır. Tüm bu değişimin temelinde Endüstri 4.0 ve inovasyon yatmaktadır (Heineman, 2001).

İnovasyon, örgütsel rekabet edebilirlik ve etkinlik açısından temel olarak önemli görülmektedir (McDonald, 2007). Bu bağlamda düşünüldüğünde büyük bir endüstriye sahip olan spor sektörü elde ettiği kârı arttırabilmek için inovasyona yıllık bütçesinden pay ayırmaktadır (Müller, 2008). Fakat sporda inovasyon sadece kâr amaçlı yapılmayan, organizasyon memnuniyeti, devlet imajı gibi unsurları bünyesinde barındıran bir olgudur.

Spor alan yazını incelendiğinde sporda inovasyon kavramı nadir çalışılmış ve farklı yaklaşımlarla üzerinde durulan bir kavramdır (Ofner, 2015). Ulusal alan yazın incelendiğinde Gündoğdu ve Sunay (2012) Türk spor yönetimindeki inovasyon uygulamalarını değerlendirmiştir. Devcioğlu ve Altıngül (2011) spor teknolojilerinde inovasyonu; Devcioğlu vd. (2011) inovasyon yönetimi kuramı, spor yönetimi uygulamalarını betimlemiştir. Tekin ve Karakuş (2018) gelenekselden akıllı üretime spor endüstrisi 4.0 adlı çalışmasında spor endüstrisinde 4.0 devrimi, bilgi, inovasyon konularını işlemiştir. Ayrıca Şimşek ve Devcioğlu (2018) spor endüstrisinde yeni teknolojilerin görünümü adlı çalışmasında; spor organizasyonlarında kullanılan teknolojiler, akıllı ve çevreci stadyumlar, paralimpik oyunlarında teknoloji gibi başlıklarda inovasyonun ve teknolojinin önemine değinmiştir. Sporda inovasyon farklı yönleriyle ele alınsa da spor alanında bir reform ve yenilenmeyi meydana getirmiştir (Tekin ve Karakuş 2018).

Bu reform sporu spor hizmetlerinin yürütülmesinde, organizasyonunda, pazarlanmasında yenilikleri kullanan bir yapıya kavuşmuştur. Geçmişe bakıldığında her büyük organizasyon bir öncekine göre çeşitli yenilikleri de bünyesinde barındırarak organize edilir ki bu da dördüncü endüstri devrimi (4.0) içerisinde bulunulmasından kaynaklanmaktadır. Bu devrim ilk kez 2006 yılında ABD’de gündeme gelmiş olup kullanılmakta olan adını 2011 yılında gerçekleşen Hannover Fuarında almıştır (Alçın, 2016). Bu çalışmada bu doğrultuda yapılan çalışmalar incelenerek sporda inovasyon örnekleri sınıflandırılmaya çalışılmış ve bu sınıflandırma çerçevesinde sporda inovasyon örnekleri derlenmeye çalışılmıştır.

İnovasyon farklı düzeylerde ortaya çıkmaktadır (Otero-Neira, Tapio Lindman ve Fernández, 2009). İnovasyonun hangi sınıflandırmalardan oluştuğuna yönelik tam bir birliktelik oluşmamıştır. Bu yüzden neyin inovasyon olup neyin olmadığı subjektif olarak tanımlanmıştır (Ofner, 2015).

Bu araştırmada amaç, ulusal ve uluslararası alanda spor disiplininde geliştirilen inovasyonları ürün, süreç, organizasyon, hizmet ve pazarlama odaklı derlemektir. Bir derleme çalışması olan bu araştırmayla spor alanında inovasyonla araştırmacılara bir kaynakça sunmak hedeflenmiştir. Sporda inovasyon farklı gruptandırılrsa da alan yazında genel olarak sporda inovasyon ve örnekleri aşağıdaki gibi sunulabilir.

