

## Spor İşletmelerinde Stratejik Yönetim 8

Hulusi Mehmet Tunçkol<sup>1</sup>

Tolga Şahin<sup>2</sup>

### Özet

Genel anlamda strateji, bir erk tarafından belirlenen hedeflere ulaşmak adına alınan her türlü kararın uygulanması olarak ifade edilebilir. Kapitalist sistemin içinde işletmelerin de aynı mantıkla birbirleri ile rekabet eden yapılar olduğu göz önüne alınırsa stratejiler geliştirmek, buna yönelik planlar yapmak ve bu süreci en iyi şekilde yönetmek gerekmektedir. Stratejik yönetim sürecinde belirlenen ve liderin uygulayacağı stratejiler; geleceğe endekli, esnek ve farklılık oluşturacak stratejiler olmalıdır. Stratejik yönetim, örgütün bir bütün olarak toplam stratejisinin mevcut ve gelecekteki çevresel gereksinimlere göre geliştirilmesi ve uygulanması sürecidir. Stratejik yönetim süreci, ne yapılması gerektiği ve örgütün nereye gitmesi gerektiği üzerine kararlarla ilgilidir.

Spor alanında emtia ve hizmet üretimi olmak üzere iki ayrı kategori söz konusudur. Bu çalışma kapsamında tüketicilerin talep ettiği sportif faaliyetler için emtia ve hizmet üreten bütün iktisadi işletmeler ele alınmıştır. Dünyada ve ülkemizde ağırlıklı olarak özel teşebbüse ait sportif faaliyetlere yönelik işletmeler yoğunlukta olsa da kamu sektörüne ait sportif işletmeleri de aynı kategoride değerlendirmek mümkündür. Spor ürününün tüketici ile bulunduğu ve üretildiği yer olan spor işletmeleri, günümüzde daha verimli yönetilme ihtiyacı içerisinde. Bir ürün olarak sportif faaliyetler, kişisel ve toplumsal sağlığı koruyucu ve geliştirici nitelikleriyle spor hizmet sektörü içinde önemi giderek artan bir işkolu olarak kabul görmektedir. Spor işletmelerinde stratejik yönetim, organizasyonların hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli olan süreçleri sistematik bir şekilde yürütmeyi sağlayan kritik bir disiplindir. Bu bağlamda; piyasa analizi, rekabetçilik, pazarlama stratejileri ve kaynak yönetimi gibi unsurlar, sürdürülebilir büyüme ve başarı elde etmeye katkıda bulunmaktadır.

- 1 Dokuz Eylül Üniversitesi Necat Hepkon Spor Bilimleri Fakültesi  
e-Mail Adresi: hulusimehmet.tunckol@deu.edu.tr, ORCID: 000-0002-0478-6966
- 2 Dokuz Eylül Üniversitesi Necat Hepkon Spor Bilimleri Fakültesi  
e-Mail Adresi: tolga.sahin@deu.edu.tr, ORCID ID: 0000-0001-9594-4466

Etkili bir stratejik yönetim, spor işletmelerinin değişen koşullara hızla adapte olmasına ve uzun vadeli vizyonunu gerçekleştirmesine olanak tanır.

Sonuç olarak, stratejik yönetim sürecinin etkin bir şekilde yürütülmesi, sürekli izleme ve değerlendirme ile mümkün olmaktadır. Spor işletmeleri, belirledikleri hedeflere ne ölçüde ulaştıklarını analiz etmeli ve gerektiğinde stratejilerini revize etmelidir. Bu dinamik yaklaşım, rekabetin sürekli değiştiği spor sektöründe işletmelerin ayakta kalmalarını ve büyümelerini sağlayacaktır.

## Giriş

Ekonomik bir getirinin olduğu ve bunun son derece önem taşıdığı alanlar da “stratejik yönetim” konulu çalışmalara gösterilen ilginin yoğun olduğu görülmektedir. Literatüre stratejik yönetim konusunda çeşitli çalışmalar kazandırılmak suretiyle iş dünyasındaki yönetsel süreçlere daha fazla katkı sağlanmaya çalışılmaktadır. Stratejik yönetim, birçok alanda önemli bir konuma gelmiştir. Spor alanı ise henüz emekleme aşamasındadır. Stratejik yönetim konusunda spor alanında yapılan her yayın, alana daha da fazla katkı sağlayacaktır.

Spor ürünün tüketici ile buluştuğu ve üretildiği yer olan spor işletmeleri, günümüzde daha verimli yönetilme ihtiyacı içerisindedir. Günümüzden elli yıl önce sadece belirli bir toplumsal kesim tarafından ilgi duyulan, düzenli olarak yapılan sportif etkinlikler süreç içerisinde sağlıklı yaşamak ve yaşam kalitesini artırmak isteyen büyük bir popülasyon tarafından da yapılar hale gelmiştir. Hayatın yoğun temposu içinde özellikle büyük şehirlerde, bireyler özel ve kamuya ait spor işletmelerinde çeşitli sportif faaliyetlerde bulunmaktadırlar. Bireyler, bu spor merkezlerine üye olmak kaydıyla ekonomik olarak bu işe önemli bir bütçe ayırmaktalar.

