

KULÜPLERDE STRATEJİK PAZARLAMA YÖNETİMİ
VE KEMER GOLF&COUNTRY KULÜBÜNDE
UYGULAMA

Zeliha ESER
(Doktora Tezi)

Eskişehir-1999

**KULÜPLERDE STRATEJİK PAZARLAMA YÖNETİMİ
VE
KEMER GOLF&COUNTRY KULÜBÜNDE UYGULAMA**

Zeliha ESER /

DOKTORA TEZİ

Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Davut AYDIN

Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Ocak 1999

ÖZ

KULÜPLERDE STRATEJİK PAZARLAMA YÖNETİMİ VE KEMER GOLF&COUNTRY KULÜBÜNDE UYGULAMA

Zeliha ESER

Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ocak 1999

Danışman: Prof. Dr. Davut AYDIN

Ağırlama sektörünün ana etkinlik merkezlerinden birisi olan kulüpler üyeleri için vardır. Üyelerinin istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmek ve hızla gelişen rekabetin üstesinden gelebilmek için, stratejik pazarlama yönetimine oldukça fazla önem verilmektedir. Stratejik pazarlama yönetim süreci stratejik analiz, stratejik planlama, uygulama ve stratejik kontrolden oluşmaktadır. Kulüplerin bazı yönleri ile diğer ağırlama işletmelerinden farklılık göstermesinden dolayı stratejik pazarlama yönetimi uygulanırken bu farklılıklar göz önünde bulundurularak, her bir fonksiyonun üzerinde mümkün olduğu kadar detaylı bir şekilde çalışmak gerekir.

ABSTRACT

STRATEGIC MARKETING MANAGEMENT IN CLUBS AND AN APPLICATION IN KEMER GOLF&COUNTRY CLUB

Zeliha ESER

Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bölümler Enstitüsü, Ocak 1999

Danışman: Prof. Dr. Davut AYDIN

Clubs, one of the main activity centres in the hospitality industry, exist for their members. Because of satisfying their members, needs and wants and overcoming rapidly growing competition, great importance has been given to strategic marketing management. Strategic marketing management process is formed from strategic analysis, strategic planning, implementation and strategic control functions. Since clubs somewhat differ from other hospitality business, strategic marketing management functions have been applied by considering these differences and it is necessary to work on each function as much detailed as possible.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Dav ut AYDIN

Üye : Prof.Dr.Ertuğrul ÇETİNER

Üye : Prof.Dr.Necdet TİMUR

Zeliha ESER'in “Kulüplerde Stratejik Pazarlama Yönetimi ve Kemer Golf ve Country Kulübünde Uygulama” başlıklı tezi 26 Mart 1999 tarihinde, yukarıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalında Doktora tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	iv
ÖZGEÇMİŞ	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
TABLolar LİSTESİ	xvi
GİRİŞ	1

I. BÖLÜM

KULÜPLERE GENEL BİR YAKLAŞIM

1. AĞIRLAMA SEKTÖRÜNDE KULÜPLERİN YERİ	3
1.1. KULÜBÜN TANIMI	3
1.2. KULÜPLERİ DİĞER AĞIRLAMA İŞLETMELERİNDEN AYIRAN ÖZELLİKLER	5
2. KULÜBÜN TARİHSEL GELİŞİMİ	7
2.1. ANTİK ÇAĞDA KULÜPLER	7
2.2. İNGİLTERE VE İSKOÇYA' DA KULÜPLER	8
2.2.1. İngiltere'de Kulüpler	8
2.2.2. İskoçya'da Kulüpler	9
2.3. AMERİKA'DA KULÜPLER	10
2.4. TÜRKİYE'DE KULÜPLER	11
3. KULÜP ÇEŞİTLERİ	13

3.1.	AMAÇLARINA GÖRE KULÜPLER	13
3.1.1.	Country Kulüpleri	13
3.1.2.	Şehir Kulüpleri	14
3.1.3.	Diğer Kulüpler	15
3.2.	MÜLKİYETLERİNE GÖRE KULÜPLER	19
3.2.1.	Hisseli Kulüpler	19
3.2.2.	Özel Kulüpler	20
3.2.3.	Hisseli Kulüpler ile Özel Kulüpler Arasındaki Farklılıklar	21
4.	ÜYELİK ÇEŞİTLERİ	24
4.1.	COUNTRY KULÜP ÜYELİKLERİ	25
4.1.1.	Asli (Regular) Üyelik	25
4.1.2.	Yarı (Associate) Üyelik	26
4.1.3.	Kulüp Evi Üyeliği	27
4.1.4.	Sosyal Üyelik	27
4.1.5.	Genç Üyelik	28
4.1.6.	Yaşlı (Kıdemli) Üyelik	28
4.1.7.	Kulübün Bulunduğu Yerde İkamet Etmeyen (Nonresident) Üyeler	29
4.1.8.	Dul Üyeler	29
4.1.9.	Din Görevlisi Üyeler	30
4.1.10.	Onursal Üyeler	30
4.2.	ŞEHİR KULÜBÜ VE DİĞER KULÜPLERİN ÜYELİKLERİ... ..	30
4.2.1.	Asli Üyelik	31
4.2.2.	Nonresident Üyelik	31
4.2.3.	Genç Üyelik	31
4.2.4.	Onursal Üyelik	32
4.2.5.	Yaşlı Üyelik	32
4.2.6.	Din Görevlisi Üyeliği	32
4.2.7.	Öğle Yemeği (Luncheon) Kulüp Üyeliği	32
4.2.8.	Üniversite Kulübü Üyeliği	32
4.2.9.	Askeri Kulüp Üyeliği.....	33
4.2.10.	Diğer Üyelik Sınıfları	33
5.	KULÜPLERİN KAPSAMI	33
5.1.	GENEL SÖZLEŞMELER VE ÜYELER	33
5.2.	ÜYE SAYISININ KORUNMASI VE PROMOSYON	34

5.3.	ÜYE SEÇİMİ	35
5.4.	ÜYELİK DÜZEYİ	35
5.5.	KULÜPLER ARASI KARŞILIKLI ANLAŞMALAR	36
5.6.	ÜYELİK SINIFLARI ARASINDA TRANSFERLER	37
5.7.	KULÜPTEN AYRILMA VE DİSİPLİN	37
5.8.	KULÜPLERDE YAZILI KAYITLAR	40
5.8.1.	Ortaklık Sözleşmesi	40
5.8.2.	Tüzük	41
5.8.3.	Kurallar	42
5.8.4.	Finansal Dökümanlar	43
5.8.5.	Toplantı Tutanakları	43
5.8.6.	Gündemler (Ajandalar)	43

II. BÖLÜM

KULÜPLERİN ORGANİZASYON YAPISI VE FONKSİYONLARI

1.	KULÜPLERİN ORGANİZASYON YAPISI	45
1.1.	ÖZEL KULÜPLERİN ORGANİZASYON YAPISI	45
1.2.	HİSSELİ KULÜPLERİN ORGANİZASYON YAPISI	46
1.3.	KULÜPLERİN ORGANLARI VE FONKSİYONLARI	46
1.3.1.	Yönetim Kurulu	48
1.3.2.	Yönetim Komitesi	60
1.3.3.	Diğer Kulüp Komiteleri	61
1.3.4.	Stratejik Planlama Komitesi	64
1.3.5.	Finans ve Bütçe Komitesi	64
1.3.6.	Tüzük Komitesi	65
1.3.7.	Aday Belirleme Komitesi	65
1.3.8.	Üyelik Komitesi	65
1.3.9.	Kulüp Evi Komitesi	66
1.3.10.	Sosyal Komite	66
1.3.11.	Atletik Komite	67
1.3.12.	Golf Komitesi	68
1.3.13.	Genel Müdür	68
1.3.14.	Golf Programı Yöneticileri	73
1.3.15.	Tenis Programı Yöneticisi	76
1.3.16.	Fitness Merkezi Yöneticisi	77
1.3.17.	Su Sporları Yöneticisi	78

1.3.18.	Departman Müdürleri	80
1.3.19.	Personel	85

III. BÖLÜM

KULÜPLERDE STRATEJİK YÖNETİM

1.	KULÜPLERDE STRATEJİK YÖNETİMİN ÖNEMİ	87
1.1.	KULÜPLERDE STRATEJİK YÖNETİMİN ÖZELLİKLERİ ...	88
2.	KULÜPLERDE STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ	89
2.1.	STRATEJİK PLAN	93
2.2.	FAALİYET PLANI	94
2.3.	STRATEJİ KONTROL VE DEĞERLENDİRME	95
3.	STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ	95
3.1.	DEĞERLER	96
3.2.	MİSYON	96
3.3.	VİZYON	98
3.4.	STRATEJİK AMAÇLAR	99
3.5.	ALTERNATİFLERİN ANALİZİ VE STRATEJİ SEÇİMİ	101
3.5.1.	Kulübün Portföy Analizi	102
3.6.	KRİTİK UYGULAMA ALANLARI (KEY RESULT AREAS)	103
3.7.	FONKSİYONEL STRATEJİLER (TAKTİKLER)	105
4.	STRATEJİLERİ UYGULAMA SÜRECİ	105
5.	STRATEJİLERİ DEĞERLENDİRME VE KONTROL SÜRECİ	107

IV. BÖLÜM

KULÜPLERDE STRATEJİK PAZARLAMA YÖNETİMİ

1.	KULÜPLERDE STRATEJİK PAZARLAMANNIN ÖNEMİ	110
2.	KULÜPLERDE STRATEJİK PAZARLAMA PLANLAMASI VE YÖNETİMİ SÜRECİ	112

2.1.	KULÜPLERDE STRATEJİK PAZARLAMA ANALİZİ	113
2.1.1.	Kulüplerde Pazarlama Araştırması ve Bilgi Sistemleri	116
2.2.	STRATEJİK PAZARLAMA PLANININ HAZIRLANMASI ...	121
2.2.1.	Kulüplerde Pazar Bölümlemesi ve Hedef Pazar Seçimi Stratejisi	122
2.2.2.	Tüketici (Üye) Davranışları	129
2.3.	PAZARLAMA YÖNETİMİ FELSEFESİ	137
2.3.1.	Üretime Yönelik Pazarlama Yönetimi	138
2.3.2.	Ürüne Yönelik Pazarlama Yönetimi	139
2.3.3.	Satışa Yönelik Pazarlama Yönetimi	139
2.3.4.	Pazara Yönelik Pazarlama Yönetimi	140
2.3.5.	Topluma Yönelik Pazarlama Yönetimi	141
2.4.	KULÜPLERDE DURUM ANALİZİ	141
2.4.1.	Kulübün Dış Çevre Analizi	142
2.4.2.	Kulübün İç Çevre Analizi	148
2.5.	ÜRÜN / HİZMET STRATEJİSİ	151
2.5.1.	Ürün/Hizmet Konumlandırma ve Yenileme Stratejisi	151
2.5.2.	Ürün/Hizmet Kalitesi Geliştirme Stratejisi	156
2.5.3.	Marka Stratejisi	157
2.5.4.	Ürün Yaşam Sürecinin Özellikleri ve Pazarlama Stratejileri	158
2.6.	DAĞITIM STRATEJİSİ	162
2.6.1.	Çok Üniteli Kulüplerin Dağıtım Seçenekleri	164
2.7.	TUTUNDURMA STRATEJİSİ	166
2.7.1.	Tutundurma Stratejisi Geliştirme	166
2.7.2.	Tutundurma Karması	168
2.7.3.	Tutundurma Karmasının Seçimini Etkileyen Faktörler	181
2.8.	FİYAT STRATEJİSİ	183
2.8.1.	Talep Esnekliği	186
2.8.2.	Fiyatlamada Rasyonel Yaklaşımlar	187
2.8.3.	Fiyatlamada Duygusal (Psikolojik) Yaklaşımlar	191
2.8.4.	Kulüplerde Yeni Ürün/Hizmeti Fiyatlandırma Stratejileri	194
2.9.	KULÜPLERDE SATIŞ TAHMİNİ ETKİNLİKLERİ	196

2.9.1.	Yönetici Görüşü ya da Değerlendirmesi	197
2.9.2.	Anketler Yoluyla Satış Tahmini	197
2.9.3.	Zaman Serileri Analizi	198
2.9.4.	Korelasyon Metodları	199
2.9.5.	Pazar Testleri	200
2.9.6.	Çoklu Tahmin Metotları	200
2.10.	PAZARLAMA PLANI	201
2.10.1.	Pazarlama Planı İçeriği	204
2.11.	PAZARLAMA GİDERLERİNİN BÜTÇELENMESİ	205
2.11.1.	Pazarlama Giderleri Bütçesinin Hazırlanmasındaki Aşamalar	207
3.	KULÜPLERDE STRATEJİK PAZARLAMA PLANLARININ UYGULANMASI	210
3.1.	ORGANİZASYON	212
3.1.1.	Pazarlama Organizasyon Şeması	213
3.2.	KADROLAMA	214
3.3.	YÖNELTME	215
3.4.	UYGULAMA AŞAMASINDA PAZARLAMA ÇABALARININ YÖNETİMİ	216
3.4.1.	Yetki Devri	216
3.4.2.	Koordinasyon	216
3.4.3.	Motivasyon	217
3.4.4.	İletişim	217
4.	KULÜPLERDE STRATEJİK PAZARLAMA ETKİNLİKLERİNİN KONTROLÜ	218
4.1.	YILLIK PLAN KONTROLÜ	221
4.1.1.	Satış Analizi	222
4.1.2.	Pazar Payı Analizi	225
4.1.3.	Satış Gider - Gelir Analizi	225
4.1.4.	Üye Davranışlarının İzlenmesi	225
4.2.	KÂRLILIK KONTROLÜ	226
4.3.	ETKİNLİK KONTROLÜ	226
4.4.	STRATEJİK KONTROL	227
4.5.	DURUMSALLIK PLANI (CONTINGENCY PLAN)	228

5. KULÜP PAZARLAMASININ ETİK YÖNLERİ	229
--	-----

V. BÖLÜM

KULÜPLERDE STRATEJİK PAZARLAMA YÖNETİMİNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA

1. UYGULAMANIN KAPSAMI VE AMACI	231
2. UYGULAMA YÖNTEMİ	231
3. KEMER GOLF & COUNTRY KULÜBÜ'NÜN TANITIMI	232
3.1. KEMER GOLF & COUNTRY KULÜBÜ'NDEKİ ÜYELİK SINIFLARI VE KAPASİTELERİ	238
3.2. KEMER GOLF & COUNTRY KULÜBÜ'NDE ÜYE SEÇİMİ	239
3.3. KEMER GOLF & COUNTRY KULÜBÜ'NDE ÜYE SAYISININ KORUNMASI	239
3.4. KEMER GOLF & COUNTRY KULÜBÜ'NÜN ORGANİZASYON YAPISI	240
3.5. KEMER GOLF & COUNTRY KULÜBÜ'NDE PERSONEL	241
4. KEMER GOLF & COUNTRY KULÜBÜNÜN STRATEJİK PAZARLAMA ETKİNLİKLERİ YÖNETİMİ	241
4.1. KEMER GOLF & COUNTRY KULÜBÜ'NDE STRATEJİK PAZARLAMANIN ÖNEMİ	241
4.2. KEMER GOLF & COUNTRY KULÜBÜ STRATEJİK PAZARLAMA ANALİZİ	242
4.3. KEMER GOLF & COUNTRY KULÜBÜ STRATEJİK PAZARLAMA PLANI	243
4.3.1. Kemer Golf ve Country Kulübü'nün Pazarlama Misyonu	243
4.3.2. Pazar Bölümü ve Hedef Pazar Stratejisi	243
4.3.3. Kemer Golf & Country Kulübü'nün Pazarlama Yönetim Felsefesi	244
4.3.4. Durum Analizi (FÜTZ)	245
4.3.5. Kemer Golf & Country Kulübü'nün Pazarlama Stratejileri	247
4.3.6. Kemer Golf & Country Kulübü'nün Pazarlama Giderlerinin Bütçelenmesi	251

4.4.	KEMER GOLF & COUNTRY KULÜBÜ STRATEJİK PAZARLAMA PLANI UYGULAMASI	252
4.4.1.	Kemer Golf & Country Kulübü'nün Pazarlama Misyonu	252
4.4.2.	Kemer Golf & Country Kulübü'nün Amacı	252
4.4.3.	Kemer Golf & Country Kulübü'nün Politikaları ...	252
4.4.4.	Kemer Golf & Country Kulübü'nün Faaliyet Planları ve Pazarlama Programı	253
4.4.5.	Kemer Golf & Country Kulübü Pazarlama Departmanı Organizasyon Yapısı	255
4.5.	KEMER GOLF & COUNTRY KULÜBÜ'NDE STRATEJİK PAZARLAMA FAALİYETLERİ KONTROLÜ	256
4.6.	SONUÇ VE ÖNERİLER	256
	SONUÇ	263
	YARARLANILAN KAYNAKLAR	267

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL-1:	COUNTRY KULÜP ORGANİZASYON ŞEMASI	47
ŞEKİL-2:	KULÜPLERDE STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ VE UYGULAMA AŞAMALARI	92
ŞEKİL-3:	KULÜPLERDE STRATEJİK PLANLAMA MODEL	94
ŞEKİL-4:	STRATEJİK PAZARLAMA SİSTEMİ MODELİ	114
ŞEKİL-5:	STRATEJİK PAZARLAMA PLANLAMASI SÜRECİ	115
ŞEKİL-6:	AİLE YAŞAM SÜRECİ (AYS) MODELİ	131
ŞEKİL-7:	ÖRGÜTSEL SATIN ALMA SÜRECİNDE SATIN ALMA SINIFLARI	136
ŞEKİL-8:	KULÜP VE ÇEVRESİ	144
ŞEKİL-9:	ÜRÜN KONUMLANDIRMA HARİTASI - GOLF KURSU NİTELİKLERİ	154
ŞEKİL-10:	KULÜPLERDE KONUMLANDIRMA STRATEJİSİ GELİŞTİRME SÜRECİ	155
ŞEKİL-11:	ÜRÜN YAŞAM SÜRECİNİN AŞAMALARI 1	58
ŞEKİL-12:	TUTUNDURMA STRATEJİSİ GELİŞTİRME MODELİ	167
ŞEKİL-13:	MÖNÜLER VE GÖZÜN İZLEDİĞİ YÖNLER	175
ŞEKİL-14:	PAZARLAMA VE STRATEJİK PLANLAMA İLİŞKİLERİ	202
ŞEKİL-15:	KULÜPLERDE PAZARLAMA PLANI UYGULAMA SÜRECİ	211
ŞEKİL-16:	İYİ VE KÖTÜ PAZARLAMA PLANI VE UYGULAMASININ SONUÇLARI	212
ŞEKİL-17:	ÖZEL KULÜPLERDE PAZARLAMA BÖLÜMÜ ORGANİZASYON ŞEMASI	214
ŞEKİL-18:	PAZARLAMA KONTROL SÜRECİ	219
ŞEKİL-19:	KEMER GOLF & COUNTRY KULÜBÜ'NÜN KONUMU	233

ŞEKİL-20:	KEMER GOLF & COUNTRY KULÜBÜ'NÜN YOL HARİTASI ...	233
ŞEKİL-21:	KEMER GOLF & COUNTRY KULÜBÜ'NÜN GENEL GÖRÜNÜMÜ	234
ŞEKİL-22:	KEMER GOLF & COUNTRY KULÜBÜ ORGANİZASYON YAPISI	240
ŞEKİL-23:	KEMER GOLF & COUNTRY KULÜBÜ'NÜN ALTERNATİF BÜYÜME STRATEJİSİ	247
ŞEKİL-24:	KEMER GOLF & COUNTRY KULÜBÜ'NÜN ÜRÜN YAŞAM SÜRECİNDE BULUNDUĞU AŞAMA	248
ŞEKİL-25:	KEMER GOLF & COUNTRY KULÜBÜ VE KEMER COUNTRY PAZARLAMA DEPARTMANI ORGANİZASYON ŞEMASI	255

TABLÖLAR LİSTESİ

TABLO-1:	HİSSELİ KULÜPLER İLE ÖZEL KULÜPLER ARASINDAKİ FARKLILIKLAR	21
TABLO-2:	YÖNLENDİRİCİ POLİTİKA MATRİSİNE GÖRE ALTERNATİF STRATEJİLER	103
TABLO-3:	HEDEF PAZAR SEÇİMİNDE RASYONEL STRATEJİ ÖRNEKLERİ	129
TABLO-4:	ÜRÜN/PAZAR MATRİSİNE GÖRE STRATEJİK ALTERNATİFLER	162
TABLO-5:	PAZARLAMA MALİYETLERİNİN BÖLÜMLERİ	208
TABLO-6:	SATIŞ VERİLERİ	223
TABLO-7:	SATIŞ ANALİZ RAPORU	224
TABLO-8:	KEMER GOLF & COUNTRY KULÜBÜ'NDE ÜYELİK SINIFLARI VE KAPASİTELERİ	238
TABLO-9:	KEMER GOLF & COUNTRY KULÜBÜ'NÜN ÜRÜN/PAZAR MATRİSİNE GÖRE SEÇECEĞİ STRATEJİ	249
TABLO-10:	KEMER GOLF & COUNTRY KULÜBÜ'NÜN PAZARLAMA BÜTÇESİ	252
TABLO-11:	KEMER GOLF & COUNTRY KULÜBÜ 1998 YILI FAALİYET PLANLARI VE PAZARLAMA PROGRAMI	253

GİRİŞ

Ülkemizde ağırlama sektörüne yapılan yatırımların artışına paralel olarak, ağırlama sektörünün ana etkinlik merkezlerinden birini oluşturan kulüplere yapılan yatırımlarda da bir artış görülmektedir. 1993 yılından bu yana mülkiyeti üyelerine ait olan ve kâr amacı gütmeyen kulüplerin yanında, mülkiyeti şahıs ya da şirketlere ait olan ve kâr amacı güden özel kulüplerde giderek yaygınlaşmaktadır. Kulüplerin sürekli artan rekabet ortamında varlıklarını koruyabilmeleri ve hızla büyüyen rekabete cevap verebilmeleri ancak başarılı bir stratejik pazarlama yönetimi ile gerçekleştirilebilir.

Kulüplerin diğer ağırlama işletmelerinden farklı yönlerinin olması, kulüpler için stratejik pazarlama yönetiminin önemini yeniden ön plana çıkarmaktadır. Bir stratejik pazarlama yönetimi modeli, kulüpler düzeyinde geniş kapsamlı ve uzun vadeli hedeflere ulaşılabilmesi için öncelikle kulüplerin yapısını, örgütsel amaçlarının ve organizasyonel yapılarının ve yönetim organlarının tanımlanmasını, kâr elde edebilmek ve üyelerin memnuniyetini sağlayabilmek için stratejik pazarlama yönetimi sürecini oluşturan stratejik analiz, stratejik planlama, uygulama ve stratejik kontrol fonksiyonlarını içermektedir.

Belirlenen bu kuramsal boyutlar içerisinde çalışma beş bölümden oluşmaktadır:

Birinci bölümde, kulüplere genel bir yaklaşım doğrultusunda, kulüp kavramı, kulüplerin tarihsel gelişimi, kulüp çeşitleri, üyelik çeşitleri ve kulüplerin kapsamı üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde, kulüplerin organizasyon yapıları ve yönetim organları, hisseli ve özel kulüpler temelinde ele alınarak, bunların fonksiyonları incelenmiştir.

Üçüncü bölümde, kulüplerde stratejik yönetim sürecine değinilerek, bu süreci oluşturan aşamalar kısaca ele alınmıştır.

Dördüncü bölümde, kulüplerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve sürekli artan rekabete cevap verebilmeleri için oldukça önemli olan stratejik pazarlama yönetimine yer verilerek, kulüplerde uygulanabilecek stratejik pazarlama yönetimi modeli oluşturulmuştur.

Çalışmanın beşinci ve son bölümünde oluşturulan uygulama aşamasında, diğer bölümlerde sunulan kuramsal bilgilerin ışığı altında, Kemer Yapı ve Turizm A.Ş. tarafından işletilen ve kulüpcülük alanında faaliyet gösteren Kemer Golf & Country Kulübünde (KG&CC) pazarlama yönetimi süreci detaylı bir şekilde incelenmiştir. Uygulamanın sonucunda, Kemer Golf & Country Kulübünde uygulanan stratejik pazarlama yönetiminde, stratejik pazarlama yönetim fonksiyonlarının ele alınması ve uygulanması çabalarının kuramsal gereklerle uyumlu bir biçimde yürütülmediği tesbit edilerek, sonuç ve önerilerle çalışma tamamlanmıştır.

I. BÖLÜM

KULÜPLERE GENEL BİR YAKLAŞIM

1. AĞIRLAMA SEKTÖRÜNDE KULÜPLERİN YERİ

Ağırlama endüstrisi, günümüzde olduğu gibi, gelecekte de dünyada en fazla yatırım yapılacak olan ve insanlar tarafından meslek olarak tercih edilecek bir endüstri haline gelmiştir.¹

Ağırlama endüstrisi kavramı söz konusu olduğunda, ilk akla gelen oteller ve yiyecek - içecek işletmeleri olmaktadır. Oysa, bu işletmeleri tek bir homojen grup olarak düşünmek yanlıştır. Çünkü, her ne kadar iki tür işletme bazı özelliklerinden dolayı, aynı özelliklere sahip gibi gözükmüş olsa da, kendilerine özgü farklılıklara sahiptir. Bundan dolayı, ağırlama sektörü, Otel ve Yiyecek-İçecek Eğitim Kurulu çeşitli parametreler ile ağırlama işletmelerini sınıflandırma yoluna gitmişlerdir. Bu sınıflandırmaya göre oteller, misafirhaneler, moteller, restoranlar, kafeler, kulüpler, vb. ağırlama sektörünün ana etkinlik merkezlerini; hava yolları, seyahat işletmeleri, hastaneler, okullar, vb. yerler için yiyecek içecek hizmetleri veren işletmeler de yardımcı etkinlik merkezlerini oluşturmaktadır.²

Ağırlama sektörünün sınıflandırılmasında, ana etkinlik merkezleri arasında yer alan kulüplere yapılan yatırım miktarında gün geçtikçe önemli ölçüde artış ve kendine özgü yapısı ile yönetiminde ve pazarlama etkinliklerinde diğer ağırlama işletmelerinden farklılık görülmektedir.

1.1. KULÜBÜN TANIMI

Kulüp kavramı değişik ortamlarda, farklı kişiler için farklı anlamlara sahiptir.³ Fakat literatürlere bakıldığında, hemen hemen hepsinde yapılan ortak tanım şöyledir:⁴

1 Kathleen M. Iverson, *Introduction to Hospitality Management* (New York: VNR, 1989) s.3

2 Roy C. Wood, *Organizational Behaviour for Hospitality Management* (Oxford: Butterworth - Heinemann, 1994), s. 5

Kulüp belli amaçlara yönelik olarak sosyal ve eğlence ihtiyaçları profesyonel bir yönetim tarafından sağlanan belirli bir grubun bir araya geldiği yer olarak tanımlanabilir.

Kulübün temelini basitçe toplumsallaşma ya da daha özel (spesifik) ilgilerin bir araya gelmesi oluşturmaktadır.⁵ Kulüpler halka açık değildirler, bir kişinin kulübe katılabilmesi için kulübün diğer üyeleri tarafından kabul edilmesi gerekir. Kulübe katılan kişiler önce bir defaya mahsus olarak kulübe giriş ücreti ve her ay üyelik aidatı ödemektedirler. Aynı zamanda bazı kulüpler her üyenin her ay ya da bir yıl için belli bir miktarda kulübün restoranında minimum bir harcama yapmasını istemektedirler. İnsanlar kulüplere çeşitli nedenlerden dolayı katılırlar. Bu nedenler şöyle sıralanabilir.⁶

- ♦ Bazılarının kulübün özel atmosferinden hoşlanmaları ve kulüp üyeliğini sosyal statülerinin bir ifadesi olarak görmeleri.
- ♦ Üyelerin kulübün rekreasyonel olanaklarından faydalanmak istemeleri
- ♦ Kulübün, üyelerin evlerine ya da iş yerlerine yakın olması.
- ♦ Üyelerin kulübe yemeğe gittikleri zaman diğer restoranlara kıyasla fazla bekletilmemeleri ve hemen yemeklerini yiyebilmeleri.
- ♦ İş adamları için kulübün kendi mesleklerinden olan kişiler ile iyi bir görüşme ortamı sağlaması.
- ♦ Şirketlerin personellerine kulüp üyeliği sağlaması.
- ♦ Bazı üyelerin ailelerinin kulübe üye olmaları ve yeni kuşağın da bu geleneği devam ettirmek istemeleri.
- ♦ Kişilerin özel ilgi görmekten ve iyi hizmet almaktan hoşlanmaları.

Özel kulüpler bir çok nedenle kurulmuştur. 18 ve 19. yüzyıllarda Amerika'da küçük gruplar halinde insanlar ortaya biraz para koyarak kulüp kurmak için yer ya da binalar satın almışlar ve tamamıyla sosyal amaçlı olarak

3 James R. Keiser, **Principles and Practices of Management in the Hospitality Industry**, (New York:Van Nostrand Reinhold, 1989), s.17

4 White ve Gerstner, a.g.e., s.1

5 Keiser, a.g.e., s.17

6 Joe Perdue, **Contemporary Club Management**, (Michigan: American Hotel and Motel Association, 1997) , s. 3

kulüp kurmaya başlamışlardır. Fakat günümüzdeki özel kulüpler emlak alım satımlarında faydalı bir araç olarak geliştirilmektedir.⁷ Kulüp ve golf alanları, villa tipi sitelerin en önemli merkezi haline getirilmiş olup, kulübün etrafında ev alan kişiler otomatik olarak kulübe üye olmakta ya da kulübe üye olma seçeneğine sahip olmaktadır.

İnsanların özel kulüplere üye olmak için başvuruda bulunmalarının bir nedeni de özel kulüplerin eşsiz bir atmosfere sahip olmalarından kaynaklanmaktadır. Özel kulüplerin son derece güzel ve etkileyici mobilyalar ile çok temiz ve bakımlı alanlara sahip olması gerekmektedir. Bir çok özel kulübün amacı, halka açık olan bir çok yerde verilemeyen kaliteli hizmeti kulüpte verebilmektir.⁸

Bütün kulüplerin sağladığı olanaklar ve sunduğu hizmetler, hizmet sektöründe halka açık olan yerlerin sağladığı olanaklar ve sunduğu hizmetler ile rekabet halindedir. Kulüp restoranlarının rakiplerini, halka açık olan lüks restoranlar, zincir restoranlar ve fast food restoranlar oluşturmaktadır.⁹ Kısacası, bir kulübün sağladığı hizmetlerin her birini halka açık olarak sunan işletmeler kulübün rakibi durumundadır. Böyle bir rekabet ortamının sonucu olarak da , kulüplere kaliteli kulüp ürünleri ve üyelere mükemmel bir hizmet sağlayan, üyelere üyeliklerinin kulüp için çok değerli olduğunu hissettirmeyi bilen profesyonel yöneticilere ihtiyaç oldukça fazladır.

1.2. KULÜPLERİ DİĞER AĞIRLAMA İŞLETMELERİNDEN AYIRAN ÖZELLİKLER

Kulüp işletmeciliği başlıca 7 özellikle diğer ağırlama işletmelerinden farklılık göstermektedir. Bunlar:¹⁰

⁷ Alan Salomon, "Golf Community Investment is Risky Business," **National Real Estate Investor**, October 1992, ss. 59 - 60

⁸ Michael s. Sim, Burritt ve M. Chase, "Enhancing Resort Profitability with Membership Programs," **Cornel Hotel ve Administration Quarterly**, August 1993, ss. 59 - 62

⁹ Adrian A. Bull ve Keith M. Alcock, " Patron Preferences for Features Offered by Licensed Clubs," **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 1993, ss. 28 - 32

- ♦ Kulüplerdeki müşteriler belirli ve aynı kişilerdir. Diğer ağırlama işletmelerinin aksine bir kulüp, aylarca ya da yıllarca kendi isteği üzerine aynı ürünü talep eden müşterilerle karşılaşmak durumundadır. Daimi müşteriler mönülerin diğer ağırlama işletmelerine göre daha sık değişmesini isterler. Bundan dolayı, günlük spesyallerde, mönü formatında ve sunulan yemek çeşitlerinde daima değişiklik yapmak gerekmektedir. Çeşitli tatilleri ve özel günleri kutlamak için yaratıcı yaklaşımlar geliştirilmelidir. Tesislerin dekorasyonu ve kuver takımları düzenli olarak yenilenmeli ve çağdaş stile uygun olmalıdır.
- ♦ Kulüp olanaklarından yararlanma ayrıcalığı kulübe üye olup aidat ödemekle elde edilir. Üyeler kulübün restoranının 4 yıldızlı bir otelin restoranı kadar iyi, kaliteninde daima birinci sınıf olmasını isterler. Mönüler genellikle aynı düzeyde hizmet veren yerlerin mönüleri gözönünde bulundurularak fiyatlandırılır. Kuver takımları, gümüş takımlar, kristal takımlar ve gerekli mefruşatlar aidatlardan ya da diğer kaynaklardan finanse edilirler. Baharatlar ve soslar menaj takımlarına konur, masalara sürekli taze çiçekler yerleştirilir, servisler genellikle maitre d'cuptan ya da hostesler tarafından yapılır. Canlı müzik ve eğlenceye önem verilir. Mobilyalar ve mefruşat oldukça temizdir. Yerler daima temiz tutulmalıdır. Golf sahası, tenis kortları ve yüzme havuzu profesyonel standartların hepsini karşılamalıdır.
- ♦ Kulüp müdürü kulüp işletmeciliğini, yönetim kurulundan, danışman grubundan ve sahiplerinden daha iyi bilmelidir. Üyeler, yiyecek içecek ve servis hakkında eşit hükümler verebilirler, fakat kaliteyi sağlamaya ait yönetim detaylarını bilmezler. Aslında, birçok kulüpte, kulüp müdürleri mönünün temelleri, içki planı, satın alma, depolama servis, maliyet ve zarar ziyan kontrolünü içeren kendi işletim kılavuzlarını yazarlar. Bunlara ilaveten müdürler personelin rekreasyonel kılavuzlarını yazmalarına da yardımcı olurlar.
- ♦ Kulübün her bir departmanından kâr sağlamak yönetimin amacı olmayabilir; bir çok kulüp restoran ve golf bölümlerinin giderlerini üyelik kayıt ve aidatlarla karşılamaktadır.
- ♦ Kulüplerde, müdürler hemen hemen sürekli ağırlama işletmelerine ait bilgilerinin tümünü kullanmakla yükümlüdür. Diğer tarafta, otel ve restoran zincirlerinde, çok sıkı bir şekilde takip edilmesi gereken ve bireysel girişimlere az yer veren işletim kılavuzları kullanırlar.

- ♦ Her kulüp özelliği gereği farklı bir yönetim yaklaşımını benimsemek durumundadır.
- ♦ Kulüp yönetiminin en önemli yanı olan ve ağırlama endüstrisini karakterize eden faktör eğlence dir. Üyeler eğlenmek amacıyla kulübe gelirler.

2. KULÜBÜN TARİHSEL GELİŞİMİ

Kulüpler modern toplumun bir keşfi değildir.¹¹ İnsanlarda sosyal ve rekreasyonel amaçlarla meslekdaşları ya da sosyal statüleri aynı olan kişilerle toplanmaları için bir eğilim vardır. Kulüpler hakkındaki kayıtlar incelendiğinde, ilk kulübün varlığı antik çağa kadar dayanmaktadır.

2.1. ANTİK ÇAĞDA KULÜPLER

Bu çağdaki kulüpler ile ilgili ilk kayıtlara antik Roma ve Yunan da rastlanmaktadır¹². Bu çağda uygar insanlar yemek yeme amacının ötesinde sürekli yaşadıkları yerin dışına çıkarak hamamlarda toplanmışlardır. Kulüp kelimesi onların sözlüğünün bir parçası olmamasına rağmen, o dönemde seçkin bir grup insanın rekreasyonel, sosyal ve bazen de politik amaçlarla bir araya geldikleri ve bir yönetici tarafından işletilen hamamlar, günümüzdeki kulübün tanımını tam olarak karşılamaktadır. Bayanlar hamamında erkekler, erkekler hamamında ise bayanlar hizmet ederdi. Hizmet veren kişiler genellikle kölelerdi. Görünenin dışında kalan hükümet işleri hamamlarda halledilirdi: entrikalar çevrilir, büyüler yapılır ve suikastlar planlanırdı. Dolayısıyla, Roma zamanında günümüzün kulüplerini oluşturan hamamlar, politik tartışmaların merkezi haline gelmiştir.¹³

Antik Roma'da insanlar toplantı yeri olarak hamamları seçerken, antik Yunan'da insanlar gimnazyumlar etrafında toplanmış ve özellikle de atletik ve askeri başarılar üzerinde durulmuştur.¹⁴

¹¹ Rocco M. Angelo ve Andrew N. Vladimir, **Hospitality Today**, 2nd ed. (Michigan: AHMA, 1994) s. 207

¹² White ve Gerstner, a.g.e., s.2

¹³ Keiser, a.g.e., s. 17

Toplantıların bir çeşidi de Yunan ordusunun arazilerde toplanması ile oluşmuştur. Yunan generali aynı karavanadan yemek yiyen ordu mensuplarını subaylar ve erler olarak ayırma yoluna gitmiştir. Bu durum Amerikan ordusunda da aynı şekilde uygulanmaya başlanmış ve bunun sonucunda bugünkü ordu ve hava kuvvetleri anlamında askeri kulüpler oluşturulmuştur.¹⁵

2.2. İNGİLTERE VE İSKOÇYA' DA KULÜPLER

Kulüpler yüzyıllardan beri yüksek tabakadaki İngiliz toplumunun sosyal yapısının tamamını oluşturmaktadır. İngilizler dünyada çeşitli koloniler oluşturduğu için kulüpleri kurdular.¹⁶ 17. ve 18. yüzyıllarda doğudan kahvenin ithal edilmesi ile kulüp işletmeciliği tarihine yeni bir miltaşı da İngiltere ve İskoçya da eklenmiştir. 1652 yılında Londra'da, 1731 yılında Edinburg'da kafeteryalar kulübe dönüştürülmüş ve yaygınlaştırılmıştır. Kulüpler eğlence, yeme içme ve oyunları atraksiyon olarak kullanmışlar ve kulüplerin çoğu bahislere hiç bir sınırlama getirmemiştir.¹⁷

2.2.1. İngiltere'de Kulüpler

Kafeteryaların ilk defa kulüp olarak adlandırılması Oxford'da olmuştur. Zamanla farklı kafeteryalar farklı müşterilere hitap etmeye başlamıştır. Örneğin, "Lloyd" yat sigortacılarının, "Garraway's" iş adamlarının, "Young Man" de askerlerin kulübü haline gelmiştir.¹⁸

2.2.1.1. Londra Şehir Kulübü

Londra şehir kulübü, kulüplerin başlangıcından bu yana Amerika'daki şehir kulüplerinden oldukça farklıdır. İngilizler daima sessiz ve rahat atmosferi

14 Aynı, s. 18

15 White ve Gerstner, a.g.e., s.2

16 Angelo ve Vladimir, a.g.e., s.208

17 White ve Gerstner, a.g.e., s.3

18 Aynı. s. 3

olan gazete okuyabilecekleri ya da yavaşça sohbet edebilecekleri salonları tercih etmişlerdir. Amerikan şehir kulüplerinde ise yemek ve kokteyl salonu büyük önem taşımaktadır. Londra'daki bir çok kulüp çok geliştirilmiş kütüphanelere sahiptir. Amerikan kulüplerinde genellikle bu tür kulüplere yer verilmez.

Londra'daki kulüplerin çoğu 19. yüzyılda kurulmuş ve savaşlara, politik değişimlere ve çöküntülere rağmen bugün halen aktif bir şekilde varlığını sürdürmektedir.

17. yüzyılda kurulan White's kulübü daha sonra Old Man's ve Young Man's olarak ikiye bölünmüş ve daha da genişletilmiştir. Viktorya döneminin ortalarında White kulübü de diğer kulüpler gibi sigara içme yasağı tartışması ile bölünmüştür. Sigara tiryakisi olan Wales prensi kulübün üyesi olmak istediğini bildirmiştir. Bunun üzerine kulüp, sigara yasağının kaldırılması için genel bir toplantı yapmış fakat üyeler yasağın devam etmesinden yana oylarını kullanmışlardır. Prens bu kurala uymayarak sigara içince bir görevlinin prensin ya sigarasını söndürmesini ya da kulübü terketmesini istemesi üzerine, prens öfke ile kulübü terkederek sigara içmenin serbest olduğu Marlborough kulübünü kurmuştur. White kulübü 6 yıllık üyelik bekleme listesine sahiptir ve Londra'nın en güzel kulübüdür.

2.2.2. *İskoçya'da Kulüpler*

18. yüzyılda İskoçya'nın Edinburg şehrinde çok sayıda kulüp kurulmaya başlamıştır. Bu kulüplerden bazılarını New Club, Poker Club, Boar Club ve Dirty Club oluşturmaktadır. Aidat ödeme zorunluluğu da ilk olarak Spendtrif kulübü getirmiştir. Royal ve Ancient Club of St. Andrews 18. yüzyılda Edinburg'da kurulmuş olup aradan 200 yıl geçmesine rağmen halen varlığını sürdürmektedir. Bu kulüp 5 tane golf sahasına sahiptir ve tüm dünyada golf oyununun yaygınlaşmasına katkıda bulunmaktadır. Golf sahaları halka açıktır ve oldukça da ünlüdür. Kulübün golf oyununa ve komitesine en önemli katkısı çağdaş golf kurallarını oluşturması, açık hava ve amatör golf turnuvaları düzenlemesidir.

2.3. AMERİKA'DA KULÜPLER

İngiliz sosyal kulüpleri ve İskoçya'daki St. Andrews Golf kulübü Amerika'daki country ve şehir kulüplerinin başlangıcını oluşturmuşlardır.¹⁹ Amerika'da ilk kulüp 18. yüzyılda kurulmuştur. Resmi olarak kurulan ilk kulüp ise Özgür Masonlara yönelik olarak kurulan kulüpdür. 1750 yılına kadar Kuzey Carilona hariç 13 kolonide locaları kurulmuştur. Kolonilerin tümündeki tavernalarda kulüpler oluşturulmuştur. Bunlar sadece erkekler için olan ve günlük haberleri ve ilginç olayları tartışılan başlıca sosyal kulüplerdir. Bugünkü anlamdaki şehir ve country kulüpleri ilk önce New England, Atlantik bölgesi ve Batı sahilinde yer almıştır. Amerika'nın güney doğusundaki kırsal bölgede yaşayan zenginlerin istedikleri bütün aktiviteleri yapabilecekleri büyüklükte eve ve bahçeye sahip olmalarından dolayı, uzun bir süre başlıcaları Richmond, Atlanta, Charleston, Savannah ve New Orleans olan sadece bir kaç kulüp vardı. Sivil savaştan hemen sonra büyük şehirlerde kulüpler çoğalmaya başlamış özellikle de Güneyde Country kulüpleri kurulmuştur.

20. yüzyılın başlarında, Amerika'daki kulüp sayısı 4500'ü şehir ve 5500'ü country kulübü olmak üzere 10.000'i bulmuştur²⁰ ve bu sayı 1988'e kadar 30.000'e çıkmıştır. 1910,20,30'lu yıllarda country kulüp üyeliği Amerikan nüfusunun en zengin kişileri için ayrılmış ve yüksek sosyete terimi country kulüp üyeliği anlamına gelmeye başlamıştır. Zayıf bir yönetime sahip olan kulüplerde katı kurallarla kontrol edilen halkla ilişkiler ile güçlü ve kendini beğenmiş komiteler mevcuttur. Bu komiteler her bir başvuruyu titizlikle inceleyerek üyeleri seçme yoluna gitmişlerdir. Milyonerler kendi aralarında da bir sınıflandırma yapmışlar ve bu kast sistemleri 1930'lu yılların sonunda Avrupa ve Asya'daki savaşımlardan iş hayatının etkilenmesi sonucu kulüpler yeni zenginlere ve çalışan gruba kapılarını açmak zorunda kalmışlardır.²¹

19 Angelove Vladimir, a.g.e., s. 208

20 James M. Mayo, "A History of Club Management," **Club Management**, January - February 1997, s. 54 - 62

21 White ve Gerstner, a.g.e., s.8

2.4. TÜRKİYE'DE KULÜPLER

29 Ekim 1923 de Cumhuriyetin ilânı ile Türkiye Cumhuriyeti'nin başkenti olan Ankara'da, bir başkent için gerekli olan her şeyin yapılmasına ve eksiklerin tamamlanmasına çalışılır iken Türkiye'de ilk kulüp olan Anadolu kulübü Atatürk'ün direktifi ile bir devrim aşaması olarak 31 Ekim 1926 da Ankara' da kurulmuştur.²² Bu kulübü kurma fikri iç ve dış gelişme ve çağdaş uygarlık düzeyine yükselme ihtiyacından doğmuştur.²³

Anadolu Kulübünün ilk tüzüğünün kuruluş amacını belirten 3. maddesine göre;

Anadolu Türk ve ecnebi üyeleri arasındaki münasebetlerin gelişmesine yardım etmek, üyeleri arasında tesanüdü kuvvetlendirmek, kütüphanesinde bulunduracağı kitapların, muhtelif dillerde çıkan dergi ve gazeteleri üyelerin istifadelerine sunmak, üyelerin istirahatlarına muteallik ihtiyaçlarını sağlamak, sosyal ve medeni hayatın inkişaf ve icaplarının teminine çalışmak amacıyla kurulmuştur.²⁴

Anadolu kulübü kurulmadan önce, 1906 yılında yabancı uyruklu kişiler tarafından Büyükkada'da Yat Kulübü kurulmuştur. Bu kulübün o zamanki adı The Bringham Yat Kulübü Compani Limited Şirketi idi. Kulübün bütün taşınmaz mallarının tapusu İngiliz uyruklu Hanri üzerine olduğundan, daha sonra 1923 yılında çıkan Ecnebi Anonim Şirketler Kanunu gereğince, Yat Kulübü Limited Şirketi de; tüzüğünü bu kanuna uygun şekilde değiştirip adını Büyükkada Yat Kulübü ve Osmanlı Anonim Şirketi yapmıştır. 1929 yılında bu kulüp yeni bir tüzük değişikliği yaparak adını Büyükkada Yat Kulübü ve Türk Anonim Şirketine çevirmiştir. 1937 yılında kulüp finansal sıkıntı içine girerek borçlarını ödeyemez hale gelmiş ve mallarını icra yolu ile satacağını bildirmiştir. Bunun üzerine Anadolu Kulübü yönetimi, Anadolu Kulübü üyelerinin yazlık istirahat ve eğlenme

22 Orhan Karagöz, Anadolu Kulübü Müdürü- "Kulüplerde Yönetim ve Pazarlama" konulu görüşme. Ankara: 7 Mart 1997.

23 Mahmut Goloğlu, **Atatürk ve Anadolu Kulübü**, (Ankara: Ajans - Türk Matbaacılık, 1981), s. 5

24 **Anadolu Kulübü Tüzüğü**, Ankara, 1995, s.6

ihtiyacı için, Büyükada Yat Kulübünün bina ve tesislerini satın almaya karar vermeleri ile Anadolu Kulübünün Büyükada şubesi kurulmuştur.²⁵

Türkiye’de ilk kulüp olan Anadolu Kulübü halen faaliyetlerini sürdürmektedir. Daha sonraki yıllarda Büyük Kulüp, Moda Deniz Kulübü, Yeşilyurt Deniz Kulübü, Fenerbahçe Kulübü, İstanbul Yelken Kulübü, Marmara Yelken Kulübü ve Levent Tenis Kulübü ve Ankara Golf Kulübü kurulmuştur. Bunların yanında, Türkiye’nin bir çok yerinde şehir kulüpleri ve mülkiyeti üyelerine ait olan kulüpler statüsünde dernekler kurulmuştur.

Türkiye’de bugün gerek sosyal faaliyetlerinden, gerekse kulüp üyeliğinin getirdiği prestijden yararlanmak için kulüplere üye olanların sayısında bir artış gözlenmektedir. Çünkü Türkiye’deki sosyal kulüplere kültür ve görgü seviyesi ne olursa olsun ekonomik durumu iyi olan kişiler üye olabilmektedir.

Örneğin, eskilerin batı kültürünü almış, saygın kişilerinin yerine bugün bu kulüplerde bu değerlere sahip olmayan fakat kulübe üye olabilmek için milyonlarca para harcayan kişiler üyelik hakkını elde etmektedirler

Bu aksaklıkları gören sosyal kulüp yöneticileri de üyelik için başvuruda bulunanları sıkı kontrol altında tutarak, haklarında istihbarat yaptırmakta ve üyelik giriş bağışlarını % 40 - 50 oranında arttırmaktadırlar.²⁶

Son yıllarda ise, Ege ve Akdeniz Bölgelerinde resort kulüpler ve 1994 yılında İstanbul’da Kemer Golf ve Country kulübü ile Klasik Golf ve Country Kulüpleri kurulmuştur. Gün geçtikçe bu tür olan kulüplere yapılan yatırımların sayısında bir artış gözlenmektedir.

3. KULÜP ÇEŞİTLERİ

Farklı tipteki kulüpler sosyal, rekreasyonel ve finansal ihtiyaçları karşılamaktadır.²⁷ Kulüpleri çeşitlerine göre sınıflandırmak gerektiğinde, başlıca amaçlarına ve mülkiyetlerine göre olmak üzere iki grup altında toplanırlar.²⁸

²⁵ Goloğlu, a.g.e., s.14

²⁶ T. Sayginer, “Sosyal Prestijin Maliyeti Arttı” *Pazarlama Dünyası*, Mart / Nisan 1987, s. 13

²⁷ White ve Gerstner, a.g.e., s.13

3.1. AMAÇLARINA GÖRE KULÜPLER

Amaçlarına göre kulüpleri sınıflandırmak oldukça zordur. Çünkü, bir sınıfta yer alan bir kulüp , başka sınıfta da yer alabilmektedir. Genellikle kulüplerin çoğu kuruluş yerlerine göre country ve şehir kulüpleri olmak üzere 2 kategoride sınıflandırılrsa da, kulüpleri 3 kategoride sınıflandırmak daha faydalıdır. Bunlar:²⁹

- ♦ Country Kulüpleri
- ♦ Şehir Kulüpleri
- ♦ Diğer Kulüpler

3.1.1. Country Kulüpleri

Country kulüp terimi orjinal olarak bir kulüp binasına, golf sahasına, tenis kortlarına bir ya da daha fazla yüzme havuzuna ve diğer açık hava aktivitelerini içerebilecek kadar büyüklükte alana sahip olan kulüplerden ortaya çıkmıştır.³⁰ Özel kulüplerin yaklaşık % 50'sini oluşturan en büyük ve tek tip kulüptür. Country kulüplerin kurulması için minimum 900 hektarlık yer gerektiğinden genellikle kırsal kesim ya da şehir dışına kurulurlar. Bazı kulüpler ise hem şehirde hem de şehir dışındaki kırsal yerlerde faaliyet gösterirler. Böylece kulüp üyeleri şehirde elverişli olan hizmetleri alırken, country kulüp kısmında da rekreasyonel olanaklardan yararlanırlar. Country kulüpleri sahip oldukları başlıca 3 rekreasyonel aktivitelere ilaveten (golf, tenis, yüzme) aşağıdaki aktiviteleri de sunabilirler:

- ♦ Binicilik alanı
- ♦ Polo atış alanı
- ♦ Dalış havuzları

²⁸ Angelo ve Vladimir, a.g.e., s. 209

²⁹ Perdue, a.g.e., s.6

³⁰ William E. Kent ve Larry Joe Perdue, "Club Management: A Unique Career Choice," Der. Robert A. Brymer, **Hospitality Management An Introduction To The Industry**, 6th ed. (America: Kendall/ Hunt Publishing Company, 1991), ss.431 - 438; White ve Gerstner, a.g.e., s.13

- ♦ Bisiklet yolu
- ♦ Kayak yolu
- ♦ Bowling alanları
- ♦ Voleybol sahaları
- ♦ Bilardo salonu
- ♦ Televizyon salonu
- ♦ Oyun salonu
- ♦ Jimnastik salonları
- ♦ Sauna ve buhar banyoları
- ♦ Konaklamak isteyenler için konuk odaları

Eğer üyeler ister ve finansal olarak karşılayabilirler ise kulübün aktivitelerine daha fazla aktivite eklenmesi için hiç bir sınırlama yoktur. Country kulüplerde hem formal hem de informal restoran ve barlar mevcuttur. Bu kulüplerde, kulübün gelirinin büyük bir bölümünün sağlandığı golf malzemesi satan satış noktaları da bulunmaktadır.

3.1.2. Şehir Kulüpleri

Şehir kulüpleri, üyelikte sağladığı imkanlarda, şekline ve büyüklüğüne göre değişiklik gösteren, genellikle şehir merkezinde ya da bir semtinde yer alan ve aktivitelerini bir binada ya da binanın bir bölümünde gerçekleştiren kulüplerdir.³¹ Şehir kulüplerinin en genel özelliği, kulüpte yiyecek içecek hizmetlerinin verilmesi ve kulübün bir müdür tarafından yönetilmesidir.³² Bu kulüplerden bazıları sadece bir restoran, bar, kokteyl salonu ile sınırlı olan ve üyeleri için özel partilerin verildiği yerlerdir.³³ Yiyecek içecek üniteleri şehir kulüplerinin merkezini oluştururken, bazı şehir kulüplerinde okuma salonları, spor salonları ve geceleme üniteleri bulunmaktadır.³⁴ Şehir kulüpleri gün

31 White ve Gerstner, a.g.e., s.13

32 Angelo ve Vladimir, a.g.e., s. 209

33 White ve Gerstner, a.g.e., s.13

34 Kent ve Perdue, a.g.m., s. 432

geçtikçe öğle yemekleri için popüler yerler olmaya başlamıştır. Çünkü trafik problemleri ve insanların birbirleri ile daha fazla iletişim kurma isteği onları öğle yemeklerini şehir kulüplerinde yemeye teşvik etmektedir.

3.1.3. *Diğer Kulüpler*

3.1.3.1. *Yat Kulüpleri*

Bir deniz, nehir kenarında ya da göl üzerinde yer alan yat kulüpleri, yat sahibi ya da yatçılığa ilgisi olan insanların bir araya gelmesi ile ortaya çıkmıştır. Yat kulüplerinin çoğu hem yelkenlileri hem de motorlu tekneleri kapsarken, bazı yat kulüpleri sadece yelkenlileri bazılarında sadece motorlu tekneleri kapsamaktadır. Yat kulüpleri aynı zamanda su üzerinde ve karada yatların ve teknelerin konulacağı alanlara, iskeleye, demirleme şamandıralarına, petrol, fuel-oil, su, elektrik ve tanklara bağlı pis su atıkları bağlantılarını içerir. Bazı yat kulüpleri ise bunlara ilaveten tam servis kulüp binalarına sahiptir. Buralarda öğle yemekleri, akşam yemekleri, snack bar, yüzme havuzu olduğu gibi, üyeler için özel parti verme olanaklarına da sahiptir.³⁵

3.1.3.2. *Kürek Kulüpleri*

Kürek kulüpleri nehirlerde ya da korunmuş sularda kurulur. Çok popüler olan bu kulüpler genellikle tek ya da tayfa halinde insan enerjisi kullanılan kanoları ya da botları kullanırlar. Sahip oldukları alan genellikle botların ve kanoların konulması için gereken alanla sınırlandırılmıştır. Bunun yanında, bazı kulüpler de tam zamanlı müdürü olan bir kulüp evine sahiptir.

3.1.3.3. *Dostluk Kulüpleri*

Dostluk kulüpleri, genellikle amaçlarını yardımlaşmanın oluşturduğu, çeşitli amaçlarla kurulan kulüplerdir. Bazı dostluk kulüpleri yerel yardımlaşma derneklerine mali kaynak oluşturmak, çocuk hastanelerine gelir sağlamak, göz bankalarına ve görme özürlü insanlara yardım etmek amaçları ile kurulmuşlardır.

35 White ve Gerstner, a.g.e., s.19

Birçok dostluk kulübü kendi binalarını ya da kiralık binaları kulüp olarak kullanırlar ve bazıları şehir kulüplerinin sağladığı olanaklara da sahiptir. ³⁶

3.1.3.4. *Askeri Kulüpler*

Askeri kulüpler daha çok Amerika'da görülen ve yönetimi Savunma Bakanlığına verilen kulüplerdir. Savunma Bakanlığı silahlı kuvvetlerde bulunan kadın- erkek bütün gönüllü askerlere ve subaylara kulübe girme yetkisini vermektedir. Bu kulüplerin sağladığı imkanlar şehir kulüplerinin sağladığı imkanlara benzerdir. Örn; Tokyo'da ki askeri kulüp, şehir kulüplerinin sağladığı bütün olanaklara ilaveten, otel odalarına, seyahat ve araba kiralama acentalarına, kitapçıya, kuaför salonlarına ve güzellik salonlarına sahiptir. Aynı zamanda golf alanları, yüzme havuzları ve tenis kortları da vardır.³⁷

3.1.3.5. *Devremülk ve Apartman Site Kulüpleri*

Emlakçılar devremülkleri ve apartman komplekslerini kiralamak ya da satmak yerine çok iyi bir pazarlama aracı olan "rekreasyon paketleri"ni keşfetmişlerdir. Böyle bir paket genellikle restoran, bar, kokteyl salonu, yüzme havuzu, tenis kortu, televizyon, oyun ve jimnastik salonunu kapsar. Bu tür olanakların sağlandığı yerde de profesyonel bir yönetim gerekmektedir. devremülk sahipleri, yasalar altında devremülk birliği kurmak zorundadırlar. Yönetimde görevli kişileri seçerler, aylık toplantılar düzenlerler ve devremülklerin sahip olduğu imkanları korumak için aidat öderler.

3.1.3.6. *Profesyonel Kulüpler*

Profesyonel kulüpler, sadece bir alanda odaklaşır. Bu alanlar, basın, hukuk, yüzme, tenis, kürek, binicilik vb. den herhangi birisi olabilir ve profesyonel bir yönetim gerektirir. Diğer kulüplerle bu kulüpler arasındaki tek fark, profesyonel kulüplerin kulüp evine sahip olmamasıdır.

³⁶ Aynı, s.20

³⁷ Angelo ve Vladimir, a.g.e., s. 214

3.1.3.7. Spor Kulüpleri

Spor kulüpleri, öncelikle kapalı salonlardaki spor aktiviteleri ile ilgilenen insanların bir araya gelmesi ile ortaya çıkmıştır.³⁸ Genellikle şehirlerde kurulan bu kulüplerin başlıca atraksiyonları; jimnastik salonları, yüzme havuzları, tenis kortları ve hentbol sahalarıdır. Bunun yanında, bir çok spor kulübü şehir kulüplerinin sağladığı bütün olanaklara ve çoğu da New York Spor Kulübünde olduğu gibi üyeleri için otel stili odalara sahiptir.

3.1.3.8. Üniversite Kulüpleri

Üniversite kulüpleri, üniversite mezunları ya da üniversite çalışanları için kurulmuş özel kulüplerdir. Bazı üniversite kulüpleri hangi üniversiteden olursa olsun herkese açık olduğu gibi bazıları da kendi üniversitesinden mezun ve çalışanlarına açıktır. Örneğin, Anadolu Üniversitesinde kurulmuş olan Akademik Kulüp.

3.1.3.9. Sosyal Kulüpler

Sosyal kulüp üyelerinin birbirleri ile arkadaşlık etmekten başka amaçları yoktur. Kulüp üyeleri, kulübe sadece sohbet etmek ve eğlenmek için gelirler. En eski sosyal kulüp 1832 yılında Amerika, Philedelphia da kurulan Fish House'dır. Fish House ticari bir yerden çok sosyal bir yerdir. Erkek aşçılar kulübü olarak kurulan Fish House da her bir üye sırayla diğer üyeler için yemek pişirmektedir.³⁹

3.1.3.10. Sağlık Kulüpleri

Sağlık kulüplerinde şehir kulüplerine eklenecek yeni birşey yoktur fakat 1950'li yıllardan 1970'li yıllara kadar kullanımı çok zengin insanlarla sınırlandırılmış ve stres, şişmanlık, uyuşturucu ve alkol bağımlılığı tedavi

³⁸ Donald L. Parrot, "Whose Business is Fitness," **Journal of Health Care Marketing**, Fall 1996, Vol: 16, No: 3, s. 44 - 49

³⁹ Stephen Birmingham, **America's Secret Aristocracy**, (New York: Berkley Books, 1990), s. 209

programlarını içeren yeni bir sistem getirmişlerdir. Bu tür kulüplerin sayısının gün geçtikçe artmasına rağmen, 1980'li yıllarda sağlık kulübü kavramının anlamında büyük değişiklik görülmektedir. Etkin bir endüstriyel toplumun ürünü olan ve günden güne artmaya eğilim gösteren hareketsiz ve stresli bir yaşam tarzını önlemek için sağlık kulüplerinin sayısı sürekli çoğalmaktadır. Çalışan kişilerin iş yerinde harcamadıkları enerjiyi harcamalarını sağlayan sağlık kulüpleri aynı zamanda yaşlı olsun, genç olsun formunu korumak isteyen oldukça fazla sayıdaki insana cevap verebilmektedir. Daha fazla gelişmiş sağlık kulüplerinde, müdürler üyelerine bir fiziksel eğitim profesyoneli olarak ders verirler ve program yaparlar. Bazı kulüpler ise üyelerini çeşitli spor aletlerinin kullanımları konusunda eğitirler fakat bu eğitimi veren kişilerin bu aletlerin insan vücudundaki etkileri hakkında bir şey bilmeleri beklenemez. Bu tür programlar ne devletin nede her hangi bir yasanın kontrolü altında değildir.

3.1.3.11. Otel Kulüpleri

1950'li yıllarda bazı oteller, otellerin bulunduğu bölgedeki insanların otelin yüzme havuzu, jimnastik salonu, tenis kortu, golf sahası gibi olanaklarından faydalanmak istediklerini farketmişlerdir. Bundan dolayı, oteller bu kişilerin otelin olanaklarından yararlanmalarını sağlamak amacıyla otel kulüplerine üyelik sistemini getirmişlerdir. Bu sistemde bazı oteller giriş ücreti alırken, bazılarıda üyelik aidatı uygulama yoluna gitmektedir. Otelde kalan müşterilere ise kulübe giriş ücreti ya oda ücretine dahil edilir ya da müşteriye iskonto uygulanır.

3.2. MÜLKİYETLERİNE GÖRE KULÜPLER

Özel kulüplerin mülkiyetleri genellikle iki şekilde olmaktadır. Birincisi, mülkiyeti kulübün üyelerine ait olan hisseli kulüpler, ikincisi ise mülkiyeti üyelik satan şahıs ya da şirketlere ait olan ve kâr amacı taşıyan özel kulüplerdir.⁴⁰

40 Angelo ve Vladimir, a.g.e., s. 215

3.2.1. *Hisseli Kulüpler*

Günümüzde bir çok kulübün, özellikle daha eski olanların sahipleri kulüp üyeleridir ve bu kulüpler üyelerin seçmiş olduğu bir yönetin kurulu tarafından işletilirler. Hisseli kulübü alan ya da gelişmesini sağlayan üyelere kurucu üyeler denir. Özel kulüplere benzer bir durum olarak, üyeler hisse sahibi olarak görülürler ve her bir üyenin yönetim kurulunun seçilmesi ve kulüp işletmeciliğini oluşturan politikaların belirlenmesinde oy kullanma hakkı vardır.⁴¹ Mülkiyeti üyelerine ait olan kulüpler genellikle kâr amacı gütmeyen ve amaçları para kazanma olmayıp sadece üyelerini eğlenmesini sağlamayı amaçlayan kulüplerdir. Üyeleri ya kurucu ya da diğer üyeler olup sadece bir defa kulübe üyelik aidatı daha sonra da yıllık aidatları ödeyen kişilerdir. Eğer bu tür bir kulübün geliri giderlerinden fazla olursa, elde edilen kâr kurucu üyelere verilmeyip, kulübün olanaklarını ve hizmetini geliştirmek için kullanılır. Çünkü bu kulüpler kâr amacı ile kurulmamıştır ve bu statüsünden dolayı vergi kanunundaki gelir vergilerinden muaftır.

Kârın üyelere transfer edilmemesi hisseli kulüplere non-profit statüsünü kazandırmaktadır. Vergi muafiyeti almak için, bir hisseli kulüp yalnızca eğlence ve rekreasyon için oluşturulmalı ve cinsiyet, ırk, din ayrımı gözetmeksizin kim üye olmak isterse üyeliğe kabul edilmelidir. Fakat bunun yanında farklı şekillerde ayrımlar da yapılmaktadır; bazen kulüpler üyelik başlangıç aidatını oldukça yüksek bir rakamdan başlatmakta ya da üyelerin meblağı çok yüksek olan hisse senedi ya da tahvil almasını istemektedir, böylece başvurulardan bazılarını haklı olarak geri çevirmektedirler.⁴² Türkiye'de çok sayıda bulunan ve bazılarının da dernek adıyla faaliyet gösterdiği kulüpler hisseli kulüpler sınıfında yer almaktadır.

41 Kent ve Perdue, a.g.m., s. 432

42 Angelo ve Vladimir, a.g.e., s. 215

3.2.2. *Özel Kulüpler*

Özel kulüpler kâr etmek amacıyla kurulmuş olup, mülkiyeti şahıs ya da şirketlere ait olabilir. Üye olmak isteyen kişiler kulüpten hisse değil, üyelik satın alırlar. Üyeler kulübün işletiminde yer almak ister ya da istemeyebilirler.

Özel kulüpler, kat mülkiyetlerinin ve iş hanlarının satışında yer alan komisyoncularla birlikte çoğalmaya başlamıştır. Bir iş hanında restoran kulübüne sahip olmak, şirkete orada bir ofis kiralamayı gerektirmiş, ya da apartman sitelerinin merkezinde bir country kulübün oluşu iyi bir pazarlama taktiği olmuştur. Bu durum sadece o mülkü satmaya ya da kiralamaya yardımcı olmamış, aynı zamanda alıcılar için daha değerli hale gelmiştir. Böylece ev alan kişiler otomatik olarak o kulübün üyesi durumuna gelmekte ve az bir miktarda kulübe giriş ücreti ya da aidat ödemektedir. Üyeler kulüpte hisse sahibi olmamakta ve kulübün işletiminde de hiç bir etkileri görülmemektedir.

Kulüp yönetimi işindeki en büyük şirket Clup Corporation of Amerika (CCA) dır. Dallas'ta kurulan bu şirket 200 tane country ve şehir kulübünü çalıştırmaktadır. Bu 200 kulüpten 180 tanesinin mülkiyeti, 20 tanesinin de yönetimi bu şirkete aittir. Son yıllarda CCA işi daha da genişletmiş ve resort otel yöneticiliğine de başlamıştır.

Bazı özel kulüpler sadece belli şirketlerin çalışanları için kurulur ve mülkiyeti ile işletmesi sadece o şirkete aittir.⁴³

3.2.3. *Hisseli Kulüpler ile Özel Kulüpler Arasındaki Farklılıklar*

Daha önce de belirtildiği gibi hisseli kulüplerde amaç kâr elde etmek değil, üyelere hizmettir. Ancak bu noktada hisseli kulüplerin hiç kâr etmediği anlaşılmamalıdır. Bu tür kulüpler de kâr etmek amacıyla faaliyette bulunabilir. Burada kâr, özel kulüplerde olduğu gibi birinci dereceden motive edici faktör değil, kulübün temel amacını gerçekleştirmede yardımcı olacak kaynakların sağlanması için önem kazanır. Kısacası, kâr burada gelirleri arttırmak demektir.

43 Aynı, s. 216

Özel kulüplerde ise kulüplerin sahiplerinin temel motivasyon faktörü kârdır. Bu kulüplerin sürekliliği kâra bağlıdır ve bu amaçla talebi olan ürün ya da hizmeti üretirler. Amaçları gayet açık bir şekilde belirlenmiştir. Elde edilen gelirler sahip ya da ortaklarına aittir.⁴⁴

Hisseli kulüpler ile özel kulüpler arasındaki farklılıklar aşağıdaki Tablo -1 de belirtilmektedir.

Tablo 1. Hisseli Kulüpler ile Özel Kulüpler Arasındaki Farklılıklar

KULÜP TÜRÜ	ÖNCELİKLE YARARLANANLAR	YÖNETİMİN TEMEL ODAĞI
HISSELI KULÜPLER	* Üyeler	* Potansiyel üyeler arasından seçerek almak ve hizmet vermek, * Üyelerin ihtiyaçlarını tatmin etmek, yardımlaşma ve koruma geliştirmek.
ÖZEL KULÜPLER	* Sahipler, Ortaklar * Çalışanlar * Üyeler	* Kâr elde etmek, * Bunun için ürün ya da hizmet üretmek ve satmak, * Tatminkar bir gelir elde etmek, * Bunun için kaliteli hizmet vermek.

Leon C. Megginson, Donald C. Masley ve Paul H. Pietri, **Management: Concepts and Applications**, 3rd ed. (New York: Harper and Raw Pub., 1990), s. 538' den uyarlanmıştır.

Startejik açıdan ele alındığında, bu iki kulüp türünün birbiri ile benzer ve farklı yönlerinin olduğu görülmektedir. Yönetim unsurları ve süreçleri açısından bu benzerlik ve farklılıklar aşağıdaki gibi incelenebilir:⁴⁵

Benzerlikleri

1. Problemler aynıdır: Bu kulüplerin hepsi aynı problemlerle karşılaşır ve aynı etkinliklerde bulunurlar. Hepsi;

⁴⁴ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 2. Baskı (İstanbul, 1992), s.390

⁴⁵ Dinçer, a.g.e., s. 392

- ♦ Uygun ürün ya da hizmet karması,
- ♦ Yeterli ve çalışılabilir örgüt yapısı,
- ♦ Mesleki açıdan beşeri kaynakları yönetme teknikleri,
- ♦ Etkinliklerini finanse etme kapasitesi,
- ♦ Etkili ve etkin bir pazarlamayı geliştirmek için çaba sarfeder.

2. Amaçları benzerdir: Bütün işletmelerde olduğu gibi kulüplerde de stratejik amaçlar; kârlılık, etkililik, etkinlik, fiziki ve mali kaynakları güçlendirme, yenilik yapma, çalışma kalitesini geliştirme ve pazar payını arttırmaktır. Bu amaçlardan sadece kârlılık, hisseli kulüpler için doğrudan kabul edilemez. Fakat diğerleri, hisseli kulüpler için de aynen geçerlidir. Kâr motivisi başka bir etiket altında yine yürürlükte kalır ve bu kârlar üyelere geri döner.

Farklılıkları

Özel kulüpler ile hisseli kulüpler bazı noktalarda birbirinden ayrılırlar. Bunlar;

1. Kulüp misyonu: Özel kulüplerde hedef, uzun dönemde kârlılığı maksimize etmek iken, hisseli kulüplerde "ihtiyaç duyulan hizmeti sunmada başarılı" olmaktır. Kulüplerin çoğu, üyelerinin yaşam kalitesini geliştirmeye yönelik hizmet sunmaya çalışır.

2. Stratejiler: stratejiler kulüplerin özelliklerine göre belirlenir. Ancak genel bir ifade ile hisseli kulüplerin stratejik yönelimlere fazla ağırlık vermediği belirtilebilir. Bu tür kulüpler arasında fazla rekabetin olmaması, uzun vadeli planlama yerine, daha kısa vadeli plan ve programlara daha çok dikkat sarfetmelerine neden olmaktadır.

Özel kulüpler analizlerini yaptıktan sonra büyüme ve gelişme, tasarruf etme, geri çekilme gibi duruma göre farklı stratejileri seçme ve uygulama imkanına sahiptir. Özel kulüpler strateji geliştiremediği zaman iflas eder. Hisseli kulüpler ise bu tür stratejiler seçme ihtiyacı duymamaktadır. Çünkü iflas etme ihtimali yoktur. Büyümesi ya da geri çekilmesi ise bazı durumlarda kanun ve kurallarla sınırlandırılır.

3. Fon temini ve bütçeleme: Özel kulüpler, öz sermaye yanında borç kaynaklarına da müracaat ederek ihtiyaç duyduğu fonları temin ederken; hisseli kulüpler ise bağış, teberru ve üyelik aidatları ile ayakta kalmaya çalışır.

Bütçeler özel kulüplerde hem planlama hem de kontrol tekniğidir. Hisseli kulüplerde ise bütçeler, öncelikle kontrol aracı olarak düşünülmektedir. Özel kulüpler, maliyetlerini azaltarak daha etkin hale getirmeye yoğunlaşırken, hisseli kulüplerde böyle bir çaba yoktur.

4. Gönüllü personel çalışır: Üyelere hizmeti temel misyon ve görev olarak benimsemiş hisseli kulüplerde çalışanlar, gönüllü personeldir. Çalışırken ücret almaları bu gerçeği değiştirmemektedir. Bu personelin önemli bir bölümünün çalışma motivisi, çalıştığı kulübün misyonunu benimsemesidir.

5. Yönetici Seçimi: Hisseli kulüplerde yönetici seçimi, özel kulüplere göre oldukça farklıdır. Özel kulüplerde yöneticilik kabiliyeti ve amaçları başarmaya yönelik bilgi ve tecrübe önemli iken; hisseli kulüplerde mesleki ya da teknik bilgi ön plana çıkar ve yöneticilik kabiliyetinin yerini fedakarlık derecesi alır.

6. Etkinliklerin kontrolü ve değerlendirilmesi: Hisseli kulüplerin etkinliklerinin kontrolü ve değerlendirilmesi, özel kulüplere göre oldukça farklı bir niteliktedir. Bunun nedenleri ise;

- ♦ Rakamlarla ifade edilebilen amaçların olmayışı,
- ♦ Dış denetçilerin kontrol sürecinde daha etkili olması,
- ♦ Kulübün faaliyet gelirlerinin çoğunlukla kendi etkinliklerinden değil, bağış, yardım ve üye aidatlarından oluşmasıdır.

Amaçlarla ilgili nitelik ve nicelik ölçülerinin tam olarak tanımlanamaması, hisseli kulüplerde objektif bir değerlendirme sürecinin işleyişini zorlaştırmaktadır.

Hisseli kulüplerde özel kulüplere görece bazı sorunlar yaşanmaktadır. Bunlar:⁴⁶

46 Aynı, s. 394

1. Nihai kontrol kriterinin olmaması: Özel kulüplerde kâr etkinlikleri için nihai bir kontrol kriteri oluşturulur. Hisseli kulüplerde, kâr amacı olmadığı için böyle bir kontrol standardı yoktur.

2. Rekabetin olmayışı: Özel kulüpler bir rekabet ortamı içerisinde varlıklarını devam ettirmeye çalışırlar. Bunun için etkinliklerini üyelerinin istek ve ihtiyaçlarına göre belirlerler. Hisseli kulüplerde, rekabet ortamı pek yoktur ve çoğu zaman yeni bir üye, fırsat olarak görülmez.

Kâr amacı ve rekabet duygusu, özel kulüpleri maliyetleri düşürerek daha iyi ürün ve hizmet sunmaya sevkeder. Aksi takdirde, rekabet ortamında başarısız olur. Hisseli kulüpleri daha iyiye doğru yöneltten bu tür bir motivasyon yoktur.

3. Yönetim yapısı zayıftır: özel kulüplerde yapılan etkinlikleri planlayan ve sonuçlarından sorumlu olan bir tepe yönetici vardır. Hisseli kulüplerde ise, genellikle sorumluluk, bir komite ya da yönetim kurulu başkanı olsa da, yayılır ve kararlar birlikte alınır. Bu durum hem kararların gecikmesi ve niteliğinin zayıflaması sonucunu doğurur hem de bir tek sorumlunun olmayışı ile ilgili sorunları ortaya çıkarır.

4. ÜYELİK ÇEŞİTLERİ

Özel kulüplerin, bir çeşit üyelikten fazla üyelik sınıflarına sahip olmaları şart değildir fakat üyelik aidatının hepsini ödeyemeyecek durumda olan ya da ödemek istemeyen ilave üyeler için kulüpler “asli olmayan” (nonregular) üyelik sınıfları geliştirmeye başlamışlardır. 50 kulübün üyeleri arasında alınan bir örneklemde, bu kulüplerin asli üyelerinin yanında %91 ikameti başka yerde olan üyeler, %93 genç üyeler, %91 onursal üyeler, %84 sosyal üyeler ve %84 yaşlı üyelerin olduğu saptanmıştır. Bu araştırmada aynı zamanda kulüplerin askeri, profesyonel, dul ve diğer sınıflara ait olup olmadığını da belirtilmiştir.

Uygun üyelik sınıfını belirlemede bir çok faktör vardır; yaş, üyelerin iş yerlerinin ya da evlerinin bulunduğu yer, şehir kulüpleri için önemlidir; yaş, kulübün sağladığı olanaklar, yaşanılan bölge ve diğer faktörler country kulüpleri için önemlidir, iş yeri ya da evlerin bulunduğu yer, üniversiteden kaç yıl önce mezun olunduğu da üniversite kulüpleri için önemlidir.

Üyelik sınıflandırılmasında, asli üye olmayan (nonregular) üyelerin yıllık aidatları genellikle asli üyelerin ödedikleri aidatlarının belli bir yüzdesi olarak belirlenir ve en yakın onluk sayıya bütünlenir. Örneğin, aidat 52 Dolar ise 60 Dolar yapılır. Çeşitli üyelik sınıflarının, değişen miktardaki aidatlarla kullanımı işletimsel ve finansal problemlere neden olmaktadır. Ne olursa olsun kulüpler, üyelik sınıflarını, kulübe ve kulüp üyelerinin ihtiyaç ve amaçlarına uygun olarak belirlemelidir. Kulüp üyelikleri amaçlarına göre farklılık gösteren kulüplerde aşağıdaki gibi incelenebilir.⁴⁷

4.1. COUNTRY KULÜP ÜYELİKLERİ

4.1.1. Asli (Regular) Üyelik

Bütün kulüpler, üyelerin kulüp olanaklarının hepsinden yararlanmasını sağlayan ve hisseli kulüplerin konumunda, kulüpteki nüfuzlarının korunumu ve yönetim kurulu seçiminde üyelere oy kullanma hakkını veren “asli” üyeliğe sahiptir.⁴⁸ Asli üyeler genellikle bütün üyelik sınıflarının ödediğinden daha fazla kulübe üyelik ücreti ve aidatı öderler. Bazı country kulüplerinde ise asli üyelik için belirlenen üyelik ücreti ve aidatı bütün aileyi, 18 ve 21 yaşın altındaki evlenmemiş çocukları da kapsar. Diğer kulüpler üyenin eşinin ve diğer aile bireylerinin golf olanaklarından faydalanmasını sağlamak için üyelik aidatına extra bir miktar ekler ya da “aile üyeliği” programında belirlenen ayrı ayrı aidatlar oluşturulur. Bazı kulüplerde, asli üyeler de dahil olmak üzere bütün üyelerden “kullanıcı ücreti” tahsil ederler. Birçok kulüp tenis ve yüzme havuzu olanaklarından yararlanmayı üyelerin normal aidatının içinde tahsil ederken, bazı kulüpler de bu tür olanaklardan yararlanmak isteyenlerin ayrı ücret ödemelerini talep etmektedir.⁴⁹

Bir golf kulübündeki asli üyelik, genellikle ailenin erkeği adına açılan bir aile üyelik sınıfındadır. Bunun yanında, kulüpler bu sınıfı özellikle üyelerle

⁴⁷ Perdue, a.g.e., s. 12

⁴⁸ Aynı, s. 12

⁴⁹ Club Managers Association of America (CMAA), **Club Management Operations**, 4 ed. (Iowa: Kendall Hunt, 1989), s. 7

bağlantılı olan bayanlara da uygulamaya başlamışlardır. Asli üyelik için gerekli olan yaş tahdidi değişkendir fakat ortalama yaş 30 - 35 yaşlarıdır çünkü bu yaşlar profesyonel statülerinde ve belli iş alanlarında başarılı olan kişileri en iyi şekilde yansıttığından kulüplerde bu yaştaki kişileri üye yapmaya büyük eğilimler olduğu gözlenmektedir.

Bir üyenin ailesi genellikle hiç bir ilave ücret ödemeksizin kulübün olanaklarından yararlanabilmektedir, bunun yanında, ailenin erkek üyesi vefat ederse, geride kalanlar bir takım ayrıcalıklara sahip olurlar.⁵⁰ Örneğin, ölen üyenin eşine otomatik olarak bir başkasıyla evleninceye kadar, kulübün olanaklarından yararlanmak için daha az aidat ödeme hakkı verilir. 18 ya da 21 yaşına ulaşınca kadar babalarının asli üyeliği altında olan çocuklar, bu yaşa ulaştıktan sonra “genç üyelik” sınıfına baş vurmalıdır. Bu üyelerin isminin bekleme listesine alınmasına gerek yoktur.

Asli üyelerin kulüp tüzüğündeki tanımı şöyledir.⁵¹

Asli üyeler kulüpteki üyelerin bütün toplantılarında oy kullanma, yönetici olarak görev yapma, kulübün kapanması halinde kulüpteki varlıklardan pay alma, kulübün olanaklarında ve fiziksel kullanım alanlarında yönetim kurulunun bir değişiklik yapmak istediği durumlarda kurula karşı çıkma hakkına sahiptir.

4.1.2. Yarı (Associate) Üyelik

Associate üyeler ya hafta içi golf oynayan üyeler ya da başka bir şehirde ikamet eden kulübe belli sezonlarda ya da nadiren gelen üyelerden oluşmaktadır⁵². Sadece oy kullanma ve yönetimde görev almanın dışında normal üyelerin yararlandıkları her türlü olanaktan yararlanmaktadırlar. Bu üyelerin ödedikleri aidatlar asli üyelerin ödedikleri aidatlardan daha az olduğu için Cumartesi, Pazar ve tatil günlerinde golf oynama hakları yoktur.

⁵⁰ Perdue, a.g.e., s. 12

⁵¹ CMAA(Club Managers Association of America), a.g.e., s. 7

⁵² White ve Gerstner, a.g.e., s. 25

4.1.3. Kulüp Evi Üyeliği

Kulüp evi üyeliği genellikle kulübün yiyecek - içecek olanaklarından yararlanmak isteyenler içindir, extra ücret ödemeden kulübün diğer olanaklarından yararlanmamaktadırlar. Country kulübün bütün üyeleri kulüp evi üyelerin sahip olduğu bu temel ayrıcalıklara sahiptir. Örneğin, tenis üyeleri bir kulüp evi üyesinin sahip olduğu ayrıcalıklara ilaveten tenis olanaklarından yararlandığı için extra bir aidat öder. Sadece yüzme olanaklarından yararlanmak isteyen bir üye ise kulüp evi üyesinin ödediği aidata ilaveten havuzun kullanımı için ayrıca aidat öder.

4.1.4. Sosyal Üyelik

Sosyal üyeler aynı kulüp evi üyeliği gibi olup, üyelerin sadece kulüp binasını kullanmalarına, yiyecek - içecek ve sosyal olanaklarından yararlanmasına yöneliktir. Kulüpler bazen asli üyelerin kulübün olanaklarından yeterli bir şekilde faydalanmaması sonucu, sosyal üyelerin bu olanaklardan faydalanmalarına izin verirler. Bir çok golf kulübü üyelik sayısını artırma yolu olarak, asli üyelik için sırada bekleyen kişileri sosyal üye olarak kaydetmeyi seçmektedir.⁵³

Sosyal üyelerin tüzükteki tanımı şöyledir:⁵⁴

Sosyal üyelik yönetim kurulunun uygun görmesi halinde, oy kullanma hakkı olmayan ve sadece kulüp evinden ve sosyal fonksiyonlarından yararlanan bir üyelik statüsüdür. Sosyal üyelerin sayısı asli üyelerin % 25 'ini aşamaz.

4.1.5. Genç Üyelik

Bazı kulüpler 21 - 30 yaş arasındakiler için genç üyelik sınıfını geliştirmişlerdir. Genç üyelik, ideal olarak asli üyelerin çocuklarının, ailelerinin üyeliği adı altında kulüp olanaklarından yararlanmaları için yaşlarının büyük olması nedeniyle ortaya çıkmıştır. Üyelerin çocukları genç üyeliğe kabul için bekleme listesine alınmamaktadırlar.

⁵³ Perdue, a.g.e., s. 12

⁵⁴ CMAA, a.g.e., s. 7

Genç üyeler kulübün bütün olanaklarından yararlanabilirler fakat nadiren oy kullanma hakkına ya da kulübün işletmeciliğinde söz hakkına sahip olmaktadırlar. Kulübe üyelik ücretleri ve aidatlar asli üyelerin ödediklerinden daha düşüktür. Bunun nedeni ise, 30 yaşın altındaki kişilerin gelirinin diğerlerine oranla daha düşük olduğu düşüncesinden kaynaklanmaktadır.

Genç üyelerin tüzükteki tanımı şöyledir:

Genç üyelik olarak bilinen özel üyelik, yönetim kurulunun onayının alınması ile, 21 - 30 yaş arasındaki kişiler için uygundur. Genç üyeler asli üyelerin yıllık aidatlarının yarısını geçmeyecek miktarda yıllık aidat öderler. Bu miktar zaman zaman yönetim kurulu tarafından belirlenir. Bunun yanında, asli üyelerin kızlarının ve oğullarının genç üyeliğe kabul edilebilmeleri için bir takım sınırlamalar vardır; asli üyelerin 21 yaşına gelen fakat 30 yaşın altında olan evlenmemiş ve halen aileleri ile birlikte yaşayan kızları ve oğulları genç üyelik için uygundur. Genç üyeler, 30 yaşlarına geldiklerinde, evlendiklerinde, ailelerinden ayrı yaşamaya başladıklarında ya da aileleri kulüp üyeliğinden ayrıldığında kulüp üyeliği sona erer. Her hangi bir nedenle genç üyeliği sona eren üye asli üyelik için başvuruda bulunabilmektedir.

4.1.6. Yaşlı (Kıdemli) Üyelik

Bir çok kulüp yaşlı üyelerin kulübe aidat ödeme sıkıntısı çektiklerini ve kulübe yıllarca süren desteklerini göz önünde bulundurarak, daha az aidat ödenen bir yapıda “ yaşlı üyelik” sınıfını geliştirmişlerdir. Bu tip üyelikte genellikle yaş ve kulübe üye olunan yıllar göz önünde bulundurulur. Örneğin, üyenin toplam 90 puanı varsa ve 20 yıldır kulübe üye olan kişi de 70 yaşında ise bu kişi “ yaşlı üyelik” için uygundur. Bu tür üyeliği uygularken kulüpler çok dikkatli olmalı, çok düşük bir toplam puan belirleyip , kişinin sadece yaşından dolayı üye olmasına imkan vermemelidirler. Yaşlı üyelerin aidatları genellikle biraz düşüktür. Örneğin, asli üyelerin ödedikleri aidatın yarısı kadar aidat öderler. Yaşlı üyeler aynı zamanda kulüp evi üyeliğine de kabul edilebilirler. Kulüpler bu tür üyelerin çok fazla olmamasına dikkat etmelidirler. Çünkü bu üyeler az aidat ödediğinden, giderlerin karşılanması için asli üyelerin aidat miktarları artırılmak zorunda kalınacaktır.

Yaşlı üyelerin tüzükteki tanımı şöyledir.⁵⁵

55 CMAA, a.g.e., s.9

Yaşlı üyeler, 20 yıldan az olmamak kaydıyla kulübe üye olan ve 70 yaşına gelen asli üyelerden meydana gelir. Bir yaşlı üye, asli üyenin haklarına, ayrıcalıklarına sahiptir fakat sadece asli üyenin ödediği aidatın yarısını ödemektedir. Yaşlı üye vefat ettiği zaman hayatta kalan eşi, eğer vefat eden üye ile bu üyenin kulübe üyeliği süresi boyunca evli ise, yaşlı üyelik hakkına sahiptir.

