

**T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

İşletme Anabilim Dalı

**DIŞ KAYNAK KULLANIMINDA SPOR
PAZARLAMASININ VE LOJİSTİK FAALİYETLERİN
YERİ AÇISINDAN YENİ BİR KARAR MODELİ
ÖNERİSİ: FUTBOL ENDÜSTRİSİNDE BİR UYGULAMA**

Doktora Tezi

Mustafa SUBAŞI

**Danışman
Doç. Dr. Adnan DUYGUN**

İstanbul-2023

TEZ TANITIM FORMU

- YAZAR ADI SOYADI** : Mustafa SUBAŞI
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Dış Kaynak Kullanımında Spor Pazarlamasının ve Lojistik Faaliyetlerin Yeri AçıŐından Yeni Bir Karar Modeli Önerisi: Futbol Endüstrisinde Bir Uygulama
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Doktora
- TEZİN TARİHİ** : 02.06.2023
- SAYFA SAYISI** : 124
- TEZ DANIŐMANI** : Doç. Dr. Adnan DUYGUN
- DİZİN TERİMLERİ** : Dış Kaynak Kullanımı, Spor Pazarlaması, Lojistik Faaliyetler, Karar Modeli Önerisi, Futbol
- TÜRKÇE ÖZET** : Bu tez dış kaynak kullanımında spor pazarlamasının ve lojistik faaliyetlerin yeri açıŐından futbol endüstrisinde yeni bir karar modeli önerisi sunmayı amaçlamaktadır.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

İmza

Mustafa SUBAŞI

**T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

İşletme Anabilim Dalı

**DIŞ KAYNAK KULLANIMINDA SPOR
PAZARLAMASININ VE LOJİSTİK FAALİYETLERİN
YERİ AÇISINDAN YENİ BİR KARAR MODELİ
ÖNERİSİ: FUTBOL ENDÜSTRİSİNDE BİR UYGULAMA**

Doktora Tezi

Mustafa SUBAŞI

**Danışman
Doç. Dr. Adnan DUYGUN**

İstanbul-2023

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Mustafa SUBAŞI

.../.../2023



İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Mustafa SUBAŞI' nın Dış Kaynak Kullanımında Spor Pazarlamasının ve Lojistik Faaliyetlerin Yeri Açısından Yeni Bir Karar Modeli Önerisi: Futbol Endüstrisinde Bir Uygulama adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme anabilim dalı, İşletme bilim dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Üye

Doç. Dr. Adnan DUYGUN

(Danışman)

Üye

Doç. Dr. Ömer Faruk GÖRÇÜN

Üye

Doç. Dr. Erdal ŞEN

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa ÖZAN

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

... / ... / 20..

İmzası

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Enstitü Müdürü

ÖZET

Spor faaliyetleri içerisinde önemli bir role sahip olan tedarikçi seçimi sportif aktivitelerin başarısına, etkinliğine ve genel performansına doğrudan ve dolaylı etkileri olan önemli bir karar problemidir. Bunun yanı sıra, izleyici memnuniyetinin önemli ve hayati bir bileşeni olarak kabul etmek mümkündür. Dolayısıyla spor kulüpleri ve diğer paydaşlar, organizasyonları planlarken bu faktörü dikkate almak ve buna göre faaliyetlerini yapılandırmak durumundadır. Bu perspektifte bir spor kulübü, faaliyetleri ile ilgili hizmet tedarikçisi seçimini ciddiyetle ele almak ve buna ilişkin süreçler tasarlamak zorundadır. Buna bağlı olarak, olası alternatiflerin titizlikle ele alınması ve bunların değerlendirilmesi ve seçilmesi için dikkate alınması gereken kriterlerin saptanması, ek olarak güçlü, uygulanabilir ve belirsizliklerle başa çıkabilen bir metodolojik çerçevenin oluşturulması, söz konusu karar verme probleminin çözümünde önemli roller üstlenebilmektedir.

Bu çalışma sayesinde, derinlemesine bir literatür taraması, ilgili alanda gerçekleştirilen kapsamlı saha çalışmaları ve araştırmaların sonuçlarına dayanarak, literatürde üç önemli boşluğun olduğu tespit edilmiştir. Birinci olarak, spor aktiviteleri için hizmet tedarikçisi seçimine yönelik çalışma sayısı son derece azdır. Bu yönüyle yönetsel ve pratik çıkarımlar üretebilmek için bu çalışmaların sayısı yetersizdir. İkinci olarak literatürdeki çalışmalarda gereksinimleri karşılayacak nitelikte güvenilir, güçlü ve belirsizliklerin üstesinden gelebilecek metodolojik bir çerçeve eksikliği vardır. Bu açıdan, zaten az sayıda olan mevcut çalışmalar uygulayıcılara gerçek hayat problemlerinde uygulayabilecekleri bir yaklaşım önermemektedir. Üçüncü olarak ise; spor tedarikçilerini değerlendirmek üzere, üzerinde uzlaşılmış ve genel kabul gören bir kriter seti bulunmamaktadır. Mevcut çalışmalarda kullanılan kriter setlerinin nasıl belirlendiği yeterince açık değildir. Aynı zamanda kriterleri belirlemek için uygulanan yöntem ya da yöntemler konusunda da yeterli kanıtlar bu çalışmalarda mevcut değildir.

Bütün bu gereksinimleri ve boşlukları akılda tutarak ortaya konan bu çalışma, bahsi geçen üç boşluğun da giderilmesine, futbol endüstrisinde bir uygulama ile katkı sunmayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda ilk olarak belirsizlikleri en yüksek düzeyde yakalayan ve işleyen bir yaklaşım olan Tip-2 nütrosopik bulanık sayılar perspektifinde son derece güncel ve etkili bir “çok kriterli karar verme yaklaşımı” olan SWARA yöntemi futbol tedarikçilerinin değerlendirilmesi ve seçilmesi için bir

metodolojik çerçeve olarak önerilmektedir. Ek olarak bu çalışma, kapsamlı bir literatür taramasının yanı sıra futbol endüstrisinde deneyimli ve derinlemesine bilgi sahibi uzmanlarla birlikte yürütülen saha çalışması ile gerçekleştirilmiştir. Bu yönüyle, çalışma güncel ve gerçek hayat problemlerine uygun bir kriter seti sunmaktadır. Bu kriter seti futbol endüstrisinde ortaya çıkan karar verme problemlerini çözmek üzere karar vericiler tarafından dikkate alınabileceği gibi, bu konuda gelecekte çalışma yapacak yazar ve araştırmacılar için de ilham verici olabilecektir. Araştırma metodolojisi uygulandıktan sonra, geçerliliğe ve tutarlılığa ilişkin üç aşamadan oluşan kapsamlı bir duyarlılık analizi yapılmıştır. Analizin sonuçları önerilen yeni karar modelinin son derece kararlı, tutarlı ve güçlü bir karar verme aracı olduğunu onaylamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Dış Kaynak Kullanımı, Spor Pazarlaması, Lojistik Faaliyetler, Karar Modeli Önerisi, Futbol.

SUMMARY

Supplier selection, which has an important role in sports activities, is an important decision problem that has direct and indirect effects on the success, effectiveness and general performance of sports activities. In addition, it is possible to accept it as an important and vital component of viewer's satisfaction. Therefore, sports clubs and other stakeholders have to take this factor into account when planning organizations and structure their activities accordingly. In this perspective, a sports club has to take seriously the choice of service supplier related to its activities and design processes related to this. Accordingly, considering the possible alternatives meticulously and determining the criteria to be taken into account for their evaluation and selection, in addition, the creation of a strong, applicable and methodological framework that can cope with uncertainties can play an important role in solving the decision-making problem in question.

Thanks to this study, based on the results of an in-depth literature review, extensive field studies and research in the relevant field, it has been determined that there are three important gaps in the literature. First, the number of studies on the selection of service providers for sports activities is extremely low. In this respect, the number of these studies is insufficient to produce managerial and practical implications. Secondly, there is a lack of a reliable, robust and methodological framework that can meet the requirements in the studies in the literature. In this respect, the few available studies do not offer people in charge an approach that they can apply to real-life problems. Thirdly, there is no agreed and generally accepted set of criteria to evaluate sports providers. It is not clear enough how the criteria sets used in the current studies are determined. At the same time, there is not sufficient evidence about the method or methods applied to determine the criteria in these studies.

This study, which has been put forward by keeping all these requirements and gaps in mind, aims to contribute to the elimination of all three gaps with an application in the football industry. In this context, first of all, the SWARA method, which is an extremely up-to-date and effective "multi-criteria decision-making approach" in the perspective of Type-2 neutrosophic fuzzy numbers, which is an approach that captures and processes the uncertainties at the highest level, is proposed as a methodological framework for the evaluation and selection of football

suppliers. In addition, this study was carried out with a comprehensive literature review as well as fieldwork carried out with experienced and in-depth knowledge experts in the football industry. In this respect, the study presents a set of criteria suitable for current and real life problems. This set of criteria can be taken into account by decision makers in order to solve the decision-making problems that arise in the football industry, and it can also be inspiring for authors and researchers who will work on this subject in the future. After applying the research methodology, a comprehensive sensitivity analysis of three stages regarding validity and consistency was conducted. The results of the analysis confirm that the proposed new decision model is an extremely stable, consistent and powerful decision-making tool.

Key Words: Outsourcing, Sports Marketing, Logistics Activities, Decision Model Proposal, Football.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
SUMMARY	iii
İÇİNDEKİLER	v
KISALTMALAR	vii
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
EKLER LİSTESİ	xi
ÖNSÖZ.....	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

DIŞ KAYNAK KULLANIMI

1.1. Dış Kaynak Kullanımı Kavramı ve Kapsamı	7
1.2. Dış Kaynak Kullanımının Gelişim Süreci ve Uygulama Alanları.....	8
1.3. Dış Kaynak Kullanma Nedenleri.....	10
1.4. Dış Kaynak Kullanımının Faydaları ve Riskleri.....	13
1.5. Tek Bir Kaynaktan Dış Kaynak Sağlanması	17

İKİNCİ BÖLÜM

SPOR VE FUTBOL

2.1. Spor Kavramı, Kapsamı ve Sporun Tarihsel Gelişimi	24
2.1.1. Spor Kavramı ve Kapsamı.....	24
2.1.2. Sporun Tarihsel Gelişimi	26
2.2. Futbol ve Futbolla İlgili Kavramlar.....	27
2.2.1. Futbol ve Tarihsel Gelişimi	27
2.2.2. Futbol Kulüpleri ve Tarihsel Gelişimi	29
2.2.3. Futbol Organizasyonları	31
2.3. Bir Endüstri Olarak Futbol	33

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SPOR PAZARLAMASI, SPORDA LOJİSTİK FAALİYETLER VE FUTBOLDA DIŞ KAYNAK KULLANIMI

3.1. Spor Pazarlaması	36
3.1.1. Pazarlama ve Spor Pazarlaması Kavramları ve Alanları.....	36
3.1.2. Spor Pazarlamasının Kapsamı.....	39
3.1.3. Spor Pazarlaması Karması.....	39
3.1.3.1. Ürün.....	40
3.1.3.2. Fiyat.....	41
3.1.3.3. Dağıtım	42

3.1.3.4. <i>Tutundurma</i>	42
3.1.4. Spor Tüketimi	43
3.1.5. Spor Pazarlamasında Dış Kaynak Kullanımı	44
3.2. Lojistik Faaliyetler ve Spor Lojistiği	46
3.2.1. Lojistik ve Lojistiğin Kapsamı	46
3.2.2. Sporda Lojistik Faaliyetler	48
3.2.2.1. <i>Taşıma</i>	49
3.2.2.2. <i>Tedarik Zinciri ve Satın Alma</i>	51
3.2.2.3. <i>Depolama ve Envanter</i>	53
3.2.2.4. <i>Bakım-Onarım</i>	54
3.2.2.5. <i>Elleçleme</i>	54
3.2.2.6. <i>Malzeme Yönetimi</i>	55
3.2.2.7. <i>Yer Seçimi</i>	56
3.2.3. Sporda Lojistik Yönetimi	57
3.3. Sporda Lojistik Faaliyetler Açısından Dış Kaynak Kullanımı	58
3.4. Futbolda Dış Kaynak Kullanımı	60
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	
METODOLOJİ	
4.1. Araştırma	64
4.1.1. Araştırmanın Amacı	64
4.1.2. Araştırmanın Önemi	64
4.1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	65
4.1.4. Araştırmanın Metodolojisi	65
4.1.4.1. <i>Ön inceleme ve hazırlık süreci</i>	67
4.1.4.2. <i>Kriter ağırlıklarının hesaplanması</i>	71
4.1.4.3. <i>Alternatiflerin sıralama performanslarının belirlenmesi</i>	73
4.1.4.4. <i>Metodolojinin uygulanması</i>	75
4.1.4.5. <i>Duyarlılık Analizi</i>	80
4.2. Bulgular	83
SONUÇ ve ÖNERİLER	88
KAYNAKÇA	94
EKLER	106

KISALTMALAR

AFC	: Asya Futbol Konfederasyonu (Asian Football Confederation)
AHP	: Analitik Hiyerarşi Süreci (Analytical Hierarchy Process)
AMA	: Amerikan Pazarlama Derneği (American Marketing Association)
CAF	: Afrika Futbol Konfederasyonu (Confederation of African Football)
C	: Müşteri (Customer)
CLM	: Lojistik Yönetim Konseyi (Council of Logistics Management)
CONCACAF	: Kuzey Amerika, Orta Amerika ve Karayib Futbol Konfederasyonu (The Confederation of North, Central America and Caribbean Association Football)
CONMEBOL	: Güney Amerika Futbol Konfederasyonu (Confederacion Sudamericana de Futbol)
ÇKKV	: Çok Kriterli Karar Verme
DKHS	: Dış Kaynak Hizmet Sağlayıcı
DKK	: Dış kaynak kullanımı
FIFA	: Uluslararası Futbol Federasyonu (Fédération Internationale de Football Association)
KV	: Karar Verici
NCAA	: Amerikan Kolej Sporları Kurumu (National Collegiate Athletic Association)
OFC	: Okyanusya Futbol Konfederasyonu (Oceania Football Confederation)
SP	: Hizmet Sağlayıcı (Service Provider)
SSOA	: Ortak Hizmet Merkezi ve Dış Kaynak Kullanımı Danışmanlığı (Shared Service and Outsourcing Advisory)
T2FNN	: Tip-2 Nötrosifik Bulanık Sayılar (Type-2 Neutrosophic Fuzzy Numbers)
T2NN	: Tip-2 Nötrosifik Sayılar (Type-2 Neutrosophic Numbers)
TOPSIS	: İdeal Çözüme Benzerlik Bakımından Sıralama Performansı Tekniği (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution)
TZY	: Tedarik Zinciri Yönetimi

- UEFA** : Avrupa Futbol Federasyonları Birliği (Union of European Football Associations)
- WASPAS** : Bütünleşik Bütünleşik Ağırlıklı Toplam ve Çarpım Yöntemi (Weighted Aggregated Sum Product Assessment)
- WPM** : Ağırlıklı Çarpım Modeli (Weighted Product Model)
- WSM** : Ağırlıklı Toplam Modeli (Weighted Sum Model)



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1 :	Uzmanlar kurulu üyeleri ve bilgileri.....	2
Tablo 2 :	Dış kaynak kullanımının işletmeler açısından fayda ve sakıncaları.....	16
Tablo 3 :	Dış kaynak kullanımında klasik satıcı-müşteri ilişkisinin karşılaştırılması.....	44
Tablo 4 :	Taşımacılık türlerinin avantaj ve dezavantajlarının karşılaştırılması.....	50
Tablo 5 :	Futbol kulüplerinin dış kaynak kullanım karar kriterleri.....	69
Tablo 6 :	Karar alternatifleri.....	70
Tablo 7 :	Kriterler için T2FNN dilsel değerlendirme ölçeği.....	70
Tablo 8 :	Alternatifler için T2FNN dilsel ölçeği.....	71
Tablo 9 :	Karar vericiler kurulu üyeleri ve özellikleri.....	76
Tablo 10:	Kriterler için karar verici değerlendirmeleri.....	76
Tablo 11:	Kriterlere ilişkin elde edilen ağırlık değerleri.....	77
Tablo 12:	T2NN ilk karar matrisi.....	78
Tablo 13:	Normalize karar matrisi.....	78
Tablo 14:	WSM, WPM, alternatiflerin nihai skor değerleri ve sıralamaları.....	79
Tablo 15:	Metodolojinin sıra çevirme problemine dayanıklılığı ve alternatiflerin sıralanması.....	82

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 :	T2NN metodolojisinin temel algoritması ve uygulama adımları	5
Şekil 2 :	Lojistik evrim	18
Şekil 3 :	“Synergy Plus” 4PL modeli	19
Şekil 4 :	“Solution Integrator” 4PL modeli	20
Şekil 5 :	“Industry Innovator” 4PL modeli	20
Şekil 6 :	Uygulanan T2NN metodolojisinin temel algoritması ve uygulama adımları	66
Şekil 7 :	Alternatiflerin yeni kriter ağırlıklarına göre sıralamalarındaki değişimler	81
Şekil 8 :	Uygulanan T2NN tabanlı farklı modellere göre elde edilen sıralama sonuçları	82
Şekil 9 :	Futbol kulüplerinin dış kaynak hizmet sağlayıcılarla ilişkisi.....	84
Şekil 10:	Bir Futbol Kulübünün saha bakım onarımı için dış kaynak hizmet sağlayıcı firmalarla ilişkisi ve firma seçimi.....	85
Şekil 11:	Futbol kulüplerinde spor pazarlaması ve lojistik faaliyetleri açısından dış kaynak kullanımı için model önerisi	86

EKLER LİSTESİ

EK-1: Etik kurul onayı



ÖNSÖZ

Tez çalışma sürecinde her türlü destek ve yardımları için başta tez danışmanım Doç. Dr. Adnan DUYGUN'a ve teze büyük katkılarından dolayı Doç. Dr. Ömer F. GÖRÇÜN'e teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Tez süresinde, Tez İzleme Komitesinde bulunan Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ ve Dr. Mustafa ÖZAN'a, Doktora savunma jürisinde bulunan Doç. Dr. Erdal Şen'e çalışmama katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Ayrıca tüm doktora sürecinde beni motive eden, her zaman yanımda olan ve desteklerini esirgemeyen Dr. Beşir TOPALOĞLU, Dr. Vehbi BAYSAN, Doğan EROĞLU, Halil T. ÇAĞATAY, Nalan ÇAĞATAY, Kemal ERTÜRK ve Dr. Ateş Ali GÖKER'e, araştırma kapsamında yardımlarından dolayı Leven AKIN ve Nursal BİLİR'e ve bu süreçte emeği geçen herkese teşekkürü bir borç bilirim.

GİRİŞ

Futbol tüm dünyada büyük ilgi uyandıran ve heyecan yaratan aktivitelerin başında gelmektedir. İster ulusal isterse uluslararası bir müsabaka olsun futbol karşılaşmaları insanların günlük hayatlarını etkilemekte, hatta bir derbi mücadelesi bir kentte ya da ülkede hayatın durmasına yol açabilmektedir. Bununla birlikte izleyiciler sadece müsabakalarda gördükleri kısımlar ile ilgilenirken, çoğunlukla bu faaliyetlerin gerçekleşmesi için arka planda yürütülen pazarlama ve lojistiğe ilişkin faaliyet ve uygulamaları görmemektedirler. İzleyiciler ancak bir aksaklık meydana geldiğinde bu arka plan faaliyetlerinin önemini kavrayabilmektedirler. Bu açıdan izleyiciler için pazarlama, tedarik ve lojistik uygulamaları zaten olması gereken faaliyetler olarak düşünülmekte ve her şeyin yolunda gitmesi çoğunlukla bir takdir uyandırmamaktadır. Buna karşılık, belirli bir sürede tamamlanacak bir müsabakanın pazarlama ve lojistik süreçlerinin planlanması ve yürütülmesi çok uzun zamanlar alabilmektedir. Dolayısıyla gerçekte spor pazarlaması ve lojistik süreçler son derece karmaşık, zahmetli ve maliyetli faaliyetlerdir.

Bununla birlikte, spor pazarlaması ve lojistik faaliyetler için tedarikçi seçimi futbol endüstrisi için kayda değer derece önemli ve sportif aktivitenin başarısına ve genel performansına doğrudan etkileri olan karmaşık bir karar verme problemidir. Bu problemin çözümü karar vericilerin kişisel tecrübe ve yargıları ile çözülemeyecek kadar karmaşık ve belirsizliklerle doludur. En başta spor pazarlaması ve lojistik faaliyetler için kullanılacak tedarikçilerin değerlendirilmesi ve seçilmesinde dikkate alınacak seçim kriterleri, çoğunlukla çelişkilidir ve sayıları oldukça fazla olabilmektedir. Aynı zamanda kriterlerin belirlenmesi ciddi ölçüde bir tecrübe, birikim ve alan bilgisi gerektirmektedir.

İkinci olarak futbol endüstrisi son derece dinamik bir yapıya sahiptir. Bu durum karar verme problemlerinin daha da karmaşıklaşmasına yol açabileceği gibi, değişkenlerin sayısını da önemli ölçüde artırmaktadır. Daha da önemlisi, değerlendirme ve seçim süreçlerine etki eden belirsizlikleri de önemli ölçüde artırabilmektedir. Bunun sonucunda karar vericiler ve uygulayıcılar çoğunlukla eksik bilgi ve yetersiz veri ile karar vermek zorunda kalabilmektedirler. Buna bağlı olarak bu ölçüde değişen bir alanda, sürekli olarak kesin ve net sayısal değerler bulabilmek gerçek hayat problemlerini çözmeye çalışan bir karar verici için kolay, hatta pek olanaklı görünmemektedir.

Bu perspektifte, söz konusu karar verme problemini çözmek için uygulanabilir, güçlü, etkin ve belirsizliklerle başa çıkabilecek bir karar verme modeli ya da karar destek sisteminin kullanılması gerekmektedir. Buna bağlı olarak yürütülen araştırma sürecinin başında, araştırmanın çerçevesi ve amaçlarını belirleyebilmek üzere aşağıda yer alan bir dizi araştırma soruları belirlenmiştir.

I: Futbolda dış kaynak kullanımı ihtiyacı ortaya çıktığında, kulüpler dış kaynak kullanımını nasıl gerçekleştirmektedirler?

II. Hizmet tedarikçi seçimi ile ilgili bu alanda kullanılan bir karar destek sistemi veya matematiksel bir model var mıdır?

Bu çerçevede daha gerçekçi ve makul sonuçlar elde edebilmek üzere 5 uzmandan oluşan bir uzmanlar (karar vericiler) kurulu oluşturulmuştur. Bu uzmanlar, sahada en az 10 yıl deneyimli ve spor kulüplerinin karar verme süreçlerinde yer alan profesyoneller arasından seçilmiştir. Bu uzmanlarla çok sayıda yuvarlak masa toplantısının yanı sıra yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiş, bu görüşmelerde belirlenen araştırma soruları uzmanlara yöneltilmiştir. Ayrıca kendilerinden tedarikçi seçimine yönelik olarak en fazla etki eden faktörler için bir liste oluşturmaları istenmiş ve kendilerine bunun için iki aylık bir süre verilmiştir. Bu kapsamda uzmanlara istedikleri kadar kriter ekleyebilecekleri belirtilmiştir. Aşağıda uzmanlara ilişkin bilgiler ve detayların yer aldığı örnek bir tablo (Tablo 1) sunulmaktadır.

Tablo 1. Uzmanlar kurulu üyeleri ve bilgileri

No	Mezuniyet	Görevi	Tecrübe
Karar Verici-1			
Karar Verici-2			
Karar Verici-3			
Karar Verici-4			
Karar Verici-5			

Sürecin sonunda listeler toplanmış ve eş zamanlı yürütülen literatür taraması ile elde edilen kriterlerle birleştirilmiş, ardından tekrar eden kriterler elenerek, karar vericilerden kalan kriterler için 1 ila 9 arasında önem skorları tanımlamaları

istenmiştir. Nihayetinde her bir kriter için verilen skorların geometrik ortalaması alınarak nihai önem skorları belirlenmiş ve karar vericilerden hangi puanın altındaki kriterlerin elenmesi gerektiği konusunda müzakere yapmaları istenmiştir. Sürecin sonunda araştırma sürecinde kullanılacak nihai seçim kriterleri tam bir uzlaşma ile belirlenmiştir.

Öte yandan futbol endüstrisinin dinamik yapısı ve süreçleri objektif, subjektif ya da Tip-1 bulanık setlerin kullanılmasını zorlaştırmaktadır. Bu yönüyle hem belirsizlikleri en üst düzeyde yakalayabilecek ve işleyebilecek hem de tutarlı ve kararlı olan bir karar verme modeline ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışma bu gereksinimleri karşılamak üzere Tip-2 nütrosopik bulanık setler yardımıyla genişletilmiş, WASPAS yaklaşımının kullanılmasını önermektedir.

WASPAS tekniği son derece etkin, uygulanabilir ve güçlü bir karar verme aracıdır. Aynı zamanda son derece kullanışlı ve kolay takip edilebilir, basit bir temel algoritmaya sahiptir. Bu açıdan karar vericiler ileri düzeyde matematik bilgisine gereksinim duymaksızın bu metodolojiyi uygulayabilmektedir. Yöntem alternatiflerin fiili ve teorik tercih edilebilirliği arasındaki boşlukları ele almaktadır. Mevcut seçeneklere eşit tercih edilebilirlik şansı verdiği için diğer geleneksel ve popüler Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) çerçevelerinden farklı bir yaklaşımdır. Böylece daha gerçekçi ve makul bir değerlendirme sağlamaktadır.

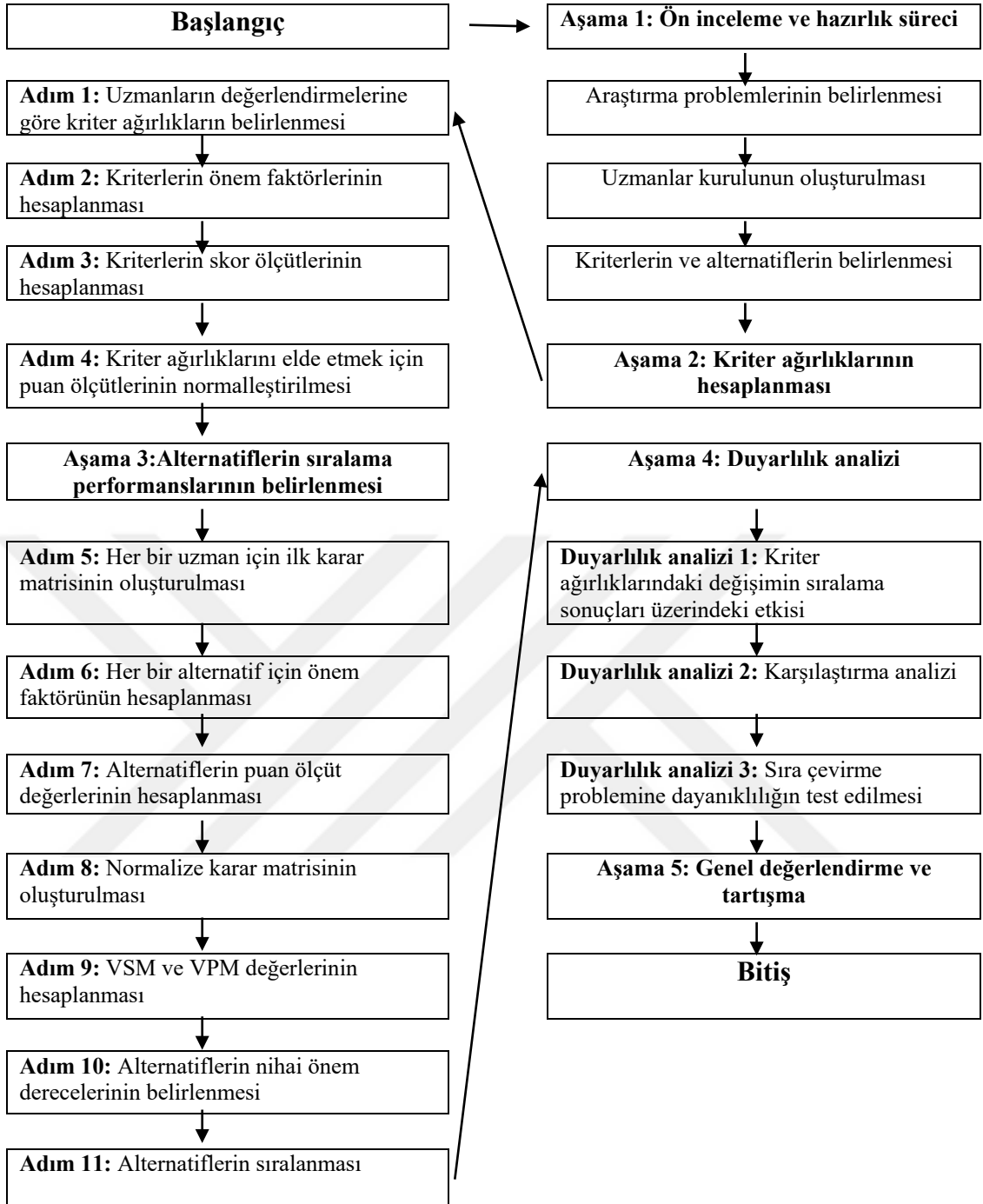
Bu avantajlarına ek olarak, yöntem Tip-2 Nütrosopik Sayılar (T2NN) yardımıyla genişletilmiştir. Dolayısıyla kullanılan genişletilmiş metodoloji mevcut belirsizlikleri geleneksel ÇKKV yaklaşımlarından (diğer bir ifadeyle, nesnel veya öznel değerlendirme teknikleri) ve Tip-1 bulanık kümelerden daha iyi işlemeye yardımcı olabilmektedir. Sonuç olarak, bu metodoloji diğer metodolojilere göre daha karmaşık belirsizlikleri dikkate almakta ve bu belirsizliklerin üstesinden gelebilmektedir.

Bu çalışma, futbol endüstrisindeki uygulayıcılara yardımcı olmak için dış kaynak kullanımında spor pazarlamasının ve lojistik faaliyetlerin yeri açısından uygun spor tedarikçilerini değerlendirmek için geliştirilmiş, yeni bir sıralama metodolojisi ve bir model önermektedir. Elde edilen bilgilere dayanarak, mevcut çalışma, bir matematiksel araç veya bir karar destek sistemi uygulayarak, dış kaynak kullanımında spor pazarlamasının ve lojistik faaliyetlerin yeri açısından spor

tedarikçilerinin seçimini değerlendiren ilk çalışmadır. Dolayısıyla bu çalışmanın, spor tedarikçi seçeneklerinin değerlendirilmesine, daha mantıklı ve akılcı kararlar alınmasına katkı sağlaması mümkündür.

Önerilen model, futbol kulüplerinin dış kaynak kullanımında spor tedarikçi seçimi için avantajları artırmaya ve spor aktivitelerinin maliyetlerini düşürmeye yardımcı olabilmektedir. Böylece uygun spor tedarikçilerinin seçimi için daha düşük maliyetli, teknik ve operasyonel avantajlarla pratik bir değerlendirme süreci sunmaktadır. Aşağıda Şekil 1’de, önerilen modeli geliştirmek için kullanılan metodolojinin uygulama adımları gösterilmektedir.





Şekil 1. T2NN metodolojisinin temel algoritması ve uygulama adımları (Görçün, 2022)

Şekil 1’de gösterildiği gibi, kriterler ve karar alternatifleri belirlendikten sonra karar vericiler hem kriterleri hem de her bir alternatifi kriterler perspektifinde değerlendirmiş ve bunun için Bölüm 4 – metodoloji bölümünde yer alan dilsel değerlendirme ölçeğini kullanmışlardır. Ardından dilsel değerlendirme ölçeklerine

göre elde edilen dilsel değerlendirmeler toplandıktan sonra metodolojinin uyulama adımlarına geçilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

DIŞ KAYNAK KULLANIMI

1.1. Dış Kaynak Kullanımı Kavramı ve Kapsamı

Günümüzde ihtiyaçlar büyümüş ve niteliksel olarak değişmiştir. Ancak müşteriler, beklentilerini karşılayan ürünlerin hızlı teslimatının farkına varmakta ve talep etmektedirler. Bu durum, ülke ekonomisi ile dünya ekonomisindeki ani dalgalanmalarla firmaları zora sokmuştur. Bu nedenle şirketler yönetim ve üretim yapılarında köklü değişiklikler yapmak zorunda kalmışlardır. Değişime ve çeşitliliğe uyum sağlamak, dalgalanmalardan etkilenmemek, güncel ve en yeni teknoloji ve bilgi birikiminden hızla faydalanmak için yaygın olarak dış kaynak kullanımı uygulamasına geçilmiştir (Dumanoğlu, 2005).

Dış kaynak kullanımı (DKK), belirli bir işin, önceden belirlenmiş süreçleri takiben, belirli performans ve kalite koşulları altında harici bir işletmeye yaptırılmasıdır (Baloh, Jha ve Awazu, 2008). Diğer bir ifadeyle dış kaynak kullanımı, şirketin kendi kaynaklarını kullanmak yerine, dışarıdan bir kuruluştan bazı ürün veya hizmetlerin satın alınması olarak tanımlanabilmektedir (Butler, 2000).

Dış kaynak kullanımı bir anlamda satın alma olarak da ifade edilebilmektedir. Ancak dış kaynak kullanımını geleneksel tedarikten ayıran özellikler vardır. Dış kaynak kullanımında, işlevi veya hizmeti satın alan şirket ile tedarikçisi arasında iş ortaklığı olarak adlandırılabilen stratejik bir ilişki vardır. Bu bağlamda, iki şirket daha yüksek performans veya daha düşük maliyet elde etmek için işbirliği yapmaktadırlar. Risk paylaşımı, bu ilişkiyi geleneksel müşteri-tedarikçi ilişkisinden ayırmaktadır (Razzaque ve Sheng, 1998).

Elmuti ve Kathhawala (2000) dış kaynak kullanımını, “maliyetleri azaltmak, verimliliği artırmak, müşteri memnuniyetini sağlamak, yeni ilişkiler kurarak veya geliştirerek faaliyet göstermek ve bunun sonucunda mümkün olan en az iş ve maliyetle, işbirliği yoluyla maksimum iş yapmak” şeklinde ifade etmiştir (Aktaran: Türksoy, 2002).

Dış kaynak kullanımı, bir şirketin dahili operasyonlarını başka bir şirkete devrettiği bir anlaşmadır (McCarthy ve Anagnostoub, 2004). Bu anlaşmadaki ana faktör, müşteri işletme ile dış kaynak işletmesinin güçlerini birleştirip tek bir şirket olarak çalışabilmesidir (Bilmedik ve Tapçı, 2004).

Dış kaynak kullanımı, insan kaynakları, mühendislik, finans, reklam, gıda, ulaşım, halkla ilişkiler, pazarlama, araştırma geliştirme gibi alanlarda da görülmektedir (Karahana, 2009).

Firmaların genel giderlerini azaltmak için taktiksel düzeyde ortaya çıkan dış kaynak kullanımı, günümüzde iş süreçlerini iyileştiren ve tüm organizasyona çeşitlilik sunan stratejik bir araç haline gelmiştir (Eğin, 2009).

Global düşünmek ve global faaliyetlerini sürdürmek isteyen firmalar, dış kaynak kullanımını daha yoğun bir şekilde tercih etmektedirler. Ayrıca hizmet satın aldıkları dış kaynağın hizmet ağlarının yeterliliğini, güvenilirliğini ve kapsamını da dikkatlice değerlendirmektedirler (Şahin, 2010).

1.2. Dış Kaynak Kullanımının Gelişim Süreci ve Uygulama Alanları

Dış kaynak kullanımı, firmaların temel yetkinliklerine odaklanıp diğer iş fonksiyonlarını maliyet avantajı elde etmek için organizasyon dışındaki firmalara kendi faaliyetlerini yaptırması ile ortaya çıkan bir kavramdır (Onay ve Kara, 2009). Amaç esas olarak maliyet avantajı elde etmek olsa da dış kaynak kullanımı ile işletmenin temel özellikleri geliştirilmekte ve piyasa değeri de artmaktadır (Aydın, 2007).

Literatürde dış kaynak kullanımının geçmişine bakıldığında tam bir fikir birliği olmadığı görülmektedir. Ancak dış kaynak kullanımının insanlık tarihi kadar eski olduğu, gıda, alet ve ev aletlerinin üretimi ve satışı ile başladığı söylenebilmektedir (Kıvrak, 2020).

Kaynaklar, Roma İmparatorluğu döneminde vergi tahsilatında dış kaynak kullanma yolunun kullanıldığını belirtmektedir. Geçmişte, örneğin silahlar ve zırhlar için metal parçalar üretmek için kullanılmaktaydı. Sanayi Devrimi ile birlikte birçok üretim dış kaynak kullanımı alanına yayılmıştır. Kamu politikasının bir aracı olarak bu yöntem, sokak lambası bakımı, mahkum nakli ve yol bakımının özel sektöre devredilmesiyle başlamıştır. Başka örnekler, Amerikan ve Avustralya posta hizmetleri ile Fransız demiryolu bakım-onarım hizmetlerinin özel sektöre devredilmesi şeklindedir (Kıvrak, 2020).

Akademik alanda dış kaynak kullanımı, ticari faaliyetlerin temel faaliyetlere yoğunlaşmasına dayalı olarak 1970'lerde ortaya çıkmaya başlamıştır. O zamanlar sektörde fazla ilgi görmeyen dış kaynak kullanımı, 1980'lerdeki durgunlukla birlikte,

esas faaliyetler dışındaki ikincil işleri dış kaynaktan temin etme ve ana faaliyet alanına odaklanma stratejisi olarak ortaya çıkmıştır (Lonsdale ve Cox, 2000).

