

SPOR KULÜPLERİNDE İLETİŞİM YÖNETİMİ:
TÜRKİYE PROFESYONEL FUTBOL LİGLERİNDE YER ALAN SPOR
KULÜPLERİNİN İLETİŞİM UYGULAMALARINA İLİŞKİN ARAŞTIRMA

Hakan KATIRCI

DOKTORA TEZİ

Reklâmcılık ve Halkla İlişkiler Anabilim Dalı

Danışman: Doç.Dr. Ferruh UZTUĞ

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Kasım 2007

DOKTORA TEZ ÖZÜ

SPOR KULÜPLERİNDE İLETİŞİM YÖNETİMİ: TÜRKİYE PROFESYONEL FUTBOL LİGLERİNDE YER ALAN SPOR KULÜPLERİNİN İLETİŞİM UYGULAMALARINA İLİŞKİN ARAŞTIRMA

Hakan KATIRCI

Reklâmcılık ve Halkla İlişkiler Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kasım 2007

Danışman: Doç.Dr. Ferruh UZTUĞ

Günümüzde futbol oyunu tüm dünyada herhangi bir ticari sektör gibi serbest pazar norm ve kurallarına tabi görülmektedir. Gelecek dönemlerde gerek yönetsel gerekse de ekonomik olarak ayakta kalabilir olmayan herhangi bir spor kulübü futbol dünyası içinde varlığını sürdürmekte güçlük çekecektir. Bu bağlamda spor kulüpleri çağdaş işletmeciliğin başarı getiren yöntemlerini yürütmek ve kurumsal yönetimin gereklerini uygulamak konumundadırlar.

Spor kulüpleri kurumsal yönetimin temel gereklerinden biri olarak iç ve dış çevrelerindeki tüm unsurları kapsayan bir ilişki ağı geliştirmekte ve bu ilişkiyi çağdaş yönetim anlayışları ile yönetmektedirler. Spor kulüplerinin iç ve dış çevreleri ile kurdukları ilişkilerin yönetiminde iletişim yönetimi ve/veya kurumsal iletişim olarak adlandırılan yapı ile karşılaşmaktadır. Bu çalışmada kurumsal iletişim yaklaşımı spor kulüplerinin iletişim faaliyetlerinin belirlenmesi ve yönetilmesi boyutunda ele alınmıştır.

Bu tez çalışması dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, Türkiye’de bir endüstri olarak futbol oyunu incelenmeye çalışılarak, spor kulüplerinin bu endüstri içerisindeki yapılanması, organizasyonu ve kurumsal iletişim perspektifi esas alınarak iletişim yönetimleri ele alınacaktır. İkinci ve üçüncü bölümde ise, Türk spor kulüplerinde uygulanan iletişim yönetimine dair bir araştırma bulunmaktadır.

Araştırma; 2006-2007 futbol sezonunda Türkiye Profesyonel Futbol Liglerinde mücadele eden spor kulüplerine ilişkin betimsel bir çalışmadır. Dördüncü bölümde ise yapılan araştırmanın bulguları ışığı altında sonuç ve öneriler yer almıştır.

İkinci ve üçüncü bölümdeki araştırma 2006-2007 futbol sezonunda Türkiye Profesyonel Futbol Liglerinde mücadele eden spor kulüplerine odaklanmıştır. Bu çalışma 54 spor kulübü ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmada spor kulüplerinin uyguladıkları iletişim faaliyetlerini belirlemek ve bu faaliyetleri nasıl yönettiklerini açıklamak üzere bir anket kullanılmıştır. Verilerin analiz edilmesinde ise SPSS 12.0 programından yararlanılmıştır. Tanımlayıcı istatistikte frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma hesaplanmıştır. Kullanılan ölçeklerin güvenilirliği için Cronbach's alpha hesaplanmıştır. Araştırma verilerine bağlı olarak değişkenler arası ilişkiyi değerlendirmede Kruskal-Wallis Test, Mann-Whitney U Test ve Oneway Anova Testi kullanılmıştır.

Elde edilen bulgular, spor kulüplerinin genelde yeterli düzeyde iletişim faaliyetinde bulunmadığını ortaya koymaktadır. Bulgular aynı zamanda spor kulüpleri yöneticilerinin yeterli düzeyde iletişim faaliyeti göstermedikleri dair sahip oldukları inanca işaret etmektedir. Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar, spor kulüplerinde iletişim yönetiminin spor kulübü yöneticileri tarafından nasıl yorumlandığı konusunda önemli çıkarımlar sağlamaktadır. Yönetimsel ve araştırmaya dayalı çıkarımlar bu sonuçlara dayalı olarak formüle edilebilir.

ABSTRACT**COMMUNICATION MANAGEMENT IN SPORT CLUBS:
A RESEARCH OF COMMUNICATION ACTIVITIES OF SPORT CLUBS IN
TURKISH PROFESSIONAL FOOTBALL LEAGUES**

Hakan KATIRCI

Department of Public Relations and Advertising
Graduate School of Social Sciences, November 2007

Advisor: Assoc. Prof. Ferruh UZTUĞ

Nowadays football game is subjected to open market norm and rules like any commercial sector in all over the world. The sport clubs which aren't have economic and executive orderly arrangement can't transfer their assets to future in football world. In this context, sport clubs must execute methods which have achievement in contemporary business administration and corporate governance.

Sport clubs build up a relation network which is enclose all components of inside and outside environment because of corporate governance necessity and they must execute this relation with contemporary management perception. Communication management and/or corporate communication is arised in sport clubs' inside and outside environment relations. In this study corporate communication approach is used for determination of sport clubs' communication facilities and their management.

This thesis contains four chapters. In chapter 1, football game in Turkey is analysed as an industry and sport clubs' structuring, organization and communication management in this industry are discussed. In chapter 2 and chapter 3 there was a study which is related with communication management in Turkish sport clubs. This study was a descriptive study which was about sport clubs which are contention in Turkish Professional Football Leagues in 2006-2007 football season. At the last chapter of the thesis, chapter 4, there was result and offers according to light of findings.

The study in the second and third chapter focused on sport clubs which are contention in Turkish Professional Football Leagues in 2006-2007 football season. This study carried on with 54 sport clubs. In the study, a questionnaire was applied in order to determinate sport clubs' communication facilities and to explain how they manage these facilities. SPSS 12.0 was used to analyze the data. Frequencies, percents, mean scores and standard deviations in descriptive statistics were calculated. Cronbach's alpha coefficients were computed to determine the reliability of the sub-scales. To analyze hypothesis between variables according to study datas, Kruskal-Wallis Test, Mann-Whitney U Test and Oneway Anova Test were used.

The findings indicate that sport clubs were generally execute insufficient communication facilities. Also the findings indicate that sport club managers were believe that their clubs execute insufficient communication facilities. The results of the study have significiant implications as to how sport club managers comment sport club's communication management. Managerial and research implications can be formulated based on these results.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Hakan KATIRCI'nın “Spor Kulüplerinde İletişim Yönetimi: Türkiye Profesyonel Futbol Liglerinde Yer Alan Spor Kulüplerinin İletişim Uygulamalarına İlişkin Araştırma” başlıklı tezi **15 Kasım 2007** tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim ve Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **Reklâmçılık ve Halkla İlişkiler** Anabilim Dalınca Doktora tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Doç.Dr. Ferruh UZTUĞ
Üye : Prof. Dr. Haluk GÜRGEN
Üye : Prof. Dr. Yavuz ODABAŞI
Üye : Prof Dr. Fethi HEPER
Üye : Doç. Dr. İlker YILMAZ

Prof. Dr. Nurhan AYDIN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

On birer kişiden oluşan iki takım arasında oynanan ve oyuncuların şişirilmiş bir topu el ve kollarını kullanmadan rakip kaleye atmaya çalışmasına dayanan futbol oyunu günümüzde tüm dünyada en fazla oynanan ve seyredilen spor dallarından biri olarak değerlendirilmektedir. Zaman içerisinde dijital yayın olanaklarının gelişmesi ile birlikte futbol oyununu hızla küreselleşmiş ve bir ticari sektör haline dönüşmüştür. Futbol oyununu üreten birincil kaynaklardan biri olan spor kulüpleri de bu ticarileşme sürecine eşzamanlı olarak ticarileşmiş ve birer ekonomik örgüt olma yoluna girmişlerdir.

Gelecek dönemlerde gerek yönetsel gerekse de ekonomik olarak ayakta kalabilir olmayan herhangi bir spor kulübü futbol dünyası içerisinde varlığını sürdürmekte güçlük çekecektir. Bu bağlamda spor kulüpleri çağdaş işletmeciliğin başarı getiren yöntemlerini yürütmek ve kurumsal yönetimin gereklerini uygulamak konumundadırlar. Bu noktada spor kulüplerinin iletişim faaliyetlerini yönetmesi ve yönlendirmesi bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır.

Bir organizasyonun bilgi vermek, ikna etmek ya da başka bir nedenden dolayı iç ve dış çevresindeki bireyler ve gruplar ile kurduğu herhangi bir türdeki iletişim etkinliğini tanımlayan iletişim yönetimi kavramı spor kulüplerinin iç ve dış çevreleri ile kurdukları tüm iletişimi kapsamaktadır.

Çalışmanın birinci bölümde, Türkiye’de bir endüstri olarak futbol oyunu incelenmeye çalışılarak, spor kulüplerinin bu endüstri içerisindeki yapılanması, organizasyonu ve kurumsal iletişim perspektifi esas alınarak iletişim yönetimleri ele alınmıştır. İkinci ve üçüncü bölümde ise, Türk spor kulüplerinde uygulanan iletişim yönetimine dair bir araştırma bulunmaktadır. Dördüncü bölümde ise yapılan araştırmanın bulguları ışığı altında sonuç ve öneriler yer almıştır.

Bu gibi kapsamlı çalışmalar uzun soluklu bir süreci gerektirmektedir. Tezin bu halini alması uzun ve yorucu bir süreç sonunda ortaya çıkmıştır. Bu süreç içindeki başarı şüphesiz katkı sağlayan pek çok değerli bilim insanının, dostların ve arkadaşların desteği ile elde edilmiştir. Bu bakımdan, tezin ortaya konmasında ve hazırlanmasında görüş, öneri ve yayın desteğini esirgemeyen danışman hocam Doç.Dr. Ferruh Uztuğ’a; tez izleme jürilerinde bana bilgi ve tecrübeleri ile yol gösteren Prof. Dr. Haluk Gürgen ve Prof. Dr. Yavuz Odabaşı’na; tezin sağlıklı bir biçimde ilerlemesi konusunda görüş ve

önerileri ile yol gösteren Prof. Dr. Fethi Heper'e; özellikle tezin araştırma kısmında bana destek olan ve yol gösteren Yard. Doç. Dr. Metin Argan'a ve Öğr. Gör. Mine Ayman'a anketlerin uygulanmasında yardımcı olan Yard. Doç. Dr. M. Serdar Terekli'ye, Öğr. Gör. Nalan Filiz'e, Öğr. Gör. N. Türkan Sabırlı'ya, Öğr. Gör. Mert Erkan'a, Öğr. Gör. K. Yıldırım Şimşek'e, Öğr. Gör. Evrensel Heper'e, Süleyman Aksakal'a, A. Rıza Solmaz'a, Murat Uzunyurt ve Aykut Saygan'a; tezin her aşamasında bana destek olan başta Prof. Dr. Coşkun Bayrak olmak üzere tüm Anadolu Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu personeline; bu yoğun günlerimde her an yanımda olan değerli anne, babama ve kardeşim Hatice Kaya'ya; ayrıca bu tezin ortaya çıkmasına katkı sağlayan tüm değerli arkadaş ve dostlara teşekkür ederim.

Hakan KATIRCI

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZ	ii
ABSTRACT	iv
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	vi
ÖNSÖZ	vii
ÖZGEÇMİŞ	ix
İÇİNDEKİLER	xiii
TABLolar LİSTESİ	xvi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xix

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ	1
1.1. Türkiye’de Futbol Endüstrisi ve Spor Kulüpleri.....	3
1.1.1. Türkiye’de Futbol Endüstrisinin Yapısı.....	4
1.1.2. Spor Kulüplerinin Kuruluşu.....	14
1.1.3. Spor Kulüplerinde İşleyiş ve Yönetim.....	16
1.2. Spor Kulüplerinde İletişim Yönetimi.....	21
1.2.1. Kurum İçi İletişim.....	26
1.2.2. Halkla İlişkiler.....	27
1.2.3. Sponsorluk.....	29
1.2.4. Kurumsal Reklâm.....	31
1.2.5. Satış Tutundurma.....	32
1.2.6. Doğrudan Pazarlama.....	33
1.3. Spor Kulüplerinde Taraftarlara Yönelik İletişim Faaliyetleri.....	34

1.3.1. Genel Yönleri İle Futbol Taraftarlığı.....	35
1.3.2. Spor Kulübü ve Taraftar İletişimi:	
Etkin ve Eylemli Futbol Taraftarı.....	49
1.3.3. Türkiye’de Spor Kulübü ve Taraftar İletişimi.....	51

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE PROFESYONEL FUTBOL LİGLERİNDE YER ALAN SPOR KULÜPLERİNİN İLETİŞİM UYGULAMALARINA İLİŞKİN ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN KONUSU.....	57
2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	58
3. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	58
4. ARAŞTIRMA PROBLEMİNİN TANIMLANMASI.....	59
4.1. Değişkenler Arasındaki İlişkinin Ortaya Konması.....	60
5. SINIRLILIKLAR.....	60
6. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	60
6.1. Araştırma Modeli.....	61
6.2. Anakütle Çerçevesinin Oluşturulması ve Örneklem Yapısı.....	61
6.3. Anket Formunun Hazırlanması ve Veri Toplama Yöntemi.....	62
6.4. Anketin Geçerliliği ve Güvenirliği.....	66
6.5. Verilerin Analizi.....	68

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

1. BULGULAR VE YORUM.....	69
1.1. Spor Kulüplerinin Örgütlenme ve Organizasyon Yapıları.....	69
1.2. Spor Kulüplerinde İletişim Faaliyetlerinin Örgütlenmesi ve İşleyişi.....	71

1.3. Spor Kulüplerinde Taraftarlara Yönelik İletişim Faaliyetleri.....	79
1.4. Spor Kulüplerinin Ürün Pazarlama Yöntemleri ve İletişim Biçimleri.....	84
1.5. Spor Kulüplerinde Uygulanan İletişim Faaliyetlerinin Etkinliği.....	87
1.6. Değişkenler Arasındaki İlişkilerin Ortaya Konması.....	88
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	105

EKLER VE KAYNAKÇA

EKLER.....	123
KAYNAKÇA.....	132

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1. Yıllar İtibariyle Yayın İhaleleri ve Kazanan Yayıncı Kuruluşlar.....	7
Tablo 2. 2005-06 Futbol Sezonu İddaa Oyunu Gelirlerinin Dağıtımı.....	9
Tablo 3. Türkiye’de Futbol Endüstrisinin Büyüklüğü.....	12
Tablo 4. Türkiye’deki Futbol İzleyicisi, Özellikleri ve Nüfus İçindeki Oranı.....	52
Tablo 5. 2006-2007 Futbol Sezonunda Türkiye Profesyonel Futbol Liglerinde Yer Alan Kulüpler.....	62
Tablo 6. Anket Formlarının Gönderim Sırası İle Geri Dönme Oranları.....	65
Tablo 7. Anket Formlarının Mücadele Edilen Liglere Göre Geri Dönme Oranları....	65
Tablo 8. Geri Dönen Anket Formlarının Mücadele Edilen Liglere Göre Listesi.....	66
Tablo 9. Araştırma Anketi İçerisinde Yer Alan Ölçek Niteliğindeki Soruların Güvenirlik Oranları.....	67
Tablo 10. Spor Kulüplerinin Örgütlenme Yapısı.....	69
Tablo 11. Spor Kulüplerinin Organizasyon Yapısı.....	70
Tablo 12. Spor Kulüplerinde İletişim Birimlerinin Faaliyet Süreleri.....	71
Tablo 13. Spor Kulüplerinde İletişim İçin Ayrılan Bütçe.....	71
Tablo 14. Spor Kulüplerinin Sahibi Olduğu İletişim Organları.....	72
Tablo 15. Web Sitesini Etkin Kullanma.....	72
Tablo 16. Spor Kulüplerinde İletişim Amaçları.....	73
Tablo 17. İletişim Faaliyeti İle Etkilenmek İstenen Hedef Kitle, Paydaş ya da Kişiler.....	74
Tablo 18. İletişim Kararları Üzerinde Faaliyet Birimlerinin Etkisi.....	75
Tablo 19. Spor Kulüplerinde İletişim Kararları Üzerinde Etkili Olan Kişiler.....	76
Tablo 20. Kulübün Kimliğini ve Değerlerini Temsil Eden Kişi, Grup ve Tesisler....	77
Tablo 21. Spor Kulüplerinde Yürütülen İletişim Faaliyetleri.....	78
Tablo 22. İletişim Faaliyeti Kanalları.....	79
Tablo 23. Taraftarlara Yönelik İletişim Faaliyetleri.....	80
Tablo 24. Taraftarlara Yönelik İletişim Etkinlikleri.....	80

Tablo 25. Taraftara Yönelik Veri Tabanı.....	81
Tablo 26. Taraftarlara Yönelik Bilgi Toplama Yöntemleri.....	82
Tablo 27. Taraftarlara Yönelik Eğitim ve Bilgilendirme Toplantıları.....	82
Tablo 28. Taraftarların Sorunlarını ve Beklentilerini İletme Kanalları.....	83
Tablo 29. Spor Kulüplerinin Taraftar Derneği Sayıları.....	83
Tablo 30. Taraftar Derneklerine Yönelik Organizasyonlar.....	84
Tablo 31. Lisanslı Ürün Satışı.....	84
Tablo 32. Lisanslı Ürün Satış Yöntemi.....	85
Tablo 33. Kombine Bilet Satışı İle İlgili İletişim Faaliyeti.....	85
Tablo 34. Kombine Bilet Satışı İle İlgili İletişim Faaliyeti.....	86
Tablo 35. Potansiyel Sponsorlara Yönelik İletişim Faaliyeti.....	86
Tablo 36. Medya İle İletişim.....	87
Tablo 37. Yeterli Düzeyde İletişim Faaliyeti Gösterildiğine İnanma.....	88
Tablo 38. İletişim Faaliyetlerinin Yetersizliğine Neden Olan Sebepler.....	88
Tablo 39. Mücadele Edilen Lig ve İletişim Faaliyetleri Arasındaki İlişki.....	89
Tablo 40. İletişim Birimlerinin Varlığı ve İletişim Faaliyetleri Arasındaki İlişki....	90
Tablo 41. İletişim Biriminin Faaliyet Yılı ve İletişim Uygulamaları Arasındaki İlişki.....	91
Tablo 42. Spor Kulüplerinin Organizasyon Yapısı ve İletişim Faaliyetleri Arasındaki İlişki.....	92
Tablo 43. Mücadele Edilen Lig ve Kullanılan İletişim Kanalları Arasındaki İlişki.....	93
Tablo 44. İletişim Birimlerinin Varlığı ve Kullanılan İletişim Kanalları Arasındaki İlişki.....	94
Tablo 45. İletişim Biriminin Faaliyet Yılı ve Kullanılan İletişim Kanalları Arasındaki İlişki.....	95
Tablo 46. Spor Kulüpleri Organizasyon Yapısı ve Kullanılan İletişim Kanalları Arasındaki İlişki.....	96
Tablo 47. Mücadele Edilen Lig ve Taraftara Yönelik İletişim Faaliyeti Arasındaki İlişki.....	98
Tablo 48. İletişim Birimlerinin Varlığı ve Taraftara Yönelik İletişim Faaliyeti Arasındaki İlişki.....	99

Tablo 49. İletişim Biriminin Faaliyet Yılı ve Taraftara Yönelik İletişim Faaliyeti Arasındaki İlişki.....	100
Tablo 50. Mücadele Edilen Lig ve İletişim Amaçları Arasındaki İlişki.....	101
Tablo 51. İletişim Birimlerinin Varlığı ve İletişim Amaçları Arasındaki İlişki.....	102
Tablo 52. İletişim Biriminin Faaliyet Yılı ve İletişim Amaçları Arasındaki İlişki.....	103
Tablo 53. Spor Kulüpleri Organizasyon Yapısı ve İletişim Amaçları Arasındaki İlişki.....	104

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1. TFF Havuz Sistemi ve Kriterleri.....	8
Şekil 2. Spor Kulüplerinde Yönetim Şeması.....	17
Şekil 3. Bazı Avrupa Ülkelerinde Spor Kulüplerinin Yönetim Şeması.....	18
Şekil 4. Halkla İlişkiler Araçları.....	28
Şekil 5. Organizasyonel Kimlik.....	40
Şekil 6. Taraftar Kimliği İçin Kavramsal Çatı.....	41

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ

Yirmi birinci yüzyılı yaşayan günümüz dünyasında spor kavramı, diğer birçok alanda olduğu gibi hızlı bir değişime uğramış ve kendisi ile birlikte ilişkili olduğu birçok alanı da değişime uğratmıştır¹. Özellikle 1960'lı yılların sonlarından itibaren spor ile ilişkili işletmelerin, sportif eşya üreten firmaların, kitle iletişim araçlarının, spor alanlarının, stadyumların, sportif ticari ürün üreten firmaların, sporcuların, profesyonel ve amatör liglerin spor alanı içerisinde büyümesi, sporu sadece bir endüstri haline getirmekle kalmamış, endüstri içerisinde sektörel büyümeyi de oluşturmuştur². Böylesi bir gelişimin de her geçen gün büyüyen bir pazar ortamı yarattığı görülmektedir.