4.1.7. Kulübün Bulunduğu Yerde İkamet Etmeyen (Nonresident) Üyeler

Country kulüpler, statüleri yasal olarak yaşadıkları yer ile ya da yerleşik iş yerleri ile belirlenen nonresident üyelere sahip olabilirler. Nonresident üyelerin genellikle yaşadıkları ya da çalıştıkları yerin kulübe en fazla 75 - 125 km uzaklıkta olması gerekir. Fakat kulübe üye iken başka yerlere taşınanlar kulübe daha az gelmekte ve kulüp ile bağlantılarını kesmek istememektedirler. Nonresident üyelerin sayısı asli ya da sosyal üyelere göre daha sınırlıdır. Nonresident üyelerin aidatı asli üyelerin ödedikleri aidatın belirli bir yüzdesi olarak ödenmektedir.

Nonresident üyelerin tüzükteki tanımı şöyledir.⁵⁶

Nonresident üyeler, kulübe yasalar kanunlar tarafından belirlenen bir uzaklıkta yaşayan ya da çalışan kişilerden oluşur. Önceden asli üye olan bir nonresident üye tekrar eski yaşadığı yere gelirse ve asli üyelikte boş yer varsa otomatik olarak asli üyeliğe geçmektedir. Fakat asli üyelikte boş yer yoksa, asli üyenin sahip olduğu bütün hak ve ayrıcalıklara sahip olarak, asli üyenin ödediği aidatı ödemekte ve ilk fırsatta boşalan asli üyeliğe geçmektedir.

4.1.8. Dul Üyeler

Hangi üyelik sınıfında olursa olsun, kulübün her hangi bir üyesinin vefatı halinde erkeğin dul kalan eşi genellikle aynı üyelik sınıfında " özel üye" olmaktadır. Bu durumda, aidat ölen eşin ödediğinden daha azdır. Bayan dul hangi üyelik sınıfında olursa olsun, tekrar evlenir ise kulübe üyeliği normal olarak aidatını ödediği yılın sonunda sona ermektedir. Fakat yeni evlendiği erkek, kulüp üyeliğine hemen başvurur ve üyeliği onaylanırsa, hemen üye olur. Erkek eş, baş vurduğu üyelik sınıfı için belirlenen kulübe giriş ücreti ile eşinin ait olduğu üyelik sınıfı için kulübe giriş ücreti ödemek zorundadır.

56 Aynı, s. 9

4.1.9. *Din Görevlisi Üyeler*

Belirli kulüpler topluluklarındaki bazı din görevlilerinin sponsorluğunu yaparak kulüp üyeliğine kabul etmektedirler. Bu üyeler, asli üyelerin sahip oldukları hak ve ayrıcalıklara sahiptir fakat oy kullanma ve yönetim işlerinde söz sahibi olabilme hakları mevcut değildir. Din görevlileri genellikle kulüp üyeliğine giriş ücreti ödememekte sadece az bir miktarda aidat ödemektedirler.⁵⁷

4.1.10. *Onursal Üyeler*

Bazı kulüpler, kulüplerine onursal üyeler seçerler. Bu üyelik çeşidi, ülkeye ya da kulübün amaç ve çalışmaları konusunda belirli ve önemli hizmetleri ile katkıları olan kişilere, Yönetim Kurulu kararı ile verilen üyeliktir. Onursal üye sayısı, toplam üye sayısının % 1'ini geçemez ve onursal üyelik ömür boyu sürer.⁵⁸ Bu üyeler oy kullanma ve yönetim işlerinde söz sahibi olmanın dışında asli üyelerin sahip oldukları bütün hak ve olanaklara sahiptirler. Onursal üyeler, genellikle kulüp üyeliğine kabul ücreti ve aidat ödemezler.⁵⁹

4.2. ŞEHİR KULÜBÜ VE DİĞER KULÜPLERİN ÜYELİKLERİ

Şehir kulüpleri olanakları country kulüplere nazaran daha sınırlı olduğundan, country kulüplerinin üyelik sınıflandırmasından daha az üyelik çeşidine sahiptir. Bazı şehir kulüpleri, spor olanaklarına sahip olmakla birlikte üyelerinden bu olanaklarından faydalandıkları için herhangi bir ücret talep eder ya da etmeyebilirler. Bu olanaklarda masa tenisi salonlarını, yüzme havuzlarını, saunaları, jimnastik salonlarını ve tenis kortlarını içerebilir. Bu tesislere talep arttığı zaman, bazı üyeler diğer üyelere oranla bu tesisleri daha çok kullanacağından kulüp üyelerden kullanım ücreti talep edebilir. Şehir kulüplerinde ve diğer kulüplerde mevcut olan üyelik sınıflandırması aşağıdaki gibidir:

⁵⁷ Perdue, a.g.e., s. 14

⁵⁸ Yeşilyurt Spor Kulübü Tüzüğü, s. 14

⁵⁹ Perdue, a.g.e., s. 14

4.2.1. *Asli Üyelik*

Bir şehir kulübünün asli üyesi genellikle 35 yaşın üzerinde ve kulübün bütün olanaklarından faydalanma hakkına sahip olan kişidir. Şehir kulüplerinin asli üyeleri hissedar üyelerdir, oy kullanma ve ofis işlerinde söz hakkına sahiptir.

4.2.2. *Nonresident Üyelik*

Nonresident üyeler, kulübe belli bir kilometre uzaklıkta yaşayan ve çalışan kişilerden oluşur. Kulübe olan bu uzaklık kulübün kuruluş yerine göre değişiklik gösterir. Bazı kulüpler 75 km bazıları 125 km sınırı getirmektedir. Nonresident üyelerin oy kullanma ve ofis işlerinde söz sahibi olma hakkı yoktur. Genellikle ödedikleri aidat, asli üyelerin ödediği adidatın belli bir yüzdesidir.

4.2.3. *Genç Üyelik*

Genç üyelik, genellikle kişilerin yaşları ile bağlantılıdır. 35 yaş ve altında olan kişiler genç üye olabilirler. Genç üyeler kulüp işlerinde oy kullanmak da dahil olmak üzere bütün üyelik haklarına sahiptir. Genç üyelik sınıfında yaşlara göre de kendi içinde bir kaç sınıflandırma yapılabilir. Örneğin, 26-30 yaş grubu, 31-34 yaş grubu gibi. Bu sınıflandırma genellikle aidatların belirlenmesi içindir. Çünkü daha genç olan üyeler daha az aidat ödemektedirler.⁶⁰

4.2.4. *Onursal Üyelik*

Onursal üyelik, genellikle belirli devlet adamları ve yüksek rütbeli kişiler için ayrılmaktadır. Kulübe giriş ücreti ve aidatı ödememekle birlikte oy kullanamamakta ve yönetim işlerine karışmamaktadırlar.

4.2.5. *Yaşlı Üyelik*

Yaşlı üyeler 25 ya da 30 yıldır kulübe olan ve genellikle yaşa bağlı olarak üyeliği sınırlandırılan kişilerdir. Bu üyeler genellikle asli üyelerin ödediği aidatın yarısını ödemektedirler.

60 CMAA, a.g.e., s. 10

4.2.6. *Din Görevlisi Üyeliği*

Şehir kulüpleri belirli din görevlilerini özel bir üyelik sınıfına seçerler. Din görevlisi üyeler kulübe giriş ücreti ödememekte sadece az bir miktarda aidat ödemektedirler. Oy kullanma ve yönetimde söz sahib olmanın dışında asli üyelerin sahibi olduğu bütün haklara sahiplerdir.

4.2.7. *Öğle Yemeği (Luncheon) Kulüp Üyeliği*

Öğle yemeği kulüpleri, temelde şehir kulüplerinin üyelik sınıflandırmasının aynısına sahiptir. Sadece öğle yemeği için açıktır. Başka bir eğlence ya da konaklama hizmeti vermemektedir. Aidatları genelde diğer özel kulüplerden azdır.

4.2.8. *Üniversite Kulübü Üyeliği*

Üniversite kulüpleri de şehir kulüplerinin üyelik sınıflandırmasının aynısına sahiptir. Fakat genç üyelik, yaştan ziyade üyenin okuldan mezun olduğu zamana bağlıdır. Örneğin, genç üyelik de kendi arasında sınıflandırılabilir. Bir üyelik sınıfı okuldan 3 yıl önce mezun olanlar için bir diğeri de 6 yıl önce mezun olanlar için olabilir. Asli üyelik genellikle okulu bitireli 10 yıl ya da daha fazla olan mezunlar içindir.

4.2.9. *Askeri Kulüp Üyeliği*

Askeri kurumların çoğunda askeri üyeler, emekliler ve bu askeri kurumlarda sivil çalışanlar için 2 ya da fazla çeşitde özel kulüp üyeliği mevcuttur. Bunlar gönüllü örgütlerdir. Fakat üyelik puanlama ile sınırlandırılmıştır. Oy kullanabilen ve kullanamayan olmak üzere, aktif üyelik ve devlet adamları ile yüksek rütbeli kişiler için onursal üyelik olmak üzere iki üyelik sınıfı vardır.

4.2.10. *Diğer Üyelik Sınıfları*

Günümüzde, bir kulüp diğer bir kulübün aynısı olmadığından özel kulüplerde mevcut olan çeşitli üyelik sınıflarının hepsinin listesini çıkarmak mümkün değildir. Örneğin, hava alanına yakın bir kulüp özel olarak transit yolculuk yapan kişiler için oluşturulmuş bir üyelik sınıfı yaratabilir. Bir ülkenin

başkentinde kurulan bir başka kulüp, o şehire devlet adamlarının ve yüksek rütbeli kişilerin sık sık geleceğini düşünerek bir onursal üyelik sınıfı oluşturabilir. Dolayısıyla, kulübün bulunduğu yer ve talep yaratıcıları göz önünde bulundurularak çeşitli üyelik sınıfları oluşturulabilir.

5. KULÜPLERİN KAPSAMI

5.1. GENEL SÖZLEŞMELER VE ÜYELER

Özel kulüp etiketi, üyeleri olan bir çok örgüt için kullanılabilir fakat özel sosyal, rekreasyonel ya da spor kulüpleri söz konusu olduğunda öncelikle yerine getirilmesi gereken iki koşul vardır;⁶¹

- ♦ Üyeler arasındaki genel sözleşme
- ♦ Üyelik seçim süreci

Özel kulüp kavramı, üyeler arasında yandaşlık, biraraya gelme ve kişisel ilişkilerin varlığı anlamına gelir. Mevcut rekreasyon aktivitelerinde ve bunların takibinde üyelerin yer aldığı düşünülür. Aslında, Maliye Bakanlığı bu genel sözleşmeleri ve kişisel ilişkileri, bir kulübün gelir vergisinden muafiyetinin sağlanması için bir kriter olarak kabul etmektedir. Özel kulüp olabilmek için bir kulüp, kulübe üye olmayan kişilerin kulübün olanaklarından faydalanmasına izin vermemelidir, aksi takdirde, kulüp özel kulüp statüsünden çıkarak halka açık genel bir yer haline gelecektir.

5.2. ÜYE SAYISININ KORUNMASI VE PROMOSYON

Kulüpler üye sayılarını en uygun düzeyde tutmalı ve o şekilde sürekliliğini sağlamalıdır. Son yıllarda birçok kulüp azalan üye sayısı yüzünden kapanmak zorunda kalmıştır. Önceden üyelik bekleme listesine sahip olan bazı kulüpler de kulüp tüzüğünde belirtilen maksimum üye sayısının altına düşmüştür. Üye sayısının artması gelirin artması anlamına geleceğinden ve kulübün sahip olduğu tesisler daha fazla kullanılacağından, etkin bir üye topluluğunun olması zorunlu hale gelmektedir.

61 CMAA, a.g.e., s.4

Eğer bir kulüp finansal bir güçlük içerisinde bulunuyor ve yeni üyelere ihtiyaç duyuyor ise, yönetim kurulu, içinde bulundukları durumu mevcut üyelere "onlarda kulüpten ayrılırlar" kaygısı ile gizlemeye çalışmaktadır. Bu yanlış bir davranıştır, çünkü mevcut üyeler yeni üyeler için başlıca kaynaktır. Bundan dolayı, kulübün durumu üyelere anlatılmalı ve onların yeni üyeler kazandırmaya çalışmaları sağlanmalıdır.

Üyelik kabul komitesi kulübün çekici fotoğraflarının da yer verildiği profesyonelce basılmış broşürler hazırlamalıdır. Yeni üyeleri kulübe çekmenin bir yolu da, yönetim kurulundaki ve kulüpteki üyeleri, arkadaş çevrelerine kişisel mektuplar yazmaya teşvik ederek, kulübe yeni üyeler getirmelerini istemektir. Bu mektuplar ile birlikte kulübün broşürlerini de göndermek faydalı olacaktır.

Sonuç olarak, bir kulübün başarısının sürekliliğini sağlamak için genç üyelere sahip olmak gerekir. Onlar olmadan, kulüp yok olma tehlikesi ile karşı karşıya kalır. Bundan dolayı, her kulüp zaman zaman üyelerinin ortalama yaşını belirlemek için sayım yapmalıdır. Bu konuda bazı kulüpler, 35 yaşın altındaki üyelere sahip olmak için bu üyelere, normal bir üyenin üyelik için sağlaması gereken koşulları sağlamaksızın, bu genç üyelere bazı ayrıcalıklar tanıyarak kulüp üyeliğine kabul etmektedir. 20'li yaşlardaki gençlerin ise kulübe katılımlarını teşvik etmek için bu koşulların çoğunu yerine getirmeleri istenmemektedir.⁶²

5.3. ÜYE SEÇİMİ

Kulüpler üyelik için çeşitli koşullara sahiptir fakat genellikle bir aday, kulübe üye olan diğer iki üye tarafından önerilmeli ve desteklenmelidir. Çoğu zaman öneri yapan kişilerin yönetim kurulunda üye olmamaları gerekir. Eğer üyelik önerisi, kulübün olduğu yerin dışında yaşayan kişiler için yapılıyor ise, öneride bulunan kişi adayın bütün niteliklerini detayları ile belirterek kulübe kabulü için başvurur. Daha sonra adayın ismi, öneren ve destekleyen kişilerin isimleri ile birlikte, aday hakkında karar verilmeden önce, kulübün ilan panosuna asılır. Seçme prosedürleri çağdaş olmalıdır. Bir kulüp, 100 yıl önce oluşturulmuş

62 CMAA, a.g.e., s.5

tüzüklerinde belirtilen ilkel seçme prosedürlerinden dolayı potansiyel üyelerini kaybedebilir. Örneğin, bir kulüp adayın sadece üyelik için aday gösterilip desteklenmesini istemekle kalmayıp, aynı zamanda 10 üyeden daha referans mektubu istemektedir. Eğer bu kulüp üye sıkıntısı çekiyorsa, tüzüklerinde değişiklik yapmak gerekmektedir.⁶³

5.4. ÜYELİK DÜZEYİ

Bazı kulüpler maksimum düzeyde üyeye sahip olmalarına rağmen, finansal sıkıntıları var ise, üye sayılarını daha da arttırabilirler. Kulüplerden bazıları ise fazladan alınan üyelerin, kulübün daha fazla vergi ödemesine ve mevcut eğlencenin ve rahatlığın yok olacağı inancıyla bu yaklaşıma karşı çıkmaktadırlar. Fakat, bu düşüncelerinin gerçeği yansıtmadığı ortaya çıkmıştır. Bazı üyeler eğer üye sayısı artırılır ise daha fazla round golf oynayamayacaklarını düşünmektedirler. Aslında, golf roundlarının sayısı kulüpler arasında bile değişiklik göstermektedir. Buradaki en önemli unsur, aktivitelerin kulüp yönetimi tarafından etkin bir şekilde düzenlenmesidir.

Aynı şekilde, %20 artırılan üyelik country kulüplerinin yiyecek içecek departmanları tarafından kolayca eritilebilir. Dolapların ve depolama olanaklarının artırılması, daha fazla yardım gereksinimi ve buna benzer daha geniş alan gereksinimlerinden kaynaklanan problemler, başa çıkılamayacak problemler olmayıp her an çözüm bulunabilecek problemlerdir. Üye sayısının artması aynı zamanda finansal gelişmelere yardımcı olur ve işletimsel maliyetler daha fazla üye tarafından paylaşılır.

Kulüplerin üyelik artışına karşı göstermiş oldukları bu keyfi direnç, daha sonra sosyal üyeler, tenis üyeleri, o bölgede ikamet etmeyen üyeler, genç üyeler gibi özel sınıflandırmalara doğru oluşan bir hareketle yok olmuştur. Geliştirilen üyelik sınıfları, kapital kaynaklarını artırmış ve az kullanılan kulüp olanaklarını kullanılır hale getirmiştir. Bazı kulüplerde ise bu özel üyelikler, normal üyeliklerden daha önemli hale gelmiştir. Sonuç olarak, üye sayısının

63 Aynı, s.6

artırımı, hem daha çok uygulanmaya başlanmış hem de finansal olarak daha avantajlı hale gelmiştir.⁶⁴

5.5. KULÜPLER ARASI KARŞILIKLI ANLAŞMALAR

Kulüpler arasında karşılıklı anlaşmalar yapılarak, üyelerinin seyahatleri esnasında anlaşmalı kulüplerden yararlanmaları sağlanabilir.⁶⁵ Örneğin, bir şehir kulübü diğer illerdeki şehir kulüpleri ile anlaşmalar yaparak, üyelerinin o illere seyahat ettikleri zaman oradaki şehir kulübünün olanaklarından faydalanmalarını sağlamaktadır. Bu tür anlaşmalar ulusal olduğu gibi uluslararası da olabilmektedir. Üyelerin yaptığı harcamalar genellikle üyenin ait olduğu kulübe fatura edilmekte ve üye ödemeyi kendi kulübüne yapmaktadır.⁶⁶

Bir kulüp aynı zamanda yakınında bulunan kulüpler ile de anlaşmalar yapabilir. Böylece kulübün kapalı olduğu dönemlerde üyeler anlaşmalı kulüplerin olanaklarından yararlanabilirler. Bazı kulüpler personelinin hepsine aynı zamanda izin vermelerinden, bazıları ise restorasyon ya da doğal afetler (yangın, sel, vb.) dolayı kulübü belli bir süre için kapatırlar. Böyle zamanlarda üyeler anlaşmalı kulüplerden faydalanırlar.

5.6. ÜYELİK SINIFLARI ARASINDA TRANSFERLER

Kulüpler eğer tüzüklerinde böyle bir maddeye yer verilmişse genellikle üyelerinin bir üyelik sınıfından diğer bir üyelik sınıfına geçmesine olanak sağlarlar. Bir üye, başka bir üyelik sınıfına geçmek için başvurduğunda, kulüp bu üyeye diğer üyelik sınıflarından her hangi birini de tercih etme hakkını verir. Örneğin, eğer golf üyeleri için bir kulüp üyelik bekleme listesine sahipse, bir kulüp evi üyesine asli üyeliğe transfer olma tercihi sunulabilir. Böylece, bu üye beklemeksizin asli üye sınıfına geçip golf oynayabilir. Kulüplerin bazıları

64 Aynı, s. 6

65 White ve Gerstner, a.g.e., s. 35

66 Perdue, a.g.e., s. 15

tarafından izlenen bu politika, insanları tam üye olabilmeleri için bekleyecekleri süre esnasında kulüp evi üyesi olarak kulübe katılmaya teşvik etmektedir.⁶⁷

Kulüp tüzüğünde, genellikle aidatı az olan bir üyelik sınıfından aidatı çok olan bir üyelik sınıfına transfer olan üyelerin iki sınıf arasındaki kulübe giriş ücreti farkını ödemesi gerektiği belirtilir. Elbette üye üst sınıfa transfer olmasından dolayı da o sınıfın aidatını ödeyecektir. Aynı şekilde, eğer üye üst sınıftan alt sınıfa transfer olursa aidatı az ödeyecek fakat kulübe giriş ücretinin farkı geri ödenmeyecektir.

5.7. KULÜPTEN AYRILMA VE DİSİPLİN

Kulüpler, üyelerin kulüpten faydalanırken uyması gereken kuralları kulüp tüzüklerinde belirtmektedirler. Gerekli olduğu zamanlarda da kulübün ilave kurallar koyabilme yetkisi bulunmaktadır. Her kulüp, üyelerden birisi tüzükte belirtilen kurallardan birisini ihlâl ettiği zaman, o üyenin üyeliğini geçici bir süre durdurma ya da üyenin kulüpten ayrılmasını isteme hakkına sahiptir.

Bir üyenin üyeliğinin geçici olarak durdurulmasının ya da kulüpten ayrılmasının başlıca nedenleri şunlardır:⁶⁸

- ♦ Üyenin vefatı
- ♦ Bir suçtan dolayı yargılanma
- ♦ Diğer üyelere ya da personele tacizde bulunma
- ♦ Üyelik aidatlarını ve kulübe olan diğer borçlarını ödememe
- ♦ Kulüp üyeliğine yakışmayan davranışlarda bulunması
- ♦ Sık sık ve açık bir şekilde kulüp kurallarını ihlâl etmesi

Kulüplerde üyelerin kulüpten nasıl faydalanacaklarına ait kuralları belirleme yetkisi yönetim kuruluna aittir.⁶⁹ Yönetim kurulu genellikle her hangi bir toplantısında kurul tarafından ya da tüzükte belirtilen kurallardan her hangi birini çiğneyen üyenin “hangi sınıfın üyesi olursa olsun” üyeliğini geçici bir süre

67 CMAA, a.g.e., s.11

68 Perdue, a.g.e., s. 15

69 CMAA, a.g.e., s.12

durdurma ya da kulüp üyeliğinden atma hakkına sahiptir. Kulüp üyeliğinin geçici olarak durdurulması ya da kulüpten atılma süreci, genellikle yönetim kurulunun en azından 2/3 ünün o konudaki onayını belirten oyları doğrultusunda gerçekleşir ve yönetim kurulu neyin uygunsuz olduğu konusunda tek karar makamıdır. Genellikle bir üyenin, geçmiş aidatlarını ödemediği durumların dışında, hiç bir uyarı almaksızın üyeliği geçici olarak durdurulabilir fakat kulüpten atılmadan evvel bir uyarı alır ve bu uyarıda üyenin kulübe olan borçları ve açıklamaları yazar. Bu uyarı üyenin bilinen en son adresine gönderilir. Böyle bir uyarıya yönetim kurulu yer ve zaman olarak dikkat etmelidir. Çoğu zaman uyarı alan üyelere yönetim kurulu ile görüşme fırsatı verilir ve bunun nedenleri tartışılır. Böyle bir görüşmede, çoğu zaman kulübün tüzüğünde üyelere kendi ve heyetin belirlediği sınırlar içinde diğer üyelerin görüşlerini bildirme hakkı verilmektedir. Şunu da belirtmek gerekir ki, bir üyenin geçici olarak üyeliğinin durdurulması ya da üyelikten atılması görüldüğü kadar basit bir olay olmamasının yanında, bu konuda karar verilirken heyetin çok dikkat etmesi gerekmektedir. Bir üyenin üyeliğinin geçici olarak durdurulması ya da üyelikten atılması oldukça ciddi bir iştir ve hafife alınmamalıdır. Bundan dolayı, yönetim kurulu bu gibi durumlarda üyenin, üyelikten kendisinin ayrılmak istemesini sağlarsa daha iyi olacaktır. Eğer üye kendisi ayrılmayı kabul etmez ise , ondan sonra üyenin kulüp üyeliğinden atılması için süreç başlatılabilir. Bu gibi olayların hiç bir işleme başlamadan kulübün avukatı ile görüşülmesi ve bu durumlarla ilgili olayların, gelecekte de ihtiyaç duyulabileceği düşüncesi ile, dikkatli bir şekilde dökümanlarının oluşturulması faydalı olacaktır.

Kulüp üyeliğinin geçici olarak durdurulmasının ve kulüpten atılmanın yanında, kulübün üyelerini disiplin edebileceği bir kaç yol vardır. Örneğin, üyeler kulübe olan hesaplarını zamanında ödemediklerinde, bir çok kulüp, bu üyelerin isimlerini kulübün bülten panosuna asarlar. Bu davranış üyelerin utanarak hemen hesaplarını ödemelerini sağlamak için yapılır. Yine burada, her hangi bir yasal karışıklığı önlemek için, üyelerin isimlerini asarken çok dikkat edilmelidir. Belki kabulün bir ön şartı olarak, üyenin üyelik şartlarını yerine getirmediği takdirde isminin bülten panosuna asılmasına yetki verdiğine dair bir döküman imzalaması istenebilir. Bundan sonra dahi muhasebe ofisi üyenin adını kulübün

bülten panosuna asmadan evvel o üyenin hesabını ödeyip ödemediğini kontrol ederek, emin olmalıdır. Bazen ödemeler yanlış hesaplara işlenebilir, böyle bir durumda utanan sadece üye değil aynı zamanda o hatayı yapan muhasebe sorumlusu olur. Üye eğer ilk defa hesabını geciktiriyor ise ve hesap ödememeyi alışkanlık haline getiren üyelere değil ise, o üyenin ismini bülten panosuna asmadan bir kaç gün önce o üyeyi telefonla aramak daha uygun olmaktadır.

Bununla birlikte, eğer bir kulüp disiplini bozan üyelerin isminin panoya asılması kararını almış ise, bütün üyelerin kulübün sahibi olduklarını unutmuyarak, hiç bir üyeye bu konuda ayrıcalıklı davranmamalıdır. Kulübün bir çalışanı ya da yönetim kurulundan birisi hesabını ödememiş ise, onun ismi de diğerleri gibi kulübün bülten panosuna asılmalıdır. Bu tür üyelerin disiplini için bir diğer yol da, hesabını zamanında ödemeyen üyeler için yönetim kurulunun gecikme faizi uygulamasıdır. Bazı kulüpler borcun miktarını dikkate almaksızın belirli bir miktar tahsil ederken, bazıları da mevcut borcun belirli bir yüzdesini gecikme faizi olarak almaktadırlar. Eğer bir kulüp yüzde metodu uyguluyor ise kulüp avukatı ile faiz uygulamanın yasal niteliklerini kontrol etmelidir.

Diğer bir disiplin yolu da yönetim kurulunun, bir üyenin belli bir süre için kulübün belirli bir olanağından yararlanma hakkını elinden almasıdır. Örneğin, bir üyenin iki hafta golf olanaklarından yararlanması durdurulabilir, diğer olanaklardan yararlanmaya devam edebilir.⁷⁰

5.8. KULÜPLERDE YAZILI KAYITLAR

Kulüplerde bütün yönetim kurulları çoğunlukla yazılı kayıtlara güvenirlir. Bu kayıtlar kulübe, yönetim kuruluna ve genel müdüre bağlı olarak değişiklik gösterirler. Fakat temelde bütün kulüplerde kullanılan kayıtlar şunlardır:

- ♦ Ortaklık sözleşmesi
- ♦ Tüzük
- ♦ Kurallar

⁷⁰ Aynı, s. 13

- ♦ Finansal kayıtlar
- ♦ Toplantı tutanakları
- ♦ Gündemler

5.8.1. Ortaklık Sözleşmesi

Ortaklık sözleşmesi kulübün yasal olarak kurulduğunu belirtir. Sözleşmede organizasyonun bir kulüp olduğu, kulübün adı, kuruluş yeri ve amaçlarının neler olduğu belirtilir. Ortaklık sözleşmeleri genellikle çok kısadır ve değiştirmek oldukça güçtür. Aşağıda bir ortaklık sözleşmesi örneği verilmektedir:

11 Şubat 1977 tarihinde imzalanan, 28 Haziran 1980, 17 Eylül 1988 ve 22 Ocak 1995 tarihlerinde düzenlemeler yapılan ortaklık sözleşmesi aşağıdaki gibidir:

- ♦ Bu ortaklığın adı Prestij kulüptür.
- ♦ Kuruluş amacı, çeşitli rekreasyonel programlar hazırlayarak ve bu programların uygulanması için olanaklar yaratarak ortak zevklere sahip olan kişilerin bir araya gelmelerini sağlamak.
- ♦ Prestij kulübün yönetim yetkisi tüzükte belirtildiği gibi üyeler tarafından seçilen ve 18 yöneticiden oluşan yönetim kuruluna verilmiştir.
- ♦ Kulübün kuruluş yeri Ankara, Türkiye' dir.

5.8.2. Tüzük

Kulüp tüzükleri, yönetim kurulunu yönlendirir ve kulübün kurallarını belirtir. Tüzükler kulüpler için en önemli yazılı dökümanlardır. Genellikle tüzüklerde aşağıdaki konular yer alır:

- ♦ Kulübe üyelik koşulları
- ♦ Üyelik sınıfları (sürekli, sosyal, genç, vb.)
- ♦ Üyeliğe kabul politikaları ve prosedürleri
- ♦ Üyelik minimum harcama limitleri
- ♦ Üyeleri ikaz etme, üyeliklerini geçici olarak durdurma ve üyelikten atılma politikaları
- ♦ Yönetim kurulu, kurmay personel, genel müdür ve kulüp komitelerinin izlemesi gereken konular
- ♦ Seçim prosedürleri

- ♦ Üyelerin toplantı rehberi
- ♦ Kulübün üyeler, üyelerin eşleri, diğer aile bireyleri ve misafirler tarafından nasıl kullanılacağı
- ♦ Tüzükte değişiklik yapma prosedürleri

Kulüp genel müdürlerinin çoğu, tüzükteki maddelerin sık sık değiştirilmesine karşı çıkmaktadır, çünkü tüzüklerin değiştirilmesi oldukça zordur. Üyelerin kıyafet kuralları ve aidatlarının ne olacağı genellikle kulübün tüzüğünde değil, kurallarında belirtilir.

Her tüzük, uygulamaya konulmadan evvel yönetim kurulu ve kulübün hukuki danışmanı tarafından çok detaylı bir şekilde analiz edilmelidir. Kulüp işletmeciliğindeki bilgilerinden dolayı, genel müdür bu süreçte oldukça faydalı olmaktadır. Her tüzük:

- ♦ Kulüpler ile ilgili yasalarla tutarlı olmalıdır
- ♦ Kulübün patenti ile tutarlı olmalıdır
- ♦ Anlamlı olmalıdır
- ♦ Kulübün amaçlarına uygun olmalıdır
- ♦ Ortaklık sözleşmesi koşulları ile tutarlı olmalıdır
- ♦ Kulübün vergi statüsü ile tutarlı olmalıdır

Tüzüklerde hukuk dili kullanılmamalıdır. Tüzükler mümkün olduğunca kısa ve anlaşılması kolay bir şekilde hazırlanmalıdır. Üyelerin ihtiyaçlarına cevap verebilmesi oldukça önemlidir. Kulüpler zaman zaman tüzüklerini yeniden gözden geçirmelidirler, tüzüklerini gözden geçirmeyen kulüpler zamanla kulübün misyonunu ve ihtiyaçlarını belirtmeye yeterli olmayan eskimiş tüzüklerinden dolayı çeşitli problemler ile karşılaşabilir.

5.8.3. Kurallar

Özel kulüpler üyelerinin büyük bir çoğunluğunun beklentilerini karşılayabilmek için daima kurala sahipdir. Kulüplerde kurallar oldukça önemlidir çünkü kurallar aşağıdaki kolaylıkları sağlamaktadır:⁷¹

⁷¹ Perdue, a.g.e., s. 64

- ♦ Kulübün verimli bir şekilde işletilmesi
- ♦ Kulüpten maksimum düzeyde faydalanma
- ♦ Üyelerin ilişkilerinin daha iyi olması
- ♦ Problemlerin çözümü
- ♦ Kulübün olanaklarından üyelerin eşit bir şekilde faydalanması
- ♦ Daha iyi hizmet

Kulüplerin kuralları, genellikle üyelerin nasıl giyinmesi gerektiği, kulübün olanaklarından nasıl faydalanacakları, kulübün içinde nerelere gidebilecekleri, vb. sorulara cevap verir. Kurallar olmadan üyeler, kulüpten neler beklediklerini tanımlayamazlar. Kurallar, kulüp üyelerinin birbirlerinden, yönetim kurulundan ve kulüp personelinden neler bekleyebileceklerini belirtir. Bu kuralların, anlamı kulüp üyelerinin kulüpten daha fazla zevk almalarını kısıtlamak olmayıp, kulüpteki beklenen davranışları belirtmektir.

5.8.4. *Finansal Dökümanlar*

Yönetim kurullarının düzenli olarak kullandığı bir çok finansal dökümanlar vardır. Yönetim kurulu üyelerinin, kulübün içinde bulunduğu finansal durumu kontrol edebilmeleri açısından, finansal dökümanların işlevlerini bilmesi oldukça önemlidir. Yönetim kurulu tarafından incelenen finansal dökümanlar genellikle işletme bütçesi, sermaye bütçesi, gelir ve gider hesapları ve bilançodur.⁷²

5.8.5. *Toplantı Tutanakları*

Toplantı tutanakları yönetim kurulu toplantılarının daha yararlı olmasına yardımcı olur. Tutanaklar, en basit olarak, öncelikli kararların verilmesinde, muallakta kalan konuların belirlenmesinde ve yeniden gündeme gelen konular hakkında yönetim kuruluna bilgi verir.

Toplantı esnasında bir kişi herkesin görebileceği bir yere toplantı ile ilgili ana konuları ve anahtar kelimeleri yazar. Bazen yönetim kurulu bu işi genel

72 Aynı, s.64

müdürün yapmasını isteyebilir. Toplantı tutanakları, yönetim kurulunun işleyişinin ve toplantılarının kalıcı kayıtlarıdır bundan dolayı da doğru ve öz olmalıdır.

5.8.6. *Gündemler (Ajandalar)*

Bazı genel müdürler, yönetim kurulu toplantılarında saatlerce sesizce otururken, diğerleri de yönetim kurulu toplantılarının kulüp ve katılımcılara daha verimli olmasını sağlamak amacıyla çeşitli çözümler bulmakta ve uygulamaktadırlar. Bu çözümlerden en önemlisi, toplantıların başarılı bir şekilde geçmesini sağlayan gündemlerdir. Her bir toplantı, toplantının akışını belirleyen bir gündeme sahip olmalıdır. Böylece katılımcılar toplantıda nelerin yapılacağını bilir ve ona göre hareket ederler.

Bir çok kulüpte gündemler genel müdür tarafından hazırlanır ve yönetim kurulunun onayı alınır. Gündemler mümkün olduğu kadar detaylı hazırlanmalıdır. Gündemler toplantıdan önce bütün yönetim kurulu üyelerine dağıtılmalıdır. Böylece yönetim kurulu üyeleri gündemi gözden geçirebilir ve eğer ihtiyaç hissederse çeşitli araştırmalar yapabilir. Gündemin toplantıdan önce dağıtılması, yönetim kurulu üyelerinin toplantı için bir araya geldikleri zaman fazla zaman harcamalarını önler. Böylece, yönetim kurulu üyelerinin toplantıda hangi konuların ele alınacağını bilerek gelmelerinden, yönetim kurulu daha hızlı hareket eder ve daha çok konuyu ele alır.⁷³

73 Aynı, s.65

II. BÖLÜM

KULÜPLERİN ORGANİZASYON YAPISI VE FONKSİYONLARI

1. KULÜPLERİN ORGANİZASYON YAPISI

Organizasyon yapısı denildiğinde, “organizasyondaki işler ile bunları yapacak olanlar arasındaki yetki ilişkilerinin açık ve seçik olarak belirlenmesi” anlaşılmaktadır. Bu ilişkilerin açık olarak önceden belirlenmesi, yazılı olarak organizasyon kitaplarının (manüel) oluşturulması ve organizasyon şemasının geliştirilmesi ile organizasyon yapısı meydana gelir. Burada sözü edilen ilişkiler de emir - komuta, yetki, iletişim, performans değerlendirme, sorumluluk, planlama, kontrol vb. gibi ilişkilerdir. Burada önemli olan bütün bu ilişkilerin önceden belirlenerek belirli kalıp, şekil ve yöntemlere bağlanmış olmasıdır¹.

Yüzlerce üye hep birlikte kulüplerini yönetirler, onların istekleri periyodik olarak değişen yönetim kurulu tarafından ele alınır, yorumlanır ve yapılan programlar da çok sayıda personel tarafından yerine getirilir. Her bir özel kulüp kendi tüzüğüne, politikasına ve kurallarına sahiptir. Bir çok kulüp temelde aynı yazılı kurallara düzenlemelere sahip olmasına rağmen, kulüpler atmosfer, sahip olduğu üye çeşidi, personel ve prestij açısından tamamiyle birbirinden farklıdır. Kulüplerin organizasyon yapısı da kulübün mülkiyet şekline bağlı olarak değişiklik göstermektedir².

1.1. ÖZEL KULÜPLERİN ORGANİZASYON YAPISI

Özel kulüpler ile hisseli kulüplerin organizasyon yapısı arasında farklılık vardır. Çünkü özel kulüplerde, üyelerden oluşan bir yönetim kurulu yoktur ve bu tür kulüpler, kulüp sahibinin politikalarını izleyen bir genel müdür tarafından yönetilir. Bu kulüplerde her ne kadar politika belirlemede yetkili olan yönetim kurulu olmasa da bazen kulübün kulüp evi, tenis golf olanakları ile ilgili olarak üyelerden oluşan bir danışma kurulu ve komiteler olabilir. Fakat bu kurul

1 Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, (İstanbul, Beta Basım, 1993), s.182

2 CMAA, a.g.e., s. 13

ve komiteler güç ve yetkiye sahip olmayıp sadece kulübün genel müdürüne tavsiyelerde bulunurlar. Danışma kurulu ya da komitelerin tavsiyelerinin boyutlarına bağlı olarak bir genel müdür, bu tavsiyeleri kulübün sahibi ile gözden geçirip geçirmemekte serbesttir. Genel müdür, kulübü işletilmesinde ve yeni üyelerin kabulünde tam yetkiye sahiptir.³

1.2. HİSSELİ KULÜPLERİN ORGANİZASYON YAPISI

Kulübün yönetilmesi, kulüp müdürüne yardım edilmesi ve kulüpteki diğer fonksiyonların yürütülmesi için hisseli kulüplerin üyeleri, kulübün yönetim kurulunu oluşturmak için üyeler arasında seçim yaparlar. Seçimle belirlenen bu kurul da kulüp üyelerinden atamalar yaparak komiteleri oluşturur. Kulübün genel müdürü, kulübün günlük işlerinden sorumludur. Kulüpteki departman müdürleri ve yöneticiler (tenis ve golf yöneticileri) raporlarını genel müdüre, genel müdür de yönetim kuruluna verir.

Şekil - 1 de bir country kulübü organizasyon şeması görülmektedir.

1.3. KULÜPLERİN ORGANLARI VE FONKSİYONLARI

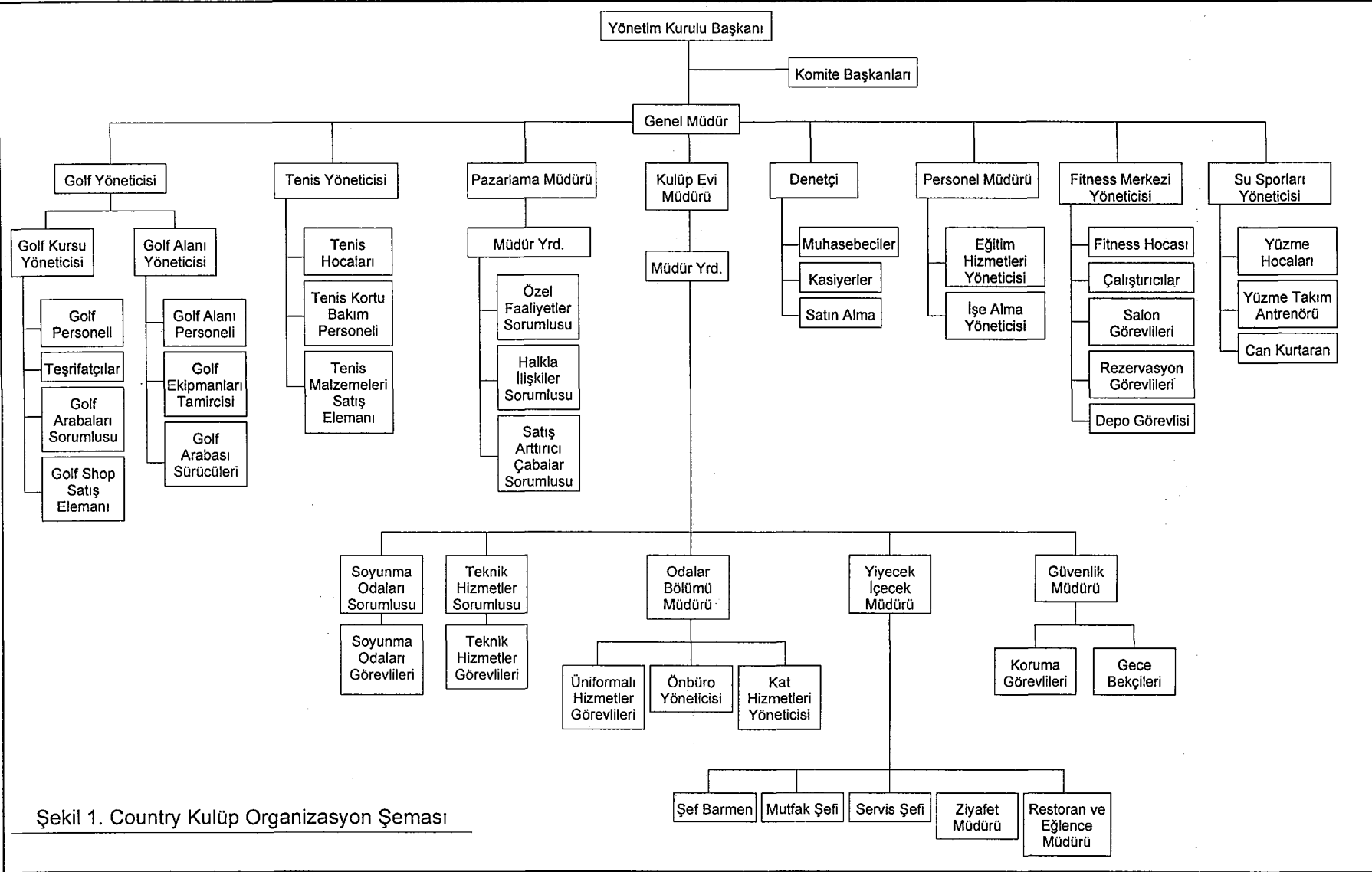
Bu kulüplerin organları⁴ genellikle yukarıdan aşağıya doğru yetki zinciri içinde 7 kısıma ayrılmaktadır. Bunlar şöyle sıralanabilir:⁵

- ♦ Yönetim Kurulu
- ♦ Yönetici (Executive) Komite
- ♦ Diğer Kulüp Komiteleri
- ♦ Genel Müdür
- ♦ Kulüp Yöneticileri (Golf Profesyoneli, Tenis Profesyoneli, vb.)
- ♦ Departman Müdürleri
- ♦ Personel

³ Perdue , a.g.e., s. 31

⁴ İnan Özalp, **Yönetim ve Organizasyon**, (Eskişehir, Metin Ofset Matbaacılık, 1995), s.93

⁵ Perdue, a.g.e., s.16



Başarılı bir kulüp yönetimi, aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya doğru olan yetki zincirindeki başarılı bir etkileşime bağlıdır. Başarılı olabilmek için, katılımcılar sorumluluklarının neler olduğunu, sorumluluklarının kulüp yönetiminin tamamıyla nasıl bağlantısı olduğunu ve bu sorumlulukların nasıl yerine getirilmesi gerektiğini iyi bir şekilde anlamalıdır.⁶

1.3.1. Yönetim Kurulu

Bir kulüpteki yönetim kurulunun en önemli işlevleri, kulübün politikalarını belirlemek ve kulübü yönetmektir.⁷ Kulüp yönetim kurulu, kulüpteki müdürlerden ve kurmaylardan - başkan, başkan yardımcısı, genel sekreter ve muhasip (treasurer) - oluşur ve sayıları kulüpten kulübe farklılık gösterir. Kulübün genel müdürü yönetim kurulunun toplantılarına katılır fakat yönetim kurulu üyesi konumunda değildir⁸.

1.3.1.1. Yönetim Kurulunun Görevleri

Yönetim kurulu üyelerinin görevleri kulüpten kulübe farklılık göstermektedir fakat bütün yönetim kurulu üyeleri için geçerli olan başlıca üç görev:⁹

- ♦ Görev sorumluluğu
- ♦ Göreve sadakat
- ♦ Göreve itaat

Yönetim kurulu, yönetimin bütün önemli yönlerini göz önünde bulundurarak kulübün politikalarını belirlemek, kulübe yeni üyeler kazandırmak, bütçeyi hazırlamak, bütçedeki öncelikleri belirlemek, kulüp politikalarının üyelerin

6 CMAA, a.g.e., s.14

7 Bridgette M. Redman, **Topical Reference Series: White Papers on Club Management**, Issues 1 - 6 (Michigan, American Hotel ve Motel Association, 1997)

8 Perdue, a.g.e., s. 17

9 Aynı, s. 53

ihtiyaçlarına cevap vermesini ve kulübün yeterli ve etkili bir şekilde çalışmasını sağlamakla sorumludur.¹⁰

Genellikle kulüplerin tüzüklerinde yönetim kurulunun fonksiyonları aşağıdaki gibi belirtilmektedir:¹¹

- ♦ Kulübün işletimi için politikalar belirlemek.
- ♦ Kulübün finansal istikrarlılığını sağlamak. Yönetim kurulu genellikle ayda bir defa toplanarak kulübün finansal raporlarını gözden geçirir ve kulübün belirlenen bütçeye göre işleyip işlemediğini kontrol eder. Eğer daha önceden belirlenen ve onay alan bütçeye uymayan durumlar var ise bu durumu düzeltmek için önlemler almak yönetim kurulunun sorumluluğudur.
- ♦ Üyelerin niteliklerini belirlemek. Kimlerin üyeliğe kabul edileceğini belirleyen kılavuzlar hazırlamak.
- ♦ Kulübe giriş ücretlerini ve aidatları belirlemek.
- ♦ Kulüpdeki bütün komitelerin atamasını yapmak.
- ♦ Genel müdürü, kulüp evi müdürü ve diğer çeşitli profesyonelleri (golf, tenis profesyonelleri) işe almak.¹² Yönetim kurulu bu konu ile ilgili komiteyi görevlendirerek, bu pozisyonlar için uygun adaylar bulmalarını ister. Komite yerel basında bu boş pozisyonlar ile ilgili ilanlar verir, başvuran adaylar arasından en uygun olan üç -dört kişi seçilir. Daha sonra bu adaylar son seçim için yönetim kurulu ile tanıştırılır. Kulüplerde mülakata gelen adayların yol masraflarını ödemek bir gelenek haline gelmiştir. En yeni yönetim görüşü ise; kulüp evi müdürü, golf, tenis, su sporları profesyonelleri ve muhase müdürünün işe alınmasına yardımcı olacak genel müdür bulmaktır. Eski görüş ise sadece iyi anlaşılabilecekleri genel müdür ve departman müdürlerini işe almaktı fakat bu görüş tamamiyle değişmiştir.
- ♦ Kulüp üyelerinin üyelik sınıfları arasındaki transferlerini gözden geçirmek.
- ♦ Üyelik başvurularını onaylamak.

Yönetim kurulu bu sorumluluklarının yanında, çeşitli problemler ile karşılaşmaktadır.¹³ Bu problemlerden en önemlisi, sık sık komitelerin kulübün

¹⁰ CMAA, a.g.e., s. 14

¹¹ White ve Gerstner, a.g.e., s. 29

¹² **Administrator Evaluation Manuel: A Complete Guide for Board Members** (Maryland, Aspen Publishers, Inc., 1991), s. 4

hedeflerine ulaşmak için yönetim kurulu tarafından belirlenen bütçenin yetersiz olduğunu dile getirmeleridir. Kulübün mali sorumluluğu yönetim kurulundadır, sürekli ve dikkatli bir şekilde kontrol edilmelidir.

Yönetim kurulunun planları uzun vadeye yöneliktir. Kulüp nereye gidiyor, başarılı olmak için neler yapılmalıdır, kulüp belirlenen politikaları uyguluyor mu sorularını yönetim kurulu sık sık gözden geçirmelidir.

Her ne kadar yönetim kurulunun kulübün günlük işletimsel boyutundan ayrı kalması gerektiği düşünülse de, üyelerinin ihtiyaçlarından, problemlerinden ve memnuniyetsizliklerinden kendilerini soyutlamamalıdır. Çünkü yönetim kurulunun, üyelerin düşünceleri ile daha uyumlu olması, kulübün daha etkin ve başarılı bir şekilde yönetilmesi demektir. Bunun yanında, yönetim kurulu günlük basit sorunlara da fazla karışmamalıdır. Elbette ara sıra yönetim kurulunun da belirli işletimsel boyutlarla ilgilenmesine ihtiyaç duyulan durumlar olacaktır. Kulübün yasal sorumluluklarını etkileyen işlemler, örneğin, mali işlemlerin doğru bir şekilde uygulanması, direkt olarak yönetim kurulu tarafından yönlendirilmeli ve kontrol edilmelidir.¹⁴

Bütün bunların yanında, yönetim kurulu genel müdüre ait olan işleri yapmaya eğilim göstermemelidir. Kendilerini sadece kulübün politikalarını belirlemek ve kulübün işleyişini gözlemlemekle sınırlandırmalı, kulüp müdürlerine ve personele talimatlar vermemelidirler. Kulüp yönetim kurulu ile genel müdür arasındaki ilişki aşağıdaki gibi olmalıdır.¹⁵

İdeal olarak bir yönetim kurulu:

- ♦ Kulübün bütün işletimsel fonksiyonlarının yetki ve sorumluluğunu genel müdüre vermelidir.
- ♦ Yönetim kurulunun düşündüğü bütün konuları genel müdür ile görüşmelidir.
- ♦ Bütün yönetim kurulu bilgilerini genel müdüre de bildirmelidir.

13 CMAA, a.g.e., s.14

14 Aynı, s. 15

15 Perdue, a.g.e., 18

- ♦ Kulüp personelinin genel müdüre karşı sorumlu olduklarını hissetmelerini sağlamalıdır.
- ♦ Genel müdüre, bütün personele danışmanlık yapma mesuliyetini vermelidir.
- ♦ Genel müdüre fikir vermeli ve tavsiyelerde bulunmalıdır.
- ♦ Genel müdürü, kulübün standartları ve yönetim kurulunun belirlediği politikalar ile tutarlı her kararında ve davranışında desteklemelidir.
- ♦ Yönetim kurulu, kulüp genel müdürünün performansını en az yılda bir defa değerlendirmelidir. Bazı yönetim kurulları bu tür sorumluluklarını yerine getirmekten, genel müdür hakkında herhangi bir olumsuz değerlendirme yapılırsa incineceği düşüncesi ile kaçınmaktadırlar. Aksine, genel müdürler performansları değerlendirildiğinde ve bunun sonucunu kendilerine açıklandığı zaman , kulübün kendilerinden beklentilerini anlamakta ve daha iyi performans gösterme çabasına girmektedirler.¹⁶

Bir kulübün iyi bir şekilde işletilmesi için yönetim kurulunun etkin olması temeldir, bundan dolayı da yönetim kurulu üyelerinin çok dikkatli bir şekilde seçilmesi gerekir. Yönetim kurulu üyelerinin iyi bir lider, etkin bir iletişimci, sorumluluk alan ve yerine getiren kişilerden olması oldukça önemlidir. Çünkü, bir kulüp genellikle geniş bir topluluğu biraraya getiren yerdir. Bir yönetim kurulu üyesi, sadece üye olmak için kulübe kendisini adadığını ve hizmet verme kapasitesine sahip olduğunu göstermemeli, aynı zaman da yasal, sosyal - bürokratik olarak kamudan gelen ve özel kulüpleri etkileyen faktörlere cevap vermelidir. İyi bir yönetim kurulu üyesi seçebilmek için iyi bir muhakemeye ihtiyaç vardır. Yönetim kurulu üyeliğine aday olan kişilerde aşağıdaki özelliklerin bulunup bulunmadığına bakılmalıdır.¹⁷

- ♦ Dikkatli, bilgili ve olgun olmak
- ♦ Başkaları tarafından saygınlığı olmak
- ♦ Açık fikirli, tarafsız, bencil olmayan ve güvenilir
- ♦ Kulüpteki diğer kişilerle özellikle de müdür ile iyi anlaşabilen
- ♦ Kulübe tüm sadakatıyla hizmet verme arzusunda olan

16 Aynı, s. 17

17 CMAA, a.g.e., s. 15

- ♦ Kişisel alışkanlıklarında ve etkinliklerinde kendini kanıtlayan
- ♦ Yönetim kurulu etkinlikleri için gerekli olan zaman ve enerjiyi verebilen

Yönetim kurulunun sorumlulukları geniş bir yer kapsamaktadır, başarılı bir yönetim liderliğindeki en kritik faktör kulübün nasıl yönetildiğidir. Bu başarının temeli ise;

- ♦ Yönetim kurulunun kendi içerisinde ve aşağıya doğru olan yetki zincirinde iyi bir iletişim sağlanması
- ♦ Üyelerin dinamik ve değişken olması
- ♦ Yetkilerin belirlenmesi, ve
- ♦ Etkili bir karar verme sürecidir.

Genel anlamda, yönetim kurulu politik kararlarını kulüpte neler olduğu hakkında elde ettiği bilgilere dayandırmaktadır. Bundan dolayı, bilginin kalitesi bu kararların kalitesini direkt olarak etkilemektedir. yönetim kurulunun birbirleri, komite, müdür ve bazı durumlarda personel ile olan iyi iletişimleri, yönetim kurulu üyelerinin kararlarının kulübün ihtiyaçlarına en iyi şekilde hitap etmelerini sağlamada yardımcı olur.

Yönetim kurulu iyi bir iletişimi çeşitli yollarla sağlayabilir. Yeni heyet üyelerine ilk toplantılarına katılmadan evvel kısaca bilgiler verilebilir, önceki toplantıların raporlarından bilgiler aktarılabilir ve bireysel konferanslar düzenlenebilir. Böylece yeni üye herşeyi baştan bilerek heyete katılabilir. Yönetim kurulu komitelerle, ya her bir komitenin yönetim kurulu ile iletişimini sağlayacak bir yetkili belirleyerek ya da komitelerin etkinlikleri ve ilerlemesi konusunda rapor verebilecek bir kişiyi yönetim kurulu yetkilisi pozisyonunda görevlendirerek irtibat kurabilir.

Yönetim kurulu üyeliğinin canlı ve dinamik kalması iyi bir iletişim ile sağlanabilir. Yönetim kurulunun değişmez üyelerden olması yaratıcı düşünmeyi engeller, kulüp üyeleri ile zayıf bir iletişim olur ve genellikle de böyle bir durum kulübün başarısızlığına neden olur. Yönetim kurulunda düzenli olarak yapılan üye değişikliği ya da en azından belirli dönemlerde yapılan dönüşümlü üye değişikliği politikası, karar verme mekanizmasının önemini artırır ve kulüp üyelerinin kulübün hiç bir ilerleme kaydetmediği ya da bir takım değişiklikler

yapabilmek için güçsüz oldukları düşüncesinden alıkoyar. Kulüp üyelerini yönetim kurulunda ve komitelerde görev almaları için teşvik etmek gerekmektedir. Onların katkılarının kulüp için çok önemli olduğu kendilerine hissettirilmelidir.

Yönetim kurulu üyeleri arasında yaş dağılımını da göz önünde bulundurmak gerekir. Bundan dolayı, kulübün politikalarına bağlı görevler genellikle daha yaşlı üyelere, aktivite gerektiren işler de daha genç üyelere verilir. Bütün bunların yanında, her bir görevin amaçları, bireysel sorumlulukları ve içinde bulunulan finansal zorlukları açıkça belirtmesinin sağlanması oldukça önemlidir. Bu durum sadece yetki zincirindeki karışıklığı ve çabaların boşa gitmesini ortadan kaldırmaz, aynı zamanda insan gücünün en etkili şekilde kullanımı ve en etkili sonuçlar almak için bir yapı oluşturur.

Başarılı bir kulüp yönetimi için yetkilerin belirlenmesi oldukça önemlidir. Kulüplerin çoğu bir organizasyon şeması oluşturmaktan yanadır, fakat sorumluluk çizgileri üyelerin değişmesi ve yeni liderlerin manüellerde tanımlanan kulüp politikalarından bağımsız olarak yeni iletişim bağları ve ilişkiler oluşturmalarından dolayı zaman zaman birbirine karışmaktadır. Bundan dolayı, yönetim kurulunun göz önünde bulunduracağı başlıca faktörlerden birisi, yetki zincirinin ve sorumluluk alanlarının anlaşılması ve sürekliliğinin sağlanmasıdır.

Aşağıdaki bilgiler kulüpler için anlamlı sonuçlar oluşturacak bir süreç yaratmaya yardımcı olmaktadır. Bir kulüp toplantısı hazırlığında, yönetim kurulu, yönetim kurulu başkanı ve komite başkanları şu noktalara dikkat etmelidir:¹⁸

- ♦ Tartışmaya uygun amaçları belirlemek
- ♦ Özet bir gündem hazırlamak
- ♦ Toplantı salonunun toplantı için gerekli teçhizatla hazırlanmasını sağlamak
- ♦ Toplantı için uygun bir yer ve elverişli bir zaman seçmek

Toplantı esnasında, oturum başkanı toplantıyı tartışmaya açık olan konuları belirtmeden önce, bütün üyelerin hem fikir olduğu konular ile başlatırsa, en iyi sonuçlar elde edilir. Fakat bazı durumlarda bu sırada istisnalar olabilir.

Dikkatli bir oturum başkanının toplantıda yaratılmakta olan atmosferin farkında olması gerekir. Bir çok toplantı ilk başta daha coşkulu ve heyecanlıdır, bundan dolayı mental enerji, yaratıcılık ve üzerinde düşünülmesini gerektiren konuları gündemin ilk sıralarına almak ve üyelerin ilgilerini çekecek konuları da toplantının sonuna bırakmak daha mantıklıdır.

Toplantı yapılırken, oturum başkanının bütün üyelerin tartışılacak konuları anlamak için hazır olduklarını, niçin o bu konuların önemli olduğunu ve amaçlarının neler olduğundan emin olması gerekmektedir.

Buraya kadar başarıya ulaşmanın yanında, birçok oturum başkanı toplantının iyi bir şekilde devam etmesini sağlamakta güçlük çekmektedir. Toplantının iyi bir şekilde devam etmesi için başarılı bir oturum başkanı şunları yapmalıdır:¹⁹

- ♦ Tartışma üzerinde kontrolü sağlama ve başkalarının tartışma üzerinde hakimiyet kurmalarına izin vermemek
- ♦ Sadece grup ile konuşmak
- ♦ Bütün üyeleri tartışmaya dahil etmek
- ♦ Konuşmacının bütün üyeler tarafından duyulmasını sağlamak
- ♦ Yeni bir konuya geçmeden evvel bir önceki konuyu bütünüyle açıklamak
- ♦ Tarafsız fakat pozitif kalmak
- ♦ Bireyler arasındaki çatışmaları en aza indirmek, hem fikir olunan konuları vurgulamak ve yapılan ilerlemeyi gözden geçirmek
- ♦ Aşağıdaki durumlardan her hangi birisi oluştuğunda tartışmayı kapatmak
 - ♦ Tartışmaya devam etmek için daha fazla verilere ihtiyaç olduğunda
 - ♦ Tartışma esnasında orada hazır bulunmayan üyelere de ihtiyaç duyulduğunda
 - ♦ Üyelerin tekliflerini gözden geçirmek için daha fazla zamana ihtiyaç olduğunda
 - ♦ Konuyu yeterli bir şekilde ele almak için daha fazla zaman gerektiğinde

- ♦ Eğer konular toplantının dışında daha iyi çözümlenebilecek ise
- ♦ Son olarak toplantı etkili bir şekilde toparlanmalı, toplantıda başarılanlar, görevler ve kararlar özetlenmeli, görev alan her kişiden bu görevleri yapacağına dair söz almak.

1.3.1.2. Yönetim Kurulunun Yapısı

Her kulüp ideal yönetim kurulu yapısını oluşturmaya çalışmaktadır. Yönetim kurulunda kaç kişi olmalı? Üyeler ne kadar süreyle yönetim kurulu üyeliğinde kalmalı? Yönetim kurulu üyeleri nasıl seçilmeli? Her kulübe uyabilecek ve bu sorulara verilebilecek standart cevaplar yoktur. Her bir kulüp kendi ihtiyaçlarını karşılamak için mücadele eder, kendi amaç ve yapısına göre yönetim kurulu oluşturulur ve işletilir.²⁰

Yönetim Kurulu Üye Sayısı

Bir çok kulübün yönetim kurulu üye sayısı, kulüpte ne kadar üyenin etkin olacağına bakarak belirlemekten çok, geçmişte ne kadar üyeye sahip olduğuna bakılarak belirlenmektedir. Bazı kulüp uzmanları, yönetim kurulu üyelerinin ideal sayısının 9 ile 12 arasında değiştiğini, bazıları ise 8 ile 15 arasında olması gerektiğini belirtmektedirler. Fakat yönetim kurulu üye sayısı bu belirtilen rakamları altında olan bazı kulüpler çok etkin bir şekilde işletilmektedir. Bütün kulüpler için bu konuda geçerli olan tek kural, yönetim kurulunun zamanında karar verebilecek kadar küçük fakat görev ve sorumluluklarını yararlı bir şekilde yerine getirebilecek kadar büyük olmasıdır.

Üye sayısı çok olan bir yönetim kurulu bir kulüpte çok başarılı olur iken, başka bir kulübün aynı sayıdaki üyelerden oluşan yönetim kurulu oldukça başarısız olabilir. Üye sayısı fazla olan yönetim kurulları çeşitli problemlere neden olabilir. Çünkü kişi sayısı fazlalaştıkça, etkili karar verebilme gücü azalmaktadır. Çok sayıda üyeden oluşan yönetim kurullarının diğer dezavantajları ise şunlardır:

- ♦ Yönetim kurulu münazaralarının kalitesi düşer

²⁰ Perdue, a.g.e., s. 54

- ♦ Yönetim kurulu üyeleri, kurulun işlerine daha az zaman ayırırlar
- ♦ Yönetim kurulu üyeleri sorumluluklarını yerine getirmezler
- ♦ Yönetim kurulu toplantıları daha seyrek yapılmaya başlanır
- ♦ Yönetim kurulu üyeleri arasında ilgisizlik artar

Bununla birlikte üye sayısı çok az olan yönetim kurullarının da karşılaştığı problemler vardır. Eğer yönetim kurulu üyelerinin sayısı çok az ise, ihtiyaç olunan işleri yapmaya yeterli olacak kadar yöneticiler yoktur bundan dolayı da yönetim kurulu çok zayıf ve başarısız olur. Üye sayısı çok az olan yönetim kurullarının dezavantajları ise şunlardır:

- ♦ Kulübün genel müdürüne rehberlik etmek için yeterince politika belirleyemezler
- ♦ Kulüp üyeliğinde bazı yönlerden temsil etmede başarısız olurlar
- ♦ Yönetim kurulu üyeleri birbirlerine çok bağlı, dışarıdan kimseyi istemeyen bir yapıda olmaya eğilim gösterirler
- ♦ Yeterli çoğunluğu sağlamada problemler ile karşılaşır
- ♦ Önemli konular üzerinde tartışamazlar
- ♦ Yönetim kurulu üyelerinin sayısı ne olursa olsun, kulüp uzmanları üye sayısının kulüp işlerini çıkmazdan kurtarabilmek²¹ ve üstünlük kurma açısından²² kesinlikle tek rakamlı olması gerektiğini önermektedirler.

Yönetim Kurulunun Oluşumu

Kulüp yönetim kurulu, yönetim kurulu başkanının himayesinde toplanır. Yönetim kurulu başkanı aynı zamanda kulüp başkanıdır. Yönetim kurulu başkanını kulüpteki kurmay üyeler seçer ya da bazı durumlarda yeni seçilen yönetim kurulu üyeleri başkanı, başkan yardımcısını, genel sekreteri ve muhasibi kendi aralarından seçerler.

Yönetim kurulu başkanının görev ve sorumlulukları kulüp tüzüğünde belirtilmesine rağmen, en önemli rolü kulüp için iyi bir lider olmasıdır. Kulüplerin

21 Aynı, s. 54

22 White ve Gerstner, a.g.e., s.28

çoğunda, başkanlık süresi 1 yıl, bazen 2 yıl, çok nadir olarakda 2 yıldan fazla olabilir.

Yönetim kurulu başkanı olmadığı zaman, yönetim kurulu toplantılarını başkan yardımcısı yapar. Başkan yardımcısı, başkanın danışmanı, sırdaşı, yardımcısı ve destekcisidir. Başkan yardımcısı, başkanın bütün işlerini öğrenmeli ve ihtiyaç duyulduğu zaman başkanın görevlerini yerine getirmek için hazır bulunmalıdır.

Kulüp genel sekreteri yönetim kurulu toplantılarında zamanı ayarlar ve toplantı kayıtlarını tutar. Yönetim kurulu üyelerine toplantı zamanlarını bildirir ve yönetim kurulundaki yazışmaları yapar.

Kulüp muhasibi her ay kulübün finansal durumunu yönetim kuruluna rapor eder. Bu görevi yerine getirebilmek için, periyodik olarak genel müdür ile görüşüp finansal durumu gözden geçirmesi gerekir. Kulübün finansal işlerinde yönetim kurulu, muhasibe ve genel müdüre güvenir.²³

Yönetim kurulundaki diğer üyelerin rolü ise kulübün üyesi, politika belirleyicisi, denetçi , planlamacı ve destekçisi olmaktır.²⁴

Kulübün genel müdürü yönetim kurulu toplantılarına katılır, kurul üyelerinin soruları var ise onları cevaplar. Genel müdürün yönetim kurulu ile ilgili işlerde oy hakkı yoktur.

Yönetim Kurulu Üyelik Süresi

Aynı yönetim kurulu üyelerinin sayısı gibi, yönetim kurulu üyeliği süresi de dikkatli bir analizden çok kulübün tarihine ve geleneklerine bakarak belirlenir. Kulübe bağlı olarak bir üyenin yönetim kurulu üyeliği süresi 1 yıl ile ömür boyu üyelik süresi arasında değişiklik gösterebilir.

Yönetim kurulu üyelerinin süresi çok uzun olmamalıdır, çünkü üyelik süresi çok uzun olanlar yetkilerini suistimal edebilirler. Bundan dolayı, yönetim kurulu üyelerinin süreleri genellikle kısa dönemli olmalıdır. Yönetim kurulu üyesi

²³ Perdue, a.g.e., s. 56

²⁴ Gerald F. Hurley, *The Private Club Leadership Guide*, (Washington , D.C. National Club Association, 1991), s. 7

olmak sorumluluk almak demektir. Süreleri kısa olduğu zaman da üyeler sorumluluklarını daha etkin bir şekilde yerine getirmeye çalışırlar. Kısa dönemli üyeliğin sağladığı avantajlar şunlardır:

- ♦ Boş kalan pozisyonlarda daha fazla kulüp üyesi hizmet verebilme fırsatı bulur
- ♦ Görev ve sorumluluğu çok yoğun olan yönetim kurulu üyesi kısa bir dönem için bu görev ve sorumluluklarını yerine getirmeye çalışır, işlerden bıkmalarına fırsat kalmaz
- ♦ Yönetim kuruluna sürekli olarak yeni fikir ve görüşler aşılanır
- ♦ Problem yaratan yönetim kurulu üyelerinin daha fazla zarar vermeleri engellenir

Yönetim kurulu üyeliğinin kısa süreli olması konusunda henüz kulüp yönetim kurullarının hepsi ikna olmamıştır. Çünkü kısa süreli yönetim kurulu üyeliğinde, kişiler daha ne bilmeleri gerektiğini öğrenemeden ve kulübe yeterli derecede katkıda bulunamadan üyelikleri sona ermektedir.²⁵

Kısa süreli yönetim kurulu üyeliğinde meydana gelen üye devir hızı, kulübün genel müdürü açısından bir takım olumsuzluklara neden olmaktadır. Çünkü her yıl yönetim kurulu değişen kulüplerde, yeni başkan ve yönetim kurulu üyeleri kendi fikirlerine ve çalışma takvimlerine uyulması gerektiğini belirtmektedirler. Bu durum da kulübün istikrarlı bir şekilde işletilmesini engellemektedir.²⁶

Bununla birlikte, uzun süreli yönetim kurulu üyeliğinin özellikle çok departmanlı ve aktivitesi olan kulüplere sağladığı avantajlar vardır. Bunlar:²⁷

- ♦ Yönetim kurulu üyeleri kulübün yönetiminde uzmanlaşmak için daha fazla zamana sahip olur
- ♦ Kendilerini daha fazla kulübe adarlar
- ♦ Yönetim kurulunda istikrarlılık artar

25 Cyril O. Houle, **Governing Boards**, (California, Jossey - Bass Publishers, 1990), s. 72

26 Edward A. Merritt, **Hospitality Management: A Study of Burnout in Private Club Management**, (Master's thesis, Pepperdine University, Malibu, California, 1995), Appendix C, s. 10

27 Perdue, a.g.e., s. 57

- ♦ Yönetim kurulu uzun vadeli stratejik planları uygulamaya daha fazla gayret gösterir

Uzun süreli yönetim kurulu üyeliğinin başlıca dezavantajı ise, daha az insanın yönetim kurulunda yer almasıdır. Bu durum da yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sınırlandırmakta ve kulüpten yeni liderlerin ortaya çıkmasını engellemektedir.

Ayrıca kulüp tüzüklerinde, üyelerin kaç dönem yönetim kurulunda yer alabilecekleri belirtilmelidir. Bazı kulüplerde , yönetim kurulu üyelerinin hizmet dönemlerine ilişkin hiç bir sınırlama yoktur ve bu kişinin aday gösterildiği sürece yönetim kurulu üyeliği yapmak isteyip istemediğine bağlıdır. Eğer yönetim kurulu dönem sınırlaması uygulamak istiyor ise, bunun yarım dönemler için nasıl uygulanacağını ve bir üyenin süresi sona erdikten ve bir dönem geçtikten sonra diğer dönem yönetim kurulu üyesi olup olamayacağını belirtmesi gerekir.

Yönetim Kurulu Seçimi

Yönetim kurulu üyeliğinin kısa süreli olması ve dönem sınırlandırması bulunması, yönetim kurulundaki yetersiz üyelerin, üyeliklerinin sona erdirilmesine yardımcı olur. Fakat bu tür yetersiz üyelere yönetim kurulu seçilirken hiç yer vermemek daha iyidir. Yönetim kurulu seçilirken bu konuya çok dikkat edilmeli ve yetersiz olan kişilerin yönetim kurulu üyeliği konumunu boşu boşuna meşgul etmelerine izin verilmemelidir. Bir çok kulüpte, kulübün üyeleri, yönetim kurulu hizmetleri için ya aday olan komite ya da mevcut komite tarafından aday gösterilen kulüp üyeleri arasından yönetim kurulu üyelerini seçerler.

Bir kulüpte yönetim kurulu üyeleri seçilirken, bir çok faktör göz önünde bulundurulmalıdır. Bu faktörlerden en önemlisi de yönetim kurulunu temsil eden üyelerin kulüpteki çeşitli bölümlerden gelmesine dikkat edilmesidir. Bazı kulüpler ise, bu konuya yönetim kurulunda her bir üyelik sınıfından kişilere yer vererek çözümlene yoluna gitmektedirler. Bu uygulama da yönetim kurulu üyelerinin tamamının golf ya da sosyal üyeler gibi üyelik sınıflarından oluşmasını engellemektedir.

Yönetim kurulu üyelerinin seçiminde dikkat edilmesi gereken diğer potansiyel tehlikeler şunlardır:

- ♦ Kulüpler yeterli olmayan kişileri sadece belli bir üyelik sınıfını temsil etmelerinden dolayı yönetim kurulu üyeliğine getirmemelidirler. Kulüpler, belirli gruplardan nitelikli yönetim kurulu üyeleri buluncaya kadar zaman harcamalı hiç bir zaman acele etmemelidir.
- ♦ Kulüpler potansiyel yönetim kurulu üyelerinin işleri, özel yaşamları ve kulübün ihtiyaçları ile her hangi bir mevcut ya da potansiyel bir çelişki içinde olup olmadıklarını dikkatle incelemelidir.
- ♦ Yönetim kurulu üyesinin başka yerlerde de yönetim kurulu üyesi olmamasına dikkat edilmelidir. Çünkü, başka yerlerde de yönetim kurulu üyesi olan kişiler kulüp için yeterli zaman ayıramazlar.²⁸

1.3.2. Yönetim Komitesi

Bir kulüpte yönetim komitesi var ise bu komite genellikle yönetim kurulu başkanı, başkan yardımcısı, genel sekreter ve muhasip den oluşur. Bazı durumlarda yönetim kurulu eski başkanı da bu komitede yer alabilir ve eğer kulübün tüzüğünde belirtilmiş ise yönetim kurulu başkanı gerekli görüldüğü durumlarda komitenin üye sayısını arttırabilir.²⁹

Yönetim komitesinin görev ve sorumlulukları genellikle yönetim kurulunun görev ve sorumlulukları ile benzerdir. Yönetim komitesinin kulüpte oldukça fazla gücü vardır ve tavsiyeleri genellikle yönetim kurulu tarafından kabul edilir.³⁰ Bu komite bir çeşit “ mini - kurul” dur, acil bir durum olduğunda ve yönetim kurulunun toplanmasını gerektirmeyecek kadar küçük bir konu üzerinde görüşülmek istendiğinde yönetim kurulunun yerine yönetim komitesi toplanır ve konuları ele alır. Yönetim komitesinin fonksiyonları kulüplere göre değişiklik göstermekle birlikte genel olarak şunlardır:³¹

- ♦ Yönetim kurulu için çok hassas olan konuları ele alır

28 Perdue, a.g.e., s. 58

29 Aynı, s. 17

30 White ve Gerstner, a.g.e., s. 32

31 Perdue, a.g.e., s.18

- ◆ Yönetim kurulunun gösterdiği performansı izler
- ◆ Kulüp müdürünün performansını izler
- ◆ Hassas konularda yönetim kurulu ile kulübün genel müdürü arasında bir köprü vazifesi görür, yönetim kurulunun düşüncelerini genel müdüre, genel müdürün düşüncelerini ise yönetim kuruluna bildirir
- ◆ Detaylı olarak raporları alır ve inceler böylece yönetim kuruluna zaman kazandırır
- ◆ Çözüm gerektiren konular için yönetim kurulu toplanmadan önce konuların önceliğini belirler
- ◆ Kulübün misyonunu periyodik olarak gözden geçirir ve misyonlarından yanlış bir yere sapmamak için çaba gösterir
- ◆ Genel müdürün performansını değerlendirir

Yönetim komitesi, genellikle ayda bir defa toplanır fakat başkanın gerekli gördüğü zamanlarda da toplantı için daima hazır olmalıdır. Kulüp genel müdürü de aynı yönetim kurulu toplantılarında olduğu gibi yönetim komitesinin toplantılarında hazır bulunmalıdır.³²

1.3.3. Diğer Kulüp Komiteleri

Komite, “kulüp işletmeciliğinde değişik konularda yönetim kuruluna tavsiyelerde bulunmada ve rehberlik etmede gönüllü olarak görev alan üyelerin oluşturduğu bir grup” olarak tanımlanır.³³ Komiteler kulüp yönetiminin oldukça önemli organlarıdır. Bir grup olmalarından dolayı, oldukça fazla iş ile ilgilenirler, bireysel olarak ekip ruhu anlayışını geliştirirler, belirli alanlarda kulübün çağdaş olmasına çalışırlar, kulübü yönlendirir ve liderlik için önemli fırsatlar yaratırlar.³⁴

Kulüp komitelerinin oluşturulmalarının nedenleri şunlardır:³⁵

- ◆ Kulüp yönetim kurulu ya da kulüp tüzüğünde kendileri için belirtilen sorumluluklarını yerine getirmek.

³² Aynı, s.18

³³ White ve Gerstner, a.g.e., s. 32

³⁴ CMAA, a.g.e., s. 18

³⁵ Perdue, a.g.e., s. 18

- ♦ Yönetim kuruluna tavsiyelerde bulunmak ve belli görev ve sorumlulukların yerine getirilmesinde yardımcı olmak.
- ♦ Kulüp müdürlerine bilgi sağlamak ve yardımcı olmak.
- ♦ Kulüp üyelerinin önerilerini dinleyerek ve geri besleme alarak, kulüp üyeleri ile yönetim kurulu ve kulüp müdürleri arasında iletişimi sağlamak.

Kulüp komiteleri iki çeşittir:

- ♦ Daimi komiteler
- ♦ Özel durumlar için kurulan geçici komiteler

Daimi komiteler, kulübün aktivitelerine yardımcı olmak için kurulan ve sürekliliği olan komitelerdir.

Özel durumlar için kurulan geçici komiteler ise, özel bir amaca ulaşmak için geçici olarak kurulan ve amaca ulaşıldıktan sonra yönetim kurulu tarafından feshedilen komitelerdir. Bu tür komiteler genellikle, büyük golf turnuvaları düzenlenmesi, kulübün tarihçesinin araştırılması, kulübün yıldönümü kutlamalarının hazırlanması ve kulübün restorasyon planlarının yapılması gibi durumlarda kurulurlar, sadece bir problem ya da görevle ilgilenirler ve problem çözüldükten ya da görev yerine getirildikten sonra feshedilirler.

Genellikle yönetim kurulu başkanı, her komite için bir komite başkanı görevlendirir. Komite üyeleri ya yönetim kurulu başkanı ya da komite başkanları tarafından belirlenir. Kulübün komite başkanları aynı zamanda yönetim kuruluna da üyedir.

Kulüp komitelerinin büyüklüğü, kulübün ihtiyaçlarına ve komitelerin sorumluluklarına bağlı olarak değişiklik gösterir.³⁶ Komite büyüdükçe, komitenin karar verme süreci yavaşlar.³⁷ Çünkü komite büyük olunca, üyelerin katılımı daha az olmaktadır. Küçük komiteler ise, üyelerin bireysel etkileşimlerini ve katkılarını arttırmaktadır. Fakat burada dikkat edilmesi gereken nokta, komiteyi bir proje için yeterli olacak üye sayısından daha az sayıda oluşturmamaktır. Motivasyon uzmanları genellikle 5 kişiden oluşan komitenin yeterli olduğuna

³⁶ Perdue, a.g.e., s. 19

³⁷ White ve Gerstner, a.g.e., s. 32

inanmaktadırlar.³⁸ Kulüplerdeki komite üyelerinin süresi kulüpten kulübe değişiklik göstermekle birlikte genellikle 2 yıldır fakat bu arada komite üyelerinin % 50'si yıllık olarak değişmektedir. Kulüp komitelerinin çoğu ayda bir defa, sigorta komitesi 3 ayda bir, stratejik planlama komitesi yılda bir, tüzük komitesi, adaylık komitesi ve yasal işlerle ilgili olan komiteler ise gerekli görüldüğü zaman toplanırlar.

Bağımsız olarak karar verme yetkisi verilen bazı alanlar haricinde (örneğin, su sporları komitesi yönetim kurulunun onayını almaksızın havuzun açılış ve kapanış saatlerini değiştirme yetkisine sahiptir fakat yüzme havuzunu kullanan üyelerin kullanıcı ücretlerini değiştirme yetkisine sahip değildir), bütün komite işlerinde yönetim kurulunun onayını almak gerekir. Yönetim kurulunun kulübün günlük işletimine karışmaması gerektiği gibi komitelerin de karışmaması gerekmektedir. Komiteler kulübün amaç ve hedeflerinin belirlenmesine yardım etmeli ve bunlara ulaşmak için destek sağlamalıdır. Temel olarak komitelerin yönetim kuruluna karşı istişare rolleri vardır.

Komiteler, kulüplerde pozitif etkilere sahiptir. Kulüpteki aktivitelere ve programlara katılmak için kulüp üyelerinde istek ve heyecan yaratmaya, kulüp hakkında daha fazla bilgi sahibi olmak isteyen ve kulüple daha iç içe olmak isteyen üyelere yardımcı olurlar. Bununla birlikte, belli bir amacı ve yönergesi olmayan komiteler kulübe zarar verebilir. En kötüsü de, kulübün politikalarını ihlal etmek, kendileri için ayrılan bütçeye uymayarak kulübün finansal sıkıntılarına neden olmak ve kulübün yönetim organlarındaki üyeler arasında problem yaratmaktır.

Bu olası problemleri önlemek için, yönetim kurulu başkanı ve yöneticiler her yıl bütün komitelerin katıldığı oryantasyon toplantıları düzenlemelidir. Bu toplantıda, yönetim kurulu başkanı ve genel müdür her bir komitenin rolünü, o yıl için komitenin amaçlarını, özel görevlerini ve bütçe sınırlarını belirtmelidir. Komitelerin etkin olması, etkin bir komite başkanına, faal komite üyelerine ve onları destekleyen kulüp personeline bağlıdır.

38 CMAA,a.g.e., s. 18

Aşağıda genellikle bir çok kulüpte bulunan daimi komiteler (stratejik planlama, finans, tüzük, aday belirleme, üyelik, kulüp evi, sosyal, atletik ve golf kursu) açıklanacaktır. Fakat bu komitelerin hepsi bir kulüpte bulunur ya da bulunmayabilir, bunun yanında bazı kulüplerde bu komitelerin yanında başka komitelerde (yiyecek ve şarap, personel ilişkileri) olabilir.³⁹

1.3.4. *Stratejik Planlama Komitesi*

Stratejik planlama komitesinin fonksiyonları şunlardır:

- ♦ Uzun vadede kulübün sermayesinin artırılması, kulüp alanının kullanımı da dahil olmak üzere kulüp ve kulübün mevcut varlıklarının (aktiflerinin) planlanması konusunda öneriler getirmek
- ♦ Yönetim kurulu tarafından uzun vadede gerçekleştirilmesi gereken projeleri incelemek ve kendi projelerini de yönetim kuruluna sunmak
- ♦ Kulübün misyonunu uygun 3 ya da 5 yıllık planlar geliştirmek ve uygulamak

1.3.5. *Finans ve Bütçe Komitesi*

Bir kulübün finans ve bütçe komitesinin başlıca sorumluluğu, kulübün finansal durumunu etkileyen bütün durumlar ve kulübün içinde bulunduğu finansal durum hakkında yönetim kurulunu bilgilendirmektir.⁴⁰ Finans ve bütçe komitesinin fonksiyonları şöyle sıralanabilir:

- ♦ Kulübün yıllık işletimsel ve nakit bütçelerine kat sayılar belirleyerek yönetim kuruluna sunmak
- ♦ Kulübün aktiflerini korumak için izlenmesi gereken finansal politikalar hakkında tavsiyelerde bulunmak ve kulübün finansal durumunu kontrol etmek⁴¹
- ♦ Kulübün finansal durumu ile ilgili olarak genel müdüre ve denetçiye tavsiyede bulunup, rehberlik etmek
- ♦ Kulübün hesaplarını incelemek, yıllık denetimini yapmak

³⁹ Perdue, a.g.e., s. 20

⁴⁰ Aynı, s.20

⁴¹ CMAA, a.g.e., s. 34

- ♦ Projeler için ayrılan nakiti, aidatların durumunu, yanlış hesapları, nakit akışlarını ve nakit yönetimini gözden geçirmek
- ♦ Sermaye artırımını ile ilgili önerilerde bulunmak
- ♦ Kulübün sigorta poliçelerinin ve tahvillerinin yeterli olup olmadığını kontrol etmek ve daha fazla ek gelir sağlama yolları önermek⁴²

1.3.6. Tüzük Komitesi

Tüzük komitesinin fonksiyonları:

- ♦ Kulübün tüzüğünü incelemek
- ♦ Tüzükteki bazı kararların değiştirilmesi, eklenmesi ya da iptal edilmesi konularında yönetim kuruluna tavsiyelerde bulunmak
- ♦ Kulübün tüzüğünün yasal olmasına dikkat etmek⁴³

1.3.7. Aday Belirleme Komitesi

Aday belirleme komitesinin görevi adından da anlaşılacağı gibi;

- ♦ Yönetim kurulu seçimi için kulübün yönetim organlarına adayları tanıtmaktır.

Tüzükte farklı bir şekli belirtilmedikçe, bu komite yönetim kurulu başkanı tarafından atanır ve raporlarını yönetim kuruluna verir. Komitenin müzakereleri gizli yapılır ve komite ihtiyaç duyduğu zaman toplanır.

1.3.8. Üyelik Komitesi

Bir kulübün komitesi, kulübün üyelerini kontrol eder ve tüzüğün üyelikle ilgili bölümlerini yorumlar. Başlıca fonksiyonları:

- ♦ Üyelik için adayları inceler ve her bir adayın hakkında yönetim kuruluna bilgi vererek tavsiyelerde bulunmak⁴⁴
- ♦ Bazı kulüplerde, üyelik sınıflarını değiştirmek isteyen mevcut üyelere önerilerde bulunmak
- ♦ Yeni üyelerin mülakatından ve onların isimlerinin kulübün bülten panosuna ya da bültenine yazmak

⁴² Perdue, a.g.e., s. 20

⁴³ Aynı, s. 20

⁴⁴ CMAA, a.g.e., s. 33

- ♦ Potansiyel üyelerin bekleme listesini oluşturmak
- ♦ Mevcut üyelerin görevlerini sürdürmesini sağlamak
- ♦ Mevcut üyelerin davranışlarını gözden geçirmek ve kulüpte görgü kurallarının sürekliliğinin sağlanmasında yönetime destek vermek⁴⁵ Genellikle sarhoş, hırsız, personeli suistimal ya da taciz eden ve aidatlarını ödemeyen üyelerle olan problemleri çözümlmek⁴⁶

1.3.9. Kulüp Evi Komitesi

Kulüp evi komitesi, kulüp evinin ve çevresinin bakımına nezaret etmekle sorumludur. Genellikle kulüpte çok yönlü rolü olan bu komitenin diğer fonksiyonları şöyle sıralanabilir:

- ♦ Kulüp evindeki sosyal aktiviteler ve yiyecek - içecek işlerine de nezaret etmek
- ♦ Menü, şarap listesi, satış fiyatları, kulüp evinin faaliyet saatleri hakkında yönetimle görüşmeler yapmak
- ♦ Yönetime kulüp evinin sermaye artırımı bütçelerinin hazırlanmasında yardımcı olmak⁴⁷

Kulüp evi komitesi, kulüp evi personelini yönetmez fakat birçok kulüpte kulüp evinin hizmet ve kalite düzeyini takip eder. Eğer hizmet ve kalite üyelerin beklentisini karşılamıyorsa, durumun düzeltilmesi için genel müdüre bildirir. Diğer tarafta işini iyi yapan personeli ödüllendirme yolları arar ve üyelerin kulüp evi kurallarına uyup uymadıklarını takip eder.