### **Ürün İnovasyonu**

Spor sektöründe tüm spor dalları aynı hızda gelişmemektedir. Çünkü spor branşlarında ihtiyaç duyulan araç ve gereçler farklıdır; raket, kayak, top, sırtık, özel ayakkabı gibi (Insee, 1989; Irlinger, Louveau ve Metoudi, 1988; Pouquet, 1994). Tüketici seçimleri ve eğilimleri çok hızlı gelişmekte, bu da ürünlerin ömrünü kısaltmaktadır (Desbordes, 1997). Dolayısıyla bazı araştırmacıların (Cohendet, Ledoux ve Zuscovitch, 1987) düşündüğü gibi sporda yenilik yapmak mantığıyla hareket ederek (Clark, 1991) büyük işletmelerden ithal edilen teknolojiler ile spor ürünleri geliştirilmektedir. Spor ürünü teknolojik olarak karmaşıktır çünkü çeşitli tamamlayıcı beceriler; kimya, mekanik, tekstil, metalurjik gibi gerektirmektedir (Thaller, 1986).

Günümüzde yapılan, olimpiyat oyunları, dünya şampiyonaları, Avrupa şampiyonaları, ligler ve spor etkinlikleri aslında teknoloji yarışmalarıdır (Erişim 4). Her yeni organizasyon farklı yenilikleri barındırır. Yapay zekâlı yazılımla oluşturulmuş akıllı sistemlerin, verileri anlamak ve başka sistemlere aktarmak gibi işlevleri bulunmaktadır (Banger, 2017). Sporda ürün inovasyonu farklı bir ürünün ortaya konulması veya olmayan bir ürünün geliştirilmesi olarak değerlendirilir. Sporda ürün inovasyonunda amaç aktif ve pasif katılımcıya fayda sağlamaktır (Schlepper, 2014). Farklı bir ifade ile sporda ürün inovasyonunun amacı genel olarak seyir zevkini arttırmak, organizasyon yönetiminde koordinasyon ve denetimi veya hakemlerin daha doğru karar verebilmelerini sağlayabilecek ürünleri içermektir (Müller, 2008). Bir spor organizasyonunun düzenlenme sürecini kolaylaştıracak yeni bir ürünün ortaya konulması veya var olan bir ürünün daha iyi hale getirilip pazara sunulması ürün inovasyonu olarak değerlendirilebilir. Son yıllarda sporda ortaya konulan ürün inovasyonlarını örneklerle ele almak uygun olacaktır.

2016 Rio Olimpiyat Oyunlarında 4000'den fazla noktada geçerli olan NFC (Yakın Alan İletişimi) teknolojisi ile çeşitli sektörlerde ödeme yapabilmeyi sağlayan su geçirmez kauçuktan yapılan bileklikler kullanılmıştır. Golf müsabakaları için geliştirilmiş gösterge deneyimi, radarlı ölçüm sistem skorboardları, okçuluk müsabakalarında ok hedefi vurduğu andan sadece bir saniye sonra alınan puan ekrandan görülebilir bir hale getirilen yeni ürün inovasyonu örnekleri 2016 Rio Olimpiyat Oyunlarında ilk kez kullanılmıştır (Erişim 6).

2012 Londra Olimpiyat Oyunlarında, basınca duyarlı çıkış takozları kullanılmıştır. Bu inovasyon, sporcunun hareketini ölçme özelliği yerine takoza uyguladığı basıncı ölçerek yarışmayı başlatan tabanca ateşlendikten sonra saniyenin onda birine denk gelen bir zaman diliminde çıkış yapılmasına olanak sunmaktadır ve tabanca ateşlenmeden çıkış yapan sporcunun hatalı çıkış yaptığı uyarısı hakeme anında bildirilmektedir. Bu yeni inovasyon kısa mesafe koşullarda yeni rekorların önünü açabileceği gibi organizasyonların yürütülmesinde de büyük kolaylık sağlamaktadır.

Aynı olimpiyat oyunlarında ilk kez kullanılan diğer bir yenilik çift lensli kameralar (Twinscam)'dır. Çift lensli kamera teknolojisi sualtı kameraları ile havuz dışındaki kameraların görüntüleri arasındaki farklılıkları ortadan kaldırmış ve sporcuların görüntülerinin gerçeğe yakın izlenebilmesini sağlamıştır (Erişim 11).