Dış kaynak yönetim stratejisinin mevcut haliyle popülaritesi, Amerika Birleşik Devletleri'nin 1990'lardaki durgunluğuna dayanmaktadır. Şirketler, temel olmayan faaliyetleri dışarıdan temin etmişler, temel faaliyetlere odaklanarak ve temel faaliyetlerini modernize ederek rekabet güçlerini artırmaya çalışmışlardır (Corbett, 2004).

Dış hizmet alımının yönetim açısından amacı, hizmetin başka bir şirket tarafından şirkete sağlanmasıdır. Birçok şirket, yeterli bilgi ve kaynağa sahip olmadığı alanlarda ortaya çıkabilecek sorunları önlemek için dış kaynak kullanımına başvurmaktadır (Ecerkale ve Kovancı, 2005).

Dış kaynak kullanımı çoğunlukla şu alanlarda kullanılmaktadır (Saunders, Gebelt, Hu, 1997):

- İnsan kaynakları yönetimi
- Bilgi sistemleri ve teknoloji
- Müşteri hizmetleri
- Muhasebe – Finans
- Lojistik-Taşımacılık
- Hammadde tedarik ve stok yönetimi
- Yönetim ve idari işlemler
- Satış ve pazarlama
- İkram hizmetleri (Catering)
- Güvenlik hizmetleri
- Temizlik hizmetleri
- Hastane hizmetleri
- İletişim hizmetleri
- Araç kiralama hizmetleri
- İmalat
- Gayrimenkul

1.3. Dış Kaynak Kullanma Nedenleri

Dış kaynaktan yararlanan şirketlerinin amacı, kaynaklarını asıl uzman oldukları işlere odaklayarak, ürün ve hizmet ihtiyaçlarını uzman olmadıkları alanlara kaydırarak verimliliklerini arttırmaktır. Bu durumda firmalar uzman oldukları işlere odaklanarak geliştirmeye çalışmakta ve uzman olmadıkları işleri uzman firmalara devrederek faaliyet gösterdikleri asıl alanlardaki pazarda, rekabetçi bir konum kazanmaya çalışmaktadırlar (Fırat, 2004).

Dış kaynak kullanımı, şirketleri daha rekabetçi bir konuma getirerek, ek sabit maliyetlere yatırım yapmadan stratejik değişiklikler yapmalarını sağlayabilmektedir. Aslında böyle bir durum, dış kaynak kullanan firmalara iş uzmanlığından ve ölçek ekonomilerinden yararlanma fırsatı sunabilmektedir (Butler, 2000). Buna ek olarak, kalite endişeleri firmaları dış kaynak kullanmaya yöneltebilmektedir. Şirketler, verimliliklerini artırmak için hataları en aza indirmeye, ürün ve hizmetlerinin kalitesini yükseltmeye çalışmaktadırlar (Bayındır, 2007).

Maliyetleri düşürme isteği, şirketlerin dış kaynak kullanmasının en önemli nedenlerinden biridir. Şirketler artan rekabet ortamında maliyetlerini düşürerek büyük avantaj elde etmek istemektedirler. Dış kaynak kullanımı, firmanın kendi alanında tecrübeli olduğu işleri daha hızlı, daha kaliteli ve daha verimli bir şekilde yapmasını sağlamaktadır. Bu sayede dış kaynak kullanan firma da kaynak tasarrufu sağlamakta ve kaynaklarını daha verimli kullanma fırsatı yakalamaktadır. Özellikle firmalar dış kaynak kullanmak yerine kendileri yaptığında; personel, ulaşım, yeme-içme, yeni yatırım yapma, teknoloji transferi vb. ek maliyetlerle karşılaşmaktadır (Kıvrak, 2020).

Dış kaynak kullanımının bir başka önemli nedeni de temel yetkinliğe odaklanmak ve onu geliştirmektir. Temel yetkinliklere odaklanmak ve bunları geliştirmek, şirketlerin hedeflerine daha hızlı ulaşmalarına yardımcı olmaktadır. Şirketlerin ana iş alanları dışında alanında uzman tedarikçilerle desteklenmesi, şirketlerin hedeflerine ulaşmasını hızlandırmaktadır. Her şirketin sınırlı kaynakları vardır ve bu sınırlı kaynakların yapılan tüm faaliyetlere yayılması kaynakların israfına, ek maliyetlere ve istenilen kalitenin sağlanamamasına neden olmaktadır. Bu nedenle firmalar kaynaklarını belirli temel yetkinlikleri geliştirmek için

yönlendirmekte ve faaliyetlerini temel yetkinlikler dışında, dış kaynaklara yaptırmaktadırlar (Karacaoğlu, 2001).

Firmaların dış kaynak kullanımına başvurma sebeplerinden biri de esnek bir organizasyon yapısına ihtiyaç duymalarıdır. Küreselleşmenin arttığı bir pazarda, şirketlerin teknolojik değişikliklere ve dış çevre koşullarına ayak uydurması için esneklik çok önemlidir. Şirketler varlıklarını uzun süre devam ettirebilmek için çevreleriyle sürekli etkileşim halinde olarak, kâr elde etmeye ve değişen piyasa koşullarına uyum sağlamaya çalışmaktadırlar. Dış kaynak kullanımı, şirketlerin hedeflerine ulaşmak için stratejik kararlar almalarını sağlamakta ve bu kararlar için farklı seçenekler sunarak şirketlere pazara uyum sağlamak için gerekli esnekliği vermektedir (Kıvrak, 2020).

İşletmelerde dış kaynak kullanmasının bir başka nedeni ise küçülmeye ihtiyaç duymalarıdır. Küçülme; bir örgütün performansını artırmak için daha az kaynak kullanmak, ağır işleyen yapılardan kurtulmak için şirket boyutunu küçültmek ve daha esnek yapılara geçmek olarak ifade edilmektedir. Küçülme sırasında şirketler, stratejik olarak önemli işleri şirket içinde tutmak, gerekli olmayan ve daha az verimli işleri başkalarına yaptırmak için dış kaynak kullanmaktadırlar (Kıvrak, 2020).

Dış kaynak kullanımı, talepteki dalgalanmalardan kaynaklanan riski transfer etmek ve dış kaynak kullanımı uzmanlığından yararlanmak için tavsiye edilmektedir. Bu seçimi yaparken, dış kaynağa yapılan ödemenin o hizmetten elde edilen faydadan daha az olması elbette önemlidir (Abraham ve Taylor, 1996).

İşletmelerin bazı faaliyetlerini dış kaynak kullanımı ile başka işletmelere yaptırmalarındaki sebepleri şu şekilde gruplandırmak mümkündür (Razzaque ve Sheng, 1998):

Örgütsel nedenler:

- En iyisini yapmaya odaklanarak genel performansın artırılması
- En iyiyi yapmaya odaklanarak etkinliğin ve verimin artırılması
- Üretilen mal ve hizmetin değerinin artırılması
- Müşteri memnuniyeti ve hissedar değerinin artırılması

Gelişimle ilgili nedenler:

• Faaliyet performansını geliştirmek (kalite ve verimliliği artırmak, dönüş zamanını kısaltmak vb.)

- Uzmanlık kazanılması
- Teknolojiye ulaşmak
- Esnekliğin kazanılması
- Risk yönetimi geliştirmek
- Yaratıcı fikirler kazanmak
- Yeni ürün hatları almak
- Üstün nitelikli tedarikçilerle ortaklaşa kredilibite ve imaj geliştirmek

Finansal nedenler:

- Varlıklara yatırımı azaltmak
- Diğer kullanımlar için kaynak yaratmak

Gelirle ilgili nedenler:

• Dış kaynak hizmet sağlayıcının kapasite, işlem ve sistemlerinden yararlanarak büyümeyi hızlandırmak

• Dış kaynak hizmet sağlayıcının ağı sayesinde pazara ulaşma imkânı ve iş fırsatları sağlamak

• Büyük bir genişlemenin finanse edilemediği durumlarda bile süreç boyunca üretim ve satış kapasitesini artırmak

- Ticari olarak mevcut becerilerden faydalanmak

Maliyetle ilgili nedenler:

- Sabit maliyetleri değişken maliyetlere dönüştürmek

• Üstün nitelikli tedarikçilerin performansı ve tedarikçilerin daha düşük maliyet yapısına sahip olmaları sayesinde maliyetleri azaltmak

• Dış kaynağa ne kadar ücret ödeneceği sözleşme ile tespit edildiği için uzun dönemde de maliyeti tespit etmek

İşverenle ilgili nedenler:

- Temel iş alanındaki enerjiyi artırmak
- Personele gelecek için kariyer imkanları sunmak

1.4. Dış Kaynak Kullanımının Faydaları ve Riskleri

Şirketlerin yenilik yapmak için rakipleriyle ortaklık kurmaları, şirketlerin rakip bir firmayla sözleşme yaparak ve bu ortaklıkla tek başlarına yapabileceklerinden daha fazlasını yapabilmeleri kendi çıkarlarıdır. Böylece belirli bir faaliyet ve iş için işbirliği yapmaya karar veren şirketler, ortaya çıkan kayıpları en aza indireceklerdir. Teknolojinin sürekli değiştiği ve geliştiği, giderek artan rekabet ortamında, şirketler ve rakipleri arasındaki stratejik işbirliği her iki şirkete de avantaj sağlayabilmektedir. Özellikle büyümek isteyen şirketler, küresel ürün veya hizmet sunumları için bu tür ittifakları tercih etmektedir. Bu tür ortaklıklar, giderek artan rekabet ortamında büyümek, rakiplerin bir adım önünde olmak ve pazara liderlik etmek için sürekli olarak kullanılmaktadır. Bu tür iş ortaklıkları sayesinde zaman içinde stratejik ve taktiksel fırsatlar yakalanabilmekte ve çeşitli kültürel farklılıklar nedeniyle belirli avantajlar elde edilebilmektedir. Ancak firmalar arasındaki kültürel ve yapısal farklılıklar nedeniyle birçok stratejik ortaklık başarılı olamamaktadır (Gençyılmaz ve Zaim, 2000).

Başarılı bir iş birliği gerçekleştirmek için dünyadaki en iyi şirketlerin yöneticilerinin dikkat ettiği hususlar şu şekilde sıralanabilmektedir (Gençyılmaz ve Zaim 2000).

- Karşılıklı güven
- Müşterinin ihtiyaçlarını karşılamak için ortak çıkarları belirleme
- Farklı beceri ve yetenekler sergileme
- Gelir paylaşımı
- Başarı ve kârlılığın müşteriye bağlı olduğunun farkına varma

Firmalar müşteri taleplerini daha düşük maliyet ve riskle karşılayabildiklerinden çoğunlukla maliyet avantajı sağlamaktadırlar. Firmalar, piyasalar talep dalgalı olduğunda yüksek maliyetli yatırımlardan kaçınma eğilimindedir. Bu gibi durumlarda firmalar genellikle dış kaynak kullanmayı tercih etmektedir. Bu, firmaların pahalı yatırımlar yapmak yerine ihtiyaç duyduklarında ödeme yapmalarını sağlamaktadır (Bayındır, 2007).

Dış kaynak kullanımı sayesinde firmaların üretim birimlerine yaptığı yatırımlar ve üretim maliyetleri azalmaktadır. Bu durum firmanın üretim kapasitesini

azaltmakta, bu da firmanın sabit maliyetlerini düşürmektedir. Böylece şirketler kısa vadede finansal durumlarını iyileştirmektedir. Sektöre ve kullanılan dış kaynak kullanım yöntemine göre değişmekle birlikte, dış kaynak kullanımı firmalara maliyet avantajı sağlayabilmektedir. İşletmelerdeki bu maliyet avantajı %20-40 arasındadır (Bettis, Bradley ve Hamel, 1992).

Dış kaynak kullanımının firmalara sağladığı avantajlardan biri, kurum içi üretimde esnekliğin kaybedilmesi ve tek tip teknolojiye odaklanmasıdır (Harrigan, 1985). Ancak dış kaynak kullanan şirketler, tedarikçilerini ve uygun maliyetli teknoloji stratejilerini kolaylıkla değiştirebilmektedirler. Ayrıca dış kaynak kullanan firmalar, kendi ürünlerini üreten firmalara göre uzun vadede fayda elde etmektedir. Firmalar, tedarikçileri arasındaki rekabetten yararlanarak ürün ve hizmetlerinin kalitesini yükseltebilmektedirler (Kotabe, 1992).

Dış kaynak kullanımının bir başka avantajı da şirketler arasında risk paylaşımıdır. Bu, birden fazla tedarikçi ile çalışarak, pazar talebi ve teknoloji değiştikçe tedarikçi değiştirerek sağlanabilmektedir (Kıvrak, 2020).

Dış kaynak kullanımı ile firmalar, üretim faaliyetlerine yaptıkları yatırımları azaltabilmektedirler. Bu durumda firmalar daha küçük yatırımlarla hemen hemen aynı karı elde edebilmektedirler (Domberger, 1998). Ek olarak, firmalar çeşitli değiştirilebilir tedarikçiler kullanarak stratejik karar esnekliğini artırabilmektedirler (Harris, Giunipero ve Hult, 1998).

Dış kaynaklardan sağlanan ürün miktarı değiştirilerek dış şokların etkileri kolayca azaltılabilmektedir. Bu durumda ürün firmanın kendi bünyesinde üretiliyorsa, piyasadaki dalgalanmalar firmanın maliyetlerine ve tepki sürelerine daha büyük olumsuz etki etmektedir (Özdilek, 2017).

Dış kaynak kullanımının işletmeler üzerindeki olumlu etkilerinin yanında olumsuz etkileri de vardır. Bunlardan biri, dış kaynak kullanan firmaların zamanla Ar-Ge faaliyetlerinden uzaklaşmasıdır (Teece, 1987). Bu durum firmaları pazardaki yeni teknolojileri ve yeni ürünleri takip etmeye zorlamaktadır (Kotabe, 1992).

Dış kaynak kullanımında karşılaşılan diğer bir olumsuz etki, zaman içinde oluşan üretim bilgisi ve pazar payı kaybıdır (Pralhad ve Hamel, 1990). Ayrıca bazı durumlarda, uluslararası havale ücretleri ve döviz kurları nedeniyle maliyet avantajı beklendiği kadar büyük olamayabilmektedir (Markides ve Berg, 1988).

Dış kaynak kullanımı ile ilgili diğer bir sorun ise ürün veya hizmetin istenilen kalite düzeyini sağlamaması durumunda pazar payının kaybedilmesidir (Anderson, 2001). Bunun nedeni, tüm tedarik süreçlerinin takip edilip yönetilememesidir. İşletmelerin bu durumda karşılaştıkları bir başka zorluk da, dış kaynak kullandıkları alanlarda üretim kapasitesini ve kabiliyetini yeniden kazanmanın zorluğudur (Dess, Rasheed, McLaughlin ve Priem, 1995).

Dış hizmet alımı yapan işletmeler, tedarikçi ile yaptıkları sözleşmelere dikkat etmelidirler. Sözleşmede yazılmayan madde ve konuların maddi kayıplara neden olabileceği unutulmamalıdır. Ayrıca dış kaynak kullanımı mevcut çalışanların işlerini etkilediğinden, mevcut çalışanların rakiplere veya tedarikçilere kapıtırılmasına neden olabilmektedir (Bragg, 2006).

Barthélemy (2003), dış kaynak kullanımı yapılan birçok örneği gözden geçirmiş ve yapılan hataları “yedi ölümcül günah” olarak şu şekilde açıklamıştır:

- Dış kaynak kullanılmaması gereken durumlarda dış kaynak kullanımı
- Tedarikçi seçiminde yanlış kararlar
- Zayıf sözleşme yapılması
- İnsan kaynakları konularına önem verilmemesi
- Dış kaynak kullanımı üzerinde kontrol kaybı
- Dış kaynak kullanımında gizli maliyetlerin dikkate alınmaması
- Çıkış stratejisini konusunda iyi bir tespit yapılamaması

Dış kaynak kullanımı için doğru tedarikçi seçimi önemlidir. Tedarikçilerin deneyimi, maliyetleri düşürme yeteneği, finansal güç ve yeni teknik çözümler sunabilmesi gibi kriterler, dış kaynak kullanımı için tedarikçi seçiminde göz önünde bulundurulmalıdır. Yapılan bu değerlendirmelere rağmen firmalarda görünmeyen özellikler olabilmekte, bu özellikler davranışsal ve farklı şartlara göre değişebilmektedir (Barthélemy, 2003).

Dış kaynak kullanımı kararlarında genellikle tasarruf sağlayan faktörler etkilidir, ancak dış kaynak kullanımının da maliyetleri vardır. Değişen koşullar altında farklı maliyetlerin ortaya çıkabileceğine dikkat edilmelidir (Barthélemy, 2003).

Uzun vadeli ortaklıklar, tedarikçilerle entegrasyonun zor olduğu ve dış kaynak kullanımının zaman aldığı durumlarda daha uygundur. Ancak entegrasyon sorunları yoksa ve değişen tedarikçiler büyük sorunlara yol açmayacaksa, o zaman tedarikçilerin değiştirilmesi düşünülmelidir (Barthélemy, 2003).

Şimdiye kadar anlatılanlara dayanarak dış kaynak kullanımının işletmeler açısından fayda ve sakıncalarını Tablo 2’de yer aldığı şekliyle özetlemek mümkündür (Genç, 2004):

Tablo 2. Dış kaynak kullanımının işletmeler açısından fayda ve sakıncaları.

FAYDALAR		SAKINCALAR	
1	Maliyetlerin düşmesi ve yeni gelir alanlarının oluşmasının sağlanmasına katkı	1	Daha üst düzeyde ve karmaşık iletişim ağı
2	Finans kaynaklarında artış	2	Yeni aktörlerin sisteme girmesiyle ortaya çıkabilecek sorunlar
3	Sabit yatırımların düşmesi	3	İşgören ve sendikaların güveninin azalması
4	Konusunda uzman hizmet sağlayıcı sayesinde mal ve hizmetlerin kalitesinin yükselmesi	4	Hizmet sağlayıcının performansının takibi ve değerlendirilmesinin zorluğu
5	Uzman kişi ve işletmelerden daha fazla faydalanılması	5	Müşterilerin alıştığı işletme fonksiyonunun devri ile müşterilerde yabancılaşma
6	Temel yeteneklere odaklanma ile oluşan rekabet gücü	6	Kısa vadeli sağlanacak tasarruf için uzun vadeli anlaşmaların getireceği sakıncalar
7	Piyasadaki yeni talepleri daha düşük maliyetle test edebilme olanağı	7	Maliyetin düşürülmesi amacıyla mal ve hizmetlerde kalitenin düşmesi
8	Temel yeteneklere odaklanabilme ile verimlilik artışının sağlanması	8	Konusunda uzman hizmet sağlayıcı tercih edilmediğinde mevcut esnekliğin kaybedilme olasılığı
9	Dış kaynak kullanımı ile azalan yatırım sayesinde risklerin azalması	9	Dış kaynağa devredilen mal ve hizmetlerdeki kontrolü kaybetme olasılığı
10	Küçülme	10	İşletmenin ticari sırlarının ortaya çıkması
11	Esnekliğin artması		
12	Teknolojik ve yönetsel becerilerin elde edilmesi		
13	Müşteri ilişkilerini ve hizmetlerini geliştirmek		
14	Pazardaki payın artması		
15	Hissedar değerinin artması		
16	Kaynakların transfer edilmesi		
17	Hız kazanmak		
18	Rekabet avantajı elde etmek		

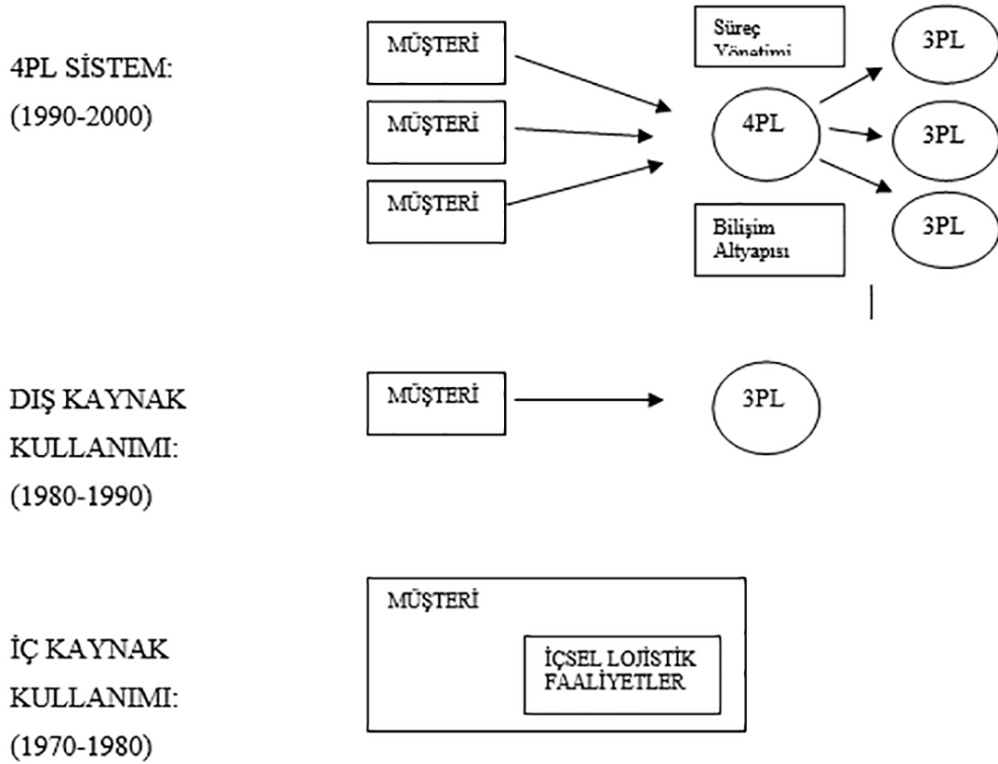
Kaynak: Genç, N. (2004). *Yönetim ve organizasyon*, Ankara: Seçkin Yanınevi, s.216

1.5. Tek Bir Kaynaktan Dış Kaynak Sağlanması

17. yüzyıldan itibaren yaşanan tüm gelişmeler dünyada daha hızlı, daha ucuz ve daha esnek üretim yapılmasını mümkün kılmıştır. Tüm bu gelişmeler rekabetin ortaya çıkmasına ve firmaların daha iyi ürünler üretmesine, ürün veya hizmetlerini doğru yere, doğru miktarda, doğru durumda, doğru fiyata, doğru müşteriye, doğru dağıtımla ulaştırmasına olanak sağlamıştır. İşletmeler bu süreçleri beraber yönetmek ve mümkün olan en iyi sonuca varabilmek adına bu süreçlerin bazılarını dış kaynaklara yönlendirmektedirler (Erturgut ve Alkan, 2022).

Lojistik hizmetlerde iç ve dış kaynak kullanımı 5 farklı yöntemle yapılmaktadır (Erturgut ve Alkan, 2022). Bunlar:

- *Birinci Parti Lojistik (1PL)*, belirli bir coğrafi alanda belirli mallarda veya nakliye hizmetlerinde uzmanlaşmış hizmet sağlayıcılar
- *İkinci Parti Lojistik (2PL)*, Birinci Parti Lojistik hizmet sağlayıcılardan daha geniş bir coğrafi alanda nakliye, sigorta ve depolama hizmetleri sağlayan şirketler gibi temel lojistik hizmetleri sağlamaktadır.
- *Üçüncü Parti Lojistik (3PL)*, işletmelerin, lojistik faaliyetlerinin üçüncü bir dış kaynak hizmet sağlayıcı tarafından yapılmasıdır. Üçüncü taraflarca yürütülen bu faaliyetlerin bazıları tüm aktiviteleri bazıları da belirlenen aktiviteleri de kapsayabilmektedir.
- *Dördüncü Parti Lojistik (4PL)*, lojistik ile ilgili tüm üretim ve bilgi akışı süreçlerini koordine ve entegre eden şirketlerdir. 3PL'ler dağıtım ve uygulama gibi operasyonel konulara odaklanırken, 4PL'ler yeniden tasarlama ve dönüşüm gibi stratejik ve teknolojik çözümlere odaklanmaktadır.
- *Beşinci Parti Lojistik (5PL)* ise, 4PL hizmetlerine kıyasla daha gelişmiş hizmet sağlayıcılarıdır. Müşterilerine tedarik zinciri yönetiminde danışmanlık hizmeti sağlayan işletmelerdir.



Şekil 2. Lojistik evrim (Gaitama, 1999, s.431)

1970 ve 1980'li yıllarda tüm lojistik operasyonlar hizmet sağlayıcılar tarafından yapılırken, 1980'li ve 1990'lı yıllarda ağırlıklı olarak maliyetlerin düşürülmesi ve daha iyi hizmet verebilmek amacıyla lojistik operasyonlarda dış kaynak kullanımı tercih edilmiştir. Bu dönemde işletmeler lojistik faaliyetlerini 3PL hizmet sağlayıcıları ile yürütmüşlerdir. 1990-2000 yıllarda ise; küreselleşme ve teknolojiye gelişmeler arttıkça müşterilerin artan taleplerini en iyi şekilde karşılamak için hem stratejik hem de teknolojik destek sağlayan ve işletmelerin tedarik zincirlerinin entegrasyonunu yöneten 4PL hizmet sağlayıcıları ile çalışmaya başlamışlardır (Erturgut ve Alkan 2022).

4PL (Dördüncü Parti Lojistik) kavramı, bir entegratör firmanın 3PL hizmet sağlayıcıları ile lojistik hizmeti alan firmaları; kendi kaynaklarını, teknolojisini, bilgi ve becerilerini kullanarak, lojistik yönetim çözümleri sağlamak üzere bir araya getirmesidir (Bade, 2000). Dördüncü Parti Lojistik yaklaşımı tedarik zinciri sürecinde yepyeni bir yaklaşımı ele almaktadır. Üçüncü parti lojistik modelinde operasyonel konular üzerinde durulurken, bu yeni yaklaşımda süreç yeniden değerlendirme ve dönüştürme gibi stratejik ve inovatif çözümler üzerinde

durulmaktadır. Bu yeni yaklaşımının günümüz model kullanımlarından farkları; bütünlük olarak tüm kompleks tedarik zinciri yapılarına adapte olmasıdır (Canatan ve Tolun, 2019). Bu kavram ilk defa günümüzdeki adı Accenture olarak bilinen Anderson Company tarafından 1990'lı yıllarda Amerika Birleşik Devletleri'nde sunulmuş ve bu kavramın tedarik zincirinin tamamında “değer yaratan” çözümler ortaya çıkardığını belirtmiştir (Bade, 2000).

4PL organizasyonun yürütülmesinde üç ana teorik model bulunmaktadır. Bunlar (Giotopoulos, Koulouriotis, Moustakis, 2013):

Synergy Plus modeli: Standart bir 3PL hizmet sağlayıcı ile hizmeti alan birden fazla müşteri,

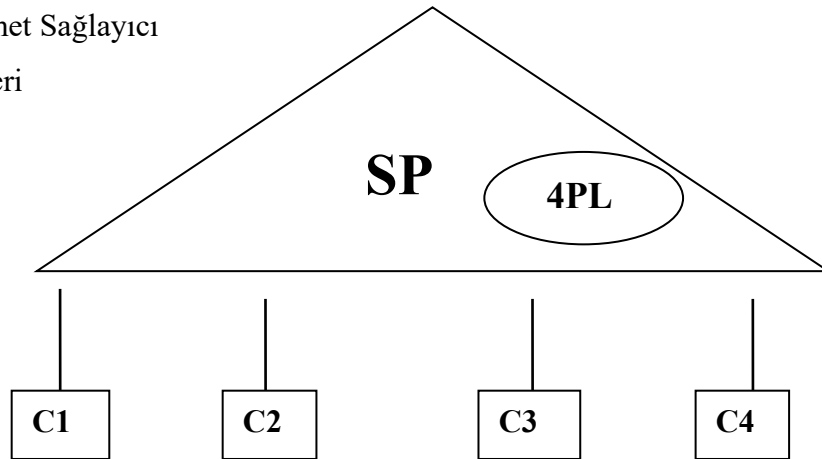
Solution integrator modeli: Hizmeti alan sadece bir müşteri ile birden çok 3PL hizmet sağlayıcı bulunmaktadır,

Industry innovator modeli: Birden fazla 3PL hizmet sağlayıcıdan ve aynı endüstri alanında bulunan müşterilerden oluşmaktadır,

Bu konuda farklı modeller söz konusudur. İlk model “*synergy plus*” veya KPMG danışmanlığın “*lead logistics partnership*” olarak adlandırdığı ve büyük bir hizmet sağlayıcının bir 4PL firma vasıtasıyla çeşitli müşterilere hizmet verdiği modeldir.

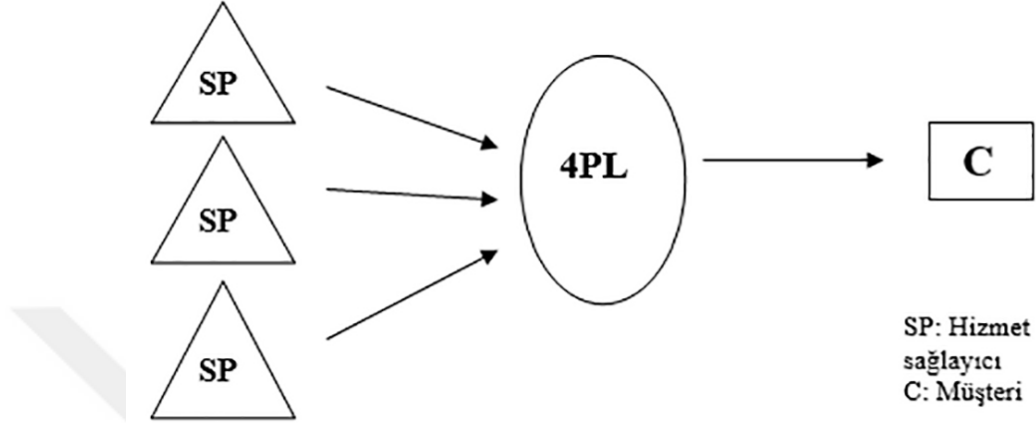
SP: Hizmet Sağlayıcı

C: Müşteri



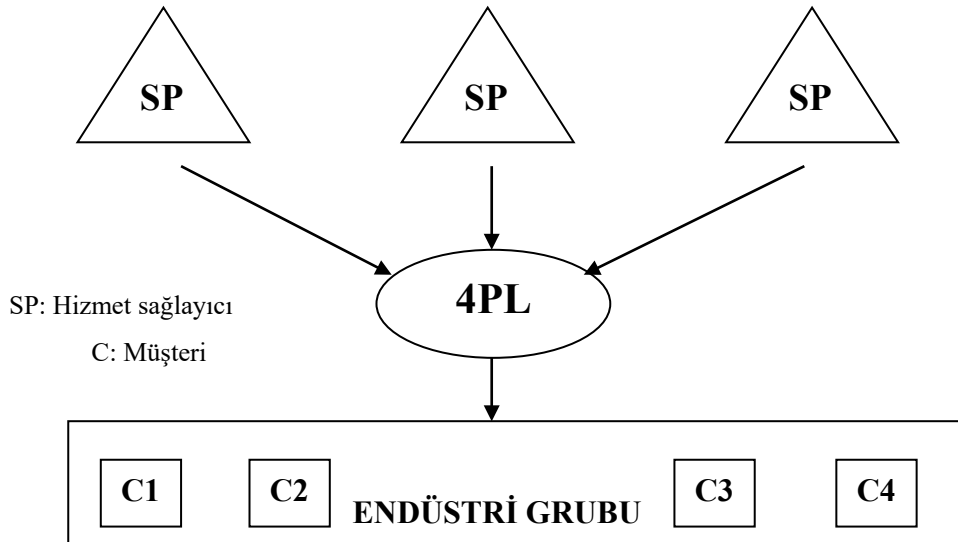
Şekil 3. “Synergy Plus” 4PL modeli (Demirel, 2003. Aktaran: Özdemirel, 2004)

İkinci model ise 4PL birleştirici firmanın birçok hizmet sağlayıcı yardımıyla müşterisine en uygun çözümü sunmaya çalıştığı modeldir. Bu modele Bade “*solution integrator*”, KPMG danışmanlık ise “*value chain partnership*” ismini vermektedir. Böylece müşteri işletmenin farklı lojistik faaliyetleri, her biri kendi konusunda uzman çeşitli 3PL hizmet sağlayıcılar tarafından yapılmaktadır.



Şekil 4. “Solution Integrator” 4PL modeli (Demirel, 2003. Aktaran:Özdemirel, 2004)

Son model ise Bade’nin “*industry innovator*”, KPMG’nin ise “*industry platform partnership*” ismini verdiği modeldir. Bu modelde birden fazla servis sağlayıcı aynı endüstriden, yine birçok müşteri işletmeye lojistik hizmet sunmaktadır.



Şekil 5. “Industry Innovator” 4PL modeli (Demirel, 2003. Aktaran: Özdemirel, 2004)

4PL hizmet sağlayıcıların ana özelliği, varlık özgürlüğü; temel işlevi ise hizmet alan işletmelere geniş kapsamlı tedarik zinciri çözümleri sunmak için kendisinin ve üçüncü tarafların mevcut kaynaklarının, beceri ve teknolojilerinin yönetimidir (Mehmann, Frank ve Diethardt, 2013). 4PL bir ya da birden fazla iş ortağıyla ortak girişim stratejisine benzer bir şekilde iç ve dış kaynak kullanımının avantajını birleştirmektedir (Gattorna, 1998). Bununla beraber, 4PL hizmet sağlayıcıları, bilgi sistemlerinin boyutlarını bir araya toplayarak tedarik zinciri üyeleri arasında elektronik bağlantılar oluşturur. Böylece organizasyonlar arasında aracılık yapmakta ve lojistik operasyonları koordine etmektedir (Fulconis, Laurence ve Gilles, 2006).

4PL faaliyetleri tanımlanırken iki önemli unsura vurgu yapılmaktadır (Wasielewska-Marszalkowska, 2015):

1. 4PL hizmet sağlayıcısı, kendi öz kaynaklarını, mevcut teknolojilerini, bilgi ve deneyimlerini, çalıştığı iş ortaklarıyla entegre ederek, müşterileri için katma değer yaratmaktadır.

2. 4PL hizmet sağlayıcısı, üretim sürecinin başından hammadde tedarikçilerinden başlayarak, nihai alıcıları da kapsayacak bir şekilde işbirlikçilerinin tedarik zincirindeki tüm süreçlerini koordine etmekte ve çözümler üretmektedir.

Christopher (2005) çalışmasında entegratör, karar verici, bilgi sağlayıcısı ve kaynak sağlayıcısı olarak 4PL anlayışındaki dört temel yetenekten bahsetmiştir.

Entegratör (Bütünleştirici): 4PL hizmet sağlayıcıları, müşteri ve tedarikçi gereksinimlerini etkin bir şekilde karşılamak için tüm tedarik zinciri süreçlerini entegre etmeyi görev olarak üstlenmektedirler. Bir 4PL sağlayıcısının bütünleştirici (entegratör) olma yeteneği, tedarik zincirini dönüştürme yeteneği; bu projeleri, paydaşları yönetmek için gerekli becerilere sahip olduğu anlamına gelmektedir (Abidi, Leeuw, Klumpp, 2015).

Entegrasyon, tedarik zinciri operasyonlarının birliğini sağlamak olarak tanımlanmaktadır. Bir entegratör ise tedarik zincirindeki her sürecin sorunlarıyla ilgilenmektedir. Ek olarak, entegratörün amacı, birçok kuruluşun dahil olduğu organizasyonun, departmanları arasındaki çatışmaları çözmek ve karar vermeyi kolaylaştırmaktır (Lawrence ve Lorsch, 1967).

Entegratörde bulunması beklenen dört önemli özellikten bahsedilmektedir. Bunlar (Lawrence ve Lorsch, 1967):

1. Entegratörün yetkinliklerine ve bilgisine dayanarak önemli kararlara katkı sağladığı görülmektedir.
2. Entegratörün tarafsız rolü ve standardizasyonu olmaktadır.
3. Entegratör sadece bireysel performansına dayanarak değil, toplam sorumluluğu için ödüllendirilmektedir.
4. Entegratörler, departmanlar arası çatışmaları ve anlaşmazlıkları çözecek yetkinliğe sahip olmaktadır.

4PL hizmet sağlayıcının karar verici, bilgi sağlayıcı ve kaynak sağlayıcı özellikleri şu şekilde açıklanabilir:

Karar Verici: 4PL hizmet sağlayıcıları, 3PL sağlayıcılarını yönetmek ve müşteriler için özelleştirilmiş lojistik çözümler geliştirmek de dahil olmak üzere operasyonel yönetim için karar verici olarak görülmektedir (Abidi vd., 2015).

4PL hizmet sağlayıcısı; taşıma, depolama, izleme ve diğer lojistik faaliyetlerin yanında elektronik veri transferi gibi birçok lojistik süreçler konusunda kararlar vermektedir. Aynı zamanda tedarik zinciri süreçlerinin izlenmesi, kontrol edilmesi ve olası sorunların tanımlanması için kontrol odası görevini üstlenmektedir ve karar verici olarak hareket etmektedir. Ayrıca süreçlerle ilgili değişiklikleri de tespit ederek bu değişikliklerin sebebinin bularak, düzeltmek için gerekli önlemleri almaktadır (Patrick, James ve Ahmed, 2007).

4PL sağlayıcıları karar vericiler olarak, seçim yapmadan önce genellikle uzmanlardan tavsiye almaktadırlar. Tedarik zinciri üyeleri, belirli bir sürecin olası sonuçlarına ilişkin farklı isteklere ve kriterlere sahip olabilmektedirler. Bu nedenle, süreçteki tüm katılımcılar, işbirliğinin geleceğe yönelik faydaları olduğu ortak bir karar alma sürecine dahil olmaktadır. Böylece, faaliyetler ve sonuçlar arasındaki ilişkideki belirsizliğin azaltılması, tüm zincire fayda sağlamaktadır (Board ve Dragu, 2006).