1.3.10. Sosyal Komite

Bazı kulüplerde eğlence ya da özel olaylar komitesi olarak adlandırılan sosyal komite, kulübün eğlence aktivitelerine nezaret etmekle sorumludur. Eğer kulüpte sosyal komite yok ise bu konular ile kulüp evi komitesi ilgilenir. Sosyal komitenin fonksiyonları şunlardır:

45 Perdue, a.g.e., s.20

46 CMAA, a.g.e., s.33

47 Aynı, s. 34

- ♦ Yıllık olarak kulübün eğlence programının takvimini oluşturmak ya da onaylamak
- ♦ Özel kutlamaların planlanması, eğlence ekiplerinin seçilmesi ve o kutlama için ayrılan bütçenin dışına çıkılmaması konularında kulüp müdürlerine yardımcı olmak
- ♦ Bazı kulüplerde kulübün spor müsabakaları düzenlemesine yardımcı olmak
- ♦ Kulüp üyelerinin önerilerini dinlemek, onlardan geri besleme almak
- ♦ Özel kutlamalar için hazırlanan promosyon ve reklam araçlarını gözden geçirmek
- ♦ Kulübün yıllık bütçesi hazırlanırken, eğlence bölümünün bütçesi konusunda müdürlere yardımcı olmak

1.3.11. *Atletik Komite*

Bir kulüpte bir kaç tane atletik komite olabilir (golf, tenis, su sporları, ve fitness). Çok olmamakla birlikte bazı kulüpler de bütün bu komitelerin görev ve sorumluluklarını atletik, rekreasyon ya da spor komitesi olarak adlandırılan bir komitede toplama yolunu seçerler. Kulüpler golf ve tenis komitelerini ayrı ayrı oluştururlar fakat su sporları ve fitness komitesini tek bir komitede oluştururlar ya da tamamiyle kulübün spor olanaklarına, her bir spor dalına katılan üyelerin durumuna göre ve bayan sporcular için ayrı bir komite oluşturabilir. Örneğin, bir kaç tane golf alanı olan büyük bir country kulüpte bir golf komitesi, bir bayanlar golf komitesi, bir golf alanı komitesi, bir handicap komitesi ve bir de kurallar komitesi olmak üzere golf ile bağlantılı komiteler bulunmaktadır.

Atletik komitelerin fonksiyonları şunlardır:

- ♦ Kulüp yönetim kuruluna, golfün başlama saati ya da yüzme havuzu ve tenis kortlarının işletim saatleri gibi konularda tavsiyelerde bulunmak
- ♦ Spor kurallarının uygulanması, turnuva ve karşılaşmaların planlanması ve yıllık bütçede kendi bölümlerine düşecek miktarın belirlenmesi konularında spor profesyonelleri ile çok yakın çalışmak
- ♦ Yönetim kuruluna kulüp için spor aletleri edinme yolları hakkında tavsiyelerde bulunmak
- ♦ Kulüp profesyonelleri tarafından yapılan, spor alanları ile ilgili periyodik bakım onarım talebini incelemek⁴⁸

1.3.12. *Golf Komitesi*

Golf komitesi, golf ile ilgili herşeyin bakımı ile ilgilenmektedir. Bazı kulüplerde ise bu komite halen golf alanı komitesi ya da çim alan komitesi olarak düşünülmektedir. Bu komite bir çok country kulüp için oldukça önemlidir çünkü üyeler genellikle kulübün golf olanakları ve koşulları ile ilgilenmektedir. Golf komitesinin fonksiyonları şunlardır:

- ♦ Golf alanının sulanmasını, yabancı otların kontrolünü, gübrelemeyi, günlük bakım ve onarımı, çimlerin biçilmesini takip etmek
- ♦ Golf arabası yollarının ve çeşmelerin bakım ve onarımını, golf alanındaki işaret ve levhaların bakımını, içeren bakım ve onarım politikalarının uygulanmasını sağlamak
- ♦ Oyunların düzenlenmesi ve üyelerin düzenli şekilde golf olanaklarından yararlanmalarının sağlanması konularında, politikaları gözden geçirmek ve önerilerde bulunmak
- ♦ Golf alanını tahrip eden unsurları araştırmak ve bunları önlemek için çözüm yolları bulmak

Eğer kulübün bulunduğu bölgede su sıkıntısı var ise, komite, kulübün golf alanının sulanması politikaları üzerinde konuşmak üzere su konusu ile ilgili yerel idare tarafından çağrılabilir. Diğer komitelerin olduğu gibi golf komitesinin görevi de istişare şeklindedir ve kesinlikle golf alanını yönetme eğilimi göstermemelidir. Komite üyeleri golf yöneticisine tavsiyelerde bulunabilir fakat talimatlar veremez.

1.3.13. *Genel Müdür*

Genel müdür kavramı sonunda, birçok kulüp yöneticisi tarafından kulübün günlük işlerinden sorumlu olan kişi için uygun bir ünvan olarak kabul edilmiştir. Bazı kulüplerde genel müdür kavramı yerine "kulüp yöneticisi", "sorumlu yönetici", "sorumlu idare amiri" gibi başka ünvanlar da kullanılmaktadır. Fakat bunların hepsi "en çok yetkiye sahip olan yönetici" anlamına gelmektedir.⁴⁹ Bazı kulüplerde genel müdür, bazılarında ise kulüp evi müdürü vardır. Aralarındaki fark ise, genel müdür kulüpte çalışan bütün personelin

48 Perdue, a.g.e., s. 23

sorumluluğunu taşıırken, kulüp evi müdürü sadece kulüp evinde çalışan personelin sorumluluğunu taşımasıdır.⁵⁰

Genel müdür, yönetim kurulu tarafından işe alınır, raporlarını yönetim kurulu başkanı ya da executive komiteye verir ve yönetim kurulunun belirlediği politikalara uymakla sorumludur. Kulübün bütün alanlarından ve kulüpteki bütün aktivitelerin birbirleri ile olan bağlantılarının sağlanmasından sorumludur. Personel ile komiteler arasında bir köprü vazifesi görür, böylece yönetim kurulunun, kurmay personelin ele alması gereken kısa vadeli dikkat gerektirecek işlere zaman harcamasını ve işlerin daha karışık bir hale gelmesini önler. Bu durum da, yönetim kurulunun kulüp yönetimi için daha uzun vadeli düşünülmesi gereken konular üzerinde daha fazla çalışmasına sağlar. Genel müdür, yönetim kuruluna kulübün faaliyetleri ile ilgili özel raporlar hazırlayarak sunar. Daha sonra bu raporda belirtilen konuların, yeni programlar ve kulübün işletmeciliği ve politikalar üzerindeki faydalarını, tekrar yönetim kuruluna bildirir.⁵¹

Başarılı bir genel müdürünün özellikleri şöyle olmalıdır:⁵²

- ♦ İnsanları etkileyebilmek
- ♦ Kendisini kulübe ve kulübün refahına adanmak
- ♦ Dürüst ve güvenilir olmak
- ♦ Kuvvetli bir örgüt ruhuna ve idare kabiliyetine sahip olmak
- ♦ Yaratıcı ve vizyon sahibi olmak
- ♦ Zeki olmak
- ♦ Profesyonel olmak
- ♦ İyi iletişim kurabilmek
- ♦ Kuvvetli bir liderlik kapasitesine sahip olmak
- ♦ İş tecrübesi bulunmak

49 Mario J. Arnaldo, "Hotel General Managers: A Profile" Der. Denney G. Rutherford, **Hotel Management and Operations**, (New York: VNR, 1990), ss. 37 - 42; White ve Gerstner, a.g.e., s. 41

50 Angelo ve Vladimir, a.g.e., s. 217

51 Perdue, a.g.e., s. 24

52 CMAA, a.g.e., s. 18

Kulübün yönetim kurulu ile genel müdürü arasındaki ilişki, herşeyden çok kulübün başarısı, büyümesi ve uyum içinde olması üzerinde oldukça önemlidir. Üyelik, fiyatlandırma, kontrol, katılım, kulübün olanaklarının takibi, iletişim ve personel konuları da kulüp için önemli faktörlerdir fakat en kritik faktör, yönetim kurulu ile genel müdürün birbirleri ile olan ilişkileridir.

Yönetim kurulu, kulübe genel müdür seçerken yanlış bir ekonomik uygulamadan kaçınmalıdır. Çok kalifiye bir eleman alıp buna az bir maaş ödemesi imkansızdır. İyi bir müdür ise pahalı olmakla birlikte, kulübün geleceği açısından böyle bir yatırıma değerdir.

Genel müdürün kendi rolünü ve yönetim kurulu ile ilişkisini algılama şekli, bütün yönetim süreci için oldukça önemlidir. Etkin bir genel müdür, yönetim kurulu ile onlardan birisiymiş gibi davranmalı, yönetim kurulunun önerilerini kabul ettiği gibi kendisi de yönetim kuruluna önerilerde bulunmalıdır. Eğer genel müdür ve yönetim kurulu kendi rollerinin neler olduğunu ve birbirlerinden neler beklediklerini anlar ve bu konuda hem fikir olurlar ise bu aralarındaki ilişki için yeterli olacaktır.

Bir kulüp genel müdürünün fonksiyonları şöyle sıralanabilir:

- ♦ Yönetim kuruluna kulüpteki atmosfer hakkında bilgi verir, kulüpteki problemleri belirler ve bu konularda yönetim organları ile iletişim kurar, kulübün gelişim ve örgütsel değişim programlarının yapılmasında yönetim kurulu ile sorumluluğu paylaşır ve onlara yardımcı olur.⁵³
- ♦ Kulüp için yıllık ve uzun vadeli işletme planlarının geliştirilmesini koordine eder.⁵⁴
- ♦ Kulüpteki bütün departman müdürlerinden rapor alır, departman müdürleri işe gelemedikleri zaman onların sorumlu olduğu işler ile ilgilenir.
- ♦ Kulüp tüzüğünde belirtilen bütün görev ve sorumlulukları ile ayrıca yönetim kurulunun belirttiği diğer görevlerini yerine getirir.
- ♦ Uzun ve kısa vadeli hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını ve finansal raporları takip eder, kulüp için yıllık bütçe hazırlar.

⁵³ Perdue, a.g.e., s. 24

⁵⁴ Angelo ve Vladimir, a.g.e., s. 218

- ♦ Personel için etkili bir yönetim standardı geliştirir. Personelin eğitimi ve geliştirilmesi ile ilgili politikalar belirler ve uygulanmasını sağlar.
- ♦ Kulübün stratejik planlarının uygulanmasında , beklenmeyen durumlar sonucu her hangi bir problem ile karşılaşıldığında, yönetim kuruluna bu değişimler hakkında bilgi verir.
- ♦ Kulübün bütün olanaklarının, verdiği hizmetin ve kulüpteki iletişimin yüksek standartlarda olmasına yardım eder.
- ♦ Amaçlara ulaşabilmek için bütün aktivitelerin , hizmetlerin ve programların yeterli olup olmadığını inceler.⁵⁵
- ♦ Kulübün bütün yönetim fonksiyonlarını koordine eder.
- ♦ Bütçe takvimine göre, işletme ve yatırım bütçesinin gelişimini koordine eder, kulübün aylık ve diğer finansal hesaplarını inceler gerekli gördüğü durumlarda düzeltmeler yapar.
- ♦ Kulübe yeni üye olan kişileri karşılar ve ilk gelişlerinde onlara kulübü tanıtır.
- ♦ Kulübün kanunlara uygun olarak işletilmesini sağlar.
- ♦ Kulübün bütün fiziksel varlıklarının ve olanaklarının bakım ve onarımını gözden geçirir.
- ♦ Mevcut ve potansiyel üyelerini, kulübün hizmet ve olanaklarının kullanımına teşvik etmek için üyelik ilişkileri ve pazarlama programları koordine eder.
- ♦ Satın alma politika ve prosedürlerini belirler ve takip eder.⁵⁶
- ♦ Kulübün günlük işlerini denetler.
- ♦ Departman müdürlerinin, yardımcılarının, kulüp profesyonellerinin ve diğer tüm çalışanların görevlerini iş tanımlarına göre tayin ve tahsis eder.
- ♦ Tüm çalışanların ve onların çalışma koşullarının güvenliğini sağlar. çalışanların hepsini kapsayacak sosyal imkan paketleri hazırlar.
- ♦ Nakit para, envanter, aktifler ve kulüp kayıtlarının düzenli tutulmasını ve gerekli olanlarının güvenle saklanmasını sağlar.
- ♦ Tüm çekleri ve finansal dökümanları imzalar.⁵⁷
- ♦ Departmanlar arasında iletişim ve işbirliği sağlar.

⁵⁵ Perdue, a.g.e., s. 20

⁵⁶ Angelo ve Vladimir, a.g.e., s. 218

⁵⁷ White ve Gerstner, a.g.e., s. 42

- ♦ Kulüp için personel işe alır ve çeşitli departman müdürlerinin seçtikleri personeli tekrar gözden geçirir.
- ♦ İşveren - işgören politikalarının uygulanması ve departmanlar arası anlaşmazlıklarda otorite sahibidir.⁵⁸

Yukarıda belirtilen bütün görev ve sorumluluklarının yanında, performans değerlendirme, üyelere ve misafirlere kaliteli hizmet verebilmek için standart geliştirmek, kulübün konaklama olanakları var ise oda fiyatı belirlemek, kulübe uygun bir yazılı yayın organı geliştirmek, yiyecek seçimine ve hizmet düzeyine nezaret etmek, restoran, bar ve ziyafet salonlarının planını yapmak genel müdürün görevleridir.

Genel müdür, bir grup lideridir. Grubu personel ve kulüp üyelerinden oluşur. Gerekli bilgileri grubuna bildirmeli, üyelerin ve personelin görüşlerinin bir temsilcisi olarak komite ve yönetim kurulu ile işbirliği yapmalıdır.

Kulüp yönetimi hem çok karışık hemde çok öz veri gerektiren bir iştir. Bundan dolayı, güçlü bir organizasyon algılamasını ve belirli amaçlara ulaşmak için plan ve programlar yapma ve uygulama yeteneğini gerektirir. Etkin bir genel müdür, genellikle öncelikleri belirleyen ve daha sonra uygulamasına geçen kişidir. Bu durum da, sürekli olarak bir yönetim kontrolü ve işbirliği halinde olunan personelin desteğini almakla sağlanır.

Genel müdür, aynı zamanda, çağdaş işletme metodları, bütçe ve mali işler konusunda geniş bir bilgiye sahip olmalıdır. Bu araçları kullanarak, genel müdür, kulübün refahını etkileyebilecek potansiyel problemlerin farkına varabilir ve bu problemlerin iyice içinden çıkılmaz hale gelmesini önleyecek kararlar alabilir.

Genel müdür, sadece toplum içinde kulübe pozitif bir imaj kazandırmakla kalmayıp, kendisinin de iyi bir imaja sahip olmasından sorumludur. Bu durum, üyelerin genel müdürden beklentileri konusunda çok hassas olmayı gerektirir. Genel müdür kulüp işlerini yöneten bir profesyoneldir. Bundan dolayı, başarılı bir genel müdür kendi yönetsel metodlarının

58 CMAA, a.g.e., s. 26

anlaşılmasını ve kabul görmesini sağlamalı aynı zamanda kulüp üyelerinin desteklerini ve iyi niyetlerini kazanmalıdır.⁵⁹

1.3.14. *Golf Programı Yöneticileri*

Özel kulüplerdeki golf komitesi, golf ile ilgili politikalar belirler, golf için hazırlanan bütçeyi onaylar ve günlük golf faaliyetlerinin standartlarını gözden geçirir. Kulüpler, golf programının iyi bir şekilde yönetimi için, bu konuda iyi bir eğitime sahip olan tecrübeli kişileri tercih etmelidir.

Üyelerin arzu ettiği hizmeti verebilmek için, bazı veriler toplanarak analiz edilmelidir. Bu veriler şunlardır.⁶⁰

1. Kulüpte golf oynayan üyelerin sayısı.

- ♦ Kadın, erkek ve genç üyelerin sayısı. Her bir golf sezonunda 15 round golf oynayan üyelerin sayısı.
- ♦ Her sezon için misafir oyuncuların sayısı.

2. Aylık ve yıllık olarak oynanan roundların toplam sayısı.

3. Golf malzemeleri satış mağazasının açık olduğu ay sayısı. Bu mağazanın golf profesyoneli tarafından ya da kulübün bir departmanı olarak işletilip işletilmeyeceğinin belirlenmesi.

4. Yıllık olarak verilen ders sayısı.

Elde edilen bu verilerin tümü, üyelerin golf olanaklarını nasıl kullandıkları ve golf alanının ihtiyacı olan bütçenin ne kadar olması gerektiği konusunda bilgi verir. Aynı zamanda, bu veriler golf ve sosyal aktivitelerin planlanmasında ve ihtiyaç duyulacak personel sayısını tahmin etmede, genel müdüre, golf alanı yöneticisine ve golf profesyoneline oldukça fazla katkıda bulunur. Bu veriler üyelerin memnuniyetinin de bir göstergesidir.

Kulüp üyelerinin memnuniyeti için iyi bir şekilde geliştirilen ve sunulan golf programı genel müdür, golf alanı yöneticisi ve golf profesyonelinin işbirliği çabalarının sonucudur.⁶¹

⁵⁹ Aynı, s. 28

⁶⁰ CMAA, a.g.e., s. 210

Özel kulüplerin toplam gelirinin yaklaşık olarak % 10 'u golf olanaklarından elde edilmektedir.⁶² Bir kulübün golf olanakları genellikle golf alanı (alanları), Golf malzemeleri satış mağazası, soyunma odaları ve golf arabaları alanından oluşur.⁶³

1.3.14.1. Golf Yöneticisi

Golf yöneticisi, kulüpteki golf programı ile ilgili bütün aktivitelerden sorumlu tutulan yöneticidir. Golf yöneticisi, golf hocalığı ve golf yöneticisi asistanlığı gibi işlerde tecrübe sahibi olduktan sonra, bu pozisyona getirilmelidir. Aynı zamanda, golf yöneticisi iyi bir işletmeci ve danışman olabilmelidir. ⁶⁴Golf yöneticisinin fonksiyonları şunlardır:⁶⁵

- ♦ Genel müdür ile birlikte golf bütçesini hazırlar.
- ♦ Golf üyelerinin, golf olanaklarından memnun olmalarını sağlamak için golf komitesi ile aktif bir şekilde çalışır.
- ♦ Golf Shop' u ve burayı çalıştıran personeli yönetir.
- ♦ Üyelere golf öğretir.
- ♦ Golf öğreten personele danışmanlık yapar.
- ♦ Golf turnuvaları düzenler.
- ♦ Kulübün handikap sistemini gözden geçirir.
- ♦ Golf'e başlama saatini belirler ve rezervasyon yapar.
- ♦ Kulübün golf arabalarının kullanımı ve golf malzemeleri satış mağazasının işletilmesi konusunda danışmanlık yapar.

Golf yöneticisi, golf alanı yöneticisinin işi olan golf alanının bakım ve onarımına karışmaz. Fakat kulüp üyelerinin en iyi koşullarda golf oynamalarını sağlamak için golf alanı yöneticisi ile birlikte çalışır.⁶⁶

⁶¹ Aynı, s.210

⁶² Club Managers Association of America, **Club Operations and Financial Data Report**, (Alexandria, Virginia: CMAA, 1996), s.35

⁶³ Perdue, a.g.e., s.421

⁶⁴ Aynı, s. 438

⁶⁵ White ve Gerstner, a.g.e., s. 169

1.3.14.2. *Golf Alanı Yöneticisi (Golf Course Superintendent)*

Golf alanı yöneticisi, golf alanının ya da alanlarının en ideal koşullarda olmasını sağlamakla görevlidir.⁶⁷ Golf alanı yöneticisinin özel nitelikleri kulübün büyüklüğüne, standartlarına ve golf alanına göre değişiklik gösterir. Fakat bütün golf alanı yöneticileri ziraat ile ilgili bir okulu bitirmiş olmalıdır. Aynı zamanda, golf alanı yöneticisi, golf profesyoneli gibi yönetim ve organizasyon kapasitesine sahip olmalıdır. Kendisine bağlı olarak çalışan personel arasında kimin hangi işi daha iyi yapabileceğini bilmeli ve ona göre sorumluluk vermelidir.⁶⁸ Golf alanı yöneticisinin fonksiyonları şunlardır:

- ♦ Çimen yönetimi ya da ziraat konusunda eğitime sahiptir ve güzel bir golf alanı içindeki ağaçların, çimlerin , tepelerin ve göletlerin doğal halini korumaya çalışır.
- ♦ Golf alanının yanında, kulübün çevresindeki yeşil alanlar, yüzme havuzunun etrafı, tenis kortu, kulübün içindeki yollar ve araba park yerlerinin de yönetiminden sorumludur.
- ♦ Golf alanında kullanılan bütün ekipmanların ve metaryallerin alınması, depolanması, tamirata ve envanteri ile ilgilenir.
- ♦ Golf alanı içerisindeki çitler, köprüler, sığınaklar ve diğer binaların kontrolünü yapar.
- ♦ Golf alanı personelinin işe alınması, eğitilmesi, işten çıkarılması, motivasyonu ve danışmanlığı da dahil olmak üzere yöneticiliğini yapar.
- ♦ Golf alanı bütçesini hazırlar, ilgili yerlere açıklar ve uygular.
- ♦ Golf alanı ile ilgili kayıtları tutar.
- ♦ Golf oynamanın kurallarını ve yönetmeliklerini bilir.
- ♦ Yasal düzenlemelere bağlı kalır ve yapılan değişiklikleri hemen uygular.
- ♦ Toplumla, üyelerle, yönetim ve personel ile iyi bir iletişim sürdürür.⁶⁹

66 Perdue, a.g.e., s. 29

67 Aynı, s. 29

68 CMAA, a.g.e., s. 210

69 Aynı, s. 238

- ♦ Kulüpte sulama ve kanalizasyon sistemleri geliştirir ve uygular.
- ♦ Kulübün yeşil alanına uygun gübre seçer ve kullanır.
- ♦ İş ile ilgili raporları genel müdüre verir.⁷⁰
- ♦ Sürekli olarak golf alanını korunmasına özen gösterir.
- ♦ Golf alanı yöneticisi ve personeli işlerini tehdit eden böceklerle, kötü hava koşulları ve diğer çevresel faktörler ile daima savaş halindedir.
- ♦ Golf alanı bütçesinin hazırlanmasında, golf alanı yöneticisi, golf komitesi ya da yeşil alan komitesi ve genel müdür ile birlikte çalışır.⁷¹

1.3.15. *Tenis Programı Yöneticisi*

Tenis ile ilgilenen kulüp üyelerinin, bu konuya ilişkin beklentileri farklıdır. Bazıları tenisi sadece rekreasyonel amaçla ayda bir kaç defa, bazıları ise lig ve turnuvalara hazırlanmak amacı ile sürekli oynarlar.⁷²

Özel kulüplerdeki tenis programları en iyi şekilde kulüp üyelerinin profili çıkarıldıktan sonra yapılmalıdır. Çünkü, çocukların yaşının olduğu kadar yetişkinlerin de yaşları önemli planlama faktörlerindendir. Tenis programı üyelerin oyunu öğrenmelerine, uygun teknikler geliştirmelerine sosyal etkileşim içeren aktivitelerde yer almalarına yardımcı olmak için tasarlanır.⁷³ Bir kulübün tenis profesyoneli, bazı kulüplerde tenis yöneticisi olarak da adlandırılır. Tenis yöneticisinin fonksiyonları:

- ♦ Kulübün tenis programını yönetir.
- ♦ Üyelere özel dersler verir.
- ♦ Her yaştaki üyeler için klinikler⁷⁴ kurar.
- ♦ Tenis kortlarının bakım ve onarımı ile ilgilenir.

70 Perdue, a.g.e., s.44

71 Aynı, s. 29

72 Perdue, a.g.e., s.475

73 CMAA, a.g.e., s. 214

74 Sporun belli bir alanında, ileri düzeyde verilen kurslar.

- ♦ Tenis oynayan üyelerin kulübün tenis programından memnun kalmalarını sağlamak için kulübün tenis komitesi ile aktif bir şekilde çalışır. Genel müdür ile birlikte tenis programının bütçesini hazırlar.⁷⁵
- ♦ Kulüp içi ve kulüpler arası turnuvalar düzenler.
- ♦ Ekipmanın doğru seçilmesi ve bakımı hakkında tavsiyelerde bulunur.
- ♦ Tenis malzemelerinin satıldığı mağazadaki satış elemanlarını yönlendirir.
- ♦ Tenis kortunun bakımı ile ilgili personele fikir verir.
- ♦ Tenis alanlarının, tenis kortunun ve tenis malzemeleri satış mağazasının genel görünüm ve temizliğinin sürekliliğinin sağlanması için danışmanlık yapar.
- ♦ Özel, grup ve yarı gruplar için ders programları geliştirir.
- ♦ Tenis malzemeleri satan mağazanın işletiminden sorumludur. Mağaza personelini işe alır ve mağaza ile ilgili kayıtları tutar.
- ♦ Yönetim kurulu ve genel müdürün istekleri doğrultusunda yeni tenis kortlarının ve ışıklandırılmalarının tasarımını yapar.
- ♦ Genel müdürün onayı ile tenis programında ihtiyaç duyulan personeli işe alır.
- ♦ Tenis komitesinde yönetim temsilcisi olarak bulunur.
- ♦ Gerekli durumlarda kulübün aylık bültenlerine katkıda bulunur.⁷⁶

Bazı kulüplerde bu pozisyon part - time ya da sezonluktur. Tenis yöneticileri kendilerini işlerine adanmalıdır. Çünkü iş saatleri çok uzun olmakla birlikte düzensizdir. Tenis kortlarının bakımı ile ilgili her şeyi bilmelidir. İyi bir tenis yöneticisi aynı zamanda iyi bir oyuncu ve öğreticidir.

1.3.16. *Fitness Merkezi Yöneticisi*

Kulüp üyeleri kulübün fitness olanaklarını, formlarını koruma, sağlık, sosyal ve ailece etkinliklerde bulunma, iş adamlarının müşterilerini eğlendirme ve bunlara benzer nedenlerden dolayı kullanırlar. Kulübün fitness olanaklarına sahip olması üyelerin çoğu için oldukça önemli olduğundan, kulüp müdürleri,

⁷⁵ Perdue, a.g.e., s. 29

⁷⁶ CMAA, a.g.e., s. 218

kulübün üyelerini memnun edecek ve onların üyeliğinin devamını sağlayacak fitness, atletik program ve olanakları sunmasını sağlamalıdır.

Fitness olanakları olan kulüpler, üyelerine çeşitli imtiyazlar sağlayan üyelik sınıfları sunabilirler. Genellikle sürekli üyelik sınıfında olan ve kulübe en yüksek giriş ücreti ve aidatı ödeyen üyelere, kulübün fitness programıda dahil olmak üzere bütün olanaklarından ve hizmetlerinden yararlanmalarına izin verirler.

Fitness merkezi yöneticisi ve asistanı, fitness merkezinden ve bu merkezin personelinin yönetiminden sorumludur. Faaliyet raporlarını genel müdüre verirler. Fitness hocası ise üyelere nasıl çalışmaları gerektiğini ve aletleri nasıl kullanabileceklerini öğretir. Çalıştırıcılar üyelerin çalışmaları ile tek tek ilgilenirler ve onlara özel eğitim verirler. Salon görevlileri üyelere fitness olanaklarının ve aletlerinin kullanımında yardımcı olurlar. Depo görevlisi fitness merkezinden yararlanan üyelerin eşyalarının konulduğu dolapların bulunduğu depodan sorumludur. Rezervasyon görevlisi ise fitness merkezinden faydalanmak isteyen üyelerin hangi gün ve saatlerde faydalanabilecekleri konusunda yardımcı olarak rezervasyonlarını yapar.⁷⁷

Bir kulübün fitness merkezi yöneticisinin fonksiyonları şunlardır:

- ♦ Fitness merkezindeki personeli ve aktiviteleri koordine eder, uygular ve yönetir.
- ♦ Birimi ile ilgili personeli işe alır, işine son verir ve yönetir.
- ♦ Fitness ya da atletik komitesinin onayı ile oluşturulan işletme bütçesini hazırlar ve ona bağlı kalır.
- ♦ Fitness ya da atletik komitesi onayı ile sermaye bütçesi ve sermaye arttırma projeleri oluşturur ve uygular.
- ♦ Fitness merkezinin bütün işletim ve yönetimini gözden geçirir.
- ♦ Fitness merkezi ile ilgili promosyon programları koordine eder.

1.3.17. Su Sporları Yöneticisi

Kulüplerdeki su sporları bölümü genellikle bir büyük yüzme havuzu ve çocuklar için ayrı bir küçük havuzdan oluşur. Bazı kulüplerde ise dalış için ayrı bir

⁷⁷ Aynı, s. 462

havuz olduğu gibi büyük havuzun bir bölümü şamandıralı bir halat ile ayrılabilir. Çeşitli su sporları programları hazırlayan kulüpler, üyelerinin çoğunun isteklerine cevap verirler. Özellikle küçük çocukları olan kulüp üyeleri, çocuklara nasıl yüzüleceğinin öğretildiğı kurs programlarından dolayı su sporları programları ile yakından ilgilenirler.⁷⁸

Bazı kulüplerde yüzme profesyoneli olarak adlandırılan su sporları yöneticisinin seçimi çok dikkat gerektirir. Sorumluluğı oldukça büyüktür çünkü sürekli sonu trajedi ile bitebilecek ve hakkında kötü kararlar verilecek durumlarla karşı karşıyadır. Su sporları yöneticisi, beden eğitimi, su sporları ve işletmecilik alanlarında profesyonel eğitim almalıdır. İlk yardım kurallarını, çok iyi bilmeli konusu ile ilgili sertifikalara sahip olmalıdır. Samimi ve cana yakın olmalı fakat kulübün güvenlik kurallarının suistimal edilmesine izin vermemelidir.

Su sporları yöneticisinin fonksiyonları şunlardır:⁷⁹

- ♦ Su sporları biriminin personelini ve yaz programlarını yönetir.
- ♦ Yaz sezonunda ve sezon dışı havuzlar ile ilgilenir.
- ♦ Üyeleri havuzdan faydalanmaya teşvik edecek programların hazırlanmasına yardım eder ve bu programları uygular.
- ♦ Kişilere özel programlar hazırlar. Verilen programlar sonucu üyeleri aktif tutabilmek için takip eder.
- ♦ Birimi ile ilgili aletlerin bakım ve onarımını yapar, üyelere güvenli bir ortam sağlar.
- ♦ Havuzlar için gerekli olan kimyasal maddeleri alır.
- ♦ Kulübün bakım - onarım bölümü ile koordineli olarak bölümü ile ilgili mekanik teçhizatın bakım ve onarımının sürekliliğini sağlar ve havuzlardaki kimyasal maddelerin uygun miktarda olup olmadığını kontrol eder.
- ♦ Bölümü ile ilgili personelin haftalık çalışma saatlerini ve rotasyonlarını düzenler.
- ♦ Bütün havuz personeli için gerekli olan oryantasyon ve eğitim programları oluşturur.

⁷⁸ Perdue, a.g.e., s. 467

⁷⁹ Aynı, s. 45

- ♦ Bölümünün yıllık faaliyet bütçesini hazırlar ve ilgili komite ya da genel müdüre onaylatır.
- ♦ Mayo, güneş yağı, güneş gözlüğü ve diğer havuz aksesuarlarını sipariş verir ve satar. Satış kayıtlarının doğru olarak yapılmasını sağlar.
- ♦ Havuza gelen üyelerin sayısı, havuzda kullanılan kimyasallar, kaza raporları, problem çıkaran üyelerin raporları, can kurtaranların ve yüzme hocalarının çalışma saatlerine ait raporları hazırlar ve muhafaza eder.
- ♦ Havuzda güvenlik konusunda programlar geliştirir ve uygular.
- ♦ Cankurtaranları işe alır, eğitir ve danışmanlık yapar.
- ♦ Genel müdüre ya da bazı kulüplerde fitness merkezi yöneticisine işler ile ilgili rapor verir.

1.3.18. *Departman Müdürleri*

Kulübün büyüklüğüne ve çeşidine bağlı olarak, departman müdürlerinin sayısı ve çeşidi de değişmektedir. Örneğin, çok küçük bir şehir kulübünde, genel müdüre ilaveten sadece bir şef, catering ya da ziyafet müdürü olabilir. Diğer tarafta çok büyük bir country kulübünde de, pazarlama müdürü, yiyecek - içecek müdürü, şef, ziyafet müdürü, içecek müdürü, kulüp evi müdürü, güvenlik yöneticisi, housekeeper, denetçi, üyelik yöneticisi, insan kaynakları yöneticisi, ve satın alma yöneticisi olabilir. Yat kulüplerinde diğer kulüplerin hiç birinde olmayan bir departman müdürü vardır bu da liman yöneticisidir.⁸⁰

1.3.18.1. *Kulüp Evi Müdürü*

Kulüp evi müdürü, emir komuta zincirinde genellikle genel müdürden sonra gelir ve aynı zamanda da genel müdür yardımcısıdır. Kulüp evi ve personelinin yönetimi ile kulüp evi politikalarını ve işletim prosedürlerini uygulamak onun sorumluluğundadır. Kulüp evi müdürünün başlıca fonksiyonları şunlardır:

- ♦ Genel müdürün olmadığı zaman kulübün bütün işlerini yönetmek.

- ♦ Odalar, housekeeping, teknik ve güvenlik departmanları için hazırlanan planları, bütçeleri, kadrolamayı ve genel işletim prosedürlerini onaylamak.
- ♦ Bütçeyi kontrol etmek, eğer bütçe daha önce belirlenen hedeflerden sapma gösteriyorsa, durumu düzeltmek için önlemler almak.
- ♦ Departmanlar arasında idari bir bağ oluşturmak.
- ♦ İç kontrol prosedürlerini takip etmek.
- ♦ Eğitim programları koordine etmek.
- ♦ Uzun vadeli ve yıllık planların, faaliyet raporlarının ve bütçelerin hazırlanmasında ve uygulanmasında genel müdüre yardım etmek.
- ♦ Personelin güvenliğini sağlamak ve iş kazalarını önlemek için hazırlanan programları uygulamak.
- ♦ Kulüp üyeleri ile kişisel olarak ilgilenmek ve üyelerin kulüpten maksimum derecede memnunkalmalarını sağlamaya yardım etmek.
- ♦ Kulüp üyelerinin, misafirlerin ve personelinin şikayetlerini dinlemek, araştırmak ve çözüm getirmek.
- ♦ Kulübün güvenlik sistemleri ve enerji yönetimi programlarını uygulamak.
- ♦ Kulüpteki bütün faaliyet alanlarını temizlik, güvenlik ve diğer standartlar açısından kontrol etmek.
- ♦ Gerekli görüldüğü zamanlarda kulüp komitelerinde geçici üye olmak.

1.3.18.2. Denetçi

Kulüp denetçisi, bazı kulüplerde muhasebeci ya da finans yöneticisi olarak da adlandırılır. Denetçi, kulübün muhasebesinin, denetiminin ve bütçesinin kordinasyonu ve kontrolü için politikalar belirler ve takip eder. Kulübün finansal hesaplarını hazırlar ve gözden geçirir, finansal bilgileri tahmin ve analiz ederek kulüp müdürlerine, komitelere ve yönetim kuruluna sunar.

Kulüp denetçisinin başlıca fonksiyonları şunlardır:⁸¹

- ♦ Kulübün finansal faaliyetlerini yönetir.

- ♦ Muhasebe, denetleme, bütçe ve maliyet kontrolü, personel ücretlerinin hazırlanması ve ödenmesi, vergi konuları ve istatistiksel bilgileri içeren konuları onay için formüle eder, toplar ve bu konular ile ilgili çeşitli tavsiyelerde bulunur.
- ♦ Finansal rapor ve kayıtlarla birlikte, kulübün aylık hesaplarını çıkarır ve geçici mizanını hazırlar.
- ♦ Belirlenen politikaların ve uygulamaların yeterli ve uygun bir şekilde takip edilip edilmediğini kontrol eder ve finansal kayıtların doğru bir şekilde tutulmasını sağlayarak iç kontrol programlarını yönetir.
- ♦ Çeşitli kulüp komiteleri, departmanlar ve genel müdür ile koordineli olarak bütçeler hazırlar ve finansal tahminlerde bulunur; finansal bilgileri analiz eder, bütçede belirtilen giderler ile gerçekleşen giderleri karşılaştırır, bütçede belirlenen hedeflerden sapmalar var ise bu sapmaların potansiyel nedenlerini bulur ve düzeltebilmek için yöneticilere tavsiyelerde bulunur.
- ♦ Muhasebe prosedürlerinin kulübün politikaları ile tutarlı olmasını sağlamak için kulübün dış denetçisi ile birlikte çalışır.
- ♦ Yiyecek, içecek, teçhizat, mobilya gibi çeşitli malzemelerin envanter kontrollerine katılır ve yönetir.
- ♦ Kulübün sigortası ile ilgili olan bütün kayıtları takip eder.
- ♦ Muhasebedeki personele danışmanlık yapar. Diğer departman müdürlerine departmanları ile ilgili finansal konularda bilgi verir ve tavsiyelerde bulunur.
- ♦ Devlet tarafından belirlenen vergi kanunlarına uygun olarak vergi iadelerini hazırlar.
- ♦ Yönetim kuruluna, executive komiteye ve diğer komitelere gönderilmesi gereken muhasebe raporlarını hazırlar.
- ♦ Satın alma ve depolama işlemlerinin uygun bir şekilde yapılıp yapılmadığını kontrol eder.
- ♦ Raporlarını genel müdüre verir.
- ♦ Muhasebeci, alacaklar ve borçlar hesabı memurlarına, kasiyere, bordro memuruna, satın alma ve depolama memurlarına danışmanlık yapar.

1.3.18.3. Mutfak Şefi

Bazı kulüplerde şef yiyecek üretim müdürü olarak da adlandırılan mutfak şefi, kulüpteki bütün yiyecek içecek birimlerindeki yiyecek ve içecek üretiminden sorumludur. Mönüleri, yiyecek satın alırken dikkat edilecek özellikleri, ve reçeteleri geliştirir, mutfak personeline danışmanlık yapar ve

kulübün yiyecek - içecek departmanı için yiyecek - içecek ve personel bütçesi hazırlar ve takip eder.⁸² Mutfak şefi kaliteli yiyecek ve sanitasyon standartları sağlamalıdır. Bazı kulüplerde, yiyecek - içecek müdürü mutfak şefini izler, yiyecek - içecek departmanı olan bazı kulüplerde ise mutfak şefinin rolü çok sınırlıdır.

Mutfak şefinin fonksiyonları şunlardır:⁸³

- ♦ Yiyecek ve pasta üretim departmanlarındaki personeli işe alır, eğitir ve danışmanlık yapar.
- ♦ Müşterileri, pazarlama koşullarını, en çok talep edilen yemekleri, tatilleri, maliyetleri ve birçok diğer faktörleri göz önünde bulundurarak, yiyecek içecek müdürü ile birlikte kulüpteki bütün yiyecek ve içecek birimleri için mönüler hazırlar.
- ♦ Yiyecek hazırlanmasının ekonomik ve teknik olarak doğru olmasını sağlayacak bir şekilde şeflerin, aşçıların ve diğer mutfak personelinin koordinasyonunu yaparak çalışma saatlerini ayarlar.
- ♦ Malzeme isteklerini onaylar.
- ♦ Mutfak bölümünün her yerinde sanitasyon ve temizliğin yüksek standartlarda olmasını sağlar.
- ♦ Yiyecek ve malzemelerin atılmasını ve çalınmasını en aza indirecek kontrol mekanizması geliştirir.
- ♦ Mutfak personelinin güvenlik ve sağlık koşullarını belirler, iş kazalarını önleme hakkındaki bilgilerini artıracak eğitim programlarını düzenler.
- ♦ Yiyecek hazırlanması ve sunulması konularında, yüksek kaliteli, az maliyetli reçeteler ve teknikler geliştirir, menüde yer alan bütün malzemelerin porsiyon kontrolünü yapar, menü satış fiyatlarının belirlenmesine yardımcı olur.
- ♦ Kendi sorumluluk alanı ile ilgili bütçe için bütün verileri hazırlar, yıllık yiyecek ve personel maliyetlerini tahmin eder, gerçekleşen finansal sonuçları kontrol eder, eğer bütçede belirtilen hedeflerden sapmalar var ise düzeltici önlemler alır.
- ♦ Genel müdürün yiyecek içecek toplantılarına katılır.

⁸² Gerald W. Lattin, **Modern Hotel and Motel Management**. (San Francisco: W.H. Freeman co., 1968), s.101

⁸³ Perdue, a.g.e., s. 48

- ♦ Planlanan özel olaylardaki yiyecek üretimi hakkında ziyafet komitesi ile görüşür.
- ♦ Özel beceri gerektiren yiyeceklerin hazırlanmasında, personele danışmanlık yapar ya da direkt olarak kendisi hazırlar ve pişirir.
- ♦ Kalite standartlarının sağlanması için üretilen yiyecekleri değerlendirir.
- ♦ Üretilen yiyeceklerin üyelerin ve misafirlerin beklentilerinin üzerinde olmasını sağlamak için ziyafet müdürü ve kulüpteki diğer yiyecek içecek birimlerinin müdürleri ile etkileşim içinde olur.

1.3.18.4. Ziyafet Müdürü

Kulüpler de otel ve restoranların olduğu gibi grup isteklerini karşılamak amacıyla çalışmalar yaparak ziyafet talebini en iyi şekilde karşılamayı tasarlamışlardır. Bu nedenle, yiyecek ve içecek bölümüne yeni bir bölüm olan “ ziyafet bölümü” eklenmiştir.⁸⁴

Ziyafet bölümünün faaliyetleri iki grupta toplanmaktadır:⁸⁵

- ♦ Ziyafet artışı sağlamak için çeşitli çalışmalar yapmak,
- ♦ Gruplara iyi ve düzenli bir yemek servisinin yapılmasını sağlamak.

Ziyafet müdürü, kulübün restoran ve salonlarını özel ziyafetler, iş ve sosyal amaçlı toplantılar ve diğer aktiviteler için hazırlar. Ziyafetlerde, yemeğin hazırlanmasının ve sunulmasının bütün yönetsel ve işletimsel yönlerini gözden geçirir. Mutfak şefi ile birlikte ziyafet menüsünü hazırlar.⁸⁶ Ziyafet Müdürünün fonksiyonları aşağıda verilmiştir.⁸⁷

- ♦ Özel toplantılar için gerekli olan personelin koordinasyonu yapmak ve çalışma saatlerini belirlenmek için catering müdürü, banket şefi ve diğerleri ile birlikte çalışır.
- ♦ Kulübün toplantı komitesi (bu komitenin üyeleri kulübün yiyecek içecek müdürü, mutfak şefi, ziyafet şefi, catering müdürü ve

⁸⁴ Fermani Maviş, **Otel İşletmeciliği**, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları; No.843, 1994) s. 130

⁸⁵ Mıhrınur Güral, “ Banket Büroları ve Organizasyonu”, **Turizm İşletmeciliği Dergisi**, (Mart 1983), s.510

⁸⁶ Perdue, a.g.e., s. 31

⁸⁷ Aynı, s. 49

housekeeper'dır) ile bağlantılı olarak, her bir ziyafet için detaylı planlar hazırlar.

- ♦ Ziyafet servis personeli ile kulübün diğer personeli arasında iletişimi sağlar.
- ♦ Özel toplantılar için gerekli olan ziyafet masalarının, konuk masalarının ve toplantı salonunun gerektirdiği düzenin diyagramını hazırlar.
- ♦ Özel toplantıdan evvel düzenli ve verimli bir hizmeti sağlamak için servis personeli ile toplantı yapar, kimlerin hangi masalardan sorumlu olduğunu belirler ve yemeklerin servis zamanlarının koordinasyonunu yapar.
- ♦ Bütün ziyafet personelinin kılık - kıyafetinin uygun olmasını sağlar.
- ♦ Ziyafet satışlarını artırmak için devam eden faaliyetlerde yardımcı olur.
- ♦ Şikayetleri ve tenkitleri inceler.
- ♦ Ziyafet servis personelini işe alır, eğitir ve danışmanlık yapar.
- ♦ Düzenli olarak ilgili olduğu birimleri sanitasyon, emniyet, enerji yönetimi, güvenlik ve diğer standartlar açısından inceler.
- ♦ Faaliyetleri ile ilgili olarak yiyecek içecek müdürüne rapor verir.

1.3.19. *Personel*

Kulüp personeli departman müdürlerine rapor verirler ve kulüp üyeleri için üretim ve hizmette bulunurlar. Aynı kulüp müdürlerinde ve profesyonellerinde olduğu gibi, personelin sayısı ve çeşidi kulübün büyüklüğüne ve çeşidine bağlıdır. Örneğin, küçük bir şehir kulübünde, mutfakta sadece mutfak şefine ilaveten 2 ya da 3 tane aşçı bulunabilir. Büyük bir country kulüpte ise, mutfak şefi, sos şefi, mezeci , ızgaracı, kahvaltı şefi, kasap, sıcakçı ve salatacı bulunabilir.

Kulüp personeli genellikle diğer ağırlama işletmelerinde çalışanlardan daha fazla ücret almakta ve sosyal haklara sahip olmaktadır. Çoğu kulüp personeli, kulüpte uzun yıllar çalışır. Kulübün eşsiz çevresinden ve aile ortamı gibi olan atmosferinden oldukça memnundurlar.

Kulüp personeli aynı zamanda kulübün satış elemanı işlevini görmektedir. Bundan dolayı da kulüp personelinin eğitimine çok önem verilmeli ve onlarda bir takım anlayışının gelişmesi sağlanmalıdır.⁸⁸

⁸⁸ Joe Perdue, "How to Implement World Class Training in Your Club", **Club Management**, March/April 1994, s. 26

III. BÖLÜM

KULÜPLERDE STRATEJİK YÖNETİM

1. KULÜPLERDE STRATEJİK YÖNETİMİN ÖNEMİ

Bir stratejik yönetim sistemi, kulüplerin nesnel olarak içinde bulundukları durumu analiz etmelerini, gelecekteki amaçlarını tanımlamalarını ve özel hedeflere doğru ilerleyebilmelerini sağlar. Kulübün içinde bulunduğu durumun analiz edilmesi yoluyla, kulübün geleceğe yönelik amaçlarının neler olduğu ve bunlara ulaşmak için ne gibi etkinliklerin temel alınması gerektiği belirlenir.

Uzun vadeli bir stratejik plan, bir yıllık faaliyet planı ve bu planların dönemsel değerlendirmeleri kulübün gelecekteki olmak istediği yönde bir rehber oluşturur. Stratejik plan kulübün belli bir yönde ilerlemesini ve kulübün geleceğinin tamamıyla kulüp yönetim kurulu, üyeler, yönetim ekibi ve personelinin gözetimi altında olmasını sağlar. Mevcut değerler ve geleceğe yönelik hedefler kulübün ne kadar hedeflere ulaşmada başarılı olduklarını ve daha istenilen hedeflere ulaşmak için ne kadar çaba gerektiğini belirtir.¹

Stratejik yönetim sistemi kulüp üyelerini, müdürleri, ve personelinin ortak hedefler etrafında birleştirir. Fakat bu durum sadece herkesin hedeflerin neler olduğunu ve bu hedeflere nasıl ulaşılacağını anlamasına bağlıdır. Dolayısıyla, kulübün stratejik ve faaliyet planlarına yönetim kurulu ya da müdürün odasında saklanması gereken çok gizli dökümanlar muamelesi yapılmamalıdır. Kulüp üyelerinin ve personelinin kulübün değerlerini anlayarak hedeflerine ulaşmak için kendilerini kulübe adanmaları ancak bu kişilerin kulübün planlarının neresinde yer aldıklarına ve nasıl katkılarının olacağını anlamalarına bağlıdır. Kulübün stratejik ve faaliyet planları birbirine bağlı olarak bir takım gizli tutulması gereken özelliklere sahip olurken, bu planların içeriğinin büyük bir

¹ Tarun Kapoor, "Strategic Management in Clubs," Der. Joe Perdue, **Contemporary Club Management**. (Michigan: AHMA, 1997), ss. 187 - 208

bölümü kulüpte risk alan kişiler ile görüşülmelidir. Kulübün amaçlarına yönelik olarak gösterdiği gelişmeler, yönetim kurulu toplantılarında, komite toplantılarında, yönetim raporlarında ya da kulüp bültenlerinde özetler halinde rapor edilmelidir. Faaliyet planı bütün personele dağıtılmalı ve kulübün hedeflerini anlamalarını ve kulübe kendilerini adamalarını sağlamak için tartışılmalıdır. Çeşitli görsel materyaller kulüpteki departmanlara dağıtılarak kulüpteki herkesin kulübün başarılarından güncel olarak haberlerinin olması sağlanmalıdır.

Uzun vadeli stratejik plan ile bunu destekleyen faaliyet planı kulübün finansal kaynaklarının güvenli bir şekilde kullanılmasını sağlar. Böylece finansal kurumlar kulübün ciddi bir şekilde hedeflerine doğru ilerleme gösterdiğini görürse kredilerini arttırabilirler. Kulüp üyeleri de kulübün stratejik planının neresinde yer aldıklarını ve kulübün ihtiyaçlarını anladıkları zaman kulüp aidatlarında ve giriş ücretlerinde meydana gelen artışları olumlu karşılamaktadırlar.

1.1. KULÜPLERDE STRATEJİK YÖNETİMİN ÖZELLİKLERİ

Kulüplerde stratejik yönetim, genel yönetimin kapsadığı özellikleri de içine alır. Fakat, bu özelliklerden farklı olarak stratejik yönetimin kendine özgü bir kaç özelliği vardır. Bu özellikler şunlardır:²

1) Kulüplerde stratejik yönetim öncelikle tepe yönetimin (kulüp yönetim kurulu, stratejik komite, genel müdür) bir fonksiyonudur. Çünkü, stratejik yönetim, tüm olarak kulübün geleceğini ilgilendirir ve kulübe bir istikamet belirlemeye çalışır. Bundan dolayı bu tür işler kulübün yönetim kurulu, stratejik komitesi ve genel müdürü tarafından yapılır.

2) Kulüplerde stratejik yönetim gelecek yönelimlidir ve kulübün uzun vadedeki amaçları ile bağlantılıdır. Belirlenen bir süre içerisinde kulübün ne olacağı ve istenen sonuçlara ulaşmak için nelerin yapılması gerektiğini düşünür.

3) Kulüplerde stratejik yönetim, kulübü bir sistem olarak görür: Kulüp birbiriyle etkileşim ve bağlılık içinde olan bölümlerin oluşturduğu bir bütün olarak

² Glenn Bosemann ve Arvind Phatak, **Strategic Management: Text and Cases**, 2nd. Ed. (New York: John Wiley-Sons, 1989), s. 14; Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 3. Baskı, (İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 1996), s. 18

görlür. Bundan dolayı, stratejik yönetim bir tarafta bir bütün olarak kulüple ilgilenirken, diğer tarafta kulübü oluşturan bölümlerle de ilgilenir. Kulübün bütünüyle ya da bölümlerinden her hangi biriyle ilgili bir karar alındığı zaman, bu kararın diğer bölümler üzerindeki etkileri de göz önünde bulundurulur.

4) Kulüplerde stratejik yönetim, kulüpleri açık bir sistem olarak görür: Kulüpler içinde bulundukları çevre ile karşılıklı etkileşim ve bağımlılık içindedir. Çevrede meydana gelen her hangi bir değişiklik kulübü de etkiler. Bu nedenle, stratejik yönetim çevreyi oldukça yakından izler.

5) Kulüplerde stratejik yönetim, kulübün amaçları ile toplumun menfaatlerini bir bütünlük içerisinde ele alır. Bundan dolayı da stratejik yönetim dış çevresine karşı sosyal sorumluluk taşır.

6) Kulüplerde stratejik yönetim, kulübün alt kademe yöneticilerine (departman müdürleri, vb.) rehberlik eder. Stratejik yönetimin belirlediği amaçlar, karar ve faaliyetler kulüp içerisinde en alt birimlere kadar herkesin ortak hareket noktasını oluşturur.

7) Kulüplerde stratejik yönetim, kulübün sahip olduğu kaynaklarının en etkili bir şekilde dağıtımıyla ilgilidir. Kulübün temel amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için gerekli kaynakları ürün-hizmet /pazar bileşimlerine uygun bir şekilde dağıtır.

8) Kulüplerde stratejik yönetimin kullandığı bilgilerin kaynakları ve verileri fonksiyonel yönetimin kullandığı bilgilerin kaynak ve verilerinden farklıdır. Stratejik yönetim, bir bütün olarak kulübün etkililiği ve verimliliği ile ilgili olduğu için konuya ait veri kaynakları ve verileri çok çeşitlidir. Stratejik yönetim uygulayan kulüplerin çoğunda kulüplerin bölüm ve fonksiyonuna ait bilgiler ile çevreye ait bilgi ve verilerin elde edilmesi zorunludur.

2. KULÜPLERDE STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

Stratejik yönetim sürecinin ilk aşamasında, kulüpteki tepe yöneticiler kulübün ne tür bir kulüp olduğu, şu anda nerede olduğu ve niçin orada olduğu sorularına cevap zorundadır. Kulübün ne tür bir kulüp olduğu sorusuna verilecek cevap, kulübün misyonu ile ilgilidir ve kulübün kendisini tanımlamasını gerektirir. Kulüpler, toplum değerlerine uygun bazı fonksiyonları yerine getirerek kendilerini

meşrulaştırmaya çalışırlar. Bu meşru olma çabası her kulübe bir misyon yüklemektedir. Bundan dolayı da kulüpler toplum içinde kendi misyonlarını açık bir şekilde tanımlamak durumundadır. Kulüplerin misyonlarını oluşturmada kulübün değerlerinin rolü oldukça fazladır.

Kulüp müdürleri, uzun vadeli plan, stratejik plan, işletme planı, pazarlama planı, finansal plan, bütçe planı gibi bir çok planlama etkinlikleri ile oldukça yoğun bir şekilde ilgilenmek zorundadır. Her bir planlama etkinliği için genellikle bir kaç faydalı yaklaşım ve her bir yaklaşımın içinde de kendi kavram ve tanımları olan bir çok metot mevcuttur. Planlama etkinlikleri arttıkça, planlama metotları da daha karmaşık bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunun sonucunda, kulüp müdürleri planlamanın amacını kaybederek bir an evvel sonuçlara ulaşmak istemektedirler. Bundan dolayı, kulüplerin temel planlama etkinliklerinin koordinasyonu için bir sistem olarak stratejik yönetimin oldukça faydalı olduğu görülmektedir.

Bütün kulüpler planlama yaparlar, bu planların çeşidi ve sayısı kulüpten kulübe oldukça farklılık gösterir. Stratejik yönetim sistemi kulüplerin planlama etkinliklerini üç farklı fakat birbiriyle ilişkili bir süreç içerisinde koordine ederek kulüplere yardımcı olur. Bu süreç aşağıdaki aşamalardan oluşur:³

- ♦ Stratejik plan
- ♦ Faaliyet Planı (Uygulama)
- ♦ Stratejileri kontrol ve değerlendirme

Eğer bir kulüp tutarlı örgütsel sonuçları elde etmek istiyor ise bu üç planlama bileşimi oldukça gereklidir.⁴ Aynı zamanda bu üç bileşim birbirinden oldukça farklı amaçlara hizmet etmektedir. Stratejik plan kulübün geleceğinin nasıl olacağı üzerine odaklanır. Faaliyet planı, kulübün stratejik planının nasıl uygulanacağı ve kısa vadede sonuçlar alma üzerine yoğunlaşır. Stratejileri kontrol ve değerlendirme ise, periyodik olarak kulübün planları ile uygulamalarını

3 Kapoor, a.g.e., s. 187

4 Robert H. Woods, " Strategic Planning: A Look at Ruby Tuesday," **The Cornell H.R.A. Quarterly**, June 1994, ss. 41 - 49

karşılaştırarak, kulübün planların ne kadarını gerçekleştirdiği konusu üzerine yoğunlaşır.⁵

Stratejik planlamacılar, stratejik planı geliştirmeden önce kulübün mevcut şartlarını değerlendirir, iç kaynak ve kabiliyetlerini analiz ederler.⁶ Stratejik planların geliştirilebilmesi için çevredeki değişimlerin takip edilmesi, fırsat ve tehditlerin göz önüne alınarak gerçekleştirilmek istenen amaçların belirlenmesi gerekir. Stratejilerin geliştirilmesi ve stratejik planların hazırlanması safhası başlıca üç aşamada gerçekleştirilebilir.⁷

Dış çevre analizi: Kulübün dış çevresindeki değişime ve gelişmelere bağlı olarak kulübün karşı karşıya kalacağı fırsat ya da tehditlerin önceden tahmin edilmesine yönelik çalışmaları içerir.

Kulüp içi kaynak ve kabiliyetlerin analizi: Dış çevredeki gelişmelerden ne kadar yararlanabileceğinin belirlenmesi için kulübün sahip olduğu kaynakların ve kabiliyetlerinin belirlenmesine yönelik çalışmaları içerir.

Stratejik amaçların ve hedeflerin belirlenmesi: Dış çevre ve kulüp içi kaynak ve kabiliyetlerin analizinden sonra, kulübün içindeki üç stratejik sorumluluk alanına (stratejik planlama, uygulama, stratejileri kontrol ve değerlendirme) göre ulaşılmak istenen amaçlar ve hedefleri içerir.

Stratejik yönetim süreci, özel bir karar alma ya da problem çözme süreci olarak düşünülebilir. Bundan dolayı stratejik yönetim, karar alma sürecinde olduğu gibi, genel bir yaklaşımla planlama, uygulama ve değerlendirme aşamalarından meydana gelmektedir. Stratejik yönetim sürecinin başlangıcını, amaçların belirlenmesi ve amaçlara yönelik stratejilerin

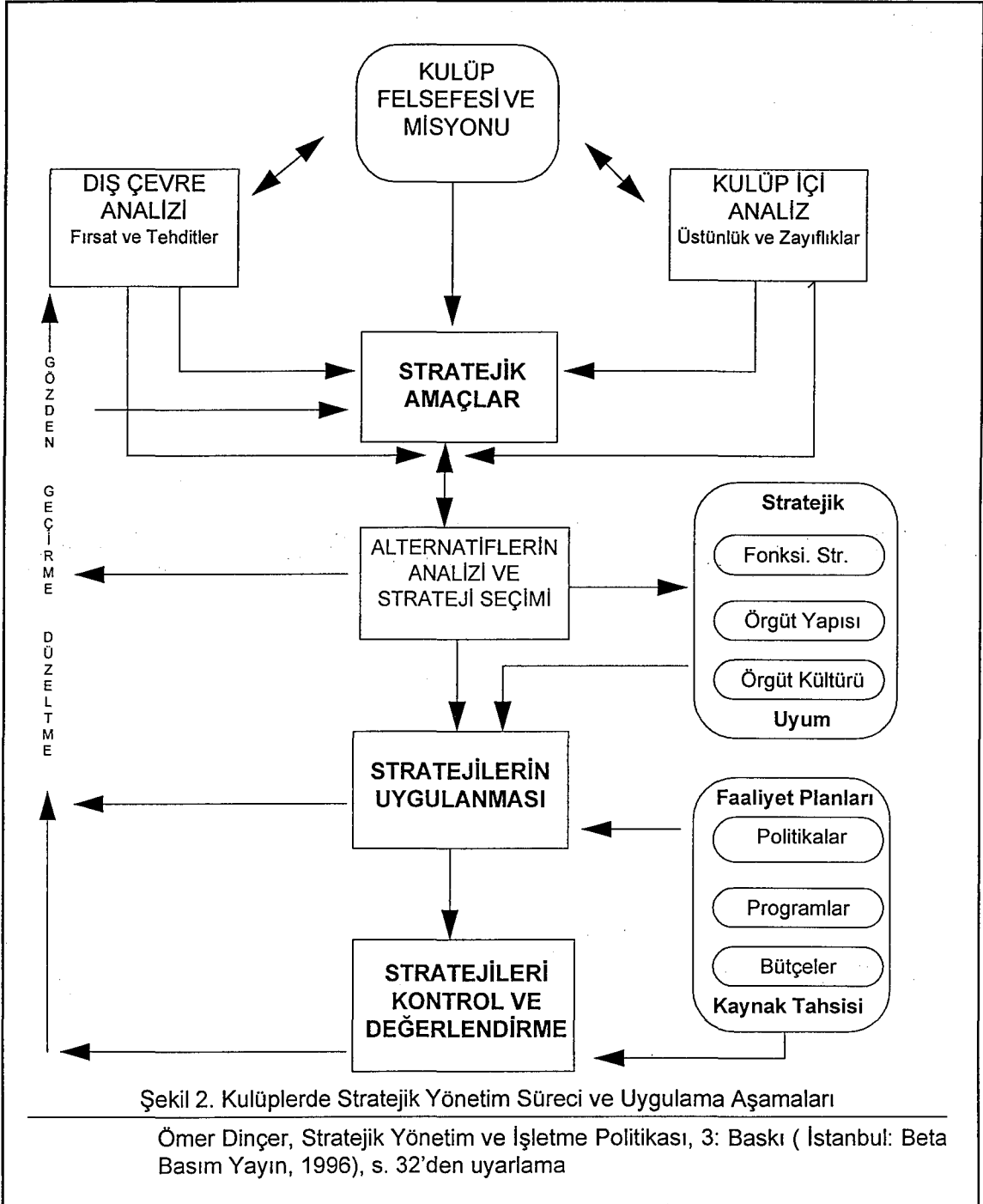
5 Kapoor, a.g.e., ss. 187 - 208

6 Kye Sung Chan ve Michael D. Olsen, "Turizm Kuruluşlarının Yönetiminde Stratejik Yönetim Süreci ve Uygulamaları", çev. TUGEV, **Turizmde Seçme Makaleler:10**, (Turizmi Geliştirme Vakfı Yayın No: 17, 1990), s. 1-15; Eliza Ching-Yick Tse, "Defining Corporate Strengths and Weaknesses: Is It Essential For Successful Strategy Implementation", **Hospitality Education & Research Journal**, 1988, 12 (2), ss. 57-72

7 Gregory D. Dess ve Alex Miller, **Strategic Management**. (McGraw-Hill International Ed., 1993), s.46; Dinçer, (1996), a.g.e., s. 30

geliştirilmesi oluşturmaktadır. Daha sonra bunların uygulanması ve sonuçlarının kontrol edilerek değerlendirilmesi yapılmaktadır.

Şekil - 2 de kulüplerde stratejik yönetim süreci ve uygulama aşamaları görülmektedir.



2.1. STRATEJİK PLAN

Stratejik plan oldukça geniş ve kavramsal bir yapıda olup, uzun vadede vizyon doğrultusunda düşünmeyi gerektirir. Stratejik planlama etkinliklerinin başlıca katılımcıları kulüp başkanı, yönetim kurulu, stratejik ve finansal komite gibi bazı kulüp komiteleri, kulübün genel müdürü ve kulübün yönetim ekibinden seçilen bazı yetkililerdir. Bazı kulüplerde departman müdürleri ve bazı hat çalışanları da stratejik planlama etkinliklerinde yer alabilir. Stratejik planlama için en uygun zaman kulübün mali yılından önceki zamandır. Çünkü böylece kulüp faaliyet planını geliştirmeden önce stratejik planın tamamlanması için yeterli zaman elde edilmiş olur.⁸

Stratejik plan yapı olarak kulüplerin tüm planlarının üstünde yer alır ve onlara rehberlik yaparak, kulüp sahiplerinin ve tepe yönetiminin kulüpten beklentilerini, kulübün amaçlarının belirlenmesinin yanı sıra, değişik faaliyet alanlarına ilişkin olarak ulaşılmasını istedikleri hedeflerini kapsar.⁹

Stratejik planlama sürecinde, iyi geliştirilmiş değerler, misyon ve vizyon kulübün uzun vadedeki yönünün temelini oluşturmaktadır.¹⁰ Bu yönlerden, stratejik planlamacılar kulübün departmanları ve diğer fonksiyonel alanları için hedefler oluştururlar ve bu hedeflere üç ya da beş yıl içerisinde ulaşılması planlanır. Stratejik planlama sürecinde genel müdürün rolü oldukça kritiktir. Genel müdür stratejik planlama etkinliklerini iyi bir şekilde yönlendirmeli ve kulübün stratejik planlama etkinliklerinin sonucunun etkin bir faaliyet planı için temel oluşturacağından emin olmalıdır. Şekil-3 de kulüp yönetimi için yararlı olan bir planlama modeli yer almaktadır.

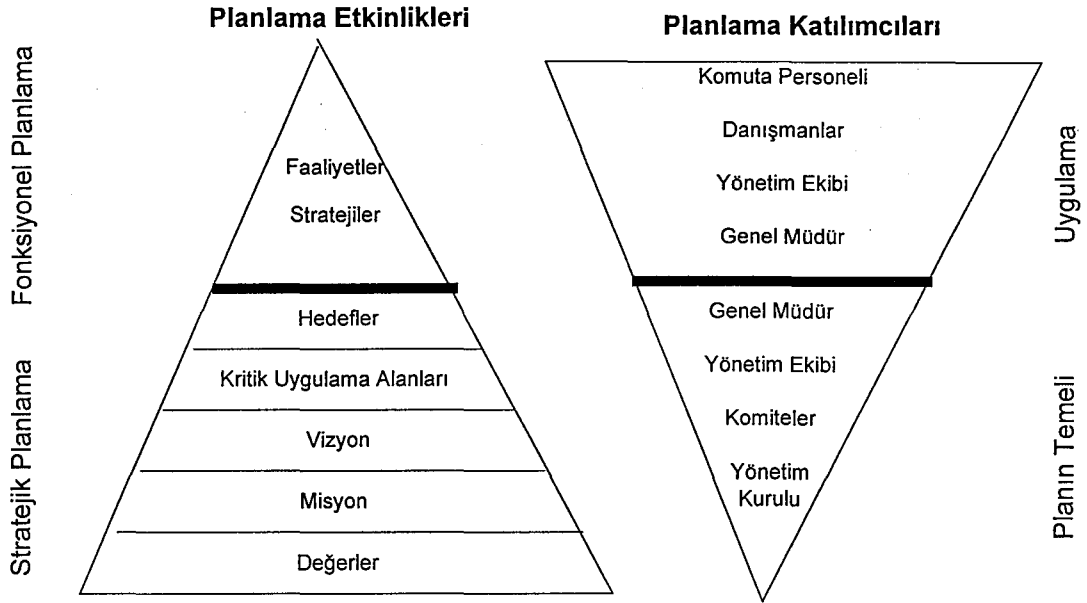
Planlama etkinliklerinin piramit şekli, stratejik planı, faaliyet planı etkinliklerini ve özel stratejilerin uygulanması ve geliştirilmesi için bir temel ve oldukça geniş bir düzeyde etkinlik olarak ele almaktadır. Planlama etkinliklerinin

8 Aynı, s. 187

9 Arpacı ve Diğerleri, **Pazarlama**, (Ankara: Gazi Yayınları, 1992), s. 55

10 Arthur A. Thompson, Jr. ve A.J. Strickland III, **Strategic Management Concepts and Cases**, 3. ed. (Business Publications Inc., 1984) s. 17

katılımcılarını gösteren ters piramit ise kulübün her faaliyet düzeyinde katılımcıların planlama etkinliklerinde nerede yer aldıklarını göstermektedir.



Şekil 3. Kulüplerde Stratejik Planlama Model

Kapoor, a.g.e., s.189

Bu planlama modelindeki blok yaklaşımın en önemli noktası ise, kulübün yönetim yapısının vizyonu, misyonu, değerleri ve personeli ile kulübün stratejileri ve kulüp yönetimi etkinlikleri arasında doğrudan bir ilişki olmasıdır.

2.2. FAALİYET PLANI

Faaliyet planı kısa vadede pratik düşünmeyi gerektirir. Faaliyet planının başlıca katılımcıları, kulübün genel müdürü, yönetim ekibi, departman müdürleri, ve uygun hat personelidir. Faaliyet planı, hazırlanan stratejik planda belirlenen kararların ışığı altında kulüp başkanı, yönetim kurulu ve bazı kulüp komiteleri tarafından gözden geçirilerek onaylanır. Faaliyet planında, stratejik plandaki en azından ilk aşama bir yıllık bir süre içerisinde uygulanmış olmalıdır. Kulüpteki her departman ve fonksiyonel alan stratejik plandaki uzun vadede belirtilen hedefleri, kısa vadede kulübün geleceğe yönelik hedeflerine ilişkin gelişmeleri sağlayan stratejilere dönüştürür. Faaliyet planı etkinlikleri içinde bulunulan mali yılın son zamanlarında başlar ve yeni yıl için kulüp bütçesinin

hazırlanması aşamasında sona erer. Her departman gelecek yıl neler yapılacağını, kimler tarafından yapılacağını, ne zaman tamamlanacağını, ihtiyaç duyulan kaynakları detaylı bir şekilde belirten etkinlik planları geliştirerek stratejik planda belirtilen hedeflere ulaşılması için katkılarda bulunur. Departman planları bir araya getirilerek kulübün bütçe planlarının yapıldığı dönemde son şeklini alır.

2.3. STRATEJİ KONTROL VE DEĞERLENDİRME

Strateji kontrol ve değerlendirme kulüpte gerçekleştirilen fonksiyonel sonuçlarla stratejik ve faaliyet planlarının karşılaştırılmasından oluşan strateji kontrol ve değerlendirilmesini içerir. Dönemsel kontrol ve değerlendirmeler kulüp yöneticilerin duruma göre hedefleri değiştirmeleri, stratejileri yeniden gözden geçirmelerini ve değişen koşulların ışığı altında yeni etkinlikler oluşturmalarını sağlar.

Kulübün yönetim kurulu ve komiteleri, stratejik planda belirtilen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı ile ilgilenirler. Departman müdürleri özellikle etkinlik planlarının başarıyla tamamlanıp tamamlanmadığına odaklaşırlar. Kulübün genel müdürü strateji geliştirme ile strateji uygulaması arasında örgütsel bir bağdır. Bu nedenle, genel müdür, stratejik planın tümünde belirtilen hedeflere ulaşmada yapılması gereken fonksiyonel faaliyetlerin etkinliği üzerine yoğunlaşır. Strateji kontrol ve değerlendirme hem stratejik hemde faaliyet planıyla ilgilidir ve kulüpteki bütün yönetsel düzeylerde uygulanır.

3. STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ

Stratejik planlama, kulübün amaçları ile mevcut kaynakları ile çevresel koşullar arasındaki uyumu sağlama ve sürekliliğini koruma sürecidir. Stratejik planlamanın en önemli özelliği uzun vadeli oluşudur.¹¹

11 Glen Roberts, Jody Steiner Dutkiewicz ve Robert P. McGowern, "Mile - High Mission: A Member - Participatory Approach to Strategic Planning Helped the Denver Athletic Club Raise Its Sights," **Club Management**, January - February 1993, s. 14 - 18 - 24 ; Yükselen, a.g.e., s. 18

Stratejik planlama sürecinin bileşenleri olan kulübün değerleri, misyonu, vizyonu stratejik yönetimde sürekliliği ve kulübün gelecekte hedeflediği yere doğru ulaşmasını herkesin görebilmesini sağlar.

3.1. DEĞERLER

Stratejik planlama sürecinin ilk aşaması kulübün kültürünü şekillendiren ve kulüpteki kişilerin davranışlarına rehberlik eden öz değerleri tanımlamaktır. Değerler, boş sloganlar ve anlamsız idealler değildir. Değerler, kulübün geleceğini yaratan kişiler olan kulüp üyeleri, yöneticileri ve personelini birleştiren ilkeler ve paylaşılan inançlardır.

Değerlerin belirlendiği uzun bir liste kulübün geleceğini belirlemek için paylaşılmış bir temel oluşturmaz. Karmaşık olarak belirlenen bir çok değer, nelerin basit nelerin biraz daha karmaşık olduğunu açıklayamaz. Değerler oldukça açık ve kısa bir ifade ile belirtilmelidir. Örneğin her hangi bir country kulübün değerleri şunlar olabilir:

- ◆ Üye memnuniyeti
- ◆ Personel memnuniyeti
- ◆ Etik işletme anlayışı
- ◆ Topluma hizmet
- ◆ Çevreyi korumaya yönelik uygulamalar

3.2. MİSYON

Stratejik planlama sürecinin ikinci aşaması misyon oluşturma aşamasıdır. Misyon kulüplerin varoluş nedenini açıklar. Genellikle varoluşlarının nedeni, toplumda belirli bir görevi yerine getirmektir.¹² Bir kulübün misyonu, kulüple ilgili bütün kararların verilmesine rehberlik edecek olan görevlerin açıklamasıdır.¹³ Genellikle, misyonların açıklandığı cümleler açık, kısa ve iki paragraftan az olmalıdır.¹⁴

12 Necdet Timur., **Konaklama İşletmelerinde Pazarlama.** (Eskişehir : 1996), s. 193

13 Steven J. Skinner, **Marketing,** (Boston: Houghton Mifflin Company, 1990), s.36

Kulüp, misyonunu belirlerken faaliyet konularını, üyelerini ve içinde bulunduğu performansını açıkça belirtmelidir.¹⁵ Bunları belirtebilmek için de kulübün durum analizinden elde edilen verilerden faydalanılır.

Kulüplerin misyonu, kuruluş aşamasında açıkça belirtilir. Fakat, kulüp büyüdükçe bu açıklık kaybolmaya başlar ya da ilk başta belirtilen misyon yeni gelişmeler karşısında güncelliğini yitirir. Böyle durumlarda, kulüp yönetimi, kulübün varlık nedenini yeniden araştırıp, kulübün görevinin ne olduğunu, gerçekte nasıl olacağını ya da olması gerektiğini ortaya koymalıdır.¹⁶

Misyon, kulübün niçin var olduğunu açıklamasından dolayı kulübün temel amaçlarını belirtir, tek yönde üyeler, yöneticiler ve personel üzerine odaklaşır. Zamanla oluşan değişimlere karşın kulüplerde misyonlarında bir değişiklik yapabilir.

Misyon kulüpten kulübe değişiklik gösterse de iyi belirlenmiş bir misyonun genel özellikleri aşağıdaki unsurların genel tanımlarını içermektedir. Bunlar:

- ♦ Kulübün ürün ve hizmetleri
- ♦ Kulüp pazarı ve müşterileri
- ♦ Öz değerler
- ♦ Büyük hedefler
- ♦ Rekabet durumu
- ♦ İstenilen toplumsal imaj

Örneğin, 400 üyeli ve 2 tane 18 delikli golf kursu ve 10 tane tenis kortu olan hayali bir kulüp olan Palmiye Country Kulübünün misyonu aşağıdaki gibi olabilir:

14 David J. Rachman, **Marketing Today**, 3.ed. (America: The Dryden Press, 1994) s.34

15 Kemal Kurtuluş, " Pazarlama Planlaması ve Pazarlama Stratejisinin Tayini", **Pazarlama Dergisi**, ((İstanbul: İ. Ü. İşletme Fakültesi Pazarlama Araştırma ve Uygulama Merkezi Yayını, 1983), s. 4

16 Timur, a.g.e., s. 193

Palmiye Country Kulübünün misyonu Ege Bölgesinde teniste ve golfte en iyi rekreasyonel olanakları sağlamaktır.

Bu misyon ifadesi kulübün bir Country kulüp olduğunu, tenis ve golf olanaklarının bulunduğunu, en iyi rekreasyonel olanakları sağlamak için var olduğunu ve Ege Bölgesinin en iyi kulübü olma gibi toplumsal bir imaja sahip olmak istediğini belirtmektedir. Fakat Palmiye Country Kulübünün yiyecek - içecek müdürü bu misyonda kendi bölümü ile ilgili her hangi bir ifadenin kullanılmamasına karşın, kulübün genel misyonunu desteklemek için departmanı için her şeyi yapmalıdır. Dolayısıyla, genel misyona uygun olarak kulüpteki departmanlar - yiyecek - içecek, pazarlama, insan kaynakları vb.- kendi departmanlarına yönelik misyonlarını oluşturabilirler. Misyonun oluşturulması aşamasında kulübün iç ve dış durum analizi yapılmalıdır.¹⁷

Sonuç olarak, misyonu belirlemenin önemli bir parçası, kulübün kendisini tanıması ile ilgilidir.¹⁸ Kulübün misyonunun ve amaçlarının tanımlanması, stratejik yönetim süreci için analiz yapmada, istikamet belirlemede, strateji seçme ve uygulamada kısacası tüm yönetim sürecini değerlendirmede temel bir çatı oluşturmaktadır.¹⁹

3.3. VİZYON

Stratejik planlama sürecinin üçüncü aşaması kulüp için bir vizyon oluşturmaktır. Misyon, kulübün temel var olma amacını belirtirken, vizyon kulübün geleceğini yansıtır. Kulübün gelecekte belli bir sürede nerede olmak istediği ve nasıl görünmek istediği vizyon ile belirlenir. Vizyon kulübün gelecekteki başarısının bir standardını ifade eder.²⁰

17 Arnold C. Hax ve Nicolas S. Majluf. **The Strategy Concept and Process**, 2. ed. (New Jersey: Prentice Hall, 1996), s. 62

18 Lawrence R. Jauch ve William F. Glueck, **Strategic Management and Business Policy**, (New York: McGraw - Hill Book Comp, 1989), s. 57

19 Dinçer, (1996), a.g.e., s. 21

20 Arthur A. Thompson, Jr. ve A.J. Strickland III, **Strategic Management Concepts and Cases**, 10th ed., (Boston: Irwin McGraw-Hill, 1998), s.5

Hayali Palmiye Country Kulübünün vizyonu aşağıdaki gibidir:

Palmiye Country Kulübünün vizyonu 5 yıl içerisinde 4 golf kursu ve 25 tenis kortundan yararlanan 800 üye ile Ege Bölgesinin en önde gelen country kulübü olmaktır.

Kulübün geleceğe yönelimi ve öncelikleri açık bir şekilde ifade edilmiştir. Kulübün bugün nerede olduğu ve 5 yıl sonra nerede olacağı karşılaştırılarak, kulüp üyeleri, yöneticiler ve personel stratejik planlama etkinliklerine daha çok yoğunlaşabilirler. Vizyon ifadesinde de belirtildiği gibi Palmiye Country Kulübü üye sayısını 400 den 800'e çıkararak ikiye katlamak, 36 delikli golf olanaklarını 72 delikli şampiyonluk müsabakalarına uygun kalitede genişletmek, şu andaki 10 tenis kortunun sayısını 25'e çıkarmak istemektedir.

3.4. STRATEJİK AMAÇLAR

Amaçlar, bir kulübün başarmak istediği ve ulaşmak için çaba gösterdiği konulardır. Örneğin, bir kulüp, bulunduğu bölge içerisindeki kulüpler arasında en fazla pazar payına sahip birinci kulüp olmayı amaç edinebilir. Amaçlar, sonuçlara nasıl ulaşılacağı hakkında hiç bir bilgi vermez, sadece istenilen sonucu ifade eder. Bir kulübün stratejik amaçları başlıca iki grupta sınıflandırılabilir:²¹ ekonomik amaçlar ve sosyal amaçlar. Temel ekonomik amaçlar, kulübün faaliyetlerinden optimal bir kar elde etmeye dayanır. Sosyal amaçlar ise, kulüp faaliyetlerini etkileyen çıkar gruplarının beklentileriyle ilgilidir.

1) Ekonomik amaçlar: Bir kulübün politika ve faaliyetleri üzerinde birinci derecede etkili olan amaçlardır. Kulüp yöneticileri genellikle bu tür amaçları kulüp çalışanlarına rehberlik etmesi ve faaliyet sonuçlarının kontrol edilmesi ve değerlendirilmesi amacı ile kullanırlar. Bu amaçlardan bazıları aşağıdaki gibidir:

- **Verimlilik:** Kulüpteki faaliyetlerden en çok faydayı sağlayabilmek için giderleri azaltan ve gelirleri arttıran tedbirler alarak durumu iyileştirmek,

- **Satış hasılatı:** Belirli bir dönem içinde sağlanan satışı, miktar ve özellikle gelir olarak arttırmak,

²¹ Dinçer, (1996), s. 102 - 103

- **Pazar payı:** mevcut ve yeni pazarlarda üyelerin sayısını arttırmaya devam etmek,

- **Kapasite kullanımı:** Mevcud fiziki, mali ve beşeri kaynaklardan azami şekilde faydalanmak,

- **Ürün - hizmet farklılaştırma:** Mevcut ve yeni pazarlar için ürün - hizmet çeşitlerini arttırmak.

Bu amaçlar dikkatli bir şekilde incelendiğinde, hepsinin odak noktasında kulübün varlığını sürdürürebilme çabalarının olduğu görülmektedir. Çünkü bir kulüp için varlığını sürdürürebilmek merkezi bir amaçtır.

2) Sosyal amaçlar: kulübün ekonomik ve hukuki şartlara, iş ahlakına, örgüt içi ve dışı kişi ve grupların beklentilerini yerine getirmek için belirlenen amaçlardır ve kulübün değerlerini oluşturur. Kulüp yöneticileri bundan dolayı sosyal sorumluluklarını yerine getirmek için bu amaçlara ulaşmaya çalışmalıdırlar.

Kulüpler ekonomik amaçları yanında sosyal görev ve sorumluluklarını 1) stratejik amaçlar içinde ele almalı ve buna göre planlar yapmalıdır, 2) sosyal görev ve sorumlulukları tepe yönetimin bir ögesi olarak değerlendirmelidir ve 3) bu düşünceleri her kulübün her kademesinde yer alan yönetici ve çalışanlara benimsetmelidir. Böylece, verilen stratejik kararlar için uygun bir amaç belirlenecek ve ideal bir davranış modeli oluşturulabilecektir.

Bundan dolayı gerek ekonomik gerekse sosyal amaçlar belirlenirken aşağıdaki sorulara cevap vermesi gerekir:

1. Ölçülebilecek ve ulaşılabilir hedefler nelerdir ?
2. Ne kadar süre içerisinde başarılabilecek ?
3. Bu amaçlara ulaşabilmek için kimler sorumlu olacak ?
4. Sonuçlar nasıl değerlendirilecek ?

Belirlenen amaçların yarar sağlamaları için aşağıdaki faktörlere cevap vermesi gerekir.²²

1. Uygunluk: Her bir departmanın amaç ya da hedefleri, kulübün tümünün amaç ya da hedeflerine katkıda bulunmalı ve buna göre sıralanmalıdır.

22 CMAA, a.g.e., s. 346

Bundan dolayı, pazarlama hedefleri, kulübün kâr, büyüme ve sürekliliğini sağlama amaçlarını göz önünde bulundurmalıdır.

2. Potansiyel Başarılabirlik: Hedefler, mevcut insan ve malzeme kaynakları açısından gerçekleştirilebilecek düzeyde olmalıdır.

3. Anlaşılabilirlik: Hedefler sadece onları belirleyen kişiler tarafından değil, onlara ulaşmada yer alacak kişiler tarafından da aynı şekilde anlaşılabilirdir.

4. Uygulanabilirlik: Hedefler, eğer kulübün personeli ve yöneticileri üzerinde olumlu etkiler bırakacak ise üzerinde çalışmaya ve mücadele etmeye değer olmalıdır.

Stratejik planları mümkün olduğu kadar etkin bir şekilde yapmak için, amaçların sayısı sınırlandırılmalı ve en önemli olan amaca öncelik verilmelidir.²³

3.5. ALTERNATİFLERİN ANALİZİ VE STRATEJİ SEÇİMİ

Bir kulübün stratejilerinin yeniden oluşturulması ve seçimi, örgüt sisteminin ve mevcut stratejilerin analizi ve teşhisi ile başlar. Daha sonra dış çevre analizi yapılarak, yeni amaçlar ve stratejiler tesbit edilir. Yeni stratejiler tesbit edilirken, “kulübün ne olmak istediği” ya da “nerede olmak istediği” sorularına cevap verilmelidir. Çünkü amaçların belirlenmesi, ulaşılabilirlik imkanlarına ve başarılabir olmasına bağlıdır. Son olarak strateji seçiminin son aşaması olan “olmak istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz” sorusu cevaplandırılır. Bunun için öncelikle alternatif strateji ve faaliyetler ortaya konulmalıdır.

Alternatif stratejiler belirlenirken, “yeni bir strateji seçmezsek ne olur?” sorusundan başlanarak “stratejik açıklığı nasıl kapatabiliriz?” sorusunun olası cevapları belirlenir. Kulüplerin önünde hiç değişmeme durumundan, mevcut şartları iyileştirmeye ve saldırgan bir şekilde büyümeye kadar alternatifler vardır. Herbir alternatif, dikkatli bir şekilde değerlendirildikten sonra en uygun olanı seçilir.

²³ Ronald A. Nykiel, *Marketing in the Hospitality Industry*, 2. ed. (New York: VNR, 1989), s. 209

Uygulama bu seçimden sonra başlar ve başarı seçilen stratejinin isabetli oluşuna bağlıdır. Kulüplerdeki stratejiler, bir bütün olarak kritik uygulama alanlarının hepsini şekillendirir ve ana stratejiler olarak adlandırılır. Bu tür ana stratejiler kulübün genelindeki büyüme ve gelişmeyi esas alır. Kritik uygulama alanlarına ait stratejiler ise, ürün -hizmet / pazar özelliklerine göre farklılaşır ve rekabete dayalı bir nitelik gösterir. Bu grupta büyüme ve gelişme, değişmeme ve durgunluk, tasarruf ve tasfiye gibi çeşitli stratejik alternatif yer alır. Ayrıca bu stratejilerin uygulanmasında bir çok taktik kararlar ve yardımcı stratejiler bulunur. Fonksiyonel seviyede uygulamaya konulan bu tür stratejiler de rekabet üstünlüğü sağlamaya ve pazar etkililiğini arttırmaya yöneliktir.

3.5.1. *Kulübün Portföy Analizi*

Belirli bir duruma uygun özel bir strateji seçme tekniği bulunmamakla birlikte kulübün stratejilerini analizinde genel anlamda kullanılabilecek bir çok teknik geliştirilmiştir. Bu tekniklerin büyük bir bölümü, kulübün her bir ürün/hizmetini pazar payı ve büyüme hızı kriterleriyle ölçerek karar vermeye yönelik portföylerin hazırlanmasına dayanmaktadır.

Portföy analizi, kulübün stratejilerinin seçiminde yol göstermesi amacıyla her bir kritik uygulama alanının çeşitli ölçülere göre değerlendirilmesi ve bunların gelecekte kulübe sağlayacağı faydanın tahmin edilmesi sürecidir. Bu analiz sürecinde, kulübün birbirinden bağımsız her bir yatırım, kârlılık, büyüme, göreceli rekabet durumu ve çeşitli ölçülerle tanımlanır ve derecelendirilir. Daha sonra bunlardan hareketle yatırımların gelecekte kulübe sağlayacağı fayda ve fırsatlar tahmin edilir. Strateji seçmenin ve planlama sürecinin bir aracı olarak portföy analizlerinin kullanılmasında üç aşama vardır: ²⁴

- ◆ Kulüpteki kritik uygulama alanlarının belirlenmesi ve planlanması,
- ◆ Portföy matrisinin hazırlanması,
- ◆ Matrisin yorumlanması ve yeni strateji seçimi.

²⁴ Dinçer, (1996), a.g.e., s. 125

Strateji seçimine yardımcı olan başlıca tekniklerden bazılarını Boston Danışma Grubu ve Büyüme/Pazar Payı Matrisi, GE İşletme Portföyü ve Yönlendirici Politika Matrisi ve Mamül/Pazar Değerlendirme Matrisi oluşturmaktadır.²⁵Tablo-2 de Yönlendirici Politika Matrisine göre belirlenen alternatif stratejiler yer almaktadır.