Bir ürün olarak sportif faaliyetler, kişisel ve toplumsal sağlığı koruyucu ve geliştirici nitelikleriyle spor hizmet sektörü içinde önemi giderek artan bir işkolu olarak kabul görmektedir. Günümüz toplumları için yine rutin hayatın olumsuzluklarını bertaraf edici rekreasyonel faaliyetler yapma ihtiyacı kapsamında sportif faaliyetler yapılmaktadır. Toplumda sportif faaliyetlere katılım sağlayacak kişilerin bu ihtiyaçlarını karşılayacak işletmelerin açılması zaruri bir hal almıştır. Sportif faaliyetlere yönelik ihtiyacı karşılayacak spor işletmelerinin en uygun şekilde kurulması, çalıştırılması gerekmektedir. Bu işletmeler çeşitli faaliyetler hazırlayıp sunan birer iktisadi hizmet ünitesidir. Diğer alanlarda olduğu gibi spora özgü hizmet ünitelerinin kurulması ve geliştirilmesi de dahil olmak üzere belirlenen amaçlara ulaşılması için benzeri işletmelerde yönetsel faaliyetler gerçekleştirilmesi gerekmektedir. İşletme yönetimi prensiplerine göre gerçekleştirilecek faaliyetler ile hem işletmeler hem de toplum kazançlı çıkacaktır.

Spor işletmelerinin faaliyetlerini yönetmek günümüz yöneticisinin sorumluluklarından yalnızca biridir. İşletmenin yakın ve/veya uzak çevresindeki sorunlar oldukça fazladır. Yakın çevre; rakipleri, tedarikçileri, kamu kuruluşlarını ve tüketicileri kapsamaktadır. Uzak çevre ise uluslararası ve ulusal düzeyde sosyo-ekonomik koşulları, siyasi ortamı ve teknolojik gelişmelerle ilgili yapıları kapsamaktadır. Sonuçta ticari işletmeler kâr elde etmek isteyen yapılardır, işletmelerin varlık nedeni budur. Bu nedene istinaden daha verimli çalışmak durumundadırlar.

### Strateji Kavramı

Strateji kelimesi, Atina silahlı kuvvetlerinin en yüksek komutanını ifade eden “strategos” unvanından türemiştir. Bu konum, MÖ 508’de Cleisthenes’in Atina’ya yönelik sosyopolitik olarak yaptığı reformların bir parçası olarak oluşmuştur. Kavram; “stratos” (ordu) ve agein (liderlik etmek) kelimelerinin birleşiminden oluşmaktadır (Cummings, 1995). Strateji kavramının “yol, çizgi ve nehir yatağı” gibi anlamlara gelen Latince “stratum” kelimesinden geldiğini ileri sürenler de vardır (Eren, 1998). Türk Dil Kurumu “strateji” kelimesinin anlamını “izlem” olarak vermektedir. “İzlem” ise; önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için tutulan yol; strateji anlamına gelmektedir (TDK, 2023).

Strateji kavramının öncelikli olarak askeri terminoloji içinde kullanıldığı ve bu anlamı ile zihinde yer ettiği söylenebilir. Askeri bağlamda strateji kavramı düşmanla mücadele esnasında zayıf ve güçlü yanlarını bilerek fırsat ve tehditleri de göz önüne alarak üstün gelmek adına yapılan uygulamalardır (Eren, 2002). Rakip ya da düşmana karşı galip gelmek için her detayın iyi hesaplanması, iyi planlanması ve iyi uygulanması gerekmektedir. Genel anlamda strateji, bir erk tarafından belirlenen hedeflere ulaşmak adına alınan her türlü kararın uygulanması olarak ifade edilebilir. Kapitalist sistemin içinde işletmelerin de aynı mantıkla birbirleri ile rekabet eden yapılar olduğu göz önüne alınır ise stratejiler geliştirmek, buna yönelik planlar yapmak ve bu süreci en iyi şekilde yönetmek gerekmektedir. İşletmeler bağlamında ise stratejinin çeşitli tanımları yapılmaktadır. Bunlardan bazıları şu şekildedir:

“İşletmede uzun dönemli amaç ve hedefleri belirleme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyulan kaynakları tahsis ederek uygun faaliyet programlarını hazırlama”, “işletme amaçları ve amaçlardaki değişiklikler, bunların gerçekleştirilmesinde kullanılacak kaynaklar, bu kaynakların özelliklerinin belirlenmesi, dağıtımı ve kullanılmasıyla ilgili politikalar konusunda karar verme” şeklinde tanımlanmaktadır. İşletmeler için strateji kavramı; “işletmenin iç kaynakları ve kabiliyetleriyle dış çevrenin fırsat ve

tehditleri arasında uyum sağlayacak faaliyetler” ya da “işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin istikametinin ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesi” (Akt: Güçlü, 2003).