2012 Londra Olimpiyat Oyunlarındaki inovasyonlardan olan sensörlü çorap ve kıyafetler ile taekwondocuların aldıkları darbeler sensörler aracılığı ile kaydedilerek hakemlerin yanlış karar vermesinin önüne geçilmeye çalışılmıştır. Bu teknoloji aslında hakemlerin kararlarının doğrulanması için kullanılmıştır. Hakemlere sistemin ürettiği veriler ışığında video görüntülerinin yardımı ile verdikleri kararları hızlıca gözden geçirebilmeleri imkânını sağlamıştır (Erişim 8).

Ürün inovasyonunun kullanıldığı spor alanlarından bir tanesi de yüzmedir. Üretilen inovasyonel mayolar ile su içerisinde yüzerken, suyu geri ittiğinde hidrodinamik pozisyonunu koruyabilme ve kaslara gelen oksijen

akışını dengeleme özelliğine sahip mayolar ilk kez 2008 Pekin Olimpiyat Oyunlarında kullanılmıştır. Bu mayolar sayesinde yüzme branşında birçok rekor kırılmıştır (Erişim 12). Nano teknolojisinin kullanıldığı alan kapsamında akıllı tekstil ürünlerinden olan leke tutmayan kumaşlar, anti bakteriyel giysiler üretilmektedir (Gupta, 2011).

Spor alanında ürün inovasyonu sadece olimpiyatlarla sınırlı kalmayıp aynı zamanda diğer büyük organizasyonlarda da kullanılmaktadır. Örneğin, Uzun zamandan beri kullanılıp kullanılmaması tartışma konusu olan, Euro 2016'da ilk kez kullanılan fakat daha öncesinde tenis ve basketbolda kullanılan ve gol çizgisi teknolojisi olarak da adlandırılan bu teknolojik inovasyon ile topun çizgiyi geçip geçmediğinin kolay bir şekilde anlaşılması ve tüm maçların daha objektif değerlendirilebilmesi sağlanmıştır (Erişim 3).

Ayrıca son yıllarda büyük bir pazara sahip olan fitness ve diğer spor branşlarında da ürün inovasyonunun örneklerini görmek mümkündür. Örneğin 2009 yılında Berlin'de bir fitness merkezinde elektrik üreten koşu bantları kullanılmıştır. Bu koşu bantlarını kullanarak yapılan bir saatlik antrenman sonrasında, bir ampulde sekiz saat kullanılacak enerji üretilmektedir (Berliner, 2009).

Yukarıda örneklendirilmiş olan ürün inovasyonlarının yanında, futbolcuların duracağı yeri ve mesafeyi belirtmek amacıyla hakemin çizeceği çizgi için sonradan kaybolan sprey gibi malzemelerden, günlük yaşamımıza katkı sağlayan akıllı gözlüklere, kalori tüketimini, kat edilen mesafeyi ve nabızı hesaplayabilen akıllı saatler (Eldem, 2017) ve çipli akıllı ayakkabılardan zincirsiz ve katlanabilir bisikletlere (Erişim 7) varıncaya dek sporda ürün inovasyonu olarak spor yapan, yaptıran ve organize eden kişi veya kurumlar tarafından kullanılmaktadır.

Ortaya konulan her yenilik, yeni bir materyalin tanıtılmasına odaklanmış olup bununla ilgili yeni bir üretim süreci başlatmıştır (Desbordes, 1998a). Üretilen araç ve gereçler ise işletmeler için maksimum düzeyde ticari imkân sağlamaktadır (Desbordes, 1998b). 2018 Dünya kupasının bir inovasyonu olan video yardım hakem sistemi (VAR) sporda ürün inovasyonunun son örneklerinden birisi olmuştur. Bu uygulama ile maçın skorunu etkileyebilecek tartışmalı durumlarda hakemler pozisyonu tekrar izleyerek kararları değiştirme şansına sahip olmuştur (Erişim 1). 2018 Dünya Kupası'ndaki yeniliklerden birisi de EPTS (Electronic Performance and Tracking Systems)'dir. Bu teknoloji sayesinde teknik direktörler maç esnasında oyuncu istatistiklerine ve maç görüntülerine anında erişim sağlayabilme imkanına sahip olmuşlardır (Erişim 5).