Tablo 2. Yönlendirici Politika Matrisine Göre Alternatif Stratejiler

		REKABET DURUMU/İŞLETMENİN ÜSTÜNLÜĞÜ		
		Yüksek	Orta	Düşük
PAZARIN ÇEKİCİLİĞİ	Yüksek	* Yatırım yap ve büyü, * Mevcut yatırımları maksimize et, * Rekabet üstünlüklerini koru	* Liderlik ihtimallerini göz önünde bulundur, * Zayıf yönlerini tanımla, * Üstün özelliklerini kullanarak büyü	* İhtisaslaş ve yatırımları hızla arttırarak büyü * Duruma göre yatırıma son ver
	Orta	* Büyüme kısmını tanımla * Daha çok gayret göster, * Diğer alanlardaki yerini koru	* Büyüme kısmını tanımla * İhtisaslaş, * Seçici yatırımlar yap, * Dikkatli ol	* Dikkatli ol, * Yatırımlara peyderpey son ver, * İhtisaslaş
	Düşük	* Bütün durumları koru, * Nakit artışı sağla, * Koruma alanları için harcama yap	* Yatırımları azalt, * Yavaş yavaş geri çekil, * Tasfiye vaziyeti al,	* Liderlerin kararlarına inan, * Rakiplerin nakit sağlayıcılarına hücum et, * Çıkışı zamanla, * Tasfiye et, kapat

3.6. KRİTİK UYGULAMA ALANLARI²⁶ (KEY RESULT AREAS)

Değerler, misyon ve vizyondan ve amaçlardan yola çıkarak stratejik planlama grubu başlıca kritik uygulama alanlarını belirlemelidir. Kritik uygulama alanları, bir kulüp için uygun stratejinin seçiminde görev devredilen en küçük

²⁵ Belirtilen matrisler hakkında detaylı bilgi için bkz. Ömer Dinçer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 1996, ss. 132-144

²⁶ Kulüplerde "kritik uygulama alanları" kavramı işletmelerdeki stratejik yönetimde 'stratejik iş birimleri' karşılığında kullanılmıştır. Bkz. Joe Perdue, Contemporary Club Management, 1997, s.200

örgüt birimidir.²⁷ Bu alanlar kulübün hedeflenen geleceğine ne ölçüde katkıda bulunacağı göstereceği performansla ölçülebilen bölümlerdir. Kritik uygulama alanları insan kaynakları departmanı, pazarlama departmanı, yiyecek içecek departmanı ve diğer departmanlar olabilir. Palmiye Country Kulübünün kritik uygulama alanları şunlardır:

- ♦ KUA *1 Pazarlama
- ♦ KUA *2 Golf Olanakları
- ♦ KUA *3 Tenis Olanakları
- ♦ KUA *4 Finansal Kaynaklar
- ♦ KUA *5 İnsan Kaynakları
- ♦ KUA *6 Yiyecek - İçecek Olanakları

Stratejik planlama grubu kritik uygulama alanlarının belirlenmesinde serbesttir. Örneğin, finansal kaynaklar, insan kaynakları ve yiyecek içecek olanakları kulübün misyon ve vizyonunda özellikle belirtilmemesine rağmen bu alanlar gelecekteki başarısını etkileyen alanları temsil eder.

Kritik uygulama alanları belirlendikten sonra, stratejik planlama grubu her bir kritik uygulama alanı için hedefler belirler. genellikle her bir kritik uygulama alanı için 7 ya da 8 den fazla hedef belirlenmez ve belirlenen hedeflerde kulübün ihtiyaçları ve mevcut kaynakları doğrultusunda öncelik sırasına konur. Kritik uygulama alanlarının hedefleri spesifik, ölçülebilir, başarılabılır, realistik ve zamana uygun olmalıdır. Palmiye Country Kulüp örneğini tekrar ele alındığında, personel tatminine kulübün değerlerinde önemli bir ölçüde yer verilmiştir. Kulüp misyonu en iyi rekreasyonel olanaklara sahip olmak ve vizyonu Ege Bölgesinin en önde gelen kulübü olmaktır. Kulüpte çalışmaktan memnun olan personel kulübün misyonun ve vizyonunun başarılmasına yardımcı olacaktır.

27 Thomson ve Strickland, (1998), a.g.e., s.295

3.7. FONKSİYONEL STRATEJİLER (TAKTİKLER)

Stratejiler, kulübün başlıca amaçlarını, politikalarını ve etkinlik planlarını bir araya getiren model ya da planlardır. İyi formüle edilen stratejiler, kulübün, kaynaklarını maksimize etmesine yardımcı olur ve rakipleri içerisinde eşsiz olması ve varlığını sürdürebilmesi için rehberlik eder.

Fonksiyonel stratejiler ise kulüpte belirlenen kritik uygulama alanlarının, kulübün stratejik planlarında belirtilen amaçlara ulaşabilmek ve kendilerine düşen bölümünü uygulayarak hedeflerine ulaşabilmek için yardımcı stratejiler olarak da adlandırılan taktik planlardır. Örneğin, kulüpte seçilen kritik uygulama alanlarından birisini oluşturan pazarlama departmanı için fonksiyonel stratejilerin geliştirilmesi için öncelikle kulübün hedef pazarı belirlenir ve hedef pazara uygun pazarlama karması geliştirilir. Bundan dolayı da pazarlama stratejisi birbirini izleyen iki ana bölüm üzerinde odaklaşır:²⁸

- ♦ Hedef pazar: Kulübün ürün ya da hizmetlerini sunacağı, benzer özellikler gösteren tüketici (üye) grubu,
- ♦ Pazarlama karması: Kulübün belirlediği hedef pazarı doyuracak şekilde bir araya getirdiği kontrol edilebilir değişkenler grubu.

Stratejik pazarlama yönetiminde, stratejik yönetim sürecinin aşamaları aynı şekilde yer alabilir.

4. STRATEJİLERİ UYGULAMA SÜRECİ

Stratejileri uygulama süreci, hazırlanan planların gerçekleştirilmesi için kulüp yönetiminin yapacağı her türlü faaliyeti içermektedir. Bu süreç planlama, örgütlenme, yetki devri, koordinasyon, motivasyon, iletişim ve kontrol gibi yönetimin fonksiyonlarından oluşur.²⁹ Bir uygulama sürecinde birbiriyle bağlantılı aşağıda belirtildiği gibi bir çok faaliyet ve tercih bulunmaktadır.³⁰

²⁸ Timur, a.g.e., s. 193

²⁹ James M. Higgins, **Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases**, 2nd Ed., (Chicago: Dryden Press, 1983), s. 196; Dinçer, (1996), a.g.e., s.183

³⁰ Lawrence R. Jauch ve William F. Guleck, **Strategic Management and Business Policy**, 3rd Ed., (New York: McGraw-Hill Book Comp., 1989), s. 307; Dinçer, (1996), a.g.e., s.183

- ♦ Stratejiler tanımlandıktan sonra, bir bütün olarak kulübün her kademesinde ölçülebilir amaçlar haline getirilir,
- ♦ Merkezi görev yerleri belirlenir ve kritik uygulama alanları tanımlanır,
- ♦ Gerekli görülürse kulübün organizasyonel yapısı yeniden düzenlenir ve kadrolanır,
- ♦ Koordinasyon için yöntem ve usuller oluşturulur ve yetki devri yapılır,
- ♦ Kulübün bölümlerine ya da kritik uygulama alanlarına kaynak tahsisi yapılır,
- ♦ Faaliyetlere rehberlik edecek kulüp ve bölüm politikaları belirlenir,
- ♦ Kulüpteki yöneticilerin her birinin amaçları açıklanır,
- ♦ Başarıyı ölçmede kullanılacak usul ve teknikler belirlenir,
- ♦ Bilgi toplamaya ve kulübü değerlendirmeye yarayacak yönetim bilgi sistemleri kurulur,
- ♦ Arzu edilen davranışları pekiştirmede kullanılacak teşvik ve ödüllendirme sistemleri açıklanır,
- ♦ Kulübün tarzı ve değerlerine yönelik eğitim yapılır ve yönetici kabiliyetleri geliştirilir,
- ♦ Kontrol mekanizmalarının yeterliliği gözden geçirilir,
- ♦ Sonuçlar belirlenir, tanımlanır ve beklenen durumla arasındaki sapmalar tesbit edilir ve geri besleme sağlanarak düzeltici tedbirler alınır.

Stratejik yönetim süreci, kulübün üst kademelerinden başlayarak alt kademelerine doğru hareket eder. Kulübün stratejik istikametini belirlemeye ilişkin kararları vermek üst kademe yönetimin sorumluluğunda olmasına rağmen, kulübün iç ve dış çevresi hakkındaki bilgiler, daha çok bölüm yöneticilerinden ve diğer yönetici gruplarından elde edilir. Stratejik istikamet seçildikten sonra, aşağıya doğru haberleşilir ve amaçların oluşturulması, stratejinin şekillendirilmesi ve uygulanması, strateji geliştirme kademesinden değil, sorumluluk kademelerinden başlatılır.

Uygulamanın ilk aşamasında, kulübün ya da kritik uygulama alanlarının stratejik amaçları belirlenir ve bunlar gözden geçirilerek, uygulanabilirliğinin test edilmesi için alt kademelere doğru yaygınlaştırılır. Daha sonra uygulanabilir nitelikteki amaçlar için bölüm ya da kısım bütçeleri

hazırlanarak, gözden geçirilmesi ve onaylanması için tekrar üst kademelere gönderilir. Uygulamalardan sonra, bölüm yöneticileri kendilerinin ve bölümlerinin başarı durumunu üst kademelere rapor eder.

Uygulama sürecinin başarılı bir şekilde tamamlanması için, kulübün tepe yönetimi ile fonksiyonel yönetim ve uygulama birimleri arasında açık, sağlam ve etkili bir işbirliği gerekmektedir. Kulüplerde stratejik yönetimin daha etkili kılınması buna bağlıdır.³¹

5. STRATEJİLERİ DEĞERLENDİRME VE KONTROL SÜRECİ

Kulüplerde stratejik yönetim sürecinin son aşaması, seçilen strateji ile uygulama sonuçlarının karşılaştırılması aşamasıdır. Bu aşamada uygulanan stratejinin, kulübü amaçlarına ne ölçüde ulaştırdığı değerlendirilir. Aynı zamanda, bu aşama, yeni stratejilerinde belirlenmesi sürecinin başlangıç noktasını oluşturur. Çünkü, sonuçların kontrolü ve değerlendirilmesi aynı ya da düzeltilerek eski stratejilerin mi kullanılacağı yoksa yeni stratejilerin mi geliştirileceği konusunda kulübün tepe yöneticilerine geribesleme sağlar.

Bu aşamanın etkili bir şekilde yönetilebilmesi, gerçekçi değerlendirmelerin yapılmasına bağlıdır. Bunu sağlayacak faktörlerin başında yöneticilerin başarıyı ya da başarısızlığı belirlemeye yöneltecek motivasyona sahip olmaları gelir. Diğer taraftan başarıya yönelik ödüllendirme sistemlerinin kurulmuş olması da olumlu bir rol oynayacaktır. İyi bir değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için, gerekli bir başka faktör de geribesleme sürecidir. Etkili bir haberleşme ve geribesleme sistemi, stratejik yönetimin her safhasında meydana gelen sapmaları yöneticilere anında bildirecek ve gereken tedbirlerin zamanında alınmasını sağlayacaktır.

Bu aşamanın etkililiğini belirleyen üçüncü faktör ise, değerlendirmelerde kullanılacak kriterlerdir. Çünkü bu kriterler, değerlendirme yapabilmek için standartlar oluşturacak ve konuyla ilgili kararlarda yol gösterecektir.

31 Dinçer, (1996), a.g.e., s. 184

Kontrol sürecinde ise, planlanan amaçlar ile gerçekleştirilen faaliyetler karşılaştırılır ve meydana gelen sapmalar düzeltilir.

Stratejiler, fonksiyonel politikalar, kulübün örgüt yapısı ve kültürü ile ilgili çalışmalar, kulüpte yapılması gereken faaliyetlerin kapsamını ve sınırlarını belirler. Stratejik uygulama planları, ayrıntılı bir şekilde hazırlanmış yöntem, iş süreçleri ve uygulama programlarının hazırlanmasıyla uygulama başlatılmış olur. Uygulamanın tamamlanmasından sonra bütün bu çabalar, yönetimin son fonksiyonu olan kontrol ile anlam kazanır.³²

Kontrol süreci, kulüp faaliyetlerinde gerçekleşen gelişmelerin karşılaştırılacağı standartları oluşturan spesifik hedeflerin önceden belirlendiği varsayımı üzerine kurulur. Standartların belirlenmesinde, sektör ortalamaları, kulübün geçmiş dönemde doğru prosedürlerin izlenmesiyle ulaştığı performans düzeyi ya da diğer istenilen ölçütler benimsenebilir. Kontrol süreci, birbirinden ayrı dört aşamada gerçekleştirilmektedir. Bunlar:³³

- ♦ Başarı standartlarının belirlenmesi
- ♦ Gerçek performansın ölçülmesi
- ♦ Gerçek performansın standartlarla karşılaştırılması
- ♦ Problemlerin çözümü ve düzeltici tedbirlerin alınması

Başarı standartlarının belirlenmesi: Kulüp yöneticilerinin yapması gereken ilk görev; seçilmiş stratejilere, fonksiyonel politikalara, kullanılacak yöntemlere göre başarı standartlarını, verimlilik ölçülerini ve amaçlardaki tolerans sınırlarını belirlemektir.

Gerçek performansın ölçülmesi: Kulüp yöneticilerinin gerçekleşen performans düzeyini ölçebilmek için kullandıkları en yaygın bilgi kaynakları, kişisel gözlem, istatistiki raporlar, sözlü raporlar ve yazılı raporlardır. Bu bilgi kaynaklarından elde edilen bilgilerin kullanımı, güvenilir bilgi edinme olasılığını

32 Dinçer, (1996), a.g.e., s. 219 - 220

33 Özgür Özmen Uysal, **Konaklama İşletmelerinde Faaliyet Bütçeleri**, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları; No.993, 1997), s.18; Glen A. Welsch, Ronald W. Hilton ve Paul N. Gordon, **Budgeting Profit Planning and Control**, (New Jersey: Prentice Hall , 1988), s.16-17

arttırır. Bu noktada, neyin ölçüldüğü, niçin ölçüldüğü ve nasıl ölçüldüğü konuları önemlidir.

Gerçek performansın standartlarla karşılaştırılması: Kontrol sürecinin bu aşamasında, uygulamaların sonuçları üzerinde durulur. Faaliyetler sonunda ulaşılan durum ya da halen devam etmekte olan bir faaliyet doğrudan doğruya incelenir ve gerçek performansla standartların karşılaştırılabilmesi için gerekli bilgiler elde edilir. Daha sonra karşılaştırmalar yapılarak gerçekleşen performans ile önceden belirlenen standartlar karşılaştırılarak aradaki sapma belirlenir.

Problemlerin çözümü ve düzeltici tedbirlerin alınması: Kontrol sürecinin son aşaması düzeltici tedbirlerin alınmasını içerir. Bir önceki aşamada elde edilen sonuçlarda meydana gelen sapmaların belirlenmesi ve bu sapmaları oluşturan uygulama yanlışlıklarının neler olduğun saptanmasından sonra bunların çözümü ile ilgili alternatif tedbirler belirlenir ve bunlar arasında en uygun olan alternatif seçilir. Düzeltici tedbirlerin alınması ve uygulanması, bir taraftan stratejik yönetim sürecinin tamamlamdığı aşamayı oluştururken, diğer taraftan yeni bir yönetim sürecinin başlangıcını oluşturur.

IV. BÖLÜM

KULÜPLERDE STRATEJİK PAZARLAMA YÖNETİMİ

1. KULÜPLERDE STRATEJİK PAZARLAMANIN ÖNEMİ

Strateji, kulübün karar verme modeline bağlı olarak, kulübe bir kimlik kazandırır.¹ Stratejik pazarlama, uygun ürün ve hizmetleri, uygun yerde ve zamanda hedef kitleye sunma etkinliklerin rasyonel ve sistematik olarak yapılmasıdır.²

Kulüplerdeki işletimsel fonksiyonlardan birisini oluşturan stratejik pazarlama yönetiminin planlama aşamasının başarılı bir şekilde yapılabilmesi ve uygulanabilmesi, bu planların hazırlanma aşamasında kulübün vizyonunun, değerlerinin ve misyonunun daima göz önünde bulundurulmasına, kulübün hedeflerinin bu unsurlar doğrultusunda belirlenmesine ve hedeflere ulaşmak için belirlenen stratejilerin doğru taktiklerle izlenmesine bağlıdır.

Kulüp üyelerini kulübe çekmek ve onların ihtiyaçlarını karşılamak, kulüp ile üyeleri arasındaki değişimleri kolaylaştırmak için bir iletişim sistemi olan pazarlama etkinliklerinin planlanmasına gereken önem verilmelidir. Çünkü kulüplerde üyeler para-üyelik aidatı, yiyecek içecek harcamaları, golf kursu aidatı, vb - verirler ve karşılığında kulüpten ürün ve hizmet satın alırlar. Üyelerin kulüpten aldığı hizmet, ödedikleri paranın değerinden daha fazla olmalıdır, aksi takdirde, kısa bir süre içerisinde kulüpte sunulan ürün ve hizmetlerden memnun olmayan üyelerin sayısı artar. Böylece, kulüp üyelerinin sayısında bir azalma başlar ve kulüpte üye sıkıntısı meydana gelir.³

Kulüplerde pazarlama etkinlikleri üyeler ve üyelerin memnuniyeti üzerine odaklanır. Pazarlama yönelimli bir kulüp daima üyelerin memnuniyetini

1 Robert D. Reid, **Hospitality Marketing Management**. 2nd ed., (New York: Van Nostrand Reinhold, 1989), s. 72

2 Robert Albanese, **Management**, (Ohio:South Western Publishing Company, 1988), s. 244

3 Lawrence E. Ross, "Marketing Clubs" Der. Joe Perdue, **Contemporary Club Management**. (Michigan: AHMA, 1997), ss. 211- 246

göz önünde bulundurmalı ve sürekli olarak üyelerin kulüpten beklentilerini karşılama ya da beklentilerini aşma yolları aramalıdır.

Etkili bir kulüp yönetimi pazarlamayı, yönetim felsefesi ile tamamiyle birleştirmelidir. Çünkü, organizasyonların çoğu gibi kulüplerde üyeleri için vardır. Kulüp, üyelerinin kulüpten ne istediklerini, niçin kulübe geldiklerini göz ardı edecek olursa, kulübün varlığını devam ettirme amacını da göz ardı etmiş olacaktır.⁴

Kulüplerde pazarlama etkinlikleri bütün kulüp çalışanlarının - yöneticilerin ve personelin - sorumluluğundadır. Bütün kulüp çalışanlarında pazarlama yönelimi oluşturmak, kulüp yönetiminin görevidir. Çok büyük kulüplerde, pazarlama işlevi, başlıca görevi pazarlama etkinliklerinin yönetimi olan pazarlama müdürü tarafından yerine getirilir. Diğer kulüplerde ise, pazarlama işlevi, kulübün diğer bütün işlerinden sorumlu olan kulüp müdürü tarafından yerine getirilir. Bu durumda, müdürün pozisyonu gereği pazarlama ikinci plana düşmektedir. Pazarlama ikinci plana düşünce de sonucu tahmin etmek oldukça kolay olacaktır: kulüp yönetimi azalan satışlardan ve gün geçtikçe düşmekte olan gelirden şikayet etmeye başlayacaktır. Çünkü, rekabet halinde olunan kulüpler, ürün - hizmet karmalarını etkin bir şekilde pazarlayacaklar ve sonuçta diğer kulüplerden üyeler kazanacaklardır.

Özel kulüplerde pazarlama etkinlikleri çok fazla önem taşıırken, hisseli kulüplerde fazla önemslenmemektedir. Bunun nedenleri ise;⁵

- ♦ Rekabetin olmaması,
- ♦ Kulübün amaçlarının genellikle önceden kanun ya da yasalarla belirlenmesi,
- ♦ Önemli ve öncelikli amaçların ekonomik değil, sosyal nitelikte olması,
- ♦ Yöneticilerin genellikle hizmet kalitesinin başarıyı getireceğine inanmaları ve üye sayısının artacağını varsaymaları.

4 Philip Kotler, **Pazarlama Yönetimi, Çözümleme, Planlama ve Denetimi**. İngilizceden Çeviren : Yaman Erdal. Bilimsel Yayınlar Derneği Yayın No. 2, 1975, s. 17; Tunç Erem, **Pazarlama**, 3. Baskı (İ.İ.T.İ.A Nihad Sayar - Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları, No: 336 - 569, 1980), s.35

5 Dinçer, a.g.e., s.399

Hisseli kulüpler için durum böyle iken, özel kulüplerde, kulübün varlığını sürdürebilmek için stratejik pazarlama yönetimine oldukça fazla önem verilmektedir. Aşağıda, kulüplerdeki stratejik pazarlama planlaması süreci detayları ile ele alınmaktadır.

2. KULÜPLERDE STRATEJİK PAZARLAMA PLANLAMASI VE YÖNETİMİ SÜRECİ

Stratejik planlama süreci, etkili ve etkin pazarlama stratejileri oluşturabilmek için yönetsel ve işletimsel faaliyetlerin baştan sona kadar olan aşamalarını içerir.⁶ Başarılı bir şekilde hazırlanmış bir stratejik pazarlama planı, doğru ürünlerin doğru zamanda, doğru üyelere satılması konusunda kulüp müdürüne ve personeline yardımcı olur.⁷

Her işletmede olduğu gibi kulüp işletmeciliğinde de pazarlama, hemen bir günde ya da haftada bir kaç saat ayrılarak başarılabilecek bir fonksiyon değildir. Başarılı bir pazarlama programının yapılması ve uygulanması yönetimin zamanını ve çabasını gerektirir.⁸

Kulüp öncelikle kulübün bütün amaçları için stratejik bir plan hazırlar, daha sonra bu planlar pazarlamaya ve diğer bölümlere ayrılır. Bu stratejik planın uygulanması yoluyla, kulüp stratejik ve pazarlama planlarını , kulübün stratejik amaçlarına ulaşmak için uygulamaya başlar. Pazarlama planları, kulüpte bu işlemlerle ilgili olan kişiler (pazarlama müdürü ya da kulüp müdürü) tarafından uygulamaya geçirilir. Kontrol, pazarlama plan ve uygulamalarının sonuçlarının değerlendirilmesi, ölçülmesi ve amaçlara ulaşıp ulaşılmadığının kontrolünü ve eğer bir sapma var ise düzeltici önlemler almayı içerir.

6 William G. Zikmund ve Michael D'amico, **Basic Marketing**, (Minneapolis: West Publishing Company , 1996), s. 24; Christopher H. Lovelock ve Charles B. Weinberg, **Marketing for Public and Nonprofit Managers**, (Canada: John Wiley ve Sons, Inc., 1984, s. 157; Eddystone C. Nebel, **Managing Hotels Effectively**, (New York: Van Nostrand Reinhold, 1991), s. 57

7 **HR 620 Lodging Operations Management Textbook**, University of New Haven, Department of Hotel Restaurant ve Tourism Administration, Fall 1993

8 Reid. a.g.e., s. 17

Kulüplerin stratejik yönetiminde genel olarak ifade edilen kulübün değerleri, misyonu, vizyonu, amaçları, hedefleri ve stratejileri belirlendikten sonra hedeflere ulaşmak için kritik uygulama alanları söz konusu olduğunda, her bir kritik uygulama alanının kendi içerisinde vizyonu, misyonu, hedefleri ve stratejileri ayrıca oluşturulabilmektedir.⁹ Kulüplerin en önemli kritik uygulama alanlarından birisini oluşturan pazarlama departmanı da kendi vizyon, misyon, hedeflerini belirledikten sonra hedeflerine ulaşmak için çeşitli strateji ve taktikler geliştirilerek pazarlama planını hazırlar.

Stratejik pazarlama planlaması ve yönetimi süreci hiyerarşik bir yapıdadır ve belli bir sistem yaklaşımı çerçevesinde Şekil-4 de gösterildiği gibi gerçekleşir.¹⁰ Ayrıca stratejik pazarlama planı bir süreç olarak da aşamalar halinde Şekil-5 de gösterilmiştir.

2.1. KULÜPLERDE STRATEJİK PAZARLAMA ANALİZİ

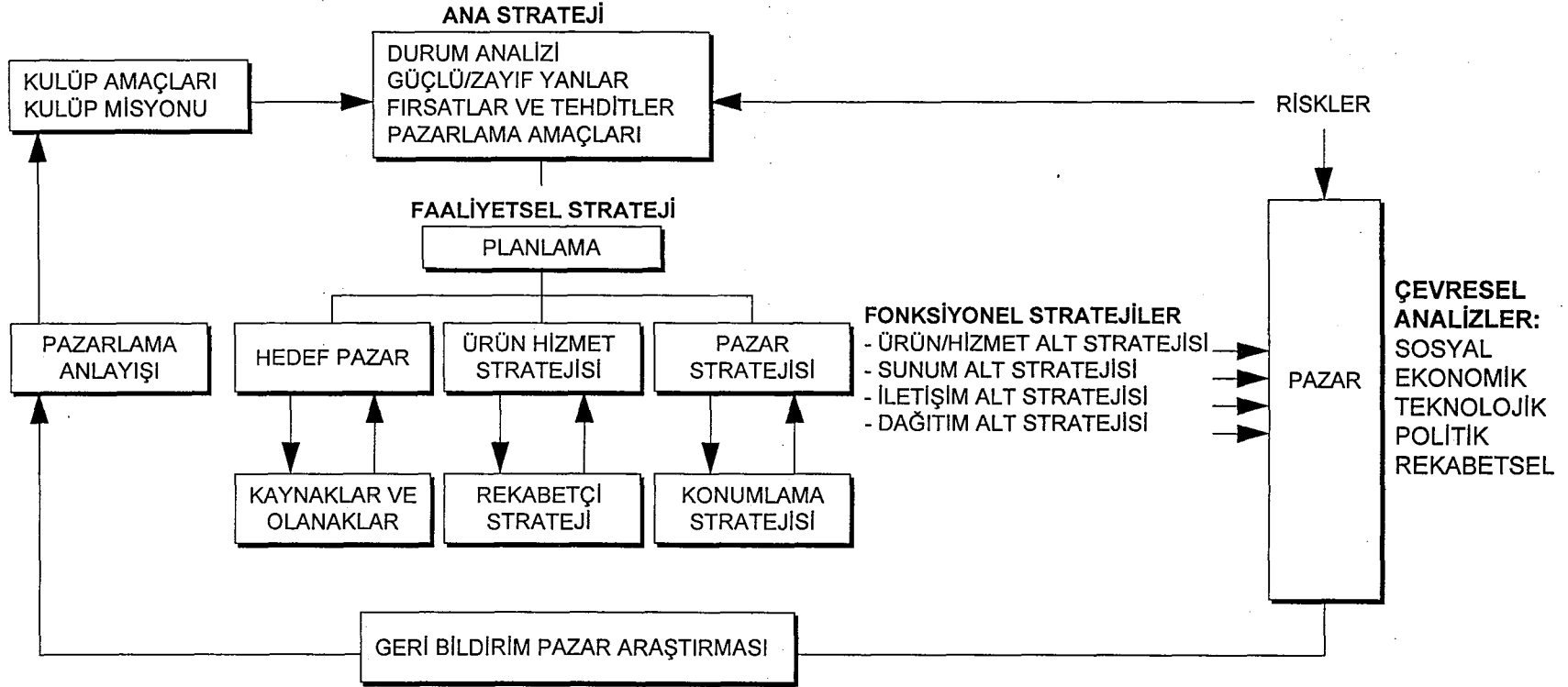
Stratejik pazarlama planlaması etkinlikleri, kulübün durumunun detaylı bir şekilde analiz edilmesi ile başlar. Kulüp, çeşitli fırsatlar yakalayabilmek ve çevreden gelen tehditleri önlemek için pazarını, ve pazar çevresini analiz etmelidir.

Pazarlama analizi, pazarlama yönetiminin her bir fonksiyonu için bilgi ve girdi sağlar. Stratejik pazarlama planlamasına geçmeden önce çeşitli pazarlama araştırmaları yapılır ve bu araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre stratejik pazarlama planları oluşturulur.¹¹ Pazarlama analizi, stratejik pazarlama etkinliklerinin sadece planlama aşamasında değil, uygulama ve kontrol aşamalarında da yapılır.

9 Necdet Timur., **Konaklama İşletmelerinde Pazarlama.** (Eskişehir : 1996), s. 192

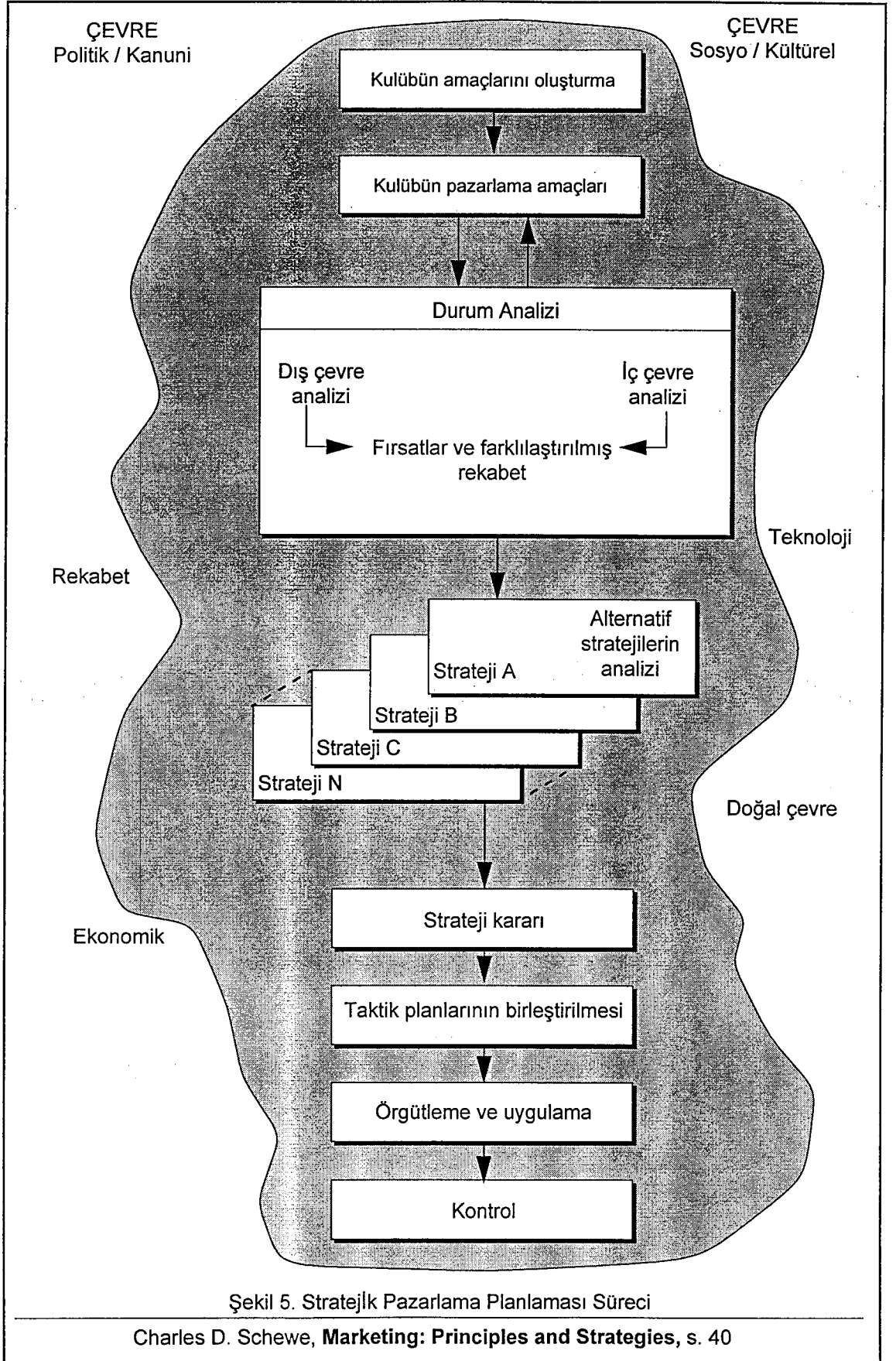
10 Subjash c. Jain, **Marketing Planning and Strategy**, (Cincinnati : South - Western Publishing, 1985), s. 43

11 Kotler ve Armstrong, s. 51



Şekil 4. Stratejik Pazarlama Sistemi Modeli

Kaynak: Subhash C. Jain, **Marketing Planning and Strateji** (Cincinnati: South-Western Publishing, 1995) s.43



Şekil 5. Stratejik Pazarlama Planlaması Süreci

Charles D. Schewe, **Marketing: Principles and Strategies**, s. 40

2.1.1. Kulüplerde Pazarlama Araştırması ve Bilgi Sistemleri

Pazarlama araştırması, kulübün bir pazarlama probleminin ya da fırsatının belirlenerek ve tanımlanarak, bu problem ya da fırsat hakkında verileri sistematik ve objektif olarak toplama, sonuçları analiz etme ve bilgiyi karar kulüp yönetim kurulu, stratejik komite ve kulüp müdürüne iletme süreci olarak tanımlanmaktadır.¹² Pazarlama araştırmaları ve analizleri, kulüplerin pazarlama karması ve pazarlama programlarının geliştirilmesinde oldukça önemli bir role sahiptir.¹³ Çünkü pazarlama araştırmasının kapsamı, konuları itibariyle oldukça geniştir. Her türlü pazarlama fonksiyonu araştırma konusu olabilir. Bazı durumlarda, belirli bir pazarlama probleminin çözümü için gerekli veriler, kulübün içinde ya da dışında başka bir amaçla toplanmış olabilir. Fakat çoğu zaman pazarlama yöneticilerinin spesifik bir sorununa hazır iç ya da dış bilgiler yeterli olmaz ve yeniden veri toplamak gerekir. Pazarlama araştırması için kullanılan bir çok metot vardır. Bunların kullanılması yoluyla ciddi bir araştırma yapılması zaman ve maliyeti gerektirir. Dolayısıyla, bir araştırmanın getireceği fayda ile maliyetini bir arada düşünmek gerekir.

Kulüplerde pazarlama araştırmaları konuları bakımından spesifik bir şekilde aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir:¹⁴

- ♦ Potansiyel üye araştırması
- ♦ Ürün / Hizmet araştırması
- ♦ Dağıtım araştırması
- ♦ Reklam araştırması
- ♦ Pazar potansiyeli ve trendleri ile ilgili analizler

12 William F. Schoel ve Joseph P. Guiltinan, **Marketing: Contemporaray Concepts and Practices**, 6th ed. (New Jersey : Prentice - Hall. 1995) s. 106

13 Bob Stein, **Marketing in Action for Hotels - Motels - Restaurants**, (New York: Ahrens Publishing Company, Inc., 1971) , s. 90; Recep Baki Deniz, "Pazarlama Araştırmalarının Günümüz İşletmeleri Açısından Önemi ve Yararları," **Pazarlama Dünyası**, Temmuz - Ağustos 1993, s24 - 28; M.Cengiz Pınar ve Hüseyin Ateş, **Pazarlama Araştırmaları**, (İstanbul: 1983), s.10

14 İsmet Mucuk, **Pazarlama İlkeleri**, Beşinci Basım, (İstanbul: Der Yayınları, 1990), s. 61

- ♦ Satış araştırması
- ♦ Fiyat araştırması
- ♦ Motivasyon araştırması

Kulüplerin çoğu yıllardır informal pazarlama araştırması yapmaktadırlar. Üyelerin ihtiyaç ve isteklerini daha iyi anlayabilmek için, kulüp müdürleri periyodik olarak üyelerinin fikirlerini sorarlar. Üyelerin fikirleri ya üye anket kartları ya da yıllık üyelik anketleri ile alınır. Kulüp müdürleri aynı zamanda restoranda çalışan servis elemanları ile haftada bir toplantı yaparak, üyelerin günlük ya da haftalık olarak kulübün sunduğu spesyallere karşı tutumlarının nasıl olduğunu sorabilirler. Böylesine etkin bir geri bildirim almak için servis elemanlarına eğitim verilmesi, iyi tasarımlanmış pazarlama bilgi sisteminin bir unsurudur. Bunlara ilaveten, kulüp müdürleri, kulüpleri etkileyen çeşitli işleyişler hakkında makaleler okuyarak, kulüp magazinlerini takip edebilirler. Bütün bu çabalar, pazar ve pazarlama araştırması ile bağlantılı olan kulüp ürünleri hakkında veri toplamak ve işlemektir.

Formal yolla yapılan bir pazarlama araştırması, sistematik olması ve karar verme aşamasında güvenilir bilgi sağlamak için belli bir sırayı takip ederek tasarımılandığından dolayı informal yaklaşımlardan farklıdır.¹⁵

Kulüplerin pazarlama araştırmalarının faydalarından bazıları şöyle sıralanabilir:¹⁶

- ♦ Kulübün sorunlarının çözülebilmesi için ihtiyaç duyulan bilgileri sağlar.
- ♦ Uygun ürün ve hizmetleri uygun yerde, uygun zamanda, uygun miktarda ve uygun fiyatta sağlayabilmeleri için kulüp yöneticilerinin kullanacakları araç ve yöntemleri geliştirir.
- ♦ Kulübün pazarlama faaliyetlerinin en etkili biçimde yürütülüp yürütülmediğini denetlemede yardımcı olur.
- ♦ Kulüpte çalışanlara yenilik ruhu aşılar.

Mücadele gerektiren ve dinamik bir pazarla karşı karşıya olan kulüp müdürleri, pazarlama bilgi sistemleri olarak adlandırılan güncel ve güvenilir

¹⁵ Perdue, a.g.e., s. 239

¹⁶ Deniz, a.g.m., s. 25

pazarlama bilgilerine ihtiyaç duymakta ve bu bilgileri elde etmeye çalışmaktadır.¹⁷ Pazarlama bilgi sistemi, pazarlama yönetiminin çeşitli aşamalarında gereksinim duyulan bilgilerin elde edilmesi, işlenmesi ve ilgili kişilerin kullanımına sunulması amacıyla oluşturulmuş bir yapı olarak tanımlanmaktadır.¹⁸

Pazarlama bilgileri kulübün içindeki ve dışındaki kaynaklardan elde edilir. Bu bilgiler, hem hemen karar vermeyi gerektiren durumlarda hem de etkili bir pazarlama karmasının geliştirilmesine, üye davranışlarının belirlenmesine, ve pazarlama stratejisi oluşturulmasına yönelik olarak geleceğe ait planların hazırlanmasında kullanılabilir.¹⁹

2.1.1.1. Araştırma Çeşitleri

Kulüpler için yapılan pazarlama araştırmasında başlıca 2 araştırma sınıfı vardır. Pazarlama verilerinin subjektif metotlarla toplanması niteliksel araştırma, objektif metotlarla toplanması da niceliksel araştırma olarak adlandırılır.²⁰

Niteliksel araştırmalar; belli bir üyelik sınıfına ait üyelerin kulüp hakkındaki tutum ve davranışlarını ortaya çıkarmak için yapılır. Niteliksel araştırmanın en yaygın şekli odak (focus) grup araştırmasıdır.²¹ Bir kulübün tipik bir odak grubu, kulüp ve kulübün sunduğu ürün ve hizmetleri bilen, sayıları 6 ile 10 kişi arasında değişen üyelerden oluşur. Bu üyeler, kulüp dışından olan ve

17 Perdue, a.g.e., s.239

18 Necdet Timur., **Konaklama İşletmelerinde Pazarlama.** (Eskişehir : 1996) s. 37

19 Thomas C. Kinnear, ve James R. Taylor, **Marketing Research**, 2nd ed. (International Student Edition, Mc Graw Hill International Book Company, 1983), s. 139; Perdue, a.g.e., s. 239

20 Perdue, a.g.e., s.239

21 William G. Zikmund, **Business Research Methods**, 3rd. ed. (America: Dryden Press, 1984) s.41; Karen Ida Peterson, "Qualitative Research Methods for the Travel and Tourism Industry" Der. J.R. Brent Ritchie, Charles R. Goldner, **Travel Tourism and Hospitality Research**, 2nd. ed. (Canada: John Wiley and Sons, Inc., 1994), s. 487 - 491

araştırma konusunda eğitim görmüş bir uzman ile biraraya gelerek kulübün sunduğu olanakları çeşitli açılardan tartışırlar.

Odak gruplar genellikle kulüpler mönü geliştirirken kullanılır ve odak grup üyeleri, kulüp evi ya da yiyecek - içecek komitesi üyelerinden seçilir. Kulüp müdürü, mönünün bir taslağını hazırlar ve odak grup üyelerini davet ederek bu konu hakkında bir ya da iki saat kadar görüşürler. Kulüp müdürünün yaptığı hatalar var ise bu konuda herkesin aynı anda bir söz söyleyerek karışıklık yaratmasını önlemek için, odak grup üyelerini yönlendirebilen ve onların fikirlerinin açık bir şekilde ifade edilmesini sağlayabilen bu konuda uzman birisinden yardım almalıdır. Uzman, grubun sözcüsü konumundadır ve bundan dolayı odak grup üyeleri konu hakkındaki gerçek düşüncelerini, tavırlarını ve inançlarını bu kişi ile paylaşırlar. Grup tartışmaları video ya da teyplere kaydedilerek hemen peşinden karar vericiler tarafından analiz edilebilir.

Niteliksel araştırmalar çok faydalıdır çünkü bu araştırmalar, konu ile görevli uzmanın ürün ve hizmetlerin direkt tüketicisinden bilgi almasını ve onların yenilikçi düşüncelerini ortaya çıkarmasını sağlar. Bu tip araştırmaların başlıca hatası ise; kulüp müdürünün, elde edilen bulgular bütün kulüp üyelerinden değil, sadece odak grup üyelerinden elde edildiği için onlara tatbik edileceğini düşünmesidir. Bazı kulüpler üyelerden daha iyi örneklem grupları oluşturmak için birden fazla odak grubu oluşturarak bu sorunu çözümlemektedirler.²²

Niceliksel araştırmalar; çeşitli metotlar kullanma yolu ile sayısal veriler elde edilerek bu verilerin yorumlanmasıdır. Niceliksel araştırma, kulübün herhangi bir olanağından hoşlanan ya da hoşlanmayan üyelerin sayısını belirleyerek, üyelerin yaşları ve diğer demografik özelliklerini ortalama, frekans ya da yüzde olarak ifade eder. Niceliksel araştırma, kulüp müdürlerine kaç üyenin kulübe karşı belli bir tutumda olduğunu belirlerken, niçin o tutumda oldukları hakkında bilgi vermez.

Yıllık üyelik araştırması niceliksel çalışmaya örnek olarak verilebilir. Üyelik araştırmasında, kulüp anketler hazırlayıp bu anketlerde üyelere kulüp ile ilgili verilmesi mümkün olan cevap seçenekleriyle birlikte çeşitli sorular sorarlar.

22 Perdue, a.g.e., s. 240

Yaş, gelir, ya da aile bireylerinin cinsiyeti gibi demografik verileri içeren soruların yanında, kulübün sunduğu hizmetlerin kalitesi, hizmetlerin elverişliliği ve bazı özel ürün ya da hizmetlerin fiyatı ile ilgili sorular da yer alır. Bu veriler istatistiksel bir özet haline dönüştürülerek daha detaylı analizi için kulüpte bu konu ile ilgili personele sunulur. Bu veriler arasında çeşitli korelasyonlar kurulur. Örneğin, düşük kalorili mönü seçeneğinin olmasından çok memnun olan kulüp üyelerinin yaşları ve cinsiyetleri ile bir korelasyon kurulabilir. Bu analizin sonuçları ne zaman ve nerede düşük kalorili mönü sunulacağı ve ileride oluşturulacak mönülerde kaç tane düşük kalorili mönü kalemine yer verileceği konusunda fikir oluşturur.²³

Veri Kaynakları; pazarlama araştırmasında kullanılan verilerin birinci ve ikinci el olmak üzere iki temel kaynağı vardır. İkinci el veri şekli en yaygın pazarlama veri şeklidir. İkinci el veriler başka bir amaç için elde edilen verilerdir.²⁴ Bu veriler hali hazırda elde edilmiş olduğundan, birinci el verilerden daha çabuk ve ucuz elde edilirler. Bu verilerin başlıca avantajı, elde hazır olması, dezavantajı ise bu tür verilerin amaç farklılığının olması ve ayrıca tasnif ya da birim ölçü farklılığının olmasıdır. Çünkü, ikinci el veriler başka amaçlarla elde edildiğinden, kulüp müdürünün mevcut pazarlama sorununun çözümü için ihtiyaç duyduğu tam bilgileri içermeyebilir. Bunun yanında, bu veriler günü geçmiş ya da kulüp müdürüne çok az fayda sağlayan veriler olabilir.

Birinci el veriler özellikle mevcut problemin çözümüne yönelik olarak elde edilen bilgilerdir. Birinci el verilerin elde edilmesi çok pahalı ve zaman kaybettirici olması nedeniyle, birinci el veri toplanması ancak ikinci el verileri yeterli olmadığı zaman düşünülür. Birinci el veri kaynaklarını anketler, telefon görüşmeleri ve yüz yüze görüşmeler oluşturur. Odak grup araştırmaları niteliksel birinci el veri toplamaya örnek olarak verilebilir.

23 Aynı, s. 240

24 Kinnear ve Taylor, a.g.e., s. 157

2.2. STRATEJİK PAZARLAMA PLANININ HAZIRLANMASI

Stratejik pazarlama planının amacı, kulüplerin dış çevresine bağlı olarak üyelerin ihtiyaçlarını yerine getirmek üzere pazarlama kaynak ve çabalarını koordine ve entegre etmektir.²⁵

Hazırlanan stratejik pazarlama planları, aşağıdaki sorulara cevap verecek nitelikte hazırlanmalıdır. Bu sorular;²⁶

- ♦ Kulüp pazarındaki payımız nedir? Artıyor ya da azalıyor mu ?
- ♦ Kulübün kuvvetli ve zayıf yanları nelerdir ?
- ♦ Geçen yıl üye durumumuzda değişiklikler oldumu ?
- ♦ Geçen yıl hangi tutundurma karması elemanları çok başarılı, hangileri daha az başarılı oldu ?
- ♦ Kulüpteki işlerin yavaş olduğu dönemlerde, hangi tür tutundurma ve satış çabaları uygulanmalıdır ?
- ♦ Kulüpte hangi tür satış tutundurmaları planlanmalıdır ?

Süreklilik gösteren stratejik pazarlama planlaması bir dizi kısa vadeli pazarlama planlarının yapılmasını, uygulanmasını ve kontrolünü gerektirir. Bu planlar genellikle bir yıllık bir süreyi kapsarlar ve yıllık pazarlama planı (faaliyet planı) olarak adlandırılırlar. Bazı iş alanlarında, pazarın ya da ürünün niteliği daha kısa süreli planları gerekli kılabilir. Her ürün grubu, marka ya da pazar için ayrı bir plan hazırlanmalıdır.

Belirli bir ürün ya da pazar için hazırlanan yıllık pazarlama planı (faaliyet planı) , yapılacak pazarlama yönetimi uygulaması için yöneticiye bir ana rehber rolündedir. Doğal olarak, yıllık planda uzun vadeli planlamada olduğundan daha ayrıntılı olarak taktikler üzerinde durulur. Örneğin, pazarlamaya ilişkin uzun vadeli planlamada tutundurma karmasında kişisel satışa ağırlık verileceği vurgulanırken, yıllık plan satış personelinin hangi kaynaklardan sağlanacağı gibi uygulamaya yönelik detaylar üzerinde durur.²⁷

25 Marvin A. Jolson, **Pazarlama Yönetimi**. İngilizceden Çeviren: Seval Yakışan, (İstanbul: Dünya Yayıncılık, 1988) s. 96

26 Reid, a.g.e., s. 71

27 Mucuk, a.g.e., s.50

Kulüplerin, başarılı bir şekilde stratejik pazarlama sürecini tamamlamaları her geçen gün daha da zorlaşmaktadır. Yeni kulüplerin pazara girmesi ile yeni olanaklarda pazarda yerini alarak, kulüpler arasındaki rekabet düzeyinin artmasına neden olmaktadır.²⁸ Stratejik pazarlama planı, dinamik ve kulüplerin fonksiyonları etrafında değişen pazarlama çevresinin sürekli analizinden oluşan bir süreçtir. Kulüplerde rekabetsel koşullar ve üyelerin istek ve ihtiyaçları değiştiği gibi, iş çevresinde de ekonomik şartlar değişmektedir. Bu şartlardaki değişimler, kulüp müdürleri için bir takım fırsatlar yarattığı gibi tehditlerin de oluşmasına neden olur.²⁹ Bundan dolayı stratejik pazarlama planı geliştirirken, öncelikle;

- ♦ Pazar bölümlenmeli ve hedef pazar seçilmeli (pazarlama stratejisi)
- ♦ Pazarlama yönetim felsefesi belirlenmeli
- ♦ Kulübün durum analizi (kulübün fırsatları, üstün yanları, tehditler ve zayıf yanları) yapılmalı
- ♦ Ürün/hizmet stratejisi belirlenmeli (pazarlama stratejisi)
- ♦ Dağıtım stratejisi belirlenmeli (pazarlama stratejisi)
- ♦ Tutundurma stratejisi belirlenmeli (pazarlama stratejisi)
- ♦ Fiyat stratejisi belirlenmeli (pazarlama stratejisi)
- ♦ Formal bir pazarlama planı hazırlanmalı
- ♦ Hazırlanan planın nasıl uygulanacağı belirlenmeli
- ♦ Plan uygulanırken kontrol edilmeli ve sonuçlar değerlendirilmelidir.

2.2.1. *Kulüplerde Pazar Bölümlemesi ve Hedef Pazar Seçimi Stratejisi*

Kulüpler, ürün ve hizmetlerini sunacağı belirli bir pazarı seçmelidir çünkü belirli bir pazardaki bütün potansiyel üyelerin ihtiyaçlarını karşılayamazlar ya da en azında aynı düzeyde karşılayamazlar. Çeşitli ihtiyaçları olan pek çok tipte potansiyel kulüp üyesi mevcut olduğundan, tüm potansiyel kulüp üyeleri yerine, pazarın belirli bölüm ya da kısımlarından seçip onlara yönelik olarak

²⁸ Reid, a.g.e., s. 70

²⁹ Christopher W. L. Hart ve David A. Troy, **Strategic Hotel / Motel Marketing**, Revised ed. (Michigan : American Hotel ve Motel Association, 1986) s.63

çalışmak daha faydalı olacaktır. Bundan dolayı, kulüp tüm pazarı iyi bir şekilde incelemeli ve rekabet üstünlüğüne sahip olduğu pazar bölümlerini hedef pazar olarak seçmelidir.³⁰

2.2.1.1. Pazar Bölümlemesi

Kulüpler için pazar, bir ürün ya da hizmetin mevcut ve potansiyel üye grubunun tümü olarak tanımlanır.³¹ Her pazarda benzer ihtiyaçları olan ve aynı özellikleri taşıyan tipik bir üye grubu mevcuttur. Bu homojen gruplara pazar bölümlemesi denir.³² Pazar bölümlerini anlamak oldukça önemlidir, çünkü pazar bölümü bir kulübün sürekliliğini koruması için özel pazarlama hedeflerini, stratejilerini ve taktiklerini belirlemeye yardımcı olur.³³ Toplumdaki bütün bireyler potansiyel bir kulüp üyesi değildir. Bundan dolayı kulüp için potansiyel üye olabilecek kişileri içeren pazar bölümlerini oluşturmak için toplumdaki kişileri gelir düzeylerine, yaşam tarzlarına vb. ne bağlı olarak pazar bölümlerine ayırmak gerekir.³⁴

Kulüplerde pazar bölümlendirme, girilmesine karar verilen bir pazarın hangi bölümlerinin kulüp için daha uygun olduğuna karar vermek için yapılır. Talep ölçümü ve talep tahminlerine göre iyi görünen bir pazar çeşitli tipte potansiyel üyeler, ürünler ve ihtiyaçlardan oluşmaktadır. Bundan dolayı, kulüpler bunların içinde hangisi ya da hangilerinin kendisi için en iyi olduğunu belirlemek ister. Bu amaçla potansiyel üyeler aşağıdaki faktörlere göre gruplandırılır.

30 Mucuk, a.g.e., s. 52

31 Michael J. Croft, **Market Segmentation**, (London and New York: Routledge, 1994), s. 1; İlhan Cemalciler, **Pazarlama**, (Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, No. 188, 1977), s. 199; Necdet Hacıoğlu, **Turizm Pazarlaması** (Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1989), s. 36

32 Charles D. Schewe, **Marketing: Principles and Strategies**, (New York : Random House, Inc., 1987), s. 36

33 E. Ralph Biggadike "The Contributions of Marketing to Strategic Management", Der. ve Dominic Wilson, **Marketing Strategy**, Oxford: Butterworth - Heineman, 1995), ss. 11-26; Steven P. Schnaars, **Marketing Strategy**, (New York: The Free Press, 1991), s.154

34 Christopher H. Lovelock, **Services Marketing**, 3th ed. (New Jersey: Prentice Hall Inc., 1996), s. 165; Perdue, a.g.e., s.212.

- ♦ Coğrafik bölümlleme: potansiyel üyelerin çalıştığı ya da yaşadığı yer göz önünde bulundurulur.
- ♦ Demografik bölümlleme: potansiyel üyelerin cinsiyeti, yaşı, gelir düzeyi, eğitim düzeyi meslek ve sosyal sınıflar ile aile yaşam süreci gibi değişkenler pazar bölümlendirme de kullanılır.
- ♦ Psikografik bölümlleme: Potansiyel üyeler için en fazla kullanılan üç psikografik temel, sosyal sınıf yapısı, kişilik karakteristik özellikleri ve hayat tarzıdır. Potansiyel üyelerin içinde yer aldığı sosyal sınıf, onun davranışlarını ve bir çok ürün/hizmet gruplarıyla ilgili tercihlerini geniş ölçüde etkiler.

ya da bunların birleşiminden oluşan

- ♦ Jeodemografik bölümlleme: potansiyel üyelerin kim olduğu, nerede yaşadıkları ya da çalıştıkları konularını kapsar.
- ♦ Davranışsal bölümlleme: üyeler hangi amaçla kulübe üye olmak isterler, kulübe üye olmalarının başlıca nedeni nedir gibi soruları yanıtlanmaya çalışılır.³⁵

Pazar bölümlmesinde en çok yapılan hata, sadece demografik bilgilere bağlı kalmaktır. Çünkü, bu bilgiler sadece kulüp üyelerinin kimler olduğunu belirtirken, bu üyelerin ya da potansiyel üyelerin neden kulübün olanaklarından faydalandığı hakkında bilgi vermez.³⁶

Bir pazar aynı zamanda, kişilerin pazardan elde etmek istedikleri menfaate göre de bölümlenebilir (sağlık ya da iş ile bağlantılı menfaatler). Seçilen pazar bölümü için öncelikle veriler toplanmalı ve bu veriler hedef pazarlardaki pazar bölümlerinin öncelik sırasının belirlenmesinde, kulüp müdürleri tarafından kullanılmalıdır. Hedef pazarlar, birincil, ikincil ve üçüncül pazarlar olarak sınıflandırılabilir. Toplumlarda kulüp üyeliği ile ilgilenmek isteyen kişiler kulüplerin birincil hedef pazarı olarak görülmektedir.³⁷

Pazarı oluşturan bu etkenlerin tümünün araştırılıp, incelenmesinde başvuru niteliksel ve niceliksel araştırmalarda sorulan sorulara verilen yanıtlar

35 Henry Assael, **Consumer Behavior and Marketing Action**, 2nd ed. (Boston: PWS-Kent Publishing, 1984), s.225

36 CMAA, a.g.e., s. 349

37 Perdue, a.g.e., s. 212.

temel bir pazarlama stratejisi planı oluştururken baş vurulacak en önemli kaynaklardır.

Niteliksel araştırmalarda, aşağıdaki soruların yanıtlanması kulübün pazarlama stratejisinin yönünün belirlenmesinde yardımcı olur:³⁸

- ♦ Tüketicilerimiz (üyelerimiz) nerelerdedir ve niçin ürünlerimizi / hizmetlerimizi satın almaktadırlar?
- ♦ Tüketicilerimiz (üyelerimiz) ürün ya da hizmetlerimizi nasıl satın almaktadırlar?
- ♦ Ürünlerimizi ve hizmetlerimizi satmak konusunda en iyi yol hangisidir?
- ♦ Rakiplerimizin yapamadığı ürün / hizmetleri sunmak konusunda olanaklarımız var mıdır?
- ♦ Etkinliklerimizdeki en iyi fiyatlandırma stratejisi ve politikası hangisidir?

Niceliksel araştırmalarda ise, çeşitli teknikler kullanılarak pazarın ölçümlenir. Ölçümlemede gerçek pazar ile potansiyel pazarın birbirinden ayrılması gerekir. Gerçek pazarı kulüplere üye olarak katılanlar oluştururken, potansiyel pazarı kulüp üyeliği düşüncesinin henüz yeterince gelişmemiş olduğu ancak gereken finansal ve kültürel güce sahip kişiler oluşturmaktadır.³⁹

Pazar bölümlendirmenin amacı, seçilmiş bir pazar bölümündeki bireylerin ihtiyaçlarına daha iyi bir şekilde uyacak bir pazarlama karması ya da programı geliştirmektir. Bir pazar bölümü, bölümlendirme işlemi sonucu ortaya çıkmakta ve nisbi olarak benzer ürün ve hizmet ihtiyaçlarına neden olan bir ya da daha fazla karakteristik niteliği taşıyan üyeler ve potansiyel üyelere meydana gelir. Kulüplerde oluşturulan kulüp üyeliği çeşitleri pazar bölümlemeye örnek olarak verilebilir.

Etkin bir pazar bölümlendirme gerçekleştirmek bazı koşullara bağlıdır. Bu koşulların başlıcalarını ise; ölçülebilirlik, erişilebilirlik ve büyüklüktür. Pazarı bölümlere ayırmada kullanılan kriter ölçülebilir nitelikte olmalıdır fakat bazı bölümlendirme kriterlerinin ölçümü zordur. Kulüp pazarındaki üyelere ve potansiyel üyelere ne ölçüde erişilebileceği de önemlidir. Ayrıca, her bölümün

38 Ali Akdemir, **İşletme Bilimine Giriş**. İkinci Baskı (Türkiye, 1996) s. 224

39 Cemalciler, 1977, a.g.e., s. 54

ayrı bir pazarlama programı geliştirmeye değecek kadar büyük olması, kârlılık için yeterli satış potansiyeline sahip olması gerekir. Bütün bu etmenlerden dolayı, bir kulüp yeni bir pazara girmek istediğinde, birbirini izleyen aşamalar halinde aşağıdaki çalışmaları yaparak pazarı bölümlendirme yoluna gitmelidir:

- ♦ Mevcut pazar bölümlerinin birbirinden ayırıcı niteliklerinin ve bunlara göre pazar bölümlerinin saptanması,
- ♦ Her bölümün büyüklüğünün ve değerinin belirlenmesi,
- ♦ Rakip kulüplerin pazardaki durumlarının incelenmesi,
- ♦ Yeterince ya da hiç ürün ve hizmet sunulmamış pazar bölümlerinin seçilmesi.

2.2.1.2. *Hedef Pazar Seçimi Stratejileri*

Kulüpler sundukları ürün ve hizmetler için pazarlarını bölümledikten sonra bu bölümlerden birini ya da birkaçını hedef pazar olarak seçerler. Hedef pazar seçimi karar sürecinde aşağıda belirtilen üç geniş kategorili alternatif stratejiden birisi seçilir. Bunlar:

1. "Farklılaştırılmamış pazar" ya da "tüm pazar" stratejisi
2. "Yoğunlaştırılmamış pazar" ya da "tek bölüm stratejisi"
3. "Farklılaştırılmış pazar ya da "çok bölüm" stratejisi.

Farklılaştırılmamış Pazar (Tüm Pazar) Stratejisi

Farklılaştırılmamış pazar stratejisinde, kulüp tüm pazarını tek birim ya da kitle olarak görmekte ve onu oluşturan parçalardaki farklılıkları görmemezlikten gelerek ya da onların birbirinin benzeri olduğunu varsayarak hareket etmektedir. Bundan dolayı, kulüp yöneticileri, bir bütün pazarda mümkün olduğu kadar çok üye ve potansiyel üyeye ulaşmak için tek ürün, tek fiyat, kitlesel tutundurma programı ve kitlesel bir dağıtım sistemi geliştirip, bununla yetinmekte; karma unsurlarında değişiklik yapmaya gerek duymamaktadır. Farklılaştırılmamış pazar stratejisinin en önemli avantajı, aynı ürün ve hizmetin kitlesel olarak büyük miktarda üretilmesi, dağıtılması ve tutundurulmasından kaynaklanan maliyet tasarruflarıdır.

Farklılaştırılmamış pazar stratejisi, kulübün satış geliri ve kâr beklentilerini karşıladığı sürece uygulanabilir. Bu strateji genel olarak pazarlama

programında yer alacak olan “ürün/hizmet farklılaştırma stratejisi” ile birlikte uygulanır. Ürün/hizmet farklılaştırma stratejisi daha çok reklam ve diğer tutundurma çabalarıyla kulübün sunduğu ürün/hizmetin rakip kulüplerin sunduklarından daha üstün olduğu imajının yaratılması stratejisidir.

Kulüp pazarındaki tüm üye ya da potansiyel üye grubunu tek bir ürün ya da hizmetle tatmin etmek çok zor olduğundan, kulüplerde farklılaştırılmamış pazar stratejisinin başarılı olacağı düşünülmemektedir.⁴⁰

Yoğunlaştırılmış Pazar (Tek Bölüm) Stratejisi

Yoğunlaştırılmış pazar stratejisi, kulübün tüm pazar için belirlediği bölümlerden sadece birini hedef pazar olarak seçmesi ve tüm pazarlama etkinliklerini tek bir pazarlama karması ile bu bölüme yöneltme stratejisidir. Özellikle kulübün kaynak ve imkanlarının sınırlı olduğu durumlarda çok yararlı olan bu strateji, büyük bir pazarın az bir bölümüne hitap etmek yerine, küçük bir pazarın büyük bir bölümünü ele geçirme yolunu izler. Spesifik bir bölüme yoğunlaşmak, kulübe bilgi, tecrübe, ve uzmanlaşma sayesinde o bölümde güçlü bir pazar pozisyonu sağlar; kulüp bölümü iyi seçmişse uzmanlaşma nedeniyle ürün/hizmet, dağıtım ve tutundurmada önemli avantajlar elde eder; büyük kulüplerle rekabet eder ve karlı bir şekilde çalışabilir.

Kulüplere bir bölüme derinlemesine girme imkanı veren bu stratejinin dezavantajı ise, kulüp bütün satış ve kâr imkanlarını bir bölüme bağladığından, normalden daha fazla bir riskle karşı karşıyadır. Ayrıca, tek bölümdeki güçlü ve ünlü bir isme sahip olmak diğer pazar bölümlerine doğru açılmayı da zorlaştırmaktadır.⁴¹

⁴⁰ Mucuk, a.g.e., s. 113

⁴¹ William J. Stanton ve Charles Futrell, **Fundamentals of Marketing**, 7th Ed. (NewYork: McGraw - Hill Book Company, 1987), s.171; Mucuk, a.g.e., s. 115

Farklılaştırılmış Pazar (Çok Bölüm) Stratejisi

Farklılaştırılmış pazar stratejisinde, kulüp iki ya da daha fazla bölümü hedef pazar olarak seçerek tüm pazarlama etkinliklerini bu bölümlerin her biri için ayrı bir pazarlama karması geliştirmeye yöneltir. Çoğu zaman kulüpler başlangıçta tek bölüm stratejisi izleyip o bölümde başarılı olduktan sonra kendilerine cazip gelen diğer bölümlere de yayılırlar.

Farklılaştırılmış pazar stratejisi, farklılaştırılmamış pazar stratejisine oranla kulübe daha çok gelir sağlar. Fakat bu stratejinin de dezavantajı vardır. Bu stratejiyi uygulayan kulüplerde ürün ve hizmet sunumunda çeşitlilik olduğu için üretim maliyetlerinin tutundurma, ve dağıtım gibi konularda da çeşitlilik gerektirdiği için pazarlama maliyetleri de daha yüksektir.

Hedef Pazar Seçimi

Hedef pazar ya da pazarların seçilmesi konusunda kulüpler başlıca iki konuda karar vermek durumundadır. Bunlar:⁴²

1) Hangi pazar bölümü ya da bölümleri en büyük fırsatları sunmaktadır?

2) Hedef pazar olarak kaç bölüm seçilmelidir?

Hangi pazar bölümünün en büyük potansiyele sahip olduğu belirlenirken, kulübün amaçları ve üstün yanları, rekabet durumu, bölümün satış hacmi olarak büyüklüğü, bölümün büyüme potansiyeli, dağıtım gerekleri, gerekli harcamaları, kâr potansiyeli, kulübün imajı ve farklı bir üstünlük geliştirip bunu devam ettirip ettiremeyeceği göz önünde bulundurulmalıdır. Bütün bu faktörleri göz önünde bulunduran kulüp, hedef pazar seçimi stratejilerinden birine dayalı olarak, bir bölüme mi, birkaç bölüme mi ya da tüm pazara mı hitap edeceğine karar vermelidir. Ayrıca, strateji seçiminde aşağıdaki faktörlere de dikkat etmek gerekir. Bunlar:

1) Kulübün kaynakları (çok sınırlı olup olmadığı)

⁴² Mucuk, a.g.e., s.114

2) Kulüpte sunulan ürün ve hizmetlerin özellikleri (homojen, rakiplerle benzer olup olmaması)

3) Sunulan ürün ve hizmetlerin hayat seyrindeki dönemi

4) Pazarın yapısı (üyelerin ve potansiyel üyelerin ihtiyaçlarında benzerlik olup olmaması)

5) Rekabet durumu (hangi stratejiyi izledikleri)

Çevre analizinde belirlenen kulüp-içi ve kulüp-dışı faktörler göz önünde bulundurularak, her özel durum için en uygun strateji belirlenebilir. Bu faktörlerin durumlarına göre, rasyonel sayılabilecek örnek stratejiler Tablo - 3 deki gibi belirtilebilir:

Tablo 3. Hedef Pazar Seçiminde Rasyonel Strateji Örnekleri

Kaynak	Sınırlı	Yoğunlaştırılmış Pazar Stratejisi
Ürün/Hizmet	Homojen Heterojen	Farklılaştırılmamış Pazar Stratejisi Farklılaştırılmış Pazar Stratejisi
Hayat Seyri	Tanıtma Olgunluk	Farklılaştırılmamış Pazar Stratejisi Farklılaştırılmış Pazar Stratejisi
Pazar Yapısı	Homojen Heterojen	Farklılaştırılmamış Pazar Stratejisi Farklılaştırılmış Pazar Stratejisi
Rakipler	Farklılaştırılmış Pazar	Farklılaştırılmış Pazar Stratejisi Şart
Rakipler	Tek Ürün/Hizmet	Farklılaştırılmış Pazar Stratejisi Yararlı

2.2.2. Tüketici (Üye) Davranışları

Kulüplerini daha iyi pazarlayabilmek için, kulüp müdürleri tüketici davranışlarının nasıl olduğunu bilmelidir. Tüketici davranışları, tüketicilerin satın almaya karar vermeleri ve satın aldıkları mal ya da hizmeti kullanarak tüketme süreci olarak tanımlanabilir.⁴³

Kulübün sunduğu ürün ve hizmetleri kendileri için alan üyelerin (tüketici - müşterilerin) yanında, kulüpler, bu ürün ve hizmetleri ait oldukları grup

⁴³ Charles W. LAMB, Jr., Joseph F. HAIR, Jr., ve Carl McDANIEL, **Principles of Marketing**, 2nd ed. (Southwestern Publishing, 1994), s. 102

ya da organizasyonlar için alan üyeler (örgütsel tüketiciler) ile de karşı karşıya gelmektedir.

2.2.2.1. *Tüketici- Müşteri Davranışları*

Tüketici - müşteri davranış modelleri olarak aile yaşam süreci (AYS) ve tüketici satın alma- karar süreci vardır. Bu iki model, kulüp müdürlerinin, kulüp üyelerinin satın alma davranışlarını hangi faktörlerin etkilediğini anlamalarına yardım eder.

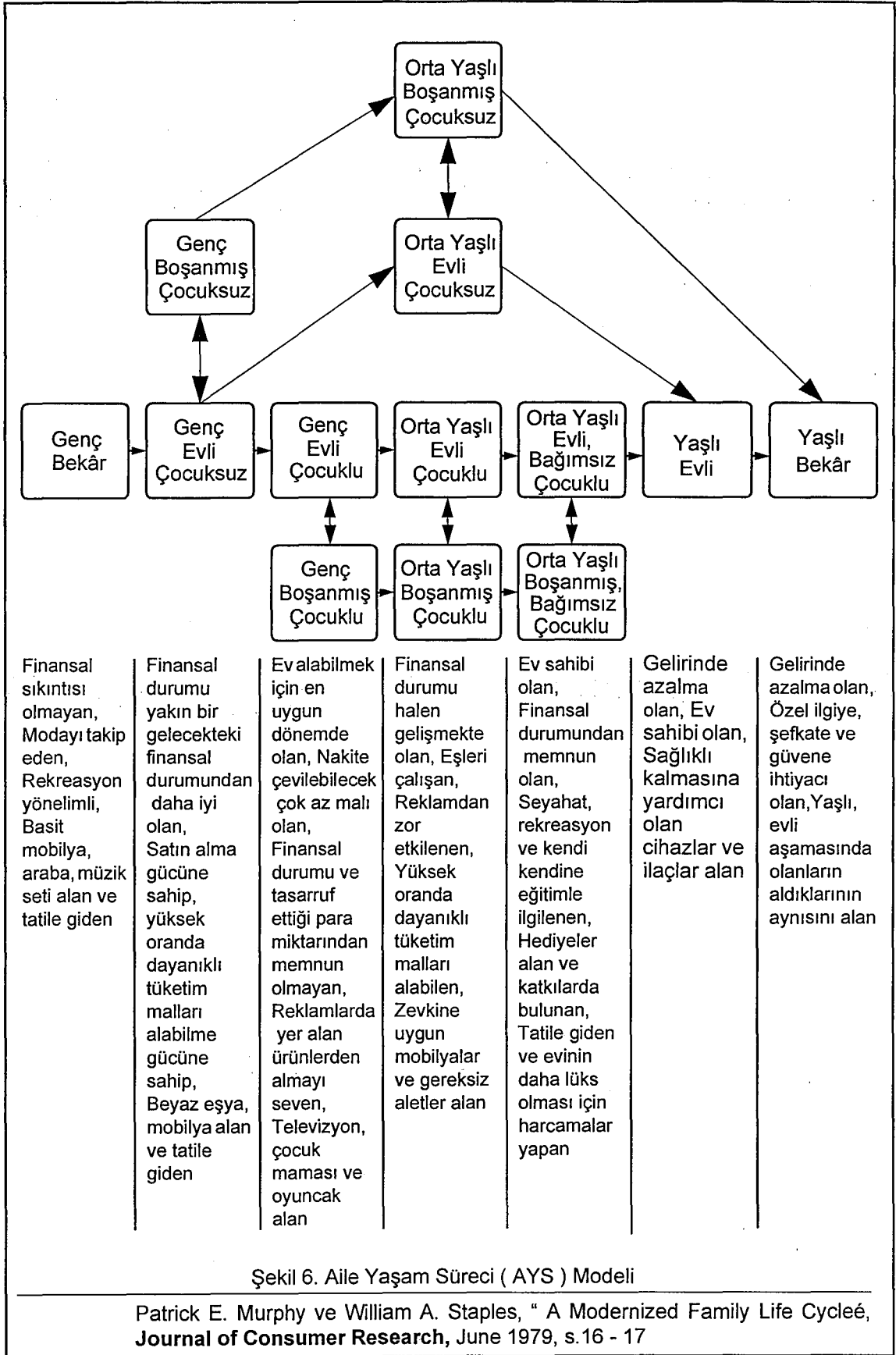
Aile Yaşam Süreci

Bir üyenin sadece yaşını ve cinsiyetini bilmek, o üyenin satın alma davranışını açıklamak için yeterli değildir. Aynı cinsiyet ve yaş grubuna sahip üyeler arasındaki satın alma ve tüketim şekillerindeki farklılıklar aile yaşam sürecinin farklı aşamalarında olmalarının bir sonucudur.⁴⁴ Aile yaşam süreci, evde çocuk oluşu ya da olmayışı, medeni durum ve yaşın bir kombinasyonu ile belirlenen, bir ailedeki farklı aşamalardan oluşan bir seridir. Aile yaşam süreci kulüp işletmeciliğinde, üyelerin tüketici davranışlarının anlaşılmasında en değerli araçtır. Şekil - 6 da aile yaşam süreci görülmektedir.

Aile yaşam süreci, kulüp müdürlerine, ailelerin her bir aşamada ihtiyaçlarının, gelirlerinin, kaynaklarının ve harcamalarının nasıl farklılık gösterdiği konusunda bilgi verir. Örneğin, “yeni evli ve çocuklu” aşamasında olan kişilerin, bir ev alabilecek güce sahip oldukları en uygun zaman olduğu için paralarını daha çok bu yönde değerlendirmek isterler fakat diğer tarafta, kurucu kulüp üyeliği için aday olabilirler.

Aile yaşam sürecinin bu aşamasında olan kişiler çok az isteğe bağlı gelire sahip olduklarından kulüpteki yiyecek - içecek bütçesine çok fazla destek sağlayamazlar. Bu aşamadaki üyelerin talebi daha çok kulübün havuzunu ve diğer spor olanaklarını kullanmada yoğunlaşır. Bunun yanında, “orta yaşlı, evli ve

⁴⁴ William J. Stanton, *Fundamentals of Marketing*, 6th ed. (Japan: McGraw - Hill, Inc., 1981), s. 76



bağımsız çocuklu” aşamasında olan kişiler, kulübün yiyecek - içecek üniteleri ve diğer gelir merkezlerinin daimi tüketicileri olabilecek sabit bir gelire ve fazla nakite sahiplerdir. Bu gruptaki üyeler golf kursu haricinde, yeni evli ve çocuklularda olduğu kadar kulübün spor olanaklarına fazla talep oluşturmazlar.

Tüketici - Satın Alma - Kararı Süreci

Tüketici satın alma kararı dinamik bir süreçtir. Kulüp için yeni potansiyel bir üye, kulübü seçmeden evvel kompleks bir karar verme prosedüründen geçer. Mevcut alternatifleri değerlendirmek için yardımcı olacak çeşitli kaynaklardan bilgi almaya çalışır. Tüketiciler satın alma kararı sürecinde, çok sayıda direkt gözlenebilen ya da endirekt (dolaylı) olan çeşitli faktörler etkilemektedir.

***Endirekt Etkiler**

Tüketici davranışlarını etkileyen 3 tane endirekt etki vardır: psikolojik faktörler, sosyal faktörler ve durumsal faktörler.

Psikolojik faktörlerden birisi olan “güdüleme”, bir amaca yönelik eylem olarak tanımlanabilir. Güdüleme hali yerine getirilmeyen bir ihtiyacın sonucu olarak gerilimin artmasıdır. Bundan dolayı, insanlar ihtiyaçlarını tamamlayarak gerilimlerini en aza indirmeye çalışırlar. Bir ihtiyaç güdüleme sürecinin en kritik unsurudur. Bir ihtiyaç ortaya çıktığı zaman, o ihtiyacın giderilmesi için eyleme geçmeyi güdüler.⁴⁵ Satın alma güdülleri genellikle birincil satın alma güdülleri ya da seçimli satın alma güdülleri olmak üzere iki sınıfta toplanır.⁴⁶ Birincil satın alma güdülleri, bir kulübe katılmak ya da bir spor aleti almak gibi ürünlerin ve hizmetlerin genel sınıfları ile ilişkilidir. Seçimli satın alma güdülleri ise, Kemer Country Golf Kulübüne ya da Doğa Kulübüne katılmak, ya da Jeep Grand

⁴⁵ James F. Downey, “Consumer Behavior in the Hospitality Industry,” Der. Robert A. Brymer, **Hospitality Management**, 4th ed. (Iowa: Kendall/Hunt Publishing, 1991), ss. 249 - 254 Perdue, a.g.e., s.221

⁴⁶ İlhan Cemalciler, **Pazarlama Yönetimi**, (Eskişehir : Anadolu Üniversitesi, Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, No: 473, 1995), s. 44

Cherokee ya da bir Ford Explorer almak gibi bir sınıftaki ürünlerin belli markaları ile ilişkilidir.

Güdülemenin temelini oluşturan ihtiyaçlar genellikle 1930 ve 1940' lı yıllarda Abraham Maslow tarafından yapılan çalışmanın temeline göre sınıflandırılır. Maslow' un modelinde, aşağı düzeydeki ihtiyaçlar bireylerin üst düzeydeki ihtiyaçlarını karşılamak için güdülenmelerinden önce karşılanmalıdır. Maslow ihtiyaçları, en temelde olan fiziksel ihtiyaçlarla en üst düzeyde olan psikolojik ihtiyaçlar - başarıma - arasında sınıflandırmıştır. Bunların arasında, güvenlik, ait olma ve sevgi ile saygı görme ihtiyaçları vardır. Her birey daima bu ihtiyaç düzeylerinden en azından birinin karşılanmasını ister. Kulüpler, ürünleri ve hizmetleri yoluyla, üyelerinin Maslow modelindeki ihtiyaçlarını her düzeyde karşılamaya çalışır.

Tutum ve inanç faktörü, kişilik kavramıyla oldukça yakından ilgilidir.⁴⁷ Ürün, hizmet ve marka seçiminde, tüketici tutumları ve davranışları önemli rol oynar. Bundan dolayı, tutum ve davranışların nasıl olduğunu ve nasıl değiştiğini çok iyi bilmek gerekir.⁴⁸ Tutumlar ve inançlar aynı zamanda bireylerin, iyi - kötü, doğru - yanlış gibi kişisel standartlarını belirleyen değer sistemini de içerir. Bir kulüp üyesi, raket kulüplerinin para harcamaktan başka bir işe yaramadığı gibi bir tutum ve inanç içerisinde olabilir. Fakat aynı üye, kendisinin de yakından ilgilendiği golf kursunun her şeye değdiği gibi güçlü bir tutum ve inanç içindedir. Tutumlar ve inançlar zamanla değişebilir. Genel olarak değişimler yavaş yavaş olur ve bireylerin yaşı, eğitimi, ve ekonomik ya da sosyal durumundan etkilenir. Fakat, ara sıra tutumsal değişimler aniden de olabilir. Örneğin, alkol kullanan bir kişinin, çok sevdiği bir yakınını sarhoşluğun neden olduğu bir kazada kaybettiğinde, alkol kullanımına karşı tutumu anında değişebilir.⁴⁹

Kültür faktörü, tüketici davranışlarında oldukça etkilidir. Kültür, bireylerce, toplumsal yollarla edinilen ve toplumsal yollarla iletilen değer, yargı, inanç, imge, dil, din ve davranış ölçüleri düzenidir. Kültür, belirli davranış kalıpları

47 Perdue, a.g.e. , s. 220

48 Cemalciler, (1995) , a.g.e. , s. 45

49 Perdue, a.g.e. , s. 221

ve maddi ürünler ortaya çıkarır ve oluşturduğu davranışlar kuşaktan kuşağa geçer.⁵⁰ Kültür davranışlar üzerinde kalıcı ve dinamik bir etkiye sahiptir. Ne yendiği ve nasıl yendiği kültürün bireylerin nasıl etkilediğinin örnekleridir. Güneyde yer alan bir kulüpte oldukça fazla tüketilen bir yemek çeşidi, batı da yer alan bir kulübün üyeleri tarafından hiç tüketilmeyebilir. Kulüp üyeliği bile kültür ile yakından bağlantılıdır. Kulüp üyeliğine teşvik eden bir kültürde, kulüplere katılım, kulüp kültürü olmayan yerlerden daha fazla olur.

*** Direkt Olarak Gözlenebilen Etkiler**

Tüketicilerin satın alma kararı sürecini etkileyen ve direkt olarak gözlenebilen faktörler, demografik faktörleri ve pazarlama karmasını içerir. Kulüp müdürleri ve pazarlama müdürleri, kulüp üyelerinin son seçimlerini yaparken direkt ve endirekt etkilerin ne şekilde olduğunu çok iyi anlamaları gerekir. Demografik faktörler, kulüp müdürlerinin kontrolü dışındadır fakat bu faktörlerin üyelerin satın alma davranışları ile ilişkisini anlamak, kulüp müdürlerinin üyelerin ihtiyaçlarını daha iyi karşılayabilmek için ürün ve hizmetler geliştirmesine yardımcı olur.⁵¹

2.2.2.2. Örgütsel - Tüketici Davranışları

Örgütsel - tüketici davranışı, tüketici - müşteri davranışından farklıdır. Çünkü, satın alma şekli farklıdır ve tüketici, bazılarının ürün ya da hizmeti bile tüketmeyen bireylerin oluşturduğu bir gruptur. Örgütsel - tüketici, ortak bir amaçla bir grup insan için ürün ya da hizmet alıcısı olarak tanımlanır.⁵² Örneğin, örgütsel - pazar, işletme örgütleri, sosyal kulüp ya da dernek üyelerini içerebilir. Bu üyeler, ürün ya da hizmetleri özel kutlamalar (düğün, yıldönümü) için ya da o ürün ve hizmetlere ihtiyacı olan grup temsilcileri için alırlar. Bütün temel faktörler

⁵⁰ Cemalcier, (1995), a.g.e., s. 45

⁵¹ Perdue, a.g.e. , s. 221

⁵² Robert C. Lewis, Richard E. Chambers, ve Harsha E. Chacko, **Marketing Leadership in Hospitality**, 2nd.ed. (New York: VNR, 1995), s.245; Gary L. Lilien, **Marketing Managemet**, 2nd. ed. (Massachusetts: Boyd ve Fraser Publishing Company, 1993), s.36

- endirekt ve direkt olarak gözlenebilen etkiler - tüketici pazarınıninki ile aynı olmasına rağmen, örgütsel pazar ürün ya da hizmeti bir grup için satın almaktadırlar. Örgütsel tüketiciler başkalarının istek ve ihtiyacını karşılamak için çalışırlar.⁵³

Satın Alma Merkezleri

Kulüp müdürleri, “ örgütsel tüketicilerin” bir birey olmadığını, satın alma merkezi olarak bilinen, bireylerin oluşturduğu bir grup olduğunu unutmamalıdır. Satın alma merkezini oluşturan her grup üyesinin yerine getirmesi gereken bir rolü vardır. Gruptaki bir kaç kişi aynı rolü ya da bir kişi aynı anda bir kaç rolü üstlenebilir.

Satın alma merkezinde izlenen 5 rol vardır:

1.Kullanıcı: Bu birey, ürün ya da hizmeti gerçekte kullanan kişidir. Kullanıcı, bir çok durumda satın alma sürecini başlatır ve sık sık satın alma sonrası değerlendirmede de yer alır.

2. Etkileyici: Bu satın alma merkezi üyesi, alternatiflerin değerlendirilmesinde kullanılacak bilgi ya da satın alma kriterleri geliştirir. Satın alma sürecindeki etkisi direkt ya da endirekt olabilir.

3. Alıcı: Bu birey, ürün ya da hizmetin alınacağı yeri seçme konusunda resmi yetkiye sahip olan ve satın almayı gerçekleştiren kişidir. Alıcı, alış veriş yerini seçmekten sorumlu olmasına rağmen, üzerinde satın alma merkezindeki diğer üyelerin getirdiği sınırlamalar vardır.

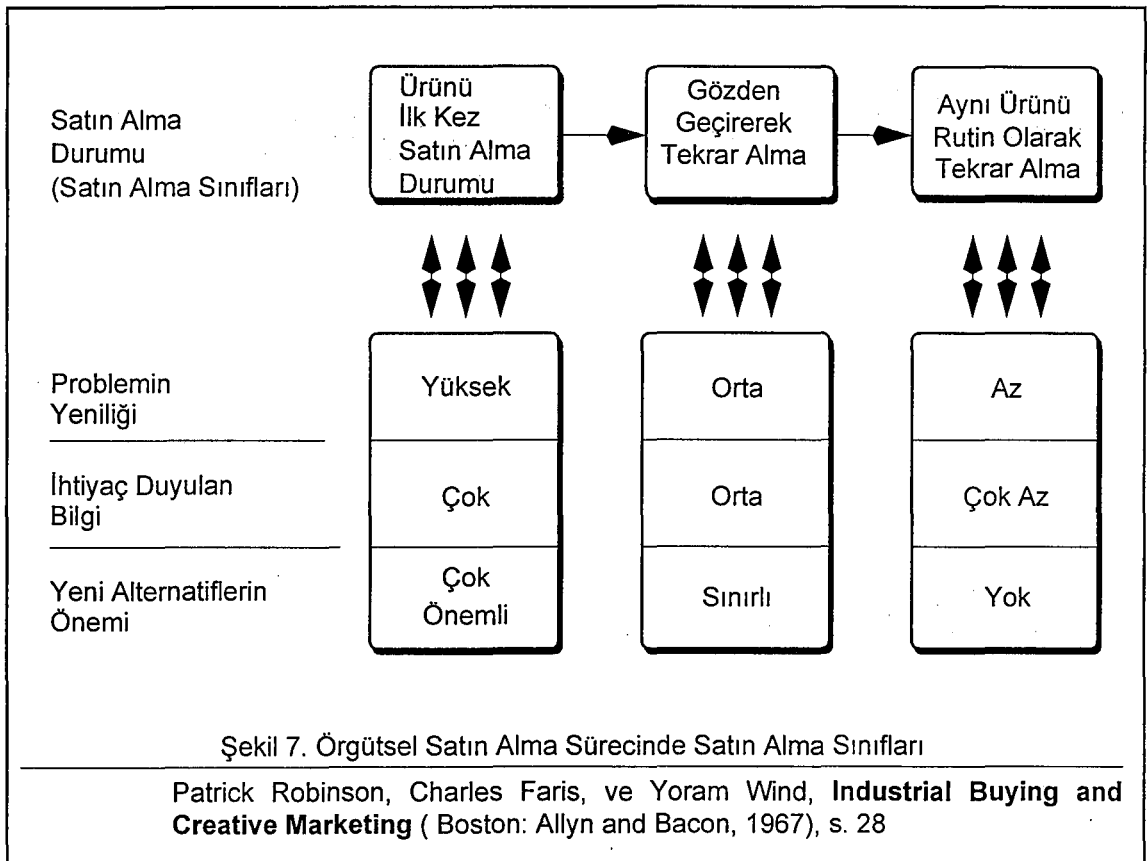
4. Karar Verici: Bu birey, finansal durumları kontrol eder ve satın alma kararını, alıcının tavsiyeleriyle vermesine rağmen, ürün ya da hizmet için para harcama kararını verme yetkisine sahiptir. Satın alma merkezinin bu üyesi, fon sağlayıcı durumundadır. Fon sağlayıcı rolü olarak, karar verici, alıcıya satın alma sürecini tamamlaması için izin verir. Büyük ve formal örgütlerde, alıcı ve karar verici satın alma merkezinin iki farklı üyesi iken, küçük ve informal örgütlerde, bu iki rol bir kişi tarafından yerine getirilir.

53 Perdue, a.g.e. , s. 221

5. Kontrolör: Bu birey satın alma merkezindeki bilgi akışını kontrol eder. Kontrolör, sekreter ya da satın alma görevlisi gibi formal bir pozisyonda olabilir fakat rolü genellikle informaldır.

Satın Alma Sınıfları

Bütün örgütsel alışverişler, satın alma merkezi üyelerinin geçirdikleri kompleks sürecin aynısını geçirmek durumunda değildir. Satın alma sürecini kolaylaştıran bir faktör, satın alma kararı şeklidir. Örgütler tarafından verilen çeşitli satın alma kararının şekilleri satın alma sınıfları olarak adlandırılır. Satın alma sınıfları, problemin grup için yeni oluşuna, satın alma kararı için ihtiyaç duyulan bilgi miktarına ve alternatiflerin değerlendirilme dereceleri üzerine kurulmuştur. Şekil-7 de örgütsel satın alma sürecinde satın alma sınıfları görülmektedir.



Ürünü ilk kez satın alma durumunda, grup daha önceden hiç karşılaşmadığı bir ihtiyaç ya da problem ile karşı karşıyadır. Grup bu konuda, geçmişteki satın alma deneyimlerinden ya çok az bir bilgiye sahiptir ya da hiç

bilgisi yoktur. Bundan dolayı, oldukça fazla bilgiye ihtiyaç vardır ve alternatif tedarikçiler dikkatle gözden geçirilmelidir.