Stratejinin kavramına istinaden yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere; “strateji” belirli amaçlara ulaşabilmek adına alınan tedbirleri ve yapılan düzenlemeleri içermektedir. Tüm kurumların mevcudiyetini sürdürmesi ve etkinliğini artırması için takip edilecek yollar olarak da kabul edilmektedir. Strateji günlük hayatta çeşitli kavramlarla sıkça karıştırılmaktadır. Bu kavramlardan bazıları yönetim alanındaki literatüründe çokça kullanılan kavramlardır. Siyaset alanında kullanılan bazı kavramlar da bu aşamada strateji kavramı ile karıştırılmaktadır. Bunlar özellikle; politika, taktik, program, yöntem ve plan gibi kavramlardır (Güçlü, 2003). İşletme alanında ise stratejik kararlar verme, uzun vadeli etkiler, entegrasyon ve odaklanma, kararların uygulanması, müşteriler ve kilit paydaşlar için değer yaratma ve rakiplerden daha iyi performans gösterme ile rakiplere karşı rekabet avantajı geliştirmektir. Bu ideal olarak, bir organizasyon için uzun bir süre boyunca sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratabilir. Rekabet avantajı, bir kuruluşun faaliyetleri rakiplerinden daha etkili bir şekilde gerçekleştirme yeteneğinden gelir (O’Brien & Corbett, 2016).

### Stratejik Yönetimin Kavramı ve Tarihi Geçmişi

Stratejik yönetim, işletmelerin amaçlarına ulaşmak için tasarladıkları planların şekillenmesi ve uygulanmaya konmasında etkili olan kararlar ve aksiyonlar olarak tanımlanmaktadır (Barça, 2015). Stratejik yönetim sürecinde belirlenen ve liderin uygulayacağı stratejiler; geleceğe endeksli, esnek ve farklılık oluşturacak stratejiler olmalıdır. Stratejik yönetim, örgütün bir bütün olarak toplam stratejisinin mevcut ve gelecekteki çevresel gereksinimlere göre geliştirilmesi ve uygulanması sürecidir.

Stratejik yönetim, bir organizasyonun hedeflerini gerçekleştirmesini sağlayan fonksiyonlar arası kararları belirleme, uygulama ve bunları değerlendirme sanatı ve bilimi olarak tanımlanabilir. Bu tanımın ifade ettiği örgütsel başarıya ulaşmak için stratejik yönetim; yönetim, pazarlama, finans/muhasebe, üretim/operasyonlar, araştırma ve geliştirme ve bilgi sistemlerinin tümünü entegre etmeye odaklanır (David, 2011).

Stratejik yönetim süreci, ne yapılması gerektiği ve örgütün nereye gitmesi gerektiği üzerine kararlarla ilgilidir. Stratejik yönetim temelde geleceğe dair bir plan yapılması değildir. Nitekim işletmenin çevresi sürekli değiştiği için planlar bir kere yapılarak bunlar değişmez kalıplar şeklinde algılanmamalıdır.

Stratejik yönetim düşüncesinin ana felsefesi herhangi bir zaman ve çevrede örgütlerin varlıklarını sürdürmesini sağlayacak planların geliştirilmesi ve hangi yöne gideceğinin belirlenmesine dayanmaktadır.

Stratejik yönetimin ilk zamanlar bir eğitim konusu olarak “işletme politikaları” adı ile ders şeklinde ortaya çıkmıştır. 18.yüzyılın başında, kendisini iş idaresinde lider konumunda gören Harvard Üniversitesi’nde örnek olay tartışmalar yöntemiyle stratejik yönetim anlayışı öğretilmeye başlanmıştır. Buradaki program; muhasebe, pazarlama, üretim gibi fonksiyonel alanlardan oluşuyordu ve işletme politikaları adı altında bütün bu fonksiyonel alanların entegrasyonu tartışılıyordu. Böylece üst yönetimin ihtiyacı olan çoklu fonksiyonel yapı ile bütünleştirici genel bir perspektifin gelişmesi sağlandı. Sonrasında ise diğer üniversitelerin bu modeli alıp uygulaması ile stratejik yönetim yaygınlaşmıştır (Barca, 2005).

Genel yönetimin şemsiyesi altında bir alt unsur olan stratejik yönetim, özellikle 1980’li yıllardan bu yana literatürde daha sık rastlanan bir konu haline gelmiştir. İşletmelerin uzun yıllar varlığını sürdürebilmesi, diğer işletmelerle rekabet edebilmesi, sektörde üstünlük elde edebilmesi gibi amaçlarla hayata geçirilen faaliyetler olarak görülen stratejik yönetim, işletmelerin vazgeçilmez uygulamaları arasına girmiştir. Kapitalist sistem içinde işletmeler kâr elde etme amacı ile öncelikli olarak maksimum parasal geliri hedefler, bu amaçla sermayeyi bile riske sokarak mal ya da hizmet üretirler. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde genellikle kapital sahibi ve yönetici aynı kişidir. İşletmeler büyüdükçe bütün işlerin tek bir kişi tarafından planlanması ve yürütülmesi güçleşmektedir. Bu aşamada devreye yöneticilik konusunda eğitim almış, deneyim sahibi daha profesyonel bireyler girmektedir.