Her yeni inovasyon, yöneticiler açısından organizasyon yönetimini kolaylaştırdığı gibi sporcular açısından da yeni rekorlar kırmalarını sağladığı söylenebilir. Sonraki yıllarda giysi konusundaki inovasyonların mikroskobik sensörler ve kablosuz ağlar aracılığıyla sporcuların nabız, vücut sıcaklığı, hidrasyon ve daha pek çok değerini kaydedip anında iletebilecek giysiler olarak karşımıza gelebileceği düşünülmektedir (Erişim 12).

Sonuç olarak gelecekteki organizasyonlarda da ürünsel inovasyonların devam edeceği ve hangi inovasyonun hangi yeniliği veya hangi yeni rekorları getireceği merak konusudur.

### **Süreç İnovasyonu**

İşletmelerin rekabeti teknolojik, zamansal ve pazarsal değişimlerin etkisiyle şekillenir. Bazen spor işletmelerinde yapılan ürün inovasyonu bile kısa süreli avantaj sağlamakta olsa bile rekabet avantajını sürdürebilmek için spor ürünü ve hizmetlerin üretim faaliyetlerindeki iyileştirme süreçlerinin sıkı takibine bağlıdır (Zollenkop, 2006). Süreç inovasyonu organizasyon içerisinde olduğu için ürün inovasyonuna göre kolay kontrol edilebilen ve direk uygulanabilen bir özelliği sahiptir. Süreç inovasyonunda asıl amaç sürecin etkisini arttırmaktır (Hauschildt, 2010). Süreç inovasyonunda hizmet üretiminin ve performansının optimize edilmesi söz konusudur. Süreç inovasyonu, ürün inovasyonu yardımıyla zamandan ve maliyetten kâr edilmesine olanak sağlar. Aynı zamanda süreç inovasyonu hedeflerin hızlı, etkili bir yapıda gerçekleşmesini sağlar (Ofner, 2015).

Spor hizmetlerinde süreç inovasyonu olarak değerlendirilebilen birçok uygulama vardır, bunlardan bazıları E-imza, Paso Lig ve performans geliştirme yazılımlarıdır. E-İmza, elektronik ortamda kullanılan ve yasal olan kimlik doğrulama sistemidir (Erişim 9). Bu süreç inovasyonu ile spor organizasyonları veya sporla ilişkili tüm yazışmalar daha kısa sürede bilginin üçüncü bir kişinin eline geçmeden, içeriğinde herhangi bir değişiklik olmadan daha hızlı iletilmesine olanak sağlanmıştır.

Paso Lig ise Türkiye'de süper lig maçlarına girebilmek için kullanılan elektronik karttır. Bu kart sporda şiddet ve düzensizliğin önlenmesi için uygulanan bir sistemdir. Bir inovasyon olarak görülen bu sistem kredi kartı olarak kullanılabilme, alınan biletin farklı bir kart sahibine kolayca transfer edilebilmesi gibi çeşitli özellikleri bünyesinde barındırır (tr.wikipedia.org). Bu bağlamda süreç inovasyonları organizasyon yönetimini kolaylaştırdığı gibi maliyetleri düşürmekte ve hizmetlerin daha hızlı bir şekilde yerine getirilmesine de aracılık etmektedir.

Performans geliştirme yazılımı gibi yeni teknolojiler profesyonel sporcuların performanslarını geliştirmelerini sağlamaktadır. Bu tür bir yazılım, antrenörlere ve profesyonel sporculara stilleri veya teknikleri konusunda geri bildirimde bulunmalarını sağlayarak performanslarındaki hataları düzeltmelerine yardımcı olmaktadır (Beleckiene vd., 2008).

### **Organizasyonel İnovasyon**

Son yıllarda düzenlenen tüm organizasyonlarda özellikle büyük organizasyonların yönetilmesinde büyük değişimler olmuştur. Organizasyonun verimliliğini arttırmak için ortaya konulan yenilikler organizasyonel inovasyon olarak değerlendirilebilir. Dolayısıyla organizasyonel inovasyon diğer inovasyon türlerinden bağımsız düşünülmemelidir. Odak noktası ise organizasyon hizmetleri alanındaki yenilikler üzerinde durması ve organizasyona fayda sağlamasıdır (Zapf, 1994).