Aynı ürünü gözden geçirerek tekrar alma durumunda,⁵⁴ satın alma geneldir ya da ürün yeniden alınıyordur fakat tedarikçisi farklı olabilir.

Aynı ürünü rutin olarak tekrar alma durumu çok genel ve sürekli tekrarlayarak, rutin bir durumda yapılan satın almadır. Bu durumda, istenilen ürün ve hizmetlerin tedarik kaynakları mevcut ise yeni kaynaklar aranmaz. Alıcılar ürün/ hizmet ile ilgili oldukça fazla bilgiye sahip olmakla birlikte ya çok az ilave bilgiye ihtiyaç duyar ya da hiç duymaz. Örneğin, gelecek haftanın öğle yemeğini kulüpte yemeyi planlayan bir briç kulübünün durumunda, özel mönü, fiyat, gün ve saat, satın almadan almaya bazı değişiklikler gösterir fakat yeni bir tedarikçi aranmaz ve satın alma süreci rutindir.⁵⁵

2.3. PAZARLAMA YÖNETİMİ FELSEFESİ

Daha önce de belirtildiği gibi pazarlama yönetimi, hedef pazar ile istenen değişimleri başarılı bir şekilde gerçekleştirmek için izlenmesi gereken prosedürleri yerine getirmektir. Hangi felsefe bu pazarlama çabalarını yönlendirmelidir? Kulüplerin, üyelerin ve toplumun ilgilerine ne kadar ağırlık verilmelidir ? Bu sorulara verilen cevaplar sık sık bir biri ile çelişmektedir.

İyi formüle edilmiş bir pazarlama stratejisi, bir kulübün tek ve sürekli bir pazar konumunu oluşturabilmesi için gerekli olan kaynakların toplanmasını daha da kolaylaştırır. Bu pazar konumu, kulübün kendi iç koşulları (kulübün güçlü ve zayıf yanları) ve çevresinde meydana gelen dış koşulları (rakiplerin rekabetsel etkinlikleri) tarafından etkilenir.

Bir kulübün pazarlama stratejisi uzun vadeli olmalı ve kısa vadeli pazarlama etkinliklerine rehberlik etmelidir. İyi geliştirilmiş bir pazarlama stratejisinin bütün unsurları bir biri ile bağlantılı olmalıdır. Pazarlama stratejisi planı olmayan bir kulüp, kısa dönemli pazarlama etkinlik planlarının

54 Michael D. Hutt ve Thomas W. Spen, **Business Marketing Management**, 4th ed. (America: The Dryden Press, 1992), s. 73

55 Hutt ve Spen, a.g.e., s. 72 ; Perdue, a.g.e. , s.223

uygulanmasında, bir yığılma olmasından dolayı başarısız olur. Bu kulübün bir pazarlama stratejisi planı oluşturması, her şeyin garanti altına alındığı anlamına da gelmemelidir. Aksine, kulübün iç ve dış çevreleri değiştikçe, pazarlama stratejisi de değişmelidir.⁵⁶

Pazarlama yönetimi ile ilgilenen kişiler ve örgütler, pazarlama çabalarını 5 alternatif kavram altında yerine getirmeye çalışırlar. Bu kavramlar: ⁵⁷

- ◆ Üretime yönelik pazarlama yönetimi
- ◆ Ürüne yönelik pazarlama yönetimi
- ◆ Satışa yönelik pazarlama yönetimi
- ◆ Pazara yönelik pazarlama yönetimi
- ◆ Topluma yönelik pazarlama yönetimi

Kulüp pazarlama etkinlikleri bu kavramlardan bir kaç tanesini kapsasa da genellikle bir kavram daha fazla dominant olur.⁵⁸

2.3.1. Üretime Yönelik Pazarlama Yönetimi

Üretime yönelik pazarlamada, yöneticiler üretim yönlüdür. Bu kavrama göre, tüketiciler, satın almak istedikleri mal ve hizmetlerin satış yerlerinde bulunmasına ve fiyatlarının uygun olmasına önem verirler.⁵⁹ Bundan dolayı, yönetim, üretim ve dağıtım etkinlikleri üzerine odaklaşır.

Üretime yönelik pazarlama kavramı, iki durumda halen faydalı olan bir felsefedir. Birincisi, bir ürüne ya da hizmete olan talebin arz dan fazla olduğu zamandır ki bu durumda, yönetim üretimi artırma yolları aramalıdır. İkincisi, ürün ya da hizmetin maliyetinin çok yüksek olduğu ve üretimin azaltılması gerektiği zaman.⁶⁰

⁵⁶ Perdue, a.g.e. , s. 212

⁵⁷ Kotler ve Armstrong, a.g.e., s. 14; Cemal Yükselen, **Temel Pazarlama Bilgileri**, İkinci Baskı (Ankara: Adım Yayıncılık, 1994), s.13

⁵⁸ Perdue, a.g.e. , s. 212

⁵⁹ Cemalcller, (1995), a.g.e., s. 19

⁶⁰ Kotler ve Armstrong, a.g.e., s. 14

2.3.2. Ürüne Yönelik Pazarlama Yönetimi

Ürüne yönelik pazarlamada, yöneticiler, tüketicilerin fiyatı uygun, iyi kaliteli mallara ve hizmetlere karşı olumlu davranışta bulunacaklarını varsayar ve yeterli satış düzeyine ve kâra ulaşmak için, az çaba harcanmasını öngörür.⁶¹ Her tüketici aynı standart ürünü istemez, bazıları üründe seçenek arar ve karşılığını ödemek ister. Bu durum, ürüne yönelik pazarlamanın temelini oluşturur. Örneğin, hızlı servisleri ile ünlü olan Wendys temel ürünleri olan hamburgeri 256 değişik şekilde sunmaktadır. Tüketicilerin talep ettiği anda , böyle geniş bir seçenek sunması, etkin bir üretim sistemi ile mümkün olmaktadır fakat bu Wendys'in pazarlama stratejisini vurgulamaz. Wendys tüketicilerine çok sınırlı bir münüden oldukça fazla çeşitte seçenek sunmaktadır.⁶²

2.3.3. Satışa Yönelik Pazarlama Yönetimi

Satışa yönelik pazarlamada, yöneticiler, tüketicilerin işletmenin sunduğu ürün ve hizmetleri, geniş çaplı bir promosyon çabası olmadıkça, yeterli düzeyde almayacaklarını düşündükleri için satış kavramı üzerinde dururlar. İşletmeler fazla üretim yaptıkları zaman satışa yönelik pazarlamayı uygularlar. Amaçları, pazarın ne istediğinden çok, ürettikleri ürünü satabilmeleridir. Bundan dolayı, bu tür satışlara bağlı pazarlama oldukça risklidir.

Yönetim, tüketiciler ile uzun vadeli faydalı ilişkiler kurmak yerine, satış işlemleri yaratmaya odaklaşır. Ürünü/hizmeti almaya ikna olan tüketicilerin üründen memnun olacaklarını varsayarlar ya da tüketiciler ürün ya da hizmetten memnun olmasalar bile, muhtemelen bu memnuniyetsizliklerini zamanla unutacaklar ve ürünü/hizmeti yeniden alacaklardır. Yapılan araştırmalar, ürün ya da hizmetten memnun olmayan tüketicilerin ürünü/hizmeti yeniden almayacaklarını göstermektedir. Daha da kötüsü, memnun olan tüketiciler, memnuniyetlerini 3 kişiye söylerken, memnun olmayanlar, memnuniyetsizliklerini 10 kişiye söylemektedir.⁶³

61 Cemalciler, (1995), a.g.e., s. 20

62 Perdue, a.g.e. , s. 213

Satışa yönelik pazarlama yönetimini uygulayan işletmeler, ürün ya da hizmete talebi arttırabilmek için, pazarlarına satış elemanları gönderirler. Satış elemanlarının başlıca amaçları:

- ♦ Potansiyel tüketicilerin, işletmenin sunduğu ürün ve hizmetlerden haberdar olmalarını sağlamak
- ♦ Potansiyel tüketicileri ürün ya da hizmeti almaları için ikna etmek

Fakat, bir çok tüketici bu yaklaşımı olumsuz bir yönde algılamaktadır. Çünkü, bazen bu yaklaşım çok baskıya dayanan satış taktikleri ve ahlaki olmayan durumlara neden olmaktadır. Kişisel satışa vurulan bu damga, pazarlamanın tümünü gölgelemektedir. Bundan dolayı, satışa yönelik pazarlama yönetimi uygulayan kulüplerin çoğu, ahlaki değerlerin dışına çıkılmamasına ve baskı taktikleri kullanılmamasına oldukça fazla dikkat etmektedir.

Kulüplerin çoğu, çok profesyonel satış elemanlarına sahiptir. Kulüplerin satış elemanları, özellikle satış konumlu yerlerde bulunan servis elemanları, barmen, golf profesyoneli vb. gibi kulübün kendi personelinden oluşmaktadır.⁶⁴

Satışa yönelik pazarlama kavramı, pazarlamayı içten - dışa ele alır. Üretim ile başlar, kulübün mevcut ürünlerine odaklaşır ve kârlı satışlar yapabilmek için yoğun bir satışı ve promosyonu zorunlu kılar. Tüketicuyu ikna etmeye odaklaşır, ürün ya da hizmeti kimin ve niçin aldığına az önem vererek, kısa vadede çok satış yapmayı hedefler.

2.3.4. *Pazara Yönelik Pazarlama Yönetimi*

Pazara yönelik pazarlama yönetimi, kulübün amaçlarına ulaşmasını, hedef pazarın ihtiyaç ve isteklerinin belirlenmesine ve istenen tatminin rakiplerinkinden daha etkili ve etkin bir şekilde sağlanmasına bağlamaktadır. Bu pazarlama yönetimi felsefesi, pazarlamayı, dıştan - içe ele alır. İyi tanımlanmış bir pazar ile başlar, üye ihtiyaçlarına odaklaşır, üyeleri etkileyen bütün pazarlama etkinliklerini koordine eder ve tüketicilerin takdir ve memnuniyetlerine bağlı, uzun

63 Kotler ve Armstrong, a.g.e., 16

64 Perdue, a.g.e., s. 21

vadeli üye ilişkileri yaratma yolu ile kazanç sağlar. Pazara yönelik pazarlama yönetiminde, kulüpler, üyeler ne isterse onu üretirler bundan dolayı da üyelerin memnuniyetini sağlayarak kazançlı çıkarlar.⁶⁵

2.3.5. *Topluma Yönelik Pazarlama Yönetimi*

Topluma yönelik pazarlama yönetimi, üyelerin istek ve ihtiyaçlarını belirleyip, onları, üyelerin memnun olacakları şekilde sunmaları ve toplumun yararı doğrultusunda geliştirmeleri felsefesine dayanır.⁶⁶

Topluma yönelik pazarlama, pazarlama kavramının yalın olarak, çevresel problemlere, kaynak yetersizliklerine, hızlı nüfus artışına, dünyadaki ekonomik problemlere ve ihmal edilmiş hizmetlere cevap vermede yeterli olup olmadığını sorgular.

Bu felsefeyi benimseyen kulüpler, daima üyelerin isteklerini yerine getirmeyi, onları memnun etmeyi, uzun vadede üyeler ve toplum için her şeyin en iyisini yapmayı amaçlarlar.⁶⁷

2.4. KULÜPLERDE DURUM ANALİZİ

Kulüpler dinamik bir çevrede yaşarlar. Bu çevrede meydana gelen değişimler kulüpleri yakından etkilemekte ve uyum sağlama çabalarını yoğunlaştırmaktadır.

Dış çevreden kaynaklanan değişimlerin yarattığı fırsat ve tehditler, kulübün kuvvetli ve zayıf yanları ile bağdaştırılmalıdır. Bu ise ancak, fırsatlardan azami düzeyde yararlanıp, tehditlerin asgari düzeye indirilmesi ile kulübün kuvvetli yanlarının değerlendirilerek arttırılmaya çalışılması ve zayıf yanlarının ortadan kaldırılması ile mümkün olacaktır. Kulüplerin varlıklarını devam ettirmeleri, büyüme ve gelişmeleri dış çevre analizinin yapılmasını gerektirir. Çünkü teknolojik, sosyo - kültürel, politik ve ekonomik değişkenler olarak

65 Kotler ve Armstrong, a.g.e., s. 17

66 Cemalciler, (1995), a.g.e., s. 23

67 Kotler ve Armstrong, a.g.e., s. 19

sıralanan dört temel faktörün oluşturduğu dış çevre sürekli olarak değişmekte, sabit bir denge halini koruyamamaktadır.⁶⁸

Bir kulüp pazarlama yönetim felsefelerinden , hangisini seçerse seçsin, pazarlama stratejisi kulübün içinde bulunduğu iç (personelin yeterliliği, vb.) ve dış (fırsatlar, tehditler, rakipler vb.) koşullara bağlı olacaktır. Kulüpler içinde bulundukları bu koşulları durum analizi yaparak belirlerler. Çünkü kulüpler ancak bu iç ve dış çevre analizi yaptıkları sürece kuvvetli ve zayıf yanlarını görüp sürekli bir gelişim gösteren pazar koşullarına ayak uydurabileceklerdir.

Durum analizi, kulüp müdürlerinin pazarlama stratejisini ve nihai pazarlama planını hazırlarken, içinde bulunduğu koşulları tanımlar. Durum analizi genellikle FÜTZ analizi olarak belirtilir. FÜTZ, kulübün fırsatlarının, üstünlüklerinin, tehditlerin ve zayıflıklarının analiz edilen yönlerinin baş harflerinden oluşur. Teknolojik, sosyo - kültürel, politik ve ekonomik faktörlerden oluşan dış çevrenin dışında pazar ve rekabet gibi faktörler de dış çevrenin kulüpler tarafından kontrol edilemeyen unsurlarıdır. Kulüpler dış çevrede meydana gelen bu değişiklikleri izleyerek pazarlama karmalarını yeniden düzenlerler ve pazar paylarını korumaya çalışırlar.

2.4.1. *Kulübün Dış Çevre Analizi*

Kulüpler çevresel faktörlerdeki gelişmelerden önemli ölçüde etkilenirler. Stratejik pazarlama planları hazırlanırken, dış çevre faktörlerinin analizi yapılarak bazı varsayımlarda bulunulur. Çevre kulüple ilgili her şeyi içerir fakat dış çevre kulüplerin kendisiyle ilgili fakat kendi dışında gelişen faktörlerden oluşur. Uygulamada dış çevre analizi oldukça zordur. Çünkü kulüp ile çevresi arasında sürekli ve karşılıklı bir etkileşim bulunmaktadır ve bu etkileşimin nerede başlayıp, nerede sona erdiğini belirlemek çok kolay değildir. Bir kulübün dış çevresinin belirlenebilmesi öncelikle kulübün açıklıkla tanımlanmasına ve sınırlarının çizilmesine bağlıdır.⁶⁹

68 Göksel Ataman ve Ercan Gegez, " Dış Çevrenin Pazarlama Üzerinde Etkisi ve Pazarlama Yönetimi Açısından Önemi," **Pazarlama Dünyası**, Mart - Nisan 1991, s. 28 - 33

69 Dinçer, (1996), a.g.e., s.41; Arpacı ve diğerleri, a.g.e., s. 61

Kulüplerin pek çok çeşidi, farklı büyüklükte ve seviyede olanları vardır ve aynı şekilde çeşitli türde büyüklükte ve seviyede çevreleri bulunmaktadır. Örneğin, uluslararası bir kulüp için daha büyük ve uluslararası bir çevre bulunur. Diğer taraftanda, kulübün her bir alt sistemi içerisinde ayrı ayrı çevreler bulunur. Kulübün pazarlama bölümü için kulüp dışında bir pazarlama çevresinin bulunması bu duruma örnek olarak verilebilir.

Bir kulübün dış çevresi analiz edilirken, üç farklı çevre tanımlanabilir.⁷⁰

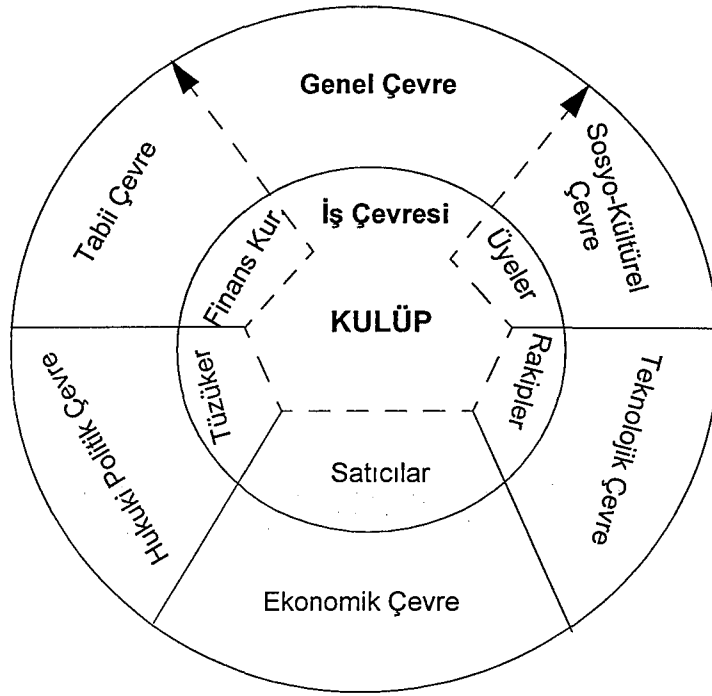
1) Gerçek dış çevre: Kulübün dışında yer alan ve kulüple ilgili faktör ve şartlardan meydana gelir. Yasal düzenlemeler, rakipler, üyeler, genel ekonomik çevre, teknolojik çevre, vb. dir. Kulüp amaçlarına ulaşabilmek ve stratejilerini başarıyla uygulayabilmek için sürekli olarak bu çevre ile etkileşim halindedir.

2) Algılanan dış çevre: Gerçek dış çevre her zaman olduğu gibi algılanamadığından dolayı bir de algılanan çevreden söz edilebilir. Kulüp yöneticilerinin çevreyle ilgili algılamaları daha dar alanda kalır ya da benzer dış çevre şartları değişik yöneticiler tarafından farklı şekilde algılanabilir. Dış çevredeki yeni bir durum, bir kulüp yöneticisi tarafından kulübün büyümesi için bir fırsat olarak değerlendirilirken, bir başka kulüp yöneticisi tarafından kulübün amaçlarına ulaşmasında bir engel olarak görülebilir. Bu konuda yönetimin başarısını arttıracak olan nokta, dış çevrenin tam ve doğru olarak algılanmasıdır. Dış çevre ile algılanan çevre arasındaki mesafenin boyutları, stratejik açıklığın meydana getireceği riski belirler.

3) Karar alanı ve uygulama çevresi: bu çevre, kulüp yöneticisinin algıladığı çevre içerisinde tercih ettiği alanı ifade eder. Kulüp için seçilen amaçlar, stratejiler ve görevlerle ilgili alandır. Çünkü hiç bir kulüp, gerçek ve algılanan çevre alanının tamamına yönelik olarak faaliyette bulunamaz. Kulüp yöneticileri yalnız önemsedikleri ve öncelik verdikleri çevre faktörleri içinde çaba gösterirler. Kulübün kimliği de bu çevre faktörleri tarafından şekillenir.

70 Albenese, a.g.e., s. 145; Dinçer, (1996), a.g.e., s. 41-42

Dış çevre analizi yoluyla kulüp teknolojideki ilerlemeleri, sosyal yapıdaki gelişmeleri, enerji ve hammadde piyasasındaki değişikliği ve kulübün sunduğu ürün ve hizmetlerin pazardaki yeri ve imajı hakkında bilgi toplayarak ve elde edilen bilgileri inceleyerek, karşı karşıya bulunduğu fırsat ve tehditleri belirleyerek kulübün çevreye uyması ile ilgili planlar geliştirir. Şekil - 8 de kulüp ve çevresi gösterilmektedir.



Şekil 8. Kulüp ve Çevresi

Dinçer, a.g.e., s. 43' den uyarlanmıştır.

Kulübün tepe yöneticilerinin, kulübün stratejisini ve amaçlarını etkilediği için dışardan gelen fırsat ve tehditleri sistematik olarak incelemesi gerekir. Bu fırsat ve tehditlerin nelerden kaynaklandığının bulunması ve hangilerinin kulübü etkileyeceğinin belirlenmesi ve bunların özelliklerinin teşhisi gibi konular tüm detayları ile ele alınmalıdır. Aşağıda kulüplere dış çevreden gelen fırsatlar ve tehditler belirtilmiştir.

Kulübün Fırsatları

- ♦ Kulüp işletmeciliğinin büyümesi
- ♦ Yeni pazar bölümlerinin keşfedilmesi

- ♦ Ürün / hizmet çeşidini ve kalitesinin artırılması
- ♦ Çeşitlendirmeye gidilmesi
- ♦ Rakipler ile olan rekabetin azaltılması
- ♦ Karlı yatırımlar yapılması
- ♦ Kulübün imajını yeni alanlarda kullanma
- ♦ Hızlı pazar büyüme yollarının aranması
- ♦ Yeni teknolojilerin kullanılması

Kulübe Olabilecek Tehditler

- ♦ Kulüp işletmeciliğine olan çeşitli darbeler
- ♦ Direkt rakiplerin artması
- ♦ Endirekt rakiplerin artması
- ♦ Üye tercihlerindeki değişim
- ♦ Yeni ya da kulübün sunduğu ürün ve hizmetlerin yerine geçebilecek ürün ve hizmetlerde artış olması
- ♦ Demografik faktörlerdeki değişimler
- ♦ Ekonomik koşullardaki değişimler
- ♦ Yasal düzenlemeler
- ♦ Artan personel maliyetleri
- ♦ Çok yavaş pazar büyümesi (gerileme)

Kulüpler için hem fırsat hemde tehdit unsuru olan ve pazarlama stratejileri geliştirmede çok önemli bir role sahip olan rekabet ve rakiplerin analizi seçilerek, bu analizin nasıl yapıldığı detayları ile aşağıda ele alınmaktadır.

2.4.1.1. Rekabet ve Rakiplerin Analizi

Stratejik pazarlama yönetiminde rakipler ve rekabet ortamı daima söz konusudur. Bir kulüp rakiplerini, onların pazar içindeki faaliyetlerini ve izledikleri stratejileri bilmiyorsa, kendi sunduğu ürün/hizmet ve faaliyetlerini çok iyi bilmesi fazla bir anlam taşımaz. Bundan dolayı, kulübün kendisine yönelik olduğu kadar, rakipleri ve onların durumlarındaki değişiklikleri sürekli ve sistematik olarak incelemelidir. Bu bağlamda da kulüpler hitabedilen pazarın rekabet boyutu ve rakiplerin durumu olmak üzere iki alanda araştırma yapmalıdır.

Rekabet Analizi

Rekabet, kulüplerin bu pazarda tutunabilmek için kaliteli ürün/ hizmetler sunmalarına, verimli çalışmalarına ve üyelere dönük doğrudan ya da dolaylı olarak yapılan faaliyetlerin tümüdür.

Bir kulübün pazarda başarılı bir şekilde yer alabilmesi için ne yapması gerektiği, ne gibi stratejik üstünlükler sağlayabileceği ve pazardaki rakiplerin davranışlarının nasıl olabileceği gibi sorular rekabet analizinde üzerinde durulması gereken konuları oluşturmaktadır. Bir kulübün faaliyette bulunduğu pazarın rekabet özelliklerini belirleyebilmek için aşağıda belirtilen noktalar üzerinde durulmalıdır:⁷¹

- ♦ **Pazara giriş ve çıkış engelleri:** Bazı yatırım alanlarına girmek, kulüpler için büyük harcamalar ve riskler gerektiriyor mu sorusunun cevabı, kulübün olası potansiyel rakiplerinin pazara kolayca girip giremeyeceğini belirler.
- ♦ **Pazarın karlılığı:** Kulübün faaliyette bulunduğu pazarın karlılık oranının, sektörlere göre farklılık göstermesi ve yıldan yıla değişmesi, rekabetin seviyesini etkilemektedir. Düşük kar oranları, kulüplerin gelecekteki rakipleri için cesaret kırıcı olacaktır. Ancak yeni rakiplerin ortaya çıkmaması da bazı durumlarda kulüplerin gelişmesini olumsuz yönde etkileyebilir.
- ♦ **Yararlanılabilir pazar kısmı:** Mevcut ve muhtemel pazardaki gelişmelere bağlı olarak ortaya çıkacak pazar genişliğinin ve oluşacak fazla talep miktarının tahmin edilmesi, rekabeti belirleyici olabilir. Pazardaki gelişme oranı, mevcut ya da yeni rakipler arasındaki mücadeleyi arttırabilir.
- ♦ **Rekabet üstünlüğü:** Bir kulübün rakipleri karşısında ve rekabet ortamında, kaynaklarının kullanımı ya da faaliyet alanı nedeniyle elde ettiği üstünlük durumu, rekabet üstünlüğü olarak ifade edilir. Rekabet üstünlüğü , rekabet ortamında güçlü bir pozisyon sağlayacak ürün - hizmet / pazar birimlerinin özellikleridir. Kulüp yönetimi, rekabet ortamını önemli ölçüde etkileyebilecek bu özellikleri hem kendi hemde rakipleri açısından tesbit ederek karşılaştırmalar yapmalıdır.
- ♦ **Rakiplerin sayısı ve büyüklüğü:** Çok sayıda ya da bütün pazarı etkileyebilecek büyüklükteki rakiplerin varlığı, hem rekabeti zorlaştırır hem de pazara giriş imkanlarını daraltır.

71 Dinçer, a.g.e., s. 57 -60

- ♦ **Kulüplerin gelişmesindeki genel eğilimler:** Pazardaki kulüplerin gelişme eğilimi ve kulüpler arasındaki ilişkilerin niteliği ve seyri, rekabet şartlarını belirleyen bir başka faktördür. Kulüpler arası işbirliği, anlaşma ve birleşmeler, küçük ve orta ölçekli kulüplerin rekabet yapısı ve diğer pazar hareketleri ile her türlü ihtimal düşünülerek gereken önem verilmelidir.

Kulüpler arası rekabet; fiyat, kalite, hizmet ve üye memnuniyeti gibi faktörlere dayanmakta ve kulüplerin amaçlarının gerçekleştirilmesinde etkili olmaktadır.

Rakiplerin Analizi

Kulüplerin rakipleri benzer ürün ve hizmetler sunan kulüpler olabileceği gibi, ikame ürün ve hizmet ya da tamamlayıcı ürün ve hizmet sunan işletmeler (golf ve resort oteller, restoranlar, vb.) ya da kuruluşlar (spor tesisleri, vb.) olabilir. Ancak, ne tür rakip olursa olsun, bunları ayrıntılı bir şekilde tanımlamadan geliştirilen pazarlama stratejiler tamamlanmamış sayılır. Genellikle rakiplerin analizinde aşağıdaki noktalara dikkat edilir:⁷²

- ♦ **Rakiplerin yönelimi:** Rakipler Ürün/hizmet yönelimli mi, pazar yönelimli mi yoksa pazar kısmı yönelimli midir? Rakip kulüplerin yönelimi, kulüplerin stratejilerini belirlemede oldukça önemli rol oynar. Eğer rakipler, belirli bir ürün/hizmet üzerinde uzmanlaşmışlarsa, kulübün pazar yönelimine dönük bir strateji uygulaması, aksine rakipler pazar yönelimli ise, kulübün ürün/hizmet yönelimli bir rekabet stratejisi seçmesi daha uygun olacaktır.
- ♦ **Rakiplerin ürün ve hizmetleri:** Rakiplerin sunduğu ürün ve hizmetlerin niteliği, özellikleri, miktarı ve çeşidi çeşidi belirlenmelidir. Ayrıca bu ürün ve hizmetlerin içinde bulunduğu hayat safhaları ve pazar payları belirlenerek kulübün sunduğu ürün ve hizmetlerle karşılaştırılmalıdır.
- ♦ **Rakiplerin ürün/hizmet sunma özellikleri:** Rakip kulüplerin ürün ve hizmetleri sunma kapasiteleri ve verimlilik oranlarının bilinmesi, bir ölçüde kulüplerin stratejisinin oluşturulmasında yardımcı olmaktadır. Ayrıca rakiplerin ürün/hizmet maliyetleri ile marjinal kârlılığı da önemlidir. Ürün/hizmet maliyetlerinde meydana gelen değişimler, pazar üzerinde rakiplerin hangilerinin daha etkili rekabet yapabileceğini gösterir. Ancak ürün ve hizmetlerin kalitesi

ve dağıtım kolaylıkları, maliyetler üzerindeki etkiyi azaltan ya da arttıran faktörler olarak gözönünde tutulmalıdır.

- ♦ **Rakiplerin büyüme oranı:** Rakiplerin büyüme oranlarını ile bunu sağlayan faktörler incelenmelidir. Özellikle kâr dağıtımı, sermaye arttırımı ve fiyat politikalarındaki değişiklikler, büyüme oranını etkileyeceği için dikkate alınmalıdır. Böylece pazardan çekilme ihtimali bulunan kulüplerle ilgili tahminler ve rekabeti zorlayacak konular önceden görülebilir.
- ♦ **Rakiplerin rekabet üstünlükleri:** Rakiplerin teknolojik ya da mali üstünlükleri ile sundukları ürün/hizmetin kalitesi gibi rekabet avantajlarının belirlenmesi, kulübe ne ile mücadele edeceği konusunda açık bir bilgi sağlayacaktır.
- ♦ **Rakiplerin amaçları, stratejileri ve bunlarda meydana gelen değişiklikler:** Rakiplerin geçmişteki ve şimdiki amaçları, stratejileri ve bunlardaki değişikliklerle bu değişikliklerin nedenleri araştırılarak, rakiplerin herhangi bir gelişme karşısındaki tavırları tahmin edilebilir. Ayrıca rakip kulüplerdeki yöneticilerin değerleri ve psikolojik yapıları tahlil edilmelidir.

2.4.2. Kulübün İç Çevre Analizi

İç çevre analizinin amacı, kulübün üstün ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmaktır. Bu bağlamda, kulüp stratejilerini geliştirirken, kulübün kaynak ve kabiliyetlerini inceler. Dış çevrenin analiziyle belirlenen amaçların, kulüp yöneticilerinin hayal güçlerinin ötesinde gerçekçi bir şekilde değerlendirilmesi, kulübün içine yönelik bir analizin yapılması ile mümkündür.

Bir kulüp bütün yönleriyle üstün ya da zayıf olamaz. Ayrıca kulübün her bölüm ya da fonksiyonu da eşit özelliklere sahip olamaz. Kulübün etkili olarak çalışabilmesi için bu parçalar arasında bir denge kurulamayabilir. Bazı kulüplerde finansman fonksiyonu güçlü iken, bir başka kulüpte pazarlama daha etkin olabilir. Bundan dolayı, kulübün üstün ve zayıf yönlerinin belirlenmesinin, kulübe önemli bir stratejik ve taktik bilgi sağlayacaktır. Bunun yanında, kulübün ciddi bir değerlemeye tabi tutulması, çevre ile arasındaki uyumu daha da kolaylaştırır. Kulüplerin iç çevre analizi üç aşamadan oluşmaktadır. Bunlar:

1) Kulübün analiz edilmesi sürecinin ilk aşaması bilgi toplamayla başlar. Burada kullanılabilecek bilgi, kulübün iç ve dış, mali, teknik şartlarını; kişiler ve gruplar arası resmi ve gayri resmi ilişkileri; hem kulübün içi ile hemde dış çevresi arasındaki etkileşimi dikkate almalıdır.

Bu tür kapsamlı bilgiler, kulüp içi ya da dışı çeşitli kaynaklardan sağlanabilir. Öncelikle kulübün aylık/yıllık denetim raporları, muhasebe kayıt ve işlemleri, organizasyon şeması ve el kitapları, yıllık amaçlar ve amaçların gerçekleştirilme oranları, yapılan planlar, politikalar vb. birinci dereceden bilgi kaynaklarını oluşturmaktadır. Kulüp yöneticilerinin ve diğer çalışanların görüşleri de yararlı bilgiler sağlayabilir. Ayrıca kulüp üyelerinin ve rakiplerin kulüp hakkındaki görüşleri yardımcı kaynaklar olarak görülmelidir.

2) Kulübün iç çevre analizinin ikinci aşamasında toplanan bilgi ve veriler, ayrıntılı bir incelemeye tabi tutulur. Bu inceleme yapılmadan, toplanan bilgi ve verilerin herhangi bir anlam ve değeri yoktur. Bu aşamada, istatistiki analiz tekniklerinden ve bilgi işlem sistemlerinden yararlanılabilir.

3) Kulübün iç çevre analizinin son aşamasında ise, incelenen bilgi ve veriler yorumlanarak, kullanılabilir hale getirilir.

Kulübün iç çevre analizi ile ilgili faaliyetler yapılırken, aşağıdaki konular üzerinde dikkatle durulmalıdır:

- Kulübün değerlendirilmesi, strateji geliştirme faaliyetlerinin sadece önemli bir ögesi olarak görülmemelidir. Çünkü kulübün iç çevre analizinin yapılmasının amacı, stratejik amaçların belirlenmesinde yardımcı olacak bilgilerin toplanmasıdır.

- Kulübün iç çevre analizi ile dış çevre analizi birlikte ve bir bütünlük içinde ele alınmalıdır. İç ve dış çevre analizleri yapılırken karşılıklı bağımlılık nedeniyle, birbirinden tam olarak ayırdetmeye imkan yoktur. Ancak her iki temel ögenin birlikte incelenmesi daha geçerli sonuçlar verecektir. Çünkü kulübün herhangi bir konudaki üstünlüğü, çevre şartlarıyla uyum içinde olduğu için üstünlüktür.

- Kulübün iç çevre analizi bir amaç değil araç olarak düşünülmelidir.

- Analizde kullanılacak ölçü ve kriterler, mümkün olduğu kadar açık ve objektif olmalı ve kulüp yöneticilerinin algıları işe karıştırılmamalıdır.

- Bu analiz, her kulübün kendi özelliklerine uygun olmalıdır. Bütün kulüpler için geçerli olan tek bir analiz yöntemi yoktur.

Kulüplerdeki pazarlama faktörlerinin analizi oldukça önemlidir. Çünkü pazarlama fonksiyonu kulüplerin dış çevreye açılan penceresidir. Kulübün iç

çevresi faktörlerinden üyeler ve rakipler, pazarlama fonksiyonu ile yakından ilgilidir. Dolayısıyla, kulübün pazardaki konumu, üyeler ve potansiyel üyeler üzerindeki etkisi ve rakiplere oranla üstün ya da zayıf tarafları ortaya çıkarılmış olacaktır.

Pazarlama faktörlerinin analizi, pazarlama stratejileri geliştirmede oldukça önemli bir role sahiptir. Bu faktörlerin başlıcaları ise şunlardır:

- ♦ Ürün ve hizmet faktörleri
- ♦ Fiyat faktörleri
- ♦ Dağıtım faktörleri
- ♦ Tanıtma ve tutundurma faktörleri

Bütün bu faktörlere çalışmanın ilerleyen bölümlerinde detaylı bir şekilde değinilecektir.

Kulüplerin iç çevre analizi sonucunda belirleyecekleri üstünlükleri ve zayıflıkları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.⁷³

Kulübün Üstünlükleri

- ♦ Çok seçenek sunan, kaliteli ürün / hizmet sunması
- ♦ Pazarının büyüklüğü
- ♦ Yeterli üretim
- ♦ Pazarlama yeteneği
- ♦ Bilgi sistemi yeterliliği
- ♦ İnsan kaynakları yeterliliği
- ♦ İyi bir imaja sahip olma
- ♦ Finansal avantajları
- ♦ Yönetim yeteneğinin düzeyi
- ♦ Etkin kontrol sistemleri
- ♦ İyi geliştirilmiş strateji
- ♦ Kuruluş yeri

73 Perdue, a.g.e., s. 215

Kulübün Zayıf Yanları

- ♦ Fazla seçeneği olmayan ve güncelliği kalmayan ürün / hizmet sunması
- ♦ Pazarının küçüklüğü
- ♦ Artan ya da yetersiz maliyet trendi
- ♦ Kötü pazarlama planı
- ♦ Yetersiz bilgi sistemleri
- ♦ Yetersiz insan kaynakları
- ♦ Marka imajını kaybetmesi
- ♦ Finansal istikrarsızlık
- ♦ Yetersiz yönetim yeteneği
- ♦ Kontrol yoksunluğu
- ♦ Uygun olmayan organizasyon yapısı
- ♦ Kuruluş yeri dezavantajları

2.5. ÜRÜN / HİZMET STRATEJİSİ

Ürün/hizmet stratejisinin en önemli elementi ürünün ve hizmetin kendisidir. Kulüp pazarlama kararları bu alanda, kulübün sunduğu rekreasyonel aktivitelerin sayısı ve şekli, restorandaki mөнünün niteliğı, kulübün fiziksel görünümünü ve restorana rezervasyon yapma ya da golf kurslarının başlangıç zamanları için belirlenen politika ve prosedürleri konularına verilen önemle ortaya çıkmaktadır. Kulübün sunduğı ürün/ hizmetler ve ürün / hizmete bağılı pazarlama kararlarının etkileri, kulüp üyelerin memnuniyetinden ve kulübün finansal performansından anlaşılabilir.

2.5.1. Ürün/Hizmet Konumlandırma ve Yenileme Stratejisi

Konumlandırma pazarlama stratejileri oluşturmada oldukça önemli bir role sahiptir. Çünkü, konumlandırma ile kulüplerin kendi durum analizleri ile pazar ve rekabet analizleri arasında bir bağ kurulmaktadır.⁷⁴

⁷⁴ Lovelock, a.g.e., s.169

Ürün konumlandırması, kulübün ürün ve hizmet olanaklarının ve imajının tasarımı için bir strateji geliştirme süreci olarak tanımlanabilir. Ürün konumlandırması yolu ile kulübün hedef pazarı, kulübü rakipleri ile kıyaslayarak, kulübün niçin var olduğunu anlar ve takdir eder.⁷⁵ Eğer bir kulüp müdürü, en iyi kulüpler arasında, ilk sıralarda yer almayı istiyorsa, hem genel olarak kulüp pazarında hem de üyelerin algılamalarında en iyi kulüp imajını yaratmak ve devam ettirebilmek için çok çaba göstermesi gerekmektedir.

Ürün yenileme, kulüplerde, o ana kadar hiç üretilmemiş, tamamen yeni bir ürünün ya da kulüplerde mevcut olan ürünlerin ya da olanakların yenilenerek yeniden üyelere sunulmasıdır.⁷⁶ Ürün yenilemede ve konumlandırmada dikkat edilmesi gereken konu, yeni ürünlerin kulüp üyelerinin istek ve ihtiyaçlarına cevap vermesi ve rakip kulüplerin belirlediği fiyatlarında göz önünde bulundurularak hemen hemen aynı fiyata onlardan daha kaliteli ürün/hizmet sunulmasıdır. Ürün/hizmet yenileme kararı yeni fikirlerin, pazarlama programları tasarımının, pazar ve ürün/hizmet testlerini ve yeni ürün/hizmetlerin üyelere ve potansiyel üyelere tanıtım şeklinin bulunmasını ve değerlendirilmesini içerir.⁷⁷ ürün/hizmet yenileme başlıca altı şekilde gerçekleşir. Bunlar:⁷⁸

- ♦ Kulüpde sunulan ürün/hizmetin Dünyada ya da ülkede ilk defa sunulması,
- ♦ Kulüpde yeni ürün/hizmet hattı oluşturularak,
- ♦ Kulüpdeki mevcut ürün/hizmet hattına yeni ürün/hizmet hattı eklenerek,
- ♦ Kulüpde sunulan ürün/hizmetleri yeniden gözden geçirerek ve mevcut ürün/hizmetleri geliştirerek,
- ♦ Kulübün sunduğu ürün ve hizmetleri yeniden konumlandırarak,
- ♦ Maliyetleri azaltarak.

⁷⁵ David W. Cravens, **Strategic Marketing**, 5th ed. (America: The McGraw-Hill Companies Inc., 1997), s. 203

⁷⁶ Timur, a.g.e., s. 89

⁷⁷ Cravens, a.g.e., s.17

⁷⁸ L.P. Sullivan, "Quality Function Deployment," **Quality Progress**, June 1986, ss.

Yeni ürün/hizmet belirleme süreci üyelerin tatminlerinin ölçülerek burada meydana gelen boşluğun (gap) tanımlanması ile başlar. Mevcut ürün/hizmetler ile kulüp üyeleri tarafından istenen ürün ve hizmetler arasındaki farklar yeni ürün ve hizmetlerin sunulması için bir fırsat yaratmaktadır.

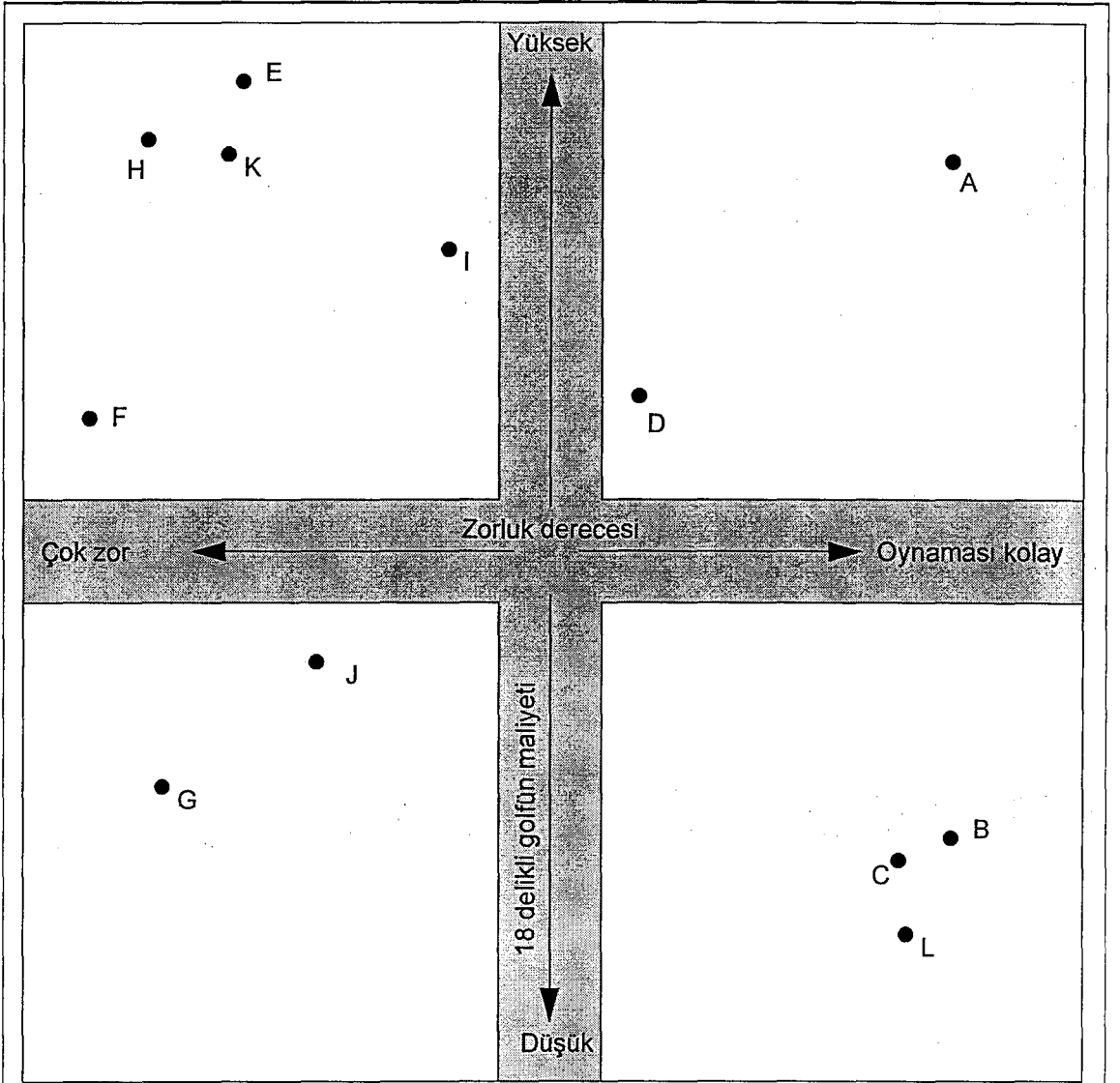
Ürünlerin ambalajı ve fiziksel değişiklikler, bir kulübün rakiplerinden farklı olmasını sağlar. Kulübü rakiplerinden farklı kılmak için, seçilen ürün ve özelliklerin yenilenmesi kulüp pazarındaki tüketiciler için oldukça önemli ve inandırıcı ise bu strateji kulübün gelirinin artmasına yardımcı olacaktır.⁷⁹

Pazarlama araştırma teknikleri, rakip olan kulüplerin ürünlerinin konumunu belirten bir ürün konum haritası oluşturmuştur. Bu ürün konum haritası, aynı zamanda kulüp müdürlerinin yeni bir kulübü konumlandırmalarında ya da mevcut kulüpte yeniliğe gitmelerinde yardımcı olmaktadır. Şekil - 9 da bu harita görülmektedir.

Eğer bir kulüp müdürü, kulübün en iyi kulüpler arasında ilk sırada yer almasını istiyorsa ve mevcut ve potansiyel üyelerin, zor ve pahalı bir yeşil alan aidatı olan bir golf kursunun, böyle bir kulübün niteliği olduğunu düşündüğünü belirlemişse, kulübün golf kursunun , ürün konum haritasının üst sol kadranında yüksek bir yerde olmasını sağlandığından emin olmalıdır. Bu düşünce, kulübün golf kursunu biraz daha zorlaştırmak için yeniden tasarılanmasını ve yeşil alana ödenen aidatın artırılmasını gerektirebilir.

Ürün yenileme pazar bölümlerinde maksimum sonuçlar elde etmek için sık sık kullanılır. Örneğin, pazarının büyük bir bölümünü emeklilerin oluşturduğu bir kulüp, bu kişilere rakiplerinininkinden daha düşük bir fiyata geniş golf olanakları sunmayı hedeflemişse bu durum da ürün yenilemeye girer. Bu kulüpte, kulüp müdürü, kulübü daha düşük fiyata golf olanakları sunması nedeni ile emekli pazarına doğru konumlandırmıştır.

79 Cravens, a.g.e., s.18



Rakip Golf Kursları

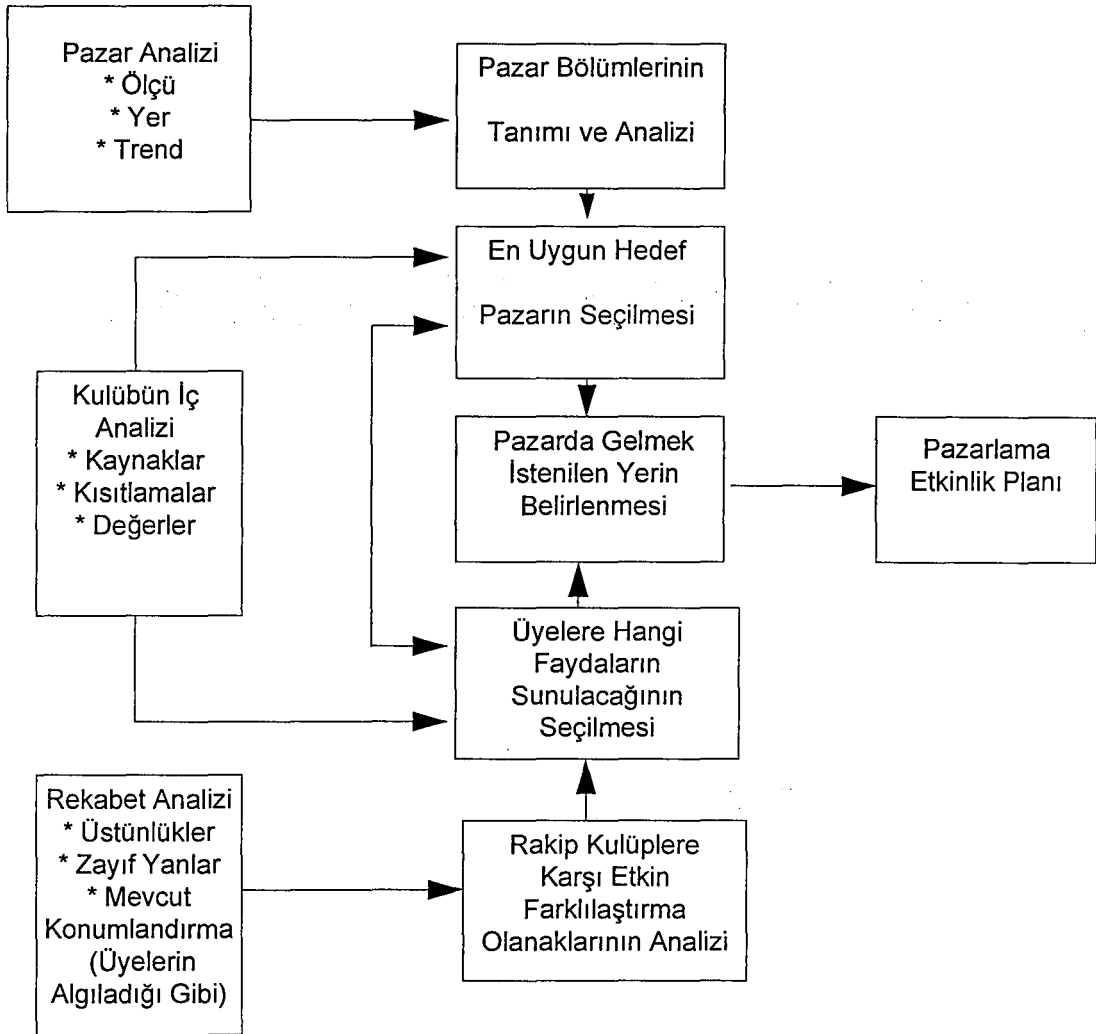
- | | |
|--------------------------------|---------------------------|
| A. Ege Golf Kulübü | G. Armonya Golf Kulübü |
| B. Belediye Golf Kursu | H. Üniversite Golf Kulübü |
| C. İncek Golf ve Country Kulüp | I. Sunset Country Kulüp |
| D. Çankaya Golf Kursu | J. Best Golf Kursu |
| E. Anadolu Country Kulüp | K. Porsuk Golf Kulübü |
| F. Mavi Göl Country Kulüp | L. Sports Kulüp |

Şekil 9. Ürün Konumlandırma Haritası - Golf Kursu Nitelikleri

Robert C.Lewis, Richard E.Chambers,and Harsha E. Chacko, **Marketing Leadership in Hospitality**, 2nd ed. (NewYork: VNR, 1995), s. 364 den

2.5.1.1. Ürün/Hizmet Konumlandırma Stratejisi Geliştirme Aşamaları

Rekabet stratejisinde, genellikle kulübün sunduğu hizmet ve olanakları aynı ya da benzer bir şekilde sunan birinci dereceden rakip kulüpler üzerine odaklaşılır. Fakat, aynı hizmet ve olanakları farklı şekilde üyelere sunan diğer rakiplerde kulüp için tehdit unsuru olabilir. Etkin bir konumlandırma stratejisinin geliştirilmesi için yapılan araştırma ve analizler, ikinci dereceden rakipler de dahil olmak üzere, kulübün rakip pazarlarında oluşabilecek tehdit ve fırsatları ortaya çıkaracak şekilde tasarlanmalıdır. Şekil-10 da bir konumlandırma stratejisi geliştirme süreci yer almaktadır.



Şekil 10. Kulüplerde Konumlandırma Stratejisi Geliştirme Süreci

Lovelock, a.g.e., s. 172'den uyarlanmıştır.

Pazar analizi, kulübe olan talebin trendini ve kulübün kurulmuş olduğu bölgedeki talebi her düzeyde belirlemek için yapılır. Kulübün sunduğu hizmet ve olanaklar için talep artıyor mu ya da azalıyor mu? Talebi etkileyen değişimler var mı? Bütün bu sorulara cevap verebilmek için pazar analizi gereklidir. Ayrıca duruma göre alternatif pazar bölümleri geliştirilmeli ve araştırmalar yalnız her bir pazar bölümünde bulunan potansiyel kulüp üyelerinin ihtiyaç ve tercihleri üzerinde değil aynı zamanda bu pazar bölümlerinin rakipleri nasıl algıladıkları konusunda da yoğunlaşmalıdır.

Kulübün iç analizi, kulübün kendi kaynaklarının (finansal, insan gücü, yeterli bilgi ve duran varlıkları), yönetimin sınırlandırmalarının, değerlerin ve hedeflerin (kârlılık, büyüme ve profesyonel tercihler) analizini gerektirir. Bu analizlerden elde edilen bilgiler kullanılarak, kulüpler ya mevcut ürün ve hizmetleri ya da yeni ürün ve hizmetleri sunmak istediği sınırlı sayıdaki hedef pazarını seçebilmelidir.

Rekabet analizi, rakiplerin analiz edilmesinden elde edilen sonuçlar kulübün stratejik pazarlama etkinlikleri ile ilgili olan kişilere kulübün üstünlükler, ve zayıf yanları hakkında bilgi vererek, ürün ve hizmet olanaklarının farklılaştırılması için çeşitli fırsatlar sağlamaktadır. Bu analiz hem birinci dereceden rakipleri hem de ikinci dereceden rakipleri içermelidir.

Bu üç analizden elde edilen sonuçların bir araya getirilmesi sonucunda, kulübün bu pazarda olmak istediği yeri belirten konumlandırmaya yönelik pazarlama planı hazırlanır.⁸⁰

2.5.2. *Ürün/Hizmet Kalitesi Geliştirme Stratejisi*

Ürün/hizmet kalitesi geliştirmek, kulüplerdeki rekabet unsurunu daha etkin bir hale getirmektedir.⁸¹ Ürün/hizmet kalitesi geliştirme maliyeti azaltır, rekabet avantajını arttırır. Kulüpler için bu stratejinin uygulanması çok önemlidir. Çünkü kulüplerde genellikle hizmet üretilir ve hizmetler fiziksel ürünlerden soyut

⁸⁰ Lovelock, a.g.e., s.171

⁸¹ David W.Cravens et all. "Marketing Role in Product Service Quality," **Industrial Marketing Management**, November 1988, ss. 285-303

olması nedeniyle farklıdır.⁸² Kulüplerde sunulan ürün/hizmetlerin kalitesini geliştirmek için Toplam Kalite Yönetiminin (TQM) başarılı bir şekilde uygulanması gerekmektedir. Bunu uygulayabilmek için de kulüpte sunulan ürün ve hizmetlerin kalitesine ve kulüpteki herkesin bu kaliteyi sağlamak için çaba göstererek katılımcı bir yönetim tarzı geliştirilmesine odaklaşır. Kalite geliştirmek, kulüpdeki herkesin sorumluluğundadır. Kalite geliştirmek için gerekli olan yönetim yapısı ve liderlik özellikleri, kalite ile ilgili problemin ortaya çıkarılmasına, personel standartlarının yüksek olmasına, kalite gelişiminin devam eden bir süreç olmasına, katılımcı bir yönetim yapısının olmasına ve tam bir planlamaya detaylı bir şekilde dikkat etmeyi gerektirir.⁸³

2.5.3. Marka Stratejisi

Marka, kulüplerin sunduğu ürün ve hizmetleri diğer kulüplerin sunduğu ürün ve hizmetlerden ayırmaya yarayan isim, terim, sembol, şekil ya da bunların bileşimidir. Kuvvetli bir marka imajı kulüplere çok sayıda önemli avantajlar sağlamaktadır.⁸⁴ Markanın kulüp üyeleri ve potansiyel üyeler açısından faydaları vardır. Bunlar:⁸⁵

- ♦ Kulübün ürün ve hizmetlerinin tanınmasını sağlar,
- ♦ Kalite açısından güven unsuru oluşturur,
- ♦ Kulüp hakkında bilgi verir,
- ♦ Üyelere korunma imkanı verir.

Markayı aktif bir pazarlama değişkeni olarak kullanmak isteyen kulüpler öncelikle ulusal marka (kulübün kendi markası), özel bir marka (dağıtıcı markası) ya da karma bir marka mı kullanacağına karar vermelidir. Genellikle

82 Leonard Berry, "Services marketing Is Different," **Business**, May-June 1980, ss. 24-30

83 Frank S. Leonard ve W. Earl Sasser, "The Incline of Quality," **Harvard Business Review**, September-October 1982, s. 163

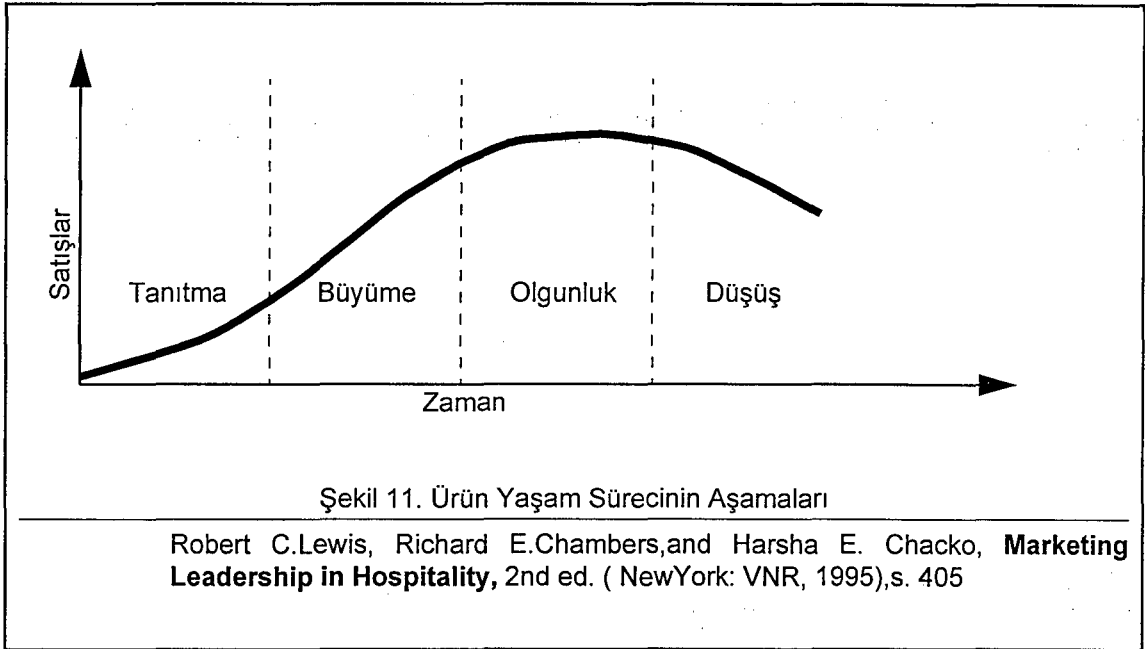
84 Cravens, a.g.e., s. 305

85 İsmet Mucuk, **Pazarlama İlkeleri**, Dokuzuncu Basım, (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1998), s.151

kulüplerde kendi markalarını kullanmak tercih edilir. Çünkü, kulüplerin kendi markasını kullanmasının kontrol gücü, rekabet, reklam, servis vb. çeşitli yönlerden büyük avantajlar sağlamaktadır.

2.5.4. Ürün Yaşam Sürecinin Özellikleri ve Pazarlama Stratejileri

Ürünlerin yaşam süreci pazarlama stratejisinde oldukça önemlidir.⁸⁶ Ürünler iyi tanımlanmış bir yaşam süreci aşamasından geçerler. Bir ürünün yaşamı, sağladığı gelir ve gelir artış oranı ile ölçülür.⁸⁷ Bir kulüp ilk açıldığı ve pazarda yerini aldığı ilk günlerde, gelir nispeten düşük, maliyet nispeten çok yüksek olur ve bütçe açığı meydana gelir. Bu aşama ürün yaşam sürecinin **tanıtma aşamasıdır**. Aynı durum, bir kulübün yeni bir mönü kalemi ya da etkinlik programı için de geçerlidir.⁸⁸ Şekil - 11 de ürün yaşam sürecinin aşamaları görülmektedir.



⁸⁶ Zeyyat Hatipoğlu, **Temel Pazarlama**. Birinci Baskı (İstanbul, 1993), s.75

⁸⁷ Chester R. Wasson, " The Importance of The Product Life Cycle to The Industrial Marketer," Der. Philip Kotler ve Keith K.Cox, **Marketing**, 4th. ed. (Prentice - Hall International Edition, 1988), s. 231 - 241

⁸⁸ Perdue, a.g.e., s.217

Tanıtma aşamasında genellikle kulübün sunduğu ürün ve hizmetlere talep yaratılması zorunluluğu vardır ve bu da zaman alır. Zamanın uzunluğu; ürün ve hizmetin kompleksliğine, yenilik derecesine, üyelerin ve potansiyel üyelerin istek ve ihtiyaçlarına kolayca cevap verebilmesine ve aynı istek ve ihtiyacı karşılayacak ikame ürün ve hizmet niteliğinde rakiplerin durumu vb. çok sayıda faktöre bağlıdır.⁸⁹

Bu aşamanın başlıca özellikleri aşağıdaki gibidir:

- ♦ Kulübe olan üyelik talebi yavaş yavaş yükselir çünkü kulüp henüz potansiyel üyeler tarafından bilinmemektedir.
- ♦ Önceleri kulübe doğrudan rakip yoktur, ancak pazarda tutundukça rakipler ortaya çıksa da sayıları azdır.
- ♦ Pazarlama maliyeti yüksektir.
- ♦ Tanıtım aşamasında, pazarlama stratejisi tutundurma harcamalarına ağırlık vererek, kulübün sunduğu ürün ve hizmetlerin varlığından ve niteliklerinden üyeleri ve potansiyel üyeleri haberi olmasını sağlar.
- ♦ Bütün çabalar bu dönemin süresini kısaltmayı, kulübün sunduğu ürün ve hizmetlere talebi arttırarak ikinci aşamaya geçmeye yöneliktir.

Ürün üyeler tarafından kabul görüp daha popüler bir hale geldiğinde, ürün yaşam sürecinin **büyüme aşamasına** girer. Büyüme aşamasında:

- ♦ Gelir hızlı bir şekilde artmaya başlar, maliyet normaldir ve kulüp ürünün popülaritesinden dolayı biraz fazla fiyatlandırabilir.
- ♦ Artan gelir ve normal maliyet birleşimi, bu ürün üzerinde oldukça iyi işletim kar marjı ile sonuçlanır.
- ♦ Ekstra kâr marjı, ürün yaşam sürecinin tanıtma aşamasında ya da daha sonraki aşamalarda olan ürünlerin desteklenmesi için kullanılabilir.
- ♦ Ürün ve hizmet kalitesi geliştirilir ve sunulan ürün ve hizmetlere yeni nitelikler eklenir.
- ♦ Rakip kulüplerin pazarda arttığı görülür ve bu durum yenilikçi kulübün pazarlama stratejilerine birçok sınırlayıcı unsurlar getirir.

⁸⁹ Mucuk, (1990) a.g.e., s.145

Kulüp ürünün popülaritesi ile birlikte gelir artışına sahip olurken ve bu durumdan çok memnunken, ürün rakiplerin dikkatini çekebilir. Rakipler pazara girdiğinde, üründen elde edilen gelir artışı azalmaya başlar, bu da ürünün, ürün yaşam sürecinin **olgunluk aşamasında** olduğunu gösterir. Olgunluk aşaması sırasında:

- ♦ Kâr marjı düşmeye başlar.
- ♦ Rakipler ürünün başarılı yönlerini kopya ederler böylece rakip kulüplerin ürünleri çok benzer fakat çok az farklı olurlar.
- ♦ Fiyat rekabeti çok yaygın olur. Ürünün kâr marjı düşerken, toplam gelir de azalır.
- ♦ Ürün/hizmet farklılaştırma ve pazar bölümlendirme stratejilerine önem verilir.
- ♦ Farklılaştırma ve bölümlendirme stratejileri uygulanması gereği dağıtım kanallarında değişiklik yapılır.

Bu aşamada, pazarda değişiklik, ürün ve hizmetlerde değişiklik ve pazarlama karmasında değişiklik yapma gibi üç ayrı temele dayalı pazarlama stratejilerine ağırlık verilir.

Pazarda değişiklik yapmaya yönelik stratejiler, yeni pazar ve pazar bölümleri bulmaya ve mevcut üyelerin kulübün sunduğu ürün ve hizmetleri daha sık kullanmalarını sağlamaya çalışır.

Kulübün sunduğu ürün ve hizmetlerde değişiklik yapma stratejisi ise, kalite geliştirme, ona yeni özellikler katma ve stil geliştirme yoluyla, bu özellikleri vurgulayarak pazarda sunulan ürün ve hizmetlere canlılık kazandırmaya çaba harcar.

Pazarlama karması değişikliği ise, çeşitli unsurlardan biri ya da bir kaçında değişikliklerle satışları canlandırmaya çalışır. Rekabetin yüksek düzeyde olduğu bu aşamada, reklam ve diğer tutundurma çabalarının üyelerin ve potansiyel üyelerin en çok ilgisini çekecek şekilde düzenlenmesi ve geliştirilmesi yoluna gidilir. Bu aşamada, tipik olarak pazarlama stratejilerinin etkin bir rekabet esasına dayandırılması gerekir.

Düşüş aşaması ise ürün yaşam sürecinin son aşamasıdır. Yüksek kalorili mönü kalemleri, kulüp ürünlerinin düşüş aşamasına örnek olarak verilebilir. Teknolojik gelişmeler, üyelerin zevklerinde ve yaşam tarzlarında

meydana gelen gelişmeler, rakip kulüplerin rekabetsel davranışları, bir ürünün düşüş aşamasına geçmesinin başlıca nedenlerindendir. Bu aşamada:

- ♦ Satışlar ve kâr hızlı bir şekilde düşmeye başlar ve maliyete çok fazla önem verilir.
- ♦ Düşüş aşamasında olan ürünlere kulübün diğer kaynaklarından destek sağlanır ve gelişme aşamasında olan ürünler için gösterilecek çabalardan bir kısmı da düşüşte olan ürün için harcanır.
- ♦ Düşüş aşamasında üzerinde durulması gereken stratejiler ürün ve hizmetlerin ortadan kalkıp kalkmayacağı ve daha çok da ne zaman ortadan kalkacağı konusu üzerinde toplanır.⁹⁰

Bazen düşüşte olan ürünler kolayca ortadan kalkar. Düşüşte olan ürünle ilgili olarak bir seçenek de, ürünü yeniden formüle etme yolu ile ürünü düşüşten kurtararak, ürün için yeni bir yaşam çemberi oluşturmaktır. Bu konu ile ilgili üçüncü bir seçenek de, yavaş ürünün maliyetini düşürme yolu ile ürünü sunmaya devam etmeye ve halen satışından kâr sağlamaya olanak veren işletme prosedürü geliştirmektir. Örneğin, kulüp yüksek kalorili olan mönü kalemlerini haftada bir defa sunarak, bu tür yiyecekleri isteyen üyelerin ihtiyaçlarını karşılayabilir fakat bir gün sunulan bu ürünlerin maliyeti yüksek olabilir.

Ürün yaşam süreci, başlıca planlama aracıdır. Ürün yaşam sürecine bağlı olarak Tablo - 4 de görülen ürün/pazar matrisine göre belirlenen stratejik alternatifler çok dikkatli bir şekilde takip edilmeli ve en uygun strateji belirlenmelidir. Ürün yaşam çemberinin kullanımındaki tek tehlike, ürünün olması gereken aşamada değilken, o aşamadaymış gibi görülmesidir. Bir kulüp müdürü, ürünün düşüş aşamasına girdiğini düşünerek, o ürüne ayrılan kaynakların miktarını hemen azaltabilir. Bu ürün aslında düşüş aşamasında olmayabilir, eğer kulüp müdürü bu aşamada ürün ile ilgili promosyonlar geliştirirse, ürünün zamanından önce düşüşünü önlemiş olur.

90 Aynı, s.146

Tablo 4. Ürün/Pazar Matrisine Göre Stratejik Alternatifler

Ü	P	REKABET DURUMU		
		Güçlü	Orta	Zayıf
ÜRÜNÜN YAŞAM SÜRECİ	Giriş	* Pazar payını arttırarak büyü,	* Pazarlama ya da birleşme yoluyla pazar payını artır,	* Pazar payı artmıyorsa, geri çekil
	Büyüme	* Pazar payını koru, * Ya da arttırarak büyü	* Pazar payını dikkatli bir şekilde artır.	* Pazar payını koruyarak çekil,
	Olgunluk	* Pazar payını koruyarak arttırmaya çalış, * Etkililik stratejilerini uygula	* Pazar payını arttırmaya çalış, * Seçici stratejileri uygula,	* Yatırımı geri çek, tasfiye et
	Düşüş	* Pazar payını korumaya çalış, * Seçici stratejileri uygula	* Seçici geri çekilme stratejilerini uygula	* Yatırımı geri çek tasfiye et,

Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 2. Baskı (İstanbul, 1992), s.189

2.6. DAĞITIM STRATEJİSİ

Pazarlamada, ürünler/hizmetler ile tüketicilerin bir araya getirilmesi için kullanılan teknik ve taktiklere dağıtım denir.⁹¹ Pazarlama dağıtım kararları ürün ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye akışını sağlayan kişilerin ve işletmelerin koordinasyonunu içerir.

Dokunulabilinen bir ürünün üreticisi, ürünün nihai kullanıcının eline nasıl geçeceği konusunda karar verir. Bu kararlar genellikle kullanılacak dağıtım kanalları üzerine yoğunlaşır. Üretim noktası ile tüketim noktası arasında kaç tane ve ne çeşit araçlar kullanılacağına karar verilir. Aracı çeşitleri acentalar, komisyoncular, toptancılar ve perakendecilerden oluşmaktadır. Dokunulabilinen bütün ürünler aynı yolla dağıtılmayabilirler.

91 Lewis, Chambers ve Chacko, a.g.e., s. 648

Dokunulamayan ya da hizmete dayalı ürünlerin (kulüplerde sunulan hizmetlerin) dağıtımında da çeşitli alternatifler vardır. Fakat dokunulabilen ürünler ile dokunulamayan ürünler ya da hizmetlerin dağıtımı arasında farklılıklar vardır. Bir hizmeti satın almak ya da tüketmek için tüketici hizmetin sunulduğu yere gelmek zorundadır. Örneğin, kulüp golf profesyonelleri tarafından sunulan hizmetlerden elde edilecek kulüp geliri, ancak golf profesyonelinin bir üye ile çalışması halinde gerçekleşir. Eğer kulüp üyelerinden hiç kimse perşembe sabahı için golf kursuna rezervasyon yaptırmamışsa, kulüp buradan gelir elde edemeyecektir ve kaçırılan bu fırsat bir daha değerlendirilemeyecektir. Çünkü, hizmetlerin depolanabilme özelliği yoktur ve anında üretilir ve tüketilirler. Bundan dolayı, kulüplerin sunduğu hizmetlerin tüketicileri olan kulüp üyelerinin, hizmet alabilmek için kulüplere gelmeleri gerekmektedir.

Kulüplerde sunulan ürün ve hizmetlerin dağıtım kanalları nadiren bir perakendeci içerir. Çünkü, kulüpler, kulüplerde sunulan ürün ve hizmetlerin sadece perakendecisi değil aynı zamanda üreticisidir. Dolayısıyla, kulüplerin problemi kulübün sunduğu ürün ve hizmetlerin perakendecilere nasıl dağıtılacağı değil, üyelerin kulübe nasıl getirileceğidir. Bu problem de kulüplerin özel bir dağıtım sistemine ihtiyacı olduğunu göstermektedir. Kulüplerde, ürünlerin depolanamaması⁹² ve üretimin ve tüketimin eş zamanlı⁹³ olması nedeniyle, kulüplerin, üyelerin kulüplere gelme ve kulübün sunduğu ürün ve hizmetlerden satın alma kolaylığı sağlayan bir dağıtım sistemini seçmeleri zorunludur.⁹⁴

Tek ya da bağımsız kulüp işletmeleri için, dağıtım seçenekleri ya da kararları, kulübün kuruluş yeri, ulaşılabilirliği, işletim saatleri ve çeşitli üyelik sınıfları sunması ile sınırlıdır. Fakat, çok üniteli kulüplerde dağıtım seçenekleri daha karışıktır.

92 Murat Ferman, "Hizmet Pazarlaması Üzerine Genel Değerlendirmeler," **Pazarlama Dünyası**, Ocak - Şubat 1988, s. 25 - 31

93 Christian Grönross, "Designing a Long Range Marketing Strategy for Services," Der. Malcolm McDonald, **Marketing Strategies**, 1st. ed. (Great Britain: Biddles Ltd., 1995), s. 154

94 Perdue, a.g.e. , s. 234

2.6.1. Çok Üniteli Kulüplerin Dağıtım Seçenekleri

Bir çok kulüp tek bir işletme halinde varlığını sürdürürken, bazı kulüplerde, aynı otel ve restoran gibi diğer ağırlama işletmelerinde zincir olarak adlandırılan, kulüp grupları kurmaya artan bir eğilim göstermeye başlamışlardır. Çok üniteli kulüplerin işletimi için, dağıtım ile ilgili kararlar, kulüp zincirinin nasıl genişletileceği ve zincirdeki kulüplerin tanınması ve görünülebilirliğinin artırılması yolu ile üyelerin kulübü kullanımlarını kolaylaştırmasını içerir. Çok üniteli kulüp zincirleri ya da çok üniteli kulüp zincirine doğru genişlemeye başlayan tek kulüpler için dağıtım seçenekleri, bağımsız kulüplerin mini - zincirini, kulüplerin adını satın almayı (franchising) ya da diğer kulüplerle birbirlerine bağlanmayı içerir.

2.6.1.1. Bağımsız “mini - zincirler”

Günümüzde birçok kulüp bağımsız olarak işletilmekte ve bu bağımsızlığından çok memnun olarak, franchise işletme gibi görünmek istememektedir. Fakat, aynı şehirde olan ve aynı kurucu tarafından oluşturulan kulüpler, satın alma ve muhasebe avantajları sağlamak için bir araya gelerek bir kulüpler zinciri gibi hareket etmektedirler. Sayıları iki ile beş arasında değişen bu kulüpler bir araya gelerek “ mini - zincir” leri oluştururlar. Fakat aynı çatı altında 200 kulüpten daha fazlasına sahip olan Amerikan Kulüp Derneği gibi daha büyük franchise tipi organizasyonlara sahip olamazlar. Bu tür kulüpler dağıtım açısından, kulübe çok az bir fayda sağlar. Çünkü, her kulüp bağımsız bir görünüme sahip olduğundan, mini - zincire üyeler açısından fazla bir marka bağımlılığı kazandırmaz. Böyle bir mini - zincire ait olmakla, zincirdeki kulüplerin her birine yine çok az sayıda yeni üyeler gelir ve kulüp üyeleri zincirdeki diğer kulüpleri pek ziyaret etmezler.⁹⁵

95 Aynı, s. 235

2.6.1.2. *Franchised Kulüpler*

Kâr amaçlı olan kulüplerde, kulüp müdürleri bir franchise konumlu organizasyonu temsil ederler ya da o organizasyon için çalışırlar. Kulübün sahibi ya da hissedarları, kulübün üyelerinin hemen saygınlık kazanmasını ve kulübün tanınmasını istedikleri zaman, franchising yolunu seçerler. Aynı zamanda, bu seçenek kulübün olanaklarını daha da arttırması ve genişletmesi için yatırım fonu ve bazı durumlarda da çok iyi eğitim almış müdürler tarafından yönetilmesini sağlar. Franchised bir kulüp olmanın en önemli faydası, franchising alınan organizasyonun (parent organization) verdiği profesyonel pazarlama desteğidir.⁹⁶ Diğer faydaları ise genellikle yasal , güvenlik ve sigorta konularında destekleyici hizmetleri içerir.

Franchised bir kulüp olmanın, avantajlarının yanında bir takım dezavantajları da vardır. Franchise organizasyonunun amaçları ile kulüp üyelerinin amaçları farklılık gösterebilir. Örneğin, üyeler normal fiyatları ve sınırlı üye sayısı olan kulüplere ait olmak isteyebilirler fakat franchised kulüp daha yüksek fiyat, üye sayısını maksimize etmek ve daha fazla gelir sağlamak için serbest bir üyelik politikası ister. Diğer bir dezavantaj ise finansal riski, franchise organizasyonunun değil kulübün sahibinin taşımasıdır. Yapılan yatırımın getirisi eğer kulüp sahibinin beklentisinden düşükse, franchise kontratında izin verilmeyen fakat riski azaltmaya yarayan bazı önlemler alınabilir. Bunun sonucunda da, bazı çelişkiler ortaya çıkar ve yönetimi, kulüp üyelerinin beklentilerini karşılamasında olumsuz yönde etkiler.⁹⁷

2.6.1.3. *Birbirine Bağlı (Affiliated) Kulüpler*

Kulüp üyelerinin çoğu sık sık seyahat ederler ya da kulüp pazarında bir çok rakibi olan ve sınırlı olanaklar sunan kulüplere ait olurlar. Bazı kulüpler olanaklarını paylaşmak, birlikte pazarlama çabalarını gerçekleştirmek ve satın

⁹⁶ Douglas J. Dalrymple ve Leonard J. Parsons, **Marketing Management**, 4th ed. (New York: John Wiley ve Sons, 1986), s. 517; Stephen Rushmore, **Hotel Investment : A Guide for Lenders and Owners**, s. 17 - 2 ; Brymer, a.g.e., s. 98

⁹⁷ Perdue, a.g.e. , s.234

almada daha ekonomik olabilmek için diğer kulüplerle birbirlerine bağlanırlar. Birbirine bağlı olan kulüpler çok az bir ödeme ya da hiç bir ödeme yapmadan, birbirlerinin üyelerine karşılıklı olarak olanaklarından faydalanmalarını sağlarlar. Dağıtım için kullanılan sınırlı bir yaklaşım olan bu yöntemin, çok az finansal avantajları vardır, fakat, diğer yanda kulüp üyeliğinin değerini arttırmakta ve potansiyel üyeleri kulübe katılmaları için teşvik etmektedir.⁹⁸

2.7. TUTUNDURMA STRATEJİSİ

Bir kulüp, kulüp üyelerine sunmuş olduğu ürün ve hizmetlerin uygunluğunu fiyat ve dağıtımı da göz önüne alarak bildirmek durumundadır.⁹⁹ Kulüp üyeleri ile bu iletişimi nasıl sağlayacağı konusunda bir takım kararlar alır. Bu kararlara da pazarlamada, tutundurma kararları denir.¹⁰⁰ Bir kulübün pazarlama karmasının bir elemanı olan tutundurma karması ise, kişisel satış karması, duyurum karması, satış tutundurma karması ve bazı durumlarda reklam karmasından oluşur. Tutundurma karması elemanları ya da etkinlikleri, kulüp üyelerine kulüp ve kulübün sunduğu olanaklar hakkında bilgi verir ve hatırlatır. Kulüplerdeki tutundurma çabaları, kulübün, kulüp üyeleri ile sınırlı olan bir pazara sahip olması nedeni ile bazı durumlarda kısıtlı kalmaktadır.

2.7.1. *Tutundurma Stratejisi Geliştirme*

Hedef pazar ve konumlandırma stratejileri tutundurma kararlarına rehberlik yapar. Tutundurma stratejisi aşağıdaki konularda karar vermeyi gerektirir:¹⁰¹

- ♦ İletişimin amaçları
- ♦ Tutundurma karmasını oluşturan bileşimlerin rolü

⁹⁸ Aynı, 235

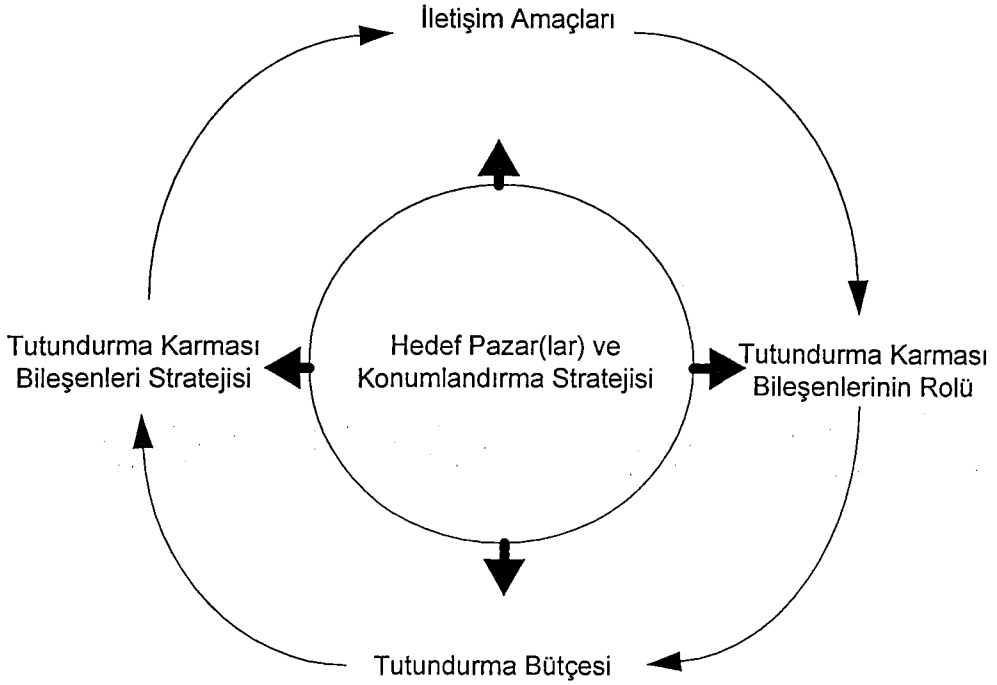
⁹⁹ Yavuz Odabaşı, **Pazarlama İletişimi**, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları; No. 851, 1995), s. 46

¹⁰⁰ Perdue, a.g.e. , s. 227

¹⁰¹ Cravens, a.g.e., s. 370

- ♦ Tutundurma bütçesi
- ♦ Tutundurma karmasını oluşturan her bir bileşimin stratejisi

Hedef pazar, kulübün sunduğu ürün ve hizmetler, dağıtım, fiyat kararları bütün bir pazarlama programında tutundurma stratejisinin rolünü belirlemeye ve tutundurma etkinliklerinde spesifik iletişim tarzlarının tanımlanmasına yardımcı olur. Şekil - 12 de bir tutundurma stratejisi geliştirme modeli görülmektedir.



Şekil 12. Tutundurma Stratejisi Geliştirme Modeli

Cravens, a.g.e., s. 371

İletişim Amaçları

Tutundurma karması bileşenlerinin amaçları birbirleriyle iç içedir. İletişimin amacı mevcut üyeler ile potansiyel üyeleri kulübün sunduğu ürün ve hizmetlerin rakiplerinkinden daha üstün ve kaliteli olduğuna ikna etmektir. Aynı zamanda iletişimin amaçları pazarlama programında reklamını satış tutundurmanın ve kişisel satışın nasıl kullanılacağını belirlemede yardımcı olur.

Tutundurma Karması Bileşenlerinin Rolünün Belirlenmesi

Tutundurma amaçları tutundurma karmasındaki her bir bileşenin spesifik bir rolü ile bağlantılıdır. Tutundurma stratejisi geliştirirken öncelikle tutundurma karması bileşenleri için bazı standartlar oluşturmak oldukça faydalıdır. Bu standartlar her bir tutundurma bileşeni için bir strateji belirlemeye yardımcı olur. Hangi iletişim amacının hangi tutundurma bileşeninin sorumluluğunda olacağını belirlemek gerekir. Örneğin, reklam kulüpte sunulan yeni ürün ve hizmetler hakkında üyeleri haberdar etmekten, satış tutundurma kuponlar ve numuneler verme yoluyla satışları arttırmadan sorumlu olabilir.

Tutundurma Bütçesi

Kulübün gelirleri ile tutundurma giderleri arasında optimal bir denge oluşturmayı başarmak oldukça güçtür. Çünkü tutundurmada başka faktörler de satışları etkilemektedir. Tutundurma bütçesi sadece tutundurma bileşenleri için planlanan giderler temelinde oluşturulabilir. Tutundurma bütçesi çalışmanın ilerleyen bölümlerinde detayları ile ele alınacaktır.

Tutundurma Bileşenlerinin Stratejilerinin Oluşturulması

Kulüplerde tutundurma bileşenlerinin stratejilerinin oluşturulması, her bir bileşenin sorumluluk alanına göre belirlenmektedir.

2.7.2. Tutundurma Karması

Bir ürün ya da hizmetin, bir kurumun, bir kişinin ya da bir fikrin hedef pazara olumlu bir biçimde tanıtılıp benimsetilmesine tutundurma denir.¹⁰² Kulübün, üyeleri ile iletişim kurarken kullandığı tutundurma elemanları kulüplerin tutundurma karması olarak adlandırılır. Kulüpler için bu en doğrusudur denilebilecek nitelikte bir tutundurma karması yoktur. Çünkü, bütün karma elemanları, önemli bir derecede birbirinin yerine kullanılabilir ya da aynı anda kullanımları gerekebilir. Örneğin, kulüp bülteninde akşam yemeği için verilen bir

¹⁰² Mehmet Oluç, "Tutundurma - İletişim", **Pazarlama Dünyası**, Eylül/ Ekim 1989, Yıl: 2, Sayı:17, s. 3- 17

indirim kuponu, kulüpte çalışan bir personelin, Cuma akşamı için düzenlenen deniz ürünleri büfesi için kişisel tavsiyesinden daha çok ya da daha az etkili olabilir. Her ikisinde akşam yemeği için yapılan bir tutundurma çabasıdır ve kullanılan bu tekniklerin her biri ya da ikisinin birleşimi üye katılımını sağlamak ve gelir elde etmek için kullanılabilir. En etkili tutundurma karması, kulübün tutundurma ya da iletişim amaçlarını gerçekleştirmeyi başardığı karmadır.

Etkili bir tutundurma karması yaratmak, bir bilim değil sanattır. Genellikle kulüp müdürleri ulaşılması amaçlanan hedefler ile sonuçları dikkatli bir şekilde karşılaştırarak, deneme yanılma yolu ile etkili bir tutundurma karmasını oluştururlar. Etkili bir tutundurma karması oluştururken, kulüp müdürlerine rehberlik edecek faktörler aşağıdakilerden oluşmaktadır:¹⁰³

- ♦ Mevcut kaynaklar
- ♦ Kulübün özellikleri
- ♦ Kulüp üyelerinin özellikleri
- ♦ Kulübün içinde bulunduğu ürün yaşam süreci, ve
- ♦ Kulübün politikaları

Kulüplerin büyük bir bölümünde, kişisel satış, doğrudan posta ve kulüp bültenleri tutundurma kaynaklarının büyük bir bölümünü oluşturarak, güzel sonuçlar sağlarken, reklamın bu karmada çok az bir rolü vardır. Tutundurmada kullanılacak olan taktikleri belirlerken, bu taktiklerin kulübün imajı ve pazarlama stratejileri ile tutarlı olmasına dikkat etmek gerekir.