Bilgi Sağlayıcısı: Bilgi paylaşımı, bir tedarikçinin çeşitli bilgileri, planları ve prosedürleri tedarik zinciri ortaklarıyla doğru, eksiksiz ve zamanında paylaşma derecesi olarak tanımlanmaktadır. Tedarik zinciri merkezlerini oluşturan şirketler, mevcut envanter seviyeleri, satış tahminleri ve pazarlama stratejileri gibi stratejik ve

taktiksel bilgileri paylaşmak istemektedirler. Ayrıca tarafların bilgilere çevrimiçi, gerçek zamanlı ve zahmetsizce erişebilmesi önemlidir (Cao, Vonderembse, Zhang ve Ragu-Nathan, 2010).

Bilgi sağlayıcılar olarak 4PL şirketleri, bilgi teknolojisi entegrasyonu ve altyapı sağlama, eşzamanlı veri toplama, veri işleme ve gerekirse teknik destek alanlarında gerekli bilgiye sahiptir. Bu şekilde, verilerin tedarik zincirlerine sorunsuz entegrasyonu sağlanabilmektedir (Abidi vd., 2015).

Kaynak Sağlayıcısı: Tedarik zincirinde yer alan kaynaklar başlığı içerisinde; insan, ürün, bilgi ve diğer organizasyonel varlıklar olarak makine ve araçlar bulunmaktadır (Erdal, 2014). Taşımacılık, depolama, konsolidasyon, ürün markalama, etiketleme, paketleme, bilgi teknolojisi, stok yönetimi, sipariş yönetimi, şebeke tasarımı, gümrük işlemleri ve aracılık gibi lojistik faaliyetler, lojistikte dış kaynak kullanımına konu olan süreçler içerisinde bulunmaktadır (Razzaque ve Sheng, 2018). Maddi kaynakların yanında (kamyon, depo vb.), maddi olmayan kaynaklar (bilgi ve teknoloji vb.) da tedarik zinciri aracılığıyla paylaşılmaktadır (Lambert, Emmelhainz ve Gardner, 1999). Bunların yanında, sürdürülebilir işbirlikleri kapsamında, kaynaklar üzerinde karşılıklı yatırım yapılması gerekmektedir (Cao vd., 2010).

4PL ile çalışmanın getirdiği birçok avantaj bulunmaktadır. 4PL, ana yetkinliklerine ve işine odaklanarak, işlerini diğer yönlerden büyütme ve geliştirme üzerine yoğunlaşabilmektedir. Ayrıca entegre tedarik zinciri ağlarının sayısı da arttıkça, iş için rekabet edebilecek olan farklı 4PL ve 3PL sağlayıcıları, kapasiteyi karşılamak ve müşteri hizmetlerini iyileştirmek için birlikte çalışabilmektedirler. Bu iş ortaklığı tedarik zincirini her zamankinden daha sofistike hale getirebilmektedir (4PL avantajları, 2022).

KPMG'ye göre verilen Ortak Hizmet Merkezi ve Dış Kaynak Kullanımı Danışmanlığı (SSOA-Shared Service and Outsourcing Advisory) hizmeti, işletmelerin sürdürülebilir bir şekilde, sürekli gelişime açık ve rekabet avantajı elde etmelerini sağlayarak, müşterilerin hizmet sunum modelleri geliştirilmesine, tamamlayıcı maliyetlerin (öngörülmeven maliyetlerin) düşürülmesine ve spesifik sonuçların ortaya çıkmasına yardımcı olmaktadır (Dış kaynak kullanımında ortak hizmet merkezinden faydalanma, 2022).

İKİNCİ BÖLÜM

SPOR VE FUTBOL

2.1. Spor Kavramı, Kapsamı ve Sporun Tarihsel Gelişimi

Bu başlık altında, spor kavramı ve kapsamı ile sporun tarihsel gelişimi konularına değinilmiştir.

2.1.1. Spor Kavramı ve Kapsamı

Spor kelimesi dünyaya İngilizce olarak tanıtılmış olsa da aslında İngilizce bir kelime değildir. Çünkü kelime, “dağıtmak, ayırmak, ayrılmak” anlamına gelen Latince “disportare” veya “deportare” kelimesinden türemiştir. 17. yüzyıldan itibaren yaygın kullanımından dolayı ilk hece kısaltılarak “spor” şeklinde kullanılmaya başlanmıştır. “Spor” kelimesi başlangıçta Latince'nin etkisi altındaki tüm dillerde, bazı varyasyonlarla, dinlenme, eğlenme ve zevk almaya yönelik etkinlikleri ve her türlü rekabete dayalı fiziksel etkinliği ifade etmek için kullanılmıştır. Zaman geçtikçe yarışma, galip gelme amaçlarıyla yapılan her türlü fiziksel ve bedensel aktiviteleri ifade eden ve bu anlamlarda kullanılan bir kavram haline gelmiştir (Tanrıverdi, 2012).

Spor, din, dil, ırk ve cinsiyet gibi farklılıkların kabul edilmediği, tüm insanlığı ve toplumları ilgilendiren evrensel bir olgu haline gelmiştir (Ünal ve Ekici, 2008). Günümüzde, her toplumun spora yaklaşımı, o toplumun yapısını yansıtmaktadır. Spor toplumlar için bir gelişmişlik kriteri olarak da kabul görmektedir. Modern toplumlarda, spor sosyal hayattan ayrılmaz bir parça haline gelirken, gelişmemiş toplumlarda ise sporun önemi ve değeri anlaşılammış ve göz ardı edilerek geri planda kalmıştır (Yetim, 2000).

Spor, sporun içinde olan veya olmayan birçok kişi tarafından farklı anlamlarda kullanılmıştır. Bundan dolayı sporun birçok kişi tarafından yapılan farklı tanımları bulunmaktadır. Modern Olimpiyat Oyunlarının kurucusu Baron Pierre de Coubertin, sporu “gönüllü olarak yapılan, olası riskleri göze alarak ve hep daha ileri giderek yapılan fiziksel çalışma” olarak tanımlamıştır (Gillet, 1975).

Spor, bireylerin tek başlarına veya grup olarak gerçekleştirdiği, fiziksel ve zihinsel becerilerinin gelişimini destekleyen, mücadele azmini artıran ve hedefe ulaşma amacıyla önceden belirlenmiş kurullarla yapılan bedensel aktivitelerdir. Voleybol, futbol, basketbol, hentbol, futbol, binicilik, tenis, kayak, güreş, atletizm,

kürek, kano gibi birçok branşı bulunan spor, yaşadığımız modern dönemin en gözde mesleği ve aynı zamanda sosyal faaliyeti haline gelmiştir. Bütün dünyada çok büyük bir ilgi ve zevkle izlenen spor müsabakaları, milyonlarca hatta milyarlarca insanın ortak duygular etrafında birleşmesini sağlamaktadır (Tanrıverdi, 2012).

Spor, bireylerin fiziksel ve zihinsel yeteneklerini geliştirmenin yanında birbirleriyle olan sosyal bağlarını da güçlendirmektedir. Spor, bireysel olarak, ekip ya da grup halinde yapılan, kendine özgü kuralları ve teknikleri olan, bedensel ve zihinsel yeteneklerin tekamülünü sağlayan eğitici, öğretici ve eğlendirici uğraşıdır (Ekmekçi ve Ekmekçi, 2010).

Fişek (2003), sporun spor olarak tanımlanabilmesi için bireylerin tüm temel ihtiyaçlarının karşılanması ve sporun bireyin kendini savunması veya kendini korunma amacıyla yapılmamış olması gerektiğini söylemiştir. Sanayi devrimi sonrasındaki ekonomik ve ticari alanda ortaya çıkan gelişmeler, sporu profesyonel bir meslek haline getirmiş ve oyun, şan, şöhret, ödül, maddi kazanç gibi motivasyonu artırıcı etkenler de dahil olmuştur.

Spor, insanlık tarihinin başlangıcından bu yana insanların doğaya karşı kendilerini, ailelerini ve içinde yaşadıkları toplumu korumak için geliştirdikleri hareketler olarak görülmüştür. Daha sonraları, uygarlığın gelişmesiyle birlikte spor, insanlar için sadece bir boş zaman değerlendirme aracı olmaktan çıkmış, aynı zamanda insanların fiziksel, sosyal, psikolojik, kültürel ve ruhsal gelişimini hızlandıran, bu sayede sağlıklı toplumlar oluşturan bir eğitim aracı haline dönüşmüştür. Bu bağlamda günümüzde egzersiz ve spor faaliyetleri boş zamanların değerlendirilmesi, özellikle sağlık, performans, özgüven, ilişkileri geliştirme ve sosyalleşme, aktif bir yaşam tarzının alışkanlık kazanması amacıyla yapılmaktadır. Genel olarak spor, toplumların görmezden gelemeyeceği, durduramayacağı veya terk edemeyeceği evrensel bütünleşik bir aktivitedir. Bu nedenle, spor olgusu tüm dünyada bir medeniyet göstergesi haline geldiğinden dolayı, sporun tüm topluma yayılması ihtiyacını ortaya koymaktadır (Tekin, Mucuk ve Sunay, 2016).

Spor dünyası futbol, güreş, motokros, dağcılık, binicilik, yelken gibi çok yönlü, çok çeşitli ve çok kapsamlı bir olgudur. Spor; kitle sporları; yarışma sporları (zirve sporları olarak da adlandırılır), gösteri sporları, sağlık sporları, engelli sporları, resmi ve gayri resmi sporlar olarak ayrılmaktadır (Filiz, 2002).

Günümüzde, toplumun bir parçası olan spor, sağlık alanında tedavi edici bir yöntem olarak insanların günlük yaşamlarının bir parçasıdır. İnsanların hayatlarını ve yaşam biçimlerini derinden etkileyen bir olgu olarak dünyanın en büyük sektörlerinden biridir. Ekonomik ölçeğinin 1 trilyon dolara yaklaştığı söylenmektedir. Spor organizasyonlarının ve müsabakalarının yayınları, milyarlarca kişi tarafından izlenmektedir. Kısacası; kültürel, rekreasyonel, ekonomik, fiziksel aktivite ve eğitim alanı olarak spor, akla gelebilecek hemen hemen her şeyde bulunmaktadır (Ekmekçi, 2016).

Spor, toplum yaşamına çok farklı şekillerde giren, toplumdaki bireyleri ya doğrudan ya da dolaylı bir şekilde kendisine bağımlı hale getiren ve toplum çıkarlarını canlı tutmayı başaran toplumsal bir olgudur. Bu olgu toplumsal yaşamda belirli işlevleri yerine getirmektedir. Toplumun gerekli zevklerini kendisiyle birleştiren, kendi ihtiyaçlarını karşılayan bu olgu, günümüz dünyasında büyük bir toplum bağının olduğu gerçeğini ele almış ve topluma ait belirli davranış, düşünce, inanç ve semboller geliştirmiştir. Tüm bunlardan dolayı spor toplumlarla çok yakından ilişkilidir (Atasoy ve Kuter, 2005).

Dolayısıyla spor kavramı ile ilişkilendirilebilecek bir kavramın spor sosyolojisi olduğunu ifade etmek mümkündür. Spor sosyolojisinin çıkış noktası, spor; diğer bir deyişle spor faaliyeti, spor olayının kendisidir. Kökenleri ve özellikleri ile toplum içinde bazen bir olay bazen de bir olgu olan spor, belki de toplumun bütününe yaklaşmak için daha uygundur. Spor, modern insanın sosyal yapısına göre şekillenen sosyal hayatına derinden nüfuz etmiş bir olgudur. Bu bağlamda spor sosyolojisi; sporu önemli ve her zaman var olan bir fenomen olarak ele alan, sporu sosyal özellikleriyle açıklayan ve sporu sosyal bir kurum ve sosyal sistem olarak inceleyen bir bilimdir (Fişek, 1998).

2.1.2. Sporun Tarihsel Gelişimi

İnsanların birbirleriyle, hayvanlarla ve doğayla mücadelelerinde hayatta kalmak ve diğer tarafa üstünlük sağlamak amacıyla kullanılan vücut hareketlerinin ve malzemelerin zaman geçtikçe gelişmesi ve değişmesiyle, spor ortaya çıkmıştır. Güreş, koşu, okçuluk gibi faaliyetler bu duruma en iyi örneklerdir. Spor, önceleri hayatta kalma, savunma ve savaşa hazırlık amacı ile sonraki dönemlerde ise eğlence, boş zamanı değerlendirme, sağlık, toplumlar ve hatta ülkeler arası ilişkileri

geliştirmek gibi farklı amaçlarla yapılmıştır. Her toplumda, mevcut coğrafik şartlara, sosyo-kültürel yapılarına göre farklı spor dallarının geliştiği görülmektedir (Yazıcı, 2014).

Spor günümüzün en büyük endüstrilerinden biri olmuştur. Küreselleşmenin ve modernleşmenin de etkisiyle kültürel hegemonya alanı olan ticari bir sektör haline gelmiştir. “Spor endüstrisi; mülk yönetimi, spor organizasyonları, sponsorluklar, profesyonel sporlar ve ligler, şampiyonalar, fitness ve sağlık gibi birçok kola ayrılan bir endüstridir” (Arıpınar ve Donuk, 2011).

Spor dalları; gişe hasılatı, spor ürünleri satışı, hatıra ve hediyelik eşya satışı, reklam ve tanıtım faaliyetleri ve yayıncılık faaliyetlerini içeren ve tümü spor endüstrisinde meşru ticari faaliyetler olan önemli bir sektördür (Doğal, 2007).

Sporun insan ve toplum hayatına bu şekilde girmesiyle birlikte ülkeler, özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nden başlayan spora yapılan yatırımlarıyla bir spor politikası oluşturmak adına çeşitli girişimlerde bulunmaya başlamışlardır. Modern olimpiyat oyunlarının başlaması, sporun çok daha geniş toplumlara ve kitlelere ulaşmasını ve spor felsefesinin oluşmasını sağlamıştır. Spor olgusu zamanla büyüyerek mal ve hizmet üretimi ve organizasyon açısından büyük bir sektör halini almıştır (Ekmekçi, 2016).

2.2. Futbol ve Futbolla İlgili Kavramlar

Bundan sonraki kısımda, çalışmanın da konusu olan futbol üzerinde durularak ve futbol ile ilgili başlıklara yer verilmiştir. Sırasıyla, futbol ve futbolun tarihsel gelişimi, futbol kulüpleri ve futbol kulüplerinin tarihsel gelişimi, futbol organizasyonları ve bir endüstri olarak futbol başlıkları üzerinde durulmuştur.

2.2.1. Futbol ve Tarihsel Gelişimi

İlk olarak nerede ve kimler tarafından ortaya çıkarıldığı tam olarak bilinmeyen futbol, gördüğü ilgiyle dünyadaki tüm toplumları ve bireyleri etkisi altına almış, büyük kitleleri peşinden koşturan bir spor branşıdır. Yapılan arkeolojik araştırmalara göre, futbolun insanlık tarihiyle eşit bir tarihe sahip olduğu düşüncesini ortaya çıkmaktadır (Güneş, 2010).

Dünyanın en gözde ve popüler spor branşı olan futbol, on bir (11) oyuncudan meydana gelen iki takım arasında, çizgilerle belirlenmiş bir alan (futbol sahası)

içerisinde, yuvarlak bir top ile oynanan, kırkbeş dakikadan oluşan iki devrelik müsabakalarla yapılan bir spordur. Bu oyundaki amaç, belirlenmiş kurallar dahilinde topu rakip takımın kalesinden içeri sokmaktır. Topun kale içerisinden içeri girmesiyle, “gol” olarak nitelendirilen sayıyı süre sonunda en çok yapan takım oyunu kazanmaktadır (Futbol nedir?, 2021).

Futbolun basit bir oyun olması dünya çapında bu kadar popüler olmasının başlıca nedenidir. Futbol her alanda (park, bahçe, otopark, sokak, çimenlik, tarla gibi) oynanabilen bir oyundur. Kuralların basit ve anlaşılır olması, bireysel sporlara göre empati duygusunun daha güçlü olması ve takımla özdeşleşmenin daha kolay olması futbolun yaygınlaşmasında etkili olmuştur (Boniface, 2007).

İnsanların yuvarlak nesnelere oynama merakı, kurulan ilk medeniyetlerden günümüze kadar devam etmiştir. Başka bir deyişle, futbol gibi oyunların tüm medeniyetlerde ve toplumlarda oynandığını görmek mümkündür. Dünyanın kurulan ilk uygarlıklarından biri olan Mısır'da yapılan araştırmalar, eski Mısır'da futbola benzer bir oyun oynadığını ortaya çıkarmıştır. Bunun kanıtı, eski Mısır uygarlığının yuvarlak nesnelere oynayan insan figürlerini betimleyen duvar resimlerinde ve hiyerogliflerinde bulunmaktadır. Günümüze kadar gelen bir diğer bilgi ise M.Ö. 25. yüzyılda Çinli bir askerlin topa vurarak iki sopayla belirlenen hedefi vurmaya amaçladığı bir oyunun varlığıdır. Çin'de oynanan bu tür oyunlar sayesinde askerlerin çevikliklerini geliştirdikleri düşünülmektedir. Çin'de oynanan bu oyunun tarzı günümüzdeki futbola benzemektedir. Orta Asya Türkleri'nin, Türkçe'de “tekme atmak, tepmek veya tekmelemek” anlamına gelen “Tepük” adlı bir oyun oynadıkları bilinmektedir. Hem erkeklere hem de kadınlara açık olan oyunun amacı, topa ellerle dokunmadan, sadece kafa ve ayak vuruşlarıyla, topu rakip kaleye atmaktır. Türklerin oynadığı bu tepük oyunu birçok yerli ve yabancı kaynaktan yer almaktadır. Dolayısıyla bu oyunun Türklere ün ve şöhret kazandırdığını söylemek mümkündür. Orta Asya Türkleri'nin oynadığı oyun, günümüz futboluyla çarpıcı benzerlikler taşımaktadır (Devecioğlu, Çoban ve Karakaya, 2014).

Birçok tarihe göre Yunan kültüründe Episkiros, Roma döneminde Harpastum olarak bilinen oyun, günümüzde modern futbolun temeli sayılmaktadır. Hem ayakla hem de elle oynanabilen oyundaki amaç önce topu yakalamak, ardından da el ve ayak atışlarıyla rakibin savunma alanına taşımaktır. Romalı askerlere, taktikleri daha kolay uygulayabilmeleri ve manevra becerilerini geliştirebilmeleri

amacıyla bu oyun için emir verildiğine inanılmaktadır. Ortaçağ Rönesans döneminde İtalya'nın Bologna ve Floransa kentlerinde, topun ayakla vurulduğu “Quico del Calcio” adlı bir oyunun oynandığı bilinmektedir. Paskalya ya da Karnaval sonunda oynanan Calcio, net çizgileri ve sınırlı alanları olan bir şehir oyununda, topun elle taşınmasına izin verilmekteydi. Bu oyun, görev dağılımına dayalı takım oyununun ilk işaretlerini göstermektedir (Akşar ve Merih, 2006).

Futbol herkesin en sevdiği eğlencedir. İngilizlerin oyuna olan bağlılığı bazı sorunları da beraberinde getirmiştir. Bugünün futbol kuralları geçerli olmadığı için o zamanlar herkes bu oyuna katılmaktaydı. Bir oyalanma ve eğlence olarak değerlendirilen bu oyun, kalabalığın yarattığı kargaşa ve oyundaki kuralsızlık nedeniyle büyük maddi ve manevi zarara yol açmıştır. Bu durumdan İngiltere Kralı II. Edward rahatsız olmuş ve 13 Nisan 1314 yılında ülkede bu oyunu yasaklamıştır (Sert, 2000).

Futbol ortaya çıktıktan ve tüm toplumlarda ve medeniyetlerde benzer şekilde oynandıktan sonra bugünkü haline benzer şeklini İngiltere’de 17. yüzyılda almış ve günümüze kadar bazı değişimler göstererek gelmiştir (Akşar ve Merih, 2006).

Bugün bildiğimiz futbolun ilk temelleri, 1848 yılında oyunun kurallarının “Cambridge Kuralları” adı altında derlenmesiyle atılmıştır. Bu kapsamda öğrenciler arasındaki ilk futbol maçı Cambridge Üniversitesi öğrencileri tarafından geliştirilen kurallarla oynanmıştır (Demir ve Talimciler 2015). 1863 yılında Londra’da bir barda toplanan Football Association, futbol oyununu belirli kurallara dayandırmıştır. Bu belirlenmiş kurallar, günümüz futbol kurallarının temelini oluşturmaktadır (Donuk ve Şenduran 2006).

2.2.2. Futbol Kulüpleri ve Tarihsel Gelişimi

Spor ve sportif faaliyetler hayata anlam vermede çok önemli bir faktördür. Spor endüstrisinde oldukça popüler bir spor olan futbol, 19. yüzyıldan beri var olan bir spor olgusunun ön saflarında yer almaktadır. Bunun nedeni futbolun başta rekabet gücü olmak üzere zafer, başarı ve amaç gibi insani duyguları açığa çıkarmasıdır. Bu sebeplerden dolayı futbol artık hemen hemen tüm toplumlar ve birçok kişi tarafından kabul görmektedir (Talimciler, 2008).

Futbolun olması için öncelikli şartlarından olan futbol kulüpleri, sadece sportif faaliyetlerin en önemli unsuru değil, aynı zamanda sporun ve sporcuların

gelişmesinde de mutlak bir unsurdur. Futbol kulüpleri sporcuların fiziksel ve teknik gelişimlerinde önemli bir rol oynayarak, profesyonel veya amatör sporcuların bir araya gelip spor müsabakalarında bir takım olarak rekabet etmelerini sağlamaktadır. Ayrıca kulüpler, inşa ettikleri spor tesisleri ile sporculara çalışma, antrenman yapma ve bu sayede kendilerini geliştirme fırsatı vermektedir (Tutal, 2013).

Futbolun endüstrileşmesi ile birlikte futbol kulüpleri daha yüksek kar ve rekabet avantajı elde etmek için uluslararası pazara girmeye başlamışlardır. Bu bağlamda kulüpler, spor ürünleri alanlarındaki ortaklıklarıyla, stratejik ittifaklar kurmuş ve bunları geliştirmişlerdir. Ayrıca şirketleşerek borsaya katılmış, ulusal ve uluslararası oyuncu transferleri gibi hem ilişkileri hem de karlarını artırmak için farklı ticari işlerden faydalanmak durumunda kalmışlardır (Dolles ve Söderman, 2005).

Futbol kulüplerinden bahsederken üzerinde durulması gereken bir kavram ise futbolcu kavramıdır. Futbolcu, futbola yatkınlığı olan ve bu alanda yetenek sergileyen kişi ve sporcudur. Bu yetenek, futbolcunun yeteneğinin, sahadaki işgücünün başka kulüpler tarafından işe alınması veya satın alınması anlamına gelen bir transfer süreci ile bir meta haline gelmekte ve böylece futbolcuyu bir varlık haline getirmektedir. Bu metaların değeri, mevcut futbol patlamasının ekonomik yapısı tarafından belirlenmektedir. Söz konusu olan bu ekonomik yapı, futbolcunun yeteneği, tecrübesi ve emeği karşılığında kazandığı ücret için belirleyici bir faktördür. Özellikle futbolun mevcut toplumsal sınıfı değiştirme aracı (statü atlama), zenginlik, şöhret ve paraya giden bir yol olarak görülmesi bireylerin bu sektöre girmesinde önemli bir etkidir (Erdoğan, 2008).

Futbol kulüplerinin tarihine bakıldığında, Sheffield, İngiltere'nin ve dünyanın 1855'te kurulan ilk futbol kulübüdür. 1863 yılında İngiltere'de faaliyet gösteren 11 futbol kulübündeki yöneticiler toplanmış ve “İngiltere Futbol Federasyonu”nu kurmuşlardır. Bunun ardından 1866 yılında Britanya ülkeleri; İngiltere, Galler, İskoçya ve İrlanda Futbol Federasyonlarının birleşmesi ile “Uluslararası Konsey” adı verilen ilk “Uluslararası Futbol Birliği” kurulmuştur (İnal, 1998).

Futbol tarihinde futbolculara ödenen ilk profesyonel ücretler 1876 yılında İngiltere'de başlamıştır. Ancak bu maaşların ödenmesi futbol otoriteleri tarafından

1885 yılında resmen kabul edilmiştir. 1888'de 12 İngiliz futbol kulübü, futbol tarihinin ilk resmi ligini kurmuştur (Dobson ve Goddard, 2001).

1904 yılında uluslararası futbol maçlarındaki sayının artması sonucunda “Uluslararası Futbol Federasyonu” (FIFA) kurulmuştur. Futbol, her ülkenin kendi federasyonuna sahip olduğu ve tepesinde Uluslararası Futbol Federasyonu'nun (FIFA) olduğu bir piramit şeklinde düzenlenmiştir (Aladanlı ve Çördük, 2009).

Futbol, olimpiyatlarda ilk kez 1908'de yapılan Londra Olimpiyat Oyunları'nda yer almıştır ve 1955'te Avrupa kıtasındaki ülkelerin katılımıyla “Avrupa Futbol Federasyonu”nun (UEFA) kurulmasından bu yana, bir kurumsallaşma süreciyle bugünkü haline gelmiştir (Devecioğlu vd., 2014).

2.2.3. Futbol Organizasyonları

Futbol, insan yaşamından bir olgu olarak gerçek hayattan ayrılmış bir aktivite türü değildir. Futbol maçlarının yapıldığı ortak platform olan statlar, seyircilerin günlük streslerini, sevinçlerini ve üzüntülerini, içinde yaşadıkları toplumun kültürel dokusunu ve bunlarla beraber ideolojilerini paylaştığı bir alandır. Statlar, taraftarların bu alandaki futbol faaliyetlerine ilişkin verdikleri geri bildirimden dolayı tüm arka plan yapısının özelliklerini içermektedir (Çakır ve Korkmaz, 2015).

Günümüzde futbol, milyarlarca insan tarafından izlenen, Futbol Dünya Kupası, Futbol Avrupa Şampiyonası ve UEFA Şampiyonlar Ligi gibi önemli organizasyonlara ev sahipliği yapan önemli bir toplumsal medya eğlencesidir. Milyar olarak adlandırılmasının nedeni futbol organizasyonlarının canlı televizyon kanalları aracılığıyla kitlelere ulaşmasıdır. Televizyon, uluslararası kültürü yaymanın en önemli medya ve iletişim araçlarından biri olarak kullanılmaktadır. Televizyonun, bu denli hayatımıza girmesiyle beraber futbol da insanların yaşamında önemli bir yer edinmiştir (Akkaya, 2008).

21 Mayıs 1904'te kurulan FIFA, dünya futbolunun yönetim organıdır. Uluslararası futbol müsabakalarını ve turnuvalarını düzenleyen en yetkili kuruluştur. FIFA, konfederasyonları aracılığıyla tüm ülkelerdeki federasyonlar üstündeki hakimiyeti ve kendi aralarındaki iletişimi sağlamıştır. Merkezi İsviçre'nin Zürih kentinde bulunan ve 203 üyesi olan FIFA'nın 203 üyesi ve altı (6) konfederasyonu vardır. Bu konfederasyonlar aşağıdaki listede sıralanmıştır (Orta, 2012):

- **UEFA:** Avrupa Futbol Federasyonları Birliği
- **AFC:** Asya Futbol Konfederasyonu (Asian Football Confederation)
- **CAF:** Afrika Futbol Konfederasyonu (Confederation of African Football)
- **CONCACAF:** Kuzey Amerika, Orta Amerika ve Karayib Futbol Konfederasyonu (The Confederation of North, Central America and Caribbean Association Football)
- **CONMEBOL:** Güney Amerika Futbol Konfederasyonu (The Confederation of North, Central America and Caribbean Association Football)
- **OFC:** Okyanusya Futbol Konfederasyonu (Oceania Football Confederation)

FIFA'nın idari faaliyetleri genel olarak futbolun dünya çapında tanıtımı, geliştirme projeleri ve maçların organizasyonu ile ilgilidir. Hiçbir ülke FIFA kurallarına aykırı olarak müsabakalar ve turnuvalar düzenleyememekte veya uluslararası futbol müsabakalarına ve turnuvalara katılamamaktadır. Uluslararası Futbol Federasyonu (FIFA) tarafından hem erkekler hem de kadınlar milli takım düzeyinde düzenlenen başlıca futbol organizasyonları ise şunlardır (Orta, 2012):

- FIFA Dünya Kupası
- FIFA U20 (20 Yaş Altı) Dünya Kupası
- FIFA U17 (17 Yaş Altı) Dünya Kupası
- FIFA Konfederasyon Kupası
- FIFA Plaj Futbolu Dünya Kupası
- FIFA Salon Futbolu Dünya Kupası
- Olimpiyat Oyunlar Futbol Turnuvası
- Gençlik Olimpiyat Oyunları Futbol Oyunları

Dünya Kupası'nın hikayesi ilk olarak 1928'de Amsterdam'daki FIFA Kongresi'nde başlamıştır. Dünya Kupası'nın düzenlenmesi kararı, 1929'da Barcelona'da yapılan bir FIFA toplantısında, amatör ve profesyonel olarak ayırım yapılmaksızın, futbolun en iyilerini ortaya çıkarmak için alınmıştır. FIFA tarafından dört yılda bir düzenlenen Dünya Kupası finalleri ilk olarak 1930'da Uruguay'da yapılmıştır. 19 defa düzenlenen Dünya Kupası'nda ilk 9 ödül bu organizasyonun uygulanmasında büyük katkıları olan “**Jules Rimet**” adına düzenlense de 1974 yılından itibaren adı “**FIFA World Cup**” (FIFA Dünya Kupası) olarak

değiştirilmiştir. 2019 yılı itibariyle şimdiye kadar düzenlenen 21 turnuvada sekiz farklı takım şampiyon olmuştur. Her turnuvaya katılan tek takım olan Brezilya, beş şampiyonlukla kupanın en başarılı takımı durumundadır. İtalya ve Almanya dörder; Arjantin, Fransa ve Uruguay ikişer; İngiltere ve İspanya birer şampiyonluk kazanmıştır (Aydın, 2019). Son olarak Katar'daki 2022 yılında düzenlenen FIFA Dünya Kupası turnuvasını Arjantin üçüncü kez kazanmış ve bu kupayı ülkesine götürmüştür (Futbol Dünya Kupasını kazanan ülkeler, 2022).

2.3. Bir Endüstri Olarak Futbol

Spor endüstrisi, o endüstriden ürün talep eden organizasyonlara katkı sağlayan, endüstri tarafından organize edilen ve endüstrinin bir parçası olan endüstri olarak tanımlanabilmektedir (Tekin ve Karakuş, 2018).

Spor endüstrisi, spor malzemelerinin üretimi ve sunumundan, turizm ve eğlence organizasyonlarına, rekreasyonel ve profesyonel sporcu ve organizasyonlarına, lise ve kolej sporlarına kadar geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. Bu özelliklerin spor pazarlaması yapan işletmeler aracılığıyla hizmet ve ürünlere ihtiyaç duyanlara arz edilmesini sağlayan geniş ve kapsamlı bir sektördür (Pitts ve Stotlar, 2002).

Spor endüstrisinin bir alt dalı olan futbolun da endüstriyel olarak aynı şekilde çalıştığını söylemek mümkündür. Futbol da aynı değişim ve gelişim sürecinden geçmektedir. Futbol ticari bir mecra haline gelmiş ve tüm işbirlikçileriyle endüstriyel bir ölçüğe ulaşmıştır (Demirel ve Durmuş, 2017). Günümüzde futbol sadece kitlelere hitap eden bir spor değil, aynı zamanda ekonomik büyüklüğü temsil eden ve büyük ölçekte katma değer yaratan, hızla büyüyen bir sektördür (Aktaş ve Mutlu, 2016).

Endüstriyel futbolun doğuşu, diğer sektörlerin doğuşu gibi, çok uluslu şirketlerin gelip futbol kulüplerini satın alması ve bu kulüpleri ticari bir işletme olarak yöneterek futbol karlarını maksimize etme stratejisini uygulamaya koymasıyla gerçekleşmiştir (Aktaş ve Cengiz, 2018).

Futbolun endüstriyel büyümesi hız kazandıkça futbolun insanlar için anlamı ve öneminde karakteristik değişimler yaşanmış ve bu değişimlerle birlikte rekabet koşulları yoğunlaşmıştır. Futbolun sanayileşmesiyle birlikte sadece eğlenmek için oynanan basit bir oyun olan futbol, yerini sadece zafer ve başarı için oynanan bir oyuna bırakmıştır (Talimciler, 2008).

Günümüzde futbol, ciddi ekonomik yatırımların yapıldığı, oyunculara yüksek transfer ücretleri ve sezonluk büyük paraların ödendiği, kulüplerin popüler futbolcularla marka değerinin ve popülaritesinin artırıldığı, sponsorluk, aidatlar ve bağışlarla desteklendiği katma değerli bir sektör olmuştur (Uluyol, 2014).

Küreselleşme süreciyle birlikte popüler kültürün bir parçası haline gelmiş olan futbol, siyaset ve ekonomi gibi diğer toplumsal dinamiklerle de etkileşim halindedir ve bu dinamiğin yönünü belirleyen propaganda araçlarından biri olarak ortaya çıkmaktadır. Bu süreçte futbolun kolay ulaşılabilir ve yaygın bir eğlence aracı olması sanayileşmesine katkı sağlamış, popüler kültüre entegrasyonunu kolaylaştırmıştır (Kocaoğlu, 2011).

Futbolun ticarileşme süreci 20. yüzyılın sonlarında başlamış ve futbolseverler bu süreci “endüstriyel futbol” olarak adlandırmışlardır. Aslında futbol ve ticarileştirme kavramları 19. yüzyılın ikinci yarısından itibaren ilişkilendirilebilmektedir (Yiğit ve Şişman, 2019).

Futbol, 20. yüzyıldan itibaren profesyonel liglerin ve FIFA gibi uluslararası kuruluşlar tarafından organize edilen organizasyonların oluşturulmasıyla bir endüstriye, ticari bir faaliyete dönüşmüştür. Bu bağlamda 2. Dünya Savaşı öncesinde futbolun Avrupa'nın hemen her yerinde bir meta olarak kabul edildiğini söylemek mümkündür. 1990'lardan bu yana, futbol endüstrisindeki çoğu profesyonel futbol kulübü, şirketleşmiş ve tüzel kişilik haline gelmiştir. Benzer şekilde, günümüzde futbol kulüpleri mali açıdan güçlü ve rekabetçi kalabilmek için ticarileşme sürecine uyum sağlamaları gerektiğini anlamışlardır. Çünkü profesyonel futbolda kulübün sürdürülebilirliği için en önemli etkenlerden biri finansal sermayedir (Bhandari, 2016).

Futbolun ticari boyutunun günümüze kadar sürekli gelişmesi futbolun en popüler spor dalı olması ile açıklanabilmektedir. Kitleler arasında futbolun benimsenmesinde ve yayılmasında kitle iletişim araçları önemli bir rol oynamaktadır. Kitle iletişim araçları, özellikle televizyon, futbol maçlarını stadyumlardan tüm dünyaya ulaştırarak aynı anda bu heyecanın herkes tarafından yaşanmasını sağlamaktadır. Televizyonun futbolu tüm kitlelere ulaştırması, futbolun daha da ticarileşmesine yol açmıştır (Aktaş ve Mutlu, 2016).

Teknolojik donanımlı stadyumlar, sponsorlar, insanların hayatında yer edinen her türlü reklam, tirajı yüksek basın, medya ve yayın kuruluşları, kulübün ticari ürünlerini satan dükkanlar, mağazalar, çok yüksek fiyatlarla transfer edilen futbol yıldızları, teknik direktörler, yöneticiler ve büyük taraftar topluluklarıyla “futbol” çok geniş bir ticari endüstri alanıdır (Eker, 2010).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SPOR PAZARLAMASI, SPORDA LOJİSTİK FAALİYETLER VE FUTBOLDA DIŞ KAYNAK KULLANIMI

3.1. Spor Pazarlaması

Bu başlık altında; pazarlama, spor pazarlaması kavramları ve alanları, spor pazarlamasının kapsamı, spor pazarlaması karmaşı ve spor tüketimi konularına yer verilmiştir.

3.1.1. Pazarlama ve Spor Pazarlaması Kavramları ve Alanları

Günümüzün hızlı yaşam koşullarında sporsuz bir yaşam, sağlıksız bir yaşamla eşdeğer kabul edilmektedir. Yaşam standartlarının yükselmesi ve boş zamanların artması, dünya çapında spor aktivitelerine olan ilgiyi ve katılımı artırmıştır. Spor birçok insanı aynı anda bir araya getirmek için büyük bir güce sahiptir. Bu işlevinden dolayı spor, sosyal hayatı büyük ölçüde etkilemiş ve popüler bir kavram haline gelmiştir. Sporun büyük bir endüstriye dönüşmesinin arkasında “toplumsal güç” yatmaktadır. Öyle ki, dünyanın en büyük şirketleri bu gücü yıllar önce fark etmiş ve sporla ilgili pazarlamayı kullanmışlardır. Spor mekanları, haberler, spor uzmanları hayatlarının her anında tüketicilerin karşısına çıkmakta ve talep görmektedir. Bu özelliği ile bazı branşlarda ticarileşmenin de katkısı ile daha geniş kitlelere ulaşılmıştır. Spor, ilgili sektörleri etkileme yeteneğini de artırarak büyük ölçekli bir endüstri haline gelmiştir (Yoon ve Choi, 2005).

İnsanlar pazarlamayı satış ve reklamcılık olarak görmektedirler. Ancak pazarlama bunların ötesinde daha geniş bir kavramdır. Günümüzde pazarlama, “söylemek ve satmak” yerine müşteri veya tüketici ihtiyaçlarının karşılanması veya tatmin edilmesi olarak anlaşılmalıdır (Kotler ve Armstrong, 1993).