Global dünyada ticaretin oldukça çetin şartlarda rekabet halinde gerçekleşmesi beraberinde birçok yeni yönetsel kavramı getirmektedir. Son yıllarda oldukça revaçta olan; Toplam Kalite Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Halkla İlişkiler, Pazarlama gibi kavramların yanında “Stratejik Yönetim” kavramı da yerini almıştır.

### **Stratejik Yönetimin Özellikleri ve Aşamaları**

Ticari anlamda işletmelerin başarı göstermesi ve bunun sürdürülebilmesini sağlamak için faaliyetlerin stratejik olarak planlanması gerekmektedir. Bu bağlamda stratejik yönetimi benimseyen işletmeler stratejik yönetimin özelliklerini göz önüne almak durumundadır. Stratejik yönetimin özelliklerden bazıları şu şekilde sıralanabilir:

1-Stratejik yönetimin gayesi kurumun ileriki dönemlerde performansını ve verimliliğini çoğaltmaktır.

2-Stratejik yönetim süreci kurumun üst yönetimi ile ilgili bir yönetsel süreçtir.

3-Kurumun iç ve dış çevresini değerlendirme olanağı sağlayan bir yönetsel tarzdır.

4-Stratejik yönetim, kurumun gelecekteki faaliyetlerinin planlaması, örgütlenmesi, koordinasyonu uygulaması ve denetimine imkân tanır.

5-Stratejik yönetim, stratejik bir şekilde düşünmeye olanak sağlar.

6- Stratejik yönetim ekip çalışması ile kurumun amaçlarına ulaşabileceğinin önemine vurgu yapar.

7- Stratejik yönetim, kurumdaki sorunların etkin bir şekilde tanımlanmasına ve çözümüne katkı sağlar (Altinkurt ve Yılmaz, 2013).

Literatürde stratejik yönetim sürecinin aşamaları konusunda farklı sınıflandırmalar mevcuttur. Bu sınıflandırmaların geneline göre stratejik yönetim sürecinin aşamaları üç safhadan oluşur; 1-Strateji ile ilgili formülasyon,

2-Stratejiyi uygulama ve

3-Stratejinin değerlendirilmesi

1- Stratejilerin formülasyonu: Bu aşama kuruma ait bir vizyon ve misyon oluşturmak, kurumun dış fırsat ve tehditlerini belirleme, içsel güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmek, uzun vadeli hedefler belirleme, alternatif stratejiler oluşturma ve izlenecek belirli stratejileri seçme gibi konulardan oluşur.

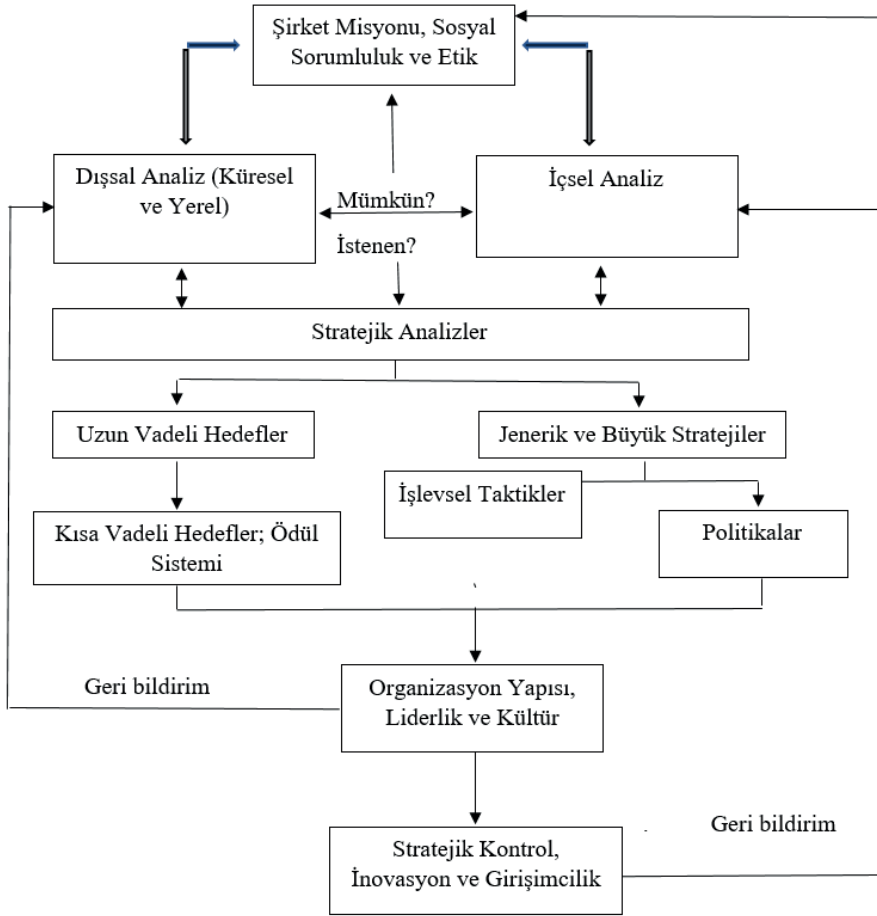
2- Stratejiyi uygulama: Bir kurum/fırmanın senelik hedeflerinin belirlemesi, politikalar geliştirilmesi, çalışanları motive etme ve formüle edilmiş stratejilerin uygulanması için kaynaklar tahsis etmeyi gerektirir. Strateji uygulaması, stratejik destekleyici bir kültür geliştirmeyi, etkili bir organizasyon yapısı oluşturmayı, pazarlama çabalarını yeniden yönlendirmeyi, bütçeler, bilgi sistemleri geliştirmeyi ve kullanmayı içerir. Ayrıca çalışan ücretlerini örgütsel performansla ilişkilendirmek gerekir.