Kulüplerin tutundurma karması elemanları şunlardır:

- ♦ Kişisel satış
- ♦ Doğrudan posta
- ♦ Kulüp bültenleri
- ♦ Mönünün Takdimi¹⁰⁴ (Merchandising)
- ♦ Satış promosyonları

¹⁰³ Perdue, a.g.e. , s. 228

¹⁰⁴ Takdim kelimesi "merchandising" yerine kullanılmıştır. Bkz. Zeyyat Hatipoğlu, **Pazarlama** (İstanbul: Hüsnütabiat Matb., 1973), s.81

- ♦ Reklam
- ♦ Halkla ilişkiler

2.7.2.1. Kişisel Satış

Kişisel satış, satış yapmak amacı ile tüketici ile konuşarak sözel sunuşta bulunma olarak tanımlanmaktadır ve reklamın satış tutundurmanın ve diğer tutundurma çabalarının tersine kişisel ve bireysel iletişime dayanır. Bu bakımdan diğer satış yöntemlerinden daha esnek bir işleyişe sahiptir. Bu yüzden kişisel satış işleri ile ilgilenen kişiler satış sunularını bireysel tüketicilerin gereksinimlerine ve davranışlarına uyacak şekilde biçimlendirirler.¹⁰⁵ Kişisel satışta üyelerden direkt bir geri besleme elde edilir.¹⁰⁶

Kişisel satış bir iletişim olayıdır. Kaynak satış elemanıdır ve mesajlar sözlü ve sözsüz olarak tüketicilere aktarılır. Satış elemanının beden dili sözsüz iletişim örneklerini oluşturur.¹⁰⁷

Kulüp ürün ve hizmetlerinin tutundurma çabalarında, pazarlama iletişimde yer alan diğer elemanlardan hiç biri kişisel satış kadar önemli bir role sahip değildir.

Kulüplerde, kişisel satış çoğunlukla kulübün hizmet personeli tarafından yapılır. İyi bir hizmet, genellikle kulüp üyelerinin ihtiyaçlarının belirlenmesini ve bu ihtiyaçların kulübün sunduğu olanaklar ile giderilmesini içerir. Bu ihtiyaçların giderilmesi de hizmet personeline bağlı olduğundan, iyi bir hizmet kişisel satış ile eş anlamlı olmaktadır. Kişisel satış, kulüp müdürleri ile personel için elverişli olan çift yönlü pazarlama iletişiminin en dinamik, esnek ve verimli şeklidir.¹⁰⁸ Bundan dolayı da kulüplerde dahili pazarlamaya gereken önemin verilmesi gerekir.¹⁰⁹

¹⁰⁵ Mehmet Oluç, "Kişisel Satış" **Pazarlama Dünyası**, Ocak 7 Şubat 1991, s.11 -

¹⁰⁶ Lewis ve Chambers, a.g.e., s. 459

¹⁰⁷ Odabaşı, a.g.e., s. 101

¹⁰⁸ Perdue, a.g.e., s.228

¹⁰⁹ CMAA, a.g.e., s. 353

Üyelerle etkileşim halinde olan kulüp personeline, kulübün etkin bir satış elemanı haline gelebilmeleri için yeterli eğitim ve olanaklar sağlanmalıdır. Çünkü personelin üyelere karşı göstermiş olduğu yüksek performans ve olumlu tavırları, üyelerin memnuniyetlerinin artmasına neden olur ve üyelerin kulübün olanaklarından daha fazla yararlanmalarını sağlar. Personel, kulüp üyeleri ile konuşarak sadece onlara bilgi vermekle kalmaz, bunun yanında satış sürecinde de yer alır. Dolayısıyla, personel kulüpte hem bir satış aracı hemde üyelerin memnuniyetini sağlamak için hizmet verme işlevlerini yerine getirmektedir. Kulüp personelinin rolü sadece onların iş performansları ile sınırlandırılmamalıdır. Aynı zamanda, personelin aşağıdaki ilave sorumluluklara da sahip olmaları sağlanmalıdır. Bunlar:¹¹⁰

- ♦ Kulübün pazarlama anlayışına uymak
- ♦ Üyelerin faaliyetlerini kolaylaştırmak
- ♦ Kulüp hakkında olumlu düşüncelerin oluşmasını desteklemek
- ♦ Üyelerin problemlerinin çözümünü kolaylaştırmak
- ♦ Üyeleri kulübün olanaklarını ve hizmetlerini kullanmaya teşvik etmek.

2.7.2.2. Doğrudan Posta

Kulüplerin üyelere ulaşmada kullandıkları en yaygın tekniklerden birisi de doğrudan postadır. Kulüplerde doğrudan postanın kullanımı birçok nedenden dolayı yaygındır. En önemli neden ise, yönetimin doğrudan postayı zamanında göndermesini kolaylaştıran bilgisayarların yazılım ve donanımlarının elverişli ve düşük maliyetli olmalarıdır. Örneğin, bir kulüp doğrudan posta yolu ile kulüpte ara sıra yemek yiyen üyelerine ulaşarak, onları kulübün restoranına çekecek şekilde tasarlanmış bir olanak sunabilir. Bu doğrudan posta promosyonunun amacı, üyelerde kulüpte yenilen bir akşam yemeğini pozitif bir tecrübeye dönüştürerek, kulübe yemek için ara sıra gelen üyelerin daha sık gelmelerini ve daha düzenli kulübün ürün ve hizmetlerini satın almalarını sağlamaktır.

¹¹⁰ Aynı, s. 360

Kulübün üyeler için oluşturduğu hesapların veri tabanları kullanılarak, kulüp müdürleri, belli bir miktarın altında yiyecek ve içecek olanaklarından faydalanan üyeleri hedefleyerek doğrudan posta yolu ile onlara ulaşabilir. Bunun yanında, kulüpte çok sık yemek yiyen üyelere kulübe gösterdikleri bağlılıklarından ve kulübün faaliyet gelirlerine katkıda bulunduklarından dolayı bir ödül olarak hediyeler¹¹¹ ya da bedava yemek kuponları postalanabilir.¹¹²

2.7.2.3. Kulüp Bültenleri

Hemen hemen her kulüp üyeleri ile iletişim sağlayabilmek için kulüp bültenleri kullanır ve bu bültenler üyeler ile iletişim kurmanın en iyi yoludur.¹¹³ Bir kulüp bülteni, üyelere kulüpte yapılacak özel etkinlikler, restoranın faaliyet saatlerindeki değişiklikler, kulübün yenilik planları vb. konular hakkında bilgi verir. Kulüp bülteninde aynı zamanda üyeler ve üyelerin başarılarına yer verilen kolonlar ya da köşeler olmalıdır. Üyelere değer verildiğinin belirtilmesi, üye menuniyetini sağlamadaki en etkili yoldur. Editör bölümünde üye mektuplarına yer vermek ve onlardan geri bildirimler almak, en mükemmel çift yönlü iletişim aracıdır.

Diğer bölümler, bir önceki kulüp bülteninin yayınlanmasından bu güne kadar geçen sürede gerçekleşen kulüp personelinin başarılarını, personel değişikliklerini, restoranda sunulmaya başlayan yeni bir şarap ya da reçete değişiklikleri gibi yiyecek içecek bilgilerini, kulüp üyelerini etkileyen topluluk hakkında genel bilgileri ve kulübün kullanımı ve ürün ve hizmet satışlarını arttırmaya teşvik etmek için hazırlanmış promosyonları içerir.¹¹⁴

Etkili bir kulüp bülteni hazırlarken göz önünde bulundurulması gereken faktörler şunlardır:

111 Ayşe Sevgi Öztürk, " Pazarlamada Armağan Dağıtım Uygulamaları: Kavram ve Özellikleri", **Pazarlama Dünyası**, Eylül / Ekim 1989, s. 23 - 25

112 Perdue, a.g.e., s. 228

113 CMAA, a.g.e., s. 361

114 Perdue, a.g.e., s.229

- ♦ Kulüp bültenini yayınlama amacı belirlenmeli ve kimlere ulaşmak istendiği bilinmelidir
- ♦ Kulüp bülteni profesyonel bu konuda profesyonel olan bir kişi tarafından yayınlanmalıdır
- ♦ Bülten üyelere öğüt verme amaçlı kullanılmamalıdır ve kulübün tutundurma çabalarına bir araç olmasından daha çok, kulüp ve üyeler arasındaki diyalogun gelişmesine teşvik etmek, üyeleri aydınlatmak ve eğlendirmek amaçlı kullanılmalıdır.¹¹⁵
- ♦ Üyelerin cevap verebileceği sütunlar oluşturulmalı ve üyelerden geri bildirim alınmalıdır.
- ♦ Üyelere mesajlar açık ve somut bir şekilde iletilmelidir. Kısa cümleler ve paragraflar kullanılmalı, argo kelimeler kullanılmamalıdır.
- ♦ İyi bir format oluşturulmalı, üyeler aradıkları konuları kolayca bulabilmelidir.
- ♦ Bültenin basım hazırlıklarının son tarihi belirlenmeli ve bu tarihte bülten basılmalıdır. Böylece üyeler bültenin ne zaman ellerine geçeceğini ve bültendeki bilgileri zamanında kullanabileceklerini bilirler.
- ♦ Bültende kullanılacak fotoğraf ve grafiksel bilgilerin yerleri iyi seçilmelidir.
- ♦ Bültende kullanılacak yazı şeklini seçerken okuyucular göz önünde bulundurulmalıdır. Çünkü, onlar genellikle okunması kolay olan büyük harfleri tercih ederler¹¹⁶

2.7.2.4. Mönü Takdimi (Merchandising)

Mönü, satışa sunulan yiyecek - içeceklerin ve fiyatlarının sıralandığı bir listedir.¹¹⁷ Yiyecek içecek gelirlerinin arttırılması için kulüp müdürlerinin kullandığı başlıca iletişim aracını kulübün mönüsü oluşturur.¹¹⁸ Kulüp, mönüyü üyelerin kulüpte yiyecek içecek satın almalarına rehberlik eden bir araç¹¹⁹ olmakla kalmayıp, aynı zamanda üyelerin ihtiyaçlarının tatmini ve

¹¹⁵ Carolyn Walkup, " Newsletters Prove to be Effective Marketing Tools," **Nation's Restaurant News**, February 25, 1991, s. 12

¹¹⁶ Steve Friedman, " Keep Needs of Readers in Mind When Publishing Newsletter," **Marketing News**, January 1992, s. 5

¹¹⁷ Ertuğrul Çetiner, **Konaklama Yönetim Muhasebesi**, (Ankara: 1989), s.51

¹¹⁸ CMAA, a.g.e., s. 353

kulübün kâr elde etmesi açısından faydalı olan özel yiyecek ve içeceklerin sunumu olarak kullanılan bir pazarlama aracıdır.¹²⁰

Bir kulüp mënüsünde gözün en çok nereye odaklaştığını belirlemek, kulüp müdürlerinin, kulübün spesyallerinin ya da en fazla gelir getiren mönü kalemlerinin mönünün neresinde yer alacağını belirlemelerinde yardımcı olur.¹²¹ Örneğin, iki sayfadan oluşan bir mönüde sağdaki sayfa daha çok dikkat çekerken, üç sayfadan oluşan bir mönüde orta sayfa dikkat çeker. Kulüp müdürleri aynı zamanda, en fazla gelir getiren mönü kalemini listenin başına koyarak ya da kutu içerisine yerleştirerek üyelerin dikkatini çekebilirler. Her bir mönü kaleminin ne kadar satıldığının ve getirdiği gelirin analiz edilmesi bir sonraki mönünün geliştirilmesinde, tasarımında ve fiyatlandırılmasında yardımcı olur.¹²² Şekil - 13 de mönüler ve gözün mönüyü izlediği yönler gösterilmektedir.

Mönünün içeriği, fiyatlandırılması ve tasarımının yanında, mönünün şekli, ağırlığı, kağıdının kalitesi, ve kapağında göz önünde bulundurulmalıdır. Mönü kulübün pazarlama stratejisini yansıtmalı ve kulüp üyelerinin beklentilerine uygun olmalıdır.¹²³

2.7.2.5. Satış Tutundurma (Promosyon)

Bir kulübün satış tutundurması, hedeflenen üyelerin ya da tutundurması yapılan ürün ve hizmetlerin satışından sorumlu olan personelin anında cevap vermesini sağlamak için tasarımlanmış etkinlik ya da teşviktir.¹²⁴

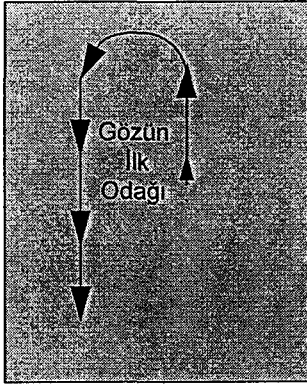
119 Richard Teare, Josef A. Mazanec and et. all, **Marketing in Hospitality and Tourism**, (Great Britain: Cassell, 1996), s. 279 ; John A. Drysdale, **Profitable Menü Planning**, (New Jersey: Prentice Hall Career & Tecnology, 1994), s. 2; Perdue, a.g.e., s. 230

120 John B. Knight ve Lendal H. Kotschevar, **Quantity Food Production, Planning, and Management**, 2nd. ed. (NewYork: Van Nostrand Reinhold, 1989) s. 59

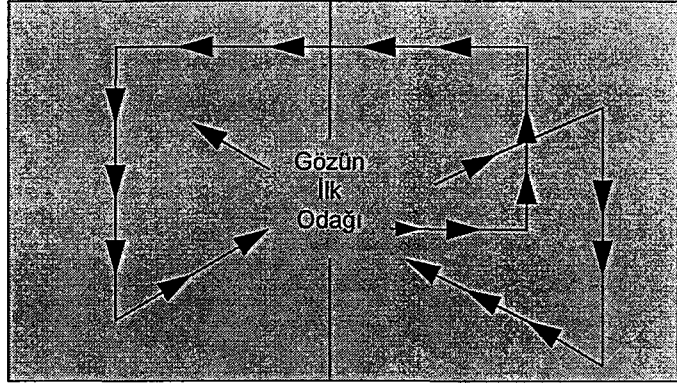
121 Donald I. Smith, "Mechandising: influencing the Consumer Purchase Decision Inside the Restaurant," Der. Robert A. Brymer, **Hospitality Management**, 4th ed. (Iowa: Kendall/Hunt Publishing, 1991) ,ss. 255 - 268

122 Perdue, a.g.e., s. 230

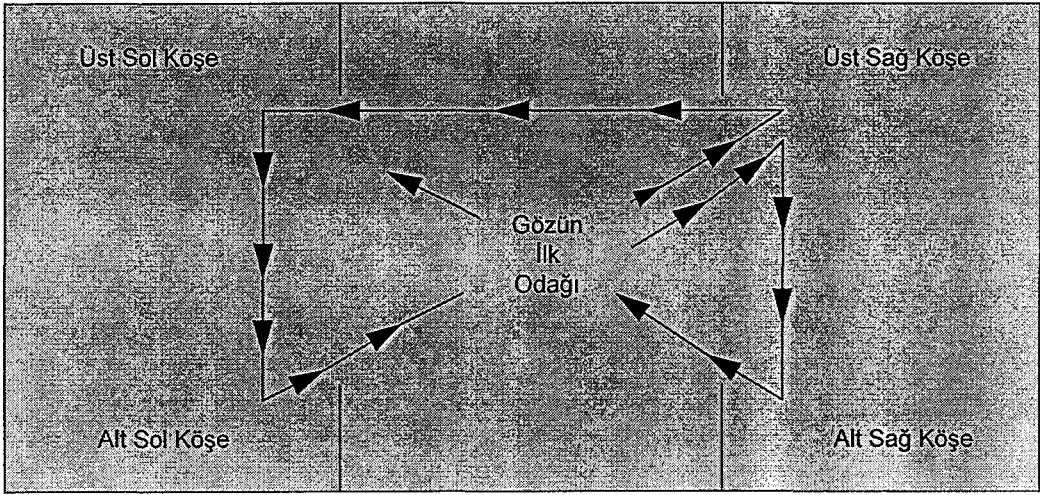
123 Paul J. McVety ve Bradley J. Ware, **Fundamentals of Menü Planning**, (America: VNR, 1989), s. 57



Bir Sayfalık Bir Mönüde Gözün İzlediği Yön



İki Sayfadan Oluşan Bir Mönüde Gözün İzlediği Yön



Üç Sayfadan Oluşan Bir Mönüde Gözün İzlediği Yön

Şekil 13. Mönüler ve Gözün İzlediği Yönler

Lawrence E. Ross, "Marketing Clubs", Der. Joe Perdue, Contemporary Club Management, (Michigan: AHMA, 1997), s. 231

Satış tutundurma etkinlikleri gün geçtikçe daha yaygın bir şekilde yapılmaktadır.¹²⁵

Satış tutundurması, üyelere, örnek ürün dağıtma, hediye çekilişlerine sponsorluk yapma, çeşitli yarışmalara üyelerin katılımını sağlayarak hediyeler kazanmalarına teşvik etme, çeşitli ürünlerin eşantyonlarını verme yoluyla

¹²⁴ Perdue, a.g.e., s. 232

¹²⁵ Engel, Warshaw ve Kinnear, **Promotional Strategy**, 7th. ed. (Boston: Irwin, 1991), s. 543

olurken¹²⁶, personele de tutundurması yapılan ürünlerin satışı arttırmak için parasal ödüller, piyango bileti ya da izin verme yoluyla olmaktadır. Kulüp üyelerine yönelik olarak yapılan satış tutundurması, “ çekme tekniği” olarak adlandırılır. Çünkü, kulüpler üyelerin kulübün sunduğu ürün ve hizmetleri satın almalarını sağlamak için çeşitli teşvik araçları kullanmaktadır. Kulübün , kulüp personeline yönelik olarak yaptığı satış tutundurması ise “ itme tekniği” olarak adlandırılır. Bunun nedeni ise, bu tekniğin, satış personelinin kulüp üyelerine daha fazla ürün satabilmek daha etkin bir şekilde çalışması için teşvik etmesidir.¹²⁷

Reklam

Reklam, “bir ürünün ya da hizmetin, bir kurumun, bir kişinin ve bir fikrin kimliği belli sorumlusunca tarifesi önceden belirlenmiş bir bedel ödenerek çeşitli iletişim araçları ile topluma olumlu bir biçimde tanıtılıp benimsetilmesi” olarak tanımlanmaktadır.¹²⁸

Kulüplerin tutundurma karmasında genellikle reklama fazla yer verilmez. Fakat, yerel bir gazeteye ya da radyo ve televizyonda kısa spotlar halinde reklam vermenin dışında, kulüplerin kullanabileceği reklam yolları vardır. Örneğin, Sevgililer Günü için hazırlanan özel bir partinin posterini kulübün girişine asarak ya da her çarşamba akşamı kulüpte hazırlanan özel yemeklere üyelerin katılımını teşvik etmek için, kulüp bülteninde bu konu ile ilgili bir sayfa ayırarak reklam verme yolunu seçebilir. Tutundurma programları, aynı zamanda kulüp üyelerinin aylık faturalarının postalandığı zarfların içine de konularak üyelerin bu programlardan haberdar olmaları sağlanabilir. Ayrıca ağız yoluyla reklam da kulüpler için oldukça önemlidir.

2.7.2.6. Halkla İlişkiler ve Duyurum

Halkla ilişkiler, bir kişi ya da organizasyona karşı toplumun tavrını değerler ve bunlarla ilgili olarak, toplumun menfaatini de gözетerek izlenecek politikaların ve prosedürlerin neler olabileceğini saptayarak, bunları uygulayıp toplumun anlayışını

¹²⁶ Richard E. Stanley, **Promotion: Advertising, Publicity, Personnel Selling, Sales Promotion**, 2nd ed. (Englewood Cliffs: Prentice Hall Inc., 1982) s. 316

¹²⁷ Perdue, a.g.e., s. 232

¹²⁸ Mehmet Oluç, “ Reklam”, **Pazarlama Dünyası**, Mart / Nisan 1990, s. 3 -18

ve benimsemesini sağlamaya çalışır. Söz konusu olabilecek toplum, organizasyon, müşteriler, tüketiciler, ortaklar, yatırımcılar, hükümet ve yerel yönetim yetkilileri olabilir.¹²⁹

Halkla ilişkiler her kuruluşun yaptığı bir faaliyettir. Ancak, önemli olan konu düzgün ve doğru biçimde yapılıp yapılmadığıdır. Kulüplerin iç ve dış iletişimleri çok değişik kesimlere ulaşmakta ve değerlendirilmektedir. Değişik kesimler yani hedef kitleler kulüp hakkında tutum ve davranışlar geliştirirler. Bu tutum ve davranışlar, çalışanlar arasındaki moral düşüklüğünden, tüketicilerin ürün ve markalardan vazgeçmesine kadar geniş bir yelpazeyi oluşturur. Birçok kulüp zaman içinde kendine dönük iyi niyet, destek ve dolayısıyla şöhretin kendiliğinden oluşabileceğini umar ve düşünür. Diğer yandan daha yaygın olarak, kulüpler bilimsel ve sistemli çalışmalarla hedef kitlenin tutumlarını olumlu yöne kanallı etmeye uğraşırlar. Sürekli değişen beklenti ve ihtiyaçları olan hedef kitlenin incelenen halkla ilişkiler çalışmalarının uygulanması bu anlamda kaçınılmaz olabilmektedir¹³⁰

Halkla ilişkilerin en önemli araçlarından bir duyurumdur. Duyurum, basılı yayında ya da radyo ve televizyonda olumlu bir sunuşla bir ürün, hizmet ya da kulüp hakkında ticari bakımdan önemli haberler yayarak kulüp ürünlerine olan talebi özendirmeye yarayan etkinliklerdir.

Başka bir deyişle, duyurum, bir kulüp ya da kulübün sunduğu ürün ve hizmetler ile ilgili kısa ve ayrıntılı haberler ya da makaleleri, çeşitli kitle iletişim araçları ile yayınlıyarak ve bu yayın araçlarına belirli bir bedel ödemedi yapılan olumlu tanııtma ve benimsetme etkinlikleridir. Her ne kadar kitle iletişim araçlarına tarifesi belli bir bedel ödenmesi söz konusu değilse de duyurumun bedava bir iletişim aracı olduğu düşünülmemelidir.¹³¹ Çünkü, uzmanlıklardan yararlanma ve haber oluşturma ile ilgili maliyetler oldukça önemli boyutlara ulaşabilmektedir.¹³² Kitle iletişim araçlarına gönderilecek haber bültenleri ve

¹²⁹ Mehmet Oluç, "Halkla İlişkiler ve Duyurum", **Pazarlama Dünyası**, Ocak/ Şubat 1990, s. 3 - 15

¹³⁰ Odabaşı, a.g.e., s. 84

¹³¹ Oluç, a.g.e., (1990), s. 11

dökümanların hazırlanmasının bir maliyeti olacağı gibi, kitle iletişim araçları görevlilerini bu haberleri yayınlamaya özendirmek için onlara çeşitli hediyeler vermenin, kulüpte yemeğe davet etmenin ya da zaman zaman kulübün olanaklarından faydalanmalarını sağlamanın bir maliyeti de olacaktır.¹³³ Bir duyurumun çeşitli kitle iletişim araçlarında yayınlanıp yayınlanmasının garantisi yoktur.¹³⁴ Dolayısıyla, her hangi bir yazının yayınlanmasına o derginin ya da gazetenin yazarı ya da sorumluları karar vermek durumundadır.¹³⁵ Bu açıdan duyurum halkla ilişkilerin “kontrol edilemeyen medya” aracılığı ile uygulanma biçimi olarak da düşünülebilir. Medya, iyi ya da kötü haberleri kulübün rehberliği olmadan da yayınlatabilir. Arzu edilen durum, kulübün bilgisi ve rehberliğinde haberlerin yayınlanmasını sağlamaktır. Her iki durumda da “ basınla ilişkiler” kavramı önem kazanır çünkü kulüp ile medya yetkilileri arasındaki ilişkiler iyi niyet, dürüstlük, tutarlılık ve profesyonel meslek anlayışının varlığına bağlıdır.¹³⁶

Duyurum, tüketiciler nezdinde reklamdan daha saygınlığa ve güvenilirliğe sahiptir. Haber biçiminde ya da makale biçiminde, röportaj olarak yayında yer aldığından daha tarafsız görünür. Reklam iletisi bir çok kez yinelandığı halde duyurum genellikle bir defa yapılır.

Kulüp ya da personeli ile kulübün sunduğu ürün ya da hizmetleri ile ilgili haber yaprakları (news releases) da duyurumdur. Bunlar genellikle 300 sözcüğü geçmeyen daktilo edilmiş birer sayfalık haberleri, kulübün adını, adresini, telefon numarasını ve ilişki kurulabilecek kişinin adını, soyadını içerir. Özellikle makale ya da yazı (3000 sözcüğe kadar) uzunca bir metin olup özel yayın için hazırlanır.

132 Odabaşı, a.g.e., s. 96

133 Oluç, a.g.e., (1990), s. 11

134 Lewis ve Chambers, a.g.e., s. 451

135 Mikdat Erol, **Turizm Pazarlaması**, (İstanbul: Filiz Kitabevi, 1992), s. 106; Odabaşı, a.g.e., s. 96

136 Odabaşı, a.g.e., s. 97

Açıklama yazılı fotoğraf; fotoğrafın içeriğini açıklayan kısa bir yazı tutturulmuş, yeni ya da iyileştirilmiş ürünün görünebilecek özelliklerini gösteren bir fotoğraf olabilir.

Basın toplantısı da kulübün önemli haberlerini duyurmakta yararlanılan bir başka duyurum biçimidir. Medya mensupları bu toplantılara çağırılırlar ve kendilerine sözlü açıklamaların yanında yazılı materyal ve fotoğraflar da dağıtılır. Ayrıca, gazetelerin yazı işleri müdürlerine makaleler, radyo ve televizyon yetkililerine filmler ve kasetler gönderilir. Duyuruma konu olabilecek durumlar :¹³⁷

Kulüpteki Pazarlama Gelişmeleri:

- ◆ Kulüpte sunulan yeni ürünler ve olanaklar
- ◆ Kulüpteki eski ürünlerin ve olanakların yeni kullanılışları
- ◆ Kulüpteki araştırma gelişmeleri
- ◆ Kulüp personelindeki değişiklikler
- ◆ Kulübün yaptığı anlaşmalar
- ◆ Kulüpte yer alan özellikli olaylar

Kulüp Politikaları:

- ◆ Yeni üyelik sınıflarının oluşturulması
- ◆ Kulübe giriş ve aidatlarında değişiklik olması

Herkesin İlgisini Çeken Haberler:

- ◆ Kulüp yönetim kurulunun seçilmesi
- ◆ Yönetim kurulu toplantıları
- ◆ Kulübün kuruluş yıldönümleri
- ◆ Ünlü kişilerin kulübe yaptığı ziyaretler¹³⁸
- ◆ Kulüpte yer alan konferanslar ve özel toplantılar
- ◆ Kulüpte düzenlenen atletik olaylar

¹³⁷ Oluç, a.g.e., s. 11- 12

¹³⁸ Mark W. Cunningham ve Chekitan S. Dev, "Strategic Marketing: A Lodging "End Run", " **The Cornell H.R.A. Quarterly**, August 1992, s. 36 - 43

- ♦ Kulüp personeline başarı ödülleri verilmesi
- ♦ Kulüpteki güncel gelişmeler ile ilgili raporlar
- ♦ Kulüp yarışmalarını kazananlar
- ♦ Sloganlar, semboller, övgüler

Halkla ilişkiler ile duyurum bir birinden ayrı olarak düşünülemez. Duyurum bir kulübün halkla ilişkiler kararlarının ve çabalarının bir ürünüdür. Halkla ilişkiler etkinlikleri olumlu ya da olumsuz olarak sınıflandırılır. Olumlu olan halkla ilişkiler etkinlikleri genellikle ön etkinlikler (proaaktif) temelinde yapılır. Örneğin, bir kulüp, yeni bir golf profesyoneli ya da yemek yarışmasında birincilik alan bir şefi işe aldığı zaman bunu basın yolu ile duyurabilir. İyi bir duyurum yapmanın en önemli anahtarı, etkili bir duyurumun nasıl yazılacağını ve bu duyurumun kimlere gönderileceğini bilmektir.

Bazı kulüpler, kulüpteki halkla ilişkiler ve duyurum çabalarını daha etkili bir şekilde ortaya koyabilmek için halkla ilişkiler şirketleri ile anlaşma yolunu seçmektedir.

Olumsuz halkla ilişkiler genellikle tepki olarak verilir ve kulüp hakkında olumsuz olan ve kulübe zarar verici tarzdaki hataları düzeltmek için çalışır. Önceden kulüpte çalışan bir personelin, kulüp üyelerinden birisinin kendisine cinsel tacizde bulunduğu için dava açması olumsuz halkla ilişkiler çabalarına örnek olabilir.

Olumsuz bir duyurum için hazırlıklı olmanın en iyi yolu, bu tür kötü haberlerin neler olabileceğini önceden tahmin edebilmek ve bir seri halkla ilişkiler olası planları hazırlanmalıdır. Kulüp hakkında olumsuz bir duyurum olduğunda, o konu ile ilgili olarak kesinlikle kulüp yetkilileri açıklama yapmalıdır, aksi takdirde resmi olmayan bilgi kaynaklarında birden bir artış meydana gelir.¹³⁹ Bu konuda uygulanacak en iyi politika, olumsuz bir duyurum olur olmaz hemen kulübün en kısa zamanda gerçeği tamamen açıklayarak konunun kapanmasını sağlamaktır. Kulüp, böyle durumlar için bir kulüp sözcüsü seçmeli

¹³⁹ Stephan M. Agins, "How to Survive Bad Publicity," *Lodging*, September 1989, s. 59 - 61.

ve kulüpte olabilecek olumsuz olaylarla ilgili bütün bilgilerin alınmasında medya için en iyi kaynak olmalıdır.

Olumsuz bir duyurumu ele almanın ikinci yolu da, olumsuz duyurumu olumluya dönüştürmektir. Kulübün mevcut ve potansiyel üyeleri, kriz esnasında kulüp sözcüsünün performansına dikkat ederler. Eğer kulüp sözcüsü, içinde bulundukları durumu kontrol altına almış gözüküyorsa bu durum kulüp için olumlu bir hale dönüşür.¹⁴⁰

2.7.3. *Tutundurma Karmasının Seçimini Etkileyen Faktörler*

Uygulamada pazarlama yöneticisi için tutundurma çabalarından optimum bir karma oluşturulması oldukça önemli ve o ölçüde de güç bir görevdir. Bunun nedenleri, her tutundurma çabasının etkisinin ayrı olarak ölçülmesindeki güçlük ile, her harcamadan ne beklenebileceğinin bile önceden belirlenememesidir. Fakat belirli bir tutundurma karması seçilirken üzerinde durulması gereken faktörler Şunlardır:¹⁴¹

- ♦ Tutundurma bütçesi ve maliyetler
- ♦ Pazarın niteliği
- ♦ Ürünün / Hizmetin niteliği
- ♦ Ürünün yaşam sürecindeki dönemi

Bu faktörler ve etkiler aşağıda detaylı olarak ele alınacaktır.

2.7.3.1. *Tutundurma Bütçesi ve Maliyetler*

Tutundurma için ayrılan bütçe çok önemli olup, hem tutundurma karmasının seçimini hem de tutundurma çeşidi için kullanılacak araçların- TV, radyo, gazete, eşantıyon, ve ikramiye gibi- seçimini etkiler. Finansal olanakları iyi ve tutundurmaya ayırdığı fon fazla olan bir kulüp daha etkili ve yüksek maliyetli tutundurma çeşitlerini ve araçlarını kullanabilir. Çoğu zaman da birkaç teşvik çeşidi ve aracını bir arada, etkili bir biçimde kullanma şeklini seçer.

¹⁴⁰ Perdue, a.g.e., s. 235

¹⁴¹ Aynı, s. 200

Reklam kampanyaları genellikle yüksek maliyetli ise de hitap edilen kişi başına düşünüldüğünde maliyet hayli düşüktür.

Kişisel satış maliyetleri, ürüne ve tutundurma çabasına bağlı olarak değişmekle birlikte, potansiyel üye ile temas genellikle pahalı olur.

Promosyonların maliyetleri de birim başına yüksek olur. Fakat, bunları belirtmek zor olduğu için, segilere, fuarlara katılma, eşantıyon, hediye verme vb. çabalarının maliyetleri çoğunlukla kişisel satış maliyetleri ile birlikte görülür.

Tanıtma faaliyetlerinin maliyetlerini belirlemek daha da zordur. Görünürde ücretsiz olan tanıtma çabası, oldukça etkili bir tutundurma çeşididir. Tanıtma çabaları için halkla ilişkiler uzmanı personel istihdam edilmesi halinde maliyetler daha da yüksek olur.

2.7.3.2. *Pazarın Niteliği*

Tutundurmanın hedefi olarak pazarı oluşturan üyelerin ve potansiyel üyelerin sayısı ve dağılımı ile üye türleri de tutundurma unsurlarını belirlemede önemli bir role sahiptir.

Potansiyel üyelerin sayısı fazla ve dağılımı yaygın ise, bunlara ulaşmanın en etkili yolu reklamdır. Fakat potansiyel üyeler az sayıda ve coğrafi olarak toplanmış ise, bunlar için kişisel satış daha önem kazanır.

2.7.3.3. *Ürünün / Hizmetin Niteliği*

Ürünün / hizmetin niteliği de tutundurma karmasının seçiminde rol oynar. Kulüpler özellikli ürün ve hizmet sunduğu için, hem kulübü konumuna bağlılık yaratacak yoğun reklamları, hem de kişisel dikkat ve özeni, hizmet ve diğer ek hizmetleri sağlayan özel satış gücünü gerekli kılmaktadır.

2.7.3.4. *Ürünün Yaşam Sürecindeki Dönemi*

Ürünün yaşam sürecinin her döneminin kendine özgü özellikleri, her dönemde farklı tutundurma, politika ve stratejilerinin izlenmesini gerektirir.

Tanıtma döneminde, tutundurma potansiyel üyelere ürünün varlığını haber vermeye ve kullanımı hakkında bilgi vermeye yönelir. Kulübün imajına

yönelik tercihten çok, ilk talep yaratılır ve öğretici olmaya özen gösterilir. Bu dönemde tutundurma çok önemli olduğundan yoğun kampanyalara yer verilir.

Büyüme döneminde, rakipler pazara girmeye başladığından imaj ve seçici talep yaratılmaya çalışılır. Tutundurmanın amacı, bilgi vermekten çok ikna etmeye ve imaj tercihi yaratmaya yönelik olur.

Olgunluk döneminde, rakipler çoğalır, rekabet daha da yoğunlaşır. Ürünün bütün özellikleri rakiplerce bilinmektedir. Ürün farklılaştırma yolu seçilerek, psikolojik farklılık yaratılmaya çalışılır. Diğer tarafta, pazar bölümlendirme ile farklı pazar bölümlerine ayrı ayrı hizmet verilmeye çalışılır.

Düşüş döneminde, reklam ve kişisel satış çabaları azalırken, özel bölümlere daha büyük özenle hitap edilir. Bu çabalarda özellikle, hatırlatıcı reklama ağırlık verilir.

2.8. FİYAT STRATEJİSİ

Günümüz ekonomisinde fiyat bir değer ölçüsü olarak kullanılmaktadır. Kulüp üyeleri için fiyat, parasal gelirlerini harcayarak kulüpten ihtiyaçları olan ürün ve hizmetleri elde etme olanaklarını, kulüp için ise fiyat, sundukları ürün ve hizmetleri satabilme olanaklarını belirler.¹⁴²Kulüplerin pazarlamaya ilişkin en önemli kararlarından birisi, fiyatlandırma ile ilgili olan kararlardır. Fiyat, kulüp üyelerinin kulübün ürünlerini ve hizmetlerini algılama biçimini belirler ve pazarlama bileşenlerinin öteki unsurları üzerinde de büyük bir etki yapar.¹⁴³

Pazarlama anlayışına göre fiyat, yönetimin pazarlama çabalarından yararlanabileceği ve kontrolü altında tutabileceği bir araçtır. Fiyat kulüpler için çok önemlidir. Çünkü, fiyat kulüplerin pazardaki konumunu ve pazar payını doğrudan etkiler. Kulübün elde edeceği gelirin ve kârın önemli bir belirleyicisidir.¹⁴⁴Fiyat, kulübün pazarlama programını da etkiler. Örneğin, bir

¹⁴² Çevik Uraz, **Temel Pazarlama Bilgileri**, (Ankara: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, 1978), s. 119

¹⁴³ Erol, a.g.e., s. 68

¹⁴⁴ Cemal Yükselen, **Temel Pazarlama Bilgileri**, 1. Baskı (Ankara: Adım Yayıncılık, 1989), s. 83

ürün ya da hizmet planlamasında kulüp yönetimi, ürünün kalitesini arttırma ya da ürünün özelliklerine farklı özellikler ekleme yolunu seçebilir.¹⁴⁵

Fiyat, kulüplerin satabileceği ürün ve hizmetlerin hacmini ve faaliyetlerinden oluşan maliyeti de karşılayan kulübün gelirinin miktarı üzerinde önemli bir role sahiptir. Eğer kulübün sunduğu ürün ve hizmetlerin fiyatı çok düşük ise, bu ürün ve hizmetlere talep çok fazla olur ve elde edilen gelir kulübün işletim maliyetlerini bile karşılamakta yetersiz olur. Fiyatlar, kâr sağlayacak bir düzeye getirilmedikçe de, kulübe olan talep çok fazla olacaktır ve kulüp maliyetlerini bile karşılayamadığından kısa zamanda kapanma yoluna gidecektir.

Fiyat, kulüp üyeleri için de oldukça önemlidir. Çünkü, üyeler fiyatı yaşam maliyetlerinin bir ölçüsü olarak görmektedirler. Eğer kulüpte sunulan ürün ve hizmetlerin fiyatı çok yüksek olur ise, üyeler bu durumu kabullenmeyerek, ürünü ya da hizmeti satın almama yolunu seçerler ki, bu durum da üyelerin memnuniyetsizlikleri ile sonuçlanır. Diğer tarafta, eğer üyeler fiyatları çok makul bulurlar ise, sunulan ürün ve hizmetleri satın almaktan çok mutlu olurlar ve daha sık ürün ve hizmet satın almak isterler.¹⁴⁶ Böylece, hem kulübün gelirinde bir artış sağlanmış olur hem de üyeler kulüpten memnun oldukları için kulübe daha fazla değer verir ve daima kulüp üyeliklerini yenilemeyi isterler.¹⁴⁷

Fiyatlar üç temel faktöre dayalı olarak belirlenmektedir: **maliyet, talep ve rekabet**. Kulüp yönetimi fiyatlandırma stratejisini geliştirip, esas fiyatı belirlerken geleceğe bakmalı ve bu üç değişkenin zaman içerisinde beklenen hareketlerini tahmin etmeye çalışarak, fiyatı bunlara göre nasıl ayarlayacağına karar vermelidir.¹⁴⁸

Kulüpler için fiyatın çok önemli olması, kulüp müdürlerinin, rasyonel ya da psikolojik fiyatlandırma yaklaşımlarından her hangi birini seçip uygulamadan önce, bir dizi fiyatlandırma stratejisi geliştirmesini gerektirir.¹⁴⁹

145 Stanton, a.g.e., s. 221

146 Jeffrey L. Pellissier, "Remarketing: One Club's Response to a Changing Market," **The Cornell H.R.A. Quarterly**, August 1993, s. 53 - 58

147 Perdue, a.g.e., s. 236

148 Mucuk, a.g.e., s. 168

Kulüpler, pazarlarında yer alabilmek için belli bir fiyat politikası belirlerken, zor bir süreçten geçerler. Ürün / hizmet analizi, rakiplerin analizi ve pazarlama planı, bir kulüpte fiyat oluştururken sık sık kullanılan unsurlardır.¹⁵⁰Kulüplerde sunulan ürün ve hizmetleri fiyatlandırmada çok sayıda faktör dikkate alınmalıdır. Bu faktörler;¹⁵¹

*** Çevresel Faktörler**

- ♦ Ekonomik faktörler
- ♦ Sosyal faktörler
- ♦ Siyasi faktörler
- ♦ Teknolojik faktörler
- ♦ Yasal faktörler

*** Rekabet Faktörleri**

- ♦ Zaman içerisindeki fiyat değişimleri
- ♦ Fiyat değişimlerine karşı rakiplerin tepkileri

*** Kulüp Üyelerinin Algılarını Etkileyen Faktörler**

- ♦ Sunulan ürünün kalitesi
- ♦ Sunulan hizmetin kalitesi
- ♦ Kulübün çevresinin ve atmosferinin kalitesi
- ♦ Kulübün yeri
- ♦ Rekabetsel olanakların uygunluğu

*** Kulübün Maliyet Yapısı**

- ♦ Sabit maliyetler
- ♦ Değişken maliyetler
- ♦ Yarı değişken maliyetler
- ♦ Beklenen kâr ve yeniden yatırım

149 Perdue, a.g.e., s.236

150 Hart ve Troy, a.g.e., s. 201

151 Reid, a.g.e. s. 374

Fiyatlama stratejileri çok düşük fiyatla çok yüksek fiyat arasında sınıflandırılabilir.¹⁵² Çok düşük fiyat, genellikle bir ürünü ya da hizmeti ilk kez alacak kulüp üyelerini teşvik etmek, yüksek ya da prestij fiyat ise, kulübün sunduğu ürün ve hizmetlerin yüksek ve kaliteli bir düzeyde olduğunu belirtmek için uygulanır.¹⁵³

2.8.1. Talep Esnekliği

Fiyatlamadaki en önemli noktalardan birisi talep esnekliği kavramıdır.¹⁵⁴ Talep esnekliği, fiyat değişimine karşı talebin ne kadar hassas olduğunu ölçme aracıdır. Genellikle, bir ürünün satış fiyatı düştüğünde o ürüne olan talep miktarında artma, fiyatı arttığında ise, o ürüne olan talep miktarında azalma olur. Kulüpte sunulan bir ürün ya da hizmet için olan talep fiyat değişimine karşı çok duyarlı ise, fiyatta bir artış söz konusu olduğunda, toplam gelirden azalmaya neden olur bu durumda talebin elastik oluşunu gösterir. Diğer tarafta, eğer bir ürüne ya da hizmete olan talep fiyat değişimine karşı çok duyarlı değil ise, fiyatta meydana gelen bir artış, üründen elde edilen gelirde artışına neden olur ki buna talebin inelastik olması denir. Bir ürün ya da hizmete olan talebin elastik ya da inelastik olup olmadığının bilinmesi, kulüp müdürlerine fiyatla ilgili kararları verirken oldukça fazla fayda sağlar. Eğer kulüpte sunulan bir ürün ya da hizmet için talep elastik ise çok ılımlı bir fiyat stratejisi uygulamak gerekir.¹⁵⁵

Genellikle, kulüpler tarafından sunulan mal ve hizmetlere yönelik talep elastiktir. Özellikle rekabetin çok fazla olduğu ve sunulan ürün ve hizmetlerin büyük ölçüde standartlaştığı durumlarda talep elastik olurken,

¹⁵² Harper W. Boyd, Jr. ve Orville C. Walker, Jr., **Marketing Management**, (America: Richard D. Irwin, Inc., 1990), s.459; Joseph A. Parker, **Essentials of Microeconomics** (America: University of New Haven Press, 1988), s.21

¹⁵³ Perdue, a.g.e., s. 236

¹⁵⁴ Alastair M. Morrison, **Hospitality and Travel Marketing**, (New York: Delmar Publisher Inc., 1989) s. 450

¹⁵⁵ Perdue, a.g.e., s.236

rekabetin az olduğu ve sunulan ürün ve hizmetlerin büyük ölçüde farklılaştığı durumlarda talep inelastiktir.¹⁵⁶

2.8.2. *Fiyatlamada Rasyonel Yaklaşımlar*

Fiyat düzeylerini belirlemede en basitten en karmaşığa kadar çeşitli teknikler kullanılır. Çünkü fiyat belirleme, tartışma götürür bir şekilde rasyonel, objektif ve nicel bir süreçtir ve subjektif ve psikolojik unsurları gözden geçirmek kolaydır. Hangi çeşit fiyat stratejisi ya da methodu uygulanırsa uygulansın, belirlenen fiyat, uygulamaya sokulmadan önce bu fiyatın makul olup olmadığını belirlemek için subjektif testler uygulamak gerekir. Fiyatlamada rasyonel yaklaşımlar şunlardır:¹⁵⁷

- ♦ Tam maliyet yöntemiyle fiyatlama
- ♦ Çarpan yöntemiyle fiyatlama
- ♦ Brüt - kâr yöntemiyle fiyatlama
- ♦ Bütünleşik¹⁵⁸ (Integrated) maliyet yöntemiyle fiyatlama
- ♦ Temel maliyet ile fiyatlama¹⁵⁹
- ♦ Hubbart formülü¹⁶⁰

2.8.2.1. *Tam Maliyet Yöntemiyle Fiyatlama*

Bu yöntem maliyet-artı yöntemiyle fiyatlandırma olarak da adlandırılır. Tam maliyet yöntemi ile fiyatlamada bir ürün ya da hizmetin satış fiyatı, toplam birim maliyete, ürün ya da hizmetle ilgili bütün değişken maliyetler, sabit giderler ve işletimsel giderler ile istenilen kâr oranı eklenerek belirlenir.¹⁶¹

¹⁵⁶ Yılmaz Benligiray, Ali Kartal, Özgür Özmen Uysal, **Konaklama İşletmeleri Yönetim Muhasebesi 2. Sınıf Ders Notu** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksek Okulu, 1994), s. 145

¹⁵⁷ Perdue, a.g.e., s. 236

¹⁵⁸ Mucuk, a.g.e., s. 183

¹⁵⁹ Ertuğrul Çetiner, **Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi** (Ankara: Tütibay Ltd.Şti, 1995), s. 131

¹⁶⁰ Aynı., s.128

Tam maliyet yöntemiyle fiyatlama yöntemi fiyat belirlemede oldukça fazla başvurulan bir yöntemdir çünkü oldukça açık ve belli bir temele dayalıdır.¹⁶² Kulüpteki ürün ve hizmetlerin fiyatlarını belirlemeden önce bütün ürün maliyetleri ve kâr miktarı belirlenirse, kulüp başarılı olur. Bununla birlikte, bu yöntem karar vericinin, doğru bir şekilde her bir ürün ya da hizmetle bağlantılı olan bütün maliyetleri belirleyebilmesini gerektirir ki böylece ürün ya da hizmetin son fiyatı belirlenerek satışa sunulabilir.

Tam maliyet yöntemini kullanabilmek için, bir kulüp müdürü bütün üretim maliyetlerini belirleyebilmeli ve sabit giderler ile değişken giderler arasındaki ilişkiyi anlayabilmelidir. Bir ürün ya da hizmete olan talebin esnekliğini bilmek de bu yöntemle fiyatlamayı başarılı bir şekilde kullanabilmek için gereklidir.¹⁶³

Her ne kadar bu yöntem kolayca anlaşılabilen ve uygulanan bir yöntem olsa da önemli bir eksikliği vardır. Maliyetlerin birbirinden farklı olduğu ve bazı maliyetlerin üretimdeki ya da satıştaki artış ve azalışlara bağlı olarak değişiklik gösterdiğini hesaba katmaz.¹⁶⁴

2.8.2.2. Çarpan Yöntemiyle Fiyatlama

Yiyecek ve içecek kulübün gelirinin önemli bir bölümünü oluşturur fakat oransız olarak da kulübün işletimsel maliyetlerinin küçük bir bölümünü oluşturur. Böyle durumlarda, bir mönü kaleminin fiyatını belirlerken bütün üretim kalemlerinin direkt maliyetlerinin kolayca belli olduğu zamanlarda çarpan yöntemi ile fiyatlama yöntemini kullanmak daha elverişlidir. Çarpan yöntemi ile fiyatlama, kulübün işçilik giderleri, vergileri, faiz maliyetleri ve genel giderleri gibi ürün dışı maliyetleri de kapsamak için tasarlanmıştır.¹⁶⁵

¹⁶¹ Francis Buttle, **Hotel and Food Service Marketing**, (Great Britain: Cassell Educational Ltd., 1986), s. 251 ; Cemalçler, (1977), a.g.e., s. 333

¹⁶² Rifat Üstün, **Maliyet Muhasebesi** (Eskişehir: Bilim Teknik Yayınevi, 1988), s.113

¹⁶³ Perdue, a.g.e., s. 237

¹⁶⁴ Cemalçler, (1977), a.g.e., s. 333

Çaprazlama yönteminde 4 aşama vardır. Bunlar:¹⁶⁶

- ♦ Menü kaleminin girdi maliyetini hesaplanır
- ♦ Kulüp müdürü, girdi maliyeti ile çarpılacak olan uygun çarpanı hesaplar
- ♦ Girdi maliyeti ile çarpan çarpılarak istenilen satış fiyatı belirlenir,
- ♦ Kulüp müdürü elde edilen fiyatın uygun olup olmadığını kulüp üyeleri ile (fokus grup olabilir) tartışır.

Çarpan, genellikle hedeflenen yiyecek içecek maliyetine bağlıdır ve 1'in hedeflenen ürünün maliyet yüzdesi ile bölünmesi sonucu elde edilir. Örneğin,%40 olarak hedeflenen bir maliyette çarpan faktörü ($1 : .40 = 2.5$) ya da girdi maliyetinin iki buçuk katı olarak belirlenir.¹⁶⁷

2.8.2.3. Brüt kâr Yöntemiyle Fiyatlama

Brüt kâr yöntemi ile fiyatlama, tam maliyet yöntemi ile fiyatlamanın bir değişigidir. Bu yöntemde, ürün dışındaki bütün maliyetler gelecekteki belli bir süre için tahmin edilir. Bu maliyetler, kulübün faaliyetlerinin sabit ve değişken maliyetlerini içerir fakat belli bir ürünün sağlanmasındaki maliyeti içermez. Bu yöntemde ikinci olarak, belirlenen bu süre içerisinde tamamlanacak olan satışların ya da üretilecek ürünlerin tahmini rakamları hesaplanır. Ürün dışı (non - product) maliyetlerin toplamı, bir kulübün başarılı bir şekilde işletilmesi için gerekli olan toplam brüt kârın miktarını yansıtır. Daha sonra, brüt marj tahmin edilen satış sayısı ile bölünür ve elde edilen sonuç, kulübün her bir satıştan elde etmesi gerekli olan brüt kârın miktarını gösterir. Son aşama olarak, bu miktar ürünün üretim maliyetine eklenerek istenilen satış fiyatı elde edilir.

Brüt kâr yöntemi ile fiyatlandırmanın dezavantajı tam maliyet yönteminin dezavantajı ile aynıdır. Bu da, karar vericinin, üretimi söz konusu olan ürüne karşı talebin elastik olup olmadığını bilmesinin yanında, bütün üretim maliyetlerini bilmesini ve sabit maliyetler ile değişken maliyetler arasındaki ilişkiyi

¹⁶⁵ Perdue, a.g.e., s.237

¹⁶⁶ Benligiray ve Diğerleri, a.g.e., s.147

¹⁶⁷ Perdue, a.g.e., s.237

belirleyebilmesini gerektirir. Aynı zamanda, satış sayısındaki tahminlerin doğru bir şekilde gerçekleşip gerçekleşmemesi, bu yöntemin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için oldukça kritik bir faktördür. Maliyetlerin uygun bir şekilde belirlenememesi ya da satış sayısının tahminlerin altında olması faaliyet bütçesinin açık vermesi ile sonuçlanır.

2.8.2.4. *Bütünleşik (Integrated Pricing) Maliyet Yöntemiyle Fiyatlama*

Kulüplerin büyük bir bölümü çok sayıda gelir getiren departmanlara sahiptir. Eğer her bir departman bağımsız olarak ürün ve hizmetlerini fiyatlandırır, kulüp hedeflediği kârı gerçekleştirirde başarılı olamaz ve bütçe açığı verir. Örneğin, golf alanı için aidatın çok yüksek olması belki yiyecek içecek departmanının zararına da olsa golf departmanından elde edilen geliri maksimize edebilir fakat diğer tarafta golf alanı aidatının yüksek olması muhtemelen daha az sayıda üyenin golf olanaklarını kullanması anlamına gelmektedir. Dolayısıyla, restoranı ya da snack barı da çok az sayıda kişi kullanacaktır ve bunun sonucu olarak yiyecek içecek departmanının geliri fazla olmayacaktır. Eğer, yiyecek içecek birimlerinden elde edilecek olan potansiyel kâr gerçekleştirilemezse, diğer işletim maliyetleri karşılanamayabilir.

Bundan dolayı, bütün faaliyet departmanları için fiyatlar, kulübün toplam gelirini maksimize edecek şekilde belirlenmelidir. Bunu belirleyebilmek için de, kulübün bütün departman müdürleri arasında koordinasyon sağlanarak, kulüp yönetim kurulu ve genel müdürü bütün fiyatlama politikasını uygulamalıdır.¹⁶⁸

2.8.2.5. *Temel Maliyet ile Fiyatlama*

Temel maliyet ile fiyatlama yöntemi özellikle kulübün mönüsünde bulunan mönü kalemlerinin fiyatlandırılmasında kullanılabilir. Bu yöntemde direkt işçilik giderleri (yemeğin hazırlanmasına ilişkin işçilik giderleri, örneğin, aşçılara ödenen ücret) ile malzeme giderlerinin toplamı temel maliyeti oluşturmaktadır.

168 Perdue, a.g.e., s. 238

Temel maliyet esas alınarak yiyecek fiyatlarını belirlemeye de, Temel Maliyet ile Fiyatlama Yöntemi denir.¹⁶⁹

2.8.2.6. *Hubbart Formülü*

Daha çok Amerika'da oda fiyatının bulunmasında uygulanan yöntemlerden birisi olan Hubbart Formülü günümüzde ziyafet satışlarında da kullanılmaya başlanmıştır. Bu formülde önceden elde edilecek kâr tesbit edilerek buradan ortalama oda ya da ziyafet satışına ulaşılmaktadır.¹⁷⁰

2.8.3. *Fiyatlamada Duygusal (Psikolojik) Yaklaşımlar*

Fiyatlamada kullanılan rasyonel yaklaşımlarda subjektif ve duygusal faktörlere de yer verilmelidir fakat bu faktörler fiyatları oluşturmada temel olarak alınmamalıdır.¹⁷¹ Fiyatlamada rasyonel ya da objektif yaklaşımları kullanmak ve daha sonra fiyatların makul olup olmadığını subjektif yöntemler ile test etmek daha uygundur. Psikolojik fiyatlama çeşitleri şunlardır:

- ♦ Rakiplerin fiyatlarına göre fiyatlandırma
- ♦ Kulüp müdürünün sezgilerine göre fiyatlandırma
- ♦ Kalanlı fiyatlandırma
- ♦ Deneme - yanılma yöntemiyle fiyatlandırma
- ♦ Prestij fiyatlandırma

2.8.3.1. *Rakiplerin Fiyatlarına Göre Fiyatlandırma*

Kulübün fiyatlarına temel olarak alınabilecek subjektif fiyat yaklaşımlarından birisi, rakiplerin fiyatlarıdır. Kulüp işletmeciliğinde genellikle bu yöntemle belirlenen fiyat, rakiplerin fiyatından daha düşüktür ve kulüp üyelerinin fiyata olan duyarlılığını, ya da kulübün yeri, kulüp personelinin eşsiz yeteneklerini, üyelerin iyi niyetlerini ve kulübün üstün yanları gibi faktörleri hiç hesaba katmaz. Diğer kulüplerin çok üstünde bir fiyat belirlemek ise, yüksek brüt

¹⁶⁹ Çetiner, (1995), a.g.e., s. 131

¹⁷⁰ Aynı, s.128

¹⁷¹ Drysdale, a.g.e., s. 85

kâr ile sonuçlanabilir fakat talepte çok azalma görülür. sonuç olarak da, Kulübün departmanlardan ve kulübün tümünden beklediği gelir beklentilerin altında gerçekleşir.

2.8.3.2. *Kulüp Müdürünün Sezgilerine Göre Fiyatlandırma*

Kulüpteki satış fiyatlarının belirlenmesinde temel oluşturacak diğer bir subjektif fiyatlama yaklaşımı ise, kulüp müdürünün sezgileridir. Bu yaklaşımı kullanan müdürler genellikle, üyelerin sunulan ürün ya da hizmet için ne kadar ödemek istediklerini hissederek satış fiyatını belirlerler. Kulüp müdürleri, üyelerin fiyatlara karşı gösterdiği tepkileri ve o zaman kadar bu konuda edindiği tecrübelerini göz önünde bulundururlar. Aynı rakiplerin fiyatlarına göre fiyat belirlemede olduğu gibi sezgiye dayalı fiyat belirlemenin de dezavantajları vardır. Sezgi yöntemi, maliyetleri göz ardı eder ve talep azalmasına neden olur. Sonuç olarak, kulüp işletim maliyetlerini karşılamada başarısız olur.

2.8.3.3. *Kalanlı Fiyatlandırma*

Psikolojik fiyatlama yöntemi genellikle kulüp müdürleri tarafından fiyat üzerinde duygusal bir etki yaratmak için kullanılır. Kalanlı fiyat politikası¹⁷², psikolojik fiyatlama yöntemi için örnek olarak verilebilir. Kalanlı fiyat politikasında, fiyat kalanlı belirlenir ve fiyatın son rakamı genellikle 9' dur. Bu yöntem, üyeler arasında fiyatların gerçekte olması gerektiğinden daha az olduğu konusunda tutarlı bir imaj oluşturmak için kullanılır. Örneğin, bir mönü kaleminin fiyatını 499.000 TL. olarak belirleyen bir kulüp müdürü, üyelerin fiyatı 500.000 TL. den daha az olduğunu, bundan dolayı da o mönü kaleminin fiyatının çok uygun olduğunu düşüneceklerini bekler. Fakat, burada belirlenen fiyat 499.000 TL. yerine 501.000TL. olsa aradaki 2000 TL.farktan dolayı üyeler, o mönü kalemini seçmeme yoluna gideceklerdir.

Psikolojik fiyatlama yönteminde göz önünde bulundurulması gereken bir faktör de fiyatları azalan ya da artan şekilde listelememektir. Üyeler, böyle bir

172 Mucuk, 1990, a.g.e., s 177

listeyi gördüklerinde, fiyatları kendi düşüncelerindeki bütçe sınırı ile kolayca karşılaştırırlar ve düşük fiyatlı olan mönü kalemleri gereksiz bir avantaj sağlar.

2.8.3.4. *Deneme - Yanılma Yöntemiyle Fiyatlandırma*

Psikolojik fiyatlama yaklaşımının bir çeşidi de deneme - yanılma yöntemidir. Bu yöntemde, fiyatlar belirlenir ve fiyatın artırılması ya da azaltılmasına üyelerin fiyata karşı gösterdikleri tepkiler izlenerek karar verilir. Bu yöntemdeki problem ise, maliyetlerin göz önünde bulundurulmaması ve fiyatın belirlenip uygulandığı zamanla üyelerin tepkilerinin kaydedilmesi ve analiz edilmesi arasında zaman farkı olmasıdır. Bu zaman farkının çok uzun olması, fiyattaki düzenlemeler yapılmadan önce bir daha düzeltilemeyecek zararlarla sonuçlanabilir. Aynı zamanda, sık sık fiyat değişimleri üyelerin kafasını karıştırır ve kızdırır. Deneme - yanılma yönteminin diğer bir dezavantajı ise, üyelerin tepkilerinin nedenini belirlemedeki yetersizliğidir. Bir üyenin fiyata karşı olumsuz bir tepki vermesi, iş yerinde kötü bir gün geçirmesinin ya da kötü hava koşullarının sonucu olabilir ve bu tepkinin aslında ürünün fiyatı ile hiç bir ilişkisi yoktur.¹⁷³

2.8.3.5. *Prestij Fiyatlandırma*

Psikolojik fiyatlama yaklaşımının son çeşidi olan bu yöntemde, fiyatın yüksek kaliteyi yansıtacak şekilde yüksek tutulur ve üyelere fiyat yoluyla kalite imajı psikolojik olarak yerleştirilir. Bazen ürün ya da hizmetin gerçek değerinden daha yüksek fiyata satılması yoluna gidilir; bunda üyelere kaliteli ürün ve hizmetin yüksek fiyatlı olacağı düşüncesinin yer almasından yararlanılır. Çoğu zaman, prestij fiyatlandırma yöntemi, pazarın yüksek gelirli bölümlerine kaliteli ürün ve hizmetlerle hitap eden kulüplerce, bu kaliteli ürün ve hizmetlere çok yüksek fiyat belirleme şeklinde kendini gösterir.¹⁷⁴

¹⁷³ Perdue, a.g.e., s.239

¹⁷⁴ Mucuk, 1990, a.g.e., s. 178

2.8.4. Kulüplerde Yeni Ürün/Hizmeti Fiyatlandırma Stratejileri

Kulüp, diğer kulüpler tarafından sunulduğu için mevcut fakat kendisi için yeni olan bir ürün/hizmeti sunarsa, bunu fiyatlandırırken rakiplerin ve pazarın tecrübelerinden yararlanır. Pazara ilk kez sunulan, gerçekten yeni ya da önemli ölçüde yeni bir ürün/hizmet sunması halinde ise böyle bir imkandan yararlanamayacağı açıktır. Bu tür bir ürün/hizmet ile pazara ilk kez giren kulübün sonradan başkaları tarafından taklit edilmesi tehlikesi mevcuttur. Bu nedenle, kulüp daha esas fiyatı belirlerken sözkonusu tehlikeyi de gözönünde bulundurarak bir fiyatlandırma stratejisi belirlemelidir. Çünkü, fiyat ve fiyat belirleme işlemi, olası rakiplerin benzer ürün ve hizmetler sunarak pazara girme cesaretlerini kırıncı bir tarzda- az bir karla düşük fiyat uygulaması gibi- bir araç olarak kullanılabilir.

Kulüplerde sunulan yeni ürün ve hizmete ilişkin diğer bir konu da, fiyatlandırmada güdülen hedefle ilgilidir; bazaen amaç maksimum kâr olmayıp, bir miktar kâr etmekle beraber, ürün ve hizmeti seçilen pazar bölümüne kabul ettirme ve muhtemel rekabete karşı pazar payını koruma olabilir.

Kulüplerde sunulacak yeni ürün ve hizmetlerin fiyatlandırılmasında izlenebilecek ve her biri bir uç oluşturan başlıca iki farklı strateji vardır:¹⁷⁵

1. Pazarın kaymağını alma (başlangıçta yüksek fiyat) stratejisi.
2. Pazara derinliğine girme (başlangıçta düşük fiyat) stratejisi.

2.8.4.1. Pazarın Kaymağını Alma Stratejisi

Pazarın kaymağını alma ya da başlangıçta yüksek fiyat stratejisinde, sonradan rakiplerin o alana gireceği düşüncesi ile, fiyat yüksek tutularak, ilk pazara girişte yüksek gelir sağlamaya çalışır. Ancak fiyatın yüksek tutulabilmesi için sunulan ürün ve hizmetin gerçekten yeni olması ya da önemli derecede farklı olması şarttır. Bu durumda yüksek fiyat ve buna eşlik edecek yaygın bir tutundurma stratejisi olumlu sonuçlar sağlayabilir.

¹⁷⁵ Mucuk, a.g.e., s. 180 -182

Pazarın kaymağını alma stratejisi bazen kulüplerin mali durumunun gereği olarak uygulanır; yeni ürün ve hizmetin geliştirilip pazara sunulması çok masraflı olmakla beraber, bu masrafların geri elde edilmesi uzun zamanı gerektirir. Ancak mali durum uzun süre beklemeye elverişli değilse, masrafların karşılanması yüksek fiyat politika ve stratejisi ile mümkün olur.

Pazarın kaymağını alma stratejisinin uygulanabileceği belirli durumlar ve koşullar vardır ki, bunların başlıcaları:

- ♦ Talebi inelastik olan yeterli sayıda bir pazar bölümünün bulunması,
- ♦ Az miktarda üretimin yol açacağı birim üretim ve dağıtım maliyetlerinin pek yüksek olmaması,
- ♦ Yüksek fiyat nedeniyle hemen rakiplerin belirmesi tehlikesinin fazla olmaması,
- ♦ Yüksek fiyatın üstün kalite imajı yaratmasıdır.

2.8.4.2. *Pazara Derinliğine Girme Stratejisi*

Pazara derinliğine girme stratejisi, başlangıçta düşük fiyat uygulayıp, pazarı ele geçirme ya da yüksek pazar payı stratejisidir. Kulübün sunduğu yeni ürün ve hizmete olan talebin elastikiyeti yüksekse, daha başlangıçta işe düşük fiyatla başlamak gerekir. Ürün yaşam sürecinin her aşamasında kolay uygulanan bu politika ve strateji, daha başlangıçta olası rakiplerin pazara girme konusunda cesaretini kırar. Bu stratejide, düşük kar ile çalışılırken uzun vadede kâr hedefi güdüdür.

Pazara derinliğine girme stratejisi daha çok aşağıdaki durumlarda ve koşullarda uygundur:

- ♦ Üyeler ve potansiyel üyeler pazara karşı duyarlıdır (talep elastiktir) ve bu yüzden düşük fiyat hızlı bir pazar büyümesine yol açacaktır.
- ♦ Talep elastikiyetinin yüksek oluşunun kısa süreli olduğu tahmin edilmekte, “üyeler kulübün sunduğu ürün ve hizmetlere alışınca bu durum değişecektir” şeklinde düşünülmektedir.
- ♦ Yüksek sabit maliyetler nedeniyle maliyetlerin düşürülebilmesi kulübün kitle ürün ve hizmet sunumunu zorunlu kılmaktadır.
- ♦ Kulübün sunduğu ürün ve hizmetler taklit edilebilir niteliktedir, bu nedenle rakiplerin çıkması kolaydır ve kısa sürede rakipler çıkacaktır.

2.9. KULÜPLERDE SATIŞ TAHMİNİ ETKİNLİKLERİ

Tahmin etkinliği, geçmişte elde edilen veriler ile geleceğe yönelik hesaplar yapılarak, gelecekteki bir olayın tahmin edilmesi sürecidir.¹⁷⁶ Kulüplerde ürün ve hizmetlerin üretim ve tüketimlerinin eş zamanlı olması özelliği, kulübün ürün ve hizmetlerine kulüp üyelerinden gelecek talebin doğru bir şekilde tahmin edilmesinin önemini arttırmaktadır. Tahmin etkinlikleri, kulüplerde stratejik pazarlama yönetiminin en temel işlevini oluşturan planlama etkinliği ile sürekli olarak bir etkileşim içindedir.¹⁷⁷

Kulüpler gerek potansiyel pazarlarını (potansiyel üyelerini), gerekse kulübün sunduğu ürün ve hizmetlerin satış tahminlerini yaparken çeşitli tahmin metotlarından yararlanırlar. Bunlar:¹⁷⁸

- ♦ Yönetici Görüşü ya da Değerlendirmesi
- ♦ Anketler Yoluyla Satış Tahmini
- ♦ Zaman Serileri Analizi
- ♦ Korelasyon Metotları
- ♦ Pazar Testleri
- ♦ Çoklu Tahmin Metotlarının Kullanılması

Tahmin metotlarından hangisinin kullanılacağı belirlenirken, maliyetler, ürün ya da hizmet tipi, pazar özellikleri, tahminin süresi, kullanım amacı, geçmişteki satış bilgilerinin istikrarlılığı, ihtiyaç duyulan bilgilerin elverişliliği ve tahminde bulunacak kişilerin uzmanlık dereceleri ve tecrübeleri göz önünde bulundurulmuş unsurları oluşturmaktadır.¹⁷⁹

¹⁷⁶ R. G. Brown, **Smoothing Forecasting and Prediction of Direct Time Series**, (New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1963), s. 2; Brian Archer, "Demand Forecasting and Estimation," Der. J.R. Brent Ritchie, Charles R. Goldner, **Travel Tourism and Hospitality Research**, 2nd. ed. (Canada: John Wiley and Sons, Inc., 1994), s. 105 - 113

¹⁷⁷ Everett E. Adam, Jr., Ronald J. Ebert, **Production and Operations Management: Concepts, Models and Behavior**, 3rd. ed. (Prentice Hall International Edition, 1986), s. 167

¹⁷⁸ Mucuk, 1990, a.g.e., s. 122

¹⁷⁹ William M. Pride, O. C. Ferrell, **Marketing**, 6th ed. (Boston: Houghton Mifflin Co., 1989), s. 109; Mucuk, 1990, a.g.e., s. 122

2.9.1. *Yönetici Görüşü ya da Değerlendirmesi*

Kulüpteki ürün ya da hizmetlerin satış tahmini bir ya da birkaç yöneticinin sezgi ve tecrübelerine dayalı olarak, onların gelecekteki satışlara ilişkin görüşleri doğrultusunda yapılır. Bu yöntem hızlı ve maliyeti düşük olmasına rağmen, bilimsel bir yöntem değildir. Temelde, sağlam bilgilere ve geçerli pazar faktörlerine dayalı ve yıllardır edinilen tecrübe ile desteklenen bir yöneticinin görüşü ya da değerlendirmesine dayalı tahmin yararlı olabilir fakat diğer tarafta da bu metotta sadece tecrübe ve sezgi ile hareket edilmesi nedeniyle, son tecrübenin etkisi çok iyimser ya da çok kötümser sonuçlara yol açabilir.

2.9.2. *Anketler Yoluyla Satış Tahmini*

Anketler yolu ile satış tahmini yapma metodunda, kulübün mevcut ve potansiyel üyelerine, kulübün satış personeline ya da konunun uzmanlarına gelecekteki alımlar ile ilgili beklentileri hakkında sorular sorulur.

2.9.2.1. *Üye Tahmin Anketi*

Kulüpler, mevcut ve potansiyel üyelere belirli bir dönemde hangi tür ürün ve hizmetleri satın almak niyetinde olduklarını sorabilirler. Kulüplerde üye sayısının belli olmasından dolayı bu metot yararlı olabildiği gibi bir takım sakıncaları da vardır: üyelerin gelecekteki ürün ve hizmet alımları ile ilgili olarak sağlıklı tahmin yapabilecek durumda ve yapmaya istekli olmaları gerekmektedir. Çünkü, üyeler bazen ankete katılmaya istekli olmazlar ya da sorulara doğru cevap vermezler. Üye tahmin anketi metodu aynı zamanda, gerçek alımları değil, alım niyetlerini yansıtır ve çok para ve zaman harcanmasını gerektirir.

2.9.2.2. *Kulübün Satış Personelinin Tahmin Anketi*

Bu metotta, kulüp yöneticileri, kulübün satış gücünü oluşturan personele belirli bir dönemde kendi satış birimlerinde ne kadar satış beklediklerini sorarak ve daha sonra her bir birim için elde ettikleri satış tahminlerini birleştirerek geçici bir tahmin ederler. Bu anketler çok yararlıdır çünkü kulüpdeki satış personeli üyelerle sürekli karşı karşıya geldiklerinden,

onların gelecekteki ihtiyaçları hakkında daha fazla bilgiye sahip olurlar. Bu metodun dezavantajı ise, kulübün satış personelinin son zamanlardaki tecrübelerinin etkisiyle çok iyimser ya da kötümser olmaları nedeniyle satış beklentilerine ilişkin tahminlerin çok yüksek ya da düşük olmasıdır.

2.9.2.3. *Uzman Tahmin Anketi*

Kulüpler uzmanlara başvurarak tahmin anketi yoluyla satış tahminlerinin hazırlanmasında yardımcı olmalarını isteyebilir. Uzmanlar, iktisatçılardan, yönetim danışmanlarından, reklam yöneticilerinden, Üniversite profesörlerinden ya da kulüp dışından olup da spesifik bir pazar hakkında çok tecrübeye sahip kişilerden oluşabilir.

Bu metot hızlı sonuç verir ve maliyeti çok fazla değildir. Fakat, uzmanlar kulüp dışında çalışan kişiler oldukları için etkili bir şekilde iş yapma konusunda kulüp personeli kadar motive edilmemiş olabilirler.¹⁸⁰

2.9.3. *Zaman Serileri Analizi*

Zaman serileri analizinde bağımsız değişken zamandır¹⁸¹ve bu metotta, kulüp yöneticileri, kulübün geçmişteki satış verilerini kullanarak, zaman içinde satış hacmindeki değişim kalıpları belirlemeye çalışırlar.¹⁸² Eğer tahmini yapan kişi belli bir şekil belirlerse, bunu gelecek satışları tahmin etmede de kullanabilir. Çünkü, bu tahmin metodu, geçmişteki satış kalıplarının, gelecekte de devam edeceği varsayımına dayanmaktadır. Bundan dolayı, zaman serileri analizinin doğruluk ve kullanılabilirlik derecesi büyük ölçüde bu varsayımın geçerliliğine bağlıdır.

Zaman serileri analizinde genellikle dört çeşit analiz yapılır. Bunlar; trend, dönemsel, mevsimlik, ve random (tesadüfi) faktör analizleridir.¹⁸³

¹⁸⁰ Mucuk, 1990, a.g.e., s. 124

¹⁸¹ Necla Çömlekçi, **Temel İstatistik İlke ve Teknikleri**, Bilim Teknik Yayınevi, 1989, s. 450

¹⁸² John E. Hanke and Arthur g. Reitsch, **Business Forecasting**, (Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1991), s. 145

Trend Analizi: Bu analiz tekniğinde, toplam satış verileri uzun bir zaman diliminde incelenerek, bunların yıllık olarak genellikle artma, düşme ya da aşağı yukarı aynı düzeyde kalma eğiliminde olup olmadıkları belirlenir.

Dönemsel (Konjonktürel) Analiz: Bu analizde, genellikle aylık olarak satış rakamları, üç - beş yıllık bir dönem boyunca incelenerek, konjonktürel dalgalanmaların istikrarlı ve belirli periyotlarda meydana geldiği belirlenmeye çalışılır.

Mevsimlik Analiz: Bu analiz tekniğinde, günlük, haftalık ya da aylık satış rakamları incelenerek, iklim ve tatil etkinlikleri gibi mevsimlik faktörlerin kulübün satışları üzerindeki etkileri belirlenir.

Random (Tesadüfi) Faktör Analizi: Bu analizde, düzensiz satış değişimleri, tesadüfi olarak meydana gelen ve bir daha tekrarlamayan olaylarla (doğal afetler, vb.) açıklanmaya çalışılır.

Zaman serileri analizi, kulüplerde olduğu gibi istikrarlı talebi olan ürün ve hizmetler için oldukça etkili bir satış tahmin metodudur, fakat, talebi istikrarsız olan ürün ve hizmetlerde kullanışlı değildir.

2.9.4. Korelasyon Metodları

Korelasyon metodları aynı zaman serileri analizindeki gibi geçmişe ilişkin satışlardan elde edilen verilere dayanmaktadır. Geçmişdeki satışlardaki değişimler ile bir ya da bir kaç pazar faktöründeki değişimler arasında bir ilişki olup olmadığı regresyon analizi ile belirlenir. Regresyon analizinin değişkenler arasındaki ilişki ile ilgili olan matematiksel formül ile hesaplanan katsayı, eğer var ise, birlikte değişim ilişkisini gösterir fakat sebep - sonuç ilişkisini açıklamaz. doğru bir ilişki formülü geliştirildikten sonra, ihtiyaç duyulan bilgilerin bu formüle uygulanması yoluyla satış tahmini yapılır. Bu analiz metodu doğru kullanıldığı takdirde talep tahmininde yararlı olmaktadır.¹⁸⁴

Korelasyon metodunda, geçmişdeki değişkenler arasındaki ilişkiler geleceği tahmininde kullanılmakta olup, yalnızca yakın ve doğru bir ilişki

¹⁸³ Pride and Ferrell, a.g.e., s. 112; Mucuk, 1990, a.g.e., s. 124

¹⁸⁴ Aynı, s.113; s. 125

kurulabildiği durumlarda kullanışlıdır. Bu metotta, geçmişe ait ilişkinin geleceğe doğru aynı şekilde devam edip etmeyeceği sorunu ortaya çıkmaktadır. Diğer bir sınırlayıcı yönü de, bu metodun sadece çok miktarda geçmişe ait satış verilerinin mevcut olduğu durumlarda kullanılabilmesi, yeni ürünlerin satış tahminleri için kullanılamamasıdır. Ayrıca, bu metodu kullanabilmek için pazarlama etkinlikleri ile ilgili kişilerin korelasyon analizini bilmemesi ve gerekli hesapları yapabilmek için istatistikçilere ihtiyaç duymaları bu metodun kullanımını sınırlayan diğer bir unsurdur.¹⁸⁵

2.9.5. Pazar Testleri

Pazar testleri, bir ürünün ya da hizmetin, fiyat, kalite, dağıtım ve tutundurma gibi konularda üyelerin tepkilerini ve satın alma durumlarını ölçmek amacıyla kulüplerde satışa sunulmasıdır. pazar testleri, üyelerin satın alma niyetlerini değil, gerçek alımlarını ölçmeye olanak verir. İyi seçilmiş test alanındaki alımları ve tepkileri göz önünde bulunduran pazarlama yöneticisi, ürün ya da hizmetin daha geniş satış alanlarındaki satış durumunu tahmin edebilmektedir.

Pazar testleri kullanmanın olumlu yönleri; kulüpte sunulan ve hakkında geçmişe ait satış verileri olmayan gerek yeni ürün ve hizmetlerin gerekse mevcut ürün ve hizmetlerin satış tahminlerinin yapılmasında etkili bir tahmin aracı olması ve kulübün pazarlama departmanına üyelerin gerçek eylemleri ve alımları hakkında bilgi sağlayarak, pazarlama karmasının çeşitli unsurlarının test edilmesine olanak vermesidir. Olumsuz yönleri ise; bu metodun çok zaman alıcı ve pahalı olması ve üyelerin o anda gösterdikleri tepkinin gelecekte de aynı şekilde devam edip etmeyeceğini belirlemenin güç olmasıdır.

2.9.6. Çoklu Tahmin Metotları

Kulüpler uygulamada yukarıda belirtilen tahmin metotlarından birisi ile tahmin yaparsa da, planlamaya önem veren ve elde edilen verileri en iyi şekilde kullanmayı bilen kulüp pazarlama yöneticileri, çoğunlukla tek satış tahmin

185 Pride and Ferrell, a.g.e., s. 113; Mucuk, 1990, a.g.e., s. 125

metoduna bağılı kalmak yerine birkaç metodu birden kullanma yolunu seçerler. Kulüpler bazen çeşitli ürün ve hizmet hatlarında, üyelerine ürün ve hizmet sunup, departmanlar düzeyinde farklı üyelere (golf, tenis, vb.) hitap ettiği için çeşitli satış tahmin metotlarını kullanma gereksinimini duyarlar. Genel olarak, satış tahminlerinin kapsadığı sürenin uzunluğu, kullanılacak tahmin metodunun seçiminde önemli bir etken olup, kısa vadeli tahminlerle uzun vadeli tahminler farklı metodları gerektirebilir. Örneğin, kısa vadeli tahminler için kulüp personelinin tahmin anketini kullanan bir kulüp, uzun vadeli tahmin için zaman serileri analizini kullanmaya gerek duyabilir.¹⁸⁶

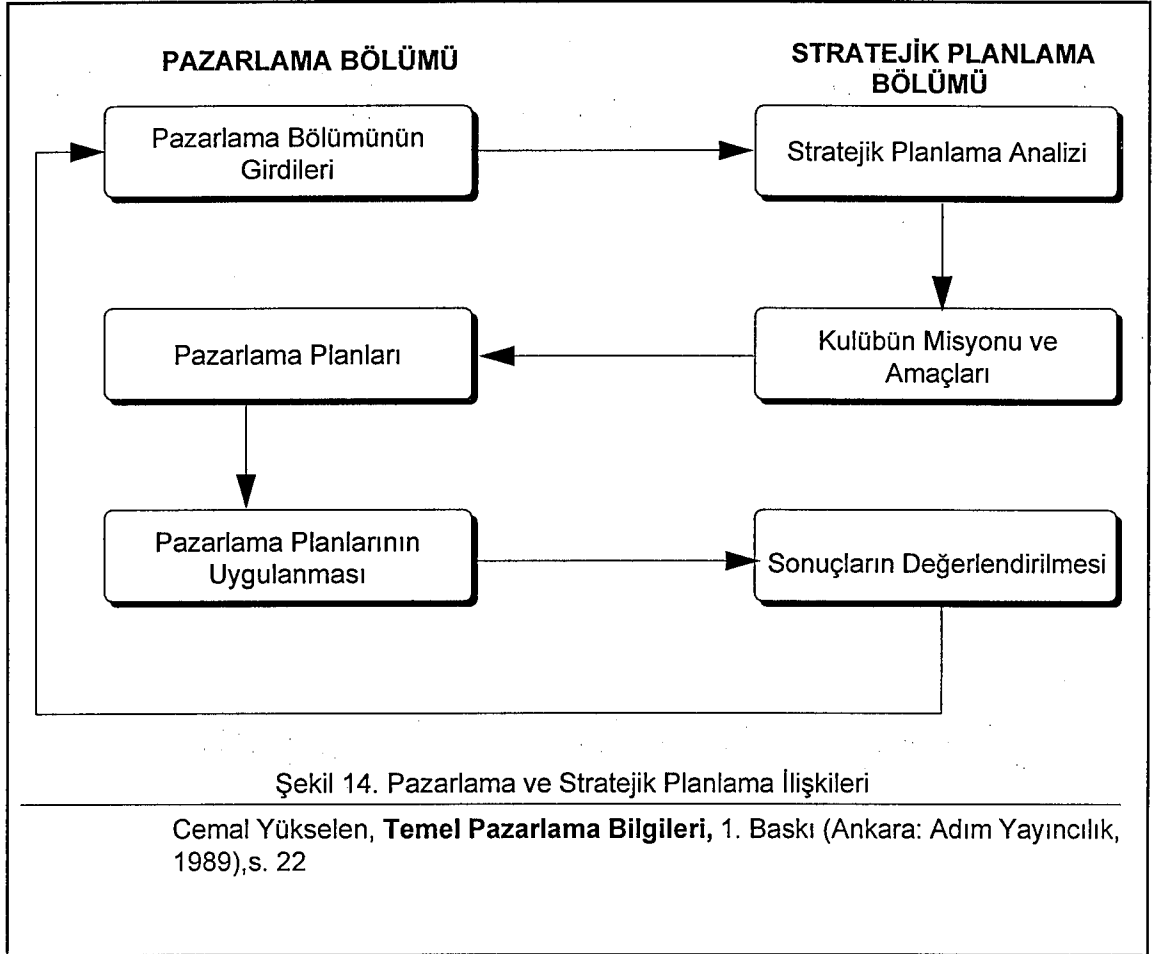
2.10. PAZARLAMA PLANI

Pazarlama planı, pazarlama stratejisinden bir adım daha ileride yer alır ve “ pazarlama stratejisinin ne olduğunun” ve zaman değişkeni çerçevesinde “ nasıl uygulanacağını” yazılı bir ifadesidir. Stratejik pazarlama planlamasında uzun, orta ve kısa vadeli planlar birarada düşünülür fakat yıllık planlar pazarlama programının uygulanmasında bir rehber olarak kullanılır.¹⁸⁷ Kulüpteki diğer etkinlik planları, pazarlama planlarına bağılı olarak hazırlanır. Stratejik planlamacılara, ihtiyaç duydukları bilgiler departman müdürleri tarafından sağlanır. Bundan dolayı, departman planları ile kulübün stratejik planını hazırlama çalışmaları, birlikte yürütülmektedir. Stratejik planlamada ihtiyaç duyulan pazara ve ürünlere ilişkin bilgiler, kulüpte pazarlama bölümü var ise bu bölüm tarafından, pazarlama bölümü yok ise, kulüp müdürü tarafından sağlanır. Kulübün pazarlama bölümü ya da müdürü gerekli bilgileri sağlar ve bunları stratejik planlamayı yapan komite ile görüşür. Bu komite ile kulüp müdürü birlikte gerekli analiz ve değerlendirmeyi yaparlar ve kulübün her bir departmanı için amaçlar belirlenir. Bu aşamadan sonra, pazarlama bölümü ya da kulüp müdürü, belirlenen misyon ve amaçlar doğrultusunda pazarlama planlarını hazırlar ve uygulama aşamasına geçilir. Elde edilen sonuçlar, stratejik planlama komitesi tarafından kontrol edilir ve sapmalar var ise bunların nedenleri araştırılarak,

¹⁸⁶ Aynı, s.125

¹⁸⁷ Mucuk, 1990, a.g.e., s. 50

düzeltilmeler yapılır. Pazarlama ve stratejik planlama arasındaki ilişki Şekil - 14 de gösterilmiştir.¹⁸⁸



Kulübün stratejik planlama komitesi ile pazarlama departmanı arasındaki ilişkilerin detaylı bir örneği aşağıdaki gibi olabilir.

Öncelikle stratejik komite tarafından kulübün kritik uygulama alanları aşağıdaki gibi belirlenebilir:

- KUA 1 Pazarlama Etkinlikleri
- KUA 2 Golf Olanakları
- KUA 3 Yiyecek İçecek Olanakları
- KUA 4 İnsan Kaynakları
- KUA 5 Finansal Kaynaklar

Belirtilen kritik uygulama alanları kulübün vizyonunda ve misyonunda yer almamış olmasına rağmen bu alanlarda sağlanan başarılar kulübün geleceğini oldukça etkilemektedir. Kritik uygulama alanlarının önem dereceleri ele alındığında pazarlama etkinliklerinin ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Bu alanların önem dereceleri kulüpten kulübe farklılık gösterebilir. Pazarlama özellikle kar amacı güden kulüpler için çok önem taşımakta ve hedefler aşağıdaki gibi belirlenebilmektedir:

KUA 1 Pazarlama

Hedef 1 : Bir yıl içerisinde pazar payını %10 oranında arttırmak.

Hedef 2 : İkinci yılın sonunda pazar payını % 20' ye çıkarmak.

Hedef 3 : Pazar payını sürekli arttırmaya devam ederek beşinci yılın sonunda pazar payını % 40'a çıkarmak.

Hedefler belirlendikten sonra kulübün pazarlama departmanı her bir hedef için stratejik plan yapar. Örneğin,

KUA 1 Pazarlama

Hedef 1 : Bir yıl içerisinde pazar payını %10 arttırmak.

- ♦ Strateji 1 : Üye memnuniyetini arttırmak.
- ♦ Strateji 2 : Potansiyel kulüp üyeleri konusunda araştırma yapmak.
- ♦ Strateji 2 : Kulübün durum analizini yapmak.
- ♦ Strateji 3 : Kulübün olanaklarını geliştirmek
- ♦ Strateji 4 : Rakip kulüplerin analizini yapmak

Yukarıda belirtilen stratejilerin hepsi kulübün pazar payının artırılmasına yönelik olup, detaylı taktik planlarının oluşturulmasını gerektirmektedir. Taktik planlarında stratejinin ne zaman, kim tarafından, nasıl uygulanacağı detaylı bir şekilde belirtilir. Birinci strateji için yapılan taktik planı aşağıdaki gibi olabilir:

KUA 1 Pazarlama

Hedef 1 : Bir yıl içerisinde pazar payını % 10 arttırmak.

- ♦ Strateji 1 : Üye memnuniyetini arttırmak.
 - ♦ Taktik 1 : Pazarlama departmanından iki kişi üyelerin kulübün sunduğu hizmet ve olanaklardan ne ölçüde

memnun kaldıklarını belirlemek için 1 Ocak tarihine kadar anket oluşturacaklar.

- ♦ Taktik 2 : 1 Ocak'ta anketler kulüp üyelerine verilecek ve 31 Ocak'ta anketler toplanmış olacak.
- ♦ Taktik 3 : Anket sonuçları 15 Mart tarihine kadar analiz edilerek veriler yorumlanacak ve sonuçlar kulüp yönetimine sunulacak.
- ♦ Taktik 4 : Üyelerin memnun olmadıkları konular belirlenerek, bu konular ve üyelerin beklentilerinin aşılması konularında 1 Nisan tarihinden itibaren çeşitli değişiklikler yapılmaya başlanacak.

Kulübün yönetim kurulu, stratejik komite ve genel müdür strateji değerlendirme temelinde 3 aylık periyodlar halinde taktikleri gözden geçirmeli ve herhangi bir olumsuz sonuç var ise bunları düzeltici taktikler geliştirilmelidir.