Spor endüstrisi içerisinde özellikle futbol ve futbol ile ilişkili pazarlama faaliyetlerinin önemli bir yer tuttuğu ifade edilmektedir. Toplam geliri 225 milyar dolar civarında olduğu tahmin edilen dünya futbol pazarı³, spor endüstrisi içerisindeki en büyük pazar alanlarından biri olarak değerlendirilmektedir.

On birer kişilik iki takım arasında belli kurallara göre oynanan futbol oyunu⁴ tarih içerisinde dünyanın her köşesinde oynanan ve izlenen bir etkinlik haline dönüşmüştür⁵. Günümüzde oynanan ve seyredilen futbol oyununun ise İngiltere'de oynanan futbolsuz oyunun düzenli-kurallı hale gelmesiyle oluştuğuna dair bir kanaat mevcuttur⁶. Düzenli ve kurallı olarak oynanmaya başlayan futbol oyunu zaman içerisinde evrimleşerek spor olmanın ötesinde başka anlamları da kendi içeriğinde barındırır hale gelmiştir. Geçmişin o yeşil sahalarının pür futbolu, bugün çok daha farklı bir alana doğru yol almaktadır. Sportiflikten endüstriyelliğe doğru hızlı bir devinim içine giren futbol oyunu, 1980'li yılların ikinci yarısına kadar "gösteri" özelliğini koruma başarısını gösterebilmişse de; 1990'ların başından itibaren bu kavrama bir de

¹ M. Serdar Terekli ve diğerleri, "Sporda Yönetim Anlayışı ve Çağdaş Spor Yönetimi", **Hacettepe Üniversitesi Spor Bilimleri ve Teknolojisi Yüksekokulu Spor Bilimleri Derneği 6. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi**, Ankara, s. 215, 2000.

² Metin Argan ve Hakan Katırcı, **Spor Pazarlaması**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s. 23-26, 2002.

³ Tuğrul Akşar, "**Futbol A.Ş.**", <http://www.ntvmsnbc.com/news/252024.asp>, (Erişim Tarihi: 24 Mayıs 2004)

⁴ İsa Savaş, **Spor Genel Kültürü**, İnkılâp Kitapevi, İstanbul, s. 145, 1997.

⁵ Özbay Güven, "Futbol Topu İle Oynamanın Bazı Kültürlerdeki Benzer Görünümleri ve Tarihsel Gelişimine Ait Bilgiler", **Düşünen Siyaset**, Yıl: 1, Sayı: 2, Ankara, s. 96-97, Mart 1999.

⁶ Branko Elsner, "Teknik, Taktik, Sistem: Futbol Oyununun Karakteristiği Üzerine", Derleyenler: Roman Horak, Wolfgang Reiter ve Tanel Bora, **Futbol ve Futbol Kültürü: Takımlar, Taraftarlar, Endüstri, Efsaneler**, İletişim Yayınları, İstanbul, s. 221-222, 2001.

“iş” kısmı eklenmiştir. Yani, milyarların büyük ilgiyle izlediği bu “show” artık, en genel ifadesi ile bir show-business (gösteri-işi) haline dönüşmüştür⁷.

Futbolun gösteri niteliğinin, süreç içerisinde endüstriyel bir niteliğe evrilmesi, onu ticari bir iş kolu haline getirmiştir. Bu niteliksel değişim ve gelişim kendi ekonomisini yaratarak küreselleşmenin verdiği rüzgârla endüstriyel futbol adını verebileceğimiz yeni bir oluşumun doğmasına neden olmuştur. Bu oluşum içerisinde spor kulüpleri de birer ekonomik örgüt olarak işlev görmektedir⁸. Futbol ile ilişkili mal ve/veya hizmetleri üreten birincil kaynaklardan biri olan spor kulüpleri, endüstriyelleşmenin getirdiği zorunluluklardan biri olarak amatör yönetim anlayışlarından daha profesyonel yönetim anlayışlarına doğru yol almaktadır.

Spor endüstrisi içerisinde ister büyük ölçekli isterse de küçük ölçekli olsun her spor kulübü varlığını devam ettirebilmek için iç ve dış çevreler ile kurduğu ilişkilerin bütününe kapsayan ve çağdaş yönetim ilkelerini temel alan bir yönetim anlayışına sahip olmalıdır. Çünkü endüstrileşen futbol, spor kulüplerinin sadece bilet, transfer ve medya gelirleri ile yaşamlarını uzun süre devam ettiremeyecekleri bir ortam yaratmıştır. Özellikle Avrupa Adalet Divanı'nın 15 Aralık 1995'te, tüm dünyada 'Bosman Kuralı' olarak bilinen kararını açıklaması, gelirlerinin büyük bir kısmını futbolcu yetiştirip 'büyük' kulüplere satarak sağlayan kulüpler için bir milat oluşturmuştur⁹. Bosman Kuralı; bir futbolcunun kontratı sona erdikten sonra istediği kulübe, bir önceki kulübünün izni olmaksızın geçebilme imkânını tanımıştır¹⁰. Bu imkân, birçok kulübün yeni gelir kalemleri oluşturması zorunluluğunu da kendiliğinden ortaya çıkarmaktadır.

Günümüzde spor kulüpleri hem gelir kalemlerini arttırabilmek, hem kitlesel olarak daha büyük ve daha sadık taraftar kitleleri tarafından desteklenebilmek, hem de popüleritelerini arttırabilmek için çağdaş yönetim ilkelerine uygun bir yapılanma içerisinde faaliyet gösterme gerekliliği ile karşı karşıyadır. Bu yapılanma içerisinde hem kulüp içi hem de kulüp dışı çevreler ile kurulan iletişim önemli bir noktayı temsil etmektedir. Bu bakımdan spor kulüplerinin iletişim faaliyetleri için harcadıkları çaba büyük önem taşımaktadır.

⁷ Tuğrul Akşar, **Endüstriyel Futbol**, Literatür Yayıncılık, İstanbul, s. 2-8, 2005.

⁸ Tuğrul Akşar ve Kutlu Merih, **Futbol Ekonomisi**, Literatür Yayıncılık, İstanbul, s. 3, 2006.

⁹ Mehmet Özdemir, **“Bosman Kuralları Bosman'ı Vurdu”**, <http://www.msncbntv.com.tr>, (Erişim Tarihi: 18 Temmuz 2004)

¹⁰ Alpay Filiztekin, **Türkiye Birinci Futbol Liginde Rekabet: 1990-2004**, Sabancı Üniversitesi, Sanat ve Sosyal Bilimler Fakültesi, İstanbul, s. 2-4, 2004.

Bu tez çalışması dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, Türkiye’de bir endüstri olarak futbol oyunu incelenmeye çalışılarak, spor kulüplerinin bu endüstri içerisindeki yapılanması, organizasyonu ve kurumsal iletişim perspektifi esas alınarak iletişim yönetimleri ele alınacaktır. İkinci ve üçüncü bölümde ise, Türk spor kulüplerinde uygulanan iletişim yönetimine dair bir araştırma bulunmaktadır. Araştırma; 2006-2007 futbol sezonunda Türkiye Profesyonel Futbol Liglerinde mücadele eden kulüplere ilişkin betimsel bir çalışmadır. Dördüncü bölümde ise yapılan araştırmanın bulguları ışığı altında sonuç ve öneriler tartışılacaktır.

1.1. Türkiye’de Futbol Endüstrisi ve Spor Kulüpleri

Modern futbolun Türk toplumuna girmesi on dokuzuncu yüzyılın sonlarına rastlamaktadır¹¹. İlk kez gayrimüslimler ve ülkeye yerleşmiş bulunan yabancı uyruklular tarafından oynanan futbol oyunu¹², zaman içerisinde İstanbul ve İzmir başta olmak üzere Türk insanı tarafından çeşitli şehirlerde oynanmaya başlamıştır¹³.

1901 yılında “Black Stocking” isimli bir Türk Futbol Takımının kurulması¹⁴ ile birlikte futbol Türkler tarafından örgütlü bir şekilde oynanmaya başlamıştır. Bir asırdan fazla bir zamandır Türkiye’de oynanan ve büyük kitleleri peşinden sürükleyen futbol oyununun günümüzde “Türk milli sporu” haline geldiği söylenebilir¹⁵.

Özellikle 1980 sonrası yaşanan süreçte futbol, Türk popüler kültüründe önemli bir yer işgal etmiş ve popüler bilinçteki anlamlandırma sisteminin yoğunlaştığı temel bir “metin” haline gelmiştir. Türkiye’de futbol, kolektif aidiyeti sağlayan en güçlü araçlardan biri olarak değerlendirilebilir¹⁶.

Türk futbolunun ülke ölçeğinde örgütlenmeye başlaması 1920’li yılların başlarına dayanmaktadır. 1923 yılında, Cumhuriyet’in ilanından önce kurulan Türkiye

¹¹ Rüştü Dağlaroğlu ve Haluk San, **Türk Futbol Tarihi**, Türk Ticaret Bankası Yayınları, Ankara, s. 3-6, 1960.

¹² Ergun Hiçyılmaz, **Türkiye’de Futbol**, Yeni Yüzyıl Kitaplığı, Türkiye’nin Sorunları Dizisi-6, İstanbul, s. 9-12, 1995.

¹³ Güven Özbay, **Türklerde Spor Kültürü**, Atatürk Kültür Merkezi Başkanlığı, Yayın No: 177, Ankara, s. 37-41, 1999.

¹⁴ Can Kozanoğlu, “Beyond Edirne: Football and The National Identity Crisis In Turkey”, **Football Cultures and Identities**, Edited by Gary Armstrong and Richard Giulianotti, MacMillian Press Ltd., London, s.117, 1998.

¹⁵ Tanıl Bora ve Necmi Erdoğan, “Dur Tarih, Vur Türkiye: Türk Milletinin Milli Sporunu Olarak Futbol”, **Futbol ve Kültürü: Takımlar, Taraftarlar, Endüstri, Efsaneler**, Derleyenler: Roman Horak, Wolfgang Reiter ve Tanıl Bora, İletişim Yayınları, İstanbul, s. 222, 2001.

¹⁶ Ahmet Talimciler, “Türkiye Spor (Futbol) Medyası”, **Birikim**, Sayı 117, s. 98, Ocak 1999.

Futbol Federasyonu, 21 Mayıs 1923 tarihinde Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği (FIFA) üyeliğine kabul edilmiştir¹⁷. 1954 yılında kurulan Avrupa Futbol Birliği (UEFA) ise, 1962 yılında Türkiye'yi bir Avrupa ülkesi olarak üyeliğe kabul etmiştir¹⁸.

Türkiye'de 1951 yılında profesyonelliğin kabul edilmesi ile beraber futbolun bir meslek dalına dönüşme ve gelişme süreci başlamıştır¹⁹. 1959 yılından itibaren düzenlenen milli lig organizasyonları, kupa müsabakaları, 2. ve 3. Ligler, Türkiye'de futbolu hem seyirsel hem de aktif katılım açısından bir numaralı spor dalı haline getirmiştir. Türkiye'de futbol oyunu özellikle 1980 sonrası yaşanan ekonomik değişim ve dönüşüm ile birlikte kitle iletişim araçlarının da yardımıyla yeni bir görünüme kavuşmuştur²⁰. 1988 yılı Mayıs ayında 3461 ve 3813 sayılı yasalarla Özerk Futbol Federasyonunun kurulması, 1990'lı yılların başından itibaren kurulan özel televizyonlar ve bu televizyon kanallarının futbol müsabakalarını yayınlamak için ödedikleri ücretler, nihayetinde 1996-97 döneminde havuz sisteminin kurulmasına kadar giden gelişim çizgisi Türkiye'de futbolu endüstriyel bir yapıya doğru sürüklemiştir²¹.

Günümüzde Türk futbolu, İstanbul (Üç büyükler olarak ifade edilen Beşiktaş A.Ş., Fenerbahçe ve Galatasaray A.Ş.) ve Anadolu kulüplerini içeren ikili bir yapı sergilemektedir. İstanbul kulüpleri Türkiye genelinde büyük bir taraftar kitlesine sahiptir²². Futbol taraftarları arasında üç büyük kulüp taraftarının %80'den daha büyük bir orana sahip olması, doğal olarak Türkiye'de futbolun ve futbol taraftarlığının bu kulüpler etrafında biçimlenmesine yol açmaktadır²³.

1.1.1. Türkiye'de Futbol Endüstrisinin Yapısı

Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de futbolun endüstrileşmesine rol açan faktörler üç temel yapı üzerine kurulmaktadır. Bu faktörler;

¹⁷ Serhat Hürkan, **Yıkılmayan İmparatorluk Futbol**, Ümit Yayıncılık, Ankara, s. 21-39, 2000.

¹⁸ Necmi Demirci, **Sporda Teşkilatlandırma ve Organizasyonlar**, B.T.S.G.M. Yayınları No: 35, Ankara, s. 15-25, 1986.

¹⁹ Rıza Sümer, **Sporda Demokrasi: Belgeler-Yorumlar**, Güven Matbaası, Ankara, s. 43-47, 1988.

²⁰ Ahmet Talimciler, **Türkiye'de Futbol Fanatizmi ve Medya İlişkisi**, Bağlam Yayıncılık, İstanbul, s. 13-14, 2003.

²¹ Özgür Topyıldız, **Anadolu Yıldızı Eskişehirspor**, İletişim Yayınları, İstanbul, s. 189, 2003.

²² Ferruh Uztuğ ve Hakan Katurcı, "Sport Marketing In Turkish Football: Clubs and Their Licensed Product Strategies", **2. Congreso Mundial De Ciencias De La Actividad Fisica Y Del Deporte: Deporte Y Calidad De Vida**, s. 110, Granada, 12-15 November 2003.

²³ Ferruh Uztuğ, M. Erdem Gösterişli ve Hakan Katurcı, "Değişen Taraftar Kimliği ve Taraftar Web Siteleri: Semt Kahvelerinden Sanal Aleme Bir Dönüşüm", **7. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi**, s. 45, Antalya, 27-29 Ekim 2002.

- a) gelir kaynaklarının çeşitlenmesi,
- b) seyirci profilinin farklılaşması ve
- c) taraftar davranış kalıplarının değişme süreci olarak ele alınabilinir²⁴.

Futbol endüstrisi içerisinde, spor kulüplerinin müsabakalarını oynadıkları stadyumlardan, kulüp formalarına alınan reklâmlara kadar birçok alan gelir kalemi olarak değerlendirilmektedir. Gelir kalemlerinin çeşitlenmesi futbol oyununu üreten birincil kaynaklardan biri olan spor kulüplerinin varlıklarını devam ettirebilmeleri açısından çok önemlidir. Türkiye’de spor kulüplerinin gelir kalemleri incelendiğinde²⁵;

- Maç hâsılatı gelirleri
- Şans oyunlarından elde edilen isim hakkı gelirleri
- Lisanslı ürün satışı gelirleri
- Radyo ve TV yayın hakkı gelirleri
- Sponsorluklar
- Transfer gelirleri
- Franchising
- Reklâm gelirleri
- Spor okulları işletmeciliği gelirleri
- Stadyum kirası
- Özel okul işletmeciliği gelirleri
- Diğer (turizm şirketi işletmeciliği, hastane işletmeciliği vs.) gibi gelirlerden oluşan bir yapı ile karşılaşmaktadır.

Bu yapı içerisinde özellikle televizyon yayınları, şüphesiz endüstrileşme sürecinde rol oynayan en temel faktörlerin başında gelmektedir ve spor kulüplerinin en büyük gelir kalemlerinden birini oluşturmaktadır²⁶. Televizyon; bir yandan endüstriyel futbolun adeta dağıtım kanallarından biri gibi çalışırken; diğer yandan da endüstriyel futbolun yaygınlaşıp gelişmesine ve kendisini yeniden üretmesine olanak sağlayacak gelir kaynağını yaratmasına olanak sağlamaktadır²⁷.

²⁴ Tuğrul Akşar, “**Taraftar mı, Müşteri mi?**”, Futbol Ekonomisi Stratejik Araştırma Merkezi Arşivi: Makaleler, <http://www.fesam.org/>, (Erişim Tarihi: Kasım 2006)

²⁵ Şule Yücebıyık “Başkan mı, Para Babası mı” **Milliyet Gazetesi, Business Eki**, s. 17, 04 Ağustos 2003.

²⁶ Andreas Klose, “Televizyon Futbolu: Medya Yapımı Bir Ürün Gerçekliği Nasıl Değiştiriyor”, Derleyenler: Roman Horak, Wolfgang Reiter ve Tanıl Bora, **Futbol ve Futbol Kültürü: Takımlar, Taraftarlar, Endüstri, Efsaneler**, İletişim Yayınları, İstanbul, s. 373-377, 2001.

²⁷ Tuğrul Akşar, **a.g.e.**, s. 22-24, 2005.

Türkiye’de futbol karşılaşmalarının yayın hakları asli olarak spor kulüplerinde bulunmakla birlikte; yayın hakları, her türlü resmi ve özel müsabakaların yayın esasları ve usullerini tespit ve tayine yetkili olan kuruluş Türkiye Futbol Federasyonu (TFF) dur. TFF her dört yılda bir yayın hakkını bir sözleşme ile ihaleye çıkararak, en yüksek bedeli veren yayıncı kuruluşa kiralamaktadır.

Yayın haklarına sahip şirket ve kulüplerin yayın hakları gelirleri başlıca üç ana kalemden oluşmaktadır²⁸:

- a) Profesyonel Türkiye 1. Süper Ligi ile 2. Lig A Kategorisi karşılaşmalarının birbirinden bağımsız yayın havuzları oluşturulmak suretiyle yayınlanması,
- b) Şampiyonlar Ligi karşılaşmalarının, UEFA ile yerel bir medya şirketi arasında yapılan anlaşmaya göre yine “havuz sistemi” ile yayınlanması,
- c) Yayın haklarına sahip şirket ve kulüplerin havuz sistemi dışında kalan (Türkiye Kupası, Avrupa Kupası Özel statülü müsabakalar, Şampiyonlar Ligi ön eleme müsabakaları) profesyonel futbol takımları karşılaşmalarının yayınlanması suretiyle yayın geliri elde etmektedir.

Türkiye’de futbol müsabakaları yayın haklarının bir sözleşme dahilinde ihaleye çıkması ilk kez 1994-95 futbol sezonunda başlamıştır²⁹. Bu sezonda yayın hakları TFF tarafından 7.2 milyon dolar bedelle, Cine5-ATV-Show TV-Kanal D-TGRT konsorsiyumuna verilmiştir. Bir sonraki yıl yapılan ihaleyi yine aynı konsorsiyum kazanmış, ancak TGRT’nin yerini Star TV almıştır. Bu sezon için yayıncı kuruluşlar tarafından ödenen bedel 23 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir. 1996 yılında yapılan ihaleyi kazanan Cine5 Televizyonu yayıncı kuruluş olarak üç sezonluk futbol yayın hakkını toplamda 140 Milyon dolara kiralamıştır³⁰. 1999 yılında ise yayın hakkı iki yıllığına 120 milyon dolara Teleon yayıncı kuruluşuna geçmiştir. Bu dönem ile birlikte Türkiye’de dijital ortamda futbol yayıncılığı dönemi başlamıştır. Daha sonra 2001-04 dönemine ilişkin yapılan ihale, bir önceki ihale bedeline göre %288’lik bir artışla 465 milyon dolara Digitürk yayıncı kuruluşunda kalmış ve ihale bedelinin yıllığı 155 milyon dolara ulaşmıştır³¹. 2004 yılında yapılan yayın hakkı ihalesi ise 2004-08 futbol sezonunu kapsayacak şekilde yapılmış ve ihaleyi 377.6 milyon dolara Digitürk yayıncı

²⁸ Türkiye Futbol Federasyonu Yayın Talimatı, 18 Ağustos 2005 tarihinde Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe girmiştir.