Literatürde pazarlamanın birçok farklı tanımı bulunmaktadır. Amerikan Pazarlama Derneği (American Marketing Association –AMA-) tarafından tanımlanan pazarlama, “bireylerin ve kuruluşların amaçlarına göre bir değişim yaratmak için mal, hizmet ve fikirlerin yaratılmasını, fiyatlandırılmasını, dağıtımını ve satışını planlama ve uygulama sürecidir” (Mucuk, 2014). Kotler ve Armstrong, pazarlamayı, bireylerin ve grupların yarattıkları ürün ve değerleri başkalarıyla değiş tokuş ederek ihtiyaç ve isteklerini elde ettikleri sosyal ve yönetsel bir süreç olarak tanımlamaktadır (Kotler ve Armstrong, 1999).

Farklı ülkelerin ticari ve ticari faaliyetlerine bakıldığında, pazarlama uygulamalarının yöneticiliğin temel eğitiminde en önemli rolü oynadığını görmek mümkündür. Burada iki önemli etki vurgulanmalıdır. Birinci etki, ekonomik gelişmenin yaşam standardının yükselmesine, nüfus artışına, talep artışına yol açması ve tüm bu toplumsal gelişmelerin verimlilik ve üretim artışına yol açmasıdır. Diğer bir etki de sanayileşme ve uzmanlaşma sonucunda üretici ile tüketici arasındaki mesafenin (hem fiziksel hem de psikolojik olarak) artması ve bu mesafeyi aşmak için yeni dağıtım ve iletişim araçlarına ihtiyaç duyulmasıdır (Sezgin, 1991).

Pazarlamacı gereksinim yaratma yerine istek yaratmaktadır. İstek, gereksinimleri karşılayacak özellikleri olan mallara karşı duyulan eğilimdir, ihtiyacın açıklanmasıdır. İhtiyaç ve istek ise pazarlamanın çıkış noktasıdır. İnsan gereksinimleri ve istekleri malları, hizmetleri ve düşünceleri lüzumlu kıldığından, pazarlama mal ve hizmetlerin yanında düşüncelerin de üretilmesinden önce başlamakta, mal ve hizmetlerin tüketilmesi yapılan inceleme ve araştırmalarla devam etmektedir (Gürüz, 1998).

Günümüz dünyasında spor piyasası milyarlarca dolarla ifade edilen bir pazar ve endüstri haline gelmiştir. Pazarda faaliyet gösteren firmalar da yurt içi ve yurt dışı pazarlardan daha fazla pay alabilmek için yeni stratejiler geliştirmektedir. Spor pazarlaması kavramı, diğer pazarlama alanlarından farklılaşarak kendine özgü yapısı ve politikası ile artık pazarlama dünyasında yerini almaya başlamıştır (Terekli, Katırcı, Erkan ve Heper, 2000).

Pazarlamanın ticari amacı, spor, sporcu, spor kulüpleri ve spor organizasyonlarının kaynaklarını kullanarak hedef kitlesini genişletmek ve ürettiği mal ve hizmetleri tanıtarak spor yoluyla ticareti geliştirmek iken, spor yöneticileri, spor kulüpleri, sporcular ve spor organizatörleri spor pazarlamasını araç olarak kullanarak sporun yayılmasını sağlamakta ve kendilerine ticari gelir yaratmak amacıyla spor malzemeleri, spor hizmetleri ve spor organizasyonları üretmektedirler (Soyer, 2003).

Spor pazarlaması, pazarlama içerisinde yeni bir alan olmasına rağmen yüzyıllardır sporun ya kendisi pazarlanmakta ya da üretilen bir mal veya hizmetin pazarlanmasında bir pazarlama aracı olarak kullanılmaktadır. Ancak spor pazarlaması terimi ilk defa Advertising Age Dergisi tarafından 1978 yılında

kullanılmıştır. Dergi ele aldığı bu kavramla, tüketim ve sporun, endüstriyel ürün ve hizmetlerin pazarlanmasında araç olarak kullanılmasını anlatmıştır (Argan ve Katırcı, 2015).

Pazarlama, herhangi bir spor organizasyonu için en önemli işlevlerden biridir. Spor federasyonları ulusal çapta tanıtım yapmakta ve insanları sporu izlemeye, takip etmeye ve geliştirmeye teşvik etmektedir. Tüm spor federasyonları, ülkelerinde temsil edilen spor branşlarının geliştirilmesi ve yaygınlaştırılmasından sorumludur. Ayrıca sosyolojik, fizyolojik ve psikolojik açıdan büyük önem taşıyan bir olgu olan spor ve spor etkinliklerinin yönetimi konusunda spor federasyonlarının konumu göz önüne alındığında, spor federasyonlarının bu yöndeki çalışmalarının ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmaktadır (Kırdar, 2006).

Pitts ve Stotlar, spor pazarlamasını, organizasyonel hedeflere ulaşmak ve tüketici ihtiyaç ve isteklerini karşılamak için spor ürünlerinin üretimi, fiyatlandırılması, promosyonu ve dağıtımı ile ilgili faaliyetlerin planlanması ve yürütülmesi olarak tanımlamaktadır (Kırdar, 2006). Dolayısıyla spor pazarlaması, satış, reklam, halkla ilişkiler ve sosyal ilişkilerden çok daha geniş bir kavramdır (Blann, 1998).

Callecod ve Stotlar'a göre spor pazarlaması, şu etkinlikleri içermektedir (Callecod ve Stotlar, 1990):

1. Tüketici ürünlerinin tanıtımı için spor ve spor figürlerinin kullanılması,
2. Sportif ürünlerin pazarlanması,
3. Bir ürün olarak sporun pazarlanması.

Spor pazarlaması, spor şirketlerinin en önemli görevi haline gelmiştir. Bunun nedeni spor endüstrisinin sürekli gelişmesidir. Spor endüstrisinin gelişmesi, spor firmalarının ve ürünlerinin sayısını artırmıştır. Herhangi bir spor işi veya ürünü, rekabet anlamına gelmektedir. Rekabet kavramı, bir spor şirketinin tüketiciyi kazanmak için diğer şirketlerle rekabet etmesi anlamını taşımaktadır (Çırak ve Çavuşoğlu, 2016).

Literatürde yer alan tanımlara bakıldığında spor pazarlaması ile ilgili olarak üç faktörün öne çıktığı görülmektedir. Birincisi, sporun veya organizasyonun kendisinin pazarlanması ve bireylerin spora katılımının sağlanması, ikincisi sportif mal veya

hizmetlerin pazarlanması ve üçüncüsü ise, spor yoluyla tüketici ihtiyaçlarını karşılayan spor dışı ürünlerin pazarlanmasıdır (Temel, 2019).

3.1.2. Spor Pazarlamasının Kapsamı

Pazarlama, tüm kuruluşlar için çok önemli ve karmaşık bir faaliyettir. Öte yandan spor pazarlaması, sporların kendine özgü yapısı ve özellikleri nedeniyle biraz daha karmaşık hale gelmektedir (Blann, 1998).

Spor pazarlaması, spor ürünleriyle spor tüketicilerinin bulunduğu bir ortamdır. Spor pazarlaması tanımlarında yer alan spor tüketimi kavramı, spor oyunları, sahadaki destek hizmetleri, spor haberleri ve bilgileri gibi pek çok konuyu kapsamaktadır. Sportif amaçlı rekreasyonel sporlara katılan, profesyonel sporcular gibi sporu meslek olarak kabul eden, spor aktivitelerini gözlemleyen ve sportif ürünleri satın alan, spor alanında çalışan ve spor endüstrisi ile uğraşan kişiler ile sporcular, spor tüketicileri olarak görülmektedir (Ekmekçi ve Ekmekçi, 2010).

Spor pazarlaması, pazarlama ilkelerinin sporla bütünleştirilerek satılan spor ve spor dışı ürünlere uygulanmasıdır (Shank, 1999). Bu bağlamda spor pazarlamasında iki unsurun üzerinde durulduğu görülmektedir. Bunlar; sporun, spor ürün ve hizmetlerinin pazarlanması ile diğer mal ve hizmetlerin spor aracılığıyla pazarlanmasıdır. Profesyonel bir takım ya da kulüp spor pazarlaması yaparken, otomobil bayisi spor aracılığıyla pazarlama yapmaktadır (Argan ve Katırcı, 2015).

Özellikle maddi kazanç amacı olmayan spor organizasyonları, pazarlama faaliyetleri açısından diğer pazarlama türlerinden ayrılmaktadır. Bu işlev spor pazarlamasına sosyal pazarlama niteliği kazandırmaktadır. Çünkü artan talep, toplumda spor yapan insan sayısını artıracaktır ve böylece halk sağlığı düzeyi yükselecektir. Dolayısıyla her ülke sporu yaygınlaştırmak adına sosyal tanıtım faaliyetleri için çalışmalar yapacaktır (Serarşlan, 1990).

3.1.3. Spor Pazarlaması Karması

4P adı verilen pazarlama karması, ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma bileşenlerini içermektedir. Pazarlamada tutundurma ise kişisel satış, reklam, satış geliştirme yöntemleri (satış promosyonu) ve halkla ilişkiler bileşenlerini kapsamaktadır (Bozkurt ve Kartal, 2008).

3.1.3.1. Ürün

Ürün, bireylerin veya toplumun istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için tüketim, kullanım, sahip olma veya dikkat çekme adına piyasaya sürülen herhangi bir şeydir. Ürünler, fiziksel nesnelere, hizmetlere, yerlere, konumlara, organizasyonlara ve fikirleri içermektedir (Altunbaş, 2008).

İşletmelerin pazarlama stratejisinin en önemli ve en temel ögesi üründür. Ürünlerin firmalar için stratejik öneme sahip olmasının nedeni; işletmelerin tüm pazarlama faaliyetlerinin temelini oluşturması ve pazarlama karmasının diğer tüm unsurlarını (fiyat, ürün, dağıtım ve tutundurma) etkileyip şekillendirmesidir (Mucuk, 2014).

Spor ürünü ise seyirciye, spor katılımcısına ya da sponsora fayda sağlamayı amaçlayan mal, hizmet veya bunların birleşimi olarak ifade edilmektedir (Argan ve Katırcı, 2002).

Spor açısından bir spor ürünü soyut, deneysel, öznel, kırılgan, çabuk bozulabilir, bireylerin sosyalleşmesine dayanan, aynı anda üretilen ve o anda tüketilen, tutarsız ve öngörülemez, tüketicisi uzman olan, talebi sürekli değişkenlik gösteren, her bireye ulaşabilen, birey ve toplumla özdeşleşmenin olduğu bir ürün şeklindedir. Örnek olarak, futbol takımları arasındaki gerçek rekabete dokunulamazken, spor deneyimiyle ilgili stadyumlar, şapkalar, tişörtler, videolar vb. ürünlere dokunulabilmektedir. Spor organizasyonu ve müsabakaları ile ilgili izlenim, yorum ve tecrübeler, her birey ve grup için değişkenlik göstermektedir. Sporcu sakatlıkları, sporcu motivasyonu, takımın hızı ve meteorolojik şartlar değişkendir. Takım performansı düştüğünde ve spor müsabakalarındaki rekabet azaldığında, spor pazarlamacıları bu durumlarda genellikle fiziksel malzemeleri (tişört, hediyelik eşya, ticari eşya vb.) satışa sunmaktadırlar (Altunbaş, 2008).

Brooks, spor ürününü iki şekilde değerlendirmiştir. Somut olanlar, spor (futbol, basketbol, jimnastik vb.), katılımcılar (sporcular, yöneticiler, taraftarlar, antrenörler ve spor ortamı vb.), takımlar (spor faaliyetlerinde bulunan farklı spor kulüpleri ve spor takımları), müsabakalar, yarışmalar ve maçlar (yerel, bölgesel, ulusal, şampiyonalar, kupalar vb.) şeklindedir. Somut olmayanlar ise ürünler, katılımcıların hisleri, tecrübeleri ve hatıralarıdır (Brooks, 1994).

Benzer şekilde Shank (1999) de spor ürünlerini maddi ve maddi olmayan ürünler olarak iki şekilde sınıflandırmıştır. Somut ürünler somut fiziksel ürünleri ifade ederken, soyut ürünler somut ürünlerin zıttı olan ürünler olarak tanımlanmaktadır. Somut ürünler spor mağazalarında satılan fiziksel ürünlerden, soyut ürünler ise spor etkinlikleri ve stadyum atmosferi gibi ürünlerden oluşmaktadır (Akkaya ve Akçalı, 2016).

Bir spor ürünü, değerlendirmeyi kolaylaştırmak için oldukça değişken özelliklerine göre bölümlere ayrılmalıdır. Bölümlendirme, hedef alıcıların özelliklerine göre performans, üretim ve satış tutundurma bölümlerinin ele alındığı modellerden biridir. Bu modelin spor performansında, spor “ürün” olarak tanımlanmakta ve hem katılımcıları hem de seyircileri kapsamaktadır. Bu, profesyonel takım sporlarından bireysel sporlara kadar çeşitli oyunları ve etkinlikleri içermektedir (Akkaya, 2016).

Spor üretim departmanı, farklı hareket seviyeleri (katılım programları, kamplar, ticari etkinlikler ve spor mağazası programları vb.) ile spor için gerekli spor ürünlerini (spor kıyafetleri, spor malzemeleri vb.) tanımlamaktadır. Spor promosyon birimi ise spor ürünlerinin satışını artırmak için kullanılan araçları/ürünleri belirlemektedir. Bunlar; promosyon ürünleri, reklam etkinlikleri, medya, sponsorluk, onaylama ve desteklemedir. Ürünle ilişkilendirmeye en güzel örneklerden biri ünlü NBA oyuncusu Michael Jordan ve Nike markasıdır (Akkaya, 2016).

3.1.3.2. Fiyat

Bir ürün veya hizmet için belirlenen bedel veya tüketicilerin ürün veya hizmeti kullanmalarından dolayı ortaya çıkan faydaların maliyetlerinin toplamı fiyat olarak ifade edilmektedir (Kotler ve Armstrong, 1993). Başka bir deyişle fiyat, bir mal veya hizmet için ödenen ücrettir. Fiyat, değişim sürecinin bir parçasıdır, bu değişim sürecinde arz ile talebi karşılamaktadır ve bu değişim, alıcı ve satıcının bir fiyat üzerinde anlaşmasıyla gerçekleşmektedir (Mucuk, 2014).

Spor pazarlamasında ise fiyat, bir spor ürününe atfedilen değer anlamına gelmektedir. Bir spor ürününün algılanan faydası veya spor ürünlerinin kullanıcıya getirdiği değer, somut veya soyut olmakla beraber, fiyat belirlenirken somut faydalar önemlidir. Örneğin, bir spor müsabakası için alınan bir koltuğun konforu, o spor müsabakasının somut bir yönünü temsil etmektedir (Akkaya ve Akçalı, 2016).

Fiyat, pazarlama karmasında öne çıkan bir unsurdur. Genel olarak rakamla ifade edilebilir olsa da birçok değişkeni içermektedir. Hizmet başına farklı biletler, spor pazarlamasında, özellikle de bir değiş tokuş biçimi olarak reklamcılıkta yaygın bir uygulamadır. Etkinlik biletlerinde indirim yapmak, spor pazarlamacıları açısından faydalı bir stratejidir (Parkhouse, 1996, Aktaran: Ekmekçi ve Ekmekçi, 2010).

3.1.3.3. Dağıtım

Dağıtım, üretilen malları tüketicilere dağıtmaya yönelik tüm çabaları içermektedir ve böylece üretim ile tüketim arasındaki bağı kurarak açığı kapatmaktadır. Üretici firmanın dağıtım kararları iki ana kısımda değerlendirilebilmektedir. Bunlar, dağıtım kanalının seçimi ve fiziksel dağıtımdır. Dağıtım kanalının seçimi, hangi dağıtım yönteminin uygulandığı, malın tüketiciye ulaştırılmasında hangi tür ve sayıda araçların kullanıldığıdır. Fiziksel dağıtım ise malların üretim noktalarından tüketicilere taşınması, diğer bir ifadeyle fiziksel bir dağıtım sisteminin seçilmesi ve böylece malların doğru zamanda ve en düşük maliyetle gidecekleri varış noktasına ulaştırılmasıdır (Mucuk 1990).

Geleneksel pazarlama yaklaşımının dağıtım bileşeni, spor pazarlamasının dağıtım bileşeninden farklıdır. Pazarlama anlayışında dağıtım unsuru, sunulan mal ve hizmetlerin müşteriler tarafından arzu edilen yer ve zamanda sürdürülmesi ile ilgili faaliyet olarak tanımlanmaktadır. Spor pazarlamasında bu durum, bu ürün ve hizmetin tüketiciler tarafından ürünün satıldığı ve sporun yapıldığı yerde tüketilmesi olarak tanımlanabilmektedir. Örneğin, desteklediği bir spor kulübünün onaylı bir ürününü satın almak isteyen bir tüketici, o kulübün sahibi olduğu bir mağazadan bu ürünü satın alabilmekte, taraftarı olduğu kulübün spor karşılaşmasına giderek de hizmet satın alabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004).

3.1.3.4. Tutundurma

Tutundurma terimi, belirli bir fikri, görüşü, ürünü veya hizmeti hedef kitleye iletmek olarak tanımlanmaktadır (Süer, 2014). Pazarlama karmasının ürün, fiyat ve dağıtım bileşenleri, bir şirketin arzulan pazarlama kârına ulaşması için gerekli, ancak yeterli değildir. Tüketiciler ve işletmeler arasında bir iletişim ağı kurarak, ürün ve hizmet alımını teşvik etmek ve bilgi aktarımı yapmak gerekmektedir. Bu bağlamda tutundurma kavramı önemli bir rol üstlenmektedir. Tutundurma, şirketin ürün ve hizmetlerinin satışını teşvik etmek için müşterileri ikna etmeye yönelik

bilinçli, programlı ve koordinasyonlu faaliyetlerden oluşan iletişim sürecidir (Odabaşı ve Oyman, 2003).

İşletmelerin ürettikleri ürün veya hizmetlerin pazarlanmasında tanıtım unsuru olarak; reklam, halkla ilişkiler, kişisel satış, satış tutundurma ve doğrudan pazarlama kullanılmaktadır. Reklam, belirli bir kişi veya kuruluşun mallarının, hizmetlerinin veya fikirlerinin bir ücret karşılığında yüz yüze olmayan sunumudur. Halkla ilişkiler, şirket ve çevresi arasında iyi ilişkiler geliştiren ve sürdüren faaliyetleri içermektedir. Kişisel satış, pazarlama hedeflerine ulaşmak için satıcı ile tüketici arasında kişisel iletişim yoluyla bir ilişki oluşturmak ve bu ilişkinin uzun vadede devamlılığını sağlamak için gerçekleştirilen faaliyetler bütünüdür. Satış tutundurma faaliyetleri, bir ürün veya hizmetin kısa sürede satın alınmasını veya satılmasını teşvik eden eşantyonlar, sergiler, kuponlar, yarışmalar, numune ürünlerin dağıtımı, sunumlar gibi tüm satış faaliyetleridir. Doğrudan pazarlama ise hedef tüketicilerle; telefon, faks, e-posta, internet ve diğer iletişim kanalları aracılığıyla kurulan doğrudan iletişim olarak tanımlanmaktadır (Kotler ve Armstrong, 1999).

3.1.4. Spor Tüketimi

Spor tüketim davranışı, bir tüketicinin sporu ve sporla ilgili tüm ürün ve hizmetleri seçme, satın alma, kullanma ve elden çıkarma süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda spor tüketimi birçok kaynaktan tüketici davranışlarının bir alt başlığı ya da özel bir alanı olarak ele alınmaktadır. Spor malzemeleri, spor tesisleri, sporla ilgili iletişim kanalları, spor turizmi, sporcu beslenmesi, spor danışmanlığı hizmetleri ve daha birçok alanda tüketicilerin sporla ilgili ihtiyaç ve taleplerini karşılamaktadır. Öte yandan spor tüketiminin en önemli bileşenlerinden biri de alışlagelmiş tüketim tanımlarından farklı olarak taraftar davranışlarıdır (Yılmaz, 2020).

Spor pazarlaması tanımlarında yer alan spor tüketimi terimi, spor oyunları, endüstri destek hizmetleri, spor haberleri ve bilgileri gibi geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. Sportif amaçlı rekreasyonel sporlara katılan, sporu meslek olarak kabul eden, spor aktivitelerini gözlemleyen ve ilgili ürünleri satın alan, spor alanında çalışan ve spor endüstrisi ile uğraşan profesyonel sporcular, spor tüketicileri olarak görülmektedir (Akkaya, 2016).

En büyük spor tüketicisi grubu spor izleyicileridir. Bundan dolayı spor pazarlamasının ana hedef kitlesi spor izleyicisidir. İzleyen, dinleyen ve okuyan (televizyon, internet, dergi, radyo, gazete vb.) insanları ifade etmektedir. Tüketiciden müşteriye dönüştürme stratejisi, spor tüketicilerinin seyirciden taraftara ve taraftardan fanatik taraftara yaptığı geçiş olarak görülmektedir. Sporseverler, spor ürünlerini beğeni düzeyinde tüketmektedirler (Altunbaş, 2008).

Tüketici talebi çok dalgalanma eğilimindedir. Birçok spor organizasyonu, ürünlerinin arzını tüketici talebiyle dengelemek için mücadele etmek durumundadır. Kış aylarında salon sporları için birçok seyirci toplansa da yaz aylarında bu seyirci bulunmayabilmektedir. Her sporun yıllık bir yaşam döngüsü vardır ve spor tutkunları ilgi alanlarını hızla değiştirme eğilimindedir (Mullin, Hardy ve Sutton 1993).

3.1.5. Spor Pazarlamasında Dış Kaynak Kullanımı

Dış kaynak kullanımı, ister küçük ister büyük ölçekli olsun, tüm işletmelere rekabet avantajı sağlayabilmektedir. Dış kaynaktan faydalanan işletme ile dış kaynak tedarikçisi arasında ortak risklere sahip stratejik bir ortaklık kurulmaktadır. Böyle bir durum işletmeyi ve tedarikçisini geleneksel satıcı-müşteri ilişkisinden uzaklaştırmaktadır. Dış kaynak kullanımı ile klasik tedarikçi-müşteri ilişkisinin bir karşılaştırması Tablo 3'te yer almaktadır (Bradley, 1994, Aktaran: Zalluhoğlu ve Dedeoğlu, 2011).

Tablo 3. Dış kaynak kullanımında klasik satıcı-müşteri ilişkisinin karşılaştırılması

KLASİK SATICI-MÜŞTERİ İLİŞKİSİ	DIŞ KAYNAK KULLANIMINDA SATICI-MÜŞTERİ İLİŞKİSİ
1 Standart	Müşteriye yönelik
2 Maliyetleri azaltma odaklı	Ürün (mal / hizmet) kalite ve esneklik kriterlerini dikkate alarak maliyetleri azaltma odaklı
3 1 veya 2 yıllık sözleşme ve ortaklık	Uzun dönemli sözleşme ve ortaklık
4 Kısıtlı alan uzmanlığı gereksinimi	Derinlemesine alan uzmanlığı gereksinimi
5 Sözleşme hazırlama süresinin kısa olması	Sözleşme hazırlama süresinin uzun olması
6 İşletmeler arasındaki bağların zayıf, firma değiştirilmesinin kolay olması	İşletmeler arasındaki bağların güçlü, firma değiştirilmesinin zor ve yüksek maliyetli olması

Kaynak: (Bradley, 1994. Aktaran: Zalluhoğlu ve Dedeoğlu, 2011).

Spor işletmesinin büyüklüğüne bakılmaksızın dijital pazarlama ve spor marka yönetimini kimin, ne zaman ve nasıl yürüteceğine karar vermek, spor işletmeleri açısından önemli bir karar sorusu olmuştur. İşletme içerisinde bir pazarlama ekibine sahip olmanın pek çok faydası olmasına karşın, tüm bu pazarlama faaliyetlerini bu konuda uzman bir firma ile yürütmek çok daha verimli olacaktır. Spor pazarlamasında işbirlikçi bir yaklaşım sunan bir firmadan dış kaynak sağlayarak, maliyetlerde esnek bir yaklaşım sağlanabilmektedir. Pazarlama alanında uzman firmaların itibarları, bu konudaki alanlarda derinlemesine bilgi sahibi olmalarına dayanmaktadır. Nihayetinde spor pazarlamanızı bir ajansa yaptırmak, işletmenizin tam zamanlı bir pazarlamacı fiyatının çok altında, daha üst düzey, daha deneyimli yeteneklerden yararlanmasına olanak tanımaktadır (Spor işletmelerinde pazarlama ve marka yönetimi, 2022).

Spor tesislerinin temsil ettiği önemli yatırım ve çevrelerindeki toplulukları yükseltme potansiyeli göz önüne alındığında, giderek daha fazla spor destinasyonu, kendilerini uzun vadeli başarı için konumlandırmanın bir yolu olarak dış kaynaklı tesis yönetimine yönelmektedir. Bu tesislerden bazıları, düşük performans gösteren bir varlığı tersine çevirmenin bir yolu olarak dış kaynaklı operasyonları seçerken, birçoğu zaten başarılı olan bir tesisi aynı zamanda endüstrinin en iyi uygulamalarıyla geliştirmek için dış kaynak sağlayıcıları seçmektedir. Her iki durumda da spor tesisi yönetimini dışarıdan temin etmek, mekanınızın topluluğunuz üzerinde yaratabileceği etkiyi en üst düzeye çıkarmak için etkili bir stratejidir. Yüzlerce tesisle çalışmış olan dış kaynaklı yönetim firmaları, birçok alanda küçük artımlı kazançlar elde etmek için en iyi uygulamaları kullanabilmektedirler. Bu, bir tesisin kar hanesini iyileştirebilecek yeni gelir akışlarına ve kademeli tasarruflara yol açabilmektedir (Spor tesisleri yönetimi, 2022).

Dış kaynak kullanımının bir yararı; pazarlama, insan kaynakları, hukuk ve muhasebe gibi tesislere genellikle yük olan maliyetleri ve görevleri hafifletmeye yardımcı olmak için paylaşılan hizmetlerin kullanılmasıdır. Bu, tesis operatörlerinin yiyecek ve içecek, perakende satış, sponsorluk ve yenilikçi programlama gibi gelir sağlayan alanlarda mükemmelleşmeye odaklanmalarına olanak tanımaktadır. Yüksek performanslı tesisler, etkinliklerden veya sponsorluklardan yeni gelir akışları oluşturmak da dahil olmak üzere çeşitli şekillerde “iyiden mükemmele” geçmek için dış kaynak kullanımından yararlanabilmektedirler. Dış kaynaklı bir yönetim şirketi,

yerel pazardaki fırsatları değerlendirebilmekte ve buna göre programlama geliştirebilmektedir (Spor tesislerinde dış kaynak kullanımı, 2022).

Dış kaynak kullanımı, spor organizasyonlarının temel olmayan süreçlerini harici hizmet sağlayıcılara devretmelerine olanak sağlayan çok önemli bir araçtır. Dış kaynaklı hizmet sağlayıcılar, spor organizasyonlarının gelirini en üst düzeye çıkarmak için satış çabalarına odaklanmasına yardımcı olmaktadır (Lee ve Walsh, 2011).

Spor etkinliklerinde reklam karşılığında ek gelir elde etmek için dış kaynak kullanımı bir strateji aracı olarak kullanılmakta ve bunun için bazı iş ortaklıkları yapılmaktadır. Dış kaynak kullanımı, şirketlerin temel yetkinliklerine odaklanırken, şirketlerin temel olmayan süreçlerini harici hizmet sağlayıcılara devretmelerine izin veren çok önemli bir iş stratejisidir. Örneğin, NCAA Bölüm I okulları için artan eğilim, pazarlama çabalarını, radyo yayınlarındaki reklamlar veya koçların televizyon programı, evde spor etkinliklerinde kurumsal konukseverlik, tabelalar gibi envanterin satışında uzmanlaşmış bir dış kaynaklı pazarlama şirketine yaptırmak yönündedir. Bu dış kaynaklı şirketler sponsorluk satışlarını yönetirken, şirket içi pazarlama departmanı dikkatini promosyonlara ve artan katılım ve bilet satışlarına kaydırmıştır (Lee ve Walsh, 2011).

3.2. Lojistik Faaliyetler ve Spor Lojistiği

Bu kısımda; lojistik kavramı ve lojistiğin kapsamı, sporda lojistik faaliyetler ve sporda lojistik yönetimi konuları üzerinde durulmuştur.

3.2.1. Lojistik ve Lojistiğin Kapsamı

19. yüzyıl başına kadar lojistik, sadece askeri bir ifade olarak görülmekteydi. Sanayi Devrimi ile birlikte ise firmaların odak noktası üretilen ürünlerin maliyeti olmuştur. Bir sonraki yüzyılın başında, odak noktası maliyetlerden satışa kaymıştır. Ancak odak değişikliğine rağmen yakın zamana kadar lojistik hep ek bir maliyet unsuru olarak görülmüştür (Birdoğan, 2004).

Lojistik alanında en yetkin kuruluşlardan biri olan Lojistik Yönetim Konseyi CLM (Council of Logistics Management) lojistiği “müşteri ihtiyaçlarını karşılamak üzere her türlü ürün, hizmet ve bilgi akışının, hammaddelerin başlangıç noktalarından, ürünün tüketildiği son noktaya kadar olan tedarik zincirindeki hareketinin, verimli ve etkin bir şekilde akışının ve depolanmasının sağlanması,

kontrol altına alınması ve planlama süreci” olarak tanımlamıştır (Çancı ve Erdal, 2003).

Lojistik kavramının kapsamına bakıldığında, en az lojistiğin tanımı kadar, belki de lojistiğin tanımından daha fazla içeriğin olduğunu görmek mümkündür. Lojistik kavramı, savunma ve ticaret sektörlerinin faaliyetlerinden kaynaklı ortaya çıkmıştır. Savunma sektörünün askeri yönüyle lojistik; geniş bir coğrafi alandan silah, yiyecek ve mühimmatın toplanması, taşınması, depolanması ve stoklanması, ulaşım altyapısının hazırlanması ile ilgili faaliyetlerin hazırlanması, mutlak zafer sağlamak adına yapılması gereken faaliyetleri kapsamaktadır. Çünkü savaşları başarılı bir şekilde bitirmenin tek yolu, devasa lojistik kaynaklarını yönetebilmek ve sistematik olarak koordine edebilmekten geçmekteydi (Yıldız, 2006). İşletme lojistiği ise üretim ve dağıtım için gerekli olan tüm malzeme, hammadde ve mamul ve yarı mamullerin hareketlerini içermektedir (Yükselen, 2008).

Lojistik yönetiminin amacı, doğru ürünü, doğru zamanda, doğru yere, zarar görmeden ulaştırmak olup, bu bağlamda ürün veya hizmetler için önemli bir “değer faaliyeti” olarak nitelendirilmektedir. Ürün ve hizmetler için hem yer hem de zaman avantajı yaratan lojistik, doğrudan müşteri hizmet düzeyi ile ilgili bir kavramdır. Benzer teknik ve fonksiyonel özelliklere sahip markaların sayısındaki artış, lojistik fonksiyonların “müşteri kazanma ve elde tutma”daki önemini bir kez daha kanıtlamaktadır (Tuna, 2001).

Tüm bu tanımlardan hareketle lojistik; tüketicilerin ihtiyaç duyduğu mal veya hizmetlerin üretim aşamasından itibaren en hızlı, en güvenilir ve en ucuz şekilde tüketiciye ulaştırılmasının amaçlandığı faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilmektedir. Bu faaliyetler, talep edilen ürün veya hizmetin türüne ve ürün veya hizmeti üreten firmanın türüne göre değişiklik gösterebilmektedir. Günümüzde hızlı rekabet ve teknolojik gelişme ile birlikte lojistik faaliyetlerin çeşitliliği de artmaktadır (Erkan, 2014).

Lojistik süreçler birbiriyle ilişkili birçok faaliyetten oluşmaktadır. Bu fonksiyonlar yapısal olarak birbiriyle ilişkilidir, sistemin etkinliğini ve üretkenliğini en üst seviyede tutmaya odaklanmaktadır. Bu faaliyetler şunlardır (Demir, 2006):

- Taşıma - Dağıtım
- Tedarik Zinciri ve Satınalma
- Depolama - Envanter
- Elleçleme
- Bakım - Onarım faaliyetleri
- Üretim Süreçleri Yönetimi
- Yer Seçimi
- Malzeme Yönetimi

3.2.2. Sporda Lojistik Faaliyetler

Spor organizasyonlarının faaliyetlerine bakıldığında büyük bir kısmının lojistik faaliyetlerden oluştuğu görülmektedir. Bu nedenle bir spor organizasyonunun düzenlenmesinde, lojistiğinin iyi planlanması ve uygulanması, organizasyonun başarısı için önemlidir. Spor organizasyonlarında yürütülen faaliyetlerin büyük bir bölümünü oluşturan lojistik faaliyetlerin etkin ve başarılı bir şekilde uygulanması, bu tür organizasyonların başarılı bir şekilde yürütülmesine ve bu organizasyonlarda yer alan katılımcıların memnuniyetine önemli ölçüde katkı sağlamaktadır. Özellikle sportif performansı doğrudan etkileyen spor malzemelerinin önemli olduğu sporlarda, bu malzemelerin lojistiğinin önemi vurgulanmaktadır. Dolayısıyla spor organizasyonlarının başarılı bir şekilde işletilmesi için gerekli ekipman ve kaynakların doğru zamanda doğru yerde olması da oldukça önemlidir. Bu durumda ortaya lojistik operasyonlar çıkmaktadır (Subaşı, 2019).

Tedarik, nakliye, depolama ve tesislerin yer seçimi vb. birçok lojistik faaliyet spor ve spor organizasyonlarında görülmektedir. Üst düzey spor kulüplerinde sportif başarıya ulaşmak ve finansal kaynakları etkin kullanmak için bu faaliyetlerin yetenekli, yetkin ve profesyonel kişiler tarafından icra edilmesi önemlidir (Subaşı, 2019).

Bundan sonraki başlıklar altında lojistik faaliyetlerin spor açısından incelenmesine yer verilmiştir. Spor lojistik faaliyetler; taşıma, tedarik zinciri ve satın alma, depolama ve envanter, bakım-onarım, elleçleme, malzeme yönetimi ve yer seçimi şeklindedir.

3.2.2.1. Taşıma

Taşımacılık, belli bir fayda sağlamak amacıyla insanların ve malların ekonomik, hızlı ve güvenli bir şekilde farklı bir yere götürülmesidir. Bir taşıma türü seçilirken birbirleriyle yakından ilişkili önemli etkenler ortaya çıkmaktadır. Bunlar (Kayabaşı, 2007):

- Güvenlik,
- Maliyet,
- Sürat,
- Kalite,
- Esneklik ve verimlilik,
- Rahatlık, konfor, ergonomi,
- Çevreye duyarlılık,
- Asgari enerji tüketimi,
- Tesis kurulması ve bakım-onarım kolaylığı, gibi faktörlerdir.

Yukarıdaki taşıma türlerine göre yolcu ve yük taşımacılığında maliyet, hız, emniyet ve konfor-rahatlık her taşıma türünde aranan ortak özelliklerdir. Bunlara ek olarak çevre kirliliğinin düşük olması, ülkedeki mevcut enerji kaynaklarının kullanılması ve yolcu sayısı-kilometre ya da yük-km başına minimum enerji tüketimi, ilk tesis kurulum ve bakım-onarım kolaylığı tercihte dikkat edilmesi gereken diğer önemli faktörlerdir (Şahbaz ve Yüksel, 2008).

Taşıma işlemlerini gerçekleştirirken beş farklı taşıma türünden bahsetmek mümkündür. Bunlar; karayolu, havayolu, denizyolu, demiryolu ve boru hattı taşımacılıklarıdır. Her taşıma sisteminin avantaj ve dezavantajları mevcuttur (Genç, 2009). Bunlar Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4. Taşımacılık türlerinin avantaj ve dezavantajlarının karşılaştırılması

	KARAYOLU	DENİZYOLU	DEMİRYOLU	HAVAYOLU	BORU HATTI
Maliyet	Orta	Düşük	Nispeten	Yüksek	Düşük
Hız	Orta	Düşük	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Güvenlik	Zayıf	Yüksek	Nispeten Yüksek	Yüksek	Çok yüksek
Kapasite	Düşük	Yüksek	Yüksek	Düşük	Yüksek
Çevreye olumsuz etki	Yüksek	Düşük	Nispeten düşük	Nispeten Yüksek	Değişken
Kapıdan kapıya teslim	Var	Yok	Yok	Yok	Var

Kaynak: Smith, J.M. (2002). Logistics and the Out-bound Supply Chain, London: Penton Press. Akt. Bayraktutan, Y., ve Özbilgin, M. (2015). Uluslararası ve yurtiçi ticarete taşıma türlerinin payı: Bir analitik hiyerarşi prosesi (AHP) uygulaması. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 405-436.

Taşımaya spor lojistiği açısından bakıldığında yolcu taşınması için sporcular, seyirciler ve diğer spor katılımcılarının ulaşımı söz konusu olurken; malzeme taşınması için ise spor malzemelerinin ve ekipmanlarının taşınmasından bahsetmek mümkündür. Her bir taşıma işleminin, taşınan spor malzemelerinin özelliklerine göre özel bir niteliği vardır. Bu nedenle taşıma işlemi, kullanılan ekipmanların sporcunun performansını doğrudan etkilediği sporlarda, terzi işi “Tailor Made” lojistik işlem olarak da tanımlanabilmektedir. Örneğin, kürek, kano ve yelken sporlarında, yarış tekneleri ve kürekleri ile diğer malzemeleri taşımak için rafları olan özel olarak tasarlanmış römorklar ve çekici araçlar kullanılmaktadır (Subaşı, 2019).

Taşıma sırasında dikkat edilmesi gereken en önemli husus spor malzemeleri ve diğer malzemelerin güvenli bir şekilde müsabaka yerine ulaştırılmasıdır. Bunun için nakliye işini yapan kişi veya firmanın kalifiye ve tecrübeli olması, taşıma işleminde kullanılan treyler ve aracın doğru seçilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde malzemelerin zarar görebilme durumu ortaya çıkacaktır. Böyle bir durum hem maddi kayba neden olmakta hem de sporcuların müsabakalara katılmasını engellemektedir (Subaşı, 2019).