2.10.1. Pazarlama Planı İçeriği

Pazarlama planları, gelecekte hangi ürün ve hizmetlerden neler beklendiğini gösteren detaylı bilgilerdir ve performansın nasıl geliştirileceği konusunda tavsiyeleri ve geçmişe ait verileri içerir.¹⁸⁹ Yıllık olarak hazırlanan pazarlama planı aşağıdaki bölümlerden oluşur;

1. Özet: Planda ele alınan konular, amaçlar, stratejiler ,faaliyetler ve bunlardan beklenen sonuçlar hakkında yönetime kısa bir şekilde bilgi verir.¹⁹⁰

2. İçindekiler Bölümü: Planda yer alan başlıkların ve sayfa numaralarının listesi yer alır.

3. Kulübün Mevcut Durumu: Kulüp pazarı ile bağlantılı olan arka plan bilgilerinin özeti; mevcut satışlar, net gelir, pazar payı, kulübün kuvvetli ve zayıf yönleri,¹⁹¹ rakipler, ürün ve hizmetlerden geçmişte sağlanan performans,

¹⁸⁹ Douglas J. Dalrymple ve Leonard J. Parsons **Marketing Management** , 6th. ed. (America: John Wiley ve Sons, Inc., 1995), s.926; Ralph M. Gaedeke ve Dennis H. Tootelian, **Marketing Principles and Applications**, Int. ed. (New York: West Publishing Comp., 1983), s. 462

¹⁹⁰ Boyd ve Walker, a.g.e., s. 849

¹⁹¹ Aynı, s. 849

pazarlama programının çeşitli elemanları (dağıtım, promosyon, vb.), ve makro çevredeki trendler yer alır.¹⁹²

4. Çevre: Rakiplere yönelik planlar, fırsatlar, tehditler, kanunlar ve yasal düzenlemeleri içerir.

5. Amaçlar: Kulübün elde edeceği kâr, pazar payı ve satış hacmi konusunda ulaşılması gereken hedefler belirtilir.

6. Pazarlama Stratejisi: Planın amaçlarına ulaşmada kullanılacak olan stratejik yaklaşımların tümünü; maliyetlerin azaltılması, ürün/ hizmet yenilemesi, pazara nüfuz etme, çeşitlendirme, vb. konuları açıklar.

7. Etkinlik Planları: Bu bölüm, departmanlarda planın başarılı bir şekilde koordine edilmesi ve uygulanmasının sağlanması açısından en kritik bölümdür. Özellikle belirtilen konular:¹⁹³

- ♦ Hangi spesifik etkinlikler yer alacaktır,
- ♦ Her bir etkinlikten kim sorumlu olacaktır,
- ♦ Etkinlikler ne zaman uygulanacaktır,
- ♦ Her bir etkinlik için ne kadar bütçe ayırmak gerekir.

8. Ulaşılacak İstenilen Sonuçlar: İleriye dönük kâr ve zarar hesapları, aylık ve üç aylık olarak nakit bütçeleri ve başa baş noktası analizine yer verilir.

9. Kontrol: Planlar uygulanırken nasıl kontrol edileceğini ve eğer beklenen performans, beklentileri karşılamıyor ya da bazı durum değişiklikleri söz konusu ise, buna yönelik olarak hazırlanmış olası planları içerir.

10. Ekler: Pazarlama planını destekleyici alıntılar ve tablolara yer verilir.

2.11. PAZARLAMA GİDERLERİNİN BÜTÇELENMESİ

Bütçe, diğer işletmelerde olduğu gibi kulüplerde de, maliyeti kontrol etme ve tahmin edilen gelirler ile maliyetin planlandığı şekilde gerçekleşip

¹⁹² Dalrymple ve Parsons, a.g.e., s. 927

¹⁹³ Boyd ve Walker, a.g.e., s. 849

gerçekleşmediğini izlemek için kullanılır.¹⁹⁴ Pazarlama giderleri bütçesi, bütçe döneminde planlanan pazarlama işlevsel giderlerini gösterir.¹⁹⁵ Mülkiyeti kişilere ya da şirketlere ait olan kulüplerde pazarlama bütçeleri genellikle satış, reklam, promosyon, doğrudan posta, kulüp bültenleri giderlerini ve promosyonlar çerçevesinde verilen pirimleri ve pazarlama ve satış bölümü çalışanlarının maaşlarını içermektedir.¹⁹⁶

Pazarlama faaliyetlerinin etkin bir biçimde yönetimi ve kontrol edilmesi, sadece geçmiş işlemlerin analizi ve standartlaştırılması yoluyla değil, aynı zamanda ileriye dönük faaliyetlerin gerçekçi bir şekilde planlanması ile olur.¹⁹⁷

Pazarlama giderleri bütçesinin en önemli amacı, belli satış sonuçlarını elde edebilmek için ne zaman, nerede, ne kadar ve ne tür harcamalar yapılması gerektiğini saptamak ve kulüp yöneticilerinin bu harcamaların plana göre yapılıp yapılmadığı ve harcamalardan beklenen sonuçların alınıp alınmadığı konusunda izlemesine olanak vermektedir. Pazarlama giderleri bütçesi, kulüp personeli sorumlulukları altında olan faaliyetlerin ileriye dönük planlarını yapmaya zorladığından, kendi kontrolleri altında olan faaliyetleri gözden geçirmelerine ve her ikisi arasındaki farkların izlenmesini mümkün kılar. Bundan dolayı, pazarlama giderleri bütçesi, pazarlama faaliyetlerinin yönetiminde bir kontrol aracı olmaktadır.¹⁹⁸

¹⁹⁴ Michael Coltman, **Cost Control for the Hospitality Industry** (2nd ed., New York: VNR, 1989), s. 32

¹⁹⁵ Douglas J. Dalrymple ve Leonard J. Parsons **Marketing Management**, 6th. ed. (America: John Wiley ve Sons, Inc., 1995), s.926; Ralph M. Gaedeke ve Dennis H. Tootelian, **Marketing Principles and Applications**, Int. ed. (New York: West Publishing Comp., 1983), s. 462

¹⁹⁶ Yüksel Koç - Yalkın, **Yönetici Aracı Olarak İşletme Bütçeleri**, 3. Baskı (Ankara:Turhan Kitabevi, 1989), s.166, Özgür Özmen Uysal, **Konaklama İşletmelerinde Faaliyet Bütçeleri**, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:993, 1996), s.186

¹⁹⁷ Çevik Uraz, **Pazarlama Yönetimi**, (Ankara, 1972), s. 211, Akdoğan, s. 159

¹⁹⁸ Akdoğan, a.g.e., s. 159

2.11.1. Pazarlama Giderleri Bütçesinin Hazırlanmasındaki Aşamalar

Pazarlama giderleri bütçesinin hazırlanmasından önce pazarlama faaliyetlerinin ve bunların gider öğelerinin yeterli bir sınıflandırmasını yapmak ve bu gider öğelerinin, satış hacmi ile ilgili olarak özelliklerini saptamak gerekir. Ayrıca, kulübün pazarlama bütçesine yardımcı olacak şekilde bütçenin öngördüğü zaman içerisinde, bu gider unsurlarının istenen tutarlarının neler olduğunun belirlenmesi gerekir. Bu işlemlerin yapılması ise, pazarlama giderleri bütçesinin aşağıdaki aşamalardan geçtikten sonra hazırlanmasını gerektirir.¹⁹⁹

- ♦ Kulübün pazarlama faaliyetlerine ilişkin bilgileri sağlamak,
- ♦ Bütçeleme ve kontrol bakımından hangi giderlerin önemli olduğunu saptamak ve giderleri türlerine göre ayırmak,
- ♦ Sorumluluk alanlarına göre giderleri bölümllemek,
- ♦ Ayrıntılı çalışmalar için ana gider öğelerini detaylandırmak,
- ♦ Satış çabasının en kârlı biçimini seçmek için yardımcı olacak maliyet ve kârlılık analizleri yapmak,
- ♦ Pazarlama maliyet analizlerini sorumluluk dağılımına göre yapmak ve faaliyetler arasındaki ilişkileri görmek için giderleri, değişken ve değişken olmama olarak ayırmak,
- ♦ Maliyetlerin saptanmasında yararlanılacak istatistiki bilgileri toplamak,
- ♦ En uygun bütçe dönemini saptamak,
- ♦ Satış faaliyetlerini yerine getiren kişilerle birlikte gelecekle ilgili planları, geçmişteki tecrübeleri ve gelecekteki ekonomik koşulları incelemek ve pazarlama giderleri bütçesini buna göre hazırlamak,
- ♦ Planlardaki ve koşullardaki değişmelerin zorunlu kıldığı bütçe revizyonları yapmak,
- ♦ Hazırlanan bütçeyi ilgili yöneticilere sunmak ve uygulama kararı almak.

Kulüplerde pazarlama giderleri bütçesinin hazırlanmasında oldukça önemli olan pazarlama maliyetlerini Tablo- 5 deki gibi bölümllemek mümkündür.²⁰⁰

¹⁹⁹ Aynı, s.167

Tablo 5. Pazarlama Maliyetlerinin Bölümleri

Satış Giderleri	Satış temsilcilerine ödenen ücretler (maaş, komisyon), primler, ikramiyeler, diğer ödüller, yolluklar, satış temsilcilerini işe almak için katlanılan giderler. Satış eğitim programı giderleri. satış bölgelerine ilişkin genel giderler. Satış denetim giderleri.
Tutundurma Giderleri	Reklam harcamaları, özel olaylar, sergi ve fuarlara katılmak için ödenen ücret ya da kiralara. Halkla ilişkiler için yapılan masraflar. Reklam ve halkla ilişkiler dışında kalan diğer tutundurma giderleri: doğrudan posta, kulüp bültenleri, hediye verme, indirim ve bedava yemek kuponları gibi.
Üyelerle İlgili Giderler	Faturalama ve bu işle ilgili olarak kullanılan büro malzeme, ofis ve personel giderleri. Vadeli satışlar, bunların takibi ve tahsil edilemeyen alacaklarla ilgili tüm masraflar.
Pazarlama Yönetim Giderleri	Kulüpte pazarlama üst yönetim personeline ödenen ücret, komisyon ve ikramiyeler. Bu kişiler ile ilgili işe alma, yetiştirme giderleri
Pazarlama Araştırma Giderleri	Pazarlama faaliyetleri ile ilgili olarak gerçekleştirilen tüm sürekli ya da süreksiz araştırmalar için katlanılan giderler.

Pazar bölümlerine ulaşabilmek için tasarımılanan her pazarlama etkinlik planı için ayrı bir pazarlama bütçesi hazırlanmalıdır. Sonuçların izlenmesini daha elverişli hale getirmek için, bütçeleme faaliyetleri üçer aylık dört ara dönemde gerçekleştirilir.²⁰¹

Pazarlama bütçeleri genel olarak beş kategoride sınıflandırılmaktadır:²⁰²

1. Giderlerin satış gelirlerinin belli bir yüzdesi olarak bütçelenmesi: Bu bütçe, geçmiş yılın bütçesine dayanır ve kulübün aynı üye kitlesi ile çalışmasından dolayı oldukça idealdir. Bu tür bütçe, genellikle, bir önceki yılın satış gelirlerinin yaklaşık %3-%6'sı düzeyindedir. Pazarlama giderleri

200 Mehmet Karafakioğlu, "Amaç, Pazarlama Maliyetlerinin Özellikleri ve kârlılık Analizi İle İlgili Bir Örnek" **Pazarlama Dünyası**, Mart / Nisan 1991, s. 21; Robert L. Blomstrom, **Strategic Marketing Planning in the Hospitality Industry**, (Michigan: AHMA, 1983), s.99; James R. Abbey, **Hospitality Sales and Advertising**, 2nd. ed. (Michigan: AHMA, 1989), s. 51

201 Özmen Uysal, a.g.e., s. 187

202 Peter C. Yesawich, "Planning The Second Step in Marketing Development," **The Cornell H.R.A. Quarterly**, February, 1988, s. 71 - 79; Özmen Uysal, a.g.e., s. 189; Reid, a.g.e., s. 203 - 204; Akdoğan, a.g.e., s. 180 - 181

bütçesinin satışların belirli bir yüzdesi olarak belirlenmesi, brüt satış gelirleri ile pazarlama giderleri bütçesi arasındaki nedensel ilişkinin ters yönlü oluşunu belirlemekte yetersiz kalmaktadır. Pazarlama giderleri bütçesinin büyüklüğü ve oluşumu, brüt satış gelirlerinin büyüklüğüne ilişkin bir ipucu verirken, satış gelirlerinin büyüklüğü, tek başına, pazarlama giderlerinin büyüklüğünü belirleyemez.²⁰³

2. Rakiplerin örnek alınması: Bu bütçeler, rakip kulüplerin pazarlama harcamalarını örnek alan bir model üzerine kurulmaktadır. Kimi zaman olumlu sonuçlar verebilirken kimi zaman da olumsuz sonuçlar verebilen bu yöntemde, rakip kulüplerin neler yaptığı gözlenmekte ve ona göre ödenek ayrılmaktadır. Bu yöntemin olumlu bir yöntem olduğunu kanıtlayan hiçbir ampirik çalışma bulunmamaktadır.²⁰⁴

3. Ayrılabilir Fonlar: Bu bütçeler, kulüplerin kârının bir kısmını pazarlama harcamalarına aktarılabilabileceği anlayışına dayanmaktadır. Bu yöntemde, kulübün faaliyet giderleri ve genel işletme giderlerinden sonra, geriye kalan uygun bir bölüm pazarlama harcamalarına ayrılır.

4. Sıfır tabanlı bütçeler: Bu tür bütçeleme, pazarlama giderlerinin bütçelenmesinin en iyi yolu olarak değerlendirilmektedir. Bundan dolayı, günümüzde sürekli artan rekabet koşullarında, pazarlama giderlerinin bütçelenmesinde en fazla kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntem uygulandığında, pazarlama giderleri, etkinlik planlarında belirlenen işleri başarmak için yeterli bir düzeyde bütçelenmelidir. Bu yöntemin kullanılabilmesi için kulüp yönetimi, her pazar bölümü düzeyinde, spesifik performans hedeflerini ve bu hedeflere ulaşabilmeyi sağlayacak etkinlik aşamalarını belirlemelidir. Bu yöntemin olumsuz özelliği ise, hedeflere ulaşabilmek için gerekli bütçeleme sürecinde çok fazla emek ve zamana ihtiyaç duyulmasıdır.

5. Hedef ve Etkinlik Yaklaşımı: Bu yaklaşıma göre, kulüp yönetimi hedefleri belirledikten sonra, bu hedeflere ulaşabilmek için neler yapılması gerektiğini ve bu etkinlikleri yerine getirmenin maliyetini belirlemelidir.²⁰⁵

203 Özmen Uysal, a.g.e., s. 189

204 Akdoğan, a.g.e., s.181; Özmen Uysal, a.g.e., s. 188

Bu yaklaşımda, ayrıntılı bütçe formlarının hazırlanması çok fazla avantaj sağlamaktadır. Pazarlama planını spesifik bölümler düzeyinde ele alan ve bölümleri içerdiği giderlere göre sınıflandıran ayrıntılı bütçelerin hazırlanması, kulüpteki departman yönetimi açısından oldukça işlevseldir. Ayrıntılı bütçesel formlar, kulüpteki bütün pazarlama giderlerinin planlanarak rapor edilmesini sağlar; her etkinlik için ne kadar kaynak ayrıldığını gösteren formlar, keyfi bütçesel kısıntıları önler; ayrıca, her gider kategorisinin gerçekleşen düzeyi ile planlanan düzeyi arasındaki farkların ölçülmesine olanak sağlaması nedeniyle, çeşitli faaliyetlerin birbirleri ile kıyaslanmasına olanak sağlar.²⁰⁶

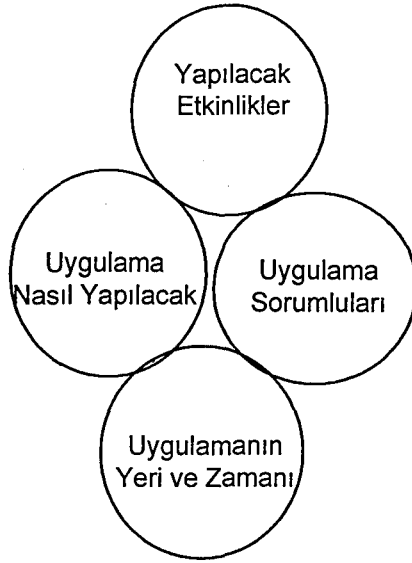
3. KULÜPLERDE STRATEJİK PAZARLAMA PLANLARININ UYGULANMASI

Stratejik pazarlama yönetim sürecinin uygulama aşamasında ilk adım, pazarlama faaliyetlerinin **organizasyonu**; ikinci adım, bu organizasyona göre kadrolara personel sağlanması anlamında **kadrolama** ve üçüncü adım da, **pazarlama programının yürütülmesi (yöneltme)** ve bu programa fiilen işlerlik kazandırılmasıdır ki, bu faaliyet tüm uygulama sürecinin temelini oluşturmaktadır. Çünkü stratejik planların asıl uygulandığı; kulübün fiilen gelir getirici faaliyetlerinin görüldüğü ve kulüp yönetiminin daha önce seçerek, organize ettiği kişilerin çabalarını yönlendirip yönettiği aşama bu noktada başlamaktadır.²⁰⁷ Şekil-15 de kulüplerde pazarlama planlarının uygulama süreci görülmektedir.

205 Morrison, a.g.e., s. 479 - 480; Özmen Uysal, a.g.e., s. 189

206 Özmen Uysal, a.g.e., s.189

207 William J. Stanton ve Charles Futrell, **Fundamentals of Marketing**, 7th Ed. (NewYork: McGraw - Hill Book Company, 1987), s.575; Mucuk, 1990, a.g.e., s. 273



Şekil 15. Kulüplerde Pazarlama Planı Uygulama Süreci

Cravens, a.g.e., s. 459

Bir kulübün stratejik pazarlama planının başarılı olup olmadığı genellikle, planın uygulama aşamasında yer alan kişilerin planda belirtilen etkinlikleri başarılı bir şekilde yerine getirip getirmediğine bağlıdır. Doğru bir şekilde uygulanmadığı zaman en mükemmel bir şekilde hazırlanmış plan bile kulübü başarıya götüremez.²⁰⁸ Kulübün amaçlarına ulaşabilmesi, pazarlama planı ile uygulamanın niteliklerine bağlıdır. Şekil-16 da pazarlama planı ile uygulamanın birbirlerini nasıl etkiledikleri görülmektedir.

208 Dalrymple ve Parsons, a.g.e., s.937

PAZARLAMA UYGULAMASI	PAZARLAMA PLANI VE STRATEJİSİ	
	İYİ	KÖTÜ
İYİ	1 <u>Başarı</u> : Pazarlama programı amaçlarına ulaşmıştır.	2 <u>Sorun</u> : Çözüm stratejinin hatalı olduğunun farkedilmesinde ve bu stratejinin düzeltilmesindedir.
KÖTÜ	3 <u>Sorun</u> : Çözüm uygulamanın hatalı olduğunun farkedilmesinde ve bu uygulama şeklinin düzeltilmesindedir.	4 <u>Başarısızlık</u> : Pazarlama programı amaçlara ulaşmada başarısız olmuştur.

Şekil 16. İyi ve Kötü Pazarlama Planı ve Uygulamasının Sonuçları

Eric N. Berkowitz, Roger A. Kerin, William Rudelius, Frederick G. Crane, **Marketing**, 1st ed. (Canada:Richard D. Irwin, INC., 1991),s.536

3.1. ORGANİZASYON

Kulübün pazarlama planlarının uygulamaya geçirilmesi için en önemli aşama, pazarlama etkinliklerinde yer alacak kişilerin belirlenmesi ve iş tanımlarının yapılmasıdır. Bundan dolayı, uygulama aşamasına geçmeden evvel pazarlama etkinliklerinde yer alacak kişilerin arasındaki iş bölümü, fonksiyonların belirlenmesi, yetki ve sorumluluğun basamaklaştırılması için faaliyetlerinin akılcı bir şekilde koordine edilmesine organizasyon denir.²⁰⁹

Her kulüpte, pazarlama etkinliklerinin yürütülmesi ile bir grup kişi ilgilenir. Bu kişiler bir tür organizasyon yapısında beraber çalışırlar ve organizasyon içerisinde tüm görevler gruplandırılır, görevliler belirlenir, kişiler arasındaki ilişkiler saptanır.²¹⁰ Organizasyon ilkeleri şunlardır,²¹¹

²⁰⁹ Maviş, a.g.e., s.107

²¹⁰ Cemalciler, 1977, a.g.e., s.212

²¹¹ Donald E. Lundberg ve James P. Armatas, **The Management of People in Hotels, Restaurants and Clubs**, 4th. ed. (Iowa: William C. Brown Co., Publisher, 1980), s.38

- ♦ Kulübü, pazarlama planında belirtilen amaçlarına ulaştıracak işlerin belirlenmesi,
- ♦ Kulübün pazarlama etkinliklerindeki temel iş bölümünün belirlenmesi,
- ♦ Kulübün pazarlama organizasyonu içerisindeki yetki ve sorumlulukların belirlenmesi,
- ♦ Kulübün pazarlama organizasyonunun şematik olarak ifade edilmesidir.

3.1.1. Pazarlama Organizasyon Şeması

Organizasyon şemaları organizasyon etkinliklerinin en fonksiyonel araçlarından biridir ve organizasyon şemalarını destekleyen en önemli yönetsel araç ise “iş tanımları”dır. Çünkü iş tanımları, belli bir pozisyonla ilişkilendirilen görev ve sorumlulukların organize edilmiş bir listesidir.²¹²

Şema, organizasyonun basitleşmiş bir fotoğrafıdır. Pazarlama yöneticileri aşağıdaki kuralları daima göz önünde bulundurmalıdırlar;²¹³

1. Organizasyon, planlamada ve karar vermede belirli bir düzeni ortaya koyar. Bu nedenle, organizasyon zorunludur.

2. Kesin bir en iyi organizasyon biçimi yoktur. Kuramsal açıdan doğru olan ve uygulanma olanağı bulunan bir organizasyon oluşturulmalıdır. Kuramsallık ile uygulanabilirlik arasında en iyi denge kurulmalıdır.

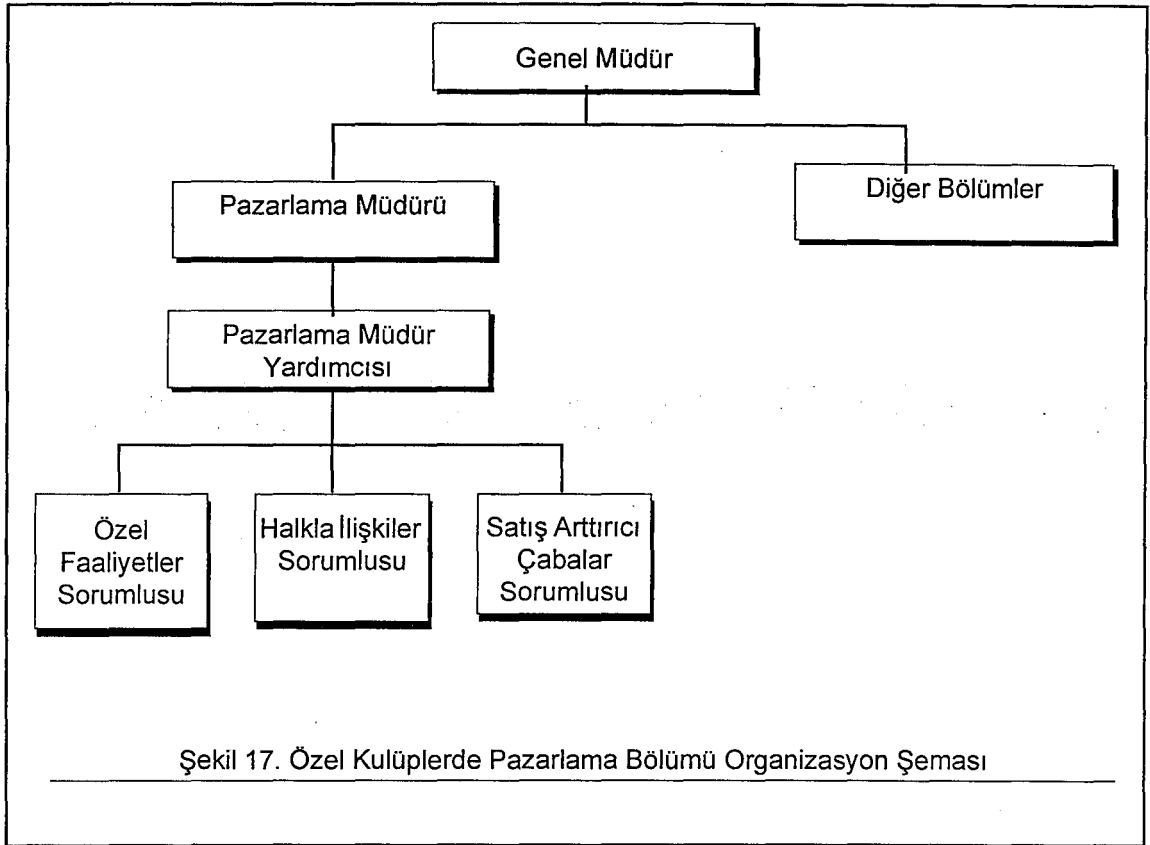
3. Başka bir kulübün pazarlama organizasyonunu kopye etmek yanlıştır. İki kulüp kesinlikle birbirine benzemez, her ikisinin de kendine özgü nitelikleri vardır.

Özel kulüplerde ayrı bir pazarlama departmanı bulunur ve kulübün bütün pazarlama faaliyetleri ile ilgilenir. Her kulübün pazarlama departmanının organizasyon yapısı farklıdır. Hisseli kulüplerde ayrıca bir pazarlama departmanı

²¹² Bernard Devis ve Sally Stone, **Food and Beverage Management**, (English Language Book Society/Heimann Professional, 1985), s. 10; Vincent H. Eade, **Human Resource Management in the Hospitality Industry**, (Arizona: Gorsuch Scarisbrick, Publishers, 1993), s. 36 - 41; Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, **Personel Yönetimi**, İkinci Baskı, (Ankara: Siyasal Kitabevi, 1995), s. 57; James R. Keiser, **Principles of Management in the Hospitality Industry**, (Boston. CBI Publishing Company, Inc., 1979), s. 96

²¹³ Cemalciler, 1977, a.g.e., s.212

bulunmayıp etkinliklerini yerine getirmeye çalışan organizasyon yapısı vardır. Bu tür kulüplerde genel müdür, aynı zamanda pazarlama müdürü işlevini görmektedir. Genel müdür kulüpteki pazarlama etkinlikleri için yönetim kurulunun desteğini almalıdır. Genel müdür sürekli kulüp üyeleri ile iletişimi sağlamalı ve onların kulüpten memnun kalmaları için çalışmalıdır. Bunun yanında, kulübün hizmet personeli kulüp üyeleri ile sürekli kontak halinde oldukları için pazarlama etkinliklerinde doğrudan yer alırlar.²¹⁴Şekil - 17 de özel kulüplerde pazarlama bölümü organizasyon şeması görülmektedir.



Özel kulüplerde satış ve pazarlama departmanı vardır ve bu departmanın müdürü, genel müdüre bağlı olarak çalışır.

3.2. KADROLAMA

Kadrolama, pazarlama departmanının organizasyonu sonucunda ortaya çıkan ya da pozisyonlara eleman bulmak ve bu elemanların işgal ettikleri

kadroların gerektirdiği sorumlulukları en etkin bir şekilde yerine getirebilmelerini sağlamaktır.²¹⁵ Kulüplerde, pazarlama planlarının başarılı bir şekilde uygulanabilmesi kulüp personeline bağlı olduğundan kadrolama fonksiyonu oldukça önemlidir.

3.3. YÖNELTME

Planlama, organizasyon ve kadrolamadan sonra yapılan planların etkinliğe dönüştürülmesi için organizasyonun fiilen harekete geçirilmesi işlemine “yönelme” denir. Yönelme yöneticilerin astlarına emir vermesi ya da diğer yollarla ne yapmaları gerektiğinin anlatılmasıdır.

Bir yönelme tekniği olarak emir, belirli koşullar altında bir üstün astından faaliyete geçmesini isteme ya da durdurma talebidir. Yönelme fonksiyonu iletişim, motivasyon ve liderlik konuları ile yakından ilgilidir. Kulüp Satış ve pazarlama departmanı müdürlerinin etkili kararlar alabilmeleri ve yerinde emir verebilmeleri için alt kademelerden yukarıya doğru akacak bilgi ya da verilere ihtiyaç olacaktır ki, bunu etkin bir haberleşme sisteminin kurulması sağlayacaktır.²¹⁶

Etkili bir yönelme sisteminin koşulları şunlardır:²¹⁷

- ♦ Ekip ruhunun geliştirilmesi,
- ♦ Personeli iyi tanınması,
- ♦ Görev kişiliği gelişmemiş kişileri organizasyondan uzaklaştırılması,
- ♦ Personel ile kulüp arasındaki ilişkilerin yakından tanınması,
- ♦ Kulüp yöneticisinin çevreye iyi bir örnek teşkil etmesi,
- ♦ Kulüp personelini devamlı teftiş ve denetim altında tutulması,
- ♦ Yönetimde danışma sisteminin kurulması,
- ♦ Yöneticilerin ayrıntılar içinde boğulmamaya dikkat etmesi.

215 Maviş, a.g.e., s. 92

216 Aynı, s. 94 - 95

217 Özalp, a.g.e., s.192 - 194

3.4. UYGULAMA AŞAMASINDA PAZARLAMA ÇABALARININ YÖNETİMİ

İyi hazırlanmış bir pazarlama planının yine iyi bir şekilde uygulanabilmesi için, kulüpte pazarlama departmanı yöneticilerinin aşağıdaki konuları göz önünde bulundurmaları gerekmektedir.²¹⁸

- ♦ Yetki Devri
- ♦ Koordinasyon
- ♦ Motivasyon
- ♦ İletişim

3.4.1. Yetki Devri

Kulüplerde gerektiğinde karar verme yetkisi alt kademelere dağıtılmalıdır. Çünkü kulüpteki yöneticilerin başarısında etkili bir şekilde yetki ve sorumluluğun alt kademelere devredilmesi oldukça önemlidir.²¹⁹

Bir kulüpte bütün kararların üst yönetim tarafından alınmasına imkan yoktur. Bundan dolayı, her zaman tekrarlanan durumlarla ilgili rutin nitelikteki kararların alt kademe yöneticiler tarafından alınması, bunun dışında karşılaşılan durumlarla ilgili kararların ise üst kademe yöneticileri tarafından alınması gerekir.²²⁰

3.4.2. Koordinasyon

Koordinasyon bireylerin ve bireylerin oluşturduğu grupların belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi için karar almada, faaliyetlerde ve fonksiyonlarda organizasyonun bölümlerinin bir araya getirilmesidir.²²¹

²¹⁸ Steven J. Skinner, **Marketing** (Boston: Houghton Mifflin Company, 1990), s.566; MUCUK, s. 274

²¹⁹ Mucuk, 1990, a.g.e., s. 273

²²⁰ Maviş, a.g.e., s. 109

²²¹ R.D. Agarval, **Organization and Management** (New Delhi: Tata McGraw Hill Book Publishing Ltd., 1982), s. 235

Pazarlama amaçlarına ulaşılması açısından pazarlama planındaki tüm faaliyetlerin etkin bir şekilde koordine edilmesi gerekmektedir. Bundan dolayı, pazarlama çabaları, kulübün pazarlama müdürünün hem kulüpteki diğer departmanların müdürleri ile, hemde kendi bölümünün alt birimleri ile ve bu birimlerin de birbirleriyle yakın ilişki içinde olmasını gerektirir. Böylece, gerek pazarlama birimlerinin birbirleriyle, gerekse pazarlama bölümünün diğer bölümlerle koordineli çalışması sinerji etkisi yaratarak tek tek sağlanacak olandan daha iyi sonuçlara ulaşılmasını sağlar.²²²

3.4.3. *Motivasyon*

Kulüplerdeki pazarlama personelinin etkin bir şekilde çalışmaya teşvik edilmesinde motive edici unsurlar olarak parasal ve psikolojik araçlar kullanmak gereklidir. Kulüp yöneticileri, personeli anlamaya çalışmalı, onların kişisel problemlerine çözümler getirebilmeli, personeli maddi açıdan tatmin etmeli ya da daha uygun bir iş ortamı sağlayabilmelidir. Bu tür yöneticiler ile çalışan personel işinde daha verimli olur. Maddi ve manevi tatminsizlik yaşayan, yaptığı işin karşılığını alamayan ya da almadığını düşünen ve iş yerinde çevresi ile uyumsuzluk içinde olan bir kişinin işinde verimli olması beklenemez. Dolayısıyla, personelin iş tatmini ve iş huzuruna ve iyi bir morale sahip olmaları onların üretkenliğini artırır ve hem kendileri hemde kulüp için daha yararlı olmalarını sağlar.²²³

3.4.4. *İletişim*

Pazarlama müdürünün planları mükemmel olabilir fakat iletişim olmadıkça bu planların hiç bir değeri yoktur. İletişim başarılı bir yönetim için gerekli tek unsur olmaktadır öte bir yöneticinin faaliyete geçmek için kullandığı süreçtir.²²⁴

222 Mucuk, 1990, a.g.e., s. 274

223 Aynı, s. 274

224 Maviş, a.g.e., s. 96

Pazarlama departmanı müdürü etkili bir iletişim sağlayamadığı takdirde pazarlama faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde etkili bir koordinasyon ve iyi bir motivasyon sağlayamaz. Kulübün mevcut ve potansiyel üyeleri ile iyi bir iletişim kurmak ne kadar önemli ise, kulüp içi iletişim de bir o kadar önemlidir. Çünkü kulüp yönetim hiyerarşisinde hem yukarıya doğru hem de aşağıya doğru iletişim kanalları açık olmalı ve iyi işletilmelidir.²²⁵

Pazarlama departmanı müdürü, pazarlama tepe yöneticisi kanalıyla kulübün en üst yönetimine; kendi pazarlama ve satış yöneticileri aracılığı ile de daha alt kademedeki personele yönelik iletişim sağlar. Fakat, bazı şeylerin yapılması söylenmesinden daha zor olduğundan gerek üst yönetime gerekse astlara yönelik iletişim akışının uygulamada çoğu kez iyi işlemediği, özellikle yönetim mesajlarının en alt kademedeki personele kadar yanlış anlaşılma olmadan tam olarak ulamasında güçlükler çıkmaktadır.²²⁶

4. KULÜPLERDE STRATEJİK PAZARLAMA ETKİNLİKLERİNİN KONTROLÜ

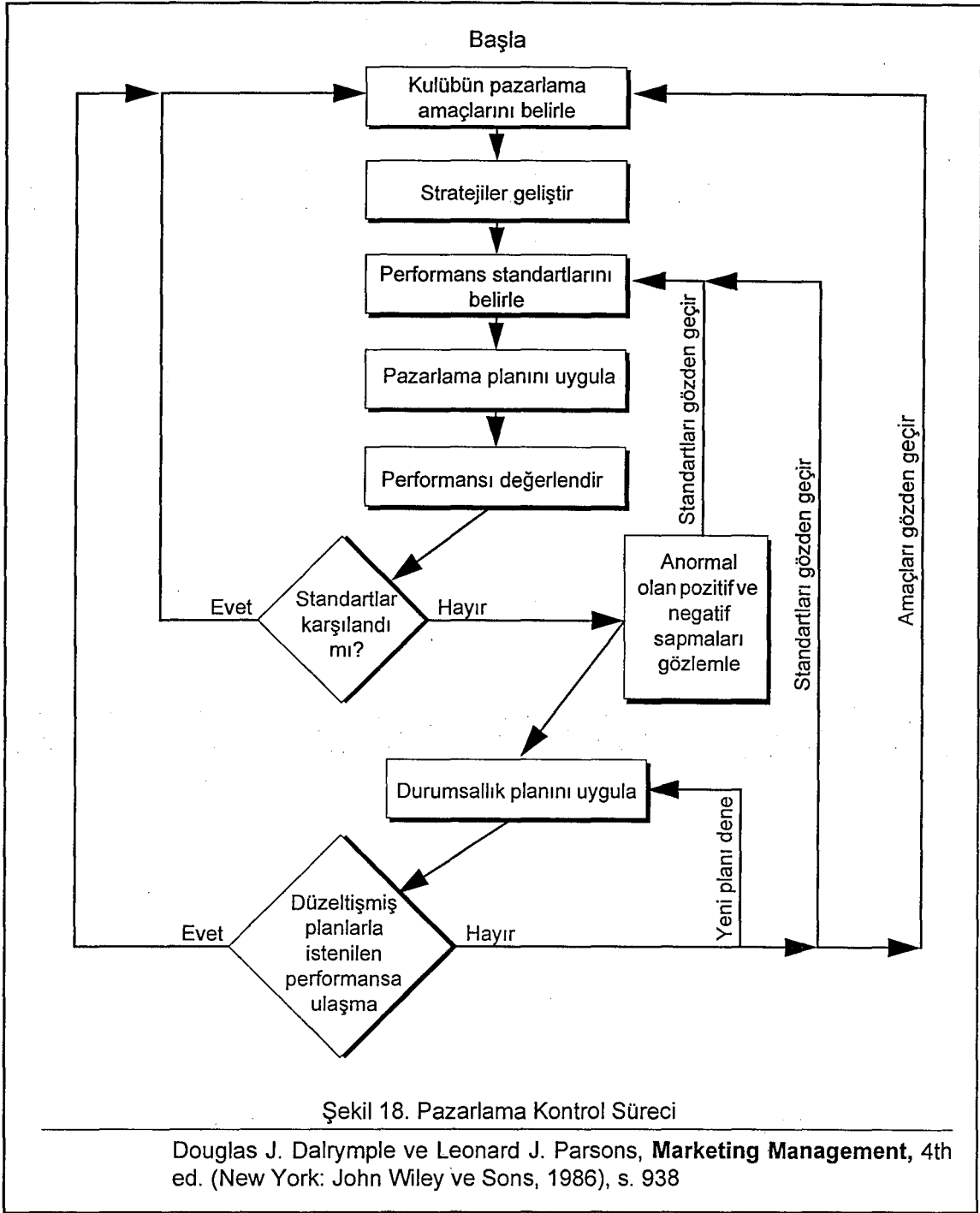
Kontrol, pazarlama planlarında belirtilen etkinliklerin, planlandığı şekilde gerçekleşip gerçekleşmediğinin izlendiği ve varsa plandaki etkinlikler ile gerçekleşen etkinlikler arasında önemli sapmaların düzeltildiği bir süreçtir. Pazarlama kontrolü başlıca üç unsurdan meydana gelir; performans standartları (planlar), performans değerlendirme (kontrol)²²⁷ ve performans düzeltme.²²⁸ Şekil - 18 de pazarlama kontrol süreci görülmektedir.

²²⁵ Skinner, a.g.e., s. 567; Mucuk, 1990, a.g.e., s. 275

²²⁶ Mucuk, 1990, a.g.e., s. 275

²²⁷ John R. Walker, **Introduction to Hospitality**, (New Jersey: Prentice Hall, 1996), s. 312

²²⁸ Courtland L. Bovee, Michael J. Houston ve John V. Thill, **Marketing**, 2nd. ed. (New York: 1995), s.686



Kulüplerde, pazarlama etkinlikleri üzerinde kontrol sisteminin oluşturulması oldukça önemlidir. Bunun nedenleri ise şöyle sıralanabilir:²²⁹

²²⁹ Jack D. Ninemeier, **Planning and Control For Food and Beverage Operations**, 2nd. ed. (Michigan: AHMA, 1986), s. 18 ; Özmen Uysal, a.g.e., s. 16

- ♦ Kulüp yönetimi, kulübün pazarlama planlama sürecinde belirlenen hedefleri karşılamada ne kadar başarılı olduğunu bilmek ister.
- ♦ Kontrol işlemleri, kulübün pazarlama örgütündeki yönetsel hiyerarşi içerisinde bir alt düzeye devredilen işlerin gereği gibi yapılıp yapılmadığını belirler.
- ♦ Kulüp yönetimi, kontrol prosedürlerinin yardımıyla ekonomik koşullar, pazarın yapısı ve rekabet durumu gibi dışsal değişmelerin kulüp üzerindeki etkilerini değerlendirebilir.
- ♦ Kontrol sürecinde, problemler, daha büyük sorunlara dönüşmeden önce belirlenebilir.
- ♦ Kontrol prosedürleri, problemin nereden kaynaklandığının belirlenmesi konusunda yardımcı olur.
- ♦ Kontrol prosedürleri, yapılan hataların belirlenmesine yardımcı olarak, gerekli düzeltimlerin yapılması için yönlendirir.

Kulüplerdeki pazarlama departmanının başlıca fonksiyonu, kulübün pazarlama etkinliklerini planlamak, uygulamak ve kontrol etmektir. Pazarlama planlarının uygulanma aşamasında bir çok beklenilmeyen durumlarla karşılaşılabilir. Bundan dolayı, pazarlama departmanı sürekli olarak plarlarda belirtilen etkinlikler ile uygulamadaki etkinlikleri kontrol etmeli ve sapmalar var ise bunları düzeltmelidir.²³⁰ Pazarlama etkinliklerinde başarı elde edebilmek için yalnız uygulama sonrası değil uygulama sırasında da kontrol yapılmalıdır. Etkin bir kontrol sistemi için kulüpte pazarlama planları mevcuttur ve pazarlama etkinliklerine ilişkin amaçlar ölçülebilir nitelikte belirlendiği için, kontrol kolaylıkla yapılır.

Kulüplerde pazarlama etkinlikleri başlıca üç amaçla kontrol edilir:²³¹

- ♦ Kulüpteki pazarlama kaynaklarının etkin bir şekilde kullanımını sağlamak
- ♦ Kulübün pazarlama amaçlarını gerçekleştirmek
- ♦ Kulübün pazarlama planındaki değişiklik gereksinimini belirlemek

Kulüpler pazarlama etkinliklerinin kontrolü için etkin bir bilgi iletişim sistemi kurmalı ve performansı değerlendirme aşamasında amaca uygun olan

²³⁰ Kotler, 1991, a.g.e., s. 709

²³¹ Tuncer Tokol, **Pazarlama Yönetimi**, (Bursa: Akademik Kitabevi Yayınları, 1985), s. 157

verileri seçmelidir.²³² Böylece bilgiler hızla alınır, standartlarla karşılaştırılır ve gerekiyorsa düzeltmeler yapılır.²³³ Pazarlama etkinlikleri kontrolünün en başta gelen faydalarından birisi, yanlış yöndeki pazarlama çabalarının düzeltilmesidir.²³⁴ Pazarlama etkinlikleri kontrolünün aylık, üç aylık ve yıllık olarak yapılmasının yanında bazı kulüp müdürleri bu tür kontrolleri günlük olarak da yapmaktadırlar.²³⁵

Pazarlama etkinliklerinin kontrolü genellikle dört şekilde olur. Bunlar:²³⁶

- ♦ Yıllık Plan Kontrolü
- ♦ Kârlılık Kontrolü
- ♦ Etkinlik Kontrolü
- ♦ Stratejik Kontrol

4.1. YILLIK PLAN KONTROLÜ

Yıllık plan kontrolünde, kulübün pazarlama planında belirlenen satış, kâr ve diğer amaçlara ne ölçüde ulaştığı dört aşamalı kontrol ile yapılır.²³⁷ Kulüp yönetimi;

- ♦ Pazarlama planında aylık ya da üç aylık olarak ölçülebilen amaçları belirler,
- ♦ Uygulamaları izler,
- ♦ Pazarlama planı ile uygulamalar arasında farklılıklar tesbit edilmişse nedenlerini araştırır,
- ♦ Tesbit edilen farklılıkları ortadan kaldıracak düzeltmeleri yapar.

²³² Laurence A. Hirsh, "Private - Equity Golf/Country Club Communities: Issues and Answers," **Appraisal Journal**, April 1994, s. 182 - 182

²³³ Yükselen, a.g.e., s. 165

²³⁴ Mucuk, 1990, a.g.e., s. 276 ; Stanton and Futrell, a.g.e., s. 577

²³⁵ Katherina Anderson, "Paradise Recover Its Luster," **Journal of Property Management**, May/June 1994, s. 22 - 25

²³⁶ Dennis E. Shirley, "Outsourcing - New Solutions for the Private Club Industry," **Club Management**, September/October 1996, s. 26 - 28 - 30 - 32; Kotler 1991, a.g.e., s. 709

²³⁷ Kotler, 1991, a.g.e., s. 710; Yükselen, a.g.e., s. 165

Yıllık plan kontrolünde başlıca dört performans değerlendirme metodu kullanılır. Bunlar:

- ♦ Satış Analizi
- ♦ Pazar Payı Analizi
- ♦ Satış Gider - Gelir Analizi
- ♦ Üye Davranışlarının İzlenmesi

4.1.1. Satış Analizi

Satış analizinde, kulübün hali hazırdaki performansını değerlemek için satış rakamları kullanılır. Satış verileri, kısmen hedef pazarın pazarlama karmasına ve çabalarına karşı tepkisini gösterdiği çoğunlukla toplam olarak da olsa kullanılmaya hazır olduğu için, satış analizi pazarlama kontrol sürecinde en çok kullanılan değerlendirme metodudur.²³⁸ Satış hedeflerine ulaşıp ulaşılamadığı satış analizi ile belirlenir. Satış analizinde iki çeşit araçtan yararlanılır:

- ♦ Satış varyans analizi²³⁹
- ♦ Mikro satış analizi

Satış varyans analizinde planlanan ve gerçekleşen satışlar arasındaki fark incelenir ve bu farkın nereden kaynaklandığı saptanır. Örneğin, golf pro shopta satılan bir golf kıyafetinin üç aylık döneme ilişkin planlanan satışları 100 birim ve fiyatı 30 milyon TL. olsun. Dönem sonunda satışlar 80 birim ve fiyat 25 milyon TL. olarak gerçekleşmişse, satışlarda düşmenin fiyat ya da miktar azalmasının nereden kaynaklandığı şu şekilde hesaplanır:

Fiyat azalması nedeniyle fark	= (30.000.000 - 25.000.000) * 80
	= 400.000.000 TL
Miktar azalması nedeniyle fark	= (100 - 80) * 30.000.000
	= 600.000.000 TL
	= 1000.000.000 TL

²³⁸ Mucuk, (1990), a.g.e., s. 278

²³⁹ Tony Proctor, **Marketing Management**, (London: International Thomson Business Press, 1996), s. 482 ; David J. Luck ve O. C. Ferrell, **Marketing Strategy and Plans**, 2nd. ed.(New Jersey : Prentice - Hall, Inc., 1985), s. 511

Görüldüğü gibi, satış gelirindeki azalmanın % 40'ı fiyattaki azalmadan, % 60 'ı miktardaki azalmadan kaynaklanmaktadır.

Mikro satış analizinde ise, satışlar ürün ya da müşteri bazında incelenir. Satışlarda azalma görülen birimler ve azalmaların nedenleri araştırılır.²⁴⁰ Tablo - 6 da ürün bazında aylık ve beş aylık olarak incelenen satış analizi yer almaktadır.²⁴¹

Tablo 6. Satış Verileri

Ürün Grubu	Aylık Plan (Haziran 1996) (Milyar TL)	Aylık Fiili (Haziran 1996) (Milyar TL)	Kümülatif 5 Aylık (Milyar TL)
A	300	275	1410
B	200	240	930
C	250	160	1350
D	100	110	490

Pazarlama etkinliklerinin kontrolünde satış analizi metodu kullanılarak hazırlanan bir kontrol raporunda dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, “aylık” ve “kümülatif” bilgilerin birlikte sunulmasıdır. Aylık bilgiler verildiği için raporun düzenlenmesindeki ilk aşama aylık plan satışları ile fiili satışlar arasındaki “sapma” adı verilen farkların hesaplanmasıdır. Farklar hesaplandıktan sonra, ikinci aşamada kümülatif bilgiler üzerinde durulur. İlk altı ayın planlanmış satışları eşit olduğuna göre, Haziran ayı sonuna kadar olan altı aylık kümülatif plan aylık satış planındaki tutarların altı ile çarpılması sonucunda elde edilir. Üçüncü aşamada, 1996 yılının (Mayıs da dahil) ilk beş ayına ait fiili bilgilere altıncı ayın (Haziran) fiili bilgileri eklenerek altı aylık kümülatif tutarlar hesaplanır. Altı aylık kümülatif planının hesaplandıktan sonra, dördüncü aşamada, kümülatif plan ile kümülatif fiili tutarlar arasındaki fark hesaplanır. Böylece, hem aylık hem de kümülatif sapmalar hesaplanarak Tablo - 7 deki gibi satış analiz raporu düzenlenir.

²⁴⁰ Kotler, 1991, a.g.e., s. 710

²⁴¹ Erem, a.g.e., s. 235 ve 236' dan uyarılama.

Tablo 7. Satış Analiz Raporu

Aylık Satış Analizleri Haziran 1996 (Milyar) TL						
Ürün Grubu	Plan	Aylık Fiili	Sapma	Plan	Kümülatif	
					Fiili	Sapma + -
A	300	275	-25	1800	1685	-115
B	200	240	+40	1200	1170	-30
C	250	160	-90	1500	1510	+10
D	100	110	+10	600	600	0

Bu raporda, ortaya bazı olumlu ve olumsuz sapmaların (+,-) çıktığı görülmektedir. Bir pazarlama yöneticisinin ilk görevi bu sapmaların yorumunu ve analizini yapmak ve bundan sonra düzeltici önlemler almaktır.

Rapordaki pozitif (+) sapmalar fiili satışların plandaki hedeflere ulaştığını göstermektedir. Eğer plana kıyasla (+) sapma yüzdeleri çok fazla ise bunun nedenleri de araştırılmalıdır. Çünkü böyle bir durumda planların iyi hazırlanmamış olması da söz konusu olabilir. Negatif sapmalar ise plandaki hedeflere ulaşılmadığını göstermektedir. Böyle bir rapor yorumlandığında;

- ♦ A ürününün hem aylık hem de kümülatif sapmasının negatif olduğu ve bu ürünün satışlarında sürekli bir düşüş kaydedildiği söylenebilir.
- ♦ B ürününün aylık (Haziran ayı) sapması pozitif olmasına karşın, kümülatif sapması negatiftir. Dolayısıyla, B ürününün önceki aylarda plandaki hedeflere kıyasla düşmüş olan satışları Haziran ayında bir artış göstermektedir.
- ♦ C ürününün satışlarında altıncı ayda bir düşüş kaydedilmesine rağmen, kümülatif satışlarında plandaki hedeflere ulaşılmış ve hatta kümülatif tutarlarda 10 Milyar TL.'lık bir pozitif sapma ile bu hedef aşılmıştır.
- ♦ D ürününün satışları aylıkta pozitif olmasına karşın kümülatifte her hangi bir sapma yoktur. Bu sonuç, D ürününün satışlarında plandaki hedeflere ulaşıldığını göstermektedir.

4.1.2. Pazar Payı Analizi

Pazar payı analizinde, satışlar, rakip kulüplerin satışları ile karşılaştırılır. Eğer pazar payında artış varsa, bu artışın ekonomik koşullardaki olumlu gelişmelerden mi, yoksa kulübün pazarlama etkinliklerindeki başarısından mı kaynaklandığı belirlemeye çalışılır ve yorum yapılır. Kulübün pazar payında azalma varsa aynı şekilde kaynak belirlenerek gerekli önlemler alınır. Bu analizle kulüp rakiplerine göre hangi konumda olduğunu daha iyi belirler.²⁴²

4.1.3. Satış Gider - Gelir Analizi

Satış gider - gelir analizinde, satışların gerçekleştirilmesi için aşırı gider yapılıp yapılmadığı belirlenir. Bu amaçla satış giderlerinin gelirlere oranına bakılır ve planda belirlenen oranla karşılaştırılır. Genellikle planda belirtilen oran korunmaya çalışılır. Eğer analiz sonucunda planda belirtilen oran aşılmışsa, bunun nedenleri araştırılır.²⁴³

4.1.4. Üye Davranışlarının İzlenmesi

Üye davranışlarının izlenmesinin diğer kontrol araçlarından farkı, bu yöntemin kalitatif bir kontrol aracı olmasıdır. Diğer kontrol araçları daha çok finansal ve kalitatifdir. Onlarında kontrol sürecinde önemli bir yeri vardır fakat yeterli değildir.²⁴⁴ Üyelerin memnuniyetleri kulüpler için büyük önem taşır. Üyelerin ve üyelere hizmet veren kişilerin davranışları çeşitli yöntemlerle belirlenir ve olumsuz gelişmeler varsa önlem alınır. Üyelerin davranışları şu yöntemlerle izlenir:

1. **Şikayet ve önerileri öğrenme:** Üyelerin sözlü ya da yazılı şikayetleri ve önerileri alınır, değerlendirilir ve gerekli önlemler alınır.

²⁴² Yükselen, a.g.e., s. 166

²⁴³ Aynı, s. 166

²⁴⁴ Kotler, 1991, a.g.e., s. 715

2. **Üye panelleri:** Zaman zaman görüşlerine başvurmak için belirli sayıda panel oluşturulur ve üyelerin davranışları sürekli izlenir.²⁴⁵

3. **Anketler:** Bazı kulüpler üyelerden tesadüfî bir örneklem grubu oluştururlar ve hazırladıkları anket formlarını üyelere vererek doldurmalarını isterler. Çeşitli teknikler kullanılarak cevaplar değerlendirilir, yorumlanır ve gerekli düzeltici önlemler alınır.²⁴⁶

4.2. KÂRLILIK KONTROLÜ

Kulüpler, yıllık plan kontrolünün yanısıra, ürünler, üyeler, ve hizmet departmanları bazında kârlılık durumunuda inceler. Bu analiz için sırasıyla aşağıdaki çalışmalar yapılır:

1. Her pazarlama etkinliği için giderler belirlenir. Bu amaçla muhasebe kayıtlarından yararlanılır. Analize uygun ayırım yapılabilmesi için giderlerin pazarlama etkinliklerine göre gruplandırılması gerekir.

2. Belirlenen pazarlama giderleri, kontrol birimine göre ayrılır. Kontrol, ürün, hizmet departmanı ya da diğer birimlerden hangisine göre yapılacaksa giderler, söz konusu birime uygun bir biçimde gruplanır.

3. Kontrol birimi ile ilgili bilgiler değerlendirilerek kâr ve zarar durumu hesaplanır, gerekli incelemeler titizlikle yapılır ve önlemler alınır.²⁴⁷

4.3. ETKİNLİK KONTROLÜ

Etkinlik kontrolünün amacı, kulüpteki pazarlama faaliyetlerinin etkinliklerini arttırma imkanları araştırmaktır. Bu amaçla, satış gücü, reklam, satış tutundurma, dağıtım gibi etkinliklere ilişkin birtakım göstergelerden yararlanılır.

Satış gücünün etkinliğini arttırmak için kulübün sunduğu olanaklar bazında çeşitli kriterlerden yararlanılır. Örneğin, kulübe sadece golf amaçlı gelen

²⁴⁵ Wilbur F. Lapage, "Using Panels for Travel and Tourism Research" Der. J.R. Brent Ritchie, Charles R. Goldner, **Travel Tourism and Hospitality Research**, 2nd. ed. (Canada: John Wiley and Sons, Inc., 1994), s. 481 - 486

²⁴⁶ James Singerling et all, "Success factors in Private Clubs" **The Cornell H.R.A Quarterly**, October 1997, s. 74 - 79; Yükselen, a.g.e., s. 167

²⁴⁷ Kotler, 1991, a.g.e., s. 718 ; Yükselen, a.g.e., s. 167

kulüp üyelerinin sayısının artması, kulüp restoranında sunulan bir yemeğe olan talebin artması gibi.

Bu tür kriterler satışgücünün performansına ilişkin bilgiler sağlar. Kulüp yönetimi değerlendirme yaparak bazı oranları artırma çabalarına girebilir.

Promosyon etkinliğini yükseltmek için kulüpler, 600 üyeye düşen promosyon maliyetini, promosyonla ulaşılan üye sayısını, ürün ya da hizmetle ilgili promosyon öncesi ve sonrası üye davranışlarını değerlendirerek gerekli çabaları planlar ve uygular.

4.4. STRATEJİK KONTROL

Stratejik planlarda belirtilen amaç, politika ve stratejilerin de kontrol edilmesi gerekir. Çevresel faktörlerdeki değişiklikler, kulübün stratejik plan ve hedeflerinde de düzeltmeler yapılmasını gerektirebilir.²⁴⁸ Pazarlama stratejileri değişen koşullara cevap verebilmelidir. Bundan dolayı stratejiler değerlendirilerek ve kontrol edilerek stratejileri hedeflerde tutmaya ve sapmalar varsa onları düzeltmeye gerek vardır²⁴⁹. Stratejik kontrolde iki araçtan yararlanılır:

Pazarlama etkinliğinin incelenmesi: Bu yöntemde, kulübün pazarlama anlayışı beş başlık altında toplanan sorularla belirlenmeye çalışılır;²⁵⁰

- ♦ Mevcut ve potansiyel üyelere bakış açısı
- ♦ Bütünleşmiş pazarlama organizasyonu
- ♦ Pazar bilgisi
- ♦ Stratejik yönelim (oryantasyon)
- ♦ İşlevsel etkinlik

Pazarlama denetimi: Bu yöntem kapsamlı, sistemli, bağımsız ve periyodik bir incelemedir. Çevre koşulları, amaçlar, stratejiler ve çeşitli etkinlikler

²⁴⁸ Allen Z. Reich, **Marketing Management for The Hospitality Industry**, (New York: John Wiley ve Sons, Inc., 1997), s.484

²⁴⁹ Cravens, a.g.e., s. 463

²⁵⁰ Kotler, 1991, a.g.e., s. 724; Yükselen, a.g.e., s. 168

incelenir, sorunlar saptanır ve pazarlama etkinliklerindeki başarıyı arttıracak uygulama planı geliştirilir. Kulüplerde stratejik pazarlama denetiminde yer alan başlıca konular aşağıdaki gibidir:²⁵¹

1. Kulübün misyonu ve amaçları
2. Kulübün pazarlamaya yönelik kritik uygulama alanları ve stratejileri
3. Her bir kritik uygulama alanı için oluşturulan pazarlama stratejileri
 - ♦ Stratejik planlama ve pazarlama
 - ♦ Pazarlama planı ve örgütsel yapı
 - ♦ Hedef pazar stratejisi
 - ♦ Amaçlar
 - ♦ Pazarlama programı konumlandırma stratejisi
4. Pazarlama Programı Etkinlikleri
 - ♦ Ürün/hizmet stratejisi
 - ♦ Dağıtım stratejisi
 - ♦ Fiyatlandırma Stratejisi
 - ♦ Tutundurma Stratejisi
5. Uygulama ve Yönetim

4.5. DURUMSALLIK PLANI²⁵² (CONTINGENCY PLAN)

Her organizasyonda olduğu gibi kulüplerde de belirlenen bütün stratejilerin olduğu gibi uygulanması imkansızdır. Bundan dolayı, orjinal stratejik planın beklenen hedeflere ulaşmada başarısız olduğu durumlarda, onun yerine uygulanacak durumsallık planlarında hazır bulundurulması gerekir. Örneğin, fiyatı düşürerek daha fazla tüketici çekmeyi amaçlayan bir strateji başarılı olmamışsa, buna karşı durumsallık stratejisi olarak satış promosyonlarına daha fazla yer vermek ya da kaliteyi arttırmak seçenek olabilir. Durumsallık planları önceden hazırlandığında, pazarlama planının uygulanması aşamasında

²⁵¹ Cravens, a.g.e., s.466-468

²⁵² "Durumsallık planı" kavramı beklenmedik durumlar karşısında uygulanacak yeni plan için kullanılmıştır.

beklenmedik bir durum ile karşılaşıldığında hemen durumsallık planı uygulamaya konulur, ve zamandan kazanılmış olunur.²⁵³

5. KULÜP PAZARLAMASININ ETİK YÖNLERİ

Kulüp müdürleri yalnızca kulüplerini başarılı bir şekilde pazarlamayı düşünmemeli aynı zamanda pazarlama etkinliklerini ahlaki boyutlar içerisinde gerçekleştirmeyi düşünmelidir. Ahlak, hakkında doğru ya da yanlış olarak kişiler ya da gruplar tarafından belirlenen bir takım inançlardan oluşur. Bir kişi için ahlaki olan bir davranış bir başkası için olmayabilir.

İşletmecilikle ilgili kararların ahlaki yönlerine gün geçtikçe toplum tarafından daha çok önem vermeye başlanmıştır.²⁵⁴ Kulüp müdürleri sürekli olarak ahlaki ikilemler yaşamaktadırlar. Örneğin, bir üyeye sürekli restoranın en iyi masası verilmeli midir? Fazla içki tüketimi, üyeler için sağlık ya da yasal problemler oluştururken, kulüp müdürü alkol tüketimini arttırmak için satış promosyonları yapmalı mıdır?

Bütün bunların yanında, pazarlama araştırmaları bile bazı ahlaki soruları gündeme getirmektedir: kulüp müdürleri üyeler hakkında ne kadar bilgiye sahip olmalıdır ve üyeler hakkında bilgi toplarken hangi araçlar kullanılmalıdır?

Pazarlamada, kulüp müdürlerinin ikilemde kalmamalarının tek yolu pazarlama kararlarını üç ahlaki testten geçirmesidir:

- ♦ Karar yasaları ya da kişilerin haklarını ihlal ediyor mu?
- ♦ Bu karardan etkilenen herkese eşit davranılıyor mu?
- ♦ Kararınız ve karar sonuçlarınız hakkında gazetede ya da kulüp bülteninde yazılanları okumak sizi rahatsız eder mi?

Ahlaki pazarlama yalnızca kulüp müdürleri için önemli olmayıp aynı zamanda kulüp personeli için de önemlidir. Ahlaki anlamda kulüp yönetimi

²⁵³ Reich, a.g.e., s.487

²⁵⁴ Stephen S.J. Hall, "Ethics in Hospitality: How to Draw Your Line," *Lodging*, September 1989, s. 59 - 61

tarafından oluşturulan örnekler personelin davranışlarını ve bunun beraberinde kulüp üyelerinin algılamalarını ve kulüpten memnuniyet derecelerini etkiler.²⁵⁵

255 Perdue, a.g.e., s. 241

V. BÖLÜM

KULÜPLERDE STRATEJİK PAZARLAMA YÖNETİMİNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA

1. UYGULAMANIN KAPSAMI VE AMACI

Antik çağdan başlayıp günümüze kadar sürekli bir gelişme göstermekte olan kulüpçülük anlayışı, ülkemizde ilk olarak dernek adı altında kendini göstermiştir. Kâr amacı gütmeyen, mülkiyetleri üyelerine ait olan kulüplerin (derneklerin) yanında, son yıllarda kâr amacı güden ve mülkiyeti kişi ya da şirketlere ait olan özel Golf ve Country kulüpleri kurulmaya başlamıştır.¹ 1993 yılından bu yana böyle bir yapıdaki kulüplere yapılan yatırımlarda artış gözlenmektedir. 2000'li yıllarda giderek yaygınlık kazanacak olan Golf ve Country kulüplerinin pazarlama yönetimi uygulamalarına ilişkin olarak, literatürlerde hiç bir araştırma bulunmamaktadır. Bu kulüplerin pazarlama yönetimi uygulamalarının bilinmesi, ülkemizde kurulmuş ve kurulacak olan Golf ve Country kulüplerinin kendilerini geliştirebilmeleri ve sürekli olarak artan rekabete iyi bir şekilde cevap verebilmeleri için oldukça önemlidir. Bu nedenle, kulüplerdeki pazarlama yönetimini kapsayan çalışmamızın son bölümünde, Kemer Golf ve Country kulübünün pazarlama yönetimi uygulamalarına yer verilmiştir.

2. UYGULAMA YÖNTEMİ

Çalışmanın son bölümünü oluşturan uygulama aşamasında, Türkiye'de kulüplerin çoğunu dernek kulüplerinin oluşturması ve bu tür kulüplerin de kâr amacı taşımamalarından dolayı pazarlama faaliyetlerine fazla önem vermemeleri nedeniyle uygulama alanı olarak özel bir kulüp seçilmiştir. Türkiye'de henüz özel kulüplerin sayısının çok az olması nedeniyle araştırmayı

¹ Deniz Güvenir, Classis Golf & Country Kulübü Kulüp Evi Müdür Yardımcısı- "Kulüplerde Pazarlama Yönetimi" konulu görüşme. (İstanbul: 23 Nisan 1998)

oluşturacak örneklem grubunun oluşturulamaması ankete yönelik bir çalışma yapılmasını mümkün kılmamaktadır. Bundan dolayı, uygulama aşaması inceleme türü araştırmaya dayalı olarak gerçekleştirilmiştir.

Araştırmalarda çözümlenecek sorunların belirlenmesi, gerekli hipotezlerin ortaya konması ve test edilmesi gerekir. Sorunun belirlenebilmesi için olaylarla ilgili temel bilgileri elde etmek zorunluluğu vardır. Sorunların belirlenerek hipotezlerin ortaya konması şeklindeki araştırma düzenlemesine inceleme türü araştırma adı verilir.²

Kemer Golf & Country Kulübünde uygulanan pazarlama yönetiminin nasıl olduğunun belirlenmesi bir takım incelemeleri gerektirmiştir. Bu incelemelerde başvuru bilgi kaynakları ise şunlardır:

- ♦ Kemer Golf & Country Kulübünün kendi kayıtları, konu ile ilgili olan kaynaklar,
- ♦ Kemer Country & Golf Kulübünün pazarlama departmanı yöneticileri.³

Yukarıda belirtilen kaynaklardan elde edilen bilgiler ve Kemer Country & Golf Kulübüne yapılan ziyaret sonucu inceleme gerçekleştirilmiş olup, uygulama bilgileri ve sonuçları aşağıda verilmiştir.

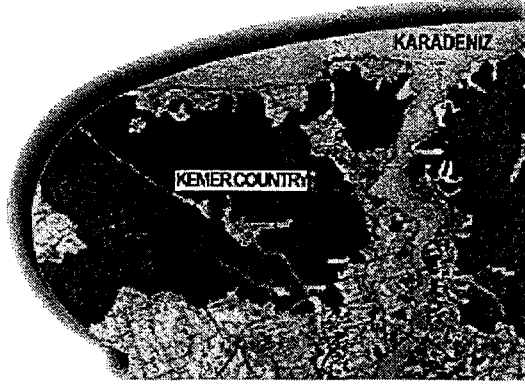
3. KEMER GOLF & COUNTRY KULÜBÜ'NÜN TANITIMI

Kemer Golf & Country Kulübü, Kemer Yapı ve Turizm A.Ş. tarafından 1993 yılında Kemerburgaz'da kurulmuş olup, yine bu şirkete bağlı olarak faaliyet göstermektedir. Orman Bakanlığından 49 yıllığına kiralanmış ve Belgrad Ormanları ile çevrili 2000 dönümlük bir korunun içinde Kemer Country evlerinin

² Pınar ve Ateş, a.g.e., s.18

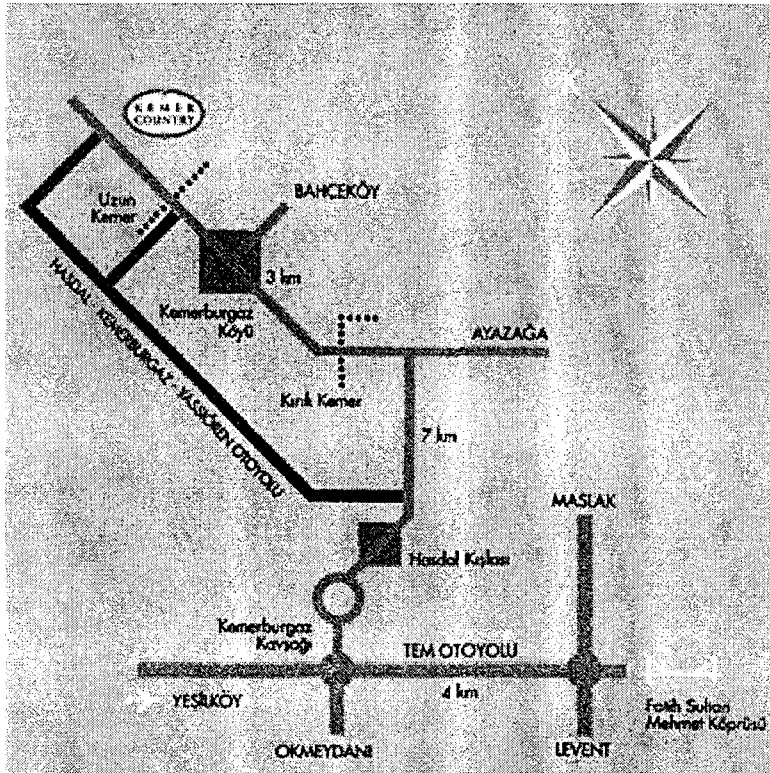
³ Arda Aygen, Kemer Golf & Country Kulübü Pazarlama Müdür Yardımcısı- "Kulüplerde Pazarlama Yönetimi" konulu görüşme. (İstanbul: 25 Nisan 1998)

yanında yer alan kulüp, 1995 yılından bu yana üyelerine hizmet vermektedir.



Şekil 19. Kemer Golf & Country Kulübü'nün Konumu

İstanbul'un içinde, şehir merkezine 25 dakikalık mesafededir. İsmi, 800 metre uzunluğundaki Mimar Sinan'ın Su Kemerleri'nden alan kulüp; spor, sağlık, yemek ve dinlenme olanakları ile üyelerine özel bir yaşam keyfi sunmaktadır. Kulüpte, sağlıklı yaşamdan, kaliteli yemek seçeneklerinden, kültür programlarına kadar herşey kır yaşamının doğallığında üyelere sunulmaktadır.



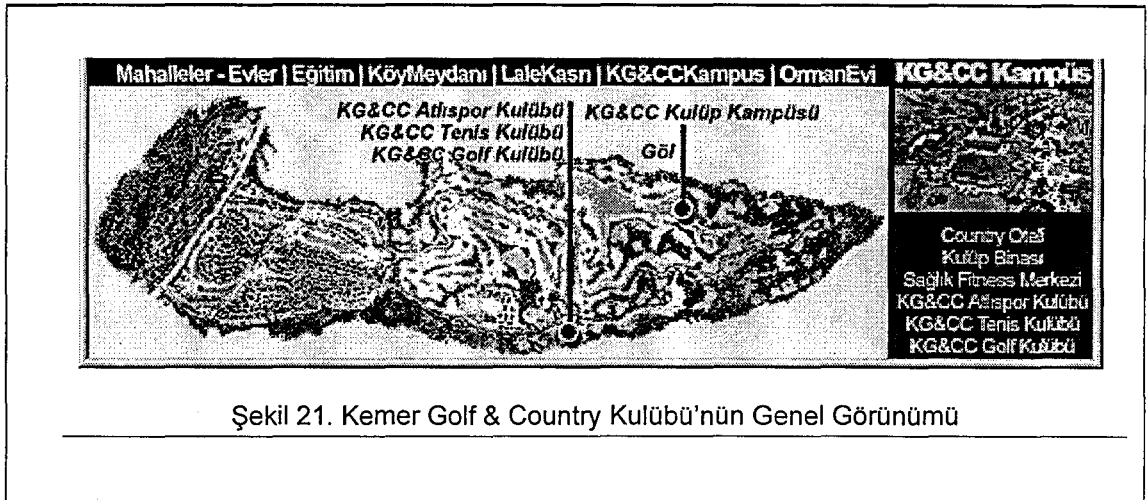
Şekil 20. Kemer Golf & Country Kulübü'nün Yol Haritası

Misyonu:

“Biz Üyelerimizin Mutluluğu, Yaşam Keyfi ve Sürekli Gelişimi için varız.”

olan ve bir kampüs gibi her türlü etkinliği içinde barındıran kulüpte; golf turnuvaları, binicilik, tenis, yelken şöenleri, orman gezintileri ve kültür faaliyetleri gibi birçok organizasyon bulunmaktadır. Dünya mutfaklarından yemeklerin sunulduğu geceler, üyelerin kendi alanlarında uzman kişilerle söyleşi ve seminerler, ormanda hafta sonu kampları, trekkingler, dağ bisiklet turları, mobilya stili, briç, seramik kursları, sergiler ve daha üyelerin kendilerini geliştirebileceği sayısız faaliyetler kulübün üyelerine sunduğu olanaklar arasındadır.

Kemer Golf & Country Kulübü, toplam yatırım miktarı 40 milyon dolar olan kulübün ana binası 1999’ da tamamlanacak olan Kulüp Evi ile 31. 800 metrekairelik kapalı alanda yalnızca üyelerine ve üyelerinin misafirlerine hizmet verecektir. Türkiye’nin Dünya kulübü olmayı amaçlayan Kemer Golf & Country Kulübü, bünyesinde bulundurduğu Atışpor Kulübü ve Golf Sahası’nda Türkiye Binicilik Federasyonu ve Golf Federasyonu takviminde yer alan ulusal ve uluslararası müsabakalara ev sahipliği yapmaktadır.



Şekil 21. Kemer Golf & Country Kulübü’nün Genel Görünümü

Kulüp kampüsünde şu birimler bulunmaktadır:

Kulüp Evi ve Kulüp Tesisleri

- ♦ Restoran
- ♦ Açık büfe yemek alanı

- ♦ Özel salon
- ♦ Oturma odası
- ♦ Kağıt oyun odası
- ♦ Bilardo
- ♦ Toplantı odası/konferans salonu
- ♦ Kreşten

Sağlık ve Fitness Kulübü

- ♦ Jimnastik salonları,
- ♦ Kapalı ve açık yüzme havuzları,
- ♦ Squash ve tenis için gerekli soyunma odaları,
- ♦ Bay ve bayan ayrı dinlenme/masaj odaları, bay ve bayan ayrı sauna ve soğuk duş,
- ♦ 2 squash kortu,
- ♦ Büyükler havuzuna açılan kapalı havuz,
- ♦ Kardiovaskular odası,
- ♦ Aerobik odası,
- ♦ Multi fitness odası,
- ♦ Yaz için açık fitness odası,
- ♦ Soyunma odaları ve kilitli dolaplar,
- ♦ Bay ve bayan için ayrı buhar odası
- ♦ Bay ve bayan için ayrı mentol buhar odası
- ♦ Sağlık danışmanlığı ofisi
- ♦ Su terapi
- ♦ Cilt terapisi
- ♦ Solarium
- ♦ Çamaşır yıkama servisi

Golf Kulübü

- ♦ 18 delikli saha
- ♦ 3 delikli akademy course
- ♦ 9 delikli puting green (deliklere sokma egzersizi yapılan yer)
- ♦ Golf'e ait soyunma odaları
- ♦ Çanta odası

- ♦ Kulüp onarım işleri için bakım odası
- ♦ Golf malzemeleri satış mağazası
- ♦ Golf lounge
- ♦ Bar

Golf sahası Mimarlar Birliği Başkanı ve asistanı tarafından tasarlanmış olup Avrupanın en ünlü Golf sahası yapımcıları Southern Golf denetiminde gerçekleştirilmiştir. Sahaların bakımı ve kontrolü The Royal & Ancient Golf Club tarafından, sulanması ise Kemer Golf ve Country kulübü dahilinde kurulmuş bir meteoroloji sisteminin kontrolünde otomatik olarak yapılmaktadır.

Tenis Kulübü

- ♦ Tenis Juice bar
- ♦ Tenis seyir platformu
- ♦ Tenis oturma odası ve dış avlu
- ♦ 3 kapalı ısıtıcılı kort
- ♦ 1 adet tribünlü açık kort
- ♦ 6 adet ağaçlarla çevrili açık kort

Kulüp Oteli

Kulüp misafirleri ve üyeleri için Relais & Chateaux kalitesindeki kulüp tesislerinin bitişiğindeki kulüp oteli ev ortamında profesyonel hizmet sunmaktadır. 34 suit odalı, 40 ile 60 m2 genişliğinde birbirinden farklı dekorlarıyla özgün odalara sahip bir Country otelidir.

Çocuk Kulübü

- ♦ Kantin
- ♦ Kreşe gitmek için yaşça büyük çocuklar için gözetim altında bir alan
- ♦ Bilgisayar odası
- ♦ Oyun odası
- ♦ TV odası
- ♦ Açık oyun alanları

Atlı Spor Kulübü

Kemer Golf & Country Kulübü'ndeki Atlıspor kulübü Türkiye'de engel atlama, dresaj, sınırsız arazi, ormana çıkma ve padok imkanlarını birlikte sunan tek kulüptür. Her yıl İstanbul'da yapılan Horse Show Cup'ı Türkiye 'ye getirerek Atlısporu Dünya boyutuna taşımıştır. Atlıspor kulübündeki tesisler şunlardır:

- ♦ Kapalı ve açık maneji manzaralı bar ve lokantası, soyunma odaları ve dolapları
- ♦ Amerikan standartlarında 300 ahır
- ♦ Türkiye'de en büyük kapalı maneji
- ♦ 2 antreman maneji
- ♦ Açık yarışma maneji
- ♦ Büyük açık maneji
- ♦ Padoklar
- ♦ Ormanın içinden 1.5 saatte ulaşılan Karadeniz Plajında 2 misafir ahır

Lokantalar, Cafeler ve Salonlar

Orman Evi: Country tarzında, özel kütükten inşa edilmiş çeşitli mutfaklardan tatlar sunan bir mekandır.

Meydan Restoran: yüzme havuzu manzaralı ve güzel havalarda açılan terasıyla, Türk ve Dünya tatlarında A La Carte ve Tabldot yemekler sunulmaktadır.

Cafe Bar: Osmanlı - Country tarzında a la minute yemeklere yönelik sportif bir mekandır.

Cafe Lounge: Dinlenme ve sohbet için şömineli, sıcak bir ortam.

Havuz Başı Grill Bar: Rustik atmosferli, ızgara ve pizza tercih edenlere hizmet vermektedir.

Piazza: Köy meydanında a la minute yiyeceklerin sunulduğu bir mekan.

Büyük Göl Kayıkhanesi

Karadeniz Banyo Kulübü

Yardımcı Tesisler

3.1. KEMER GOLF & COUNTRY KULÜBÜ'NDEKİ ÜYELİK SINIFLARI VE KAPASİTELERİ

Kemer Golf & Country Kulübü'nün amacı, zamanı en kaliteli şekilde değerlendirecek, sportmen bir ruha sahip, yaşamını geliştirmekten yana olan birey ve aileleri bir araya getirmektir. Bu amaç doğrultusunda kulüpte çeşitli üyelik sınıfları ve kapasiteleri belirlenmiştir. Bunlar Tablo - 8 de gösterilmiştir.

Tablo 8. Kemer Golf & Country Kulübü'nde Üyelik Sınıfları ve Kapasiteleri

Üyelik Sınıfı	Üyelik Kapasitesi
Sosyal Üyelik	2480
Golf Üyeliği	600
Tenis Üyeliği	1700
Atlıspor Üyeliği	400
Altın Üyelik	Tüm Üyeliklerin %5'i
Platin Üyelik	Dolmuştur
Şirket Üyeliği	
Yıllık Üyelik	
Ev Sahipleri Üyeliği	
Toplam Üyelik	2480 Aktif Üye

** Üyelik kapasiteleri Sosyal üyelik dışında, bazı üyeler birden fazla üyelik satın alabildiği için net olarak hesaplanamamaktadır.

Binicilik, Golf ve Tennis dışında tüm olanaklardan ailece faydalanma olanağı veren Sosyal Kulüp Üyeliği temel üyelik sınıfını oluşturmaktadır.

Üyelğe giriş bedeli dolar bazında olup, üyelik sınıfına göre farklılık göstermektedir. Örneğin, Sosyal Üyelğe giriş 9000 US Dolarından başlamakta ve ayrıca aylık aidatlar ödenmektedir. Golf ya da Tennis Üyeliğini seçen kişiler sadece o alanın olanaklarından faydalanırlar. Kulüpteki bütün birimlerden faydalanan ve ömür boyu sadece yıllık aidat ödenen üyelik sınıfı Altın Üyelik olarak belirlenirken, bir defa giriş ücreti ödenip, bir ömür boyunca hiç aidat ödenmeyen ve kulübün sınırsız olanaklarından yararlanan üyelik sınıfı ise Platin Üyeliktir. Platin Üyelğe giriş ücreti, 40.000 US Dolarıdır.

Üyeliğe başvurabilmek için, kulüp üyelerinden referans göstermek gerekmektedir. Üye sayısı, 2480 birey ve aile ile sınırlıdır. Ayrıca, şirketlere belirli sayıda paket üyelik de sunulmaktadır.

Kemer Country evlerinden ev alan kişiler otomatik olarak kulübe üye olamamakta, yalnızca Lale Kasrından ev alan kişilere otomatik olarak Platin Üyelik hakkı verilmektedir.

Kemer Golf & Country Kulübü için henüz bir kulüp tüzüğü oluşturulmamış olup, bu konudaki çalışmaları halen devam etmektedir.

3.2. KEMER GOLF & COUNTRY KULÜBÜ'NDE ÜYE SEÇİMİ

Kemer Golf & Country Kulübünde üye seçimi, mevcut üyelerinin refere ettiği kişilerin kulüpteki kurulun onayından geçmesiyle olmaktadır. Kulüp üyeliğine baş vuruda bulunan kişilerin aynı zamanda, Kemer Golf & Country Kulübünün vizyonuna, yaşam tarzına, birey ve aileler arasındaki ilişkileri destekleyici bir kültüre sahip olmaları, üyeliğe kabul için istenen özelliklerin başında gelmektedir.

Kemer Golf & Country Kulübü özel bir mülkiyet kulübü olduğu için üyelerin kulüpte herhangi bir mali ya da kanuni menfaatleri bulunmamaktadır ve kulüp yönetiminde söz sahibi değildir.

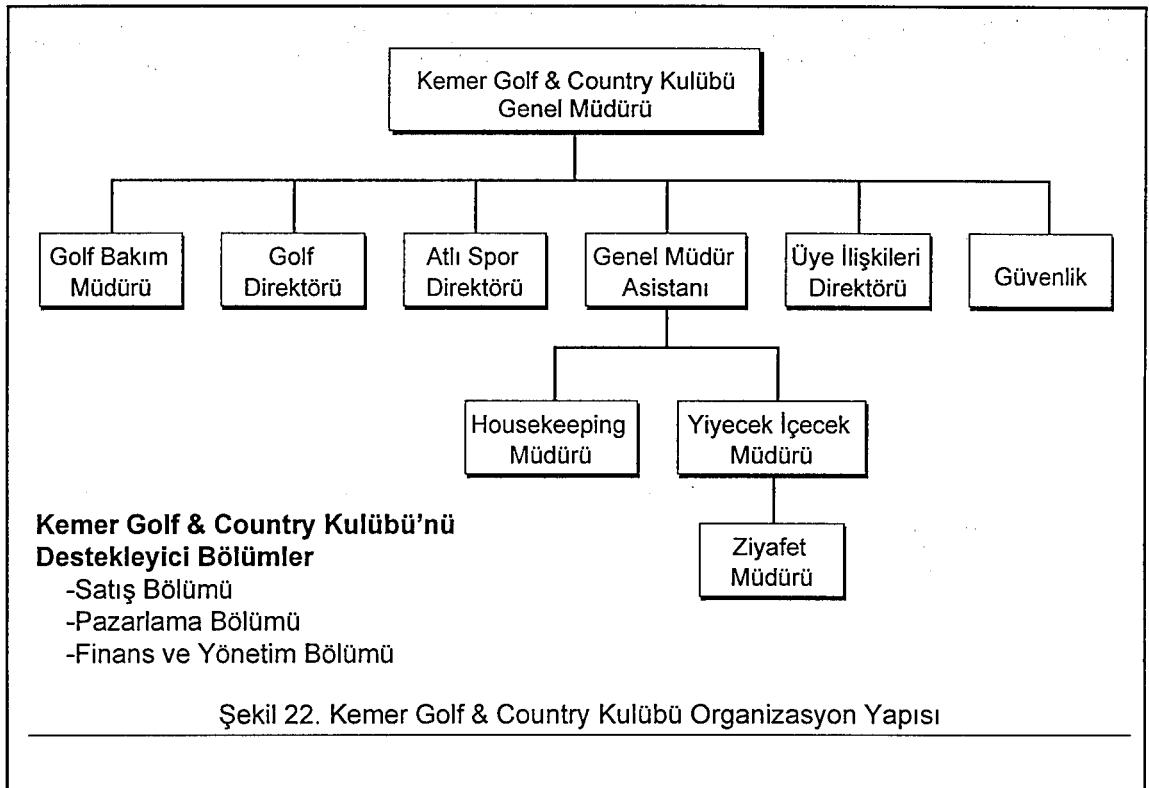
3.3. KEMER GOLF & COUNTRY KULÜBÜ'NDE ÜYE SAYISININ KORUNMASI

Kemer Golf & Country Kulübü, üye sayısını koruyabilmek için üyelerine en iyi hizmet ve olanakları sunmayı, üyelerinin sosyal ve kültürel gelişmelerini sağlayacak olanak ve faaliyetleri uygulamayı amaç edinmiştir. Üyeler arası ilişkileri geliştirmek ve şu anda verdikleri hizmetin kalitesini zamanla daha da çok arttırmak için çalışmalar yapmaktadır. Kemer Golf & Country Kulübü, gerek kulüp personeline verilen özel eğitimler ile - yabancı dil, mesleki eğitim vb.- gerekse kulübe gelecek eleştiri ve öneriler ile üye sayısının korunması ve çoğalması yolunda çalışmalarını sürdürmektedir. Kemer Golf & Country Kulübü aynı zamanda, üyelerine yönelik olarak bazı promosyon çalışmaları gerçekleştirmektedir; üyelerin doğum gününde gönderilen tebrik

kartları, yılbaşı promosyonları, üyelik kartları ile birlikte gönderilen özel hazırlanmış dosya ve kutular kulüp üyelerinin kendilerini özel hissetmelerini sağlamak için yapılan çalışmalardır.

3.4. KEMER GOLF & COUNTRY KULÜBÜ'NÜN ORGANİZASYON YAPISI

Kulüplerin organizasyonel yapıları, kulüpten kulübe değişiklik göstermektedir. Kemer Golf & Country Kulübü'nün organizasyon yapısında katılımcı ve yetki dağıtıcı bir işleyiş hakimdir. Her bölüm içinde, takım zihniyeti ile çalışan ekipler mevcut olup müdürlere ya da direktörlere bağlı olarak çalışmaktadır. Koordinasyonda iletişime önem verilerek, her bölüm diğer bölümlerin faaliyetlerinden haberdar edilmekte, desteklemesi açısından da elektronik posta sistemi ile haberleşme olanakları da bir yıldır organizasyonda kullanılmaktadır. Kemer Golf & Country Kulübü'nün organizasyon yapısı Şekil - 22'de verilmiştir.



Kemer Golf & Country Kulübü içinde ayrı bir pazarlama departmanı bulunmamakla birlikte, Kemer Country evlerinin pazarlanması için oluşturulan

pazarlama departmanı içerisinde Kemer Golf & Country Kulübü için pazarlama faaliyetlerinin ele alındığı birim vardır. Ayrıca, satış, finans ve yönetim birimleri de Kemer Country evleri için oluşturulmuş olup Kemer Golf & Country Kulübü'ne destek vermektedir.

3.5. KEMER GOLF & COUNTRY KULÜBÜ'NDE PERSONEL

Kemer Golf & Country Kulübü'nde toplam 300 kişi çalışmaktadır. Çalışanların %35'ini Kemer Country'nin yakınındaki Göktürk Köyü ve Kemerburgaz'da yaşayanlar oluşturmaktadır. Kemer Golf & Country Kulübü'nde yiyecek - içecek bölümünden restoranlara, housekeeping'den güvenlik elemanlarına kadar iş istihdamı sağlanmış bulunmaktadır. Personelin kulübün misyonunu ve vizyonunu benimsemesine özen gösterilmektedir. Yönetici pozisyonunda olan kişilerin, alanları ile ilgili olarak yurtdışında eğitim almaları ve iş tecrübesine sahip olmalarına önem verilmektedir. İş başı personelinin kendilerini sürekli geliştirebilmeleri için kulüp tarafından hizmet içi eğitim ve yabancı dil eğitimi verilmektedir.