²⁹ Erol Mutlu, **Globalleşme, Popüler Kültür ve Medya**, Ütopya Yayınları, Ankara, s. 342, 2005.

³⁰ Tuğrul Akşar, **a.g.e.**, s. 39-40, 2005.

³¹ Ömer Gürsoy, “Futbol Yayın Gelirleri”, **Akşam Gazetesi**, s. 27, 13 Ocak 2005.

kuruluşu kazanmıştır. TRT işbirliği ile alınan bu ihalenin yıllık bedeli 94.4 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir³². Kulüplere ödenecek toplam tutarın dört yılda Tüketici Fiyat Endeksi (TÜFE) ayarlamaları ile birlikte, yaklaşık 450 milyon dolara ulaşması beklenmektedir. Bu tutara yayıncı kuruluşun vergi ve federasyon payı da eklendiğinde, rakam dört yıllık 580 milyon dolara ulaşmaktadır³³. Tablo 1 içerisinde Türkiye Futbol Federasyonu tarafından 1994 yılından itibaren yapılan yayın ihaleleri ve bedelleri gösterilmektedir.

Türkiye’de futbol müsabakalarının yayın hakkı için yayıncı kuruluşlar tarafından ödenen tutarların spor kulüplerine dağıtımı ise “havuz sistemi“ yolu ile gerçekleştirilmektedir. İlk kez 1996-97 futbol sezonunda TFF tarafından oluşturulan havuz sistemi ve kriterleri, 2005 yılında bir takım düzenlemeler ile yeniden yapılandırılmıştır.

Tablo 1. Yıllar İtibariyle Yayın İhaleleri ve Kazanan Yayıncı Kuruluşlar

Yıl	Yayıncı Kuruluş	İhale Bedeli (milyon \$)
1994-1995	Cine5-ATV-Show TV-Kanal D-TGRT	7.2
1995-1996	Cine5-ATV-Show TV-Kanal D-Star TV	23
1996-1997	Cine5	40
1997-1998	Cine5	45
1998-1999	Cine5	55
1999-2001 Ocak	Teleon	120
2001 Ocak-2004	Digitürk	465
2004 Temmuz-2008 Temmuz	Digitürk-TRT Ortaklığı	377.6 *

* Yıllık 94.4 milyon dolar üzerinden dört yıllık tutar hesaplanmıştır.

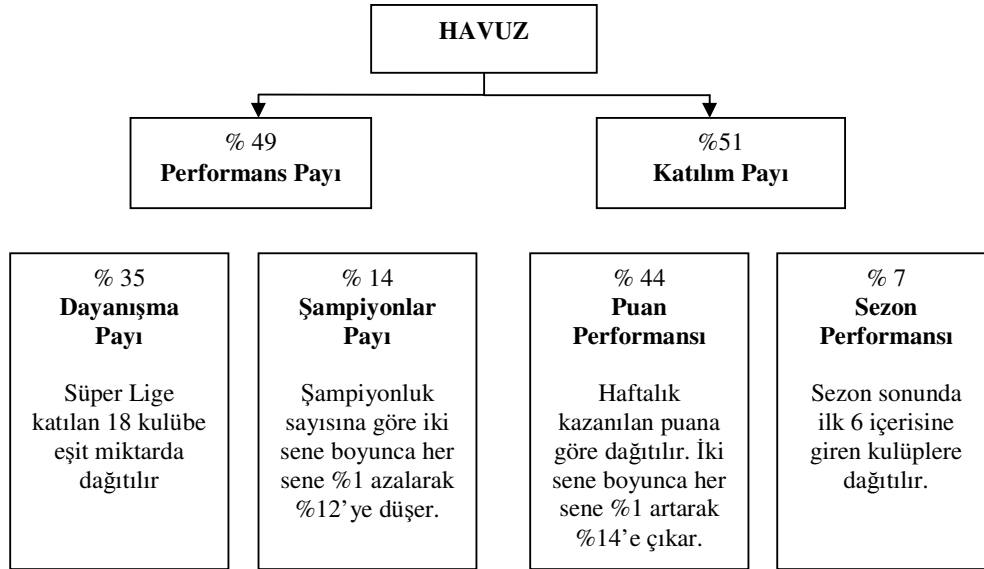
Kaynak: Tuğrul Akşar, Endüstriyel Futbol, Literatür Yayıncılık, İstanbul, s. 48, 2004.

İlk “havuz sistemi” içerisinde toplam gelirin %50’si bugüne kadar şampiyon olmuş dört kulübe (Beşiktaş A.Ş., Fenerbahçe, Galatasaray A.Ş. ve Trabzonspor A.Ş.)

³² Türkiye Futbol Federasyonu, **2004-2005 Faaliyet Raporu**, Ankara, s. 2-8, 2005.

³³ Tuğrul Akşar, “**Endüstriyel Futbolda Naklen Yayın Kavgası**”, <http://www.ntvmsnbc.com>, (Erişim Tarihi: 05 Temmuz 2004)

dağıtılırken; geri kalan %50’de diğer on dört kulübe paylaştırılıyordu. Dört şampiyondan Beşiktaş A.Ş. Fenerbahçe ve Galatasaray A.Ş. %13.25’erlik dilimlerde eşit oranda gelir payı elde ederken, Trabzonspor A.Ş. %10.25’lik bir pay elde ediyordu. Geriye kalan toplam gelirin %50’si de (%25’i on dört kulübe eşit, %17.5’i sezon içi performansa göre, %7,5’i “bugüne kadar lige katılım sayısına göre” dağıtılmak koşulu ile) diğer on dört kulübe dağıtılıyordu. 2005 yılında TFF yeni bir takım düzenlemeler (Şekil 1) ile ikinci havuz sistemini oluşturmuştur. Bu yeni havuz sistemi içerisinde toplam gelirin %49’u “katılım payı”, %51’i de “performans payı” olarak pay edilmeye başlanmıştır³⁴.



Şekil 1. TFF Havuz Sistemi ve Kriterleri

Kaynak: Tuğrul Akşar, “2005-2006 Sezonunda Havuz Gelirleri Nasıl Dağıldı”, <http://www.verkac.org>, (Erişim Tarihi: 29 Mayıs 2006)

2005-06 futbol sezonunda havuz sistemi içerisinde spor kulüplerinin elde ettiği kazançları incelediğimizde; spor kulübü başına, ortalama 6.3 milyon dolarlık bir kaynak yaratıldığı görülmektedir. 2005-06 futbol sezonunda, sezonu şampiyon bitiren

³⁴ Tuğrul Akşar, “2005-2006 Sezonunda Havuz Gelirleri Nasıl Dağıldı”, <http://www.verkac.org>, (Erişim Tarihi: 29 Mayıs 2006)

Galatasaray A.Ş. yaklaşık 14 milyon dolar gelir elde ederken, sezonunu son sırada tamamlayan Diyarbakırspor yaklaşık 4 milyon dolar gelir elde etmiştir.

Türkiye’de futbolun endüstrileşmesini sağlayan ve spor kulüplerinin gelirlerini arttıran faktörler içerisinde televizyon yayın hakkı gelirinin dışında maç hâsılatı gelirleri, şans oyunlarından elde edilen isim hakkı gelirleri, sponsorluk gelirleri ve lisanslı ürün satışı gelirleri ön plana çıkmaktadır. Özellikle 2004 yılında oynanmaya başlayan “iddaa” oyunu spor kulüpleri için hem yeni bir gelir alanı yaratmış, hem de Türkiye’de futbolun endüstrileşmesine katkılarda bulunmuştur.

Spor Toto Teşkilat Müdürlüğü tarafından bayiler aracılığıyla oynatılan oyunların, sanal ortamlar üzerinden de oynatılması, 24 Haziran 2002 tarihinde gerçekleştirilen ihale sonucu tesis edilen altyapı çalışmalarının tamamlanmasıyla 1 Ağustos 2004 tarihinden itibaren başlatılmıştır. İddaa oyununun faaliyetine başladığı 2004 Nisan ayından Aralık 2006’ya kadar yaklaşık 160 spor kulübüne 292 milyon YTL (Yeni Türk Lirası) dağıtılmıştır³⁵. 2005-06 futbol sezonunda İddaa oyununun toplam cirosu ve elde edilen gelirlerinin spor kulüplerine dağıtım oranları Tablo 2 içerisinde gösterilmektedir.

Tablo 2. 2005-06 Futbol Sezonu İddaa Oyunu Gelirlerinin Dağıtım

	Milyon YTL
Süper Lig’e aktarılan tutar	42.965.675
Lig A’ya aktarılan tutar	15.974.311
Lig B’ye aktarılan tutar	23.110.525
Futbol kulüplerine aktarılan toplam tutar	82.050.511
2005-06 futbol sezonu İddaa oyunu cirosu	911.672.344

Kaynak: Tuğrul Akşar, “Anadolu Şampiyon Çıkartabilir mi?”, <http://www.verkac.org>, (Erişim Tarihi: 27 Şubat 2007)

Dünyanın her köşesinde futbolun endüstrileşmesine büyük katkılar sağlayan sponsorluk faaliyetleri, Türkiye’de de spor kulüplerinin önemli gelir kaynaklarından biri olarak göze çarpmaktadır. Türkçeye, İngilizce ifadesi gibi giren “sponsor” kavramı;

³⁵ Bediz Budak, “Sanal Bahisın Dayanılmaz Cazibesi”, İstanbul Adobe Kullanıcı Topluluğu, Makaleler, <http://www.mmistanbul.com>, (Erişim Tarihi: 25 Eylül, 2006)

destekleyen, kefil olan ve himaye eden anlamına gelmektedir³⁶. İngilizce karşılığı “sponsorship” olan sponsorluk kavramı ise; destekçilik, desteklemecilik ya da destekleme faaliyeti olarak tanımlanmaktadır.

Çoğu zaman ticari bir amaç olmadan, bir karşılık beklemeden sadece hayırseverlik amacıyla yapılmış olan yardımların (para, donanım, personel, bilgi, vs.) spor alanında, kültürel ve sosyal alanlarda ihtiyaç duyulan kişilere ya da organizasyonlara yapılması sponsorluk olarak adlandırılır³⁷. Ancak yapılan yardımların amaçlarına ve hedeflerine bakılarak sponsorluk olup olmadığının tespit edilmesi gerekir³⁸.

Bu noktada, ticari sponsorluğun hayırseverlik amacıyla yapılmış yardımlardan çok daha farklı olduğunu belirtmek gerekir. Ticari sponsorluk bir yatırımdır ve sponsor olan taraf bir geri dönüşüm bekler. Geçikli³⁹; sponsorluğun sponsor ve sponsorluğu üstlenilen iki firma arasında karşılıklı alışverişe dayalı ticari bir iş olduğunu belirtmektedir. Meenaghan ise⁴⁰; sponsorun, a) seyirci potansiyeline sahip olan aktivite/olayda tanıtım imkanı ve b) sponsor olunan organizasyonun algılanma biçimine dayalı olarak, bu organizasyon ile imaj olarak bütünleşme imkanı olmak üzere iki ana şeyi satın aldığını ifade etmektedir.

Spor kulüpleri hem sahip oldukları seyirci kitlesi açısından hem de algılanma biçimine bağlı olarak sponsorlar için bir cazibe merkezi konumundadır. 2000-01 futbol sezonunda Türkiye 1. ve 2. Futbol Liginde yer alan takımlara yönelik yapılan sponsorluk faaliyetlerinin incelediği bir çalışma Türkiye’de spor kulüplerine sponsorluk yapan kuruluşların büyük bir bölümünün (%83.3) özel firmalardan oluştuğunu göstermektedir. Bu firmaların büyük çoğunluğu imalatçılardan oluşmaktadır. İmalatçı ve aracı, hizmet işletmesi ve araçlar bu grubu oluşturan diğer firma tipleri olarak göze çarpmaktadır⁴¹.

³⁶ Sevgi Ayşe Öztürk, “Pazarlama İletişiminde Gelişen Bir Kavram: Destekleme Faaliyetleri”, **Pazarlama Dünyası**, Sayı 34, s. 18, Temmuz-Ağustos 1992.

³⁷ Aydemir Okay, **Halkla İlişkiler Aracı Olarak Sponsorluk**. Epsilon Yayıncılık Hiz. San. Tic. Ltd. Şti, İstanbul, s. 48-49, 1998; Fatma Demirci, “Sponsorluk: Pazarlama İletişim Karması İçindeki Yeri ve Önemi”, **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**. Cilt 12, Sayı II, s. 41, 1997.

³⁸ Metin Argan, **Spor Sponsorluğu Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, s. 40-41, 2004.

³⁹ Fatma Geçikli, “Sponsorluk ve Reklâm”, **Pazarlama Dünyası**, Sayı 77, s. 19, Eylül-Ekim 1999.

⁴⁰ Tony Meenaghan, “The Role of Sponsorship in The Marketing Communications Mix”, **International Journal of Advertising**, Volume 10, Number 1, s. 77-79, 1991.

⁴¹ Metin Argan, Spor Pazarlamasında Sponsorluk ve Futbol Branşlarında Sponsorluk Yapan Kuruluşlara İlişkin Bir Araştırma, Anadolu Üniversitesi, İşletme ABD, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Eskişehir, s. 204-205, 2001.

Türkiye’de son yıllarda firmaların marka imajı yaratmak ve hedef kitlelerine yakın olmak amacıyla ilgisini arttırdığı sponsorluk faaliyetlerine yıllık yaklaşık 500 milyon dolarlık bir harcama yapılmaktadır. Bu harcamanın büyük bir bölümünü spor sponsorluğu harcamaları oluşturmaktadır. 2005 yılında Beşiktaş A.Ş. ana forma sponsorundan 4.5 milyon dolar, ikinci spondordan da yaklaşık 500 bin dolarlık gelir elde etmiştir. Beşiktaş A.Ş.’nin sponsorluk ve reklâm geliri 2005 yılında 10 milyon doları geçmiştir. Aynı dönemde Galatasaray A.Ş. ana forma sponsorluğundan 3 milyon dolar olmak üzere toplam 6.3 milyon dolar sponsor geliri elde ederken Fenerbahçe forma sponsorundan yaklaşık 5 milyon dolar kazanmıştır. Türk futbolunda bugüne değin şampiyon olmuş kulüpler içerisinde sponsorluk geliri açısından en az gelir 1.5 milyon dolar ana sponsor, 925 bin dolar ikinci sponsorla Trabzonspor A.Ş.’ye aittir⁴².

Türkiye’de futbolun endüstrileşmesini sağlayan gelir kaynaklarından bir diğeri de spor kulüpleri tarafından spor pazarına sunulan lisanslı ürünler ve bunlardan elde edilen gelirlerdir. Son yıllarda özellikle üç büyükler olarak adlandırılan (Beşiktaş A.Ş., Fenerbahçe ve Galatasaray A.Ş.) spor kulüplerinin eşofmandan şapkaya, havludan çocuk giysisine kadar birçok farklı kalemde lisanslı ürün satışında bulunduğu görülmektedir. Üç büyük kulübün 2004 yılında lisanslı ürün satışından toplam 35.5 milyon dolar ciro yaptıkları belirtilmektedir⁴³.

Türkiye’de futbol endüstrisi içerisinde profesyonel olarak 153 kulüp faaliyet göstermektedir. Bu kulüplere yapılan mahalli destekler de dikkate alındığında; (Süper Ligin dışında profesyonel futbol kulüplerinin yıllık faaliyetleri için minimum bir milyon dolar civarında ortalama bir bütçeye ihtiyaç duyulmaktadır) Türk futbol pastasının büyüklüğü 600 milyona ulaşmaktadır⁴⁴. Bu büyüklük 12.5 milyar dolarlık Avrupa futbol pastasının yaklaşık %5’ini karşılamaktadır⁴⁵. Tablo 3 içerisinde Türkiye’de futbol endüstrisinin büyüklüğü gösterilmektedir.

Türkiye’de seyirci profilinin farklılaşması ve taraftar davranış kalıplarının değişme süreci endüstriyel futbolun temel dinamiklerini oluşturan diğer faktörlerdir. Dünya futbol endüstrisi içerisinde yetmişli ve seksenli yılların ortalama seyirci profili

⁴² Erdem Eren, “Formalar Askıda Kaldı”, **Hürriyet Gazetesi**, s. 18, 14 Ekim 2006.

⁴³ Adil Demirçubuk, “Kulüplerin Logolu Ürün Satışı”, **Hürriyet Gazetesi**, s. 33, 18 Ocak 2005.

⁴⁴ Kutlu Merih, “Türk Futbolunun Mali Yapısı ve UEFA Kriterleri”, **Türk Futboluna Yapısal Bakış: Sempozyum Kitabı**, Editör: Müslüm Gülhan, Mart Matbaası, İstanbul, s. 33-60, 2006.

⁴⁵ Tuğrul Akşar, “Anadolu Şampiyon Çıkartabilir mi?”, <http://www.verkac.org>, (Erişim Tarihi: 27 Şubat 2007)

yerini artık, yıllık gelirinin belirli bir kısmını taraftarı olduğu kulübüne harcayan, gelir düzeyi daha yüksek, yıllık ciddi tutarda harcamayla kombine kart alan, orta ve üst gelir grubu seyirci almıştır. Bu bağlamda, seyirci müşteriye dönüşürken; kulübün arz ettiği her türlü mal ve/veya hizmete yönelik talepte de, karakteristik bir değişiklik yaşanılarak, klasik tüketici profilinin yerini “taraftar tüketici” almıştır. Bu noktada, taraftarların futbol oyunu ile ilgili memnuniyetleri ve destekledikleri spor kulübüne ilişkin “aidiyet” duyguları; takım destekleme, oyunlara katılım ve nihai noktada da gelecek dönemki gelirler için kritik öneme sahiptir⁴⁶.

Tablo 3. Türkiye’de Futbol Endüstrisinin Büyüklüğü

	Milyon Dolar	Toplam Gelir İçindeki Payı
TV Yayın Hakkı	139	30
Süper Lig İsim Hakkı	20	4
Tribün Gelirleri	70	13
Sponsor Gelirleri	75	16
Saha İçi Reklâm Gelirleri	55	12
Fortis Türkiye Kupası İsim Hakkı	13	3
Diğer Gelirler	100	22
Toplam	472	100

Kaynak: Tuğrul Akşar, “Anadolu Şampiyon Çıkartabilir mi?”, <http://www.verkac.org>, (Erişim Tarihi: 27 Şubat 2007)

Türkiye’de futbola olan ilgi her dönemde çok yoğun olarak devam etmiştir. Michael Severn (2002); Türkleri futbol “delileri” olarak tanımlamaktadır ve Türklerin barlarda, lokantalarda, kahvehanelerde, erkeklerin (ve son zamanlarda artan oranda kadınların) toplandıkları her yerde konuştukları konulardan birinin futbol olduğunu belirtmektedir⁴⁷. Bu noktada Türkiye’de futbol oyuna yönelik önemli bir ilginin olduğu gayet açıktır. Bu ilgi her geçen gün artan başarılarla daha geniş ve çeşitli insan gruplarını futbol oyuna çekmektedir. 2001 yılında Strateji Mori tarafından yapılan bir araştırma Türkiye’de futbol ile ilgili olan bireylerin oranını göstermesi açısından önemlidir. Strateji Mori tarafından yürütülen araştırmaya göre Türkiye’de futbol ile

⁴⁶ Pamela A. Kennett, Julie Z. Sneath and Steve Henson, “Fan Satisfaction and Segmentation: A Case Study of Minor League Hockey Spectators”, *Journal of Tarketing, Measurement and Analysis for Marketing*; Volume 10, Issue 2, s. 214–218, December 2001.