Gönüllü çalışanlar sporda organizasyonel inovasyon örneği olarak verilebilir. Bu tür inovasyonel düşünceler spor örgütleri için maliyetleri düşürebilen bir etkiye sahiptir. Örneğin Alman olimpiyat komitesi verilerine göre 2012 Londra olimpiyat oyunlarında 70.000 gönüllü çalışan hazır bulunmuştur. 2010 Kanada'da yapılan Kış olimpiyatları için internet üzerinden 300.000 başvuru olmuştur (Erişim 2).

Bulut tabanlı portaller ilk kez 2016 Rio Olimpiyat Oyunlarında sahne arkasındaki organizasyon yönetimi ve gönüllü aktivitelerde kullanılmıştır (Erişim 6). Futbol, tenis, beyzbol, kriket gibi branşlarda topun izlediği yolu takip etmek için Hawk-Eye teknolojisi geliştirilerek kullanılmaktadır (İçten ve Bal, 2017). Sonuç olarak organizasyonel inovasyon spor içinde de kullanılan bir kavram olarak sınıflanabilir ve örnekleri çoğaltılabilir.

### **Hizmet İnovasyonu**

Hizmet sürekli insanla olan etkileşimle şekillenmektedir (Ofner, 2015). Yukarıda görüldüğü gibi spor inovasyonu, ürünlerde ve süreçlerde birçok bilgi ve bulguyu içerdiği gibi hizmet alanında da birçok bilgiyi içermektedir. Hizmet inovasyonu süreci, süreç inovasyonundan ve ürün inovasyonundan ayrı düşünülemez (Ofner, 2015).

Yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş bir hizmet yaklaşımı, hizmetin sunum ve dağıtım sistemindeki yenilik ve farklılık, hizmetin sunulmasında yeni teknolojilerin kullanılması hizmet inovasyonudur (Elçi, 2009). Dünyada gelişen teknoloji sporu şekil olarak geliştirerek ve yenileyerek (Devicioğlu ve Altungül, 2011) hizmet sektöründe de değişim ve dönüşüme neden olmaktadır.

Bu değişimlerden bir tanesi NBA'da yaşanmıştır. NBA'da sporcu seçimlerinde kullanılan Draft sisteminin getirilmesi sporda hizmet inovasyon örneği olarak verilebilir. Draft sistemi NBA'da bulunan takımların belli kurallar dâhilinde oyuncu seçme sistemi olup NBA'da oynayabilecek yetenekteki sporcuları daha erken tespit ederek NBA'ya kazandırmayı amaçlamaktadır. Sporda hizmet inovasyonu sayılabilecek uygulama ile NBA'ya birçok oyuncu kazandırılmıştır. Hatta bu oyuncular Amerikanın milli takımının en popüler oyuncularından olmuştur (Erişim 10).

## Pazarlama İnovasyonu

Spor mal ve hizmetlerini pazarlayabilmek için; farklı pazarlama yöntemlerinin geliştirilmesi ürün konumlandırma ve tutundurmada, ürün promosyonu veya fiyatlamada önemli değişimleri içeren veya spora yönelik yeni pazarlama yöntemlerinin uygulanması ve alışılmışın dışına çıkılmasıdır (Oslo Manual, 2005). Sporda pazarlama inovasyonu açık çevrede pazarlama faaliyetlerini içerir. Kracht (2015) spor pazarlamasında klasik iletişim araçlarını halkla ilişkiler, promosyon, reklam olarak görürken inovasyonel iletişim araçlarını web ve sosyal medya, mobil iletişim, etkinlik pazarlama gibi araçlar olarak görmüştür. Buradan hareketle sporda pazarlama inovasyonunun daha çok internet odaklı değerlendirilebileceği söylenebilir.

Buna örnek olarak, 2001'den beri Adidas'ın internet sitesinde yer alan bir program aracılığıyla müşterilerine ürün satın alma esnasında tasarım sürecine katılma fırsatı sunması verilebilir (Drossou ve Krempf, 2006). Göz takibi (eye tracking) analizleri ile spor pazarlanmasında spor tüketicilerinin davranışlarına yönelik araştırmalar yapılarak buna göre pazarlama yönteminin belirlenmesi (Schröer, 2016) pazarlama inovasyonu olarak değerlendirilebilir.