3- Strateji değerlendirme: Belirli stratejilerin ne zaman iyi çalışmadığını bilmek yöneticilerin şiddetle ihtiyaç duyduğu bir konudur. Stratejinin değerlendirilmesi bilgi sağlamak için öncül araçtır. Bütün stratejiler ilerde değişikliğe tabi olacaktır çünkü iç ve dış etmenler sürekli değişmektedir (David, 2011).

İşletmelerde başarı elde etmek için stratejinin iç ve dış çevreyle tutarlılığı elzemdir. Önemli bir performans sağlamak, strateji ile çevre arasında bir uyum sonucu gerçekleşir. Bu uyuma ulaşmak yolunda; yönetici, müşteri, tedarikçi, rakip ve çalışanların davranışlarını belirleyen ve şekillendiren güçleri, içinde oldukları bağlamda anlamak gerekir. Yöneticilerin kararlarında, neden-sonuç ilişkilerine büyük önem verdikleri görülebilir. Yöneticiler, belirli bir bağlam ve durumdan nasıl maksimum fayda elde edebileceklerini daha iyi anlamaya çalışırlar. Fakat eylemler, yalnızca yakın zamana yönelik değildir. Aynı zamanda ana hedef her zaman akılda tutulur. O anda olanların, stratejik hedeflere ulaşmada sadece bir aşama veya bir eylem olduğunun farkındadırlar. Bu anlayış, iç ve dış çevrede oluşan eğilimleri belirleme ve uygun stratejiler geliştirip uygulamaya, bunlardan yararlanmalarına olanak tanımaktadır. Böylece, örgütün performansını en üst düzeye çıkaracak şekilde, çevre gelişimini ve iç kabiliyetleri dikkate alarak stratejik kararlar alırlar (Jinga, 2015).

### **Stratejik Yönetimin Süreci**

İşletmeler, stratejik yönetim faaliyetlerini geliştirme ve yönlendirme bakımından birbirlerinden farklılaşırlar. Fazla sayıda ürünü, piyasa veya teknolojik imkanları olan firmalar kabul edilir bir şekilde daha komplike stratejik yönetim sistemleri kullanırlar. Ancak biçimselleştirmenin içeriği ve derecesindeki farklılıklara rağmen, stratejik yönetim faaliyetlerini incelemek için kullanılacak bir modelin temel unsurları aşağıdaki gibi oluşturulabilir (Barca, 2015).



Şekil 1. Stratejik Yönetim Süreci (Barca, 2015)

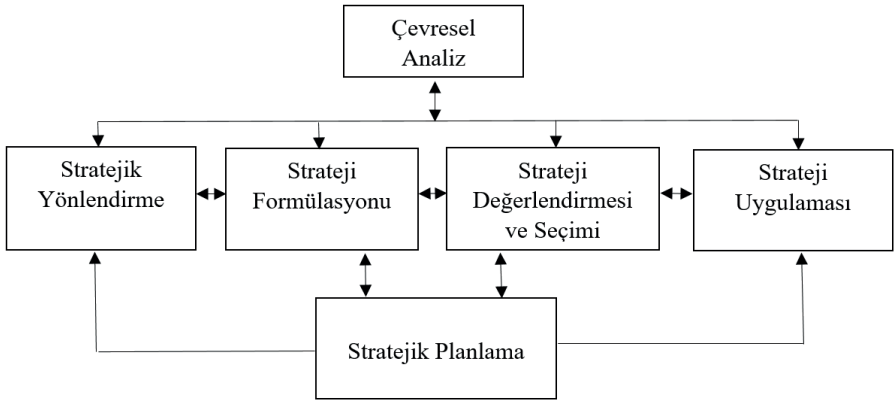
## Spor İşletmeleri ve Stratejik Yönetim

İşletmeler bir ülke ekonomisini oluşturan ve sayıları yüzbinlerle, hatta milyonlarla ifade edilebilen küçük (mikro) birimlerdir. Bunlar bir bakıma canlı organizmaları oluşturan hücreler gibi ekonominin hücreleridir; ancak birbirlerinden oldukça ayrı tip, şekil ve büyüklükte dirler (Mucuk, 2003). İşletmeler, kişilerin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla üretim faktörlerini uyumlu bir biçimde bir araya getirerek, ekonomik mal ve hizmet üretmek ve/veya pazarlamak için faaliyette bulunan kuruluşlardır (Tuncer vd., 2016). Spor işletmelerinin üretmiş oldukları hizmet türü ürünler ekonomik mal ve hizmet sınıfına girmektedir (Yorulmazlar vd., 2017).