⁴⁷ Michael Severn, “Farklı Yaklaşımlar, Çeviren: Görkem Doğan, *Dünya Kupası*, İletişim Yayınları, İstanbul, s. 362–363, 2002.

ilgili olanların oranı %47,8'dir⁴⁸. Ancak böylesi yoğun bir ilginin spor kulüpleri açısından yeterli finansal kaynak yarattığını söylemek zordur. 2004 yılında taraftarın kulübüne ayırdığı bütçenin belirlenebilmesine yönelik yapılan bir araştırma bunu çarpıcı bir biçimde ortaya koymaktadır. Araştırmaya e-mail yoluyla katılan toplam 1025 kişinin verdiği cevaplar değerlendirildiğinde (bugüne değin şampiyon olmuş ve önemli taraftar potansiyeline sahip dört spor kulübünün taraftarlarından elde edilen veriler değerlendirilmiştir, diğer kulüplere ilişkin veriler, çok yeterli olmadığından dikkate alınmamıştır);

- Taraftarı olduğu spor kulübüne yıllık ortalama en yüksek harcamayı 1.738 dolarla Fenerbahçeli taraftarın yaptığını; bunu 1.070 dolar ile Galatasaraylı taraftarın izlediğini; Galatasaraylı taraftarın hemen arkasından da 875 dolarla Beşiktaşlı taraftarın geldiğini görüyoruz. Taraftarı olduğu spor kulübüne kendi olanakları içerisinde en az katkıyı ise yıllık 556 dolarlık harcamayla Trabzonsporlu taraftarların sağladığını görmekteyiz.
- 1000 ile 1500 dolar arasında geliri olan bir taraftarın kulübüne yıllık ayırdığı ortalama bütçe Fenerbahçe'de 450 dolar iken, bu rakam Galatasaray'da 330; Beşiktaş'ta 325; Trabzonspor da ise 175 dolar civarındadır.
- 1500 ile 3000 dolar arasında gelir sahibi taraftar ise Fenerbahçe'ye 750 dolar fon ayırırken; bu tutar Galatasaray için 450 dolar; Beşiktaş ve Trabzonspor için sırayla 375 ve 250 dolar düzeyindedir.
- 3.000 ile 10.000 dolar arasında gelir sahibi taraftarın kulübüne ayırdığı bütçe Fenerbahçe'de 2.150; sırasıyla Galatasaray'da 2.250; Beşiktaş'ta 1.750 ve Trabzonspor'da 1.050 dolar düzeyindedir.
- 10.000 dolar üzerinde gelir sahibi taraftarın kulübüne ayırdığı bütçe Fenerbahçe'de 3.600 dolar civarındayken, Galatasaray'da bu tutar 2.250 dolara yükselmektedir. Beşiktaş'ta ise 1.750 dolar olan bu tutar, Trabzonspor'da 1.050 dolar düzeyindedir.

Günümüzde futbol dünyası içerisinde gelir kalemlerinin çeşitlenmesine ve taraftar tüketici yaklaşımına bağlı olarak futbol oyunu artık herhangi bir ticari sektör gibi serbest pazar norm ve kurallarına tabi görülmektedir. Spor kulüpleri de çağdaş işletmeciliğin başarı getiren yöntemlerini uygulamak durumundadır. Kulüplerin finansal

⁴⁸ Ferruh Uztuğ, M. Erdem Gösterişli. ve Hakan Katırcı, **a.g.e.**, s. 45, Antalya, 27-29 Ekim 2002.

olanaklarını yönetme durumunda olanlar artık büyük işletmelerin finansal becerilerine sahip olmak ve bunları uygulamak ve bir tür kurumsal girişimci gibi davranış geliştirme zorunluluğu ile karşı karşıyadır⁴⁹.

Günümüzde spor kulüpleri ve taraftarları arasında ticari kuruluşlarda görülen benzer ilişkiler söz konusudur. Taraftarlar ücretle ürün ve hizmet satın alan müşteri durumunda olup, kulüpler de müşteri tatminini amaçlayan işletmeler konumundadır. Bu noktada Türkiye’de spor kulüplerin kuruluş ve işleyiş yapılarına göz atmak yararlı olacaktır.

1.1.2. Spor Kulüplerinin Kuruluşu

Spor kulüpleri, buldukları bölge vatandaşlarının arzuları, yörenin iklim şartları, spor tesislerinin durumu, nüfus yoğunluğu ile spor malzeme araç ve gereçleri dikkate alınarak çeşitli spor dallarında faaliyette bulunmaktadır. Dünyanın her yerinde “sporun çekirdek örgütü”, onun “temel örgütlenme birimi” olarak görev yapan spor kulüpleri⁵⁰, Türkiye’de de sporun yaygınlaşması ve gelişmesinde en temel kurumların başında gelmektedir.

Türkiye’de spor kulüpleri Dernekler Kanunu hükümlerine göre kurulan organizasyonlar olarak işleyiş göstermektedirler⁵¹. Günümüzde spor kulüplerine ilişkin düzenlemeler, 5253 sayılı Dernekler Kanunu’nun “Gençlik ve Spor Kulüpleri” başlıklı 14. maddesinde yer almaktadır. Bu maddeye göre, kamu kurum ve kuruluşlarında, yükseköğretim kurumlarında ve özel kuruluşlarda, kendi mensupları tarafından, spor faaliyetlerini yönlendirmek ve boş zamanları değerlendirmek için bu kurum ve kuruluşlar bünyesinde dernekler kurulabilir. 22.11.2004 tarihli ve 25649 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 5253 sayılı Dernekler Kanununun “Gençlik ve Spor Kulüpleri” başlıklı 14. maddesi uyarınca; derneklerden başvurmaları halinde; spor faaliyetine yönelik olanlar spor kulübü, boş zamanları değerlendirme faaliyetine yönelik olanlar gençlik kulübü ve her iki faaliyeti birlikte amaçlayanlar gençlik ve spor kulübü

⁴⁹ Tuğrul Akşar, **a.g.e.**, s. 131, 2005.

⁵⁰ Durmuş Ali Genç, **Futbol Kulüplerinin Stratejik Yönetimi: Beşiktaş Örneği**, Bağrgan Yayınevi, Ankara, s. 36-39, 1999.

⁵¹ M. Serdar Terekli, **Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde Yer Alan Kulüplerin Yönetim Politikalarının Sporcu Güdülenmesi Üzerine Etkisi**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1114, Eskişehir, s. 17-18, 1999.

adını alır. Bu kulüpler, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünce tutulacak kütüğe kayıt ve tescil edilir⁵².

Bu genel düzenlemenin yanı sıra Türkiye’de spor kulüplerinin asıl hayat bulduğu düzenleme 3289 sayılı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (G.S.G.M.) Kuruluş Kanununun 20. maddesi olarak göze çarpmaktadır. Bu maddeye göre spor kulüpleri, Dernekler Kanununa göre teşekkül eder ve tescil ile Gençlik ve Spor Teşkilatına dâhil olurlar⁵³. 5253 sayılı Dernekler Kanununun 14. maddesi esas alınarak hazırlanan “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği”ne göre spor kulüplerinin kuruluş yapılarının belirlenmesinde üç tip spor kulübü tarifinin yapıldığı görülmektedir. Bunlar⁵⁴:

- a) **Spor Kulübü:** Spor faaliyetlerinde bulunmak amacıyla kurularak Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğe kayıt ve tescilini yaptıran derneklerdir.
- b) **Gençlik Kulübü:** Gençlik faaliyetlerinde bulunmak amacıyla kurularak Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğe kayıt ve tescilini yaptıran derneklerdir.
- c) **Gençlik ve Spor Kulübü:** Gençlik ve spor faaliyetlerinde bulunmak amacıyla kurularak Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğe faaliyetleri yönünden ayrı kayıt ve tescillerini yaptıran derneklerdir.

Günümüzde Türkiye’de faaliyet gösteren spor kulüplerinin büyük bir bölümü futbol ile ilişkili faaliyetler sürdürmektedir. Nisan 2007 rakamlarına göre Türkiye’de askeri, ihtisas, müessese, okul ve spor kulübü olarak faaliyet gösteren 7.791 spor kulübü bulunmaktadır⁵⁵. Türkiye’de futbolun özerk statüsü gereği amatör ve/veya futbol alanında faaliyette bulunan spor kulüpleri ile ilgili yetki ve sorumluluk Türkiye Futbol Federasyonuna (T.F.F.) aittir.

Türkiye’de her türlü futbol faaliyetini ulusal ve uluslararası kurallara göre yürütmek, teşkilatlandırmak ve geliştirmek T.F.F.’nin yetki ve sorumluluğundadır. Amatör ve/veya profesyonel olarak futbol faaliyetlerine katılacak tüm spor kulüplerinin/profesyonel futbol şubelerinin/anonim şirketlerin T.F.F. tarafından

⁵² Murat Başaran, “**Profesyonel Futbol Faaliyeti İle Uğraşan Derneklere - Kulüplere Ait İktisadi İşletmenin Varlığı**”, Futbol Ekonomisi Stratejik Araştırma Merkezi Arşivi: Makaleler, <http://www.fesam.org/>, 2005.

⁵³ G.S.G.M. Kuruluş Kanunu, Kanun No: 3289, Kabul Tarihi: 21 Nisan 1986, 28 Nisan 1986 tarihli ve 19120 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir.

⁵⁴ Dernekler Kanunu, Kanun No: 5253, Kabul Tarihi: 4 Kasım 2004, 22 Kasım 2004 tarihli ve 25649 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir.

⁵⁵ Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, **İstatistikler: Türkiye’de Spor Kulübü Sayıları**, <http://www.gsgm.gov.tr>, (Erişim Tarihi: 12 Nisan 2007)

yayımlanan Futbol Kulüpleri Tescil Talimatı içerisinde belirlenen usul ve esaslar çerçevesinde tescilleri yapılır ve işleyiş gösterirler⁵⁶.

1.1.3. Spor Kulüplerinde İşleyiş ve Yönetim

Türkiye’de spor kulüpleri Dernekler Kanunu hükümlerine göre kurulan organizasyonlar olarak işleyiş göstermektedirler. Ancak; her türlü futbol faaliyetini yapılandırmak ve yürütmek T.F.F.’nin yetki ve sorumluluk alanında olduğu için futbol ile ilişkili faaliyet gösterecek spor kulüpleri T.F.F. tarafından belirlenmiş kurallara göre işleyiş gösterirler.

Futbol Kulüpleri Tescil Talimatı içerisinde belirlenen usul ve esaslar çerçevesinde tüzel bir kişilik kazanan, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğüne kayıt ve tescillerini yaptıran spor kulüpleri genel kurul, yönetim kurulu ve denetleme kurulu olmak üzere üç temel organı kulüp bünyesinde teşkil eder. Spor kulüpleri belirtilen bu kulüp organlarından başka kendilerinin belirleyeceği başka organları da oluşturabilirler. Ancak bu organlara genel kurulun görev, yetki ve sorumluluklarını devredemezler⁵⁷. Bu çerçeve içerisinde Türk spor kulüplerinde yönetim şeması Şekil 2 içerisinde gösterilmektedir. Şekil 2 içerisinde görüldüğü gibi spor kulüplerinin idari yapısı içerisinde bazı kurullar bulunmakta, profesyonel ve amatör şube dalları birbirinden ayrı olarak değerlendirilmektedir. Şekil 2 içerisinde gösterilen yapı Türkiye’de uygulanan geleneksel yönetim yapısını tanımlamaktadır. Bu yapı, klasik hat organizasyon yapılanmasıdır. Hat organizasyon tipi en basit organizasyon yapısıdır ve hat organizasyon yapısında başkandan hizmet personeline kadar herkesin yetki ve sorumluluğu belli bir sadelikte işletilir⁵⁸.

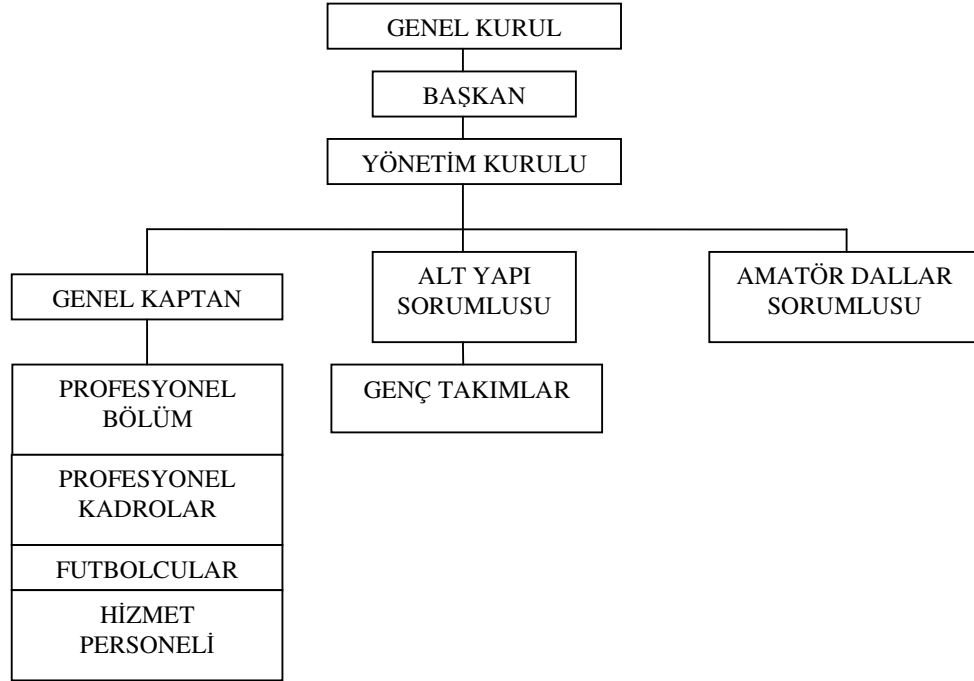
Avrupa ülkelerindeki spor kulüplerinin yönetim yapıları incelendiğinde Türkiye örneğinden farklı olarak menajerlik sistemi ile oluşan bir yapılanma ile karşılaşılmaktadır. Son yıllarda Türkiye’de de bazı spor kulüplerinin bu uygulama ile faaliyet gösterdiği görülmektedir. Sistem ilk olarak İngiltere’de uygulanmaya başlamış ve buradan tüm dünyaya yayılmıştır. Bir menajerin görevi bir kulübün futbol kadrosunu tam yetki ile kurmak, futbolcuları birbiri ile kaynaştırmak, ekonomik imkânları yerinde

⁵⁶ Futbol Kulüpleri Tescil Talimatı, 8 Ağustos 2002 tarihli ve 24840 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir.

⁵⁷ M. Serdar Terekli, **a.g.e.**, s. 19-20, 1999.

⁵⁸ Durmuş Ali Genç, **a.g.e.**, s. 33-34, 1999.

kullanmak, antrenman programlarını ayarlamak, futbol takımının kadrosunu, sistemini ve taktiğini belirlemek olarak ifade edilmektedir. Bazı Avrupa ülkelerindeki futbol kulüplerinin yönetim yapısı Şekil 2 içerisinde gösterilmektedir.

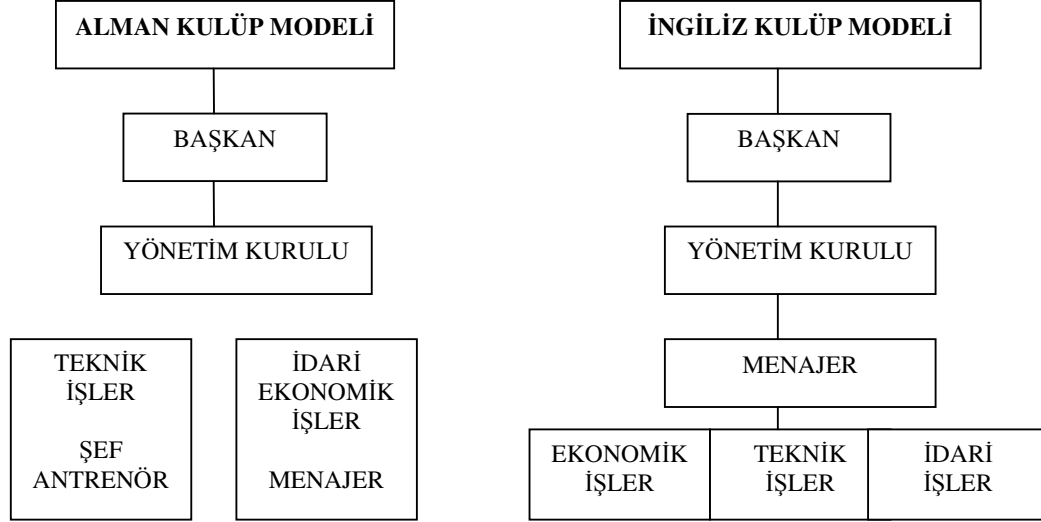


Şekil 2. Spor Kulüplerinde Yönetim Şeması

Kaynak: Türkiye Devlet Planlama Teşkilatı, Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Ankara, s. 73, 1985.

Türkiye’de futbol oyununun toplumun sosyal ve kültürel dokusunda oldukça önemli bir yeri teşkil etmesi farklı çıkar gruplarının futbol oyununa olan ilgisini arttırmıştır. Günümüzde hükümetlerden özel kuruluşlara, taraftar gruplarından medyaya kadar birçok farklı unsur futbol oyunu ile yakından ilişkilidir. Futbolun endüstrileşmesi ve birçok farklı unsurun futbol dünyasının içerisinde yer alması, spor kulüplerinin hem yönetsel hem de organizasyon açısından daha çağdaş yönetim anlayışları ile yönetilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda artan rekabet koşullarına uyum sağlamak ve farklı gruplar ile kurulacak ilişkileri yönetmek amacıyla spor kulüplerinin bazı farklı yollar izleyerek işleyiş gösterdikleri görülmektedir. Bu yollar içerisinde ön

plana çıkan stratejilerden biri spor kulüplerinin kurumsal bir yapıya bürünerek şirketleşmeleridir⁵⁹.



Şekil 3. Bazı Avrupa Ülkelerinde Spor Kulüplerinin Yönetim Şeması

Kaynak: Durmuş Ali Genç, Futbol Kulüplerinin Stratejik Yönetimi: Beşiktaş Örneği, Bağırhan Yayınevi, Ankara, s. 35, 1999.

Şirketleşmenin spor kulüplerine sağladığı faydalar kurumsallaşma ve profesyonelleşme ve gelir kaynaklarının artırılması olarak iki temel başlık altında incelenebilir. Şirketleşmenin ardından ticari bir kimliğe kavuşacak olan spor kulüplerinin kurumsal bir yapıya dönüşecek olması, bu kulüplerin profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmesi olanağını sağlayacaktır. Ayrıca şirketleşme ile beraber dernekler kanunu hükümlerine göre oluşturulamayan birçok ticari faaliyet yürütülmeye başlanacak, gelir kaynakları çeşitlenerek düzenli bir nakit akımı sağlanacaktır.

Türkiye’de spor kulüplerinin şirketleşmesi ya da profesyonel futbol faaliyetlerinin anonim şirketlere devredilmesi ile ilgili düzenlemeler 1990’lı yıllarda gerçekleşmiştir. 3813 Sayılı Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevleri

⁵⁹ Şakir Dorukkaya, Aydın Kıratlı ve Fatih Kemal Ebiçlioğlu, **Türkiye’de Futbol Kulüplerinin Şirketleşmesi, Halka Açılması, Finansmanı ve Vergileme**, Dünya Yayıncılık, İstanbul, s. 9-11, 19-20, 1998.

Hakkında Kanun'un 27. Maddesi spor kulüplerinde şirketleşmeye olanak tanımaktadır. Bu madde içerisinde "Futbol dalında faaliyet gösteren kulüpler, futbol şubelerini kanunlarda belirtilen şekil ve esaslarda, kuracakları veya kurulmuş anonim şirketlere devredebilirler" şeklinde bir ifade yer almaktadır⁶⁰. Ayrıca Türkiye Futbol Federasyonu Profesyonel Futbol ve Transfer Talimatının 14. maddesi "Kulüpler, profesyonel futbol faaliyetlerini, bir ticari işletme haline getirebilmek için, Türk Ticaret Kanununa göre şirket kurabilirler veya profesyonel futbol şubelerini kurulmuş olan şirketlere devredebilirler. Böyle bir durum kulübün klasman derecesi ve hakkını ortadan kaldırmaz. Ancak, kulübün şirket kuruluşu ve devirden önce tescilli bulunduğu il dışında faaliyetine izin verilmez" şeklinde düzenlenmiştir⁶¹. Bu düzenlemelere bağlı olarak spor kulüplerinin şirketleştiği ya da özel kurumların spor kulüplerine sahip olduğu görülmektedir.