4. KEMER GOLF & COUNTRY KULÜBÜ'NÜN STRATEJİK PAZARLAMA ETKİNLİKLERİ YÖNETİMİ

4.1. KEMER GOLF & COUNTRY KULÜBÜ'NDE STRATEJİK PAZARLAMANIN ÖNEMİ

Kemer Golf & Country Kulübü oluşum felsefesi, vizyonu ve sosyal yapısı ile alışlagelmiş kulüp anlayışından çok farklı bir yapıya sahiptir. Kemer Golf & Country Kulübü , birey ve ailelerin sadece spor yapıp hoşça vakit geçirdiği bir yer olma özelliğinden çok onların sosyal, kültürel ve sportif yönlerini geliştiren, yaşam keyfi ve sürekli gelişimi misyon haline getiren bir kampüstür. Kemer Golf & Country Kulübü kavramı doğduğunda tesisler kadar önemli olan yaşam keyfine, yaşam kalitesine de önem verilmiştir. Kemer Golf & Country Kulübü yalnızca spor ve rekreasyon ile kısıtlanmamakta aynı zamanda öz gelişiminin önemli olduğu kampus ortamında toplum yaşamını ve yaşam biçimini sürdürmeyi amaçlamaktadır.

Kemer Golf & Country Kulübü böyle bir kulüp vizyonu ile pazarlama stratejilerini belirlerken daha titiz ve farklı bir yol izlemek zorundadır. Bundan dolayı da, Kemer Golf & Country Kulübü stratejik pazarlama yönetimi esas olarak pazara belli kanallardan ulaşmayı, hedef kitleleri bire bir yakalayacak pazarlama faaliyetlerinde bulunmayı hedeflemektedir.

Kemer Golf & Country Kulübü, Türkiye'nin Dünya kulübü olmayı amaçlamakta ve bu konuda Türkiye'de ilk ve tek kulüp olma özelliğini taşımaktadır. Kemer Country evlerinin yanında yer alması nedeniyle, evler için yapılan pazarlama faaliyetlerinde de dolaylı olarak yer almakta ve ayrıca kulüp için pazarlama faaliyetlerinde bulunmaktadır.

4.2. KEMER GOLF & COUNTRY KULÜBÜ STRATEJİK PAZARLAMA ANALİZİ

Kemer Golf & Country Kulübü için henüz başlı başına bir stratejik pazarlama analizi yapılmamıştır. Fakat Kemer Country emlak bölümü için yapılan pazarlama analizi içinde Kemer Golf & Country Kulübü'nün pazarlama analizi küçük bir bölümü oluşturmaktadır. Bu analizde Kemer Golf & Country Kulübünün tanınırlığı çok düşük çıkmakla birlikte spor imkanları ve doğa açısından çok kuvvetli bulunmuştur. Tanınırlılığın düşük çıkması ise Kemer Golf & Country Kulübü'nün pazarlama faaliyetlerinin özellikle sınırlı olması ve fazla reklam vermemekten kaynaklanmaktadır. 1998 yılı içerisinde reklam faaliyetlerine biraz daha ağırlık verilerek tanınırlık oranı arttırılmak istenmektedir. Ayrıca, Kemer Golf & Country Kulübü ile ilgili halkla ilişkiler tanıtımlarına da ağırlık vererek, basında çıkacak haberler ile tanınırlık oranını arttırmaya destek olmak amaçlanmaktadır. Kemer Country Emlak projesi ile Kemer Golf & Country Kulübü projesi genellikle müşteriler tarafından karıştırıldığı için imaj problemi yaşanmaktadır.

Pazarlama araştırmasını Kemer Country için piyasada pazarlama araştırması yapan, konusunda profesyonel uluslararası bir şirket gerçekleştirmekte ve danışmanlık hizmeti alınmaktadır. Kemer Golf & Country Kulübü kısmi olarak yapılan bu araştırmalardan faydalanmaktadır. Kulübün pazarlama departmanında ayrıca bir pazarlama araştırması birimi

oluşturulmamış olmakla birlikte rakiplerle ilgili araştırmalar, kulübün pazarlama bölümü içerisinde yapılmaktadır.

4.3. KEMER GOLF & COUNTRY KULÜBÜ STRATEJİK PAZARLAMA PLANI

Kemer Golf & Country Kulübü kuruluşundan bu yana pazarlama faaliyetlerini özellikle sınırlı tutmakta ve kulübün misyonunu benimseyen üyelere çeşitli şekillerde ulaşmaya çalışmaktadır. Kulübün stratejik pazarlama planını oluşturan unsurlar aşağıda sırayla ele alınmaktadır.

4.3.1. *Kemer Golf & Country Kulübü'nün Pazarlama Misyonu*

Kulübün varoluş nedenini açıklayan misyonunun yanında, pazarlama bakımından yüklendiği misyon:

2000' li yıllarda da Türkiye'nin Dünya Kulübü olmak ve Dünyadaki benzer kulüplerden bile daha iyi hizmet vererek, üyelerin beklentilerini aşmak.

Bu misyon doğrultusunda, Kemer Golf & Country Kulübü, Dünyada aynı şekilde özelliklere sahip olan kulüpleri de inceleyerek, sürekli kendilerini geliştirmektedir.

4.3.2. *Pazar Bölümü ve Hedef Pazar Stratejisi*

Kemer Golf ve Country Kulübü'nün pazar bölümlenmesi demografik, coğrafi ve davranışsal bölümlenmeye göre yapılmıştır.

Demografik pazar bölümünde, potansiyel üyelerin özellikle gelir düzeyleri göz önünde bulundurularak, kulübe üye olmanın getireceği finansal yükümlülükleri karşılayabilecek durumda olup olmadıkları belirlenmeye çalışılmıştır.

Coğrafi pazar bölümünde, kulübün İstanbul'da olmasından dolayı, hem İstanbul'da yaşayan yüksek gelirli aile ve bireyler hemde İstanbul'un Türkiye'nin ticaret merkezi olması dolayısıyla Türkiye'ye iş nedeni ile birkaç yıllığına gelen yabancılar potansiyel kulüp üyesi olarak düşünülmektedir.

Davranışsal bölümlerde ise, kulübün misyonuna uyan, sürekli olarak değişen çağdaş yaşamı yakalamak ve yaşamak isteyen kişiler ile kulüp üyeliğini bir prestij olarak kabul eden kişiler göz önünde bulundurulmaktadır.

Kulübün hedef pazarı ise:

Profesyonel çalışanlar (avukatlar, doktorlar, mimarlar), VIP listesinde olanlar, spora ve prestije önem veren ve yıllık geliri ortalama olarak 80.000 USD olanlar, Kemer Country'de Robert Koleji Mezunları tarafından kurulan Hisar Eğitim Vakfında eğitim gören öğrencilerin aileleri ve yine aynı bölgede yer alan Yüz Yıl Işıl Okulundaki öğrencilerin aileleri.

Kemer Golf ve Country Kulübü, sosyal ve kültürel bir yaşamın gerektirdiği bütün olanaklara sahip olması ve bu olanaklardan üyelerinin sürekli olarak faydalanması için, sosyal ve kültürel yaşama önem veren, Kemer Golf & Country Kulübüne üye olmanın sağladığı prestije sahip olmak isteyen, gelir düzeyi yüksek olan, ve aktif bir şekilde kulübün faaliyetlerinde yer alan kişilerin kulüp için en uygun üyeler olduğunu düşünmektedir.

Kulübün bu konudaki problemi ise, bazı kulüp üyelerinin, üyeliğe kabul edildikten sonra sadece kulübe giriş ücretini ödeyerek, kulübün hiç bir etkinliğine katılmaması ve pasif üye durumuna geçmesidir.

4.3.3. *Kemer Golf & Country Kulübü'nün Pazarlama Yönetim Felsefesi*

Kemer Golf & Country Kulübü pazarlama yönetim felsefelerinden iki tanesini birden benimsemiştir. Bunlar.

- ♦ Pazara yönelik pazarlama yönetimi
- ♦ Topluma yönelik pazarlama yönetimidir.

Pazara yönelik pazarlama yönetimi felsefesini benimsemesinin nedeni, pazarı dıştan içe ele alarak, öncelikle hedef kitlesini belirlemesi ve bu hedef kitlenin istek ve ihtiyaçlarını rakip kulüplerin tatmin ettiği şekilden daha iyi bir şekilde sunmaya çalışmaktır.

Topluma yönelik pazarlama felsefesini benimsemesinin nedeni ise, orman arazisini çevredeki köylülerin tarla açmak amacıyla yangın ve talanına karşı korumaktır.

4.3.4. Durum Analizi (FÜTZ)

Stratejik pazarlama planı yapılırken ilk olarak ele alınacak konulardan birisi durum analizi yapmaktır. Durum analizinde kulübün üstün ve zayıf yanları ile fırsatlar ve tehditler ele alınarak, kulübün içinde bulunduğu durum belirlenir. Kemer Golf & Country Kulübü'nün durum analizi yapıldığında aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.⁴

4.3.4.1. Kemer Golf & Country Kulübü'nün Kuvvetli Yanları

- ♦ Güleryüzlü bir ekip
- ♦ Prestij
- ♦ Dış mekan faaliyetleri
- ♦ Kendine özgü iç mekanlar
- ♦ Spor
- ♦ Kapalı spor alanları
- ♦ Orman
- ♦ Göl
- ♦ İstanbul'da hafta sonunun geçirilebileceği yakın bir mekan

Sağladığı faydalar:

- ♦ İmaj
- ♦ Sahip olmak
- ♦ Orman ve çevre
- ♦ Çocuklar için gelecek
- ♦ Atlıspor
- ♦ Golf
- ♦ Sosyal ilişkiler

4.3.4.2. Kulübün Zayıf Yanları

- ♦ Bitmemiş tesis
- ♦ Vizyon ve misyonun yeterince bilinmemesi

⁴ Durum analizi Kemer Golf & Country Kulübü tarafından yapılmış olup, bulgular kendileri tarafından bu şekilde hazırlanmıştır.

- ♦ Ömür boyu değil
- ♦ Pazar yeterince Kemer Golf & Country Kulübü'nü tanımıyor
- ♦ Çalışanlar yeterince Kemer Golf & Country Kulübü'nü tanımıyor
- ♦ Ulaşılmaz bir imaj
- ♦ Hedef kitlenin karışması
- ♦ Güvenilirliğin azalması
- ♦ Kemer Country ile karıştırılması
- ♦ Mevcut havuzun yetersizliği

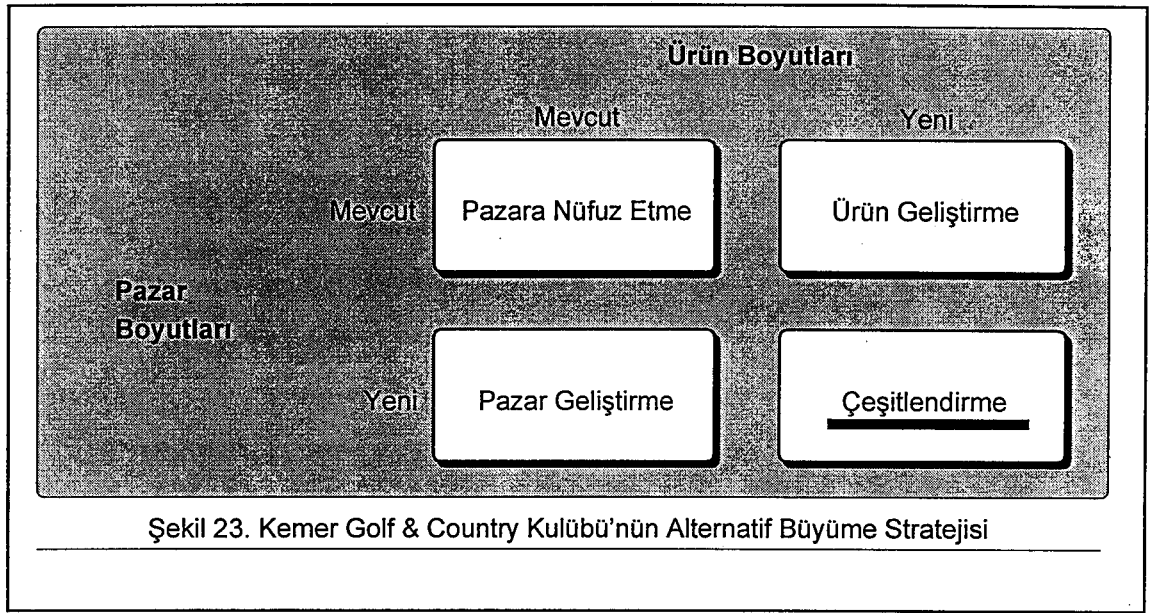
4.3.4.3. *Fırsatlar*

- ♦ Hedef kitleyi bilinçlendirme fırsatı
- ♦ Üyelik ödül sistemi
- ♦ Araştırma, inceleme
- ♦ Komitelerin oluşturulması
- ♦ Tenis Kulübünün açılması

4.3.4.4. *Tehditler*

- ♦ Tesislerin tamamlanamaması
- ♦ Finansal güçlük
- ♦ Reklam kampanyası
- ♦ Yol yapımının tamamlanamaması
- ♦ 49 yıl sonra Orman Bakanlığının kira kontratını yenilememesi
- ♦ Rakiplerin çoğalması

Kulüp, Şekil - 23 de yer alan Ansoff'un büyüme matrisindeki alternatif büyüme stratejilerini göz önünde bulundurduğunda, yeni bir ürün ile yeni bir pazarda faaliyete geçtiğinden, farklı ve yepyeni bir alana giriyor demektir. Dolayısıyla çeşitlendirme stratejilerini takip etmektedir.



4.3.5. Kemer Golf & Country Kulübü'nün Pazarlama Stratejileri

Kemer Golf & Country Kulübü sunduğu ürün ve hizmetler açısından ele alındığında, mikro anlamda hiç bir rakibi bulunmamaktadır. Kuruluş yeri ve doğa ile iç içe olmasının sağladığı avantajlar Kemer Golf & Country Kulübü'nü farklı kılmaktadır. Kemer Golf & Country Kulübü pazarlama stratejileri açısından aşağıdaki gibi ele alınmaktadır.

4.3.5.1. Ürün ve Hizmet Stratejisi

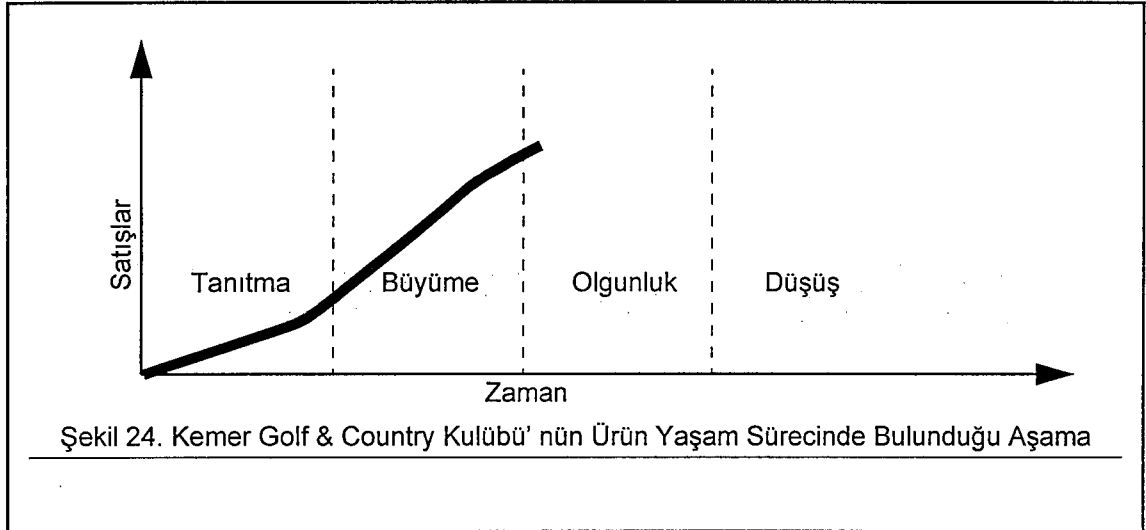
Kemer Golf & Country Kulübü ürün/hizmet sınıflandırılmasında, kolayda ürünler (kulübün snack barı) , beğenmeli ürünler (kulübün restoranındaki kaliteli içkiler) ve özelliği olan ürünlerin (Orman Evinde yemek) hepsini sunmaktadır. Fakat burada belirtilen ürünler kulüpde sunulan ürünlerdir.

Kulüp bir bütün olarak, ele alındığında özelliği olan ürünler grubuna girmektedir. Çünkü, potansiyel kulüp üyeleri, kulübe üye olmak, kulübün sağladığı prestije sahip olmak için aynı ürün ve hizmetleri üyelerine sunan kulüpler arasında tercih yapmak durumundadırlar. Bu açıdan, golf üyeliği satın almak isteyenler Kemer Golf & Country Kulübü'nün golf olanakları ile Klassis Golf & Country Kulübü arasında tercih yapmak durumundadır.

Kemer Golf & Country Kulübü üyelerin memnuniyetini sağlamak açısından her türlü olanağa sahiptir.

Ürün yaşam süreci söz konusu olduğunda, 1993 yılında kurulan ve 1995 yılından bu yana üyelerine hizmet veren Kemer Golf & Country Kulübü şu anda ürün yaşam çemberinin büyüme aşamasında yer almaktadır. Çünkü, 2480 birey ve aile üye kapasitesi olan Kemer Golf & Country Kulübü'nde şu anda 1000 üye mevcut olup, kulüp içerisindeki olanakların artırılmasına halen devam edilmektedir.

Kemer Golf & Country Kulübü ürün yaşam sürecine bağlı olarak, ürün/pazar matrisine göre stratejik alternatifleri göz önünde bulundurduğunda, Şekil - 24 de görüldüğü gibi ürün yaşam sürecinin büyüme aşamasındadır.



Kemer Golf & Country Kulübü ürün yaşam sürecinin büyüme aşamasında olmasından ve golf olanakları açısından Klassis Golf ve Country Kulübü'nün dışında bir rakibinin olmaması güçlü bir rekabet durumunu ortaya çıkarmasından dolayı, Tablo-9 da görülen Ürün/pazar matrisine göre seçeceği strateji pazar payını korumak ya da artırarak büyümeğidir.

Tablo 9. Kemer Golf & Country Kulübü'nün Ürün/Pazar Matrisine Göre Seçeceği Strateji

Ü	P	REKABET DURUMU		
		Güçlü	Orta	Zayıf
ÜRÜN YASAAM SÜRECİ	Giriş	* Pazar payını arttırarak büyü,	* Pazarlama ya da birleşme yoluyla pazar payını artır,	* Pazar payı artmıyorsa, geri çekil
	Büyüme	* Pazar payını koru, * Ya da arttırarakbüyü	* Pazar payını dikkatli bir şekilde artır.	* Pazar payını koruyarak çekil,
	Olgunluk	* Pazar payını koruyarak arttırmaya çalış, * Etkililik stratejilerini uygula	* Pazar payını arttırmaya çalış, * Seçici stratejileri uygula,	* Yatırımı geri çek, tasfiye et
	Düşüş	* Pazar payını korumaya çalış, * Seçici stratejileri uygula	* Seçici geri çekilme stratejilerini uygula	* Yatırımı geri çek tasfiye et,

2480 Üyelik kapasitesi olan kulübün henüz 1000 üyesi olması pazar payını arttırarak büyüme stratejisini seçmesi daha uygundur.

Kemer Golf & Country Kulübü ürün yenileme stratejisi açısından ele alındığında, kulübün sunduğu olanakların gerçekten bütün üyelere hitap ettiği ve ürün çeşidinde sürekli bir artış olduğu görülmektedir.

Kemer Golf & Country Kulübü ürün konumlandırma stratejisinde, Dünya çapında Hong Kong' daki The Royal Hong Kong Golf Club, New York'daki The River Club ile ayn benzerlik göstermektedir. Türkiye'nin Dünya Kulübü olmayı amaçlayan Kemer Golf & Country Kulübü ulaşılamaz bir imaja sahip olmakla birlikte, Kemer Country Evleri ile karıştırılmaktadır.

4.3.5.2. Dağıtım Stratejisi

Kemer Golf & Country Kulübü, bağımsız bir kulüp olup, ne Türkiye'de ne de yurt dışında hiç bir şubesi yoktur. 1998 yılı itibariyle, Türkiye'de henüz Kemer Golf & Country Kulübü'nün sunduğu olanakları sunabilen bir başka kulüp olmadığından dolayı şu anda anlaşmalı olduğu bir başka kulüpte yoktur.

Üyeler için dağıtım söz konusu olduğunda, ancak Kemer Golf & Country Kulübü üyelerin kulübe gelmelerini sağlayarak dağıtımı

gerçekleştirebilmektedir. Çünkü, sunulan ürün ve hizmetlerin özellikleri (dokunulamama, üretim ile tüketimin eş zamanlı olması, tüketicilerin ürünün olduğu yere gelmeleri gerekliliği) üyelerin yalnız kulübe gelerek ürün ve hizmetlerden yararlanmalarını zorunlu kılmaktadır.

4.3.5.3. *Tutundurma Stratejisi*

Kemer Golf & Country Kulübü'nde tutundurma çabalarının hemen hemen hepsine önem verilmektedir.

Reklam: yakın bir zamana kadar Kemer Golf & Country Kulübü'nün fazla reklamı verilmemiştir. Kemer Country Evleri için verilen reklamlarda kısmi olarak yer almıştır.

Kişisel satış: kişisel satışa sadece kulüp içerisinde önem verilmiş olup, hizmet personelinin de kişisel satış elemanı olduğu düşüncesiyle, personele gerekli eğitim verilerek, üyelere beklentileri doğrultusunda kaliteli hizmet vermeleri sağlanmaya çalışılmıştır.

Doğrudan posta: Kemer Golf & Country Kulübü doğrudan postaya oldukça fazla önem vermiş olup, kulüp ile ilgili çeşitli dergiler (Sedir Dergisi), kulüp bültenleri çıkararak bunları üyelerine ulaştırmakta ve kulüpte olan faaliyetlerden üyelerini haberdar etmektedir.

Ürün takdimi (iç satışlar): üyelik bakımından ele alındığında, Kemer Golf & Country Kulübü potansiyel üyelere bir haftalık geçici üye kartı vermekte ve bu kişilerin bir hafta boyunca kulübün sunduğu ürün ve hizmetlerden ücretsiz yararlanmalarını sağlamaktadır.

Kulüp içerisinde ise sürekli faaliyetler düzenlenerek ve çeşitli paket programlar oluşturularak üyelerin bu programları satın almaları ya da faaliyetlere katılmaları teşvik edilmektedir. Örneğin, kulüp köy meydanında şarap ve peynir gecesi.

Halkla ilişkiler ve duyurum: Kemer Golf & Country Kulübü'nde halkla ilişkiler ve duyuruma önem verilmektedir. Özellikle ziyafet olanakları, tenis ve golf turnuvalarına ev sahipliği yapılması, önemli kişilerin kulüpte seminerlere davet edilmeleri ve bu faaliyetlerden herkesin haberdar edilmesi için halkla

ilişkilere ve duyuruma önem verilmektedir. Zaman zaman basına da basın bültenleri gönderilmektedir.

Satış promosyonları: Kemer Golf & Country Kulübü'nde satış promosyonları kulüp içerisinde belirli aralıklarla yapılmaktadır. Bunun yanında, üye sayısının artırılmasının sağlanması yolunda, yeni üye getiren kulüp üyelerine ödülleri verilmektedir.

Bütün bu tutundurma çabalarının yanında, ağızdan reklam olan arkadaş tavsiyesi de önemli bir yer teşkil etmektedir. Ayrıca, <http://www.kemer.com.tr> adresi ile internet sitesi oluşturarak, kulübe ilgi duyan kişilerin nerede olursa olsunlar kulüp hakkında bilgi alabilmeleri sağlanmaktadır.

4.3.5.4. *Fiyat Stratejisi*

Kemer Golf & Country Kulübü'nde üyelerin kulübe giriş ve üyelik aidatları US\$ olarak belirlenmiştir. Kulüpte prestij fiyatlandırma ve hedef ve etkinlik yaklaşımı uygulanmaktadır. Çünkü, fiyatlar belirlenirken, maliyetler fazla göz önünde bulundurulmayarak, kulübün imajı ön plana çıkarılmıştır. Kulüp üyeleri de gelir düzeyi yüksek olan kişiler olduğu için, fiyata karşı bir duyarlılık gözlenmemektedir.

Kulüp, üyelik giriş ücreti ve aidatların yanında, sunduğu ürün ve hizmetlerin fiyatlarını da yine US Doları olarak belirlemektedir ve belirli aralıklarla (3 ya da 6 ay) bu ürün ve hizmetlerin fiyatları arttırmaktadır.

Üyelerin aidatları ise, yıllık TL tutarı olarak hesap edildiğinde, önceki yılın tüketici fiyat endeksinin %110'u miktarında, yabancı para birimi üzerinden hesap edildiğinde, önceki yılın aidatının %10'u oranında arttırılmaktadır.

4.3.6. *Kemer Golf & Country Kulübü'nün Pazarlama Giderlerinin Bütçelenmesi*

Kemer Golf & Country Kulübü'nde pazarlama giderlerinin bütçelenmesinde, pazarlama departmanının yönetim giderleri, pazarlama araştırmaları giderleri, dahil edilmemektedir. Kulüpte yalnız tutundurma ile ilgili olan faaliyetlerin bütçesi yapılmaktadır. Bu faaliyetler için hazırlanan bütçe Tablo - 10 da verilmiştir

Tablo 10. Kemer Golf & Country Kulübü'nün Pazarlama Bütçesi

Tutundurma Türü	Miktar
Reklam	250.000 \$
Halkla İlişkiler	65.000 \$
Aktivite / Organizasyon	70.000 \$
Sponsorluk / Fuar	15.000 \$
Baskılı Malzemeler	270.000 \$
Postalama	60.000 \$

4.4. KEMER GOLF & COUNTRY KULÜBÜ STRATEJİK PAZARLAMA PLANI UYGULAMASI

Pazarlama planları, kulübün pazarlama misyonu, amaçları, stratejileri, politikaları ve eylem planları ve pazarlama programlarından oluşmaktadır.

4.4.1. Kemer Golf & Country Kulübü'nün Pazarlama Misyonu

“Türkiye'nin Dünya kulübü olmayı ve Dünyadaki benzer kulüplerden daha üstün bir imaja sahip olmak”

4.4.2. Kemer Golf & Country Kulübünün Amacı

Kısa vadede, 351 üyelik satışı ile 7500000 \$'lık toplam kontrat değerine ulaşmak.

Uzun vadede, kulüp kampüs inşaatını bitirmek ve kampüsün açılması ile üye sayısının artışını ve buna paralel olarak üyeliğe giriş ücretlerini ve aidatlarını arttırmak.

4.4.3. Kemer Golf & Country Kulübü'nün Politikaları

Gelir düzeyi yüksek olan kişiler kulübün hedef pazarını oluşturmasına rağmen, gelir düzeyi yüksek, fakat kişilik ve yaşam tarzı ile kulübün vizyonuna uymayan bir kültüre sahip kişileri ne olursa olsun üyeliğe kabul etmemek, kulübün uyguladığı politikaların en başında gelmektedir.

4.4.4. Kemer Golf & Country Kulübü'nün Faaliyet Planları ve Pazarlama Programı

Tablo 11. Kemer Golf & Country Kulübü 1998 Yılı Faaliyet Planları ve Pazarlama Programı

Faaliyet	Zaman	Adet
Kulübün Yeni Yapısı Hakkında Bilgi Gönderilmesi	Nisan, Haziran	2500
SEDİR Dergisinin Gönderilmesi	Şubat	6000
Kulüp Bülteninin Gönderilmesi	Şubat, Nisan	2500
Reklam Metinleri	Mart - Ağustos	8 Reklam Metni
Basının Davet Edilmesi	Mart, Nisan	10 Basın Daveti
Basın Bültenleri	Şubat - Haziran	
Fuar Standları	Şubat, Nisan	Çıragan Sarayında 2 Stand
Yarışmalar		
* Golf	Devamlı	
* Pro - AM	Ağustos	
* Binicilik	Aralık - Nisan	Her Ay 2500
* INS 97	Şubat - Eylül	
* Piknik	Mayıs	Yalnız Üyeler
* Off Road Ralli	Haziran	3000 Davetiye
* Antik Araba Sergisi	Mayıs	4000 Davetiye
Otel Bağlantıları	Mart	5 Otel Promosyonu
İç Satışlar	Mayıs	
Üyelerin Doğum Günlerinde Kart Gönderilmesi		
Promosyonel Amaçlı Posta		
* GYAD üyelerine 3 Ay Boyunca %5 İndirim Uygulanması		1000
* Maslak Atlıspor		500
Yönetim Kurulu Etkin Bir Hale Getirilecek, İlk Toplantı Yapılacak ve Eylem Planları Geliştirilecek	Mart	
AMAN: İlişkiler Yeniden Canlandırılacak ve Kulüp ve Bungalowlar İçin Pazarlama Aracı Olarak Kullanılacak		
Şubat Ayında Komitelerin Etkinlik Kazanmaları Sağlanacak ve İlk Toplantı Bu Ay İçerisinde Yapılacak	Şubat	

Kemer Golf & Country Kulübü 1998 Yılı için Faaliyet Planları ve pazarlama programını Tablo-11 de görüldüğü gibi hazırlamıştır.

Bu planların gerçekleştirilmesi için de aşağıdaki taktikleri belirlemiştir;

a. Yıl boyunca aylık magazinelere kulüp hakkında yazı hazırlama konusuna önem vermek.

b. Seçilmiş bir kaç magazinde kulüp ile ilgili olarak ilk defa reklam vermek.

c. Basılı broşürlerin hazırlanmasına ve kulüpte yer alması planlanan faaliyetleri bu broşürlerde belirtmek.

d. Golf ve binicilik turnuvalarını yakından izlemek ve organizasyonunu yapmak.

e. Yeni üye getiren üyeler için yeni bir ödül sistemi oluşturmak.

f. Golf, Tenis ve Binicilik için komiteler oluşturmak.

g. Yönetim Kurulunu etkin bir hale getirmek ve yönetim kurulunda yer alan kişilerin isimlerine kulüp bültenlerinde yer vermek.

h. Yeni broşürleri postalamak.

i. Potansiyel üyelere deneme paketleri göndermek. Paket bu kişilerin kulübü bir hafta hiç bir ücret ödemeksizin kullanmalarını içermektedir. Bu metot kulübün kullanımını arttırmakla birlikte hedef pazarın Kemer Golf & Country Kulübüne gelmesini sağlayacaktır.

j. Kemer Golf & Country Kulübü için özel olarak 2 aktivite planlanacaktır.

Kemer Golf & Country Kulübü'nün pazarlama amaçlı geliştirdiği araçlar:

a. Sunu Metaryalleri

b. Kemer Golf & Country Kulübü Broşürleri

c. Golf Broşürü

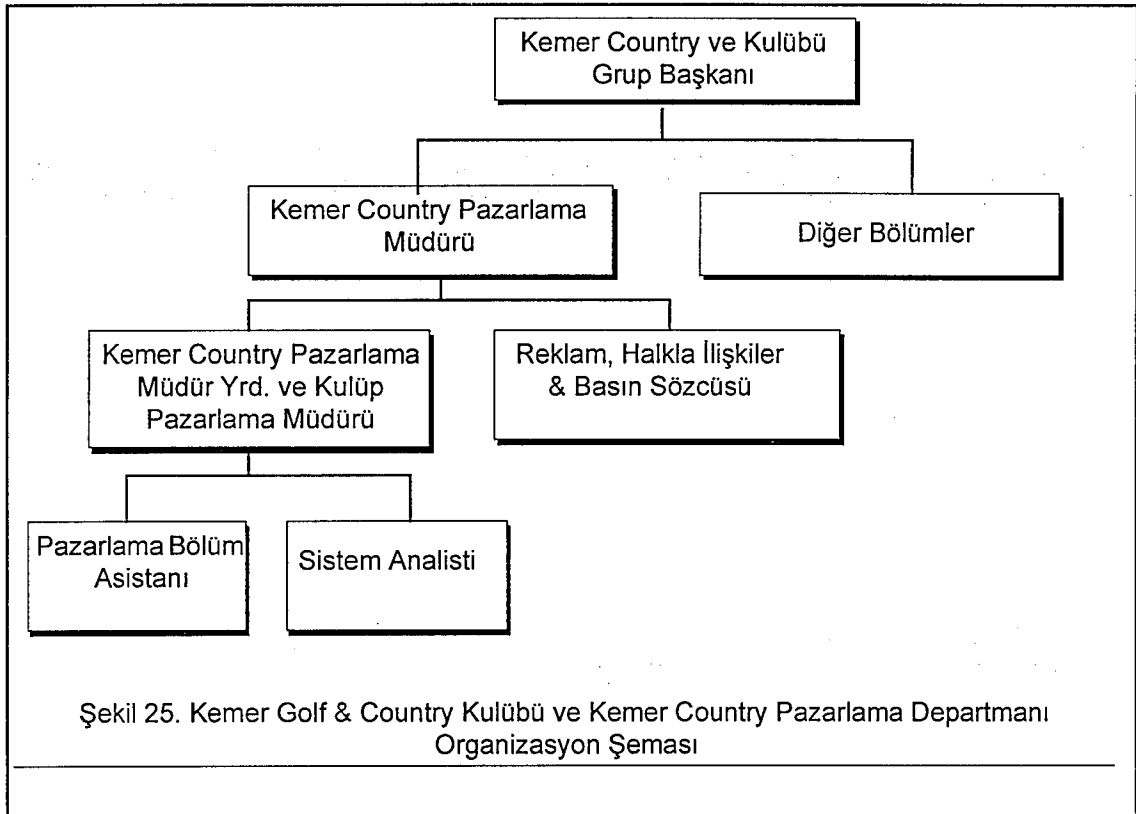
d. YK Kartları

e. Web Sayfasının Güncelleştirilmesi dir.

Kemer Golf & Country Kulübü'nde eylem planları doğrultusunda yönetim kurulu ve komiteler oluşturularak etkin bir hale gelmeleri sağlanmıştır.

4.4.5. Kemer Golf & Country Kulübü Pazarlama Departmanı Organizasyon Yapısı

Her kulübün organizasyon yapısı farklılık gösterdiği gibi kulüplerdeki pazarlama departmanlarının da organizasyon yapısı farklılık göstermektedir. Bütün işletmelerde olduğu gibi kulüplerde de departmanların ihtiyaçları göz önünde bulundurularak bir organizasyon yapısı oluşturulmaktadır. Kemer Golf & Country Kulübünün pazarlama departmanı, Kemer Country Evlerinin pazarlama departmanı içerisinde yer almaktadır. Kemer Country Evlerinin pazarlama departmanı hem Kemer Country Evleri hem de Kemer Golf & Country Kulübü için faaliyetlerde bulunmaktadır. Bu bağlamda Kemer Golf & Country Kulübü'nün ve Kemer Country Evlerinin pazarlama departmanının organizasyon şeması Şekil - 25'deki gibidir.



Aşağıdaki şemada da görüldüğü gibi, grup başkanı, pazarlama müdürü ve pazarlama müdür yardımcısı ile reklam, halkla ilişkiler ve basın sözcüsü, hem Kemer Country Evleri hemde Kemer Golf & Country Kulübü'nün pazarlama faaliyetleri ile ilgilenmektedirler. Kemer Golf & Country Kulübü

pazarlama müdür yardımcısı, sistem analisti ve pazarlama bölüm asistanı yalnız Kemer Golf & Country Kulübü'nün pazarlama faaliyetleri ile ilgilenmektedir. Pazarlama departmanında, gerektiğinde yetki devri kullanılmaktadır. İletişime yalnız departman içinde önem verilmekle kalmayıp, kulüpte çalışanların hepsi kulüpteki faaliyetler hakkında bilgilendirilmekte ve en kaliteli hizmeti sunmalarını sağlayabilmek için çeşitli güdüleme metotları uygulanmaktadır. Kulüpte iyi bir ekip ruhunun geliştirilmesi her zaman ön planda olmuştur.

4.5. KEMER GOLF & COUNTRY KULÜBÜ'NDE STRATEJİK PAZARLAMA FAALİYETLERİ KONTROLÜ

Kemer Golf & Country Kulübünde faaliyet planlarının ve pazarlama programının kontrolü, kulübün pazarlama stratejisi uygulandıktan sonra kontrol ve ölçümlerle satışa yansıyan artışlar ile yapılmaktadır. Aylık satışlardaki ve gelen müşteriye yapılan sunuların (prezentasyonların) sayısındaki artış pazarlama yöntemlerinin etkinliği hakkında kulübün pazarlama yöneticilerine fikir vermektedir. Özellikle büyük çaplı faaliyet ve organizasyonlarda katılım oranı günlük yaklaşık olarak 2000 kişiyi bulmaktadır. Dolayısıyla, bu faaliyetler satışı destekleyici olmakla birlikte halkla ilişkiler olarak kulübün tanıtımında büyük rol oynamaktadır. Basında çıkan haberlerin lmlenmesi ile de tanıtım faaliyetlerinin değerlendirilmesi yapılmaktadır.

4.6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Kemer Country & Golf Kulübü'nde stratejik pazarlama yönetimine verilen önem yeterli değildir. Bunun başlıca nedeninin, Kemer Country Emlağın pazarlama faaliyetlerine daha fazla önem verilmesi ve kulübün pazarlama faaliyetlerinin ihmal edilmesi olduğu düşünülmektedir.

Pazar analizi açısından ele alındığında, kulüp ile ilgili olarak bu konuda özel bir çalışma yapılmamış olup, bu tür faaliyetlere sadece Kemer Country Emlak için yapılması ve kulübün bu çalışma içerisinde küçük bir bölümü oluşturması yeterli olmamaktadır. Bundan dolayı, kulüp için de özel olarak pazar analizi yapılmalıdır.

Kemer Golf & Country Kulübü'nün Kemer Country Evlerinden kaynaklanan ulaşılmaz bir imaj problemi vardır. Bunun nedeni ise Kemer Country Evleri ile Kemer Golf & Country Kulübü'nün karıştırılmasıdır.

Diğer ülkelerde Country ve Golf kulüpleri, emlak işleri ile uğraşan kişilerin pazarlama aracını oluşturmakta ve ev alan kişileri otomatik olarak kulübe üye olmaktadır. Kemer Golf & Country Kulübü'nün bu konudaki uygulaması ise daha farklıdır. Yalnız Lale Kasrından ev alan kişiler otomatik olarak kulübe üye olmakta, diğer Kemer Country Evlerinden alanların ise ayrıca üye olmaları gerekmektedir. Bu uygulama çok yerinde düşünülmüştür. Çünkü, kulübün sunduğu hizmet ve olanakların Kemer Country Evlerinin çok yakınında olması nedeni ile ev sahipleri bu tür hizmet ve olanakları en yakın yerden sağlamaya çalışacaklar ve bunun için de kulübe üye olmaları gerekecektir. Böylece, bu kişiler de gerek kulübe ödedikleri giriş ücreti ve aidatlar ile gerekse kulüpte yaptıkları harcamalar ile kulübün gelirlerine katkıda bulunacaklardır.

Kulübün hedef pazarı gelir düzeyi yüksek olan ve profesyonel çalışan kişilerdir. Üyelerin seçimi konusunda titiz davranılmaktadır. Gelir düzeyi yüksek olan ve kulübe üyelik baş vurusunda bulunan herkes üyeliğe kabul edilmemektedir. Çünkü gelir düzeyi yüksek olan herkes kulübün misyonuna uygun olmamaktadır.

Çeşitlendirme stratejilerini benimseyen kulüp bu konuda oldukça iyi gelişmeler göstererek çalışmalarını sürdürmektedir.

Öneriler

1) Yapılan uygulamada Kemer Golf & Country Kulübü'nde durum analizinin ve stratejik pazarlama planının gerektiği gibi yapılmadığı belirlenmiştir. Kemer Golf & Country Kulübü tarafından yapılan ve kulübün üstün yanları, zayıf yanları, fırsatları ve tehditlerinin belirlendiği bölüme bakıldığında bu analizin çok yüzeysel kaldığı görülmektedir. Kulübün zayıf ya da üstün yanları belirlenirken, üyelerin ya da yöneticilerin görüşleri, bir önceki yılın amaçlarının başarılı bir şekilde gerçekleşme oranı ve gelecek için tahmin edilen trendlere şu anda kulübün ne ölçüde yeterli olabileceği gibi bazı standartlar göz önünde bulundurulmalıdır. Özellikle, gelecekte tahmin edilen trendlere karşı kulübün ne ölçüde yeterli olacağını belirleme standartı günümüz koşullarında hızlı bir şekilde

artış gösteren rekabet ortamı için oldukça önemlidir. Bunun için de kulüp bütünüyle analiz edilmelidir. Analiz alanları aşağıdaki gibi detaylandırılmalıdır:

İç koşullar: kulübün işletimi, pazarlama, finans ve yönetim,

Kontrol edilemeyen dış koşullar: Politik düzenlemeler, ekonomi, sosyal trendler, teknoloji,

Kulübün işletim çevresi koşulları: personel, üyeler ve rakipler.

Bu analizlerin detaylı bir şekilde yapılmasından sonra kulübün iç çevresinin analizinde elde edilen bulgular kulübün kuvvetli ve zayıf yanlarını belirlerken, dış çevre analizinden elde edilen bulgular da fırsatlar ve tehditleri belirlemelidir. Durum analizinden elde edilen bulgulara bağlı olarak stratejik pazarlama planında hangilerine öncelik verileceğine karar verilmelidir.

2) Kemer Golf ve Country Kulübü'nün organizasyon yapısı incelendiğinde, kulübün sahip olduğu olanaklar ve sunduğu hizmetlere göre bu organizasyon yapısının çok yüzeysel kaldığı görülmektedir. Kulüpteki her bir bölüm için işlevsellik göz önünde bulundurularak bir örgütlenmeye gidilmeli ve her bir bölümün kendi hedeflerini gerçekleştirmek için faaliyet planları hazırlamalarına teşvik edilmelidir. Kulübün pazarlama departmanının faaliyet planları ve pazarlama programına bakıldığında kulübün pazarlama etkinliklerini yalnız pazarlama departmanının planladığı izlenimi vardır. Bundan dolayı her bir departman kendi hedeflerini belirleyerek faaliyet planlarını yapmalı ve bu planları pazarlama departmanı ile birlikte gözden geçirerek, yönetim kurulunun onayı da alındıktan sonra uygulamaya konulmalıdır.

3) Kulübün uzun vadedeki amacı; Kemer Golf & Country Kulübü'nün Türkiye'nin Dünya Kulübü olması iken, yıllık planındaki amaç; 351 üye sayısı ile 7500000 \$' lık kontrat değeri elde etmektir. Bu tür amaçlara yalnız kulübün imajı ve elde etmek istediği kâr açısından yaklaşmıştır. Bu amaçların yanında, sosyal sorumluluk, üretkenlik, personel gelişimi, personel ilişkileri, rekabet durumu ve teknolojik açıdan amaçlara da yer verilmesi uygundur.

4) Stratejiler belirlenirken, ana stratejiler; ürün/hizmet geliştirme, pazar geliştirme, çeşitlendirme konularında olurken, fonksiyonel stratejilerde; pazarlama departmanının personeli, bütçesi, ve kulübün pazarlama karması elemanları (ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma) konusunda olmalıdır.

5) Kemer Golf & Country Kulübü'nün stratejik pazarlama planlarının uygulanması aşamasında ise, uygulamada oldukça önemli olan pazarlama departmanı organizasyon yapısının yine Kemer Country Emlak ağırlıklı bir şekilde oluşturulmuş organizasyon yapısı içerisinde yer aldığı görülmüştür. Kemer Golf & Country Kulübü'nün kendine ait daha kapsamlı bir pazarlama departmanının oluşturulmasının ve bu departmandaki personelin hizmet pazarlamasından anlayan kişilerden seçilmesinin daha faydalı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca, hangi faaliyetten kimin sorumlu olduğu ve uygulamada başarılı olan personelin nasıl ödüllendirileceği konularında hiç bir bilgiye rastlanmamıştır. Planda bu konulara da değinilmesinde fayda vardır.

6) Kemer Golf & Country Kulübü'nde yapılan stratejik pazarlama faaliyetlerinin kontrolü satışlara yansıyan artışlar yoluyla ölçülmektedir. Yalnız bu yöntemi kullanmak yeterli değildir. Diğer kontrol yöntemlerinin kullanılması da pazarlama kontrol sürecine olumlu katkılarda bulunabilir. Çünkü kontrol, sistemli, objektif ve bir bütün olarak pazarlama fonksiyonunun periyodik olarak gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesidir. Dolayısıyla, kontrol yalnız satışlara yansıyan artışlar yoluyla yapıldığında pazarlama faaliyetlerindeki problemleri ihmal edilmiş olur. Kontrol pazarlama faaliyetlerinde baştan sona kadar bir süreklilik göstermelidir. Starteji sürekli olarak gözden geçirilmeli, çok hızlı değişen dış çevre koşullarına kulübün pazarlama faaliyetlerinin nasıl adapte edileceği ve başarıların ve başarısızlıkların nedenleri ortaya çıkarılmalıdır. Böylece sürekli kontrol yoluyla, yanlış yöndeki pazarlama etkinliği var ise, düzeltilme imkanı elde edilmiş olur. Kemer Golf & Country Kulübü'nün pazarlama faaliyetleri kontrolünü yalnız kârlılık kontrolü ile değil, stratejik ve faaliyet kontrolünün yanında üyeler ve personel ile yapılan anketler ile yaparsa daha faydalı olacağı düşünülmektedir.

7) Kulüplerin amacı, finansal hedeflerini gerçekleştirmek, üyelerin memnuniyetini sağlamak ve beklentilerini aşmaktır. Bütün bunların gerçekleşmesi de iç müşteri olarak nitelendirilen kulüp personelinin iş tatmininin sağlanmasına ve kendilerinin kulüp için önemli olduklarını hissettirilmesine bağlıdır. Bundan dolayı kulüp personelinin eğitimi yanında onları motive edecek ve başarısı sonucunda maddi olarak ödüllendirme sistemlerinin oluşturulması

gerekmektedir. Ayrıca personelin performans değerlemesini yapmak da faydalı olacaktır.

8) Kulübün faaliyet planları ve pazarlama programı incelendiğinde, pazarlama departmanının sadece bir yıl için hedeflediği üye sayısı ve elde etmek istediği kontrat değeri ve pazarlama etkinlikleri belirtilmektedir. Bu etkinlikler incelendiğinde ise yalnız kulüp bültenleri, reklamlar, basınla ilişkiler, doğrudan posta ve çeşitli yarışmaların yer aldığı görülmektedir. İç satışlara yönelik olarak, detaylı bir faaliyet planı hazırlanmamıştır. Orman evine ve restoranlara yönelik olarak iç satışları arttıracak detaylı faaliyet planlarının hazırlanması ve uygulanması faydalı olacaktır. Çünkü yalnız basın, reklam ve kulüp bültenleri ve bir haftalık ücretsiz kulüp kullanma hakkı verilerek potansiyel üyelere ulaşmak her zaman yararlı olmayabilir. Özellikle pazarlama bütçesinde belirtilen reklam ve baskılı malzemelere ayrılan miktar biraz azaltılarak ve buradan sağlanan bütçe ile potansiyel üyelere kokteyl ve yemekler verilerek, potansiyel üyeleri kulübe daha etkin bir şekilde çekecek davetler düzenlenebilir. Potansiyel üyelere bir hafta ücretsiz kulübü kullanım hakkı vermenin belli bir program olmamasından ve kulüpten faydalanmak için üyenin kendisine bir program oluşturmamasından dolayı organize edilmiş faaliyetlere katılmak potansiyel üyelerin daha tercih ettikleri yöntem olacaktır. Hizmetlerin soyut olması ve alınan hizmetin kalitesinin yalnız tecrübe yoluyla algılanabilmesinden dolayı özellikle potansiyel üyelerin organize edilmiş faaliyetler içerisinde kulübe bizzat gelerek kulübün sunduğu hizmetlerden faydalanmalarını sağlamak, bu kişilere baskılı malzemelerle ulaşmaktan daha faydalı olacaktır.

9) Kulübün faaliyet planlarında Şubat ayında faaliyete geçmesi beklenen komiteler planlandığı gibi faaliyete geçmemiştir. Kulübün yönetim kurulu ve komitelerin kısa zamanda faaliyete geçirilmeli ve kulüpteki faaliyet planlarını onaylayan ve uygulamalarını kontrol eden bir mekanizma oluşturularak belirli dönemlerde planların gerçekleşme oranları gözden geçirilmeli ve sapmalar var ise bunların nedenleri araştırılarak düzeltici önlemler alınmalıdır.

10) Şirket üst yönetiminin belirlediği vizyon/misyon ile diğer bölümler arasındaki destekleyici ve bütünleyici ilişkiler zayıftır. Bu ilişkilerin gözden geçirilmesi ve yeniden düzenlenmesinde fayda vardır.

11) Kulübün 1998 yılı faaliyet planı ve pazarlama programında belirtmiş olduğu stratejiler, strateji olmayıp taktiklerdir. Bundan dolayı planlar hazırlanırken hangi taktikler ile stratejilerin uygulanacağı konusu iyi bir şekilde planlanmalıdır.

12) Hazırlanan pazarlama planlarında Kemer Golf & Country Kulübü'nün vizyon ve misyonuna uygun olarak belirlenen hedefler ölçülebilir ve ulaşılabilir nitelikte olmalıdır.

13) Kulüp yurt dışındaki kendi misyonuna uyan kulüplerle anlaşmalı kulüp olabilir. Böylece yurt dışındaki anlaşmalı kulüplerin üyeleri kısa süreli de olsa Kemer Golf & Country Kulübü'ne gelip kalma olanağı bulacaklardır. Böylece ağızdan reklam yolu ile de kulüp kendini yurtdışında tanıtmaya fırsatı bulacaktır.

14) İstanbul'da bir Dünya kulübü olmayı vizyon edinmiş olan Kemer Golf & Country Kulübü şu anda golf açısından Klasik Golf & Country Kulübü'nün dışında rakibi olmayan bir kulüptür. Golf olanakları dışında diğer olanakları ile Klasik Golf & Country Kulübü'nden çok daha çeşitli ve kaliteli hizmet vermesi ve çeşitli avantajlara sahip olması günden güne Kemer Golf & Country Kulübü'nü daha özel bir konuma getirecektir. Belgrad ormanları içindeki konumu, İstanbul'a yakın oluşu ve kulüp kampüs inşaatının tamamlanması ile daha da artacak olan eşsiz olanaklarının yanında, Kemer Golf & Country Kulübü bir de iyi bir stratejik pazarlama yönetimi uygularsa İstanbul'da bir Dünya kulübü olmaması için hiç bir neden kalmayacaktır.

Sonuç olarak, Kemer Golf & Country Kulübü'nün stratejik pazarlama yönetimi bir bütün olarak değerlendirildiğinde, kulübün uyguladığı pazarlama faaliyetleri ile bu konudaki kuramsal gerekler arasında farklılık olduğu, bunun nedenini ise Kemer Country Evlerinin pazarlama faaliyetlerine daha fazla önem verilmesinin oluşturduğu görülmektedir. Bununla birlikte, Kemer Country Evlerinin satışı tamamlandıktan sonra Kemer Golf & Country Kulübü'nün pazarlama yönetimi faaliyetlerine daha fazla önem vereceği ve bu faaliyetleri çalışmada belirtilen öneriler doğrultusunda uyguladığında daha yararlı olacağı

düşünülmektedir. Yalnız, artırılacak olan bu pazarlama faaliyetleri daha çok üye arttırılması yönünde değil, aynı zamanda mevcut üyeler için kulüp içi pazarlama etkinlikleri yönünde de olmalıdır. Bütün bu faaliyetlerin planlanmasına başlamadan önce Kemer Golf & Country Kulübü içinde iyi bir organizasyon yapısı oluşturulmalı ve stratejik plan doğrultusunda bu yapı içerisinde yer alan bölümlerin detaylı bir şekilde hedefleri ve belirlenen hedeflere ulaşmak için faaliyetlerin , ne zaman, kimler tarafından yapılacağını hazırlamalı ve pazarlama departmanı ile gözden geçirildikten sonra ilgili komitelerin ve yönetim kurulunun onayına sunularak uygulamaya geçilmelidir. Stratejik plan yapılırken iç ve dış çevre koşulları da göz önünde bulundurularak durumsallık planları hazırlanmalı ve planlarda iç ve dış çevre koşullarının neden olduğu sapmalar meydana geldiğinde zaman kaybetmeden durumsallık planları uygulamaya geçirilmelidir.

SONUÇ

Türkiye’de 2000’li yıllara yaklaşırken, ağırlama sektörünün bir çeşidini oluşturan kulüplere yapılan yatırımlarda bir artış olduğu gözlenmektedir. 1993 yılından bu yana daha çok kâr amacı gütmeyen ve mülkiyeti üyelerine ait olan kulüplerin yanında, gün geçtikçe sayısında artış gösteren, mülkiyeti şahıs ya da şirketlere ait olan kâr amacı güden özel kulüpler ağırlama sektöründe yer almaya başlamıştır. Bu tür kulüplerin, dinamik çevresel koşullar tarafından belirlenen yoğun rekabet ortamında varlıklarını koruyabilmeleri ve rekabete karşılık verebilmeleri başarılı bir stratejik pazarlama yönetimini gerçekleştirebilmelerine bağlıdır. Yapılan çalışmada, kulüplerde pazarlama yönetimi detaylı olarak incelenmiştir.

Stratejik pazarlama yönetimi sürecini oluşturan stratejik analiz, stratejik plan, uygulama ve kontrol fonksiyonları dikkatli bir şekilde ele alınıp uygulandığında, pazarlama faaliyetleri başarıyla sonuçlanır. Her kulübün pazarlama departmanında bir pazarlama araştırmaları birimi oluşturularak, kulübün pazarlama faaliyetlerinin her aşamasında gerekli olacak iç ve dış çevre analizlerinden elde edilen verileri bünyesinde toplayan pazarlama bilgi sistemleri oldukça önemli bir role sahiptir.

Her işletme tüketicileri için, kulüpler de üyeleri için vardır. Fakat, herkes her kulübün üyesi olamaz. Bunun için kulübün misyonuna uyan potansiyel üyeler arasında bir pazar bölümlemesi yapılmakta ve bu pazar bölümünden de hedef pazar seçilerek, bu pazarın istek ve ihtiyaçları

doğrultusunda ürün ve hizmet verilmeye çalışılmaktadır. Pazar bölümlenmesi demografik, coğrafik, psikografik, davranışsal faktörlere göre yapılmaktadır.

Kulüplerin sürekli değişim gösteren iç ve dış çevre koşullarını, stratejik pazarlama planlarını oluştururken daima göz önünde bulundurarak, iç koşulların analizinden elde edilen verileri kulübün üstün ve zayıf yanları, dış koşulların analizinden elde edilen verileri de fırsatlar ve tehditler olarak ele alması gerekir. Detaylı bir durum analizi, başarılı bir stratejik pazarlama planının temelini oluşturur. Çünkü durum analizi ile kulüpler şu anda nerede olduklarını belirler.

Stratejik planlama aşamasında kulüpler nereye gitmek istediklerini diğer bir deyişle, amaçlarını belirler. Bu amaçlara ulaşmak için çeşitli alternatif stratejilerin uygulanması kararı alınarak, faaliyet planları hazırlanır. Bu planlarda, pazarlama faaliyetlerinin, kimin tarafından, ne zaman yerine getirileceği ve bu faaliyetler uygulanırken yönetim fonksiyonlarının nasıl işleyeceği önem kazanır.

Planlar uygulanırken, daima planlar ile gerçekleştirilen faaliyetler kontrol edilerek, planlarla uygulamalar arasında sapmalar var ise bunların nedenlerinin araştırılarak, düzeltilmesi kontrolün her aşamada ne kadar önemli bir fonksiyon olduğunu göstermektedir.

Pazarlama planlarının uygulanmasından sonra, plandaki amaçlar ile uygulama sonucunda elde edilen fiili sonuçların karşılaştırılarak kontrol edilmesi, pazarlama faaliyetlerinin ne ölçüde başarılı olduğunu göstermektedir. Kontrol, kârlılık, etkinlik ve stratejik kontrol olarak yapıldığı gibi üyelerin ve personelin görüşlerine başvurarak da yapılmaktadır.

Üye memnuniyetinin büyük önem taşıdığı kulüplerde, daima üyelerin kulüpten beklentileri göz önünde bulundurulmalı ve üyelerin beklentilerinin aşılmasına çaba gösterilmelidir. Çünkü kulüpler üyeleri olduğu sürece varlıklarını sürdürebilirler. Kulübün üye sayısının artırılması ve mevcut üyelerin kulüpte kalmalarını sağlamak da başarılı bir pazarlama yönetimiyle gerçekleşir.

Bu kuramsal değerlendirmeden sonra, yapılan çalışmada son bölümü oluşturan uygulama aşamasında Kemer Yapı ve Turizm A.Ş. tarafından işletilen Kemer Golf & Country Kulübü'nün stratejik pazarlama yönetimi faaliyetlerinin nasıl yürütüldüğü incelenmiş olup, aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

Kemer Golf ve Country Kulübü'nün stratejik pazarlama yönetimi sürecinde, pazarlama yönetimi sürecinin fonksiyonlarını kuramsal gereklere uygun bir biçimde kullanmadığı sonucuna varılmıştır.

Kulübün ait olduğu şirketin aynı zamanda bir emlak şirketi de olması, pazarlama faaliyetlerinin daha çok emlağa yönelik olduğunu, kulübe ait pazarlama faaliyetlerinin ikinci sırada geldiğini göstermektedir.

Kulübün Kemer Country evleri için yapılan pazarlama faaliyetleri içerisinde kısmen yer alması nedeniyle bir imaj problemi yaşanmaktadır. Bunun üstesinden de reklam ve duyurum yolu ile Kemer Country Evleri ile kulübün farklı birimler olduğu konusunda insanları aydınlatmak için fazla bir çaba harcanarak gelineceği düşünülmektedir.

Kulüp, alternatif büyüme stratejilerinden yeni bir pazara yeni ürünler sunduğu için çeşitlendirme stratejisini uygulamaktadır. Bu yerinde bir karar olup, kulübün sunduğu ürünlerin çeşidinin arttırmakta ve bu ürünlere göre yeni pazarlar bulmayı planlamaktadır.

Ürün yaşam süreci ve rekabet durumu göz önünde bulundurulduğunda, kulüp büyüme aşamasında yer almakta ve ürün/pazar matrisine göre güçlü bir rekabet ortamında olduğundan, pazar payını korumalı ya da pazar payını arttırarak büyümelidir.

Kulübün durum analizi ve pazarlama faaliyet planları detaylı bir şekilde ele alınmadığı gibi faaliyetlerin kontrolüde yalnız satışlara yansıyan artışlar ile yapılmakta ve bunun da yeterli bir kontrol mekanizması olduğu düşünülmemektedir.

Kulübün, stratejik yönetimin gerektirdiği şekilde yeniden bir yapılanmaya gitmesi ve stratejik pazarlama yönetimi fonksiyonlarını daha detaylı bir şekilde ele alması halinde, kulübün uzun vadedeki hedefini oluşturan Türkiye'nin Dünya kulübü olma isteğinin gerçekleşmemesi için hiç bir neden kalmayacaktır.

Sonuç olarak, bir bütün olarak değerlendirildiğinde, Kemer Country Kulübü'nde, stratejik pazarlama yönetimi süreci başarılı bir şekilde uygulanmamaktadır ve Kemer Golf & Country Kulübü yeniden stratejik yönetimin

gerektirdiği şekilde 6rg6tlenerek stratejik pazarlama y6netiminin gereklerini yerine getirmelidir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

KİTAPLAR

- | | |
|--|---|
| ABBEY, James R. | Hospitality Sales and Advertising. 2nd. ed. Michigan: AHMA, 1989. |
| ADAM, Everett E. Jr.ve
EBERT, Ronald J. | Production and Operations Management: Concepts, Models and Behavior. 3rd. ed. Prentice Hall International Edition, 1986. |
| AGARVAL, R.D. | Organization and Management. New Delhi: Tata McGraw Hill Book Publishing Ltd., 1982. |
| AKDEMİR, Ali. | İşletme Bilimine Giriş. İkinci Baskı. Türkiye, 1996. |
| ALBANESE, Robert. | Management, Ohio:South Western Publishing Company, 1988. |
| Ankara Kulübü | Anadolu Kulübü Tüzüğü, Ankara, 1995. |
| ANGELO, Rocco M. ve
VLADIMIR, Andrew N. | Hospitality Today. 2nd ed. Michigan: AHMA, 1994. |
| ANSOFF, H. Igor. | Corporate Strategy. Meddlesex: Penguin Books Ltd., 1975. |

- ARCHER, Brian. "Demand Forecasting and Estimation," Der. J.R. Brent Ritchie, Charles R. Goldner, **Travel Tourism and Hospitality Research**, 2nd. ed. Canada: John Wiley and Sons, Inc., 1994, ss. 105 - 113.
- ARNALDO, Mario J. "Hotel Managers: A Profile" Der. Denney G. Rutherford, **Hotel Management and Operations**. New York. VNR, 1990.
- ARPACI, T. ve Diğerleri **Pazarlama**. Ankara: Gazi Yayınları, 1992.
- ASSAEL, Henry. **Consumer Behavior and Marketing Action**, 2nd ed. Boston: PWS-Kent Publishing, 1984.
- BENLIGIRAY, Yılmaz, KARTAL, Ali ve UYSAL, Özgür Özmen. **Konaklama İşletmeleri Yönetim Muhasebesi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksek Okulu, 1994.
- BERKOWITZ, ERIC ve diğerleri. **Marketing**. 1st ed. Canada: Richard D. Irwin, Inc., 1991.
- BIGGADIKE, E. Ralph. "The Contributions of Marketing to Strategic Management", Der. ve Dominic Wilson, **Marketing Strategy**, Oxford: Butterworth - Heineman, 1995.
- BIRMINGHAM, Stephen. **America's Secret Aristocracy**. New York: Berkley Books, 1990.
- BLOMSTROM, Robert L. **Strategic Marketing Planning in the Hospitality Industry**. Michigan: AHMA, 1983.
- BOSEMANN, Glenn ve PHATAK, Arvind. **Strategic Management: Text and Cases**, 2nd. Ed. New York: John Wiley-Sons, 1989.
- BOVEE, Courtland L., HOUSTON, Michael J. ve THILL, John V. **Marketing**. 2nd. ed. New York: 1995.

- BOYD, Harper W. Jr. ve
WALKER Orville C. Jr. **Marketing Management.** America: Richard D, Irwin, Inc., 1990.
- BROWN, R. G. **Smoothing Forecasting and Prediction of Direct Time Series.** New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1963.
- BUSCH, Paul S. **Marketing Strategic Foundations.** Illinois: Richard D. Irwin Inc., 1985.
- BUTTLE, Francis. **Hotel and Food Service Marketing.** Great Britain: Cassell Educational Ltd., 1986.
- CAN, Halil, AKGÜN, Ahmet ve
KAVUNCUBAŞI, Şahin. **Personel Yönetimi.** İkinci Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1995.
- CEMALCILER, İlhan. **Pazarlama Yönetimi.** Eskişehir : Anadolu Üniversitesi, Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, No: 473, 1995.
- CEMALCILER, İlhan. **Pazarlama.** Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, No. 188, 1977.
- Club Managers
Association of America
(CMAA), **Club Management Operations,** 4 ed. Iowa: Kendall Hunt, 1989.
- Club Managers
Association of America **Operations and Financial Data Report.** Alexandria, Virginia: CMAA, 1996.
- COLTMAN, Michael M. **Cost Control for the Hospitality Industry.** 2nd. ed., New York: VNR, 1989.
- CRAVENS, David W. **Strategic Marketing,** 5th ed. America: The McGraw-Hill Companies Inc., 1997.
- CROFT, Michael J. **Market Segmentation.** London and New York: Routledge, 1994.

- ÇETİNER, Ertuğrul. **Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi.** Ankara, 1995.
- ÇETİNER, Ertuğrul. **Konaklama Yönetim Muhasebesi.** Ankara, 1989
- ÇÖMLEKÇİ, Necla. **Temel İstatistik İlke ve Teknikleri.** Bilim Teknik Yayınevi, 1989.
- DALRYMPLE, Douglas J. ve PARSONS, Leonard J. **Marketing Management.** 6th. ed. America: John Wiley & Sons, Inc., 1995.
- DALRYMPLE, Douglas J. ve PARSONS, Leonard J. **Marketing Management.** 4th ed. New York: John Wiley & Sons, 1986.
- DENİZER, Dünder. **Turizm Pazarlaması.** Ankara: Yıldız Matbaacılık, 1992.
- DESS, Gregory D. ve MILLER, Alex **Strategic Management.** McGraw-Hill International Ed., 1993
- DEVIS, Bernard ve STONE, Sally **Food and Beverage Management.** English Language Book Society/Heimann Professional, 1985.
- DİNÇER, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası.** Üçüncü Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım, 1996.
- DİNÇER, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası.** İkinci Baskı, İstanbul, 1992
- DOWNEY, James F. "Consumer Behavior in the Hospitality Industry," Der. Robert A. Brymer, **Hospitality Management**, 4th ed. Iowa: Kendall/Hunt Publishing, 1991.
- DRYSDALE, John A. **Profitable Menü Planning.** New Jersey: Prentice hall Career & Tecnology, 1994.

- EADE, Vincent H. **Human Resource Management in the Hospitality Industry.** Arizona: Gorsuch Scarisbrick, Publishers, 1993.
- ENGEL, WARSHAW ve KINNEAR **Promotional Strategy.** 7th. ed. Boston: Irwin, 1991.
- EREM, Tunç. **Pazarlama.** 3. Baskı, İ.İ.T.İ.A Nihad Sayar - Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları, No: 336 - 569, 1980
- EROL, Mikdat. **Turizm Pazarlaması.** İstanbul: Filiz Kitabevi, 1992.
- GAEDEKE, Ralph M. ve TOOTELIAN, Dennis H. **Marketing Principles and Applications.** International ed. New York: West Publishing Comp., 1983.
- GOLOĞLU, Mahmut. **Atatürk ve Anadolu Kulübü.** Ankara: Ajans - Türk Matbaacılık, 1981.
- GRÖNROSS, Keith Christian. "Designing a Long Range Marketing Strategy for Services," Der. Malcolm McDonald. **Marketing Strategies.** 1st. ed. Great Britain: Biddles Ltd., 1995, s. 154
- HACIOĞLU, Necdet. **Turizm Pazarlaması.** Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1989.
- HANKE, John E. ve REITSCH, Arthur G. **Business Forecasting.** Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1991.
- HART, Christopher W. L. ve TROY, David A. **Strategic Hotel / Motel Marketing.** Revised ed. Michigan : American Hotel ve Motel Association, 1986.
- HATİPOĞLU, Zeyyat. **Temel Pazarlama.** Birinci Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın, 1993.
- HATİPOĞLU, Zeyyat. **Pazarlama.** İstanbul: Hüsnütabiat Matb., 1973.

- HAX, Arnolda C. ve
MAJLUF, Nicolas S. **The Strategy Concept and Process**, 2. ed.
New Jersey: Prentice Hall, 1996.
- HIGGINS, James M. **Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases**, 2nd ed.,
Chicago: Dryden Press, 1983.
- HOULE, Cyril O. **Governing Boards**. California, Jossey - Bass
Publishers, 1990.
- HURLEY, Gerald F. **The Private Club Leadership Guide**.
Washington , D.C. National Club Association,
1991.
- HUTT, Michael D. ve
SPEN, Thomas W. **Business Marketing Management**. 4th ed.
America: The Dryden Press, 1992.
- IVERSON, Kathleen M. **Introduction to Hospitality Management**. New
York: VNR, 1989.
- JAIN, Subjash C. **Marketing Planning and Strategy**. Cincinnati :
South - Western Publishing, 1985.
- JAUCH, Lawrence R. ve
GLUECK, William F. **Strategic Management and Business Policy**,
New York: McGraw - Hill Book Comp, 1989.
- JOLSON, Marvin A. ve
PROIA, Stephan L. "Classification of Consumer Goods-A Subjective
Measure?" **Marketing: 1776 - 1967 and
Beyond**. Chicago: AMA Association, 1976.
- JOLSON, Marvin A. **Pazarlama Yönetimi**. İngilizceden Çeviren:
Seval Yakışan, İstanbul: Dünya Yayıncılık, 1988
- KAPOOR, Tarun ve
WIKOFF, Lea D. "Strategic Management in Clubs," Der. Joe
Perdue, **Contemporaray Club Management**.
Michigan: AHMA, 1997.
- KEISER, James R. **Principles and Practices of Management in
the Hospitality Industry**. New York:Van
Nostrand Reinhold, 1989.

- KEISER, James R. **Principles of Management in the Hospitality Industry.** Boston. CBI Publishing Company, Inc., 1979.
- KENT, William E. ve PERDUE, Larry Joe. "Club Management: A Unique Career Choice," Der. Robert A. Brymer, **Hospitality Management An Introduction To The Industry.** 6th ed. America: Kendall/ Hunt Publishing Company, 1991, ss.431 - 438
- KINNEAR, Thomas C., BERNHARDT, Kenneth L. ve KRENTLER, Kathleen A. **Principles of Marketing.** 4th ed. New York: Harper Collins, 1995.
- KINNEAR, Thomas C. ve TAYLOR, James R. **Marketing Research.** 2nd ed. International Student Edition, Mc Graw Hill International Book Company, 1983.
- KNIGHT, John B. ve KOTSCHEVAR, Lendal H. **Quantity Food Production, Planning, and Management.** 2nd. ed. NewYork: Van Nostrand Reinhold, 1989.
- KOÇ - YALKIN, Yüksel. **Yönetici Aracı Olarak İşletme Bütçeleri.** 3. Baskı. Ankara:Turhan Kitabevi, 1989.
- KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği.** İstanbul, Beta Basım, 1993.
- KOTLER, Philip ve ARMSTRONG, Gary . **Principles of Marketing.** 7th.ed. New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1996.
- KOTLER, Philip. **Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation,ve Control.** 7th. ed. New Jersey : Prentice Hall, Inc., 1991.
- KOTLER, Philip. **Marketing Planning, Implementation, Analysing and Controlling.** New York : Prentice - Hall Inc., 1988.

- KOTLER, Philip. **Pazarlama Yönetimi, Çözümleme, Planlama ve Denetimi.** İngilizceden Çeviren : Yaman Erdal. Bilimsel Yayınlar Derneği Yayın No. 2, 1975
- Lamb, Charles W. Jr., Joseph F. Hair, Jr. ve Carl McDaniel. **Principles of Marketing.** 2nd ed. Southwestern Publishing, 1994.
- Lapage, Wilbur F. "Using Panels for Travel and Tourism Research" Der. J.R. Brent Ritchie, Charles R. Goldner, **Travel Tourism and Hospitality Research.** 2nd. ed. Canada: John Wiley and Sons, Inc., 1994, ss. 481 - 486
- Lattin, Gerald W. **Modern Hotel and Motel Management.** San Francisco: W.H. Freeman Co., 1968.
- LEWIS, Robert C., CHAMBERS, Richard E. ve CHACKO, Harsha E. **Marketing Leadership in Hospitality.** 2nd.ed. New York: VNR, 1995.
- LEWIS, Robert C. ve CHAMBERS, Richard E. **Marketing Leadership in Hospitality.** New York: Van Nostrand Reinhold, 1989.
- LILIEN, Gary L. **Marketing Managemet.** 2nd. ed. Massachusetts: Boyd ve Fraser Publishing Company, 1993.
- LOVELOCK, Christopher H. ve WEINBERG, Charles B. **Marketing for Public and Nonprofit Managers.** Canada: John Wiley & Sons, Inc., 1984.
- LOVELOCK, Christopher H. **Services Marketing,** 3th ed. New Jersey: Prentice Hall Inc., 1996.
- LUCK, David J. ve FERRELL, O. C. **Marketing Strategy and Plans.** 2nd. ed. New Jersey : Prentice - Hall, Inc., 1985.
- LUNDBERG, Donald E. ve ARMATAS, James P. **The Management of People in Hotels, Restaurants and Clubs.** 4th. ed. Iowa: William C. Brown Co., Publisher, 1980.

- MAVIŞ, Fermani. **Otel İşletmeciliği.** Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları; No.843, 1994.
- McDANIEL, Carl Jr. **Marketing.** 2nd. ed. New York: Harper ve Row Publishers, 1982.
- McVETY, Paul J. ve WARE, Bradley J. **Fundamentals of Menü Planning.** America: VNR, 1989.
- MEGGINSON, Leon C. , MASLEY, Donald C. ve PIETRI, Paul H. **Management: Concepts and Applications,** 3rd ed. New York: Harper and Raw Pub., 1990.
- MORRISON, Alastair M. **Hospitality and Travel Marketing.** New York: Delmar Publisher Inc., 1989.
- MUCUK, İsmet. **Pazarlama İlkeleri,** Dokuzuncu Basım, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1998
- MUCUK, İsmet. **Pazarlama İlkeleri.** Beşinci Basım, İstanbul: Der Yayınları, 1990.
- NEBEL, Eddystone C. **Managing Hotels Effectively.** New York: Van Nostrand Reinhold, 1991
- NINEMEIER, Jack D. **Planning and Control For Food and Beverage Operations.** 2nd. ed. Michigan: AHMA, 1986.
- NYKIEL, Ronald A. **Marketing in the Hospitality Industry.** 2. ed. New York: VNR, 1989.
- ODABAŞI, Yavuz. **Pazarlama İletişimi.** Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları; No. 851, 1995.
- ÖZALP, İnan. **Yönetim ve Organizasyon.** Eskişehir, Metin Ofset Matbaacılık, 1995.
- ÖZMEN UYSAL, Özgür. **Konaklama İşletmelerinde Faaliyet Bütçeleri.** Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:993, 1996.

- PARKER, Joseph A. **Essentials of Microeconomics.** America, University of New Haven Press, 1988.
- PERDUE, Joe. **Contemporary Club Management.** Michigan: American Hotel and Motel Association, 1997.
- PETERSON, Karen Ida. "Qualitative Research Methods for the Travel and Tourism Industry" Der. J.R. Brent Ritchie, Charles R. Goldner, **Travel Tourism and Hospitality Research.** 2nd. ed. Canada: John Wiley & Sons, Inc., 1994, ss. 487 - 491
- PINAR, M.Cengiz ve ATEŞ, Hüseyin. **Pazarlama Araştırmaları.** İstanbul, 1983.
- PRIDE, William M. ve FERRELL, O. C. **Marketing.** 6th ed. Boston: Houghton Mifflin Co., 1989.
- PROCTOR, Tony. **Marketing Management.** London: International Thomson Business Press, 1996.
- RACHMAN, David J. **Marketing Today.** 3.ed. America: The Dryden Press, 1994.
- REDMAN, Bridgette M. **Topical Reference Series: WhiteAdministrator Evaluation Manuel: A Complete Guide for Board Members.** Maryland, Aspen Publishers, Inc., 1991.
- REICH, Allen Z. **Marketing Management for The Hospitality Industry.** New York: John Wiley ve Sons, Inc., 1997.
- REID, Robert D. **Hospitality Marketing Management.** 2nd. ed. NewYork: Van Nostrand Reinhold, 1989 .
- ROBINSON, Patrick, FARIS, Charles ve WIND, Yoram . **Industrial Buying and Creative Marketing.** Boston: Allyn and Bacon, 1967.

- ROSS, Lawrence E. "Marketing Clubs" Der. Joe Perdue, **Contemporary Club Management**. Michigan: AHMA, 1997.
- RUSHMORE, Stephen. Hotel Investment : A Guide for Lenders and Owners.
- SCHNAARS, Steven P. **Marketing Strategy**, New York: The Free Press, 1991.
- SCHEWE, Charles D. **Marketing: Principles and Strategies**. New York : Random House, Inc., 1987.
- SCHOEL, William F. ve GUILTINAN, Joseph P. **Marketing: Contemporaray Concepts and Practices**. 6th ed. New Jersey : Prentice - Hall. 1995.
- SKINNER, Steven J. **Marketing**. Boston: Houghton Mifflin Company, 1990.
- SMITH, Donald I. "Mechandising: Influencing the Consumer Purchase Decision Inside the Restaurant," Der. Robert A. Brymer, **Hospitality Management**. 4th ed. Iowa: Kendall/Hunt Publishing, 1991, ss. 255 - 268
- STANLEY, Richard E. **Promotion: Advertising, Publicity, Personel Selling, Sales Promotion**. 2nd ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall Inc., 1982.
- STANTON, William J. **Fundamentals of Marketing**. 6th ed. Japan: McGraw - Hill, Inc., 1981.
- STANTON, William J. ve FUTRELL, Charles . **Fundamentals of Marketing**. 7th ed. NewYork: McGraw - Hill Book Company, 1987.
- STEIN, Bob. **Marketing in Action for Hotels - Motels - Restaurants**. New York : Ahrens Publishing Company, Inc., 1971.

- TEARE, Richard ve diğeri. **Marketing in Hospitality and Tourism.** Great Britain: Cassell, 1996.
- THOMPSON, Arthur A. Jr. ve STRICKLAND III, A.J. **Strategic Management Concepts and Cases,** 3. ed. (Business Publications Inc., 1984)
- THOMPSON, Arthur A. Jr., ve STRICKLAND III, A. J. **Strategic Marketing.** 8th ed. Chicago : Richard D. Irwin, Inc., 1995.
- THOMPSON, Arthur A. Jr. ve STRICKLAND III, A.J. **Strategic Management Concepts and Cases,** 10th ed., Boston: Irwin McGraw-Hill, 1998.
- TIMUR, Necdet. **Konaklama İşletmelerinde Pazarlama.** Eskişehir : 1996.
- TOKOL, Tuncer. **Pazarlama Yönetimi.** Bursa: Akademik Kitabevi Yayınları, 1985.
- URAZ, Çevik. **Temel Pazarlama Bilgileri.** Ankara: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, 1978.
- URAZ, Çevik. **Pazarlama Yönetimi.** Ankara, 1972.
- ÜSTÜN, Rıfat. **Maliyet Muhasebesi.** Eskişehir: Bilim Teknik Yayınevi, 1988.
- WALKER, John R. **Introduction to Hospitality.** New jersey: Prentice Hall, 1996.
- WASSON, Chester R. " The Importance of The Product Life Cycle to The Industrial Marketer," Der. Philip Kotler ve Keith K.Cox. **Marketing.** 4th. ed. Prentice - Hall International Edition, 1988.
- WELSCH, Glen A. , HILTON, Ronald W. ve GORDON, Paul N. **Budgeting Profit Planning and Control,** (New Jersey: Prentice Hall , 1988

- WHITE, Ted E. ve
GERSTNER, Larry C. . **Club Operations and Management.** New York:Van Nostrand Reinhold, 1991.
- WOOD, Roy C. **Organizational Behaviour for Hospitality Management.** Oxford: Butterworth - Heinemann, 1994.
- Yeşilyurt Spor Kulübü. **Yeşilyurt Spor Kulübü Tüzüğü.** İstanbul, 1993, s.14
- YÜKSELEN, Cemal. **Temel Pazarlama Bilgileri.** İkinci Baskı. Ankara: Adım Yayıncılık, 1994.
- YÜKSELEN, Cemal. **. Temel Pazarlama Bilgileri.** İkinci Baskı. Ankara: Adım Yayıncılık, 1989.
- ZIKMUND, William G. ve D'AMICO, Michael. **Basic Marketing.** Minneapolis: West Publishing Company , 1996.
- Zikmund, William G. **Business Research Methods.** 3rd. ed. America: Dryden Press, 1984.
- **HR 620 Lodging Operations Management Textbook,** University of New Haven, Department of Hotel Restaurant ve Tourism Administration, Fall 1993
- **Papers on Club Management. Issues 1 - 6,** Michigan, American Hotel ve Motel Association, 1997.

DERGİLER

- AGINS, Stephan M. "How to Survive Bad Publicity," **Lodging.** September 1989, s. 59 - 61.

- ANDERSON, Katherina. "Paradise Recover Its Luster," **Journal of Property Management**. May/June 1994, ss. 22 - 25
- ATAMAN, Göksel ve GEGEZ, Ercan . "Dış Çevrenin Pazarlama Üzerinde Etkisi ve Pazarlama Yönetimi Açısından Önemi," **Pazarlama Dünyası**. Mart - Nisan 1991, ss. 28 - 33
- BERRY, Leonard. "Services marketing Is Different," **Business**, May-June 1980, ss. 24-30
- BULL, Adrian A. ve ALCOCK, Keith M. "Patron Preferences for Features Offered by Licensed Clubs," **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. 1993, ss. 28 - 32
- CHAN, Kye Sungve OLSEN, Michael D. "Turizm Kuruluşlarının Yönetiminde Stratejik Yönetim Süreci ve Uygulamaları", çev. TUGEV, **Turizmde Seçme Makaleler:10**, (Turizmi Geliştirme Vakfı Yayın No: 17, 1990), s. 1-15
- COPELAND, Melvin T. "The Relationship of Consumer Buying Habits to Marketing Methods", **Harvard Business Review**. April 1923, ss. 282 - 289
- CRAVENS, David W. ve diğerleri. "Marketing Role in Product Service Quality," **Industrial Marketing Management**, November 1988, ss. 285-303
- CUNNINGHAM, Mark W. ve DEV, Chekitans. "Strategic Marketing: A Lodging "End Run"," **The Cornell H.R.A. Quarterly**. August 1992, ss. 36 - 43
- DENİZ, Recep Baki. "Pazarlama Araştırmalarının Günümüz İşletmeleri Açısından Önemi ve Yararları," **Pazarlama Dünyası**. Temmuz - Ağustos 1993, ss. 24 - 28
- FERMAN, Murat. "Hizmet Pazarlaması Üzerine Genel Değerlendirmeler," **Pazarlama Dünyası**. Ocak - Şubat 1988, ss. 25 - 31

- FRIEDMAN, Steve. "Keep Needs of Readers in Mind When Publishing Newsletter," **Marketing News**. January 1992, s. 5
- GÜLAL, Mihrinur. "Banket Büroları ve Organizasyonu", **Turizm İşletmeciliği Dergisi**. Mart 1983, s.510
- HALL, Stephen S.J. "Ethics in Hospitality: How to Draw Your Line," **Lodging**. September 1989, ss. 59 - 61
- HIRSH, Laurence A. "Private - Equity Golf/Country Club Communities: Issues and Answers," **Appraisal Journal**. April 1994, ss. 182 - 182
- KARAFAKIOĞLU, Mehmet. "Amaç, Pazarlama Maliyetlerinin Özellikleri ve Karlılık Analizi İle İlgili Bir Örnek," **Pazarlama Dünyası**. Mart / Nisan 1991, s. 21;
- LEONARD, Frank S.ve SASSER, W. Earl. "The Incline of Quality," **Harvard Business Review**, September-October 1982
- KURTULUŞ, Kemal. "Pazarlama Planlaması ve Pazarlama Stratejisinin Tayini", **Pazarlama Dergisi**. İstanbul: İ. Ü. İşletme Fakültesi Pazarlama Araştırma ve Uygulama Merkezi Yayını, 1983.
- MAYO, James M. "A History of Club Management," **Club Management**. January - February 1997, ss. 54 - 62
- MURPHY, Patrick E. ve STAPLES, William A. "A Modernized Family Life Cycleé," **Journal of Consumer Research**. June 1979, ss.16 - 17
- OLUÇ, Mehmet. "Kişisel Satış," **Pazarlama Dünyası**. Ocak / Şubat 1991, ss.11 - 16
- OLUÇ, Mehmet. "Halkla İlişkiler ve Duyurum", **Pazarlama Dünyası**. Ocak/ Şubat 1990, ss. 3 - 15
- OLUÇ, Mehmet. "Reklam", **Pazarlama Dünyası**. Mart / Nisan 1990, ss. 3 -18.

- OLUÇ, Mehmet. "Tutundurma - İletişim", **Pazarlama Dünyası**. Eylül/ Ekim 1989, ss. 3- 17
- ÖZTÜRK, Ayşe Sevgi. "Pazarlamada Armağan Dağıtım Uygulamaları: Kavram ve Özellikleri", **Pazarlama Dünyası**. Eylül / Ekim 1989, s. 23
- PARROT, Donald L. "Whose Business is Fitness," **Journal of Health Care Marketing**. Fall 1996, s. 44 - 49
- PELLISSIER, Jeffrey L. "Remarketing: One Club's Response to a Changing Market," **The Cornell H.R.A. Quarterly**. August 1993, ss. 53 - 58
- PERDUE, Joe. "How to Implement World Class Training in Your Club", **Club Management**. March/April 1994, s. 26
- ROBERTS, Glen,
DUTKIEWICZ, Jody
Steiner ve MCGOWERN,
Robert P. "Mile - High Mission: A Member - Participatory Approach to Strategic Planning Helped the Denver Athletic Club Raise Its Sights," **Club Management**. January - February 1993, ss.14-18-19
- SALOMON, Alan. "Golf Community Investment is Risky Business," **National Real Estate Investor**. October 1992, ss. 59 - 60
- SAYGINER, T. "Sosyal Prestijin Maliyeti Arttı" **Pazarlama Dünyası**. Mart / Nisan 1987, s. 13
- SHIRLEY, Dennis E. "Outsourcing - New Solutions for the Private Club Industry," **Club Management**. September/October 1996, ss. 26 - 28 - 30 -
- SIM, Michael. S. Burritt ve
CHASE, M. "Enhancing Resort Profitability with Membership Programs," **The Cornell H.R.A. Quarterly**, August 1993, ss. 59 - 62
- SINGERLING, James ve
diğerleri. "Success Factors in Private Clubs" **The Cornell H.R.A Quarterly**. October 1997, ss. 74 - 79;

- WALKUP, Carolyn. "Newsletters Prove to be Effective Marketing Tools," **Nation's Restaurant News**. February 25, 1991.
- TSE, Eliza Ching-Yick. "Defining Corporate Strengths and Weaknesses: Is It Essential For Successful Strategy Implementation", **Hospitality Education & Research Journal**, 1988, 12 (2), ss. 57-72
- WOODS, Robert H. "Strategic Planning: A Look at Ruby Tuesday," **The Cornell H.R.A. Quarterly**, June 1994, ss. 41 - 49
- SULLIVAN, L.P. "Quality Function Deployment," **Quality Progress**, June 1986,
- YESAWICH, Peter C. "Planning The Second Step in Marketing Development," **The Cornell H.R.A. Quarterly**. February, 1988.

TEZLER

- MERRITT, Edward A., **Hospitality Management: A Study of Burnout in Private Club Management**. Master's Thesis, Pepperdine University, Malibu, California, 1995, Appendix C, s. 10

KAYNAK KİŞİLER

- AYGEN, Arda. Kemer Golf & Country Kulübü Pazarlama Müdür Yardımcısı- "Kulüplerde Pazarlama Yönetimi" konulu görüşme. İstanbul: 25 Nisan 1998

GÜVENİR, Deniz.

Klassis Golf & Country Kulübü Kulüp Evi Müdür Yardımcısı- "Kulüplerde Pazarlama Yönetimi" konulu görüşme. İstanbul: 23 Nisan 1998

KARAGÖZ, Orhan

Anadolu Kulübü Müdürü- "Kulüplerde Yönetim ve Pazarlama" konulu görüşme. Ankara: 7 Mart 1997.

INTERNET SİTELERİ

Club Managers Association of America

[http:// www.cmaa.org](http://www.cmaa.org)

Educational Institute of the American Hotel & Motel Association

<http://www.ei-ahma.org>

Virtual Clubhouse Home Page

<http://www.club-mgmt.com>

Kemer Yapı ve Turizm A.Ş.

<http://www.kemercountryry.com>