Pazarlama yöntemlerinde ortaya çıkan inovasyonlardan bir tanesi de güncel sorunlar hakkında farkındalık yaratmaktır. Bu amaçla, Real Madrid futbol takımı 2016 yılında okyanusların daha temiz olmasına dikkat çekmek için geri dönüştürülebilir plastikten üretilen bir forma giymiştir (Smith, 2016).

Pazarlama inovasyonu ortam (ambient) pazarlaması ile de karşımıza çıkmaktadır ve otobüs duraklarının kale şeklinde tasarlanması gibi açık çevrede pazarlama faaliyetlerini içermektedir. Yüce, Katırcı ve Gökçe (2017), günümüzde sportif bir ürünün ya da hizmetin, dijital dünyada web tabanlı uygulamalar ve sosyal medya aracılığıyla daha geniş kitlelere ulaşarak pazarlanabileceğinden söz etmiştir. Pazarlama inovasyonuna birçok örnek verilebilir. Burada asıl amaç müşterinin ve ürünü sunan kişinin maksimum fayda elde edebilmesi için yaratıcı bir fikri pazarlama amacıyla kullanabilmesidir.

## TARTIŞMA ve SONUÇ

Sonuç olarak spor endüstrisine yapılan harcama günümüzde birçok endüstri çeşidine yapılan harcamadan oldukça fazladır (Tekin & Karakuş, 2018). Sporda inovasyonun, problemlere eskisinden daha iyi çözüm üreten bir yapıya sahip olduğu söylenebilir. Bu yüzden düzenlenen her organizasyon için inovasyon önem arz etmektedir (Zapf, 1994).

Sporda inovasyon farklı düzeylerde ortaya çıksa da, farklı inovasyon çeşitleri spor organizasyonlarının, işletmesinin, pazarlamasının farklı yönlerini etkileyebilmektedir. Spor örgütlerinin; ürsel, hizmetsel, süreçsel, organizasyonel ve pazarlama kanalları gibi çeşitli alanlarda, spor pazarında egemen olabilmek, organizasyon işleyişini kolaylaştırmak hizmetleri kolay kılabilmek için çeşitli inovasyonlar gerçekleştirebilmeleri ve bu inovasyonları sürdürebilmeleri önemlidir. İnovasyon günümüz spor örgütlerinin etkili bir şekilde yönetilebilmesi için değer verilmesi gereken bir olgudur. Sporun içerisinde yer alan her paydaş kişi veya grup, seyirciler, hakemler, yöneticiler tarafından organizasyonlarda inovasyon olarak nitelendirilebilecek yenilikler kullanılmaktadır.

İlgili alan yazında pek fazla yer almayan sporda inovasyon konusunun, spor işletmelerine, teşkilatlarına, organizasyonlarına sağlayabileceği katkıların daha net ortaya konulması amacıyla araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

## KAYNAKLAR

- Alçın, S. (2016). Endüstri 4.0 ve insan kaynakları. *Popüler Yönetim Dergisi*, 63(1), 47.
- Banger, G. (2017). *Endüstri 4.0 Ekstra*. Ankara: Dorlion Yayınları.
- Beleckiene, G., Murphy, C., Dienys, V., Kaminskiene, B., Motiekaitiene, V... (2008). *Study of Sports Sector*, Research report on skill needs, Methodological Centre for Vocational Education and Training, Vilnius, Lithuania.
- Berliner, M. (2009). Strampeln für das klima. *Dienstag*, 22, Dezember.