Dünyadaki futbol kulüplerinin gelirlerini artırma ve çeşitlendirme yolunda şirketleşerek, hisse senetlerini borsalarda halka arz etme çalışmaları, 2000 yılında Vergi Mevzuatı'nda yapılan bir değişiklikle Türk spor kulüpleri için de cazip bir hale gelmiştir. Kurumlar Vergisi Kanununun 7. Maddesinin 8. Bendi ile Beden Terbiyesi Teşkilatına dâhil dernekler, kamu idare ve müesseselerine ait idman ve spor müesseseleri ile sadece idman ve spor faaliyetlerinde bulunan anonim şirketler kurumlar vergisinden muaf tutulmuştur. Spor kulübü derneklerinin ya da spor faaliyeti ile uğraşan anonim şirketlerin;

- Stadyum maç hâsılatı
- Stadyum kira gelirleri
- İsim hakkı gelirleri
- Radyo ve Televizyon yayın gelirleri
- Forma ve saha içi reklam gelirleri
- Sponsorluk gelirleri
- Sadece idman ve spor faaliyeti yapanlara ve izleyicilere hizmet vermek üzere spor tesislerinde bulunan büfelerin gelirleri kurumlar vergisinden muaftır⁶².

⁶⁰ Türkiye Futbol Federasyonu Kanun – Statü – Talimatlar, **Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun**, Kanun No. 3813, Kabul Tarihi: 17.06.1992.

⁶¹ Türkiye Futbol Federasyonu Kanun – Statü - Talimatlar, **Profesyonel Futbol ve Transfer Talimatı**, 14.05.2002 tarih ve 24755 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

⁶² Mete İkiz, "**Türk Spor Kulüplerinin Şirketleşme Modellerinin Analizi**", Futbol Ekonomisi Stratejik Araştırma Merkezi Arşivi: Makaleler, <http://www.fesam.org/>, Ocak 2007.

Söz konusu muafiyetten yararlanmak için futbol takımının kulüp tarafından anonim şirkete kiralanması veya devredilmesi (sürelili ya da süresiz, bedelli ya da bedelsiz) gerekmektedir. Türkiye’de ilk şirketleşen kulüpler olarak karşımıza Galatasaray, Beşiktaş, Fenerbahçe, Trabzonspor, Malatyaspor, Vanspor, Adanaspor, İstanbulspor, Çanakkalespor, Karşıyaka, Antalyaspor ve Siirtspor çıkmaktadır. Ancak söz konusu spor kulüplerinden bugüne değin şampiyon olmuş dört büyük kulüp hisselerini borsaya kote etme başarısını gösterebilmiştir.

Spor kulüplerinin işleyiş biçimlerinde farklılık yaratma konusunda bir diğer önemli strateji taraftarların kulüp yönetimine ve mülkiyetine katılması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bunun için kulüplerin dernek statüsünün korunması ve geniş taraftar kitlelerinin üyelik mekanizması ile kulüp çalışmalarına katılması gerekecektir. Bunun için uygun bir form, taraftar fonlarının (Supporters Trust) oluşturulması ve bu fonlar aracılığı ile kulüplerin finansal sorunlarına destek olunmasıdır. İngiltere bu konuda bazı başarılı örnekler sunmaktadır. Bu formun şirket formuna karşı avantajlı bir kar dağıtım mekanizması gerektirmemesidir. Böylece kulüp gelirleri sistem içinde tutulabilmektedir. Çeşitli ülkelerin futbol sektörlerinde taraftarları tarafından sahip olunan ve yönetilen kulüplere rastlanmaktadır. İspanya’da bu tür örnekler çokça görülmektedir. Örneğin “L’Elefant Blau”, FC Barcelona kulübünün taraftarları tarafından oluşturulmuş bir danışmanlık kuruluşu gibi çalışmaktadır. Bu yapıya göre futbol kulüpleri bir sosyal aktiftir ve tasfiyeleri halinde bu aktifler tekrar sportif kuruluşlara devredilmelidir. Bu anlayış kıta Avrupa’ında hala kulüpleri var eden temel varsayım olarak geçerliliğini korumaktadır⁶³.

Almanya’da üyeleri tarafından yönetilen kulüpler açısından zengindir. Burada kulüpler genellikle dernek statüsünde çalışmaktadır. 1994 Aralık ayında Schalke 04 Spor Kulübü yeni bir tüzük kabul ederek tamamen üyelerinin sahip olduğu bir kulüp haline dönüşmüştür. Bu modele Alman Federasyonu da katkıda bulunarak bütün Alman ligleri için geçerli olacak bir model oluşturmaya çalışılmıştır.

İngiltere’de ise taraftarların kulüp yönetimine katılması ancak kriz dönemlerinde söz konusu olmaktadır. Kıta Avrupa’ında ise, bütün taraftarların kulüp yönetimi ile ilgilenmeleri ve görev almaları futbol kültürünün temel bir özelliği olarak

⁶³ Kutlu Merih, “**Futbol Kulüpleri İçin Mülkiyet ve Yönetişim Opsiyonları**”, Futbol Ekonomisi Stratejik Araştırma Merkezi Arşivi: Makaleler, <http://www.fesam.org/>, 2005.

düşünülmektedir. FC Barcelona örneğinde görülebildiği gibi büyük bir kulübü demokratik olarak yönetmek kulübün başarısı için bir engel oluşturmamaktadır.

Türkiye’de taraftarların yönetime katılmaları ve dünya örneklerinde olduğu gibi taraftarların destekledikleri spor kulüplerinin üyeleri olması konusunda bazı uygulamaların yapıldığı görülmektedir. Fenerbahçe Spor Kulübünün taraftar kartı projesi ile 100.000 Fenerbahçeli taraftara ulaşma ve bu taraftarların zaman içerisinde üyelik formunda kulüp yönetimine katılması düşüncesi Türkiye örneği olarak ele alınabilir.

Türkiye futbol liglerinde yer alan spor kulüpleri büyük ölçüde dernek statüsünde kurulmuş kar amaçsız oluşumlardır. Buna karşılık futbolun ticarileşmesi ve endüstrileşmesi dernek statüsünde kurulan ve kar amacı gütmeyen organizasyonların yaşamlarını devam ettirebilmeleri için büyük sorunlar oluşturmaktadır. Bu noktada Türkiye’de spor kulüplerinin kurumsallaşması gereği uzunca bir suredir spor ortamında dile getirilen bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır⁶⁴.

Türkiye’de spor kulüpleri her ne kadar kar amaçsız organizasyonlar olarak işleyiş gösterebilirler de hem gelir elde etmek, hem daha sadık bir tüketici kitlesine sahip olmak hem de gelecek dönemlere varlıklarını aktarabilmek için kurumsallaşma hamlelerini yapmak ve buna bağlı olarak da paydaşları ile olan ilişkilerini yönetmek durumundadırlar. Spor kulüplerinin temel paydaşlarının taraftarlar, kulüp üyeleri, yayıncı kuruluşlar, finansal kuruluşlar, yerel yönetimler, topluluklar, ulusal ve uluslararası yasa koyuculardan oluştuğu ifade edilmektedir. Spor kulüpleri işleyişleri içerisinde bu paydaşlar ile ilişki kurmakta ve bu ilişkiyi yönetmektedirler⁶⁵. Spor kulüplerinin paydaşları ile kurdukları ilişkinin merkezini paydaşlar ile kurulan iletişim ve bu iletişimin yönetilmesi oluşturmaktadır.

1.2. Spor Kulüplerinde İletişim Yönetimi

Günümüzde futbol tüm dünyada herhangi bir ticari sektör gibi serbest pazar norm ve kurallarına tabi görülmektedir. Gelecek dönemlerde gerek yönetsel gerekse de ekonomik olarak ayakta kalabilir olmayan herhangi bir spor kulübü varlığını

⁶⁴ Tolga Şenel, “**Spor Kulüpleri ve Kurumsal Yönetim**”, Futbol Ekonomisi Stratejik Araştırma Merkezi Arşivi: Makaleler, <http://www.fesam.org/>, 2007.

⁶⁵ Simon Binns ve diğerleri, **The State Of The Game: The Corporate Governance of Football Clubs 2003**, Research Paper 2003, No 4, Birkbeck University Football Governance Research Centre, London, s. 12-17, 2003.

sürdürmekte güçlük çekecektir. Bu bağlamda spor kulüpleri çağdaş işletmeciliğin başarı getiren yöntemlerini yürütmek ve kurumsal yönetimin gereklerini uygulamak konumundadırlar⁶⁶.

Günümüzde spor kulüpleri kurumsal yönetimin temel gereklerinden biri olarak iç ve dış çevrelerindeki tüm unsurları kapsayan bir ilişki ağı geliştirmekte ve bu ilişkiyi çağdaş yönetim anlayışları ile yönetmektedirler. Spor kulüplerinin iç ve dış çevreleri ile kurdukları ilişkilerin yönetiminde iletişim yönetimi ve/veya kurumsal iletişim olarak adlandırılan yapı ile karşılaşmaktadır.

Bir organizasyonun bilgi vermek, ikna etmek ya da başka bir nedenden dolayı iç ve dış çevresindeki bireyler ve gruplar ile kurduğu herhangi bir türdeki iletişim etkinliğini tanımlayan iletişim yönetimi⁶⁷ kavramı yeni bir kavram değildir. İnsanlar tarih içerisinde ihtiyaçlarını gidermek, bir takım işleri ve görevleri tamamlamak için başkalarına ihtiyaç duyduklarından beri organizasyonlar oluşturmaktadırlar. İlk başlarda klanlarda, ailelerde ve feodal yapılarda ortaya çıkan bu organizasyonlar içinde insanlar diğer çalışanlar ile iletişim kurmak zorunda kalmışlardır. Toplum yaşamı içerisinde önceleri tarım ve ticaret ile sonraları ise endüstrileşme ile birlikte oluşan modernleşme, daha karmaşık iletişim ihtiyaçlarına sahip daha karmaşık organizasyonları yaratmıştır. Endüstri devrimi ile birlikte ortaya çıkmaya başlayan büyük endüstriyel kurumlar etkili iletişim teknikleri ve kampanyaları uygulamak, tanıtım ve tutundurma faaliyetlerinde bulunmak için profesyoneller ile çalışmaya ve çeşitli iletişim modelleri uygulamaya başlamışlardır⁶⁸. Bu modeller içerisinde kurumsal iletişim yaklaşımı çağdaş organizasyonlar için yaşamsal öneme sahip bir yönetim fonksiyonudur ve bir kurumun etkili ve verimli iletişim çabalarının toplamı olarak değerlendirilebilir. Güçlü içsel ve dışsal ilişkilerin yaratılması ve korunmasını içeren kurumsal iletişim süreci, bir organizasyonun çalışanları, müşterileri, tedarikçileri ve toplumu ile ilişkilerini kapsamaktadır⁶⁹. Günümüzde kurumlar her şeyden önce toplumun karşısına çıktıkları

⁶⁶ Tuğrul Akşar ve Kutlu Merih, **a.g.e.**, s. 131, 2005.

⁶⁷ Kitty O. Locker, **Business and Administrative Communication**, Richard D. Irwin Publishers, Chicago, s. 8-9, 1995.

⁶⁸ Joep Cornelissen, **Corporate Communications: Theory and Practice**, Sage Publications, London, s. 34-37, 2004.

⁶⁹ Michael B. Goodman, "Corporate Communications: The American Picture", **Corporate Communications: An International Journal**, Volume: 5, Issue: 2, s. 69-70, 2000.

görüntüleri ile algılanmaktadırlar⁷⁰ ve kurumsal iletişim süreci en basit anlamı ile bir kurumun sesi olarak tanımlanmaktadır. Bu noktada spor kulüplerinin yürüttükleri iletişim faaliyetleri ve bu faaliyetleri yönetme biçimlerinin ilgili hedef kitlelerde spor kulübünün bir kurum olarak algılanma biçimini etkilediği ifade edilebilir.

Kurumsal iletişim sürecine birçok farklı noktadan bakılabilir. Kurumsal iletişim daha çok bir kurumun birimleri arasına yayılan ve merkezleşen bir fonksiyondur. Kurumun hedef kitlelerine tüm mesajlarını iletmek için görüşmeler, mülakatlar, söylemler, raporlar, imaj reklamları ve online iletişim gibi yöntemleri kullanarak oluşan bir süreçtir⁷¹. İdeal olarak kurumsal iletişim; iletişim vasıtası ile çalışanlar tarafından içselleştirilen tutumlar ya da zihinsel alışkanlıkların bütünüdür. Kurumsal iletişim bir kurumun ilgili olduğu içsel ve dışsal ilgili gruplara gönderdiği notlar, mektuplar, raporlar, Web siteleri, elektronik mektuplar, söylemler ya da basın ilanları gibi iletişim ürünleri olarak tanımlanabilir⁷².

Kurumsal iletişim bir organizasyonun içsel ve dışsal çevresi ile kurduğu iletişim ile ilgili yönetim fonksiyonlarını tanımlamak için kullanılır. Organizasyonun yapısına bağlı olarak kurumsal iletişim halkla ilişkiler, yatırımcılar ile ilişkiler, toplumsal ilişkiler, reklâmcılık, medya ile ilişkiler, çalışanlar ile ilişkiler, devlet kurumları ile ilişkiler, hizmet içi programlar, pazarlama iletişimi ve yönetsel iletişim gibi geleneksel disiplinleri kapsayabilir. Birçok organizasyon kamu yararına yapılan etkinlikleri, kriz ve olağanüstü durum iletişimi ve reklâmcılığı da kendi kurumsal iletişim fonksiyonlarının bir parçası olarak düşünmektedir. İnternet gibi yeni medyalar kurumsal iletişime yeni boyutlar açmıştır. Bu yeni teknolojiler iletişimin küresel karakteristiğinin altını çizmektedir. Uygulamada kurumsal iletişim rakiplere karşın rekabetsel bir avantaj kazanmak için çağdaş kurum yönetimleri için stratejik bir araçtır⁷³.

Bu tanımlardan yola çıkarak spor kulüplerinde kurumsal iletişim kavramı spor kulübünün ilişkili olduğu tüm hedef kitleler ile amaçlı, planlanmış, etkin, uyumlu ve

⁷⁰ Sevil Uzoğlu, “Kurumsal Kimlik, Kurumsal Kültür ve Kurumsal İmaj”, **Kurgu Dergisi**, Sayı 18, s. 337, 2001.

⁷¹ Güven İçel, Üniversitelerin Kurumsal İletişim Üniversitesi Örnek Olay Çalışması, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Eskişehir, s. 7-8, 2004.

⁷² Paul Argenti and Janis Forman, **The Power Of Corporate Communication: Crafting The Voice and Image Of Your Business**, McGraw-Hill Companies, New York, s. 4, 2002.

⁷³ Michael B. Goodman, **Corporate Communications For Executives**, State University Of New York Press, New York, s. 1-2, 1998.

bilinçli olarak içsel ve dışsal tüm iletişim çabalarının stratejik olarak yönetilmesi ve içselleştirilmesi olarak tanımlanabilir. Spor kulüplerinde kurumsal iletişim süreci kulüp içi ve kulüp dışı faaliyetleri destekleyerek düzenleme işlevini yerine getirir. Ayrıca spor kulüplerinde kulüp içi ve dışı ilgili hedef kitlelere bilgi akışı sağlayarak bilgi verme işlevini yerine getiren kurumsal iletişim süreci kulüp ile ilişkili bireyleri toplumsallaştırarak bütünleştirme işlevini de yerine getirir. Bu işlevler arasında bir eşgüdüm yaratmak temel bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumlar açısından, kurumsal iletişimde en önemli nokta bu işlevler arasında bir eşgüdümün olmasıdır⁷⁴.

Kurumsal iletişim, kurumun fonksiyonlarına bağlı olarak üç değişik yapıda incelenebilir. Bu yapılar yönetim iletişimi, pazarlama iletişimi ve örgütsel iletişim olarak üç ana başlık altında sınıflandırılabilir⁷⁵.

Yönetim iletişimi ya da başka bir deyiş ile yönetici iletişimi, kurumsal iletişimin hedeflediği kurum imajı ve kurum itibarı için vazgeçilmez bir ögedir. Bir kurumun yöneticisinin çalışanların motivasyonunu sağlamak, güven ortamı oluşturmak, kurumun paylaşılan vizyonunu geliştirmek, iyi bir yönetim ekibi oluşturmak, süreç değişimi başlatmak ve yönetmek gibi önemli görevleri vardır. Bu görevlerin yerine getirilmesi için etkili bir iletişim becerisi gerekmektedir ve yönetim iletişimi bu görevlerin yerine getirilmesi için gerekli olan iletişim becerilerini kapsamaktadır⁷⁶.

Pazarlama iletişimi kavramı en basit anlatımı ile tutundurma işlevini destekleyen bir süreçtir. Ancak kapsam olarak tüm pazarlama bileşen ve eylemlerini kapsamaktadır. Hızla artan iletişim olanakları karşısında hedef kitleye etkin ve verimli şekilde ulaşmanın güçleşmesi, maliyetlerin artması ve tüketicilerin değişen talepleri üreticilerin mal ve hizmetlerini pazarlamak için farklı iletişim stratejileri konusundaki arayışlarını hızlandırmış ve pazarlama iletişimi kavramı doğmuştur. Günümüzde pazarlama faaliyetlerinin merkezinde iletişim temel bir unsur ve değer olarak yer almaktadır⁷⁷.

Pazarlama iletişimi bir kurumun mal ve hizmetleri ile ilişkide bulunduğu ve bulunacağı tüm kesimlere neler vaat ettiğini, neler sağlayabileceğini anlatmasını

⁷⁴ Rüveyde Akyürek ve diğerleri, **Kurumsal İletişim Yönetimi**, TC. Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 1643, s. 9, 2005.

⁷⁵ Başak Solmaz, **Kurumsal Söylenti ve Dedikodu: Türkiye'deki İşletmeler Üzerine Bir Uygulama**, Tablet Kitabevi, Konya, s. 110-111, 2004.

⁷⁶ Cees B. M. van Riel, **Principles of Corporate Communication**, Prentice Hall, London, s. 11-12, 1995.

⁷⁷ İzzet Bozkurt, **Bütünleşik Pazarlama İletişimi: Halkla İlişkiler Temelli Bir Model**, MediaCat Kitapları, İstanbul, s. 9, 2005.

sağlayacak iletişim çabalarının tümüdür. Pazarlama iletişimi, tutundurma, satış çabaları ya da satış tutundurma kavramlarından daha geniş bir alanı kapsayan bir süreçtir. Tutundurma eylemleri sadece pazarlama iletişimin bir parçası olarak görülmez. Ürünün kendisi, markası, paketi, fiyatı ve dağıtımı da pazarlama iletişimi içerisinde ele alınmaktadır⁷⁸.

Pazarlama iletişimi tüketiciler ve kuruluşlar arasında oluşan sürekli diyalog olarak tanımlanabilir ve hem tüketicilerin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olacak hem de kuruluşu kendi amaçlarına yaklaştıracak biçimde, ürünün toplam önerisinin tüketiciler ile paylaşılması süreci olarak değerlendirilebilir⁷⁹.

Örgütsel iletişim ise bir örgütteki tüm öğelerin örgütsel amaçlar yönünde etkileşimde bulunmasını sağlayan bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Genel olarak örgütsel iletişim bir kurumun halkla ilişkiler, kurumsal reklâm, çalışanlar ile iletişim, yatırımcılar ile iletişim, içsel ve dışsal çevresi ile olan iletişim süreçlerini kapsar⁸⁰.

Kurumların hem iç hem de dış örgütsel iletişimini gerçekleştirmek için birçok farklı araç ve yöntemlerden yararlandıkları görülmektedir. Kullanılan iletişim yöntemleri iletişimin gerçekleşme biçimine göre tek yönlü ve çift yönlü olarak ikiye ayrılmaktadır. Bu araç ve yöntemler şöyle sınıflandırılabilir:

Tek yönlü araçlar ve/veya yöntemler;

- Örgüt içi süreli yayımlar (Gazete, dergi gibi süreli yayımlar)
- Broşür, bülten, el kitapları ve diğerleri (Tanıtıcı ve bilgilendirici yayımlar)
- Mektuplar (İlgili hedef kitleye yönelik)
- Afişler ve duyuru panoları
- Dilek kutuları
- Eğitsel faaliyetler-Konferans ve seminerler
- Telefon enformasyonu
- Kapalı devre radyo ve televizyon

Çift yönlü araçlar ve/veya yöntemler;

- Danışma büroları
- Toplantılar

⁷⁸ Yavuz Odabaşı ve Mine Oyman, **Pazarlama İletişimi Yönetimi**, Kapital Medya, İstanbul, s. 35-38, 2002.