Sporcuların seyahati, sporcunun performansında önemli bir faktördür. Bundan dolayı iyi planlanmamış, konforsuz ve yorucu bir yolculuk, sporcuların verimini ve performansını olumsuz etkilemektedir (Ergen, 2002).

Farklı iklim şartları sporcuların performansı üzerinde genellikle olumsuz etki meydana getirmektedir. Özellikle sıcak ve soğuk ortamlar performansı

düşürmektedir. Yüksek rakımın olumsuz etkilerine rağmen yüksek rakıma alışma süreci sonunda, sporcuların performanslarının iyileştiği. Bu olumsuz koşulların sporcuları kötü ya da olumsuz etkilememesi adına müsabakadan birkaç gün önce sporcunun iklim ve çevre koşullarına uyum sağlaması için bir seyahat planı hazırlanması gerekmektedir. Bu planlama yapılırken müsabakanın yapılacağı bölgenin iklim koşulları da dikkate alınmalıdır (Bayraktar ve Kurtoğlu, 2009).

Sporcu taşımacılığının bir diğer önemli yönü de ulaşım şeklinin seçimidir. Uzun mesafe karayolu taşımacılığı, kasların aynı pozisyonda kalmasına bağlı olarak sporcularda yorgunluğuna neden olmaktadır. Sonuç olarak, sporcular müsabakaların yapılacağı yere yorgun bir şekilde ulaşmaktadırlar. Ulaşımında karayolu ile seyahat tercihi yapılacaksa, sporcuların dinlenme sürelerini hesap ederek, müsabaka gününden belirli bir süre önce müsabaka yerine gelmeleri, sporcuların performanslarının olumsuz etkilenmemesi için daha uygun olacaktır (Özmerdivenli ve Karacabey, 2002).

Sporcu taşımacılığında kullanılacak diğer bir alternatif ise havayoludur. Sporcuların seyahat edecekleri havayolunu seçerken yaşayabilecekleri bazı olumsuz faktörler vardır. Bunlardan en önemlisi uzun yolculuklar sırasında ortaya çıkan jet lag olgusudur. İnsan vücudunun fizyolojik olaylara, beslenmeye, metabolik olaylara ve yaşam tarzına göre gelişen günlük bir ritmi vardır. Buna bioritim denmektedir. Jet lag etkisi daha çok doğu-batı ekseninde (özellikle doğudan batıya doğru seyahat edilirken) hissedilirken, bu etki kuzey-güney eksenini boyunca daha az hissedilmektedir. Jet Lag, insanların bioritimlerini değiştirmektedir. Hedef saat dilimine alışmak için en az 8 saat geçmesi gereklidir. Bundan dolayı varış yeri uzun bir uçuş mesafesini kapsadığında, bu uyum süreci ve iklim koşulları dikkate alınmalıdır (Çetingüç, 2012).

3.2.2.2. *Tedarik Zinciri ve Satın Alma*

Tedarik zinciri; hammaddeleri tedarik eden, bunları yarı mamul veya ürünlere dönüştüren ve bu ürünlerin dağıtım sistemi aracılığıyla müşterilere ulaşmasını sağlayan ağıdır (Lee ve Billington, 1992). Benzer şekilde Krajewski ve Ritzman (1998) tedarik zincirini, hammaddeleri ürün ve hizmetlere dönüştüren ve müşterilere teslim eden, malzeme ve hizmet sağlayıcılar arasındaki bir zincir olarak tanımlamaktadır.

Tedarik zinciri, hammaddeden tüketiciye giden yoldur. Ürün için hammadde ve malzeme temininden başlayan, uygun kurulum, üretimin gerçekleştirilmesi ve son kullanıcıya teslimi, atık toplama ve kullanım sonrası iadelere kadar olan bir dizi faaliyettir (Nebol, Uslu ve Uzer, 2014).

Tedarik zincirinin temel amacı, zincir üyelerinin bilgilerini diğer şirketlerle paylaşarak arz ve talep arasında daha iyi bir denge sağlamaktır. Aynı zamanda, üyeler gereksiz envanteri azaltmaya, mümkünse tamamen ortadan kaldırmaya, üretimi ve müşterilere geri dönüşü hızlandırmaya çalışmaktadır. Tedarik zincirinin stratejik hedefi, müşteri beklentilerini doğru yerde doğru ürünle karşılayarak pazar payını ve dolayısıyla kârını artırmaktır. Tedarik zincirinin temel noktası, kaynaktan nihai tüketiciye kadar olan sürecin en kısa sürede ve en düşük maliyetle gerçekleşmesidir (Akgemci ve Güleş, 2009).

Bu bağlamda genel olarak TZY'nin (Tedarik Zinciri Yönetimi) amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Özdemir, 2004):

- Müşteri memnuniyetinde artış
- Çevrim süresinin asgariye inmesi
- Stok maliyetlerinde azalma
- Ürünlerin üretim sürecinde ortaya çıkabilecek hataların minimuma inmesi
- Üretim faaliyetlerindeki maliyetlerinin düşmesi

Tedarik ve satın alma, sıklıkla birbirinin yerine kullanılan terimlerdir. Ancak tedarik, mal veya hizmetlerin nakit veya benzeri bir ödeme şekliyle satın alınmasını ifade eden satın alma işleminden daha geniş bir kavramdır (Lysons, 2000).

Satın alma, bir ürünün üretilmesi veya bir hizmet sağlamak için gerekli olan malzeme, parça ve hizmetlerin satın alınmasını ifade etmektedir (Joyce, 2006). Tedarik ise bir şirketin üretim ve lojistik operasyonlarının verimli bir şekilde çalışması için gerekli olan mal ve hizmetlerin elde edilmesi sürecidir (Nebol vd., 2014).

İşletmeler tarafından önemli bir araç olarak görülen temin etme faaliyetleri satın alma olarak adlandırılmaktadır. Bu noktada satın alma, işletmelerin temel ve destekleyici faaliyetlerini en iyi koşullarda yürütmesi, sürdürmesi ve yönetmesi için

gerekli olan malzeme, hizmet, yetenek ve bilgilerin dışarıdan temin edilmesi olarak ifade edilebilmektedir (Karakış, 2007).

Tedarik ve satın alma, spor ve spor organizasyonlarında da önemli bir rol oynamaktadır. Satın alma kararları hem sportif başarıyı hem de katılımcıların memnuniyetini doğrudan etkilemektedir. Satın alma kararında sporcuların başarısını doğrudan etkileyen malzeme açısından kriterlerin değerlendirilmesi, spor başarısına ve kulübün bütçe ve mali kaynaklarına göre en uygun malzemenin seçilmesi oldukça önemlidir. Bu nedenle spor kulüplerinin lojistik karar verme süreci, çözülmesi gereken en önemli sorunlardan biridir (Uzun, Subaşı, Allaham, 2021).

Spor malzemelerin satın alınması sürecinde ortaya çıkan karar verme kriterleri ve süreçleri şunlardır (Subaşı, 2019):

- İhtiyaç belirleme
- Kulüp bütçesinin durumu
- Kulüpteki malzemeleri kullanacak sporcuların özellikleri (profesyonel, altyapı sporcusu, erkek veya kadın sporcular vb.)
- Kulübün sportif amaçları
- Sporcu taleplerinin alınması ve değerlendirilmesi
- Satın alınacak malzeme veya ekipmanın temin edileceği firmanın belirlenmesi ve bunlarla irtibata geçilmesi.

Bu süreç aşamalarında ve satın alma kararları sırasında kulüpteki birçok kişi (yönetici, antrenör, sporcusu, malzemeci vb.) karar verici olarak nitelendirilebilmektedir. Dolayısıyla satın alma faaliyetleri içerisinde neredeyse tüm kulüp bireyleri bu süreçlerde yer almaktadır (Uzun vd., 2021).

3.2.2.3. Depolama ve Envanter

Depo, malzeme ve ürünlerin depolandığı, stoklandığı, korunduğu ve daha sonra mal akışının düzenlendiği yerdir. Bir lojistik sistemde depolar; nakliye ekonomisi, üretim ekonomisi, satın almada miktar indirimi, ürün teslimatında ve akışlarında tutarlılık ve üretim ile müşteri ihtiyaçları arasında denge gibi avantajlar sunmaktadır (Nebol vd., 2014).

Envanter yönetimi, müşteri siparişlerine veya satış tahminlerine dayalı olarak müşterilere hangi ürünlerin, ne zaman ve hangi miktarlarda gönderileceğini planlama, koordine etme, yürütme ve kontrol etme olarak tanımlanabilmektedir. Envanter yönetimindeki öncelikli amaç, gerekli ürünlerin stokta olmasını sağlamaktır. Bu noktada bir lojistik stratejisi, stokları minimum seviyede tutarak, yatırım ve depolama maliyetlerinin düşürülmesini sağlamalıdır (Nebol vd., 2014).

Sportif açıdan depolama faaliyetlerine bakıldığında, spor malzemelerinin korunması ve zarar görmemesi için bu malzemelerin depolanması ve muhafaza edilmesi söz konusudur. Antrenmanlarda kullanılan spor malzemelerinin muhafaza edildiği yerlerin antrenman alanına yakın olması, bu malzemelerin taşınması ve elleçleme faaliyetleri esnasında zarar görmesini önlemek amacıyla önemlidir (Subaşı, 2019).

3.2.2.4. Bakım-Onarım

İşletmelerin tesislerinde, kullanılan makine ve teçhizatlarda bakım onarım faaliyetinin amacı, olası arızaları önleyerek veya gidererek, kayıpları en aza indirmeye çalışmak ve üretimin sorunsuz ve verimli bir şekilde devam etmesini sağlamaktır (İşletmelerde bakım ve onarımın önemi, 2021).

Spor tesislerinin bakımı sportif faaliyetlerin devamı açısından önemlidir. Özellikle konusunda uzman kişilerin bu tür bakımları yapması daha sonra oluşabilecek hasarları da azaltmaktadır. Örneğin, Galatasaray Spor Kulübü'nün yeni stadyumunun zemini yapıldıktan sonra tekrar bakıma alınmış ve yıllık 1 milyon dolarlık bir maliyet ortaya çıkmıştır (Ateş, 2003).

3.2.2.5. Elleçleme

Elleçleme işlemleri, malların teslim alınarak depolara boşaltılması, tasnif edilmesi, birleştirilmesi veya ayrıştırılması, malların dağıtılması, istiflenmesi, nakledilmesi, yenilenmesi, yerlerinin değiştirilmesi, toplama, paketleme, yükleme vb. faaliyetleri kapsamaktadır. Bu faaliyetlerle birlikte depolama operasyonlarının iyileştirilmesi, maliyetlerin asgari düzeye indirilmesi, işgücü kullanımının azaltılması ve lojistik hizmetlerdeki kalitenin yükseltilmesi amaçlanmaktadır (Çevik ve Gülcan, 2011).

Sportdaki elleçleme faaliyetleri spor malzemelerinin depo veya malzeme odalarından antrenman alanına götürülmesi ve tekrar yerine bırakılması gibi

faaliyetlerdir. Bu faaliyetler esnasında spor malzemeleri genellikle özel muhafaza çantalarıyla veya özel taşıma şekliyle elleçleme işlemine tabi tutulmaktadır. Malzemelerin zarar görmemesi hem maddi zararın önlenmesini hem de sportif faaliyetlerin (antrenman, müsabaka vb.) devamını sağlayacaktır (Subaşı, 2019).

3.2.2.6. Malzeme Yönetimi

Lojistik terimi yerine yanlış kullanılan fiziksel dağıtım, bitmiş veya kullanıma hazır ürünlerin dağıtımını ifade etmektedir. Oysa lojistik yönetimi; malzeme yönetimi, fiziksel yaşam eğrileri ile lojistiğin birleşiminden oluşmaktadır (Sezen ve Gök, 2004). Buna karşın işletme lojistiği, hammadde, yedek parça ve mamullerin endüstriyel satıcılardan endüstriyel alıcılara taşınması ile ilgili stratejik, taktiksel ve yönetsel faaliyetlerin planlanarak uygulanmasıdır (Tek, 1999).

İşletme lojistiğinin kapsamı, malzeme yönetimi ve lojistik yönetimi olmak üzere iki yönlüdür. Malzeme yönetiminde, üretimde kullanılan malzemeler, hammaddeler, ikincil malzemeler, parçalar vb. tedarik kaynağından üretim sahasına getirilmekte ve yükleme noktasına teslim edilmektedir. Diğer bir ifadeyle malzeme yönetimi; malzemelerin istenilen yere taşınması, paketlenmesi ve depolanması, işlem süresi ve miktarı ile ilgili faaliyetler iken, fiziksel dağıtım yönetimi ise, bitmiş ürünlerin üretim noktalarından son tüketicilere ulaştırılması ile ilgili faaliyetlerdir (Bilginer ve Kayabaşı, 2007).

Malzeme yönetimi; gerekli malzemelerin satın alınmasından üretim sürecinde kullanımına, hammadde, yarı mamul ve mamul stoklarının yönetimi ve yöntemlerine kadar geniş bir etki alanına sahiptir. Özellikle günümüzde zamanında yapılan üretim sistemi iyileştirmeleri ve maliyet düşürme girişimleri nedeniyle malzeme yönetimi daha da önem kazanmaktadır (Çelikçapa, 2010).

Daha geniş bir ifadeyle, malzeme yönetimi; nakliye, envanter kaydı, siparişlerin alınması ve işlenmesi, satın alma ve tedarik, koruyucu paketleme, depolama, malzeme taşıma ve bilgi sistemlerini de içerisinde barındıran fiyat, kalite ve müşteriye ulaşma süresi, nihai ürünün nihai müşteriye ulaşmasını sağlayan üretim süresi ve verimliliği gibi birçok önemli faktörü etkileyen faaliyetler sürecidir (Gündüz, 1978).

Spor kulüplerinde malzeme yönetimi, spor malzemelerinin eksiklerinin ve spor malzemesi ihtiyaçlarının belirlenmesi, korunması, depolanması, stoklanması gibi

faaliyetleri içermektedir. Profesyonel futbol kulüplerinde malzeme yönetimini takımın teknik kadrosunda yer alan “malzeme sorumlusu” olarak görev yapan kişi sürdürmektedir (Spor kulüplerinde malzeme yönetimi, 2022).

3.2.2.7. Yer Seçimi

Temel bir amaca göre faaliyet gösteren rekreasyonel tesislerde; demografik özellikler, altyapı, okula, aileye veya işe yakınlık ve ulaşılabilirlik gibi özelliklerin yanı sıra tesislerin çekici olması gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle, tesisler kullanıma uygun, çevre ile bütünleşmiş ve çevreden ayrılmaz olmalıdır. Çevreyi etkileyebilecek altyapı, enerji bakım ve onarım, personel, bütçeleme ve yönetim konularından arındırılmış, özellikle aktivite dışında önemli bir yer tutan sportif faaliyetlerin, rekabet anlamından uzak ve sürdürülebilir olması önemlidir. Ayrıca boş zaman aktivitelerinde de verimli kullanılabilmesi, tesis için önemli bir kriter olarak görülmektedir (Ceyhun, 2008).

Spor tesisleri için yer seçimi konusunda, il dışında düzenlenen spor organizasyonlarına gidenlerin yanı sıra, kendi şehrinde spor organizasyonuna katılmak için bir ulaşım aracını seçmek zorunda olan kişiler de dikkate alınmalıdır. Bu noktada stadyumların şehir içindeki konumu önem kazanmaktadır. Stadyumların çevreye olan etkisi az çok şehir içindeki konumlarına bağlıdır (Bülbül ve Yamaçlı, 2021).

Araştırmacılara göre şehirlerde bulunan spor tesisler 3 bölgede bulunmaktadır. Bu bölgeler; şehir merkezine veya şehir merkezine yakın yerlerde, şehir içindeki yerlerde ve banliyölerde olabilmektedir. Spor tesislerinin şehir merkezinde bulunması tarihsel nedenlere dayanmaktadır. Spor alanları ve tesisleri daha önce şehir merkezinde değil, yakınında inşa edilmiş olsa da zamanla yerleşim şehirden uzaklaşarak genişlediğinden, spor tesisleri şehirde merkezi konumda kalmıştır. 1990'ların başından beri spor tesislerinin şehir merkezinde olmasının bir başka nedeni de, Amerika Birleşik Devletleri gibi ülkelerin şehrin ekonomisini canlandırmak istemesidir. Bu nedenle 1997 yılına kadar spor tesislerinin yarısından fazlası şehir merkezinde yapılmıştır. Hentbol ve buz hokeyinde bu oran daha da yüksek olmuştur. Stadyumun şehir merkezinde yer almasının iki sebebine bakıldığında, birinin şehirleşmeyle birlikte gelen büyümenin bir sonucu olarak ortaya çıktığı, diğerinin ise kasıtlı olarak ekonomiyi canlandırmak amaçlı olduğu

görülmektedir. Şehir merkezlerine bakıldığında yeme-içme, sosyal alanlar gibi bir bireyin ihtiyacı olan her türlü tesise ulaşmanın kolay olduğu fark edilmektedir. Bu nedenlerle şehir merkezine stadyum yapılmasının cazip bir yönü olduğu görülse de maç günlerinde şehirde trafik sıkışıklığının oluşabileceğini de göz önünde bulundurmamak gerekmektedir (Bülbül ve Yamaçlı, 2021).

2004 yılındaki Avrupa Futbol Şampiyonası adayları Almanya ve Türkiye'nin ulaşım altyapısı karşılaştırıldığında; UEFA, Almanya'yı merkezi konumu, gelişmiş ulaşım ağı (demiryolu, havayolu ve karayolu) ve uluslararası izleyicilerin seyahatini ve ulaşımını kolaylaştıran ulaşım seçenekleri nedeniyle olumlu değerlendirirken, Türkiye'nin mevcut ulaşım altyapısını ve çeşitliliğini yetersiz görmüştür. Nitekim Avrupa'da 25,6 milyon seyirci büyük spor organizasyonlarını seyretmek için seyahat etmektedir (Bülbül ve Yamaçlı, 2021).

3.2.3. Sporda Lojistik Yönetimi

Lojistik kavram olarak, işletmelerin yaşadığı şirket birleşmeleri nihayetinde rekabetten ziyade, daha kaliteli, daha hızlı, müşteri hizmet ve ilişkilerine, teknolojiye odaklanmıştır. Lojistik sektöründeki işletmeler arasında meydana gelen birleşmeler, bu işletmelerden lojistik hizmet alan işletme ve müşterilerine daha bütünlük ve maliyeti daha az olan hizmetler sunmasını sağlamaktadır (Onay ve Kara, 2009)

Lojistik sektörü, son kırk yılda gelişen ve ekonominin diğer dallarının ortalamasından daha fazla büyüyen, ekonominin genç ve dinamik bir koludur. Büyüme ile birlikte lojistik faaliyetler ve lojistik operasyon yönetimi, firmalar ve ülkeler için önemli bir hale gelmektedir. Günümüzde birçok firma lojistik teriminin “taşıma-ulaşım” kavramından ibaret olmadığını fark etmiştir. Bu anlayış lojistik firmalarının yapılarını değiştirme ihtiyacını doğurmuştur. Lojistik firmalarının ölçek kavramı da bu anlamda, rekabetin yönünün ve yoğunluğunun değişmiş olması anlamını daha net ortaya koymuştur (Onay ve Kara, 2009).

Firmalar ne kadar ucuz ve kaliteli ürünler üretirlerse üretsinler veya temin ederlerse etsinler, önemli olan ihtiyaç duyulan veya istenen ürünlerin müşterinin istediği yerde ve zamanda bulunmasıdır. Böyle bir durum, lojistik yönetiminin etkin bir şekilde işletilmesiyle mümkün olup, işletme maliyetlerinin düşmesi, üretimin artması, kalitenin artması, müşteri memnuniyetinin artması ve dolayısıyla pazar payının artması gibi olumlu etkilere neden olmaktadır (Çekerol ve Kurnaz, 2011).

Artık günümüzde işletmelerin en önemli faaliyet alanlarından biri olan lojistik faaliyetler, spor müsabakalarının ve spor organizasyonlarının da en temel parçasıdır. Başarılı bir spor organizasyonu planlanırken ve organize edilirken dikkat edilmesi gereken konulardan birisinin de organizasyonla ilgili lojistik faaliyetler olduğu söylenebilmektedir. Aslında hiçbir organizasyonun lojistik faaliyetler haricinde var olması mümkün değildir. Spor organizasyonlarının faaliyetlerine bakıldığında, bu faaliyetlerin büyük bir kısmının lojistik faaliyetler olduğunu söylemek mümkündür. Bu durum spor organizasyonlarının düzenlenmesinde lojistik faaliyetlerin planlanması ve yönetilmesinin önemini göstermektedir (Subaşı, 2019).

Bu nedenle sporda lojistik faaliyetler, iyi bir planlama ve planlı işlerin en iyi şekilde yönetilmesini gerektirmektedir. Bu açıdan lojistik yönetimi konusu, hangi lojistik faaliyetlerin gerçekleştirileceğinin tanımlanmasını, bu faaliyetlerin verimli ve düşük maliyetlerle gerçekleştirilmesini ve nihayet bu faaliyetlerin kontrol altında tutulmasını kapsamaktadır (Özdemir, 2004)

3.3. Sporda Lojistik Faaliyetler Açısından Dış Kaynak Kullanımı

Küreselleşme ve dünyada teknolojinin hızla gelişmesine bağlı olarak lojistiğin önemi son yıllarda artmıştır. Ürettiği mal ve hizmetlerin kalitesini yükseltmeye çalışarak tüm sektörlerde rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmeler, maliyetlerinin düşürülmesi için de çalışmalar yapmaktadırlar. Dolayısıyla mal ve hizmet üreten firmalar için lojistik operasyonlarında aldıkları kararlar önemli hale gelmiştir. Firmaların lojistik kararları üzerine yeni çalışmalar ortaya çıkmış ve bu alanda literatüre çeşitli kaynaklar eklenmiştir (Uzun vd., 2021).

Sporda ve sportif organizasyonlarında lojistik faaliyetler önemli bir yere sahiptir. Lojistik kararlar arasında satın alma kararları hem sporun başarısını hem de organizasyona katılanların memnuniyetini doğrudan etkilemektedir. Satın alma kararı alınırken kriterlerin değerlendirilmesi büyük öneme sahiptir. Sporcuların sportif performans ve başarılarını doğrudan etkileyen spor malzeme ve ekipmanlarının seçimi, hem kulübün sportif başarısı açısından hem de kulübün bütçesi ve mali durumunun en uygun şekilde kullanımı açısından önemli bir süreçtir. Bu nedenle spor kulüplerinin lojistik karar verme süreci, kulübün çözmesi gereken en önemli sorunlarından biridir. Sürecin bu aşamasında yöneticiler, sporcular,

antrenörler dahil olmak üzere kulüpteki hemen hemen herkes karar verici olarak kabul edilebilmektedir (Uzun vd. 2021).

Sporun daha profesyonel olduğu günümüzde spordaki yatırımlar, kulüplere ve sporculara yatırım yapmanın ötesine geçmiş, spor büyük bir sektör halini almıştır. Bütün sektörler spordan dolayı ve doğrudan fayda sağlamakta, spordan bu faydaları elde etmek için tüm gelişmeleri yakından takip etmektedirler. Bu koşullarda spor kulübü başarılı olmak istiyorsa profesyonel bir şirket olarak işletilmelidir. İşletmelerin maliyetleri en aza indirip kârı en üst düzeye çıkarmak istemesi gibi, spor kulüpleri de maliyetleri en aza indirip başarıyı en üst düzeye çıkarmak istemektedirler. Son yıllarda işletmelerde lojistik önemli bir alan haline gelmiş ve spor kulüpleri de lojistiğin önemini fark etmişlerdir Bir spor kulübünün bu şartlar altında başarılı olabilmesi için profesyonel bir işletme olarak faaliyet göstermesi gerekmektedir (Uzun vd., 2021).

Müşteri hizmetlerinde artan hassasiyet, tam zamanında üretim ve teslimat gibi kavramların artan önemi ve kurumsal entegrasyonun küreselleşmesi gibi lojistik sistemlerdeki hızlı değişimler, şirketleri lojistik faaliyetlerini dış kaynak kullanımına yönlendirmektedir. Temel yetkinliklerine odaklanmak isteyen şirketler, eskiden nakliye ve depolama gibi lojistik faaliyetlerini dış dış kaynaklar yardımıyla karşılarken, bugün, üçüncü taraf lojistik (3PL) şirketleri becerilerini geliştirdikçe, paketleme, sipariş verme, bilgi yönetimi ve diğer lojistik faaliyetler dış kaynaklı olarak yapılmaktadır. Bu hizmet sağlayıcılar, lojistik faaliyetlerini etkin bir şekilde gerçekleştirirken, maliyet ve rekabet avantajı sağlamak isteyen firmalar için önemli bir alternatif haline gelmiştir (Şahin 2010).

Lojistik işlevini bir 3PL şirketine yaptırmadan önce, bir hizmet sağlayıcının seçim kriterleri aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir (Razzaque ve Sheng, 1998):

- Performans ve lojistik ekipmanı
- İş geliştirme, kar durumu
- Lojistik sektörü tecrübesi, profesyonel iş gücü
- İhtiyaçlara cevap verme yeteneği, çok yönlü hizmetler
- Coğrafi kapasite ve donanım düzeyi
- Kullanılan teknolojinin mevcudiyeti / şirketin ihtiyaçlarına uygunluğu
- Finansal güç
- Yüksek ve gelişen standartlar

- Konum
- Yönetim yapısı
- Uzun vadeli işbirliğinin mevcudiyeti
- Fiyat
- Güvenilirlik
- İtibar
- Kaliteli hizmet
- Hız
- Sertifika
- Varlık ve insan kaynakları, bilgi ve iletişim teknolojileri
- Sistem esnekliği ve kapasitesi,

Günümüz dünyasında spor, altı farklı kıtadan milyonlarca insanı bir araya getirdiği için küresel düzeyde önemli bir endüstri olarak kabul edilmektedir. Ekonomik anlamda spor, spor kulüplerinin veya organizasyonlarının sponsorluk, yayın hakkı, bilet satışı gibi farklı kaynaklardan elde ettiği gelirlerde doğrudan veya dolaylı rol oynaması nedeniyle, taraftarın aynı zamanda bir nevi müşterisi olduğu bir iş kolu haline gelmiştir. Sporun bu ticari boyutu, spora dayalı organizasyonları ticari işletme gibi davranmaya teşvik etmiştir. Bu sanayileşme sürecinde spor organizasyonlarının ekonomik faaliyetlerine yönelik stratejik kararlar almaları gerekmektedir. Sonuç olarak, kulüplerin daha fazla sorumluluğu vardır ve daha profesyonelce yönetilmeleri gerekmektedir. Ayrıca yönetim uygulamalarında son trendleri takip etmeleri ve uygulamaları önem arz etmektedir. Dış kaynak kullanımı, bu tür talepleri karşılamak için bir çözüm sunabilecek post modern eğilimlerden biridir. Dış kaynak kullanımı iş dünyasında uygulanan bir strateji olmasına rağmen, 21. yüzyılın spor kulüpleri kendi faaliyetlerinde bu stratejiyi giderek daha fazla kullanmaktadır (Çalışkan, Çelik ve Engin, 2020).

3.4. Futbolda Dış Kaynak Kullanımı

Dış kaynak kullanımı son zamanlarda giderek metalaşan spor endüstrisinde popüler bir uygulama olmuştur. Günümüzde spor kulüpleri -özellikle futbol kulüpleri- sermayeleri ve karlılıkları ile büyük ölçekli şirketler arasında yer almaktadır. 2017 yılında Forbes dergisi tarafından listelenen futbol takımları, milyarlarca doların üzerinde bir piyasa değerine sahiptir ve sadece spor takımı olarak

görülmekten daha fazlasını hak etmektedirler. Başka bir deyişle, artık spor kulüpleri ticari bir kimliğe sahiptir ve yönetimleri daha profesyonel bir yaklaşımla birlikte daha geniş bir vizyon gerektirmektedir (Çalışkan vd., 2020).

Disiplinler arası bir alan olan sporda dış kaynak kullanımı farklı amaçlar için ve farklı isimler altında kullanılmaktadır. Günümüzde spor kulüpleri, bilet satışı, stadyumlarda yiyecek ve içecek hizmetleri, sponsorluk sözleşmeleri, seyahat organizasyonları ve genel olarak pazarlama dış kaynak kullanımı gibi belirli ihtiyaçlarını, dış kaynak kullanımı yoluyla karşılamaktadır. Ayrıca bazı paydaşların dış kaynak kullanımı yoluyla yönetim sürecinde yer aldıkları belirtilmektedir (Çalışkan vd., 2020).

Futbol kulüplerinde uzun yıllar yöneticilik veya antrenörlük yapmış, konusunda uzmanların verdikleri bilgilere göre, futbol kulüplerinde bazı alanlarda dış kaynaklardan yararlanıldığı görülmüştür. Taşıma-ulaşım, sağlık hizmetleri, beslenme, halkla ilişkiler ve pazarlama, sporcu transferi, tesis ve saha bakım onarımı gibi bazı konularda dış kaynak kullanılmakta ve kulübün bu ihtiyaçları konusunda uzman firmalarla yapılan anlaşmalar çerçevesinde karşılanmaktadır. Futbol kulüplerinde dış kaynak kullanılan alanlar ve bu hizmetlerin nasıl sağlandığı bilgileri şöyle açıklanmaktadır. L. Akın, N. Bilir (Kişisel iletişim, 2021):

Ulaşım-seyahat alanında; futbol kulüplerinde yapılacak müsabakalar için maç kadrosundaki sporcu, teknik ekip ve diğer görevlilerin ulaşımı ve seyahati için dış kaynak kullanımı devreye girmektedir. Seçilen seyahat türüne göre (havayolu, karayolu vb.) tur şirketleri ile sezonluk veya dönemlik anlaşmalar yapılmakta ve bu firmalardan ulaşım hizmeti tedarik edilmektedir. Bunların dışında kulüp taraftarlarının deplasman maçlarına gidebilmesi için de taraftarlar için bu tür hizmetler sağlanmaktadır (Yancı, 2003).

İnsan kaynağı açısından; futbol kulüplerinde ortaya çıkan en önemli dış kaynak kullanımı futbolcu transferidir. Bu transferlerdeki scout ekipleri ve futbolcu menajerleri, futbol kulüplerinin sporcu ihtiyacını karşılaması için birer danışmanlık firması gibi çalışmaktadırlar. Futbolcu transferi, kısa vadeli ihtiyaçlara daha pratik ve hızlı bir çözüm olduğu için spor kulüpleri için yaygın bir uygulamadır. Transfer uygulamaları yerel kulüpler arasında yerli oyuncu sirkülasyonu ile sonuçlanabilmekte ve isterlerse takımlarında yabancı oyuncu çalıştırabilmektedirler

(Parnell, Cope, Bailey ve Widdop, 2017). Çalışkan vd. (2020) yaptığı çalışmada, küreselleşmenin en çok etkilediği spor dalı futbolda yabancı oyuncu transferlerinin birçok dolaylı avantajı beraberinde getirdiği belirtilmiş ve dış kaynak kullanımının üç temel işlevi çerçevesinde değerlendirme yapılmıştır. Bunlar; maliyet minimizasyonu, kalite iyileştirme ve kaynak erişimidir.

Sağlık hizmetleri; futbol kulüplerinin bir diğer dış kaynak kullanım alanıdır. Özellikle futbolcuların sakatlıklarının tedavisi, sağlık testleri ve sportif performans testleri için bir sağlık kuruluşuyla yapılan anlaşmalarla bu hizmet alınmaktadır. Bir bakıma sponsorluk anlaşması olarak da nitelendirilebilecek bu anlaşmalardan her iki taraf da fayda sağlamaktadır (Futbol kulüplerinde sağlık hizmetlerinin dış kaynaktan sağlanması, 2022).

Beslenme; sporcu takviye gıdaları ve beslenme-diyet sporcuların performansına doğrudan etki eden bir faktördür. (Özmerdivenli, ve Karacabey, 2002). Futbol kulüpleri de bu ürünleri üreten veya satan firmalardan sporcuların performansını artırmak amacıyla tedarik etmektedirler. Profesyonel futbol kulüpleri bu konuda uzman ve Türkiye Futbol Federasyonu'ndan gerekli sertifikayı almış sporcu beslenme uzmanlarıyla çalışmaktadırlar (Türkiye'deki futbol kulüplerinde beslenme uzmanı istihdamı, 2022).

Pazarlama konusunda reklam-satış ve halkla ilişkiler alanında; firmalarla yapılan anlaşmalar ile kulübün reklamı, bilet ve logolu ürünlerin satışı gibi konularda destek alınmaktadır. Özellikle son yıllarda şirketleşen futbol kulüplerinin marka değerlerinin artması adına, konusunda uzman halkla ilişkiler ve pazarlama firmaları bu konularda futbol kulüplerine ciddi fayda sağlamaktadır. L. Akın, N. Bilir (Kişisel iletişim, 2021).

Futbol kulüplerinin antrenman ve maçlarını oynadığı stadyumların *bakım-onarım hizmetlerinde (özellikle sahanın çimleri ve saha bakımı)*, profesyonel firmalar kulüplerin bu hizmetini görmektedir. Özellikle profesyonel ulusal ve uluslararası maçların oynanması için gerekli standartlarda sahanın yeterli olmaması, maçların o sahada oynanmamasına bile neden olabilmektedir. Bu yüzden tesis ve saha bakımları hem maçların daha kaliteli düzeyde oynanmasına hem de futbolcuların sakatlanma riskini azaltmasına olanak sağlamaktadır. Bunun için bu

konuda uzman bir firma ile saha ve tesis bakımları için anlaşmalar yapılmaktadır. L. Akın, N. Bilir (Kişisel iletişim, 2021).

Alanında deneyimli futbol kulübü yöneticilerinden oluşan karar vericiler kurulundaki kişilerin görüşlerine başvurularak, futbol kulüplerinin dış kaynaklardan faydalanmak için anlaşmalar yaptığı firmalarda aranan özellikler ve dış kaynak seçim kriterleri ortaya çıkmıştır. Dış kaynak kullanımı için seçilecek firmada bu kriterlere bakılmakta ve firma seçimi bu kriterler doğrultusunda yapılmaktadır. Bu kriterler şu şekilde sıralanmaktadır:

- Fiyat
- Kalite
- Güven
- Teknik yeterlilik
- Deneyim
- İşbirliğin sürdürülebilirliği
- Piyasa itibarı
- Teslimat süresi
- İş yapma isteği
- Halkla ilişkiler (müşteri ilişkileri)

Bu yöneticilerin verdikleri bilgiler doğrultusunda, futbol kulüplerinin, ihtiyaçlarını dış kaynaklardan sağlayacağı firmalarla ücret karşılığı anlaşma yaptığı gibi, özellikle büyük ve tanınmış futbol kulüplerinin bu anlaşmaları sponsorluk anlaşması şeklinde de yaptıkları görülmektedir. Bu şekilde yapılan ortak çalışma ve anlaşmaların da her iki taraf için ortak paydaş halinde bu işbirliğinden fayda sağlamakta olduğu belirtilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

METODOLOJİ

4.1. Araştırma

Araştırma bölümünde, yapılan araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sınırlılıklar ve uygulanan araştırma metodolojisi anlatılmıştır.

4.1.1. Araştırmanın Amacı

Tez, futbolda karşılaşılan karar verme problemlerinin optimum düzeyde çözümü için değerlendirme süreçlerinde mevcut olan belirsizlikleri ve karar vericilerin tereddütlerini dikkate alarak sezgisel bir matematiksel model önermeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda karar alternatiflerinin her bir seçim kriteri çerçevesinde değerlendirilmesini ve nihai olarak uygulama alanındaki karar vericilere metodolojik bir çerçeve olarak kullanabilecekleri uygulanabilir ve doğru sonuçlar veren entegre bir yaklaşım önerilmesini, tezin temel amacı olarak ifade etmek mümkündür. Tez konusuna göre ise tezin amacı, futbolda dış kaynak kullanımında spor pazarlaması ve lojistik faaliyetlerin yerini ortaya koymak ve buna göre bir karar modeli önerisi ortaya koymaktır.

4.1.2. Araştırmanın Önemi

Literatür detaylı olarak incelendiğinde çok kriterli karar verme yöntemleri (ÇKKV) uygulanarak spor yönetimi alanında tedarikçi seçimine odaklanan araştırma sayısı son derece kısıtlıdır. Mevcut çalışmaların çoğunda AHP, TOPSIS vb. geleneksel ÇKKV yöntemleri uygulanmıştır. Buna karşılık bu yöntemler yapısal olarak bir takım sınırlılıklara ve dezavantajlara sahiptir. Öncelikle, sıra değişim problemi bu yöntemler için ciddi bir kısıttır. Öte yandan bu yöntemler uzun bir data toplama ve analiz süreci gerektirmesinin yanı sıra, kriter ve alternatif sayısına aşırı düzeyde duyarlıdır. Bir kriter ya da alternatif değiştirildiğinde sonuçlarda dramatik değişiklikler olabilmektedir. Bu kapsamda önerilecek entegre sezgisel bulanık yaklaşım bu problemlerin üstesinden gelinmesi için son derece güçlü ve uygulanabilir bir perspektif ileri sürmektedir (Görçün, 2022).

Tez, futbolda karar verme problemlerinin çözümüne odaklanmaktadır. Futbolda pazarlama ve lojistik faaliyetlere ilişkin tedarikçilerin seçimine ek olarak, karar vericilerin optimum düzeyde çözmesi gereken çok sayıda karar problemi bulunabilmektedir. Bu kapsamda karar verme problemi olarak tedarikçi seçiminin

değerlendirilmesi ve etki eden faktörlerin yanı sıra karar alternatiflerinin tespit edilmesi temel araştırma problemi olarak belirlenmiştir. Buna ek olarak alanda karar verme problemlerinin çözümü için uygulanan karar destek sistemlerinin mevcut olup olmadığı, araştırma sürecinde başvurulacak bir başka araştırma problemidir. Ek olarak, karar vericilerin karar süreçlerinde gösterdikleri tereddüt düzeylerinin ölçülmesini bir başka araştırma problemi olarak ifade etmek mümkündür.