İşletmeler çoğunlukla kâr amacı güder, bununla birlikte toplumsal faydayı amaç edinen işletmeler de vardır. Bu işletmeler temelde toplumun ihtiyaçlarına cevap olacak hizmetleri üretip pazarlama üstüne faaliyette bulunurlar. Spor işletmeleri de sundukları hizmetlerle maddi kazanç elde etseler de temelde insanların ihtiyaçlarına cevap olmak için kurulurlar (Ekenci ve İmamoğlu, 1998). Spor alanında emtia ve hizmet üretimi olmak üzere iki ayrı kategori söz konusudur. Bu çalışma kapsamında tüketicilerin talep ettiği sportif faaliyetler için emtia ve hizmet üreten bütün iktisadi işletmeler ele alınmıştır. Dünyada ve ülkemizde ağırlıklı olarak özel teşebbüse ait sportif faaliyetlere yönelik işletmeler yoğunlukta olsa da kamu sektörüne ait sportif işletmeleri de aynı kategoride değerlendirmek mümkündür.

Sportif faaliyetlere yönelik alanlar çok çeşitlidir ve özellikle görünüşte sağlıklı ilgili boyutta rekabetçi olmayan birçok yönü içerir. Ancak kurumsal bir bakış açısıyla, spor organizasyonlarının değerli kaynaklara erişim için somut ve soyut olarak birbirleriyle rekabet ettiği gerçeği devam etmektedir. Bunlar, spor organizasyonlarının belli başlı ürün ve hizmetleri sağlaması ve müşterilerinin/üyelerinin sadakati için rekabet etmesine olanak tanımaktadır. Rekabet özünde spor yönetiminin içinde de yer alır ve spor organizasyonlarının temel amaçları ile alanlarını nasıl belirledikleri ve kendilerini rakiplerinden nasıl farklılaştırdıklarını belirler. Sonuçta rekabet etme seviyeleri ve hayatta kalmalarını bunlara bağlıdır. Bütün bu nedenlerden ötürü sporda da stratejik yönetime ihtiyaç duyulmaktadır (O'Brien et al., 2019).



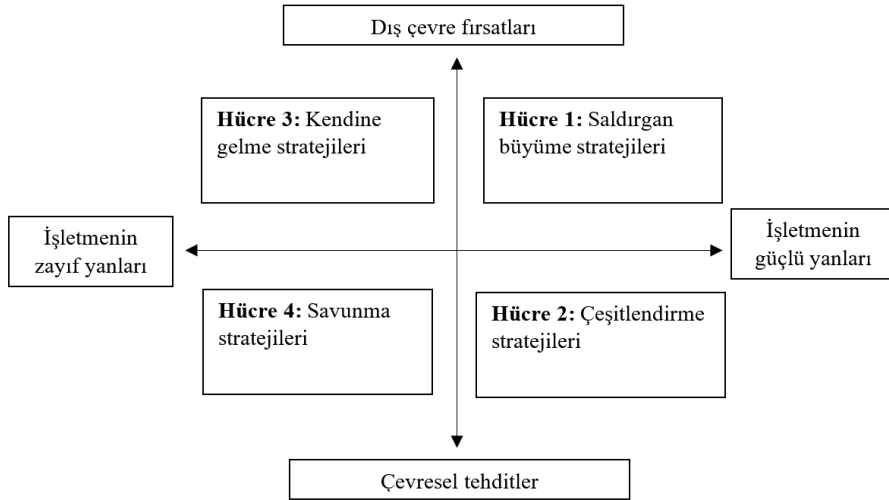
Şekil 2. Stratejik Spor Yönetimi Süreci (O'Brien et al., 2019)

Strateji analizi ve seçimi, firmanın misyon ve hedeflerine ulaşmasını en iyi şekilde sağlayabilecek alternatif eylem yollarını belirlemeyi amaçlar. İşletmelerin stratejileri, hedefleri ve misyonları iç ve dış denetim bilgileriyle

birlikte uygulanabilir alternatif stratejiler oluşturmaya ve değerlendirmeye temel sağlamaktadır. Önemli strateji formülasyon teknikleri bu çerçevede sunulan araçlar ile her boyuttaki ve türdeki organizasyona uygulanabilir ve stratejilerin belirlenmesine, değerlendirmesine ve seçilmesine yardımcı olabilir. (David, 2011). Bunlardan en basit ve yaygın olarak kullanılanı SWOT analizidir.