⁷⁹ Yavuz Odabaşı, **Pazarlama İletişimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No 851, Eskişehir, s. 24, 1998.

⁸⁰ Haluk Gürgen, **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, Der Yayınları, İstanbul, s. 37-39, 97-107, 1997.

- Üst düzey yöneticilerin bölüm ziyaretleri
- İşgörenlerin ailelerine yönelik iletişim

Tüm bunların ışığı altında spor kulüplerinde kurumsal iletişim sürecinin kulüplerin ilişkili olduğu tüm içsel ve dışsal çevreler ile yürütülen iletişim faaliyetlerini kapsadığını ifade edebiliriz. Futbolun endüstrileşmesine bağlı olarak spor kulüplerinin kurumsal bir yapıya kavuşması öncelikli gerekliliklerden biri olarak ele alınmaktadır. Spor kulüplerinin kurumsallaştığı günümüz dünyasında kulüplerin iletişim faaliyetleri ve bunları yönetme biçimleri kurumsallaşmanın temel dinamiklerini oluşturmaktadır.

Kurumsal iletişim alanları farklı yazarlar tarafından farklı biçimlerde belirtilmektedir. Örneğin Gertrud Achterhold kurumsal iletişim alanlarını kurumsal reklâmcılık, kurumsal satış promosyonu ve kurumsal halkla ilişkiler olarak üç temel alan içerisinde incelemektedir. Ralph Berndt ise kurumsal iletişimi; reklâm, halkla ilişkiler, satış promosyonu, sponsorluk, doğrudan iletişim, ürün tanıtımı ve yerleştirme başlıkları altında sınıflamaktadır⁸¹.

Thomas Glöcker ise kurumsal iletişim alanlarını kurum içi iletişim, kurumsal reklâmcılık, halkla ilişkiler, kurumsal satış tutundurma, doğrudan pazarlama, sponsorluk, sergi ve fuarlar olarak betimlemektedir⁸². Bu çalışma içerisinde spor kulüplerinin ilgili tüm paydaşları ile kurdukları iletişim biçimlerini kapsayan kurumsal iletişim süreci ve kurumsal iletişim alanları Glöcker tarafından yapılan çalışmalar esas alınarak ele alınmıştır. Bu noktada spor kulüplerinde kurumsal iletişim alanları kurum içi iletişim, kurumsal reklâmcılık, halkla ilişkiler, kurumsal satış tutundurma, doğrudan pazarlama ve sponsorluk olarak altı ana noktada değerlendirilmiştir.

1.2.1. Kurum İçi İletişim

Kurum içi iletişim kurumun bütününe içine alan ve çalışanlar arasında gerçekleşen bilgi değişimi süreci olarak tanımlanmaktadır⁸³. Spor kulüpleri; yönetim birimleri, teknik kadro, sporcular ve hizmet personelinde oluşan bir yapı içerisinde faaliyet göstermektedirler. Bu yapı içerisinde spor kulübü yönetimlerinin hem kendisi

⁸¹ Ayla Okay, **Kurum Kimliği**, MediaCat Kitapları, İstanbul, s. 166-167, 2002.

⁸² Thomas Glöcker, *Strategische Erfolgspotentiale durch Corporate Identity: Aufbau und Nutzung*, Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.; Gabler, 1995, Aktaran; Ayla Okay, **Kurum Kimliği**, MediaCat Kitapları, İstanbul, s. 167, 2002.

⁸³ Duygu Altuğ, **Örgütsel Davranış: Toplam Kalite Yönetim Anlayışı İçinde**, Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, Ankara, s. 103, 1997.

hem de çalışanlar arasındaki işbirliğini arttırması oldukça önemlidir. Spor kulüplerinde etkin bir kulüp içi iletişim süreci bu işbirliğini arttırmada önemli bir işleve sahiptir.

Kurum içi iletişimin başarılı kılınması için formal (resmi) iletişim yollarından ziyade, informal (resmi olmayan) iletişim yolları tercih edilerek geliştirilmeli ve desteklenmelidir. Çalışanlara yönelik geliştirilmiş olan iletişim aşağıdaki noktaları kapsamalıdır⁸⁴:

- Çalışanların morallerinde ve çalıştıkları kuruma karşı olan tutumlarında olumlu ve fark edilir bir biçimde düzelme ve pozitif bir yaklaşım
- Kurumun kendisi ve hedefleri konusunda bilgi ve anlayış düzeyinde gelişme
- Kurumun içerisindeki gruplar arasında anlaşmazlık ve çıkar çatışması durumlarında azalma
- Üretkenliğin ve motivasyonun artması

Spor kulüplerinde etkili bir kurum içi iletişim süreci oluşturmak için düzenli toplantılar düzenlemek, sosyal etkinlikler hazırlayarak kulüp çalışanları arasında aidiyet duygusunu ve beraberliği geliştirmek, kulüp içinde çalışanların görüşlerini bildirme olanağı tanımak, kulübün hedefleri oluştururken kulüp çalışanlarını hedef belirleme sürecine dâhil etmek gibi birçok farklı yöntem kullanılabilir. Bu yöntemler kulübün içsel iklimini pozitif yönde etkileyecek ve çalışanlar arasında işbirliğini arttıracaktır.

1.2.2. Halkla İlişkiler

Halkla ilişkiler en basit anlamı ile bir kurumun algılanma birikimidir. Bir kurumun üretiminin, icraatının, felsefesinin ve başkalarının o kurum hakkındaki sözlerinin ve düşüncelerinin irdelenmesi, yönlendirilmesi ve yönetilmesi sanattır⁸⁵. Bıçakçı⁸⁶; halkla ilişkiler kavramını özel ya da kamusal kuruluşların kamuoyu önünde saygınlığını sağlamak ve sürdürmek amacıyla oluşturdukları planlı ve sistemli bir iletişim süreci olarak ifade etmektedir.

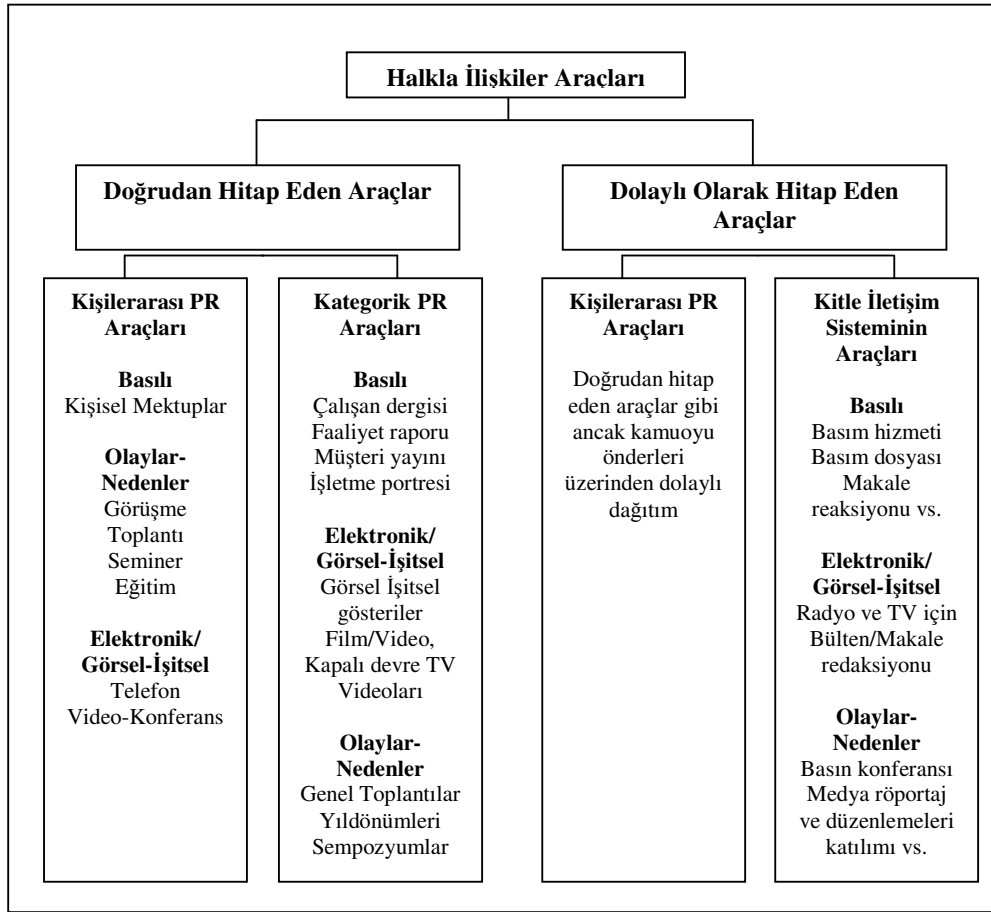
Halkla İlişkiler Enstitüsü ise halkla ilişkileri “organizasyon ve hedef kitlesi arasında karşılıklı ve iyi niyetli bir anlayış oluşturmak ve korumak için tasarlanmış, planlı ve desteklenmiş bir çabadır” şeklinde tanımlamaktadır.

⁸⁴ Ayla Okay, **a.g.e.**, s. 171, 2002.

⁸⁵ Ceyda Aydede, **Teorik ve Uygulamalı Halkla İlişkiler Kampanyaları**, MediaCat Kitapları, İstanbul, s. 13, 2003.

⁸⁶ İlker Bıçakçı, **İletişim ve Halkla İlişkiler**, MediaCat Kitapları, İstanbul, s. 117, 2000.

Halkla ilişkilerin tanımı ile ilgili açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, halkla ilişkiler konusunda en önemli nokta, halkla ve kamuyla düzenli bir ilişki sistemini gerçekleştirmektir. Halkla ilişkilerin amacı işletme, kurum, örgüt ya da genel anlamda yönetimi toplumun benimsemesini sağlamak ya da en azından, toplumun kuruma karşı olumsuz bir tutum ve davranış göstermesini önlemektir⁸⁷.



Şekil 4. Halkla İlişkiler Araçları

Kaynak: Aydemir Okay ve Ayla Okay, Halkla İlişkiler ve Medya, MediaCat Kitapları, İstanbul, s. 20, 2002.

⁸⁷ Haluk Gürgen, **Halkla İlişkiler Ortam ve Araçları**, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi, Yayın No: 430, s. 4, 1994.

Halkla ilişkiler kurum imajına önemli katkılarda bulunmaktadır⁸⁸. Spor kulüpleri yöneticileri içsel ve dışsal olarak toplum grupları ile iletişim kurmada çeşitli halkla ilişkiler araçlarına sahiptir. Kullanılacak araçlar, halkla ilişkiler faaliyetinin amaçlarına, hedef kitleye ve halkla ilişkilerin bütün tutundurma planına uyumlu olacak şekilde planlanmalıdır. Bu araçlar, duyurum yapma (basın toplantısı, basın bildirimleri v.b.), toplumdaki çeşitli gruplara katılma, yazılı materyal geliştirme (yıllık rapor, basın rehberi gibi) ve lobiciliktir⁸⁹. Spor kulüplerinde kullanılacak halkla ilişkiler araçları Şekil 4 içerisinde gösterilmektedir.

Halkla ilişkiler kurumların kendi hedef kitleleri tarafından benimsenmesini sağlamada önemli bir işleve sahiptir⁹⁰. Bu bağlamda spor kulüplerinde halkla ilişkiler süreci çeşitli halk grupları arasında yararlı ilişkiler kurma, hedef kitle tarafından benimsenme ve kamuoyunda olumlu imaj sağlama olanağı tanıyacaktır⁹¹.

1.2.3. Sponsorluk

İletişim alanında maliyetlerin gittikçe artması, çok sayıda tercih imkânı nedeniyle izlenme oranlarında düşüşlerin olması ve hükümetler tarafından konulan çeşitli kısıtlamalar gibi nedenler geleneksel reklâmcılık anlayışında değişimler meydana getirmiştir. Bu noktada işletmelerin potansiyel ve hedef tüketicileri ile iletişim kurma stratejilerinde yeni arayışlara yöneldiği görülmektedir. Bu arayışlar, pazarlama iletişimi alanında yeni bir takım stratejileri işletmeler için vazgeçilmez duruma getirmiştir. Günümüzde sponsorluk faaliyetleri de işletmeler için vazgeçilmez bir pazarlama ve iletişim kanalı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Son yıllarda kurum sponsorluğu, pazarlama iletişimi karmasının en gözde elemanlarından biri olarak düşünülmektedir. 1980 yılında 900 işletme özel olaylara sponsorluk için 300 milyon dolar harcarken, 1986 yılında 2500 işletme 1 milyar dolar harcamıştır⁹². Bu rakamın, International Event Group (IEG) verilerine göre 1998 yılında

⁸⁸ Füsün Kocabaş ve diğerleri, **Marketing P.R.**, MediaCat Kitapları, İstanbul, s. 61, 2000.

⁸⁹ Metin Argan ve Hakan Katırcı, **a.g.e.**, s. 367-368, 2002.

⁹⁰ Murat Aran ve diğerleri, **Halkla İlişkiler**, Reklâmcılık Vakfı Yayınları, İstanbul, s. 1, 2000.

⁹¹ Bernard J. Mullin, Stephen Hardy and William A. Sutton, **Sport Marketing**, Human Kinetics, Champaign, s. 317-318, 2000.

⁹² Rajshekhar G. Javalgi ve diğerleri, "Awareness of Sponsorship and Corporate Image: An Empirical Investigation", **Journal of Advertising**, Volume 23, Number 4, s. 98-99, December 1994.

(yaklaşık % 67'si spor sponsorluğu) 6.8 milyar dolara⁹³, 2000 yılında 22 milyar dolara⁹⁴ ve 2001 yılında da (% 69'u spor sponsorluğu) 24.6 milyar dolara çıktığı tahmin edilmektedir⁹⁵.

Türkçeye, İngilizce ifadesi gibi giren “sponsor” kavramı; destekleyen, kefil olan ve himaye eden anlamına gelmektedir⁹⁶. İngilizce karşılığı “sponsorship” olan sponsorluk kavramı ise; destekçilik, desteklemecilik ya da destekleme faaliyeti olarak tanımlanmaktadır. Bu noktada, ticari sponsorluğun hayırseverlik amacıyla yapılmış yardımlardan çok daha farklı olduğunu belirtmek gerekir. Ticari sponsorluk bir yatırımdır ve sponsor olan taraf bir geri dönüşüm bekler. Geçikli⁹⁷; sponsorluğun sponsor ve sponsorluğu üstlenilen iki firma arasında karşılıklı alışverişe dayalı ticari bir iş olduğunu belirtmektedir. Meenaghan ise⁹⁸; sponsorun, a) seyirci potansiyeline sahip olan aktivite/olayda tanıtım imkanı ve b) sponsor olunan organizasyonun algılanma biçimine dayalı olarak, bu organizasyon ile imaj olarak bütünleşme imkanı olmak üzere iki ana şeyi satın aldığını ifade etmektedir.

Tarihsel olarak bakıldığında da kurumların sponsorluk çalışmalarındaki temel hedeflerinin toplumsal desteği kazanmak⁹⁹, farkındalığı ve satışları arttırmak¹⁰⁰, duyurum yapmak¹⁰¹, tüketici grupları ile ilişki kurmak¹⁰² ve tutum değişikliği yaratmak olduğu görülmektedir¹⁰³. İşletmeler temelde 5 ana kategoride sponsorluk faaliyeti yürütmektedirler. Bu faaliyet alanları;

- Spor
- Sosyal

⁹³ Matthew D. Shank, **Sport Marketing, A Strategic Perspective**. Prentice Hall, New Jersey, s. 137, 1999.

⁹⁴ Sponsorluk Bülteni, “**Dünyada En Hızlı Gelişen Pazarlama Aracı Olarak Sponsorluk**”, Sayı 1, Ocak-Şubat 2002.

⁹⁵ Elizabeth Jowdy and Mark McDonald, “The Futures Golf Tour Case Study: Sponsorship Sales and Eduselling”, **Sport Marketing Quarterly**, Volume 11, Number 4, s. 248, 2002.

⁹⁶ Sevgi Ayşe Öztürk, “Pazarlama İletişiminde Gelişen Bir Kavram: Destekleme Faaliyetleri”, **Pazarlama Dünyası**, Sayı 34, s. 18, Temmuz-Ağustos 1992.

⁹⁷ Fatma Geçikli, **a.g.e.**, s. 19, Eylül-Ekim 1999.

⁹⁸ Tony Meenaghan, **a.g.e.**, s. 77-79, 1991.

⁹⁹ Walker Mack Rhonda, “Event Sponsorship: An Exploratory Study Of Small Business Objectives, Practices, and Perceptions”, **Journal Of Small Business Management**, Volume 37, Issue 3, s. 25, July 1999.

¹⁰⁰ Roger Bennett, “Sport Sponsorship, Spectator Recall and False Consensus”, **European Journal Of Marketing**, Volume 33, Number 3-4, s. 291, 1999.

¹⁰¹ Metin Argan ve Hakan Katırcı, **a.g.e.**, s. 377, 2002.

¹⁰² Michael P. Gardner and Philip J. Shuman, “Image Sponsorship: A Methodology to Methodology to Match Event and Sponsor”, **Journal of Sport Management**, Volume 10, Number 3, s. 112-114, 1997.

¹⁰³ Fethi Heper ve diğerleri, “Sport Sponsorship and Turkish Sport Teams”, **8. Congress Of The European Association For Sport Management**, San Marino, s. 141-143, 6-10 Eylül 2000.

- Sanat
- Belli periyotlarda tekrarlanan festival, vb. etkinlikler ve
- Fuar, kongre, vb. diğer etkinlikler olarak ifade edilebilir¹⁰⁴.

Reklâm maliyetlerinin artması, sigara ve alkol reklâmları üzerindeki hükümet politikaları ve sporun popülerliği gibi birçok nedenden dolayı spor sponsorluğu cazip bir pazarlama stratejisi olarak düşünülmektedir. Spor dünyası, doğası itibariyle geniş kitleleri peşinden sürükleyen bir alandır. Markaların temel amaçlarından birinin kendilerini geniş kitlelere tanıtmak olduğunu düşünürsek, spor ve marka imajı ilişkisinin ne denli güçlü bir zemine oturduğu kendiliğinden ortaya çıkacaktır. Spor sponsorluğu; organizasyonel amaçlar, pazarlama hedefleri ve/veya tutundurma stratejileri doğrultusunda bir spor oluşumundan (organizasyon, lig, sporcu, vs.) ticari olarak faydalanarak, oluşuma nakit veya nakit dışı kaynak ile iştirak etmektir¹⁰⁵.

Sponsorluk faaliyeti bir işletmenin marka kimliği, farkındalığı ya da imajını arttırabilir¹⁰⁶. Hatta bazı durumlarda olayla ilişki kurularak direk satış hedefi gerçekleştirilebilir¹⁰⁷. Elbette spor sponsorluğu da sponsor olan markanın imajına, kimliğine ya da farkındalığına etkilerde bulunmaktadır. Benzer biçimde sponsor olunan spor unsuru da sponsorunun imajından etkilenmektedir. Bu noktada spor kulüplerinin algılanma biçimlerinin sponsorlarının algılanan imajlarından etkilendiği ifade edilebilir.

1.2.4. Kurumsal Reklâm

Reklâm, kişileri ikna ederek, nihai satın alma kararını verdirmeyi hedefleyen planlı etkileme çabalarıdır ve spor kulüpleri açısından en önemli tutundurma elemanlarından biridir. Reklâm seyirciyi etkilemek veya ikna etmek için kitlesel medyayı kullanan belirli bir sponsorun (kişi veya kuruluş) ödeme karşılığı yapmış olduğu kişisel olmayan bir iletişim şekli olarak tanımlanabilir¹⁰⁸. Reklâm geniş kitlelere ulaşması bakımından etkili bir iletişim aracıdır. Reklâm, marka farkındalığı sağlar ve marka bağlılığı yaratır. Bunun yanı sıra, reklâmın imaj ve spor mal ve hizmetleri için

¹⁰⁴ Nigel K. Pope and Kevin E. Voges, "An Exploration of Sponsorship Awareness by Product Category and Message Location in Televised Sporting Events", *The Cyber-Journal of Sport Marketing*, Volume 27, Number 16, s. 51-52, 1998.