- Clark, K.B., Fujimoto T. (1991). *Product Development Performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Cohendet, P., Ledoux, M.J. & Zuscovitch, E. (1987). Les matériaux nouveaux. *Economica*, Paris.
- Desbordes, M. (1997). "Le ski parabolique, ultime barrage contre la déferlante surf. L'évolution du ski: progrès technique ou conservatisme?". *Le Monde*, 28/29 Décembre.
- Desbordes, M. (1998a), *La diffusion des matériaux dans l'industrie du sport*. Thèse de Sciences de Gestion, Université Louis Pasteur, Strasbourg I, sous la direction du Pr Gilles Lambert, (en cours).
- Desbordes, M. (1998b). Le Management De L'innovation Dans L'industrie Du Sport Variations autour du cas Salomon. *Annales des Mines*.
- Devecioğlu, S. ve Altungül, O. (2011). Spor teknolojilerinde inovasyon. *Varol A, Varol Y, Çelik V, editörler. LATS*, 11, 16-18.
- Devecioğlu, S. Yıldırım, E. Altungül, O. (2011). Spor yönetiminde inovasyon yaklaşımı. *Verimlilik Dergisi* (1), 97-112.
- Drossou, O. ve Krempf S. (Hg.) (2006) *Open Innovation. Freier Austausch von Wissen als soziales, politisches und wirtschaftliches Erfolgsmodell*. Hannover: Heise-dpunkt (Reihe Telepolis).
- Echo der Zeit. (2006). *Schweizer Radio DRS I*, 17. Juli 2006.
- Elçi, Ş. (2009). *İnovasyon Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*. 13. bs. Technopolis Group: s. 3-12.
- Eldem, M.O. (2017). *Endüstri 4.0*. TMMOB EMO Ankara Şubesi Haber Bülteni, 3, 10-16.
- Erişim 1. <https://www.bbc.com/turkce/spor-45038263>. Video Yardımcı Hakem (VAR) Sistemi nedir: Uygulama Türkiye'de de başlıyor. (Erişim:13.03.2019)
- Erişim 2. [http://www.dosb.de/de/olympia/olympischespiele/sommerspiele/london2012/news/detail/news/volunteers\\_die\\_guten\\_geister\\_der\\_spiele](http://www.dosb.de/de/olympia/olympischespiele/sommerspiele/london2012/news/detail/news/volunteers_die_guten_geister_der_spiele). (Erişim Tarihi: 07.03.2019)
- Erişim 3. <https://www.haberturk.com/ekonomi/teknoloji/haber/1253417-euro-2016da-6-yeni-teknoloji> Euro 2016'da 6 yeni teknoloji (Erişim:14.03.2019)
- Erişim 4. <http://www.ekospor.com/akilli-stadyumlar/> (Erişim Tarihi: 24.08.2018)
- Erişim 5. <https://www.donanimhaber.com/2018-Dunya-Kupasinda-kullanilan-yeni-teknolojiler-neler--100761> 2018 Dünya Kupası'nda kullanılan yeni teknolojiler neler? (Erişim: 14.03.2019).
- Erişim 6. <http://www.ideaport.org.tr/haberler/rio-olimpiyatlarinda-kullanilan-5-teknolojik-inovasyon> Rio olimpiyatlarında kullanılan beş teknolojik inovasyon (Erişim Tarihi: 14.03.2019)
- Erişim 7. <https://morfikirler.com/zincirsiz-ve-katlanabilir-ilk-bisiklet-jivr/> (Erişim Tarihi: 07.03.2019)
- Erişim 8. <http://www.teknokulis.com/dosyalar/digerdosyalar/2012/07/19/2012-londra-olimpiyatlarinda-5-yeni-teknoloji> Londra olimpiyatlarında beş yeni teknoloji (Erişim Tarihi: 02.02.2017)
- Erişim 9. [https://tr.wikipedia.org/wiki/Elektronik\\_imza](https://tr.wikipedia.org/wiki/Elektronik_imza) (Erişim Tarihi: 20.02.2017)
- Erişim 10. [https://tr.wikipedia.org/wiki/NBA\\_Se%C3%A7meleri](https://tr.wikipedia.org/wiki/NBA_Se%C3%A7meleri). (Erişim Tarihi: 20.02.2017)
- Erişim 11. <http://www.veteknoloji.net/haber/euro-2016-ya-sahin-gozu-teknolojisi-gelior-81270.html> Euro 2016'ya şahin gözü teknolojisi geliyor! (Erişim Tarihi: 14.03.2019)
- Erişim 12. <https://ine.do/tr/sporu-gelistiren-ve-donusturen-10-teknoloji/9ru/vertical>. (Erişim Tarihi: 20.29.2017)
- Gupta, D. (2011). Functional clothing-definition and classification. *Indian Journal of Fibre & Textile Research*. 36, 321-326.
- Gündoğdu, F. ve Sunay, H. (2012). İnovasyon ve Türk spor yönetiminde inovasyon uygulamaları. *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*. 61-66.
- Hauschildt, J. (1993). *Innovationsmanagement*. München: Vahlen.
- Hauschildt, J. (2010). *Innovationsmanagement*. 5. Aufl. München: Franz Vahlen GmbH.
- Heinemann, K. (2001). *Die Technologisierung des Sports*. Eine sozio-ökonomische Analyse. Schorndorf.
- INSEE. (1989). *Les pratiques de loisirs*. Enquête 1987/1988, collection INSEE Résultats, n° 1 CESP, Enquête Médias marchés.
- Irlinger P., Louveau C. & Metoudi M. (1988). *Les pratiques sportives des Français*, INSEP.
- İçten, T. ve Bal, G. (2017). Artırılmış gerçeklik üzerine son gelişmelerin ve uygulamaların incelenmesi. *Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi. Part C*. 2(5), 111-136.
- Kracht, F. (2015). *Event-Marketing zur Produkteinführung in der Sportindustrie*, Bachelorarbeit, Hochschule Mittweida.
- McDonald, R. (2007). An investigation of innovation in nonprofit organizations: The role of organizational mission. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 36, 256-281. doi : 10.1177/0899764006295996
- Müller, D. (2008). *Innovationen in der Sportindustrie* (Doctoral dissertation, Diss., Eidgenössische Technische Hochschule ETH Zürich, Nr. 17630, 2008).
- OECD - Oslo Manual (2005). *Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*. Paris.