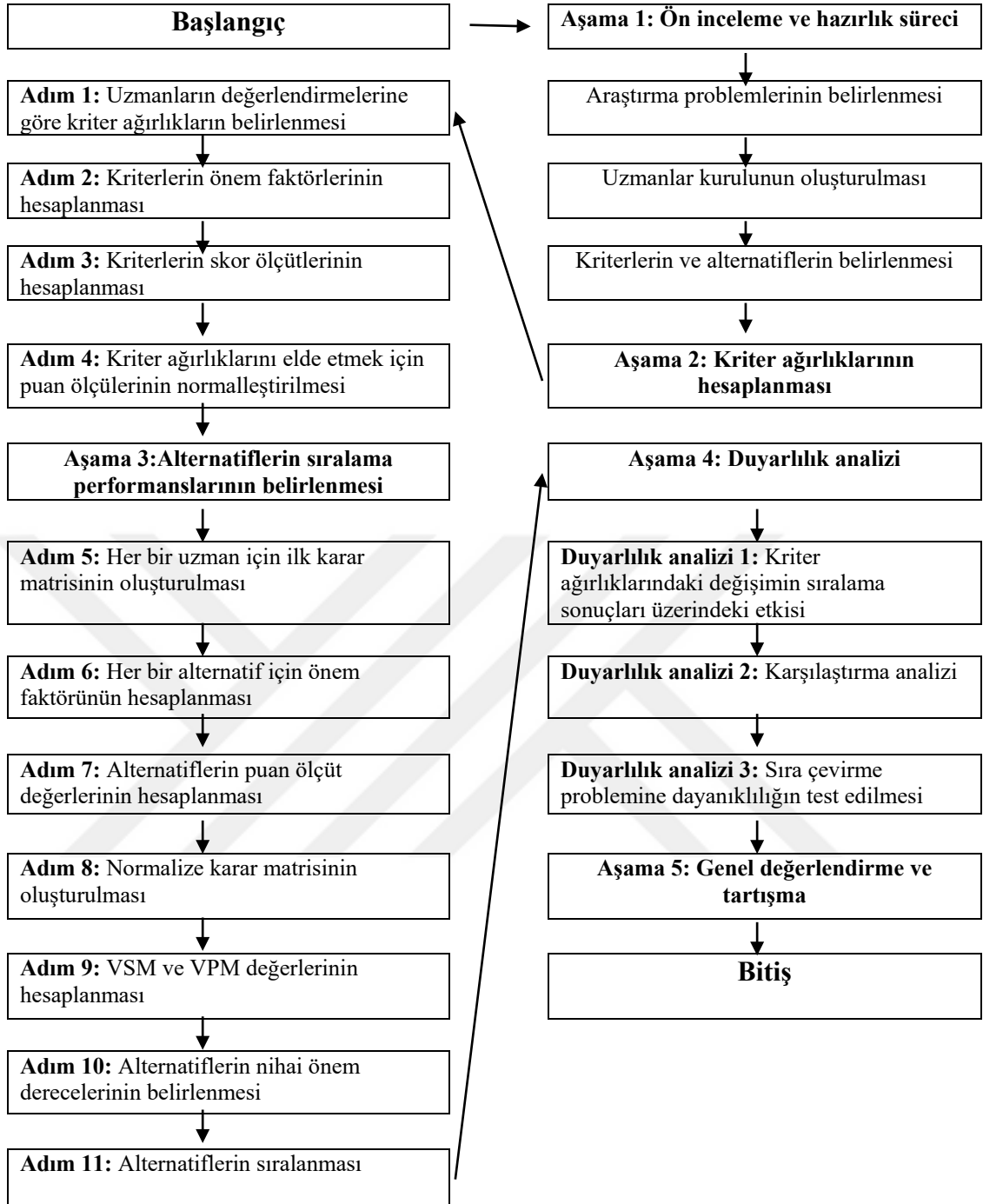
Bu araştırma sonucunda elde edilecek veriler kullanılarak önerilecek model sayesinde, futbol kulüpleri ve futbol kulüplerine dış kaynak hizmeti sağlayan firmaların ortak bir platformda alıcı-satıcı ilişkilerinin daha etkin ve verimli olması, müşteriye ulaşma, karar verme, kontrol gibi yönetimi karmaşık ve zor bir sürecin her iki taraf için de daha kolay hale gelmesi sağlanacaktır. Bu nedenle önerilen model bu süreçlerin yönetimi açısından önemlidir.

4.1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Tezin çalışma konusuyla ilgili literatürde çok az çalışma olması, çalışmada kaynak kısıtlaması olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak konusunda uzman kişilerle yapılacak görüşmeler ile bu eksiklik giderilmiştir.

4.1.4. Araştırmanın Metodolojisi

Bu çalışmada uygulanan araştırma metodolojisi beş ana aşamadan oluşmaktadır. Metodolojinin temel algoritması ve uygulama adımları Şekil 6'da gösterilmektedir.



Şekil 6. Uygulanan T2NN metodolojisinin temel algoritması ve uygulama adımları (Görçün, 2022)

Birinci aşamada araştırma problemleri tanımlanırken, aynı zamanda daha uygun ve gerçek hayat karar verme problemlerine uyarlanabilir sonuçlar elde etmek üzere son derece deneyimli ve futbolda kapsamlı bilgi birikimine sahip uzmanlardan oluşan bir uzmanlar kurulu oluşturulmaktadır. Bu sürecin devamında uzmanlarla birlikte araştırma sürecinde kullanılacak kriterler belirlenmektedir. Bunun için

kapsamlı bir literatür taraması ile geçmiş çalışmalarda kullanılan kriterler belirlendikten sonra, bu kriterler uzmanlarla tartışılarak uygun olmayan, önemsiz ya da etkisiz olan kriterler elenerek, nihai kriterler ortaya konmaktadır. Sürecin sonunda belirlenen kriterler ve alternatiflere ilişkin olarak Tip-2 nötrosofik sayılar (T2NFs) temelinde veriler toplanmaktadır. Bu kapsamda birinci aşama ön bilgi toplama ve hazırlık süreci olarak tanımlanmaktadır. İkinci aşamada ise metodoloji kullanılarak kriterlerin ağırlık değerleri hesaplanmakta, üçüncü aşamada alternatiflerin görece tercih edilebilirlik skorları belirlenmekte ve alternatifler bu değerlere göre sıralandırılmaktadır. Dördüncü aşamada metodolojinin geçerliliği ve uygulanabilirliğini test etmek üzere kapsamlı bir duyarlılık analizi gerçekleştirilmektedir. Beşinci ve son aşamada ise elde edilen sonuçlar tartışılarak değerlendirilmekte ve sonuçların yönetsel çıkarımları ve teorik katkıları not edilmektedir.

4.1.4.1. Ön inceleme ve hazırlık süreci

Hazırlık sürecinde öncelikle söz konusu çalışmanın ana motivasyonlarından birisi olan araştırma problemleri tanımlanmıştır. Buna göre:

1. Futbolda dış kaynak kullanımı ihtiyacı ortaya çıktığında, kulüpler dış kaynak kullanımını nasıl gerçekleştirmektedirler?
2. Hizmet tedarikçi seçimi ile ilgili bu alanda kullanılan bir karar destek sistemi veya matematiksel bir model var mıdır?

Bu araştırma problemleri belirlendikten sonra, nihai olarak daha iyi sonuçların alınabilmesi için spor alanında deneyimli ve derinlemesine bilgi sahibi uzmanlardan oluşan bir karar vericiler kurulu oluşturulmuştur. Bu kurul 5 kişiden oluşmaktadır ve bu kişiler alanlarında en az on yıllık deneyime sahiptirler. Karar vericiler kurulu üyeleri araştırma süreci boyunca danışman fonksiyonu da üstlenmişlerdir. Bu kişiler, araştırmanın bu noktasından itibaren “karar vericiler” olarak nitelendirilmiştir.

Karar vericiler belirlendikten sonra, öncelikle karar vericilerle yapılacak görüşmelerde yer alacak sorulara ilişkin “etik kurul onayı” alınmıştır. Daha sonra karar vericilerle birlikte karar verme sürecinde etkisi olan kriterlerin belirlenmesi aşamasına geçilmiştir.

Bu aşamada öncelikli olarak dolaylı ya da doğrudan çalışmanın ana odak konusuna ilişkin çalışmalar toplanarak, bu çalışmalarda kullanılan kriterler listelenmiştir. Bunlar (Weber,Current ve Benton, 1991):

1. Kalite
2. Teslimat
3. Geçmiş performansı
4. Garanti ve tazminat politikası
5. Üretim imkânları ve kapasitesi
6. Fiyat
7. Teknik kapasite
8. Finansal durum
9. Prosedüre uyum
10. İletişim sistemi
11. Endüstrideki itibar ve konumu
12. İş yapma isteği
13. Yönetim ve organizasyon
14. İşlem kontrolü
15. Tamir bakım hizmeti
16. Tutum
17. Bırakılan etki
18. Paketleme yeteneği
19. İşçi ilişkileri
20. Coğrafi konum
21. Geçmiş dönemdeki iş tecrübeleri
22. Eğitim araçları
23. Karşılıklı düzenlemeler

Ardından liste her bir karar vericiye gönderilerek, listede yer alan kriterler arasında önemsiz, etkisiz, ya da uygun olmayan kriter varsa not etmeleri, ayrıca listede yer almayan buna karşılık gerçek hayat koşullarında önemli olan kriterler varsa listeye eklemeleri istenmiştir. Listeler karar vericilerden geri toplandıktan sonra tekrar eden kriterler elenerek, nihai liste oluşturulmuştur. Ardından bu listedeki her bir kriter karar vericilerle tek tek tartışılarak, hangi kriterlerin araştırma sürecine dahil edileceği belirlenmiştir. Tüm karar vericiler arasında görüş birliği sağlandıktan sonra nihai kriterler ortaya çıkmıştır. Bu kriterler aşağıda Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5. Futbol kulüplerinin dış kaynak kullanım karar kriterleri

KOD	KRİTERLER	AÇIKLAMA
K1	Fiyat	Alınan hizmet için ödenen bedel
K2	Kalite	Alınan hizmetin ihtiyaca karşılık verebilmesi
K3	Güven	Hizmet sağlayıcının sektördeki güvenilirliği
K4	Teknik yeterlilik	Hizmet sağlayıcının teknik donanım ve teknik kapasitesi
K5	Deneyim	Hizmet sağlayıcının sektördeki deneyimi
K6	İş birliğinin sürdürülebilirliği	Hizmet sağlayıcı ile uzun süre çalışabilme olanağı
K7	Piyasa itibarı	Hizmet sağlayıcının sektördeki itibarı
K8	Teslimat süresi	Alınacak hizmetin zamanında yapılması
K9	İş yapma isteği	Hizmet sağlayıcının iş yapma isteği, motivasyonu
K10	Müşteri ilişkileri ve halkla ilişkiler	Hizmet sağlayıcının müşterilerle ilişkileri

Literatürde dış kaynak kullanımına yönelik pek çok alanın olduğunu ifade etmek mümkündür. Dış kaynak kullanımı çoğunlukla şu alanlarda gündeme gelmektedir (Saunders, vd. 1997):

- İnsan kaynakları yönetimi
- Bilgi sistemleri ve teknoloji
- Müşteri hizmetleri
- Muhasebe – Finans
- Lojistik-Taşımacılık
- Hammadde tedarik ve stok yönetimi
- Yönetim ve idari işlemler
- Satış ve pazarlama
- İkram hizmetleri (Catering)
- Güvenlik hizmetleri
- Temizlik hizmetleri
- Hastane hizmetleri
- İletişim hizmetleri
- Araç kiralama hizmetleri
- İmalat

Bu kaynaktaki alternatifler futbolda dış kaynak kullanımı için karar vericilere sunulmuştur ve alternatiflerin belirlenmesinde kullanılmıştır. Değerlendirmeler sonucunda belirlenen bu alternatifler Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6. Karar alternatifleri

Kod	Alternatifler	AÇIKLAMALAR
A1	Taşıma-ulaşım	Sporcuların ve spor malzemelerinin taşınması (müsabaka ve antrenman tesislerine, deplasmana), diğer kulüp çalışanlarının çalışma bölgelerine ulaşımı.
A2	Sağlık hizmetleri	Sporcuların sakatlık durumunda, sportif ve sağlık testleri, performans ölçümleri, beslenme vs.
A3	Tesis bakım-onarım	Tesis yapımı, tesislerin –saha vs- bakım onarımları, yer seçimi.
A4	Beslenme	Sporcu beslenmesi, gıda takviyeleri, diğer kulüp çalışanlarının yemekleri.
A5	Tedarik ve satınalma	Sporcu ihtiyaçları için menajer ve scout ekipleriyle işbirliği, sporcu kıyafetleri ve ekipmanları, antrenman malzemeleri, diğer kulüp işleri için insan kaynağı temini.
A6	Organizasyon	Kamp ve kamp yeri, deplasmanda konaklama, seyahat organizasyonları, kulüp ortak paydaşlarıyla işbirlikleri.
A7	Pazarlama-satış ve halkla ilişkiler	Taraftar ve taraftar grupları ile ilişkiler, ortak paydaş firmalarla ilişkiler, sponsorluk, kulüp ürünleri satışları, gelir ve tanıtım için her türlü organizasyon.

Bu kriter ve alternatiflerin belirlenme adımları Şekil 6’da gösterilmiştir. Ardından karar vericiler her bir kriteri dikkate alarak alternatifleri bu kriterler çerçevesinde değerlendirmiştir. Bunun için Tablo 7’de verilen T2FNN dilsel değerlendirme ölçeği kullanılmıştır.

Tablo 7. Kriterler için T2FNN dilsel değerlendirme ölçeği

Dilsel Değişkenler	T2FNN
Düşük (D)	[(0.20,0.30,0.20), (0.60,0.70,0.80), (0.45,0.75,0.75)]
Orta Düşük (OD)	[(0.40,0.30,0.25), (0.45,0.55,0.40), (0.45,0.60,0.55)]
Orta (O)	[(0.50,0.55,0.55), (0.40,0.45,0.55), (0.35,0.40,0.35)]
Yüksek (Y)	[(0.80,0.75,0.70), (0.20,0.15,0.30), (0.15,0.10,0.20)]
Çok Yüksek (ÇY)	[(0.90,0.85,0.95), (0.10,0.15,0.10), (0.05,0.05,0.10)]

Kaynak: Görçün, (2022) A novel integrated MCDM framework based on Type-2 neutrosophic fuzzy sets (T2NN) for the selection of proper Second-Hand chemical tankers, *Transportation Research Part E*, 163(12)

Karar vericiler, kriterlerin önem dereceleri ile ilgili değerlendirmelerini yaptıktan sonra, Tablo 8’de verilen dilsel değerlendirme ölçeğini dikkate alarak her bir alternatifi her bir kritere göre değerlendirmiştir.

Tablo 8. Alternatifler için T2FNN dilsel ölçeği

Dilsel Değişkenler	Kısaltma	T2FNN
Çok Kötü	(ÇK)	[(0.20,0.20,0.10), (0.65,0.80,0.85), (0.45,0.80,0.70)]
Kötü	(K)	[(0.35,0.35,0.10), (0.50,0.75,0.80), (0.50,0.75,0.65)]
Orta Kötü	(OK)	[(0.50,0.30,0.50), (0.50,0.35,0.45), (0.45,0.30,0.60)]
Orta	(O)	[(0.40,0.45,0.50), (0.40,0.45,0.50), (0.35,0.40,0.45)]
Orta İyi	(Oİ)	[(0.60,0.45,0.50), (0.20,0.15,0.25), (0.10,0.25,0.15)]
İyi	(İ)	[(0.70,0.75,0.80), (0.15,0.20,0.25), (0.10,0.15,0.20)]
Çok iyi	(Çİ)	[(0.95,0.90,0.95), (0.10,0.10,0.05), (0.05,0.05,0.05)]

Kaynak: Görçün, (2022) A novel integrated MCDM framework based on Type-2 neutrosophic fuzzy sets (T2NN) for the selection of proper Second-Hand chemical tankers, *Transportation Research Part E*, 163(12)

Bu süreçte karar vericiler, kriterler ve alternatifler için dilsel değerlendirmeler yapmaları ile gereksinim duyulan T2NN dataları toplanmıştır. Bu çerçevede metodolojinin birinci aşaması tamamlanmış ve ikinci aşamaya geçilmiştir.

4.1.4.2. Kriter ağırlıklarının hesaplanması

İlk aşamada kriterler belirlenerek kriterler ve alternatifler için dilsel değerlendirmeler toplandıktan sonra, yaklaşımın bir sonraki uygulama adımları izlenerek kriter ağırlıkları belirlenmiştir. Bu aşama, dört uygulama adımını içermektedir. Metodolojinin uygulama adımları aşağıdaki şekildedir.

Adım 1. Karar vericilerin değerlendirmelerine göre kriter ağırlıklarının belirlenmesi: Bu adımda her bir karar vericinin önceki aşamada herbir kriter için yaptığı dilsel değerlendirmeler vektör olarak düzenlenmektedir ve kriterler için T2NN vektörleri oluşturulmaktadır. Bu kapsamda d sayıda karar verici $\rho = \{\rho_1, \rho_2, \dots, \rho_d\}$ n sayıda kriteri $C_j = \{c_1, c_2, \dots, c_n\}$ dilsel değerlendirme ölçeğine göre değerlendirmektedir. Ardından söz konusu vektörler birleştirilerek, ilk T2NFN karar matrisi oluşturulmaktadır. Burada; $\mathfrak{S} = [\gamma_{jb}]_{n \times d}$ ilk karar matrisini tanımlarken, γ_{jb} ise matris elemanını göstermektedir (Zolfani, Görçün, Çanakçıoğlu, Tirkolae, 2023).

$$\gamma_{jb} = \left[\left(\gamma_{jb}^{T_T}, \gamma_{jb}^{T_I}, \gamma_{jb}^{T_F} \right), \left(\gamma_{jb}^{I_T}, \gamma_{jb}^{I_I}, \gamma_{jb}^{I_F} \right), \left(\gamma_{jb}^{F_T}, \gamma_{jb}^{F_I}, \gamma_{jb}^{F_F} \right) \right]$$

Adım 2. Kriterlerin önem faktörlerinin hesaplanması: Bu adımda, karar vericilerin tercihleri dikkate alınarak her bir kriter için önem faktörü belirlenmektedir. Bu değer, T2NFN'nin her derecesi için tanımlanmaktadır. Bu nedenle, her kriter için bir T2NFN oluşturulmaktadır. Anlamli faktör değeri eşitlik 1 kullanılarak hesaplanmaktadır.

$$SF_j = \left[\left(\frac{\sum_{k=1}^d \gamma_{kj}^{T_T} - \prod_{k=1}^d \gamma_{kj}^{T_T}}{d}, \frac{\sum_{k=1}^d \gamma_{kj}^{T_I} - \prod_{k=1}^d \gamma_{kj}^{T_I}}{d}, \frac{\sum_{k=1}^d \gamma_{kj}^{T_F} - \prod_{k=1}^d \gamma_{kj}^{T_F}}{d} \right), \right. \\ \left. \left(\frac{\prod_{k=1}^d \gamma_{kj}^{I_T}}{d}, \frac{\prod_{k=1}^d \gamma_{kj}^{I_I}}{d}, \frac{\prod_{k=1}^d \gamma_{kj}^{I_F}}{d} \right), \right. \\ \left. \left(\frac{\prod_{k=1}^d \gamma_{kj}^{F_T}}{d}, \frac{\prod_{k=1}^d \gamma_{kj}^{F_I}}{d}, \frac{\prod_{k=1}^d \gamma_{kj}^{F_F}}{d} \right) \right] \quad (1)$$

Burada; d karar vericilerin sayısını gösterirken, $\gamma_j = \left[\left(\gamma_j^{T_T}, \gamma_j^{T_I}, \gamma_j^{T_F} \right), \left(\gamma_j^{I_T}, \gamma_j^{I_I}, \gamma_j^{I_F} \right), \left(\gamma_j^{F_T}, \gamma_j^{F_I}, \gamma_j^{F_F} \right) \right]$ ise her bir karar vericinin j kriteri için tanımladığı değeri ifade etmektedir (Zolfani vd., 2023).

Adım 3. Kriterlerin skor ölçütlerinin hesaplanması: Bu adımda, kriterlerin skor ölçütleri eşitlik 2 yardımıyla hesaplanmaktadır. Her bir vektörün standardize edilmesi bu şekilde sağlanmaktadır. Buna bağlı olarak her bir kriterin görelî önem değeri belirlenmektedir.

$$w_j = \frac{S(SF_j)}{\sum_{j=1}^n S(SF_j)} \quad (2)$$

Burada $S(SF_j)$ eşitlik 1 de tanımlanan skor ölçütünü gösterirken, n kriterlerin sayısını ifade etmektedir. Böylece, kriterlerin ağırlık değerlerini $w_j = (w_1, w_2, \dots, w_n)^T$ gösteren vektörler elde edilmektedir. (Zolfani vd., 2023).

Adım 4. Kriter ağırlıklarını elde etmek için puan ölçülerinin normalleştirilmesi: Son adımda, kriterlerin nihai ağırlıkları, kriterlerin normalleştirilmiş değerleri dikkate alınarak belirlenmektedir (Görçün, 2022).

4.1.4.3. Alternatiflerin sıralama performanslarının belirlenmesi

İlk aşamada kriterler belirlenerek, kriterler ve alternatifler için dilsel değerlendirmeler toplandıktan sonra, yaklaşımın bir sonraki uygulama adımları izlenerek kriter ağırlıkları belirlenmiştir. Bu aşama, dört uygulama adımını içermektedir. Metodolojinin uygulama adımları aşağıdaki şekilde sunulmuştur.

Adım 5. Her bir karar verici için ilk karar matrisinin oluşturulması: Bu adımda karar vericiler, karar alternatifleri için dilsel ölçeği göz önünde bulundurarak, dilsel değerlendirme yapmaktadır. Daha sonra bu değerlendirmeler, ölçeğe karşılık gelen T2NFN'lere dönüştürülmektedir.

Burada, her bir karar verici ilk karar matrisini $\mathfrak{S}^b = \left[\bar{\theta}_{ij}^b \right]_{m \times n}$ belirlemek üzere değerlendirme yapmıştır. Bu kapsamda her bir matris elemanı $\bar{\theta}_{ij}^b = \left[\left(\bar{\theta}_{ij}^{T_r(b)}, \bar{\theta}_{ij}^{T_l(b)}, \bar{\theta}_{ij}^{T_f(b)} \right), \left(\bar{\theta}_{ij}^{I_r(b)}, \bar{\theta}_{ij}^{I_l(b)}, \bar{\theta}_{ij}^{I_f(b)} \right), \left(\bar{\theta}_{ij}^{F_r(b)}, \bar{\theta}_{ij}^{F_l(b)}, \bar{\theta}_{ij}^{F_f(b)} \right) \right]$ şeklinde gösterilmektedir. Her bir ikili değerlendirme $\bar{\theta}_{ij}^b$ daha önce tanımlanmış tip-2 nütrosifik ölçekten bir değer almaktadır (Zolfani vd., 2023).

Adım 6. Her bir alternatif için önem faktörünün hesaplanması: Bu adımda karar vericilerin değerlendirmelerine göre alternatiflerin göreceli önemleri belirlenmektedir. Bu amaçla eşitlik 3 uygulanmaktadır (Zolfani vd., 2023).

$$\theta_{ij}^{SF} = \left[\left(\frac{\sum_{k=1}^d \bar{\theta}_{kij}^{T_r} - \prod_{k=1}^d \bar{\theta}_{kij}^{T_r}}{d}, \frac{\sum_{k=1}^d \bar{\theta}_{kij}^{T_l} - \prod_{k=1}^d \bar{\theta}_{kij}^{T_l}}{d}, \frac{\sum_{k=1}^d \bar{\theta}_{kij}^{T_f} - \prod_{k=1}^d \bar{\theta}_{kij}^{T_f}}{d} \right), \right. \\ \left. \left(\frac{\prod_{k=1}^d \bar{\theta}_{kij}^{I_r}}{d}, \frac{\prod_{k=1}^d \bar{\theta}_{kij}^{I_l}}{d}, \frac{\prod_{k=1}^d \bar{\theta}_{kij}^{I_f}}{d} \right), \right. \\ \left. \left(\frac{\prod_{k=1}^d \bar{\theta}_{kij}^{F_r}}{d}, \frac{\prod_{k=1}^d \bar{\theta}_{kij}^{F_l}}{d}, \frac{\prod_{k=1}^d \bar{\theta}_{kij}^{F_f}}{d} \right) \right] \quad (3)$$

Burada; d karar vericilerin sayısını göstermekte ve bu nedenle T2NF matris eşitlik 4 de gösterildiği gibi oluşturulmaktadır.

$$\mathfrak{S} = \begin{bmatrix} \theta_{11}^{SF} & \theta_{12}^{SF} & \theta_{13}^{SF} & \cdots & \theta_{1n}^{SF} \\ \theta_{21}^{SF} & \theta_{22}^{SF} & \theta_{23}^{SF} & \cdots & \theta_{2n}^{SF} \\ \theta_{31}^{SF} & \theta_{32}^{SF} & \theta_{33}^{SF} & \cdots & \theta_{3n}^{SF} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \theta_{m1}^{SF} & \theta_{m2}^{SF} & \theta_{m3}^{SF} & \cdots & \theta_{mn}^{SF} \end{bmatrix} \quad (4)$$

Burada; $\theta_{ij}^{SF} = [(\theta_{ij}^{T_r}, \theta_{ij}^{T_l}, \theta_{ij}^{T_f}), (\theta_{ij}^{I_r}, \theta_{ij}^{I_l}, \theta_{ij}^{I_f}), (\theta_{ij}^{F_r}, \theta_{ij}^{F_l}, \theta_{ij}^{F_f})]$; $i=1, \dots, m; j=1, \dots, n$.

Adım 7. Alternatiflerin puan ölçüt değerlerinin hesaplanması: Bu adımda, eşitlik 3 kullanarak alternatiflere ilişkin puan ölçütleri matrisi oluşturulmaktadır. Elde edilen matris eşitlik 5 de olduğu gibi gösterilmektedir (Zolfani vd., 2023).

$$\bar{\mathfrak{S}} = \begin{bmatrix} \mathfrak{S}_{11} & \mathfrak{S}_{12} & \mathfrak{S}_{13} & \cdots & \mathfrak{S}_{1n} \\ \mathfrak{S}_{21} & \mathfrak{S}_{22} & \mathfrak{S}_{23} & \cdots & \mathfrak{S}_{2n} \\ \mathfrak{S}_{31} & \mathfrak{S}_{32} & \mathfrak{S}_{33} & \cdots & \mathfrak{S}_{3n} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \mathfrak{S}_{m1} & \mathfrak{S}_{m2} & \mathfrak{S}_{m3} & \cdots & \mathfrak{S}_{mn} \end{bmatrix} \quad (5)$$

Burada; $\mathfrak{S}_{ij} = (8 + (\theta_{ij}^{T_r} + 2\theta_{ij}^{T_l} + \theta_{ij}^{T_f}) - (\theta_{ij}^{I_r} + 2\theta_{ij}^{I_l} + \theta_{ij}^{I_f}) - (\theta_{ij}^{F_r} + 2\theta_{ij}^{F_l} + \theta_{ij}^{F_f})) / 12$;
 $i=1, \dots, m; j=1, \dots, n$.

Adım 8. Normalize karar matrisinin oluşturulması: İlk karar matrisinin elemanları eşitlik 6 kullanılarak normalleştirilmektedir. Bu bölümde WASPAS yaklaşımının temel prosedürü izlenmektedir (Görçün, 2020).

$$x_{ij} = \begin{cases} \frac{\mathfrak{S}_{ij}}{\max_i(\mathfrak{S}_{ij})} & \text{if } i \in B \\ \frac{\min_i(\mathfrak{S}_{ij})}{\mathfrak{S}_{ij}} & \text{if } i \in C \end{cases} \quad (6)$$

Burada; B fayda kriterlerini gösterirken, C ise maliyet kriterlerini ifade etmektedir.

Adım 9. WSM ve WPM değerlerinin hesaplanması: Bu adımda, her bir karar alternatifi için ağırlıklı toplam modeli (WSM) ve ağırlıklı çarpım modeli (WPM) değerleri eşitlik 7 ve 8 yardımıyla hesaplanmaktadır (Görçün, 2022).

$$\varphi_i^{(1)} = \sum_{j=1}^n x_{ij} w_j \quad (7)$$

$$\varphi_i^{(2)} = \prod_{j=1}^n (x_{ij})^{w_j} \quad (8)$$

Adım 10. Alternatiflerin nihai önem derecelerinin belirlenmesi: Bu adımda, önceki adımda elde edilen WSM ve WPM değerleri eşitlik 9 kullanılarak birleştirilmektedir.

$$\varphi_i = \left(\varphi_i^{(1)} \cdot \alpha \right) + \left((1 - \alpha) \cdot \varphi_i^{(2)} \right) \quad (9)$$

Burada; α WASPAS tekniğinin 0 ile 1 arasında değer alan parametresini ifade etmektedir (Görçün, 2022).

Adım 11. Alternatiflerin Sıralanması: Metodolojinin son adımında, alternatifler için birleştirilmiş ölçümler dikkate alınarak azalan düzende alternatifler sıralanmaktadır (Görçün, 2022).

4.1.4.4. Metodolojinin uygulanması

Bu aşamada tip-2 nütrosifik kümelere dayalı WASPAS yaklaşımı, futbol endüstrisinde sıklıkla karşılaşılan bir karar verme problemi olan futbolda dış kaynak kullanımında spor pazarlamasının ve lojistik faaliyetlerin yerine ilişkin tedarikçi seçimi problemine uygulanmıştır. Bunun için Şekil 6'da metodolojinin temel prosedürü izlenmiştir.

Bu kapsamda önceki aşamada araştırma problemleri belirlendikten sonra, karar vericiler belirlenmiş ve bunların seçilmesi için bir süreç tasarlanmıştır. Öncelikle adaylar belirlenmiş ve bu adaylar arasından belirli bir tecrübe, deneyim ve bilgi

birikimine sahip olanlar karar vericiler kuruluna üye olarak seçilmiştir. Bu sürecin sonunda beş kişiden oluşan bir karar vericiler kurulu oluşturulmuştur. Tablo 9’da bu karar vericiler ve detayları sunulmaktadır.

Tablo 9. Karar vericiler kurulu üyeleri ve özellikleri

KV*	Mezuniyet	Görev	Deneyim (Yıl)
KV1	Üniversite	Yönetici	30
KV2	Üniversite	Antrenör/Yönetici	17
KV3	Üniversite	Antrenör/Yönetici	15
KV4	Üniversite	Antrenör/Yönetici	12
KV5	Üniversite	Antrenör/Yönetici	10

*KV: Karar Verici

Karar vericiler kurulu üyeleri belirlendikten sonra metodolojinin sonraki adımlarına geçilmiştir.

Adım 1. Bu aşamada öncelikle her bir karar verici kriterlerin etkilerini Tablo 5’te verilen dilsel değerlendirme ölçeğini kullanarak değerlendirmiştir. Tablo 10’da karar vericilerin değerlendirmeleri gösterilmektedir.

Tablo 10. Kriterler için karar verici değerlendirmeleri

Kod	Kriterler	KV1	KV2	KV3	KV4	KV5
K1	Fiyat	O	Y	O	O	Y
K2	Kalite	O	O	O	O	ÇY
K3	Güven	Y	Y	O	O	ÇY
K4	Teknik yeterlilik	O	Y	Y	Y	Y
K5	Deneyim	Y	Y	Y	ÇY	Y
K6	İş birliğinin sürdürülebilirliği	Y	Y	Y	ÇY	Y
K7	Piyasa itibarı	O	O	O	O	ÇY
K8	Teslimat süresi	Y	Y	Y	O	Y
K9	İş yapma isteği	Y	Y	ÇY	O	Y
K10	Müşteri ilişkileri ve halka ilişkiler	Y	O	Y	O	ÇY

Kaynak: Görçün, (2022) A novel integrated MCDM framework based on Type-2 neutrosophic fuzzy sets (T2NN) for the selection of proper Second-Hand chemical tankers, *Transportation Research Part E*, 163(19)

*Değerlendirmeler: **D:** Düşük, **OD:** Orta düşük, **O:** Orta, **Y:** Yüksek, **ÇY:** Çok yüksek

Adım 2-3. Adım 2 ve 3’te, kriterlerin puan ölçümleri eşitlik 1 kullanılarak hesaplanmıştır. Daha sonra, bir önceki adımda elde edilen değerler toplanarak normalize edilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 11’de sunulmuştur. Normalleştirilmiş değerler (N.V.) nihai kriter ağırlıklarını göstermektedir.

Tablo 11. Kriterlere ilişkin elde edilen ağırlık değerleri

Kod	T	I	F	T	I	F	T	I	F	S.V	w
K1	0.431	0.437	0.424	0.228	0.235	0.319	0.193	0.200	0.207	0.659	0.093
K2	0.406	0.425	0.438	0.242	0.278	0.327	0.207	0.236	0.214	0.640	0.091
K3	0.479	0.472	0.473	0.186	0.193	0.257	0.150	0.150	0.171	0.704	0.100
K4	0.499	0.482	0.460	0.171	0.150	0.249	0.136	0.114	0.164	0.723	0.102
K5	0.533	0.512	0.503	0.129	0.107	0.186	0.093	0.064	0.129	0.765	0.108
K6	0.533	0.512	0.503	0.129	0.107	0.186	0.093	0.064	0.129	0.765	0.108
K7	0.406	0.425	0.438	0.242	0.278	0.327	0.207	0.236	0.214	0.640	0.091
K8	0.499	0.482	0.460	0.171	0.150	0.249	0.136	0.114	0.164	0.723	0.102
K9	0.510	0.493	0.489	0.157	0.150	0.221	0.121	0.107	0.150	0.735	0.104
K10	0.479	0.472	0.473	0.186	0.193	0.257	0.150	0.150	0.171	0.704	0.100

Kaynak: Görçün, (2022) A novel integrated MCDM framework based on Type-2 neutrosophic fuzzy sets (T2NN) for the selection of proper Second-Hand chemical tankers, *Transportation Research Part E*, 163(14)

KRİTERLER:

K1: Fiyat (Alınan hizmet için ödenen bedel)

K2: Kalite (Alınan hizmetin ihtiyaca karşılık verebilmesi)

K3: Güven (Hizmet sağlayıcının sektördeki güvenilirliği)

K4: Teknik yeterlilik (Hizmet sağlayıcının teknik donanım ve teknik kapasitesi)

K5: Deneyim (Hizmet sağlayıcının sektördeki deneyimi)

K6: İş birliğinin sürdürülebilirliği (Hizmet sağlayıcı ile uzun süre çalışabilme olanağı)

K7: Piyasa itibarı (Hizmet sağlayıcının sektördeki itibarı)

K8: Teslimat süresi (Alınacak hizmetin zamanında yapılması)

K9: İş yapma isteği (Hizmet sağlayıcının iş yapma isteği, motivasyonu)

K10: Müşteri ilişkileri ve halkla ilişkiler (Hizmet sağlayıcının müşterilerle ilişkileri)

Sonuçlar dikkate alındığında en önemli iki kriterin (K5 ve K6) olduğu ve aynı ağırlık değerleri ile birinci sırada yer aldığı, diğer kriterlerin ise $K9 > K4 > K8 > K3 > K10 > K1 > K2 > K7$ şeklinde sıralandıkları görülmektedir. Kriter ağırlıkları hesaplandıktan sonra, modelin alternatiflerin performanslarının belirlenmesi için uygulanan adımlarına geçilmiştir. Buna göre tam sıralama:

$K5=K6 > K9 > K4 > K8 > K3 > K10 > K1 > K2 > K7$ şeklindedir.

Adım 5. Bu adımda, karar vericiler Tablo 2'de verilen dil ölçeğini göz önünde bulundurarak, dilsel değerlendirmelerini yapmışlar ve ardından ilk karar matrisleri oluşturulmuştur. Daha sonra dilsel değerlendirmeler, ölçeğe karşılık gelen T2NFN'lere dönüştürülmüştür.

Adım 6-7. Ardından bu değerler birleştirilerek ve eşitlik 3 yardımıyla önem faktörleri hesaplanarak, T2NN karar matrisi oluşturulmuştur. Tablo 12’de ilk karar matrisi gösterilmektedir.

Tablo 12. T2NN ilk karar matrisi

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10
A1	0.5723	0.6275	0.6967	0.6787	0.7139	0.7314	0.7568	0.7639	0.7797	0.7146
A2	0.6092	0.6092	0.6787	0.7003	0.6967	0.6534	0.6092	0.6424	0.7044	0.6607
A3	0.6057	0.6424	0.6424	0.7314	0.7485	0.6275	0.6092	0.7314	0.6804	0.6787
A4	0.6787	0.6787	0.7639	0.7948	0.6424	0.6787	0.6787	0.7139	0.6607	0.6424
A5	0.5754	0.6787	0.6967	0.7485	0.7139	0.7485	0.6967	0.7139	0.6826	0.6967
A6	0.7474	0.6787	0.7474	0.7797	0.7139	0.7314	0.7474	0.7639	0.7797	0.7474
A7	0.5723	0.6057	0.6424	0.6607	0.7474	0.7003	0.6643	0.7003	0.6787	0.6607

Kaynak: Görçün, (2022) A novel integrated MCDM framework based on Type-2 neutrosophic fuzzy sets (T2NN) for the selection of proper Second-Hand chemical tankers, *Transportation Research Part E*, 163(12)

Adım 8. Ardından eşitlik 6 yardımıyla ilk karar matrisinin elemanları normalize edilmiş ve normalize karar matrisi Tablo 13’de gösterildiği gibi oluşturulmuştur.