¹⁰⁵ Bettina T. Cornwell and Isebella Maignan, "An International Review of Sponsorship Research", *Journal of Advertising*, Volume 27, Issue 1, s. 111, Spring 1998.

¹⁰⁶ Rajshekhar G. Javalgi ve diğerleri, *a.g.e.*, s. 88-89, 1994.

¹⁰⁷ Tony Meenaghan, *a.g.e.*, s. 77-79, 1991.

¹⁰⁸ William Wells, John Burnett and Sandra Moriarty, *Advertising: Principles and Practice*, Fourth Edition, Prentice-Hall, New Jersey, s. 13, 1998.

kimlik yaratma özelliği de bulunmaktadır. Reklâmın tüketici davranışlarını doğrudan etkilemesi, üzerinde durulmaya değer bir unsurdur. Spor açısından, değerlendirildiğinde reklâm, spor olaylarına katılım, spor ürünlerinin satın alınması veya bir spor karşılaşmasının televizyon aracılığı ile izlenmesine yardımcı olur.

Kurumsal reklâmcılık ise ilk etapta kurumun aktivitelerini daha şeffaf hale getirmek ve kurumun topluma olan katkısını, konumunu ve sorumluluğunu netleştirmek için kurum hakkında bilgi vermeye hizmet eder. Kurumsal reklâmcılığın görev ve hedeflerinden bazıları şu şekilde sıralamak mümkündür¹⁰⁹:

- Kamuoyunu bilgilendirme
- Kuruluşa karşı olumlu bir temel oluşturma
- Yatırımcılar için kuruluşu cazip haline getirme
- Tanınırlık derecesini arttırma
- Güven kazanma
- Yanlış değerlendirmeleri düzeltme
- Suçlamalara karşı savunma oluşturma

Kurumsal reklâm bir imaj oluşturmayı hedeflemektedir ve tüketicinin kurumun markasına yönelmesini teşvik etmektedir. Bu anlamda spor kulüplerinde kurumsal reklâm; hedef kitlede olumlu bir imaj oluşturmak ve hedef kitlenin kulübe yönelmesini sağlamak açısından önemli bir işleve sahiptir.

1.2.5. Satış Tutundurma

Satış tutundurma, tutundurma stratejisinin önemli elemanlarından biridir ve reklâm, kişisel satış, halkla ilişkiler faaliyetleri dışında kalan faaliyetleri içerir. Ani bir değişim yaratarak tüketicilerin eyleme geçmesini amaçlayan kısa dönemli faaliyetleri içeren satış tutundurma süreci tüketicilere ve dağıtım kanalındaki araçlara yönelik olabilir. Tüketicilere yönelik satış tutundurma “Çekme Stratejisi”, araçlara yönelik satış tutundurma ise “İtme Stratejisi” olarak değerlendirilir¹¹⁰. Satış tutundurma yöntemleri tele-pazarlama, fiyat tutundurma araçları, satış noktasında sergileme, çekilişler, yarışmalar, imza günleri gibi pek çok faaliyeti kapsar ve özellikle sporda çok

¹⁰⁹ Ayla Okay, **a.g.e.**, s. 179-180, 2002.

¹¹⁰ James F. Engel, Martin R. Warshaw and Thomas C. Kinneer, **Promotional Strategy**, Seventh Edition, Richard D. Irwin Inc., California, s. 541, 1991.

kullanılır¹¹¹. Örneğin pek çok NBA basketbol takımı müsabaka öncesi tüketici-taraftara yönelik olarak stantlar açarak ürünlerini teşhir etmekte, müsabaka öncesinde ve devre arasında çeşitli yarışmalar ve çekilişler düzenlemekte, çeşitli promosyon ürünler dağıtmakta, ölü sezonda sporcularının katıldığı çeşitli imza günlerinde taraftar-sporcu diyalogunu geliştirmektedir. Ayrıca TV ve radyo spotları ile kampanyalar uygulayarak taraftarlarını müsabakalara çağırmakta ve ürün satışını teşvik etmektedir.

Satış tutundurma kararının verilmesinde ve uygulanacak programın geliştirilmesinde bir takım faktörlerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bu faktörler şunlardır¹¹²:

- Kullanılacak teşviklerin hacmi
- Hedef kitlenin kimler olacağıının belirlenmesi
- Dağıtım şeklinin belirlenmesi
- Satış tutundurma aracının ne kadar sürede uygulanacağı
- Niceliğin ne olacağıının belirlenmesi
- Zamanlama ve koordinasyon
- Bütçe
- Ön test çalışmalarının uygulanması

Bu faktörlere bağlı olarak hazırlanan satış tutundurma faaliyetleri spor kulüplerinin temel tüketicileri olan taraftarlarda hem spor kulübüne yönelik ilgiyi hem de sadakati arttırması açısından önemli bir işleve sahiptir.

1.2.6. Doğrudan Pazarlama

Doğrudan pazarlama üreticiler ve tüketiciler arasında yapısal ve direk bir ilişkinin yaratılmasını amaçlayan bir pazarlama sistemidir¹¹³. Doğrudan pazarlama; herhangi bir mekânda, ölçülebilir bir tepki ya da ticari işlemi etkilemek için, bir ya da birden fazla reklâm aracını kullanan etkileşimci bir uygulama alanıdır. Genel olarak hedef kitleye değişik medya ile doğrudan hitap ederek, onları hemen harekete geçirmek hedeflenmektedir.

¹¹¹ Brenda G. Pitts and David Stotlar, **Fundamentals of Sport Marketing**, Second Edition, Fitness Information Technology Inc., Morgantown, s. 246-247, 2002.

¹¹² Geoff Lancaster, Lester Massingham, **Essential of Marketing**, Second Edition, McGraw-Hill Book Company, New York, s. 272-273, 1993.

¹¹³ Wim Lagae, **Sports Sponsorship and Marketing Communications: A European Perspective**, Prentice Hall, New York, s. 156, 2005.

Doğrudan pazarlamada normal pazarlamanın aksine, reklâm aracı satış fonksiyonunu üstlenmektedir ve doğrudan reklâm ile doğrudan iletişim olmak üzere iki temel yapı içerisinde incelenmektedir. Doğrudan reklâm; hazırlanan reklâm malzemelerinin doğrudan hedef kişilere yöneltilmesidir. Doğrudan reklâm iki temel sınıflandırma içerisinde ele alınmaktadır. Bu sınıflandırmalar içerisinde doğrudan postalama; katalog, reklâm mektubu ve broşür gibi materyalleri barındırırken, doğrudan cevaplama reklâmı ilanlar, spotlar ve gazete ya da dergilere konulan ekleri kapsamaktadır. Bunların arasında özellikle televizyon spotları günümüzde büyük yaygınlığa sahiptir. Bu doğrudan pazarlama yönteminde televizyonda bir ürün tanıtıldıktan sonra bir telefon numarası verilerek, tüketiciler derhal satın almaya teşvik edilmektedir. Doğrudan iletişim içerisinde ise telefonla satış, tüketicinin evinde satış ve tüketicinin evinin dışında satış olarak üç temel yöntem uygulanmaktadır.¹¹⁴

1.3. Spor Kulüplerinde Taraftarlara Yönelik İletişim Faaliyetleri

Spor kulüplerinin temel paydaşlarının taraftarlar, kulüp üyeleri, yayıncı kuruluşlar, finansal kuruluşlar, yerel yönetimler, topluluklar, ulusal ve uluslararası yasa koyuculardan oluştuğu ifade edilmektedir. Spor kulüpleri işleyişleri içerisinde bu paydaşlar ile ilişki kurmakta ve bu ilişkiyi yönetmektedirler¹¹⁵. Spor kulüplerinin paydaşları ile kurdukları ilişkinin merkezini paydaşlar ile kurulan iletişim ve bu iletişimin yönetilmesi oluşturmaktadır.

Futbol taraftarları spor kulüplerinin sadece sadık tüketicileri değil aynı zamanda müsabaka günü aktif olarak stadyumda takımlarını destekleyen ve finansal olarak kulüplerin yaşamalarını sağlayan anahtar paydaşlardır. Taraftarlar ve spor kulüpleri arasındaki ilişki standart tüketici-işletme ilişkisinden çok farklıdır¹¹⁶. Bu noktada taraftarlık olgusunun kavramsal olarak değerlendirilmesi spor kulüpleri ve taraftarları arasındaki ilişkinin doğasını anlamada yardımcı olacaktır. Ayrıca futbol taraftarlığının kavramsal yapısının anlaşılması spor kulüplerinin taraftarlara yönelik olarak oluşturacakları iletişim faaliyetlerinin düzenlenmesine de yardımcı olacaktır.

¹¹⁴ Ayla Okay, **a.g.e.**, s. 189-192, 2002.

¹¹⁵ Simon Binns ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 12-17, 2003.

¹¹⁶ Sean Hamil ve diğerleri, **The State of The Game: The Corporate Governance of Football Clubs 2002 Research Paper 2002/03 For Supporters Direct**, Birkbeck University Football Governance Research Centre, London, s. 3-13, 2004.

1.3.1. Genel Yönleri İle Futbol Taraftarlığı

Yüzlerce yıldır büyük kitlelerin ilgisini çeken futbol oyunu bilindiği kadarı ile günümüzde dünyanın dört bir tarafında oynanmaktadır. Özellikle sanayi devriminin gerçekleşmesi ile hızla gelişen fabrikalaşma ve buna bağlı olarak oluşan hızlı kentleşmenin, toplumsal yapıyı ve toplumsal ilişkileri değiştirmesi; futbolun değişen toplumsal koşullara bağlı olarak yeniden yapılanmasını sağlamıştır¹¹⁷. Bu yapılanma süreci; futbol oyununu, kendi endüstrisini yaratan popüler bir kültür olayı haline getirmiştir¹¹⁸. Öyle ki; günümüzde futbol, çoğu zaman politikanın, sanat-kültürün yerini alabilmekte, hatta kimilerinin manevi âlemini kuran aidiyet tarzlarından biri olarak var oluşlarının anlamını bile oluşturabilmektedir¹¹⁹. Futbolun aidiyetleri açığa çıkarma ve harekete geçirme özelliği, bireylerin bu sporu izleme ve taraftarı olma motivasyonlarını pekiştirirken, oyunun popülerliliğini de arttırmaktadır. Futbol; bireyi olmak istediği “biz”in bir parçası haline getirmekte¹²⁰, kitleleri birbirine bağlamakta ve “futbol cemaatleri” yaratmaktadır¹²¹. Futbol-birey-toplum yaşamı arasındaki bu bağıntı, futbolu popülerleştirdiği gibi futbol taraftarlığını da geniş kitlelere yaymaktadır.

Spor ya da spor benzeri etkinlikler toplum yaşamının her döneminde varlığını sürdürmüş ve çoğu zaman bir izleyici topluluğu önünde gerçekleştirilmiştir¹²². M.Ö. II. Yüzyıla ait bir duvar resmi, spor etkinliklerinin bir izleyici topluluğu önünde yapıldığına dair en eski belgelerden biri olarak kabul edilir. Minos uygarlığına ait olan bu duvar resminde bir dans gösterisi ve bu gösteriyi anfi biçiminde bir tiyatrodan izleyen insanlar resmedilmeye çalışılmıştır¹²³. Spor içerisindeki bu izlerkitle zamanla “seyirci”, “taraftar”, “tüketici” ve “müşteri” gibi çeşitli tanımlama çerçeveleri ile birlikte değerlendirilmiş, her bir tanımlama genelde sporun ya da spor ile ilişkili ürünlerin tüketim biçimini esas almıştır. Yapılan araştırmalar davranışsal boyutta spor tüketiminin

¹¹⁷ Mahmut Sert, **Gol Atan Galip: Futbola Sosyolojik Bir Bakış**, Bağlam Yayıncılık, İstanbul, s. 51, 70-71, 2000.

¹¹⁸ Tanıl Bora, **İlk Kare Programı**, TRT 2, 2002; Aktaran: Ferruh Uztuğ, M. Erdem Gösterişli ve Hakan Katurcı, “Değişen Taraftar Kimliği ve Taraftar Web Siteleri: Semt Kahvelerinden Sanal Aleme Bir Dönüşüm”, **7. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi**, Antalya, s. 45, 27-29 Ekim 2002.

¹¹⁹ Ümit Kıvanç, **Kesin Ofsayt: Televizyon Futbolu ve Futbol Medyası**, İletişim Yayınları, İstanbul, s. 7, 2001.

¹²⁰ M. Bilal Arık, **Medya Çağında Futbol ve Televizyon Arasındaki Kaçınılmaz İlişki: Top Ekranda**, Salyangoz Yayınları, İstanbul, s. 171, 2004.

¹²¹ Oktan Erdikmen, **“Futbolun ve Hayatın Büyüsü”**, Hürriyet Gazetesi, Angora Eki, 30 Ağustos 2004.

¹²² Atilla Erdemli, **İnsan, Spor ve Olimpizm: Spor Felsefesi Yazıları**, Sarmal Yayınevi, İstanbul, s. 58-61, 1996.

¹²³ Dieter Voigt, **Spor Sosyolojisi**, Çeviren: Ayşe Atalay, Alkım Yayınları, İstanbul, s. 202-203, 1998.

aktif ve pasif olmak üzere iki formunun olduğunu göstermektedir. Bireyin bir spor etkinliğine uygulayan olarak katılması aktif spor tüketimini tanımlarken, spor etkinliğine izleyici ya da taraftar olarak katılım pasif spor tüketimini ifade etmektedir¹²⁴.

Spor tüketimi; sporun bir endüstri biçimine dönüşmesi ile birlikte yeni bir görünüm kazanmıştır. Birçok yeni spor mal ve hizmeti spor pazarı içerisine girmiş ve bu oluşum hem tüketici ilgisini arttırmış, hem de tüketimin boyutlarını genişletmiştir¹²⁵. Özellikle Amerikan spor dünyası tarafından profesyonel sporcular, organizasyonlar ve pazarlama ile domine edilen profesyonelleşme eğilimi,¹²⁶ spor izleyicisini, taraftarını ve tüketicisini sporun vazgeçilmez parçasına dönüştürmüş durumdadır¹²⁷. Günümüzde spor izleyicisi ve spor taraftarı sporun üretilmesi teşvik eden ve spor ile ilişkili ürünleri tüketen en temel kaynaklardır. Spor izleyicisi ya da spor taraftarı olmanın altında yatan motivasyon “taraftarlık eğilimi” olarak değerlendirilebilir.

Saltık¹²⁸, taraftarlığı; bir şeyden, görüşten, düşünceden ya da birinden yana saf tutma olarak betimlemektedir. Spor taraftarlığı ise; spor ile ilgili bazı özel tüketilebilir nesnelere (sporcu, takım, lig veya spor dalı) hayranlık düzeyinde bağlılık olarak tanımlanmıştır¹²⁹. Bir başka tanımlamada spor taraftarlığı; bireylerin bir spor unsuru (takım, sporcu, lig, spor) ile duygusal olarak bütünleşmeleri ve kişisel taahhütleri olarak betimlenmiştir¹³⁰.

Orijinal olarak, “fanatic” kelimesinden türetilen fan/taraftar ifadesi ilk kez 1682 yılında aşırı hevesli bireyleri tanımlamak için kullanılmıştır. Kavram ilk kez 1899 yılında bir Amerikan sözlüğünde kullanıldığında “öncelikle sporda gözükken coşku dolu birey” ifadesi “taraftar” kelimesinin anlamı olarak bu sözlüğün içinde yer almıştır¹³¹.

¹²⁴ Aaron Cohen and Anat Avrahami, “Soccer Fans’ Motivation As A Predictor Of Participation In Soccer-Related Activities: An Empirical Examination In Israel”, **Social Behavior and Personality**, Volume 33, Number 5, s. 419-434, 2005.

¹²⁵ Aviv Shoham, Gregory M Rose, “Predicting Future Sport Consumption: The Impact Of Perceived Benefits”, **Sport Marketing Quarterly**, Volume 9, Number 1, s. 8-14, 2000.

¹²⁶ Melvin Helitzer, **The Dream Job Sport: Publicity, Promotion and Marketing**, University Sports Press, Ohio, s. 1-4, 1996.

¹²⁷ Semih Gümüş, “**Taraftarın Yeri Nedir**”, Radikal Futbol, Sayı: 24, s. 15, 15 Ocak 2002.

¹²⁸ Yavuz Saltık, “**Holiganizmin Soğuk Yüzü İle Tanışmadan...**”, Radikal Futbol, Sayı: 32, s. 16-17, 12 Mart 2002.

¹²⁹ Kenneth A. Hunt, Terry Bristol, R. Edward Bashaw, “A Conceptual Approach To Classifying Sports Fans”, **Journal Of Services Marketing**, Volume 13, Issue 6, s. 439-452, 1999.

¹³⁰ Matthew D. Shank, **Sports Marketing: A Strategic Perspective**, Prentice Hall, New Jersey, s. 188-191, 1999.

¹³¹ Wilbert Marcellus Leonard, **A Sociological Perspective Of Sport**, 5th Edition, Allyn and Bacon, Boston, s. 115, 1998.

Goldstein ise¹³², spor taraftarını “bir spor unsuruna yüksek düzeyde bağlı olan kimse” olarak tanımlamaktadır. Yapılan araştırmalar, bir spor unsuruna karşı oluşan bağlılığın toplumsallaşma, eğlence arayışı, sosyal etkileşim, başarı arayışı, stresten arınma arayışı gibi çeşitli nedenlerden etkilendiğini göstermektedir¹³³.

Bu tanımlamaların ışığı altında futbol taraftarı; futbol ile ilişkili bir unsura (takım, sporcu, lig ya da futbolun kendisi) duygusal yönden bağlı olan kimse olarak ifade edilebilir. Futbol taraftarlığı genelde belirli bir futbol kulübünü destekleme şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bir bireyin kulüp taraftarı olması, taraftarı olunan kulüp ile geçmişten gelen ve artık duygusal bağ oluşturmuş ilişki yapısı ile açıklanabilir¹³⁴. Bir takımın taraftarı olmanın sıklıkla rastlanan önemli bir biçimi, bireyin akrabalarından ya da yaşadığı çevreden kendisini özdeşleştirdiği bir kişinin tuttuğu takıma gönül vermesidir. Taraftar olma sürecinde yakın çevre ve aile ile birlikte okul da önemli bir araç olarak ifade edilebilir. Birey, sosyalleşme süreci içinde yakın çevresi ile birlikte yaşanılan şehrin, semtin futbol takımı etrafında yapılanmış bir aidiyet ve kimlik arayışı içinde futbol taraftarlığına yönelebilmektedir. Taraftar olma sürecinde öne çıkan bu varoluşsal arayışın erkeklerde yoğunluk kazandığı görülmektedir. Erkek çocukların futbol oyunu ile kurdukları ilişki ve erkek rol modelleri ile özdeşleşme süreçlerinin etkisi belirleyici niteliktedir¹³⁵. Ancak son yıllarda yapılan araştırmalar bayanların da artan oranda futbol taraftarı olduğunu göstermektedir¹³⁶.

Bireyin yaşamı algılayış biçimi, ihtiyaçlarını karşılamak için yeteneklerini kullanma yolu, düşünce ve davranışları ile gösterdiği fonksiyonlar bireyin bireysel ve kolektif kimliğini ortaya çıkarmaktadır¹³⁷. Bireysel ve kolektif kimlikler, kendine-bakan ve ötekine-bakan metinlerin ve uygulamaların aynasında “görüldüğü” gibi,

¹³² Jeffrey H. Goldstein, **Sport, Games, and Play: Social and Psychological Viewpoints**, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey, s. 176-177, 1989.

¹³³ Daniel C. Funk, Lynn L. Ridinger and Anita M. Moorman, “Exploring Origins Of Involvement: Understanding The Relationship Between Consumer Motives and Involvement With Professional Sport Teams”, **Leisure Sciences**, Volume 26, s. 35-61, 2004; Galen T. Trial and Jeffrey D. James, “The Motivation Scale For Sport Consumption: Assessment Of The Scale’s Psychometric Properties: Statistical Data Included”, **Journal Of Sport Behavior**, Volume 24, Issue 1, s. 108-128, 2001; Richard L. Irwin, William A. Sutton and Larry M. McCarthy, **Sport Promotion and Sales Management**, Human Kinetics, Champaign, s. 117-118. 2002.