### Spor İşletmeleri ve SWOT (GZTF) Analizi

Stratejik yönetim alanında; arama konferansı, beyin fırtınası, Delphi tekniği, nominal grup tekniği gibi karar verme tekniklerinden geniş ölçüde yararlanır (Aktan, 2008). Ancak basit olduğu için en yaygın olarak kullanılan teknik SWOT analizidir. SWOT analizi ile organizasyonun iç ve dış durum değerlendirmesi yapılır. Bu teknik Şekil 3'te verilen diyagrama göre yapılmaktadır.



Şekil 3. SWOT Analiz Diyagramı (Seçkin & Deniz, 2015)

Temel dış ve iç faktörleri eşleştirmek, bir SWOT Matrisi geliştirmenin en zor kısmıdır ve iyi bir yargı gerektirir ve en iyi eşleşmeler kümesi diye bir şey yoktur. SWOT analizi yaygın bir şekilde kullanılmasına rağmen ortaya koymadığı ancak stratejiler geliştirmede önemli olabilecek temel iç ve dış faktörler arasında karşılıklı ilişkiler vardır (David, 2011).

## Spor İşletmeleri ve TOWS (TFZG) Analizi

Strateji formülasyonu süreci artık TOWS Matrisi'ni de içermektedir. TOWS Matrisi'nde süreç 6 aşamadan oluşmaktadır. İşletmenin profilinin hazırlanmasında 1.Aşama iç ve dış ortamlarla alakalı bazı temel sorularla ilgilenilmektedir. Sonrasında 2. ve 3.Aşamalar öncelikle dış ortam açısından şimdiki zaman ile gelecekteki durumlarla ilgilenilmektedir. Güçlü ve zayıf yönlerin denetimi 4. Aşamadadır ve işletmenin iç kaynaklarına odaklanır. İşletmenin amacına ve genel hedeflerine ulaşmak için stratejiler, taktikler ve daha özel eylemler geliştirmek için gerekli faaliyetler 5. ve 6.Aşamada gerçekleştirilir. Bu süreçte alınan kararların strateji formülasyonu ve diğer adımlarla tutarlılığına dikkat edilmelidir. Bir organizasyon, dinamik bir ortamda işlediği için son olarak 7.Aşamada acil durum planlarının hazırlanması gerekmektedir (Wehrich, 1982).

Şekil 4. Kurumsal Strateji Süreci ve TOWS Analizi (Weibrich, 1982)

<b>1.Aşama*</b> : İşletmeye Ait Profili Hazırlayın: a) İşletmenin Cinsi; (b) Coğrafi Konum; (c) Rekabetçi Durum; (d) Üst Yönetim Oryantasyonu			
		<b>4.Aşama:</b> Şu konularda bir Güçlü-Zayıf Yönler ait denetimi hazırlayın: (a) Yönetim ve Organizasyon; (b) Operasyonlar; (c) Finans; (d) Pazarlama; (e) Diğer	
Faktörler	İçsel	<b>5.Aşama:</b> Alternatifler oluşturun	İçsel Güçlü Yönleri Sıralayın (S)
		<b>6.Aşama:</b> Stratejik seçimler hazırlayın. Stratejiler, taktikler, eylemler düşünün. <b>1 ve 6. Aşamalar Arası:</b> Tutarlılığı test edin.	İçsel Güçsüz Yönleri Sıralayın (W)
Dışsal Faktörler		<b>7. Aşama:</b> Acil durum planları hazırlayın	
<b>2.Aşama:</b> Aşağıdaki faktörleri belirleyin ve değerlendirin: a) Ekonomik, b) Sosyal, c) Politik, d) Demografik, e) Ürünler ve teknoloji, f) Pazar ve rekabet <b>3.Aşama:</b> Bir tahmin hazırlayın (tahminlerde bulunun ve geleceğe dair değerlendirme yapın)		Dışsal Fırsatları Sıralayın (O) (Riskleri de göz önünde bulundurun)	SO (Maks-Maks) WO (Mini-Maks)
		Dışsal Tehditleri Sıralayın (T)	ST (Maks-Mini) WT (Mini-Mini)

\* Aşamalar Öneridir ve Değişebilir

## SONUÇ

Spor işletmeleri, spor etkinliklerinin düzenlenmesi, sporcuların yetiştirilmesi ve spor ürünlerinin pazarlanması gibi alanlarda faaliyet gösteren kuruluşlardır. Bu işletmeler, profesyonel ve amatör düzeyde sporun gelişimine ve toplumsal faydaya katkıda bulunurlar. Ayrıca, spor turizmi ve rekreasyonel sportif etkinlikler gibi yan alanlarla entegre çalışarak ekonomik büyümeyi desteklerler. Spor işletmelerinin başarılı olması, yönetim becerileri, finansal planlama ve pazarlama stratejilerinin etkin bir şekilde uygulanmasına bağlıdır.