Tablo 13. Normalize karar matrisi

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10
A1	1.0000	0.9247	0.9121	0.8539	0.9538	0.9771	1.0000	0.8410	1.0000	0.9561
A2	0.9395	0.8976	0.8885	0.8811	0.9308	0.8729	0.8049	1.0000	0.9035	0.8840
A3	0.9448	0.9466	0.8410	0.9202	1.0000	0.8384	0.8049	0.8783	0.8726	0.9080
A4	0.8432	1.0000	1.0000	1.0000	0.8582	0.9067	0.8968	0.8998	0.8474	0.8595
A5	0.9946	1.0000	0.9121	0.9418	0.9538	1.0000	0.9206	0.8998	0.8754	0.9322
A6	0.7657	1.0000	0.9785	0.9810	0.9538	0.9771	0.9876	0.8410	1.0000	1.0000
A7	1.0000	0.8925	0.8410	0.8313	0.9985	0.9356	0.8778	0.9173	0.8704	0.8840

Kaynak: Görçün, (2022) A novel integrated MCDM framework based on Type-2 neutrosophic fuzzy sets (T2NN) for the selection of proper Second-Hand chemical tankers, *Transportation Research Part E*, 163(12)

Adım 9. Bu adımda, her bir karar alternatifi için ağırlıklı toplam modeli (WSM) ve ağırlıklı çarpım modeli (WPM) değerleri eşitlik 7 ve 8 yardımıyla hesaplanmıştır.

Adım 10. Önceki adımda elde edilen VSM ve VPM değerleri eşitlik 9 kullanılarak birleştirilmiştir.

Adım 11. Araştırma metodolojisinin son adımında, alternatifler için birleştirilmiş ölçümler dikkate alınarak, azalan düzende alternatifler sıralanmıştır. Tablo 14’de VSM, VPM, alternatiflerin nihai skor değerleri ve sıralamaları görülmektedir.

Tablo 14. WSM, WPM, alternatiflerin nihai skor değerleri ve sıralamaları

	VSM	VPM	Skor Değeri	Sıralama
A1	0.941	9.94	5.4404	3
A2	0.901	9.90	5.4005	6
A3	0.896	9.89	5.3930	7
A4	0.910	9.90	5.4050	4
A5	0.943	9.94	5.4415	2
A6	0.949	9.94	5.4445	1
A7	0.905	9.90	5.4025	5

Kaynak: Görçün, (2022) A novel integrated MCDM framework based on Type-2 neutrosophic fuzzy sets (T2NN) for the selection of proper Second-Hand chemical tankers, *Transportation Research Part E*, 163(16)

ALTERNATİFLER:

A1:Taşıma-ulaşım (Sporcuların ve spor malzemelerinin taşınması)

A2:Sağlık hizmetleri (Sporcuların sakatlık durumunda, sportif ve sağlık testleri, performans ölçümleri, beslenme vs.)

A3:Tesis bakım-onarım (Tesis yapımı, tesislerin –saha vs- bakım onarımları, yer seçimi)

A4:Beslenme (Sporcu beslenmesi, gıda takviyeleri, diğer kulüp çalışanlarının yemekleri)

A5: Tedarik ve satınalma (Sporcu ihtiyaçları için menajer ve scout ekipleriyle işbirliği, sporcu kıyafetleri ve ekipmanları, antrenman malzemeleri, diğer kulüp işleri için insan kaynağı temini)

A6:Organizasyon (Kamp ve kamp yeri, deplasmanda konaklama, seyahat organizasyonları, kulüp ortak paydaşlarıyla işbirlikleri)

A7: Pazarlama-satış ve halkla ilişkiler (Taraftar ve taraftar grupları ile ilişkiler, ortak paydaş firmalarla ilişkiler, sponsorluk, kulüp ürünleri satışları, gelir ve tanıtım için her türlü organizasyon)

Tablo 14'den de anlaşılacağı gibi, A6 (Organizasyon) alternatifi en yüksek skor değerine ulaşarak, en önemli alternatif olarak belirlenmiştir. Genel sıralama ise A6 (Organizasyon) > A5 (Tedarik ve satınalma) > A1 (Taşıma-ulaşım) > A4 (Beslenme) > A7 (Pazarlama-satış ve halkla ilişkiler) > A2 (Sağlık hizmetleri) > A3 (Tesis bakım-onarım) şeklinde oluşmuştur.

4.1.4.5. Duyarlılık Analizi

Bu çalışmada uygulanan araştırma metodolojisinin kararlılığı ve sağlamlığını test etmek üzere kapsamlı bir duyarlılık analizi yürütülmüştür. Duyarlılık analizinin ilk aşamasında kriter ağırlıkları değiştirilerek bunun sıralama sonuçlarına etkisi incelenmiştir. Bunun için en önemli kriterden başlanarak kriter ağırlıkları her bir senaryoda %10 azaltılmış ve bu uygulama kriter ağırlığı sıfır olana kadar devam ettirilmiştir. Hesaplamalar sonucu elde edilen fark değeri diğer kriter ağırlıklarına eşit olarak dağıtılarak, kriter ağırlıklarının toplam değerinin 1'e eşit olma koşulu sağlanmıştır. Buna göre aşağıdaki matematiksel prosedür takip edilmiştir (Görçün, 2022).

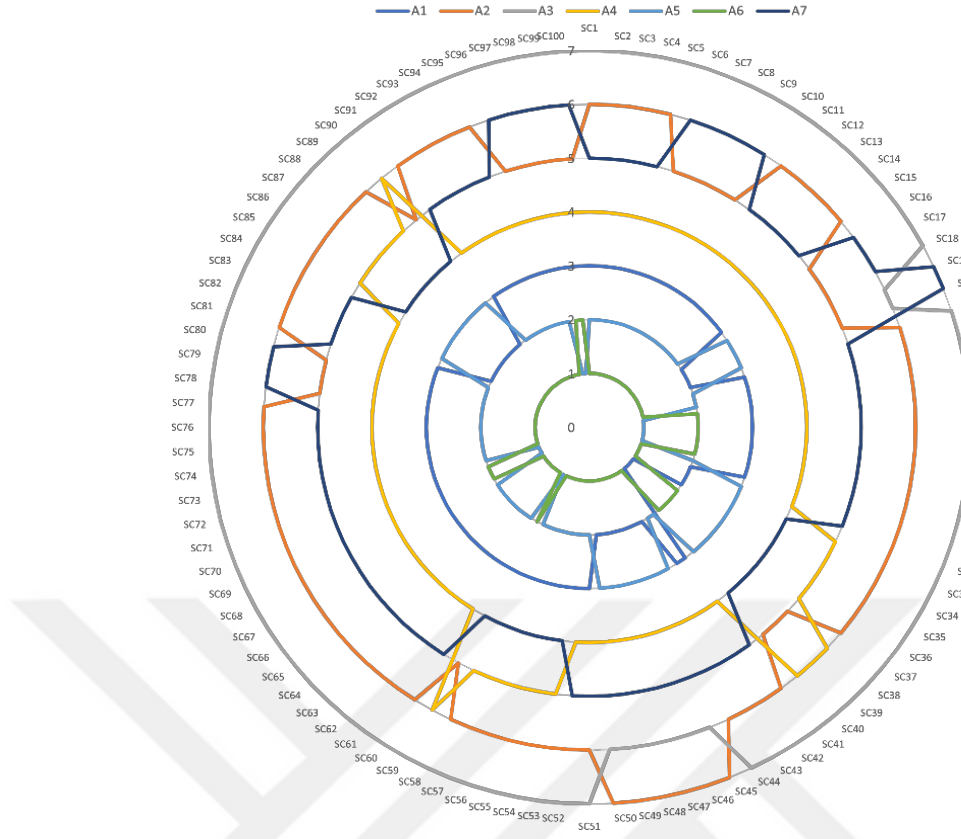
$$w_{fv}^1 = w_{pv}^1 - (w_{pv}^1 \cdot m_v) \quad (10)$$

$$w_{nv}^2 = \frac{(1 - w_{fv}^1)}{n - 1} + w_{pv}^2 \quad (11)$$

$$w_{fv}^1 + \sum w_{nv}^2 = 1 \quad (12)$$

Burada; w_{fv}^1 j kriterinin değiştirilmiş değerini verirken, w_{pv}^1 kriterin önceki değerini, m_v değiştirme oranını göstermektedir. w_{nv}^2 ise kalan kriterlerin yeni değerlerini, n kriter sayısını, w_{pv}^2 diğer kriterlerin önceki değerlerini ifade etmektedir.

Araştırma metodolojisine göre hesaplamalar yapıldığında Şekil 7'de gösterildiği gibi alternatiflerin sıralama değerlerindeki farklılıklar elde edilmektedir.

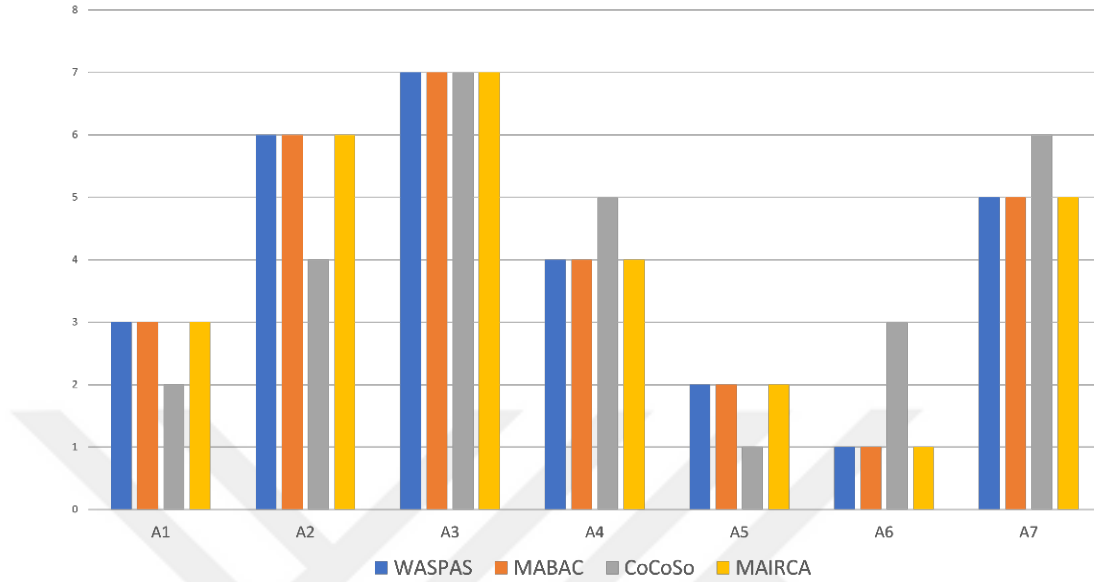


Şekil 7. Alternatiflerin yeni kriter ağırlıklarına göre sıralamalarındaki değişimler

Şekil 7'den de anlaşılacağı gibi, en uygun alternatif olan A6 100 senaryonun 82'sinde aynı sıralamada yer almıştır. Değişime neden olan K2, K3 ve K7 kriterlerinin ağırlıkları %70 ve üzerinde değiştirildiğinde bu farklılıklar meydana gelmiştir. Buna karşılık gerçek hayat koşullarında, kriter ağırlıklarının bu ölçüde değişmesi olağan bir durum değildir. Nihai olarak, diğer alternatifler birlikte değerlendirildiğinde ortalama benzerlik oranı %74 olarak hesaplanmıştır. Bu değer metodolojinin sağlamlık ve kararlılığının tatmin edici düzeyde olduğunu kanıtlamaktadır.

Duyarlılık analizinin ikinci aşamasında metodolojinin sonuçları bazı popüler ve güvenilir karar verme modelleri ile karşılaştırılmıştır. Şekil 8'te elde edilen sonuçlar ortaya konmaktadır. Bu kapsamda son süreçte oldukça popüler olan MABAC, CoCoSo ve MAIRCA yöntemleri T2NN tabanlı olarak uygulanmış, sadece CoCoSo yönteminde sıralamalara ilişkin sapmalar kaydedilirken, diğer yöntemlerde bir sapma meydana gelmemiştir. Bununla birlikte Spearman korelasyonu uygulandığında ortalama korelasyon değerinin 0.94 gibi son derece yüksek bir değere ulaştığı

görülmektedir. Bu değer aynı zamanda uygulanan metodolojinin sağlamlığını kanıtlamaktadır.



Şekil 8. Uygulanan T2NN tabanlı farklı modellere göre elde edilen sıralama sonuçları

Sürecin son aşamasında T2NN tabanlı metodun sıra çevirme problemine dayanıklılığı test edilmiştir. Buna göre her bir senaryoda en kötü alternatif çıkarılarak hesaplamalar tekrarlanmış, alternatiflerin sıralama sonuçları karşılaştırılmıştır. Bu durum Tablo 15’te gösterilmiştir.

Tablo 15. Metodolojinin sıra çevirme problemine dayanıklılığı ve alternatiflerin sıralanması

Senaryo	Sıralama
Orijinal	A6 > A5 > A1 > A4 > A7 > A2 > A3
S1	A6 > A5 > A1 > A4 > A7 > A2
S2	A6 > A5 > A1 > A4 > A7
S3	A6 > A5 > A1 > A4
S4	A6 > A5 > A1
S5	A6 > A5
S6	A6

Kaynak: Görçün, (2022) A novel integrated MCDM framework based on Type-2 neutrosophic fuzzy sets (T2NN) for the selection of proper Second-Hand chemical tankers, *Transportation Research Part E*, 163(18)

Elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde metodolojinin sıra çevirme problemine tümüyle dirençli olduğu görülmektedir. Sıralamalarda herhangi bir değişikliğin olmaması, indekse eklenecek ya da çıkarılacak bir alternatifin sıralama sonuçları üzerinde nihai sonucu değiştirecek bir etkiye sahip olmadığını kanıtlamaktadır. Bu açıdan metodoloji, karar vericilere son derece güvenilir bir karar verme çevresi sağlamaktadır.

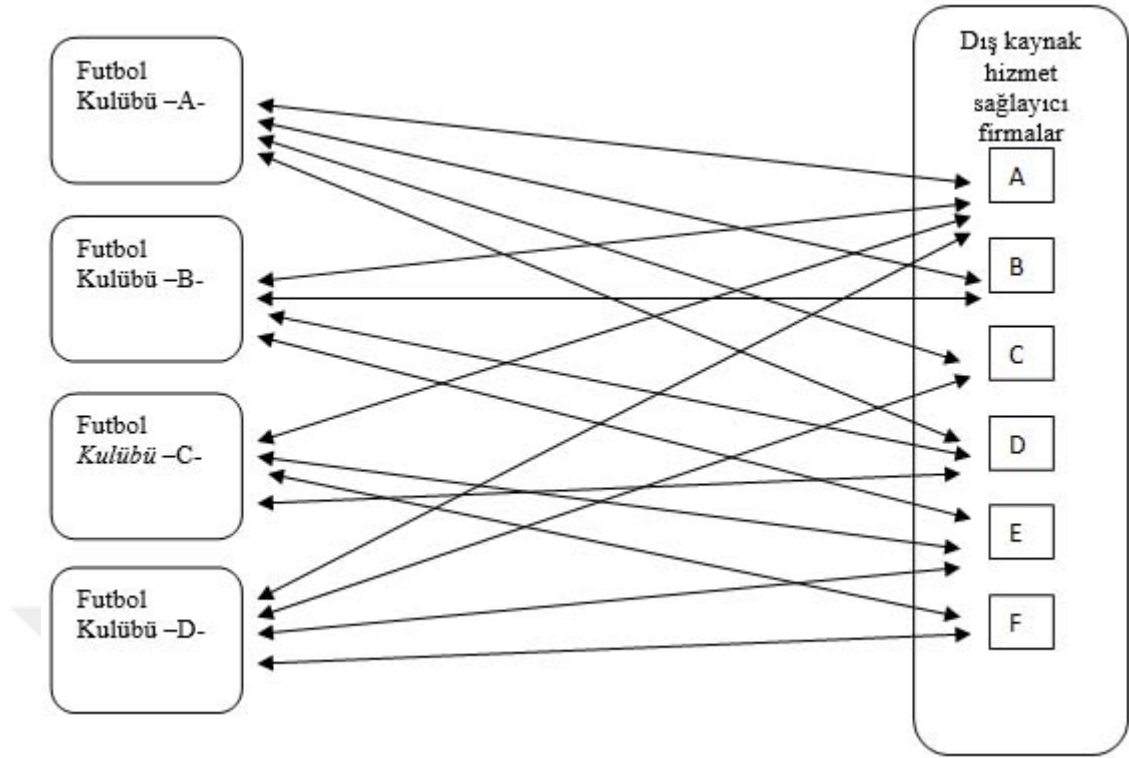
4.2. Bulgular

Elde edilen sonuçlara göre (A6) “Organizasyon” alternatifi en yüksek skor değerine ulaşarak en önemli alternatif olarak belirlenmiştir. Alternatiflerin genel sıralaması ise A6 (organizasyon) > A5 (tedarik ve satınalma) > A1 (taşıma-ulaşım) > A4 (beslenme) > A7 (pazarlama-satış ve halkla ilişkiler) > A2 (sağlık hizmetleri) > A3 (tesis bakım-onarım) şeklinde oluşmuştur.

Kriterler açısından ise sonuçlar dikkate alındığında en önemli iki kriterin K5 (deneyim) ve K6 (sürdürülebilirlik) aynı ağırlık değerleri ile birinci sırada yer aldığı, diğer kriterlerin ise K9 > K4 > K8 > K3 > K10 > K1 > K2 > K7 şeklinde sıralandıkları görülmüştür.

Buna göre sıralama, K5 (deneyim) = K6 (iş birliğinin sürdürülebilirliği) > K9 (iş yapma isteği) > K4 (teknik yeterlilik) > K8 (teslimat süresi) > K3 (güven) > K10 (müşteri ilişkileri ve halkla ilişkiler) > K1 (fiyat) > K2 (kalite) > K7 (piyasa itibarı) şeklindedir.

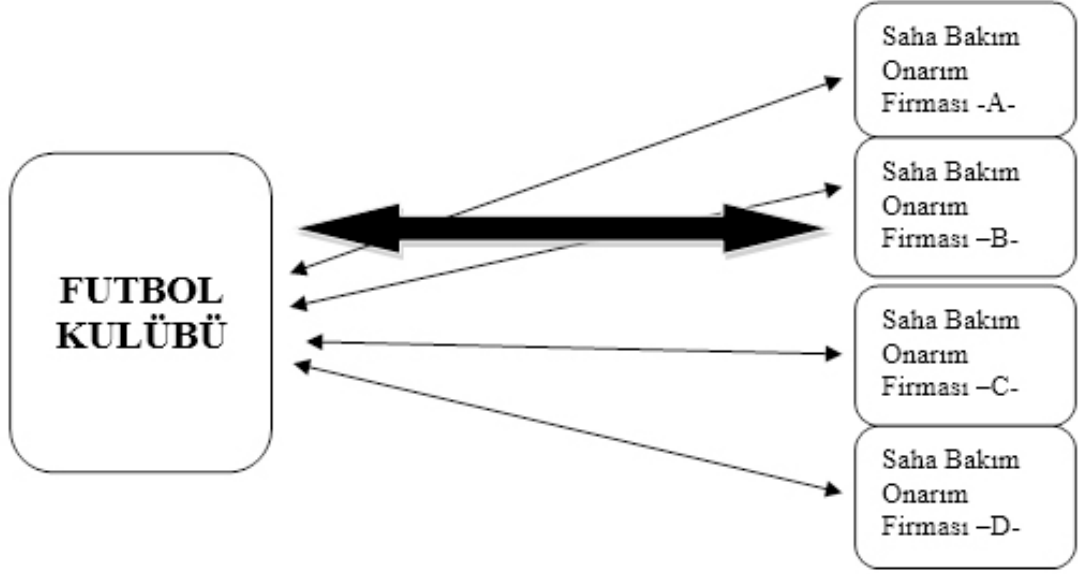
Tüm sektörlerde olduğu gibi futbol sektöründe de dış kaynak kullanımı gerektiğinde, futbol yöneticileri öncelikle bu ihtiyacı karşılamak için bu alandaki dış kaynak hizmet sağlayıcı firmalarla ilgili araştırmaları yapmaktadırlar. İhtiyaca yönelik tüm şartları sağlayabilecek firma ile bu hizmetin sağlanması için gerekli işbirliği yapılarak kulüplerin dış kaynak kullanımı gerçekleşmektedir. Aslında bu uzun ve karmaşık bir durum olan dış kaynak kullanım sürecini yönetmek, futbol sektöründe bu işleri yönetenler ve özellikle kulüp yöneticileri için pek de kolay olmayan bir durumdur. Bu durum Şekil 9’da da gösterilmektedir.



Şekil 9. Futbol kulüplerinin dış kaynak hizmet sağlayıcılarla ilişkisi

Şekil 9'a göre futbol kulüplerinin dış kaynak kullanması gerektiği durumlarda diğer işletmelerde olduğu gibi dış kaynak kullanımı kararı alındıktan sonra yöneticiler ihtiyaç duyulan hizmeti almak için sektördeki firmaları araştırmak, firma bilgilerini toplamak ve değerlendirmek durumunda kalmaktadırlar. Bunun sonucunda bu hizmetin alınacağı firma belirlenmekte ve gerekli anlaşmalar yapılarak hizmet alınmaktadır. Tek başlarına yaptıklarında pek çok kriteri dikkate alarak, bir sürü alternatifini değerlendirdiklerinden, Şekil 9'da da görülebileceği gibi süreç oldukça karmaşık hale gelebilmektedir.

Şekil 9'da yer alan dış kaynak kullanım alternatiflerinin karmaşıklığını tek bir örnekle bile Şekil 10'da yer aldığı haliyle açıklamak mümkündür. Örneğin, futbol sahasının bakımı için dış kaynak kullanımı gerektiğinde, saha bakımını yapan firmaları araştırmak, bunlarla iletişime geçmek, firmaların teknik bilgileri, deneyimi, piyasa bilgileri gibi bilgileri toplayıp değerlendirmek ve sonucunda hizmetin alınacağı firmaya karar verebilmek, oldukça karmaşık bir süreci yönetme zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır. Şekil 10'da ise bu durum ortaya konmaktadır.

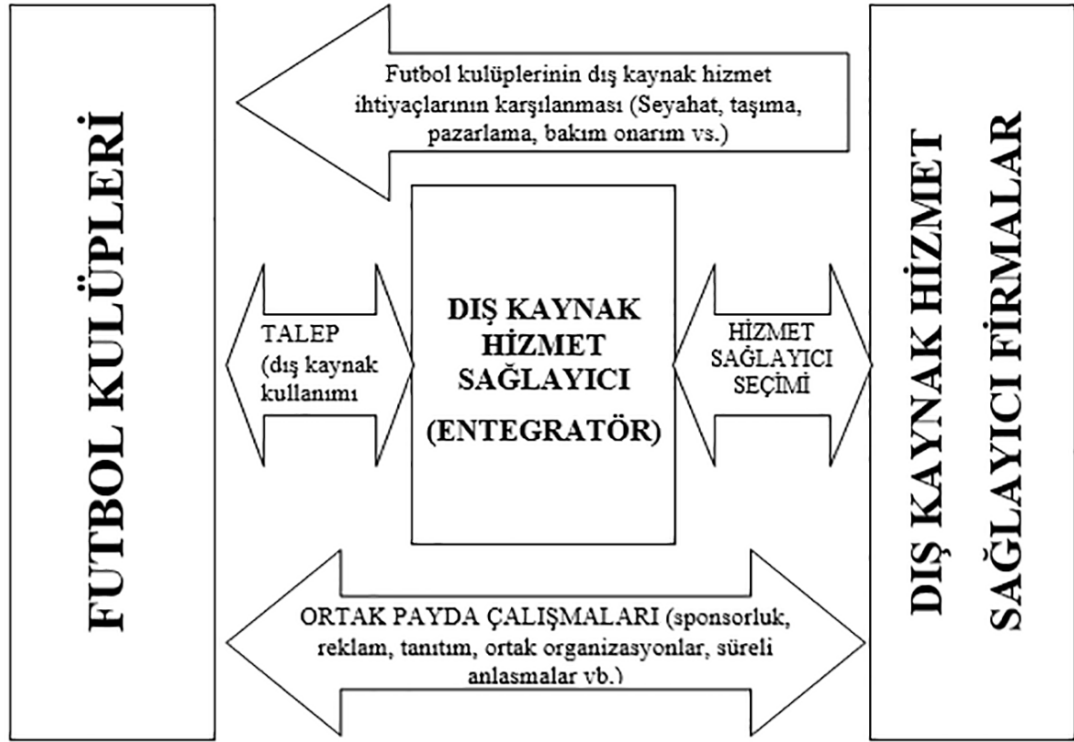


Şekil 10. Bir Futbol Kulübünün saha bakım onarımı için dış kaynak hizmet sağlayıcı firmalarla ilişkisi ve firma seçimi

Şimdiye kadar anlatılanlara dayanarak bu çalışmada, futbol kulüplerinin bu karmaşık süreci daha kolay yönetebilmesi adına önerilen dış kaynak kullanım modelinde, futbol kulüplerinin spor pazarlaması ve lojistik faaliyetleri de dahil olmak üzere dış kaynak kullanım ihtiyaçlarını tek bir kaynaktan sağlayabileceği bir model önerilmiştir.

Şekil 11’de çalışmada önerilen yeni karar modeline yer verilmektedir. Önerilen modelde, “Dış Kaynak Hizmet Sağlayıcı (DKHS)” olarak ifade edilen bir “Entegratör” bulunmaktadır. Her ne kadar literatürde “Dış Kaynak Hizmet Sağlayıcı Entegratörü” yerine “Industry Innovator (Sektör Yenilikçisi)” (Demirel, 2003) veya “Ortak Hizmet Merkezi ve Dış Kaynak Kullanımı Danışmanlığı” (KPMG, Dış kaynak kullanımında ortak hizmet merkezinden faydalanma, 2022), ifadeleri kullanılsa da bu çalışmada tek kaynaktan dış kaynak kullanım modellerini kapsayan ve tüm görevleri üstlenen “entegratör” kelimesinin kullanılmasının daha uygun olacağına karar verilmiştir. Modelde bir tarafta dış kaynak hizmeti alacak futbol kulüpleri, diğer tarafta da futbol kulüplerinin dış kaynak hizmetlerini sağlayacak tedarikçi firmalar mevcuttur. Modelde kulüpler ihtiyaç duydukları tedarikçileri kendileri aramak yerine tek bir firma (entegratör) ile irtibata geçerek, daha önce anlatılan karmaşık süreçlerin üstesinden gelme imkanı yakalayabileceklerdir. Önerilen modeldeki “entegratör”, hem futbol kulüplerinin hem de dış kaynak hizmet

sağlayıcı firmaların birbirleriyle iletişim ve koordinasyonunu sağlayacak organizatör görevi üstlenecektir.



Şekil 11. Futbol kulüplerinde spor pazarlaması ve lojistik faaliyetler açısından dış kaynak kullanımı için model önerisi

Çalışmada kullanılan metodoloji sonucunda alternatiflerin önem derecelerine bakıldığında, futbolda dış kaynak kullanımında en önemli alternatifin (A6) “Organizasyon” alternatifi olduğu belirlenmiştir. Bu alternatif aynı zamanda “entegratör” olarak ifade edilen organizatörün önemine de vurgu yapan bir sonuçtur.

Futbolda dış kaynak kullanımı içerisinde spor pazarlamasının ve lojistik faaliyetlerin yerinin belirlenmesine çalışılan bu araştırmada, A6 (Organizasyon) alternatifinden sonra en yüksek skora sahip iki alternatif A5 (tedarik ve satınalma) ve A1 (taşıma-ulaşım) şeklindedir. Bu alternatifler ise futbolda dış kaynak kullanımında lojistik faaliyetlerin önemli bir yere sahip olduğuna işaret etmektedir.

Futbolda pazarlama açısından önce çıkan alternatif ise A7 (pazarlama-satış ve halkla ilişkiler) şeklinde ifade edilmiştir. Futbolda spor pazarlaması açısından dış kaynak kullanımı ise alternatiflerin sıralamalarına bakıldığında, önem açısından

lojistik faaliyetlerden sonra gelmektedir. Dolayısıyla futbolda dış kaynak kullanımında lojistik faaliyetlerin, spor pazarlamasına veya spor pazarlamasına ilişkin faaliyetlere kıyasla daha çok üzerinde durulması gereken bir konu olduğunu vurgulamakta fayda vardır.

Şekil 11’de önerilen modelde, sürekli dinamik bir yapı olacaktır. Bu modelde yer alacak futbol kulüplerinin ve dış kaynak hizmet sağlayıcı firmalarının tüm bilgileri toplanarak yapılan araştırmaların, sonuç ve bulguları ışığında değerlendirmeler yapılacak, modelde kalmaya devam edip etmeyeceklerine karar verilecektir. Karar vermek için ise çalışmada kullanılan kriterlerden faydalanılacaktır. Entegratör’ün değerlendirme yapmasında özellikle K5 (deneyim) = K6 (iş birliğinin sürdürülebilirliği) kriterleri ön plana çıkmaktadır.

Kulüpler ve firmalarla sürekli iletişimde olunması, bilgi akışının sağlanması, özellikle firmaların kendilerini geliştirme çabalarının olması verilecek hizmetlerin kalitesinin artmasını, müşteri memnuniyetini ve modelin dinamik kalmasını sağlayacaktır.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Araştırmada ortaya konan model, futbol endüstrisindeki uygulayıcılar ve karar vericiler açısından izleyicilere ve ilgili endüstrinin paydaşlarına sunulan bir yol haritası niteliğindedir. Karar modelini önermek için kullanılan metodolojiyi, yapısal özellikleri ve uygulanabilirliği çerçevesinde, ilgili endüstride karşılaşılabilecek karar verme problemlerinin çözümü için etkili bir araç olarak kullanmak mümkündür. Ek olarak, uygulanan araştırma metodolojisi esnek bir grup karar verme çevresi sağlamakta ve bu yönüyle karşılaşılması olası karar verme ve değerlendirme problemleri için metodolojinin yapısı, farklı operatörler ve bulanık yaklaşımlar ile genişletilebilmektedir. Dolayısıyla karşılaşılan problemlerin yapısal özelliklerine paralel olarak ek çözümler geliştirebilme yeteneği artırılabilir.

Temelde uygulanan araştırma modeli hemen her türden karar vericinin kolaylıkla uygulayabileceği ve ileri matematik bilgisi gerektirmeyen bir kombinasyondur. Bu yönüyle oldukça geniş bir kullanıcı potansiyeline sahiptir. Geçmişteki geleneksel yaklaşımlarla karşılaştırıldığında, son derece az sayıda hesaplama, kriter ve alternatifler arasında karşılaştırma ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Bu özelliği sayesinde uygulanan araştırma modeli, sağlam ve tutarlı sonuçlar vermekte, ayrıca modelin uygulanabilirliği önemli ölçüde artırmaktadır.

Genel olarak değerlendirildiğinde, çalışmada futbol endüstrisine ilişkin hizmet üretme alternatifleri için seçilen on kriter çerçevesinde değerlendirme yapılmıştır. Bunun için tip-2 Nötrosifik bulanık kümeler (T2NFN) tabanında WASPAS yöntemi seçilmiştir. Bunun temel nedeni WASPAS yaklaşımı ve T2NFN setlerin sağladıkları avantajların birleştirilmesidir. Son derece dinamik bir yapıya sahip olduğu için futbol endüstrisinde belirsizlikler de son derece karmaşık bir niteliğe sahiptir. Dolayısıyla klasik bulanık kümeler üyelik fonksiyonunu dikkate aldıkları için üyelik dışı fonksiyonlarla ilgilenmemekte ve bu belirsizlikleri işlemekte yetersiz kalabilmektedirler. Aynı zamanda klasik bulanık kümeler sadece öngörülebilir belirsizleri yakalayabilmektedir. Buna karşılık T2NFN setler hem son derece karmaşık belirsizlikleri işleyebilirken, aynı zamanda öngörülemez belirsizlikleri de yakalayabilmekte ve değerlendirme sürecine dahil edebilmektedirler.

Buna ek olarak WASPAS yöntemi geleneksel karar verme yaklaşımlarına kıyasla son derece tutarlı ve güvenilir sonuçlar sağlamaktadır. Aynı zamanda

kullanılan metodolojinin uygulama adımları son derece azdır ve az sayıda hesaplama ile etkili sonuçlar vermektedir. Bu açıdan bakıldığında metodoloji; sağlam, tutarlı ve kararlıdır. Ayrıca belirsizliklerle de son derece etkin bir biçimde başa çıkabilmektedir.

Çalışmada kullanılan metodoloji doğrultusunda elde edilen sonuçlara göre (A6) “Organizasyon” alternatifi en yüksek skor değerine ulaşarak en önemli alternatif olarak belirlenmiştir. Sıralama; A6 (organizasyon) > A5 (tedarik ve satınalma) > A1 (taşıma-ulaşım) > A4 (beslenme) > A7 (pazarlama-satış ve halkla ilişkiler) > A2 (sağlık hizmetleri) > A3 (tesis bakım-onarım) şeklindedir.

Kriterler açısından ise sıralama, K5 (deneyim) = K6 (iş birliğinin sürdürülebilirliği) > K9 (iş yapma isteği) > K4 (teknik yeterlilik) > K8 (teslimat süresi) > K3 (güven) > K10 (müşteri ilişkileri ve halkla ilişkiler) > K1 (fiyat) > K2 (kalite) > K7 (piyasa itibarı) olarak gerçekleşmiştir.

Çalışmada kullanılan metodoloji sonucunda futbolda dış kaynak kullanımında en önemli alternatifi (A6) “Organizasyon” alternatifi olduğu belirlenmiştir. Bu alternatif aynı zamanda “entegratör” olarak ifade edilen organizatörün önemini de vurgulayan bir sonuçtur.

Futbolda dış kaynak kullanımı içerisinde spor pazarlamasının ve lojistik faaliyetlerin yerini araştıran bu çalışmada, A6 (Organizasyon) alternatifinden sonra en yüksek skora sahip iki alternatifi A5 (tedarik ve satınalma) ve A1 (taşıma-ulaşım) olduğu görülmüştür. Bu iki alternatif (A5 ve A1) futbolda dış kaynak kullanımında lojistik faaliyetlerin önemli bir yere sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Futbolda pazarlama açısından önce çıkan alternatif ise A7 (pazarlama-satış ve halkla ilişkiler) şeklindedir. Futbolda spor pazarlaması açısından dış kaynak kullanımı ise alternatiflerin sıralamalarına bakıldığında, önem açısından lojistik faaliyetlerden sonra gelmektedir. Dolayısıyla futbolda dış kaynak kullanımında lojistik faaliyetlerin, spor pazarlamasına veya spor pazarlamasına ilişkin faaliyetlere nazaran daha çok üzerinde durulması gereken bir konu olduğunu söylemek mümkündür.

Çalışmada önerilen karar modelinde (Şekil 11), sürekli dinamik bir yapı olacaktır. Bu modelde yer alacak futbol kulüplerinin ve dış kaynak hizmet sağlayıcı

firmalarının tüm bilgileri toplanarak yapılan araştırmaların, sonuç ve bulguları ışığında değerlendirmeler yapılacaktır ve modelde kalmaya devam edip etmeyeceklerine karar verilecektir. Karar vermek için ise çalışmada kullanılan kriterler kullanılacaktır. Entegratör'ün yapacağı değerlendirmelerde, özellikle K5 (deneyim) = K6 (iş birliğinin sürdürülebilirliği) kriterlerinin önem dereceleri yüksektir.

Genç (2004), dış kaynak kullanımının bazı avantaj ve faydalarını; maliyetlerin düşmesi, konusunda uzman hizmet sağlayıcılardan daha fazla faydalanılarak daha kaliteli mal ve hizmet alabilme, temel yeteneklere odaklanarak verimliliğin ve rekabet gücünün artması, bu alandaki yatırımların azalması, esnekliğin artması, yönetsel becerilerin elde edilmesi, müşteri hizmetlerinin ve ilişkilerinin gelişmesi, ve son olarak istenilen hizmete hızlı erişim şeklinde sıralamaktadır.

Önerilen dış kaynak kullanımı modelinde de hem dış kaynak hizmeti alan futbol kulüpleri, hem de sportif mal ve hizmet üreten firmalar için spor pazarlaması adına birçok fayda mevcuttur. Bu faydalar kulüplerin ve tedarikçilerin sistemde kalmaları için önemli bir neden olacak ve modelin uzun ömürlü olmasını, sürekli dinamik ve etkin kalmasını sağlayacaktır.

İşletmeler, rekabet ortamındaki temel yetenekleri dışında kalan işlerini başkalarına yaptırarak bu yeteneklerini geliştirme ve bu sayede rekabet gücünü artırma imkanı bulmaktadırlar. Bu sayede hem kaynak tasarrufu yapmakta hem de en iyi oldukları işe yoğunlaşmaktadırlar (Koçel, 1998). Futbol kulüpleri açısından önerilen modelde, futbol kulübünün sportif faaliyetler dışındaki diğer faaliyetleri, dış kaynak hizmet sağlayıcılardan temin etmesi üzerinde durulmaktadır. Bu durumda futbol kulübü, sportif faaliyetlere odaklanarak, sportif başarı için daha fazla zaman ve kaynak ayırabilme imkanına kavuşabilecektir.

Dış kaynak hizmet sağlayıcıların alanlarındaki ölçek, uzmanlık ve deneyimleri, işletmeler için dış kaynak kullanımını cazip hale getirmektedir. Böylece, işletmeler bazı ihtiyaçlarını dış kaynaklardan karşılayarak, ihtiyaçlara ilişkin alanlardaki yatırımların maliyetlerini üstlenmemiş olmaktadır ve bu durumda maliyet avantajı elde etmektedirler (Mersin, 2005). Önerilen model sayesinde, futbol kulüpleri de işletmeler gibi uzman oldukları sportif alan dışındaki yatırımlara gerek duymadan dış kaynak kullanarak maliyet avantajı elde edebileceklerdir.