- Ofner, T. (2015). Innovationsprozesse in Sportorganisationen - eine empirische Analyse im organisierten Sport“Magister der Naturwissenschaften, *Magisterarbeit*, Universität Wien.
- Otero-Neira, C., Tapio Lindman, M., & Fernández, M. J. (2009). Innovation and performance in SME furniture industries: An international comparative case study. *Marketing Intelligence & Planning*, 27(2), 216-232.
- Philipp, H. (2008). Open and closed innovation, *Springer Science, Business Media*, Gabler verlag
- Pleschak, F. & Sabisch, H. (1996). *Innovationsmanagement*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Pouquet, L. (1994). Le comportement des consommateurs d'articles de sport, *CREDOC*, Novembre.
- Reichert, L. (1994). *Evolution und Innovation*. Berlin.
- Schlepper, F. (2014). *Vermarktung von Sportveranstaltungen. Entwicklung eines Erfolgsmodells am Beispiel des Münster-Marathons*. Wiesbaden: Springer gabler verlag
- Schröer, C. (2016). Eye Tracking in der Sponsoring-Forschung. M. Dinkel, C. Schröer, P. Thalmeier, L. Brager & S. Ronft (Hrsg.), Eye Tracking in der Sport- und Veranstaltungsbranche: Themenheft der Sciamus - *Sport und Management*, (7) 7-16.
- Smith, M. (2016). *Real Madrid wear unusual recycled kits to promote cleaner oceans*. <http://www.dailymail.co.uk/sport/football/article-3974772/Real-Madrid-wear-unusual-recycled-kits-2-1-victory-Sporting-Gijon.html> adresin-den erişildi. (Erişim Tarihi: 08.03.2019).
- Şimşek, A. Devecioğlu, S. (2018). Spor endüstrisinde yeni teknolojilerin görünümü. *Uluslararası Beden Eğitimi Spor Rekreasyon Ve Dans Dergisi*, 1,(1)20-36.
- Tekin, Z. & Karakuş, K. (2018). Gelenekselden akıllı üretime spor endüstrisi 4.0, *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 7(3), 2103-2117.
- Thaller R. (1986). *Pour une économie de la diffusion des innovations technologiques; l'exemple des matériaux composites*. Thèse de doctorat en Sciences Economiques, Université Lyon II.
- Yüce, A., Katarıcı, H., & Gökce, S. (2017). Gelenekselden dijital spor pazarlaması: kavramsal bir çalışma. *International Journal of Social Science*, 55(Spring II), 543-556, doi: <http://dx.doi.org/10.9761/J.A.S.S.6947>
- Zapf, W. (1994). Modernisierung, Wohlfahrtsentwicklung und Transformation. Berlin: *Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung WZB*
- Zollenkop, M. (2006). Geschäftsmodellinnovation: Initiierung eines systematischen Innovationsmanagements für Geschäftsmodelle auf Basis lebenszyklusorientierter Frühaufklärung. *Springer-Verlag*.