Spor işletmeleri, rekabetin yoğun olduğu bir sektörde faaliyet gösterdikleri için stratejik yönetim bu işletmelerin sürdürülebilir başarısını sağlamada kritik rol oynamaktadır. Stratejik yönetim, bir organizasyonun uzun vadeli hedeflerini belirleyip bu hedeflere ulaşmak için gerekli olan kaynakları etkin bir şekilde kullanmayı amaçlayıp bütünsel olarak tüm süreçleri içermektedir. Spor işletmelerinde stratejik yönetim, organizasyonların hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli olan süreçleri sistematik bir şekilde yürütmeyi sağlayan kritik bir disiplindir. Bu bağlamda; piyasa analizi, rekabetçilik, pazarlama stratejileri ve kaynak yönetimi gibi unsurlar, sürdürülebilir büyüme ve başarı elde etmeye katkıda bulunmaktadır. Etkili bir stratejik yönetim, spor işletmelerinin değişen koşullara hızla adapte olmasına ve uzun vadeli vizyonunu gerçekleştirilmesine olanak tanır.

Spor işletmeleri için stratejik yönetimin ilk adımı, pazar analizi ve rekabet ortamının değerlendirilmesidir. Bu süreç, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini belirlemenin yanı sıra, fırsatları ve tehditleri de tespit etmeye yardımcı olur. Bu aşamadan sonra, işletmelerin misyon, vizyon ve değerlerini net bir şekilde tanımlaması gerekir. Stratejik yönetim sürecinin bir diğer önemli aşaması, stratejilerin geliştirilmesidir. Spor işletmeleri, yerel, ulusal ve uluslararası düzeyde rekabet edebilmek için yenilikçi ve etkili stratejiler oluşturmalıdır. Bu stratejiler arasında marka yönetimi, sponsorluk anlaşmaları, etkinlik organizasyonları ve dijital pazarlama gibi unsurlar yer almaktadır. Ayrıca, müşteri odaklılık ve toplumsal sorumluluk da günümüzde spor işletmelerinin başarılarında önemli bir faktör haline gelmiştir.

Sonuç olarak, stratejik yönetim sürecinin etkin bir şekilde yürütülmesi, sürekli izleme ve değerlendirme ile mümkün olmaktadır. Spor işletmeleri, belirledikleri hedeflere ne ölçüde ulaştıklarını analiz etmeli ve gerektiğinde stratejilerini revize etmelidir. Bu dinamik yaklaşım, rekabetin sürekli değiştiği spor sektöründe işletmelerin ayakta kalmalarını ve büyümelerini sağlayacaktır. Spor işletmelerinde stratejik yönetim; pazarın dinamiklerini anlama, etkili stratejiler geliştirme ve sürekli iyileştirme süreçlerini içerir. Bu unsurlar, spor işletmelerinin rekabet gücünü artırarak, başarı ve sürdürülebilirliklerini kuvvetlendirmek için hayati öneme sahiptir.

## Kaynakça

- Aktan, C.C. (2008). “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”, Çimento İşveren Dergisi, 22(4): 4-21.
- Barca, M. (2005). Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikayesi, Yönetim Araştırmaları Dergisi, 5(1): 7-38.
- Barca, M. (2015). “Stratejik Yönetim”. (Çev Ed: Mehmet Barca) *Stratejik Yönetim Geliştirme, Uygulama ve Kontrol* içinde (s.s 2-20), Ankara: Nobel Yayınevi.
- Cummings, S., (1995). Pericles of Athens – Drawing from the Essence of Strategic Leadership, Business Horizons, January-February, 22-27.
- David, F.R. (2011). Strategic Management Concepts and Cases (11th Edition). Prentice Hill: Upper Saddle River-New Jersey.
- Ekenci, G., İmamoğlu, A.F. (1998). Spor İşletmeciliği. Alp Ofset Matbaacılık: Ankara.
- Eren, E. (1998). Stratejik Yönetim. AÜ AÖF Yayınları: Eskişehir.
- Eren, E. (2002). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. Beta Yayın Basım: İstanbul.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23(2): 61-85.
- Jinga, G. (2015). Strategic Management in Sport Organizations. Marathon, 7(1): 97-106.
- Mucuk, İ. (2003). Modern işletmecilik (14.Baskı), Türkmen Kitapevi: İstanbul.
- O'Brien, D., Corbett, B. (2016). “Strategic Management”. Byers, T. (Ed). Contemporary Issues in Sport Management: A Critical Introduction (pp.149-163). London: Sage Publications.
- O'Brien, D., Parent, M., Ferkins, L., Gowthorp, L. (2019). Strategic Sport Management. Oxford, UK: Routledge.
- Seçkin, Ş.N., Deniz, M. (2015). “İşletme Analizi”. (Çev Ed: Mehmet Barca) *Stratejik Yönetim Geliştirme, Uygulama ve Kontrol* içinde (s.s 137-178), Ankara: Nobel Yayınevi.
- TDK. (2023). Türkçe Güncel Sözlük. Türk Dil Kurumu Yayınları: Ankara.
- Tuncer, D., Ayhan, D.Y., Varçolu, D. (2016). Genel İşletmecilik Bilgileri. Siyasal Kitapevi: Ankara.
- Weihrich, H. (1982). The TOWS Matrix-A Tool for Situational Analysis. Long Range Planning, 15(2): 54-66.