Farklı alanlara yayılmış farklı hizmetlerin, farklı zamanlarda gerektirdiği farklı uzmanlık ve kaynaklar, ancak geniş bir kaynak havuzundan sağlanabilmektedir. Bu havuzun bir şirket tarafından yönetilmesi de kaynak yönetimini, entegrasyonunu ve koordinasyonunu kolaylaştırmaktadır. Özellikle dönemsel ya da mevsimsel olarak üretim ya da dağıtım gereksinimleri artan firmalar için dış kaynak kullanımı, firmalara büyük esneklik sağlamaktadır (Mersin, 2005). Futbol kulüplerinin sistemdeki farklı hizmet sağlayıcılardan hizmet alacak olması, bu hizmet sağlayıcılarının, futbol kulüplerinin ihtiyaçlarına göre özelleştirilmiş hizmet sunması anlamına gelmektedir. Bu da futbol kulüplerinin ihtiyaçlarına göre hizmetleri alarak esnek bir şekilde işlerini yönetmelerini sağlayacaktır. Ayrıca bu geniş havuzdaki birçok firma ve müşterinin bir arada olması her iki taraf için de alıcı-satıcıya kolay ulaşılabilirlik imkanı sunmaktadır.

Aynı şekilde, müşteri portföyünün fazla olduğu bir sistemde daha fazla iş yapma imkanı bulacak firmalar bu alanda deneyimlerini de arttırmış olabileceklerdir. Bunun yanında iş yapma istekleri artacak, müşteri memnuniyeti için daha fazla emek ve çaba harcamak durumunda kalacaklardır.

İşletmeler temel yetenekleri dışındaki alanlarda kendisinden daha kaliteli hizmet alabileceği işletmelerle işbirliği yapmayı tercih etmektedirler. Bu da bir kalite sistemi olarak, işletmelerin başarılı olabilmelerini sağlamaktadır. Bunun için dış kaynak hizmet sağlayıcıların uzmanlığa ve yeterli teknik donanıma sahip olmaları gerekmektedir (Ünalır, 2007). Önerilen modelde firmalar, dinamik ve etkin bir şekilde modelde kalabilmek için belli bir kalite standardı yakalamak ve sürekli gelişim içerisinde olmak zorundadırlar. Müşteri memnuniyeti ve müşteri kazanma adına firmalar mevcut yapılarını buna göre düzenlemelidirler. Örneğin, sahanın çim ve zemin bakımını yapacak firma, gerekli ekipmana ve uzman bir kadroya sahip olmalıdır. Tedarikçilerde herhangi bir eksiklik olması durumunda, modelde yer alabilmek için tedarikçiler eksikliklerini gidermek ve belli bir standarda ulaşmak zorundadırlar.

Ayrıca modeldeki farklı hizmet sağlayıcıların yönetilmesi kalite kontrolünün daha fazla olmasına imkan sağlayacaktır. Bunların dışında hizmetteki kalite standardı futbol kulüplerinde, dış kaynak hizmet sağlayıcı firmalara ait bir güven oluşturacak ve bu firmalarla uzun süreli iş yapabilme imkanı sağlayacaktır. Modelde yer alan futbol kulüpleri ve hizmet sağlayıcı tedarikçiler, ortak payda çalışmalarını da

yapabileceklerdir. Bu ortak payda çalışmalarının en önemlisi, futbol kulüpleri için çok önemli bir gelir kaynağı olan “sponsorluk anlaşmaları”dır. Bu model sayesinde, özellikle gelir sorunu yaşayan ve sponsor bulmakta zorlanan kulüplerin daha kolay sponsor bulmaları imkan dahilindedir. Böylece bu ortak payda çalışması kulüpler için bir gelir kapısı olacaktır.

Dış kaynak kullanımının tek kaynaktan sağlanması, işletme ve kulüplerin sürdürülebilir ve sürekli gelişime açık bir şekilde rekabet avantajı elde etmelerini sağlayarak, müşteriler için hizmet sunum modelleri geliştirilmesine, maliyetlerin düşürülmesine ve spesifik sonuçların ortaya çıkmasına yardımcı olmaktadır. Ayrıca model içerisindeki futbol kulüplerinin dış kaynak kullanımında hizmet sağlayıcılara kolay ulaşmalarını, hizmet sağlayıcı işletmeler için ise spor pazarlaması açısından ürettikleri sportif mal ve hizmetleri pazarlama kolaylığı sağlayacaktır.

Çalışmada önerilen modeli, sadece futbol ve futbol kulüpleri ile sınırlı tutmayıp, bütün spor branşlarındaki spor kulüplerini ve sportif organizasyon yapan firmaları da dahil ederek, daha da genişletmek mümkündür. Böylece spordaki dış kaynak kullanım süreci, spor yöneticileri açısından karmaşık ve zor bir süreç olmaktan çıkarılıp, kolay yönetilebilir, ortak çıkarların maksimize olduğu bir şekle dönüştürülebilir. Hatta bu yönüyle çalışma bu alanda akademik çalışma yapacak kişilere bir kaynak olarak literatürdeki yerini alacaktır.

Ayrıca uygulanan araştırma metodolojisinin sağladığı son derece değerli yönetimsel çıkarımlar ve teorik katkıların yanı sıra, birtakım sınırlamalar da mevcuttur. Sınırlamaların başında belirli bir ülkede gerçekleştirilen futbol kulüplerinin dış kaynak kullanım alanlarına odaklanılmış olması gelmektedir. Bu durum coğrafi sınırlamaları beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla gelecek araştırma ve çalışmalarda, araştırma metodolojisinin farklı ülkeleri ve uluslararası spor müsabakalarını da kapsayacak şekilde genişletilmesi ve elde edilen sonuçların bu çalışmanın sonuçları ile karşılaştırılması mümkündür. Gelecekte ortaya çıkabilecek farklı nitelikteki belirsizliklerin dikkate alınması için çalışma farklı bulanık kümeler çerçevesinde genişletilebilir ve mevcut belirsizliklerin etkisi daha iyi incelenebilir.

Bunun yanı sıra, elde edilen kriterler doğrudan saha çalışması ve kapsamlı bir literatür taraması sonucunda belirlenmiştir. Gelecekte ortaya çıkabilecek olası gelişmeler çerçevesinde söz konusu kriterler güncellenebilir ve değişen kriterlere

göre kullanılan metodolojinin uygulaması tekrarlanabilir. Nihai olarak, gelecek çalışmalarda farklı spor branşları dikkate alınarak bu branşlar özelinde kullanılan metodoloji uygulanabilir ve elde edilen sonuçlar karşılaştırılabilir.



KAYNAKÇA

- 4PL avantajları, (2022). Erişim kaynağı: <https://www.oplog.io/tr/blog/4pl-lojistik-saglayici-degeri-nedir-4pl-neden-kullanilmalidir>.
- Abidi, H, De Leeuw, S. ve Matthias Klumpp, M. (2015). The Value of Fourth-Party Logistics Services in The Humanitarian Supply Chain. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*. 5(1), 35-60.
- Abraham, K.G. ve Taylor, S.K. (1996). Firm's Use of Outside Contractors: Theory and Evidence, *Journal of Labour Economics*, (14), 394-424.
- Akgemci, T. ve Güleş, H. K. (2009), *İşletmelerde stratejik yönetim*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akkaya, C. (2008). Küreselleşme ve Futboldaki Dönüşüm. *ETHOS: Felsefe ve Toplumsal Bilimlerde Diyaloglar*, 1(4), 1-14 .
- Akkaya, Y. (2016). Spor Pazarlamasında Ürün Kavramının İncelenmesi. *International Journal of Science Culture And Sport*. 4 (Special Issue 3), 821-829.
- Akkaya, Y. ve Akçalı, K. (2016). Spor Pazarlamasında Tutundurma Karması Elemanlarının Kullanımının İncelenmesi. *International Journal of Science Culture and Sport*, 4(Special Issue 2), 522-532.
- Akşar, T. ve Merih K. (2006). *Futbol ekonomisi*, İstanbul: Literatür Yayınları.
- Aktaş, H. ve Mutlu, S. (2016). Futbolda Finansal Sürdürülebilirlik Kapsamında ‘‘Finansal Fair Play Başa Baş Kuralı’’ ve Beşiktaş Futbol Kulübü üzerinde bir uygulama. *Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 223-256.
- Aktaş, M. K. ve Cengiz, C. (2018). Endüstriyel Futbolda Değişen Taraftar Kimliği ve Gözetim: Passolig Uygulamasının Etkileri. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)*, 5(11), 155-168.
- Aladanlı, B. ve Çördük, Ü. (2009). *Futbol tarihi ve sporda ilkler*. İstanbul: Yeşil Elma Yayıncılık.
- Altunbaş, H. (2008). *Spor pazarlaması ve iletişimi*. Konya: Tablet Yayınları.
- Argan, M. ve Katırcı, H. (2002). *Spor pazarlaması*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti, 1.Baskı.
- Argan, M., ve Katırcı, H. (2015). *Spor pazarlaması*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Arıpınar, E. ve Donuk, B. (2011). *Spor yönetimi ve organizasyonlarında etik yaklaşımlar, Fair Play*. İstanbul: Ötügen Yayınları.
- Atasoy B. ve Kuter, F. Ö. (2005). Küreselleşme ve spor, *Uludağ Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(1), 11-22.

- Ateş, B. (2003). İşletmelerde planlı bakım ve onarımın önemi, (Erişim adresi: <https://aktif.net/tr/Aktif-Blog/Teknik-Makaleler/Isletmelerde-Planli-Bakim-ve-Onarimin-Onemi>).
- Aydın, M. (2019). *Dünya kupası tarihi*. İstanbul: Profil Kitap.
- Aydın, N. (2007). Dış Kaynak Kullanım Nedenleri ve Uygulamaları. *ABMYO Dergisi*, (41), 61-79.
- Bade, D. (2000). *Fourth party logisitics – Breakthrough performance in supply*, www.ascet.com.
- Baloh, P., Jha, S. ve Awazu, Y. (2008). Building Strategic Partnerships for Managing Innovation Outsourcing. *Strategic Outsourcing An International Journal*, 1(2), 100-121.
- Barthélemy, J. (2003). The Hard and Soft Sides of IT Outsourcing Management. *European Management Journal*, 21(5), 539-548.
- Bayındır, S. (2007). Yenilik Çalışmalarında Dış Kaynak Kullanımı, *Selçuk Üniversitesi, Karaman İ.İ.B.F. Dergisi Yerel Ekonomiler Özel Sayısı*, 241-250.
- Bayraktar, B. ve Kurtoğlu, M. (2009). Sporda Performans, Etkili Faktörler, Değerlendirilmesi ve Artırılması, *İstanbul Üniversitesi Tıp Fakültesi, Klinik Gelişim*, 22(1), 16-24.
- Bettis, R., Bradley, S.P. ve Hamel, G. (1992). Outsourcing and Industrial Decline, *The Executive*, (6), 7-22.
- Bhandari, R. (2016). *Commercialization of European Football*. (Yüksek Lisans Tezi), Centria University of Applied Sciences, Business Management, Finlandiya. (Erişim Adresi: <http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/118395/Thesis.Raju-Final.pdf>)
- Bilginer, N. ve Kayabaşı, A. (2007). İşletmelerin Lojistik Faaliyetlerinin Rekabetçi Perspektifte Değerlendirilmesi: Üretim İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama, *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review*, 7(2), 629-644.
- Bilmedik, F. ve Tapçı, P. (2004). Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı, *Ambar Dergisi*, 1(1), 50-55.
- Birdoğan, B. (2004). *Lojistik yönetimi ve lojistik sektör analizi*, Trabzon: Lega kitabevi.
- Biröl, E. B. (2014). Türkiye’de Lojistik Sektörü ve Rekabet Gücü, *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi*, 1(1), 44-65
- Blann, F. W. (1998). *Sport marketing in contemporary sport managment*. USA: Human Kinetics.

- Board, O. ve Dragu, T. (2005). Expert Advice With Multiple Decision Makers. *16th International Conference on Game Theory*, 1-35.
- Boniface, P. (2007). *Futbol ve küreselleşme*, İstanbul: NTV Yayınları.
- Bozkurt, H. ve Kartal, R. (2008). Spor Pazarlamasında Halkla İlişkiler ve Sponsorluk İlişkisi. *Niğde Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 2(1), 21-33.
- Bradley, P. (1994). *Contract Logistics: It's All About Costs, Purchasing*, October. (aktaran: Zalluhoğlu, E. ve Dedeoğlu, Ö. (2011). Tedarik Zinciri Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımı: Otomotiv Sektörü Üzerine Alan Araştırması, *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 2(2), 49-63.)
- Bragg, S.M. (2006). *Outsourcing: A Guide to Selection The Correct Business Unit, Negotiating The Contract, Maintaining Control of The Process*, (Second Edition) Canada: John Wiley and Sons.
- Brooks, C.M. (1994). *Sport marketing competitive strategies for sports. International Journal of Science Culture And Sport*. Prentice-Hall Inc., New Jersey.
- Butler, J. (2000). *Winning the Outsourcing Game: Making the Best Deals and Making Them Work*. Washington: CRC Press.
- Bülbül, E. ve Yamaçlı, R. (2021). Kentteki konum ve ulaşımına bağlı olarak stadyumların iklim değişikliğine etkisi: Türkiye Örneği, *Düzce Üniversitesi Bilim ve Teknoloji Dergisi*, 9(4), 1447-1468.
- Callecod, L.R. ve Stotlar K.D. (1990). *Sport marketing in sport fitness and management*, USA: Human Kinetics Boks.
- Canatan, A.B. Ve Tolun, B.G. (2019). *Lojistik 4.0 ihtiyaçlarının belirlenmesinde kalite fonksiyon göçerimi*, Ankara: İKSAD Publication.
- Cao, M., Vonderembse, M.A., Zhang, Q. ve Ragu-Nathan, T.S. (2010). Supply Chain Collaboration: Conceptualisation and instrument development. *International Journal of Production Research*. 48(22), 6613-6635.
- Ceyhun, S. (2008). Spor tesislerinin rekreatif açıdan kullanımı, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 16(1), 325-332.
- Corbett, M.F. (2004). *The outsourcing revolution: Why it makes sense and how to do it right*. Chicago: Dearborn Trade.
- Çakır, V.O. ve Korkmaz, S. (2015). Müzik ve Hareket Bağlamında Futbol Tezahüratları. *International Journal of Science Culture and Sport (IntJSCS)*, (3), 845-857.
- Çalışkan, K., Çelik, V.O. ve Engin, S.G. (2020). Player Transfer as an Outsourcing Activity in Sport: The Opinions of the Coaches and Managers, *Türk Spor ve Egzersiz Dergisi*, 22(3), 490-499.

- Çancı, M. ve Erdal, M. (2003). *Lojistik yönetimi, Freight Forwarder El Kitabı 1*, İstanbul: Utikad Yayınları.
- Çekerol, G.S. ve Kurnaz, N. (2011). Küresel Kriz Ekseninde Lojistik ve Rekabet Analizi, *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(25), 47-59.
- Çelikçapa, F.O. (2010). *Üretim yönetimi ve teknikleri*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Çetingüç, M. (2012). Havacılık Tıbbı Derneği, Bülten Yazıları.
- Çevik, O. ve Gülcan, B. (2011). Lojistik Faaliyetlerin Çevresel Sürdürülebilirliği ve Marco Polo Programı, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(20), 35-44.
- Çıracak, E. ve Çavuşoğlu, S.B. (2016). Spor Pazarlamasında Spor Sponsorluğu ve Halkla İlişkilerin Önemi. *İstanbul Üniversitesi, Spor Bilimleri Dergisi*, 6(2), 91-100.
- Demir, M. ve Talimciler, A. (2015). *Futbol ve taraftarlık*. Konya: Literatürk Acedemia.
- Demir, V. (2006). Lojistik Faaliyetler ve Maliyetleri, *İSMMM Yayın Organı*, Sayı:74, 116-130.
- Demirel, B. ve Durmuş, H. (2017). Futbolun Ticari Sektöre Dönüşmesi ve Süper Lig Takımlarının Sportif ve Mali Başarıları Üzerine Uygulama. *İktisat ve Toplum Dergisi*, (83), 85-93.
- Demirel, E. (2003). *4PL Kavramı Araştırması*, İTÜ İşletme Mühendisliği Yüksek Lisans Programı, Yönetim Bilgi Teknolojileri Ders Sunumu. (Aktaran: Özdemirel, B. (2004). Lojistik Hizmetlerinin Dışarıdan Sağlanması ve 4PL Kavramı (Yükseklisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü) (Erişim Kaynağı: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>)
- Dess, G. G., Rasheed, A., McLaughlin, K. ve Priem, R. (1995). The New Corporate Architecture. *Academy of Management Executive*, 9(3), 7-20.
- Devecioğlu, S., Çoban, B. ve Karakaya, Y. E. (2014). Futbol Yönetimi ve Organizasyonlarının Görünümü. *Spor ve Performans Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 35-48.
- Dış kaynak kullanımında ortak hizmet merkezinden faydalanma, (2022). Erişim kaynağı: www.kpmg.com.tr.
- Dobson, S. ve Goddard, J. (2001). *The economics of football*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Doğal, B. (2007). *Spor sosyolojisi ve uygulamalı spor sosyolojisine giriş*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Dolles, H. ve Söderman, S. (2005). Globalization of Sports-The Case of Professional Football and Its International Management Challenges. *German Institute for Japanese Studies*, 5(1), 1-28.
- Domberger, S. (1998). *The Contracting Organization: A Strategic Guide to Outsourcing*. London: Oxford University Press.
- Donuk, B. ve Şenduran, F. (2006). *Futbolun anatomisi*. İstanbul: Ötüken Neşriyat.
- Dumanoğlu, S. (2005). Lojistik Maliyetler ve Etkili Bir Raporlama Tekniğine Uygun Olarak Lojistik Maliyetlerinin İzlenmesi. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 7(2), 145-166.
- Ecerkale, K. ve Kovancı, A. (2005). İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2(2), 69-75.
- Eğın, R. (2009). *Dış kaynak kullanımı*. İstanbul: Crea Yayıncılık.
- Eker, G.Ö. (2010). Futbolun Dayanılmaz Çekiciliği, Büyülenen Taraftar Portresi, Fanatizm ve Beşiktaş. *Millî Folklor Uluslararası Kültür Araştırmaları Dergisi*, (85), 173-182.
- Ekmekçi, R. (2016). *Sporda yönetim organizasyon*, İstanbul: Ergun Yayınevi.
- Ekmekçi, R. ve Ekmekçi, A. (2010). Spor Pazarlaması. *Pamukkale Journal of Sport Sciences*. 1(1), 23-29.
- Elmuti, D. ve Kathhawala, Y. (2000). The Effects of Global Outsourcing Strategies on Participants Attitudes and Organizational Effectiveness. *International Journal of Manpower*, 21(2). (Aktaran: Türksoy, A. (2005), Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing). *Ege Academic Review*, 5(1), 11-18.
- Ergen, E. (2002). Spor Yaralanmalarından Korunma, *Orijinal Makaleler, Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi, Spor Hekimliği Anabilim Dalı*, 6-13.
- Erdal, M. (2014). *Satınalma ve tedarik zinciri yönetimi*. İstanbul: Beta yayınları.
- Erdoğan, İ. (2008). Futbol ve Futbolu İnceleme Üzerine. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi* (26), 1-58.
- Erkan, B. (2014). Türkiye’de Lojistik Sektörü ve Rekabet Gücü. *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi*, 1(1), 44-65.
- Erturgut, R. ve Alkan, G. (2022). 3PL ve 4PL Firmalara Ait Bibliyometrik Analiz, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(83), 1131-1146.
- Fırat, A. (2004). *Rekabet Sürecinde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Yoluyla Dağıtım Kanalı Etkinliğinin Artırılması ve Türkiye’deki Otomatik Sanayicilerine Yönelik Bir Uygulama*. (Doktora Tezi), DEU Sosyal Bilimler Ens., (Erişim Kaynağı: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>)

- Filiz, K. (2002). Sporun Tanımlanması ve Kapsamının Belirlenmesi Üzerine Bir Çalışma, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(2), 203-211.
- Fişek, K. (1998). *100 soruda Türkiye spor tarihi*. İstanbul: Gerçek Yayınevi.
- Fişek, K. (2003). *Sporun anatomisi*, İstanbul: YGS Yayınevi.
- Fulconis, F., Laurence S. ve Gilles P. (2006). Exploring New Competences In The Logistics Industry: The Intermediation Role of 4PL. *Supply Chain Forum: An International Journal*. Taylor and Francis, 7(2), 68-77.
- Futbol Dünya Kupasını kazanan ülkeler, (2022). Erişim adresi: www.fifa.com.
- Futbol kulüplerinde dış kaynak kullanım alanları. (2021). Futbol kulüpleri yöneticileri ile yapılan görüşmeler.
- Futbol kulüplerinde sağlık hizmetlerinin dış kaynaktan sağlanması, (2022). Erişim adresi: <https://atakurumsal.com/>
- Futbol nedir? (2021). Erişim adresi: <https://www.britannica.com/sports/football-soccer>.
- Gaitama, J. (1999). *Strategic Supply Chain Alignment*, Hampshire: Gower Publishing Ltd.
- Gattorna, J. (1998). *Strategic Supply Chain Alignment*, 2. Edition, Hampshire: Gower Publishing Limited.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve organizasyon*, Ankara: Seçkin Yayınevi, 1. Baskı
- Genç, R. (2009). *Çağımızın mesleği lojistik ve tedarik zinciri yönetiminin yöntem ve kavramları*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Gençyılmaz, G. ve Zaim, S. (2000). Şirketlerin Stratejik Üretim Planlamasında Dış Kaynak Kullanımının (Outsourcing) Rolü, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 29(1), 119-138.
- Gillet, B. (1975). *Spor tarihi*, İstanbul: Gelişim Yayınları.
- Giotopoulos, V., Koulouriotis, D. ve Moustakis, V. (2013). Using Outsourced Logistics Services (4pl): Economical and Technical Analysis of an Operational and Business Model, *IGI Global*, Chapter 20, 360-375.
- Görçün, Ö.F. (2022). A Novel Integrated MCDM Framework Based on Type-2 Neutrosophic Fuzzy Sets (T2NN) For The Selection of Proper Second-Hand Chemical Tankers, *Transportation Research Part E*, (163), 1-26
- Gündüz, M. N. (1978). Malzeme yönetimi, *Amme İdaresi Dergisi*.
- Güneş, İ. (2010). *Futbol ekonomisi*, Adana: Karahan Yayınları.
- Gürüz, D. (1998). *Reklam Yönetimi*. İzmir: Ege Üniversitesi Basımevi.

- Harris, A., Giunipero, L. C. ve Hult, T. M. (1998). Impact of Organizational And Contract Flexibility on Outsourcing Contracts. *Industrial Marketing Management*, 27(5), 373-384.
- İnal, A. N. (1998). *Futbolda eğitim ve öğretim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Joyce, W. B. (2006). Accounting, Purchasing And Supply Chain Management, *Supply Chain Management: An International Journal*, 11(3), 202-207.
- Karacaoğlu, K. (2001). *Dış kaynaklardan yararlanma ve teknoloji ile ilgili dış kaynaklardan yararlanmanın Türkiye’de bankacılık sektöründe uygulamaları*, (Yüksek Lisans Tezi), Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>)
- Karahan, A. (2009). Dış Kaynak Kullanımının Verimlilik Üzerine Etkisi (Hastane yöneticileri üzerine bir araştırma). *Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 185-199.
- Karakış, İ. (2007), *Tedarikçi ilişkileri yönetimi*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul. (Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>)
- Kayabaşı, A. (2007). *İşletmelerin rekabet gücünün geliştirilmesinde lojistik faaliyetlerin performansının artırılması: Üretim işletmeleri üzerine bir uygulama*. (Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü. (Erişim adresi: <http://acikerisim.deu.edu.tr>).
- Kırdar, Y. (2006). *Kurumsallaşan spor kulüplerinde pazarlama iletişim faaliyetlerinin spor pazarlaması sürecinde kurumsa imajı üzerine etkisi: Fenerbahçe Spor Kulübünde bir uygulama örneği*. (Doktora Tezi). Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. (Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>).
- Kıvrak, E. (2020). *Lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımının analitik ağ süreci ve nötrosofik kümeler ile değerlendirilmesi*, (Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, (Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>).
- Kocaoğlu, N. K. (2011). Futbol Şirketlerinin Halka Açılması. *Ankara Barosu Dergisi* (4), 69-109.
- Koçel, T. (1998). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kotabe, M. (1992). *Global sourcing strategy: R&D, manufacturing and marketing interfaces*. New York: Quorum Books.
- Kotler, P. ve Armstrong, G. (1993). *Marketing an introduction*. New Jersey: Englewood Cliffs.
- Kotler, P. ve Armstrong, G. (1999). *Principals of marketing*. 8. Edition, USA: Prentice Hall International Inc.

- Krajewski, L.J. ve Ritzman, L.P. (1998). *Operations management: Strategy and Analysis*, 5. Baskı, USA: Addison-Wesley.
- Lambert, D.M., Emmelhainz, M.A. ve Gardner, J.T. (1999). Building Successful Logistics Partnerships. *Journal of Business Logistics*, 20(1), 165-181.
- Lawrence, P.R. ve Lorsch, J.W. (1967). New Management Job: the Integrator. *Harvard Business Review*. (Erişim adresi: <https://hbr.org/1967/11/new-management-job-the-integrator>).
- Lee, H. L. ve Billington, C. (1992), Managing Supply Chain Inventory: Pitfalls and Opportunities, *Sloan Management Review*, 33(3), 65-73.
- Lee, S. ve Walsh, P. (2011). SWOT and AHP Hybrid Model For Sport Marketing Outsourcing Using a Case of Intercollegiate Sport, *Sport Management Review*, 14, 361-369.
- Lonsdale, C. ve Cox, A. (2000). The Historical Development of Outsourcing: The Latest Fad?, *Industrial management and data systems*, 100(9), 45-52.
- Lysons, K. (2000). *Purchasing and supply chain management*, 5. Edition, Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Markides, C.C. ve Berg, N. (1988). Manufacturing Offshore is Bad Business, *Harvard Business Review*, (66), 113-120.
- McCarthy, I. ve Anagnostou, A. (2004). The Impact of Outsourcing on the Transaction Cost and Boundaries of Manufacturing, *Int. J. Production Economics*, (88), 61-71.
- Mehmann, J., Frank T. ve Diethardt F. (2013). Requirements on a 4PL - Plattform in After-CropLogistics. EFITA-WCCA-CIGR Conference "Sustainable Agriculture through ICT Innovation", 24-27 Haziran 2013. İtalya, Turin, 1-8.
- Mersin, D.N. (2005). Dış kaynak kullanımından sağlanan faydalar (Outsourcing'in faydaları), Kişisel makale, <http://outsourcingturkiye.blogspot.com/>.
- Mucuk, İ. (1990). *Pazarlama ilkeleri*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Mucuk, İ. (2014). *Pazarlama ilkeleri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Mullin, B.J., Hardy, S. ve Sutton, A.W. (1993). *Sport marketing*, USA: Human Kinetics.
- Nebol, E., Uslu, T. ve Uzel, E. (2014). *Tedarik zinciri ve lojistik yönetimi*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Odabaşı, Y. ve Oyman, M. (2003). *Pazarlama iletişimi yönetimi*. İstanbul: Media Cat Kitapları.
- Onay, M. ve Kara, H.S. (2009). Lojistik Dış Kaynaklama Uygulamalarının Örgüt Performansı Üzerine Etkileri, *Ege Akademik Bakış*, 9(2), 593-622.

- Orta, L. (2012). Futbol organizasyonlarının tarihsel gelişimi ve Fifa organizasyonları, (Erişim adresi: <https://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/genel/265-lale-orta/2090-futbol-organizasyonlarnn-tarihsel-gelisimi-ii-fifa-organizasyonlar.html>).
- Özdemir, A. İ. (2004). Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi, Süreçleri ve Yararları, *Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 0(23), 87-96.
- Özdilek, G. (2017). *The impacts of outsourcing to a firm's performance*, (Yüksek Lisans Tezi), Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>).
- Özmerdivenli, R. ve Karacabey, K. (2002). Sporcularda Sıvı Alımı ve Müsabakalarda Sıvı Alınımı ve Beslenme. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 4(2), 28-32.
- Parkhouse, B.L. (1996). *The Management of Sport-Its Foundation and Application*. United States: Mosby-Year Book Inc., (aktaran: Ekmekçi, R., Ekmekçi, A. (2010). Spor Pazarlaması. *Pamukkale Journal of Sport Sciences*. 1(1). S.23-30.
- Parnell, D., Cope, E., Bailey, R. ve Widdop, P. (2017). Sport Policy And English Primary Physical Education: The Role of Professional Football Clubs in Outsourcing. *Sport in Society*, 20(2), 292-302.
- Patrick, J., James, N. ve Ahmed, A. (2007). Human Processes of Control: Tracking The Goals And Strategies of Control Room Teams. *Ergonomics*, 49(12-13), 1395-1414.
- Pitts, B. G. ve Stotlar, D. K. (2002). *Sport management library fundamentals of sport marketing*. 2. Edition. USA: Fitness Information Technology.
- Prahalad, C.K. ve Hamel, G. (1990). The Core Competence of The Corporation, *Harvard Business Review*, May-June, 79-92.
- Razzaque, M. ve Sheng, C.C. (1998). Outsourcing of Logistics Functions: A Literature Survey. *International Journal of Physical Distribution&Logistics Management*, 28(2), 89-107.
- Saunders, C., Gebelt, M. ve Hu, Q. (1997). Achieving success in information systems outsourcing, *California Management Review*, 39(2), 63-79.
- Serarslan, M. Z. (1990). *Spor pazarlaması: Sporun topluma yaygınlaştırılmasında pazarlama tekniklerinden yararlanma*. (Doktora Tezi). İstanbul. (Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>).
- Sert, M. (2000). *“Gol atan galip” futbola sosyolojik bir bakış*. İstanbul: Bağlan Yayınevi.
- Sezgin, S. (1991). *Yönetimde pazarlama*. Ankara: İletişim Yayınları.

- Shank, M. D. (1999). *Sport marketing: A strategic perspective*. New Jersey: Prentice Hall.
- Smith, J.M. (2002). *Logistics and the Out-bound Supply Chain*, London: Penton Press. Aktaran: Bayraktutan, Y. ve Özbilgin, M. (2015). Uluslararası ve Yurtiçi Ticarete Taşıma Türlerinin Payı: Bir Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) Uygulaması. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 405-436.
- Soyer, F. (2003). *Spor sponsorluk*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Spor işletmelerinde pazarlama ve marka yönetimi. (2022). Erişim adresi: <https://creativite.com/reasons-to-outsource-your-sports-brand-management/>.
- Spor kulüplerinde malzeme yönetimi, (2022). Erişim adresi: <http://www.yerelfutbol.com>.
- Spor tesisleri yönetimi, (2022). Erişim adresi: <https://sportsfacilities.com/5-benefits-of-outsourcing-sports-facility-management/>.
- Spor tesislerinde bakım-onarım, (2022). Erişim adresi: <https://www.sporx.com/galatasaraya-zemin-faturasi-1-milyon-dolar-HBQ916371SXQ8/>.
- Spor tesislerinde dış kaynak kullanımı, (2022). Erişim adresi: <https://sportsfacilities.com/5-benefits-of-outsourcing-sports-facility-management/>.
- Subaşı, M. (2019). *Spor organizasyonlarındaki lojistik faaliyetlerin katılımcı memnuniyetine etkisi: Sapanca kürek parkuru, Ulusal Kürek Yarışları*, (Yüksek Lisans Tezi), Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Süer, İ. (2014). *Pazarlama ilkeleri*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Şahbaz, R.P. ve Yüksel, S. (2008). Türkiye'de Ulaştırma Aracı Seçiminde Etkili Olan Etkenler ve Demiryollarının Rekabet Edebilirliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(25), 197-211.
- Şahin, A.G. (2010). *Lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımı: Türkiye'nin 500 büyük sanayi kuruluşu üzerine bir uygulama*, (Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>).
- Talimciler, A. (2008). Futbol Değil İş: Endüstriyel Futbol. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 26, 89-114.
- Tanrıverdi, H. (2012). Spor Ahlakı ve Şiddet. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 5(8), 1071-1093.
- Teece, D. (1987). *Capturing Value from Technological Innovation: Integration, Strategic Partnering and Licensing Decisions*, Technology and Global Industry, Washington: National Academy Press.

- Tek, Ö.B. (1999). *Pazarlama ilkeleri global yönetsel yaklaşım ve Türkiye uygulamaları*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Tekin, Y., Mucuk, B. ve Sunay, H. (2016). Türkiye’de Amatör Sporcu Olmak. *Ankara Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt:14(2), 183-190.
- Tekin, Z. ve Karakuş, K. (2018). Gelenekselden Akıllı Üretime Spor Endüstrisi 4.0, *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 7(3), 2103-2117.
- Temel, A.S. (2019). *Sosyal Medya, Spor ve Spor Pazarlaması*. Sporda Yeni Akademik Çalışmalar, 1-25.
- Terekli, M.S., Katırcı, H., Erkan, M. ve Heper, E. (2000). *Sporda Çağdaş Pazarlama Anlayışı*. Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Kongresi Bildiriler Kitabı, Ankara.
- Tuna, O. (2001). Türkiye İçin Lojistik ve Denizcilik Stratejileri: Uluslararası ve Bölgesel Belirleyiciler, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(3), 208-226.
- Tural, E. (2013). Spor Kulüplerinin İsim Hakkı ve Haciz Yasağı. *Uyuşmazlık Mahkemesi Dergisi*, 2(2), 271-299.
- Türkiye’deki futbol kulüplerinde beslenme uzmanı istihdamı, (2022). Erişim adresi: www.tff.org.
- Uluyol, O. (2014). Süper Lig Futbol Kulüplerinin Finansal Performans Analizi. *Journal of Yasar University, E-Dergisi*, 9(34), 5716-5731.
- Uzun, Ş., Subaşı, M. ve Allaham, M. V. (2021). Multi Criteria Decision Making Approaches For Evaluation of Equipment Selection Process in Rowing, *Spormetre The Journal of Physical Education and Spor Sciences*, 19(2), 211-222.
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2014). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Ünal, H. ve Ekici, S. (2008). Sosyal Spor Pazarlaması. *Spor Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri*, 3(2), 27-38.
- Ünalır, T. (2007). Dış kaynak kullanımının işletme düzeyinde etkileri, bir uygulama. (Yüksek lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, (Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>).
- Wasielwska-Marszałkowska, I. (2015). Directions of Development of New Forms of Performance of Logistics Functions by Forwarding (freight forwarders) in Modern Supply Chains. *Torun Business Review*, 14(1), 137-150.
- Weber, C.A., Current, J.R. ve Benton, W.C. (1991). Vendor Selection Criteria and Methods. *European Journal of Operational Research*, 50(1), 2-18.

- Yancı, H.B.A. (2003). Spor Kulüplerinin Seyahat Organizasyonlarında Dış Kaynaklardan (Outsourcing) Yararlanma Uygulamaları, *İstanbul Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 11(3), 84-88.
- Yazıcı, A. G. (2014). Toplumsal Dinamizm ve Spor . *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim (TEKE) Dergisi* , 3(1). 394-405.
- Yetim, A.A. (2000). *Sosyoloji ve spor*. Ankara: Topkar Matbaacılık.
- Yıldız, H. (2006). *Haydi, Osmanlı sefere, Prut seferinde organizasyon ve lojistik*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Yılmaz, H. (2020). *Spor pazarlamasında tüketicilerin taraftar kimliklerinin sponsor markalara yönelik tercihlerine etkisi: Farklı ilgilenim düzeylerindeki ürün gruplarında deneysel bir araştırma*. (Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, (Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>).
- Yiğit, E. ve Şişman, M. (2019). Neoliberal Dönemde Uluslararası Futbolcu Hareketliliği. *Spor ve Performans Araştırmaları Dergisi*, 10(1), 81-93.
- Yoon, S-J ve Choi Y-G. (2005). Determinants of Successful Sport Advertisement: The Effects of Advertisement Type, Product Type and Sport Model. *Journal of Brand Management*, 12 (3), 191-205.
- Yükselen, C. (2008). *Pazarlama: İlkeler - Yönetim - Örnek Olaylar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Zolfani, S.H., Görçün, Ö.F., Çanakçıoğlu, M. ve Tirkolae, B. (2023). Efficiency Analysis Technique With Input And Output Satisficing Approach Based On Type-2 Neutrosophic Fuzzy Sets: A Case Study Of Container Shipping Companies. *Expert Systems With Applications*, 218(2023), 1-2.

EKLER

EK-1. Etik Kurul Onayı



T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
Etik Kurul Başkanlığı

ETİK KURUL KARAR ÖRNEĞİ

TOPLANTI TARİHİ: 13.04.2022
TOPLANTI SAYISI: 2022-07

KARAR NO: 2022-07-44: Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Doktora Programı 200613013 numaralı Mustafa SUBAŞI' nın "Futbol Kulüplerinde Spor Pazarlaması ve Lojistik Faaliyetleri Açısından Dış Kaynak Kullanımı İçin Bir Model Önerisi" konulu çalışması hakkında yapacağı anket sorularının, etik kurallara uygun olup olmadığını tespit etmek üzere, İGÜ Etik Kurulumuzun 04.02.2022 tarih ve 2022-03 sayılı toplantısında, İGÜ Etik Kurul Yönergesinin 12(1) maddesine göre değerlendirme yapmak üzere görevlendirilen öğretim elemanlarının raporları incelenmiş olup, ilgili çalışmada yer alan bilimsel araştırmanın etik kurallara uygun olduğuna oy birliği ile karar verildi.