¹³⁴ Bülent Akgezer, “**Profesyonel Futbol Kulübü Taraftarlığı**”, <http://www.erkekadam.com>, (Erişim Tarihi: 08 Kasım 2001)

¹³⁵ Ferruh Uztuğ, M. Erdem Gösterişli ve Hakan Katırcı , **a.g.e.**, s. 45, 27-29 Ekim 2002.

¹³⁶ Beth Dietz Uhler ve Elizabeth A. Harrick. “Sex Differences In Sport Fan Behavior and Reasons For Being A Sport Fan”, **Journal of Sport Behavior**, Volume 23, Number 3, s. 219-231, September 2000.

¹³⁷ Henri Benazus, **Ben Kimim Siz Kimsiniz: İnsan Tanıma Sanatı**, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul s. 9, 67-75, 1996.

algılanan öznenin ne olmadığı kadar, ne olduğu hakkındaki düşünceler tarafından oluşturulur¹³⁸. Futbol taraftarlığı, öznenin diğerleri tarafından algılanma biçimini etkileyecek unsurlardan biri olarak düşünülebilir. Taraftarlık kavramı, sporun doğası içinde bir “elbise” olarak bireylerin üzerlerine giydikleri kimlikleri yansıtır.

Sutton, McDonald ve arkadaşları¹³⁹, taraftar kimliği ya da bir başka ifade ile taraftar özdeşimi kavramını bir spor organizasyonuna ilişkin kişisel taahhüt ve duygusal bağlılık olarak ifade etmektedir. Bireylerin organizasyonlar ile kurdukları yakınlık, bireyler ve organizasyonlar arasında bir bağ yaratır. Oluşan yakınlığa bağlı olarak ortaya çıkan bağlılık derecesi, bireyin kendini organizasyonun bir parçası olarak tanımlamasına rehberlik edecektir. Hatta oluşan yüksek düzeyde bağlılık sonucu birey, organizasyonun başarı ve başarısızlığını kendi başarı ve başarısızlığı gibi algılayacaktır¹⁴⁰.

Spor takımları için taraftarlarının ya da bir başka ifade ile tüketicilerinin yüksek düzeyde duygusal bağlılık ve özdeşim göstermesi önemli bir konudur. Çünkü bir spor organizasyonuna ait oluşan taraftar tabanının niteliği uzun dönemli mali başarı ve spor toplumu içinde organizasyonun yeri adına takım performansının etkilerini askeriye indirebilecektir. Böylece uzun dönemli sportif başarısızlıklara rağmen taraftar desteğinin devamı sağlanabilir. Örneğin; Tam adı Ballspiel - Verein Borussia 1909 e.V. Dortmund olan Alman Borussia Dortmund futbol takımı müsabaka başına 79.600 ortalama seyircisiyle¹⁴¹ Avrupa'nın en yüksek seyirci ortalamasına sahip takımı pozisyonundadır. Borussia Dortmund Kulübü uluslararası arenada en son başarısını 1997 yılında Avrupa Şampiyonlar Ligi Şampiyonu olarak kazanmıştır. Ayrıca 2001-2002 futbol sezonunda kazanılan Almanya Lig Şampiyonluğunun¹⁴² ardından sportif anlamda başarısız bir periyoda girilmesine rağmen gerek medyada gerek stadyumda izlenirlik açısından büyük oranda azalmanın meydana gelmediği görülmektedir. Bunu sağlayan en temel etmen taraftarın takım ile kurduğu özdeşim düzeyinin yüksekliğidir.

¹³⁸ Ali Rattansi ve Sallie Westwood, **Batı Cephesinde Irkçılık, Modernite ve Kimlik**, Çeviren: Seda Akyüz, Sarmal Yayınevi, İstanbul, s. 41, 1997.

¹³⁹ William A.Sutton ve diğerleri, “Creating And Fostering Fan Identification In Professional Sports”, **Sports Marketing Quarterly**, Volume 6, Number 1, s. 15-22, 1997.

¹⁴⁰ Fred Mael and Blake E. Ashforth, “Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test Of The Reformulated Model Of Organizational Identification”, **Journal Of Organizational Behavior**, Volume 13, s. 103-123, 1992.

¹⁴¹ The Political Economy Of Football, http://www.footballeconomy.com/stats/stats_att_01.htm, (Erişim Tarihi: 03 Nisan 2006)

¹⁴² Cronicles Of Borussia, <http://www.borussia-dortmund.com>, (Erişim Tarihi: 03 Nisan 2006)

Sosyal kimlik araştırmacıları bir organizasyon ile kurulan özdeşim düzeyinin organizasyona ait tatmin, organizasyonun ünü, temas sıklığı ve bağlılığın görünürlüğü gibi faktörlerden etkilendiğine inanırlar. Bireylerin organizasyonlar ile kurdukları özdeşim, organizasyon ve ürün özellikleri, bağlılık özellikleri ve aktivite özellikleri (Şekil 5) olmak üzere üç temel faktör üzerinde konumlan bir model ile açıklanabilir¹⁴³.

Organizasyon ve ürün özellikleri; üyelerin organizasyona ve organizasyonun sunduklarına ilişkin algısını içerir. Eğer organizasyon üyeler tarafından prestijli ve yarar açısından tatminkâr olarak algılanırsa üyeler tarafından organizasyon ile güçlü ve sağlam bir kimlik-özdeşim geliştirileceği beklenir.

Bağlılık özellikleri üyelik süresi, üyeliğin görünürlüğü ve bireyin üyesi olduğu diğer benzer organizasyonlar gibi üyelik özelliklerini kapsamaktadır. Bu değişkenler bireyin organizasyon ile kurduğu özdeşimin yoğunluğunu belirleyecektir. Eğer birey; bir gruba, organizasyona ya da bir takıma karşı “aidiyet” hisseder ise, kendini bu grubun içerisinde tanımlayacaktır¹⁴⁴.

Sosyal kimlik teorisine göre bireyler kendi kimliklerinin önemli özellikleri ile uyumlu aktiviteleri seçme eėilimindedir¹⁴⁵. Bu noktadan hareketle aktivite özellikleri; organizasyon ile temas düzeyi ve organizasyon için harcanan para miktarı gibi davranış kalıplarını içerir. Organizasyon ile daha sık temas, bireyin organizasyon ile kurduğu özdeşim düzeyini arttıracaktır¹⁴⁶.

Sutton, McDonald ve arkadaşları¹⁴⁷ bu model içerisindeki birçok özelliğin spor organizasyonlarına uyarlanabileceğini öne sürerek yeni bir model hazırlamıştır. Model içerisinde Şekil 6’da da görüldüğü gibi organizasyon özellikleri, bağlılık özellikleri ve aktivite özellikleri takım özellikleri ile birleştirilerek yönetsel özellikler bölümü oluşturulmuştur. Yönetsel özellikler, yönetsel yararlar içerisinde sonuçlarının alınacağı taraftar kimlik düzeyini etkilemektedir. Model; yönetsel özellikler, kimlik düzeyi ve

¹⁴³ C. B. Bhattacharya, Rao Hayagreeva and Mary A. Glynn. “Understanding The Bond of Identification: An Investigation Of Its Correlates Among Art Museum Members”, **Journal of Marketing**, Volume 59, s. 46-57, October 1995.

¹⁴⁴ Amy S. Wharton, **The Sociology Of Gender: An Introduction To Theory and Research**, Blackwell Publishing, Boston, s. 41, 2005.

¹⁴⁵ Blake E. Ashforth and Fred Mael. “Social Identity Theory and The Organization”, **Academy of Management Review**, Volume 14, Issue 1, s. 20-40, January 1989.

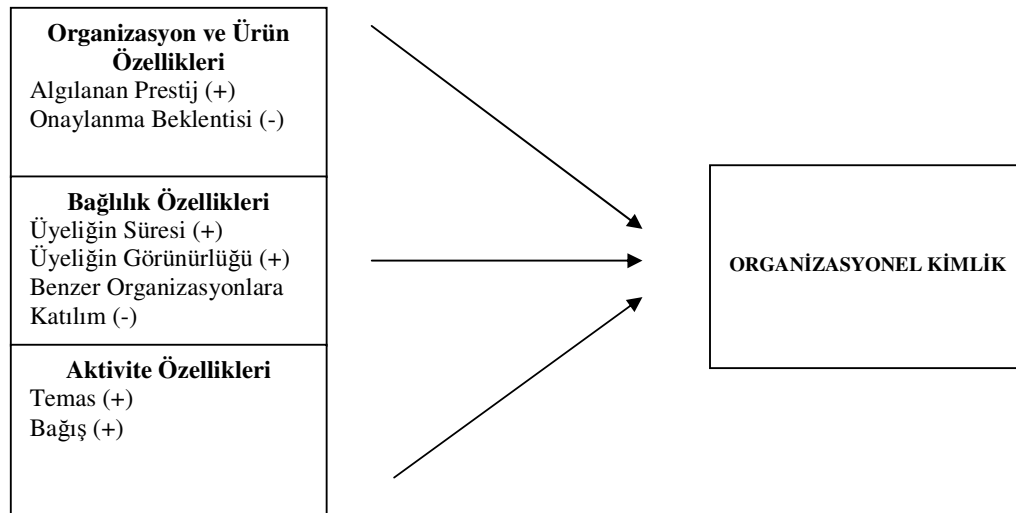
¹⁴⁶ C. B. Bhattacharya, Rao Hayagreeva and Mary A. Glynn. “Understanding The Bond of Identification: An Investigation Of Its Correlates Among Art Museum Members”, **Journal of Marketing**, Volume 59, s. 46-57, October 1995.

¹⁴⁷ William A.Sutton ve diğerleri, “Creating And Fostering Fan Identification In Professional Sports”, **Sports Marketing Quarterly**, Volume 6, Number 1, s. 15-22, 1997.

yönetmel yararlar arasında oluŖan süreci kapalı bir sistem olarak resmetmektedir. Yönetmel özellikler, taraftar kimliği ve yönetmel yararlar bölümlerinden elde edilen geri dönütler ile etkide bulunmaktadır.

Ŗekil 6’da görüldüğü gibi bir spor organizasyonu (takım) ile birey arasında oluŖan taraftar özdeŖimi direkt olarak dört yönetmel faktörden etkilenmektedir. Bu faktörler takım özellikleri, organizasyon özellikleri, bağlılık özellikleri ve aktivite özellikleridir. Her bir faktör bireyleri organizasyona çekmekte ve bir spor takımı için taraftar özdeŖimine katkıda bulunmaktadır. Takım özellikleri takım performansını kapsar ve takımın elde ettiği her başarı taraftarın bağlılık düzeyinin artmasına yardımcı olur. Ancak bazı taraftarların bağlılık düzeyinin artması için takım performansı temel önceliklerden biri olmayabilir.

Organizasyon özellikleri takım yönetimi, yönetmel kararlar, franchising geleneği gibi takım performansının dışındaki alanlar ile ilgilidir. Bir takımın mücadele ettiği lig, takımın ünü, sponsorları, stadyumu hatta takım formasına alınan reklâm taraftar kimliğine etkide bulunmaktadır.



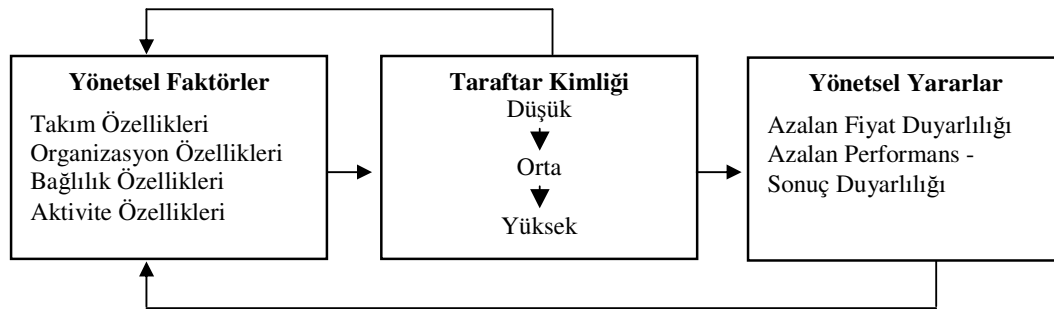
Ŗekil 5. Organizasyonel Kimlik

Kaynak: C. B. Bhattacharya, Rao Hayagreeva and Mary A. Glynn. “Understanding The Bond of Identification: An Investigation Of Its Correlates Among Art Museum Members”, Journal of Marketing, Volume 59, s. 49, October 1995.

Bağlılık özellikleri taraftarların takım ile kurdukları ilişki ve yakınlığı kapsar. Futbol ve futbol takımları “mensubiyetlerle” (aidiyetlerle) buluşma noktasında taraftar kimliğine etkide bulunmaktadır¹⁴⁸. Futbol takımı ile kurulan “aidiyet”, bireyin bir gruba ait olma ihtiyacını tatmin edecektir.

Aktivite özellikleri spor etkinliğini tüketme biçimlerini kapsamaktadır. Takımın müsabakasını stadyumda seyretmek, canlı yayın ile TV başında izlemek ya da medyada taraftarı olunan takım ile ilgili haberleri takip etmek taraftar kimliğine etkide bulunmaktadır.

Sutton, McDonald ve arkadaşlarının “Taraftar Kimlik Modeli”¹⁴⁹ içerisinde yer alan taraftar kimliği boyutu düşük, orta ve yüksek olmak üzere üç düzey içerisinde değerlendirilmiştir.



Şekil 6. Taraftar Kimliği İçin Kavramsal Çatı

Kaynak: William A.Sutton ve diğerleri, “Creating And Fostering Fan Identification In Professional Sports” Sports Marketing Quarterly, Volume 6, Number 1, p. 16, 1997.

Düşük kimlik (Sosyal taraftarlık); spor ile nispeten edilgen, uzun dönemli ilişkiyi - düşük duygu, düşük mali taahhüt, düşük bağlılık ama tanımlanan bir ilişki - tanımlamaktadır. Bu düzeydeki bir taraftar belirli bir takım ya da belirli bir spor etkinliği ile özdeşim kurmak yerine stresten uzaklaşmak, sosyal etkileşim sağlamak ya da mutlu olmak amacıyla spor taraftarı olmaktadır. Birey spor olaylarını takip etmekte

¹⁴⁸ Ferruh Uztuğ, “Devlet, Belediyeler, Özel Sermaye Üçgenindeki Futbol Yönteminde Tecimsel ve Siyasal İmaj Kaygıları”, **Takımdan Ayrı Düz Koşu**, Derleyen: Tanıl Bora, İletişim Yayınları, İstanbul, s. 123-125, 2001.

¹⁴⁹ William A.Sutton ve diğerleri, “Creating And Fostering Fan Identification In Professional Sports”, **Sports Marketing Quarterly**, Volume 6, Number 1, s. 15-22, 1997.

ama bu takibi bir takım üzerine odaklanmamaktadır. Bu taraftar grubu için spor olayının sonucu değil, elde edilen eğlenme düzeyi önemlidir.

Orta kimlik (Odaklanmış taraftar); bir takım ya da spor branşına karşı cazip bulunan bazı özellikler ya da elemanlar üzerine kurulan bir bağlılığı açıklar. Birçok durumda bu düzey özdeşim, moda, sosyal faktörler, takım performansı ve oyuncu kişiliği üzerine konumlanır. Her ne kadar başarı arayan taraftar bir takım için kişisel ve mali harcama yapmaktan kaçınmasa da bu taraftarın davranışı direkt olarak takım performansı ile ilişkili olduğundan dolayı kısa dönemli bir ilişki oluşabilir. Başarı arayan taraftar grubunda ortaya çıkan ortak davranışlardan biri, takım başarılı olduğu sürece takım ürünlerini tüketmek ve takım giysilerini giymektir.

Yüksek kimlik (Sadık taraftar); taraftarın bir spor ya da takım ile uzun dönemli, güçlü ve yüksek düzeyde sadakati içeren ilişkisini tanımlamaktadır. Bir spor organizasyonu ile kurulan yüksek düzeyde özdeşim bu organizasyona ait bağlılık düzeyini arttırmaktadır¹⁵⁰. Bu bağlılık düzeyi, uzun dönem devam eden özdeşimi, takımın gerek kendi sahasındaki gerekse de yabancı sahadaki müsabakalarını izlemeyi ve takım için parasal harcama yapmayı sağlayacaktır.

Üst düzeylerde oluşan taraftar kimliği azalan fiyat duyarlılığı ve azalan performans-sonuç duyarlılığını ortaya çıkarır. Bu düzeyde oluşan bir kimlik yapısı sonucunda taraftarı olunan takım için harcanan para miktarı ya da takımın performansı bağlılık düzeyine asgari oranda etkide bulunacaktır.

Sporda taraftarlık genellikle sosyal kimlik teorisi ile açıklanmaktadır. Sosyal kimlik; taraftar olma, ebeveyn olma ya da çalışan olma gibi çeşitli sosyal kategorileri kapsar. Sahip olduğu roller ile sosyal sistem içerisinde tanımlanan birey, bir yere konumlandırılır ve bazı özellikleri ile diğerlerinden farklılaştırılır¹⁵¹.

Özellikle ortak sosyal kimlik geliştirme noktasında futbol ve futbol takımları bir gerçeklik olarak karşımıza çıkmaktadır. Öyle ki; takım tutma davranışı, en kolay ve zahmetsiz yoldan mensubiyet sağlama biçimi olarak değerlendirilebilir¹⁵². Ancak son

¹⁵⁰ Robert W. Pimentel and Kristy E. Reynolds, "A Model For Consumer Devotion: Affective Commitment With Proactive Sustaining Behaviors", **Academy of Marketing Science Review**, Number 5, s. 36, 2004; Daniel L.Wann, and Nyla R. Branscombe, "Sports Fans: Measuring Degree Of Identification With Their Team", **International Journal of Sport Psychology**, Volume 24, s. 1-17, 1993.

¹⁵¹ Michael A. Hogg and Graham M. Vaughan, **Social Psychology: An Introduction**, Prentice Hall, London, s. 23, 1995; Dora Capozza and Rupert Brown, **Social Identity Processes: Trends In Theory and Research**, Sage Publications, London, s. 74-75, 2000.

¹⁵² Ferruh Uztuğ, **a.g.e.**, s. 123-125, 2001.

derece kolay ve zahmetsiz yoldan elde edilen futbol taraftarlığının hem oluşma biçimi hem de bu oluşumun yoğunluğu bireyden bireye farklılık göstermekte ve farklı düzeylerde ortaya çıkmaktadır.

Bireyin taraftarlık düzeyi, taraftarı olunan takımın müsabaka takvimini bilmek, müsabakalarını izlemek, diğerleri ile müsabaka sonuçlarını tartışmak ya da takım ürünlerini satın almak gibi birçok farklı davranış kalıbının oluşma nedenini açıklamaktadır¹⁵³. Spor literatürü içerisinde taraftarlık düzeylerine ait çeşitli sınıflamaların yapıldığı görülmektedir. Örneğin; Smith¹⁵⁴ spor taraftarlarını, “ciddi” ve “normal” spor taraftarı olarak ayırmıştır. Bu iki tip içerisinde temel farklılık “ciddi” spor taraftarının spor müsabakası sonuçlarına inanmasıdır. Real ve Mechikoff¹⁵⁵, taraftar ve oyun arasında derin bir ilişki bulunduğunu belirtmekte ve “derin taraftar” olarak tanımladıkları bir taraftar sınıfından bahsetmektedirler. Derin taraftar; sporcu portreleri, spor ile ilgili ticari reklâmlar, kitle iletişim sporları ve ürünleri ile özdeşim sergilemektedir. Derin taraftar için spor; özdeşim, kutlama, yaşama dair bir duruş ve sosyal yaşamın izahını ifade eder.

Steward ve Smith¹⁵⁶ ise spor taraftarını müsabakaları takip etme biçimlerine göre beş ayrı kategori içerisinde sınıflamıştır. Araştırmacılar; taraftarlık motivasyonu, taraftarın davranış biçimi ve müsabakayı izleme tipi olmak üzere üç farklı değişkene bağlı olarak spor taraftarını değerlendirmiş ve beş farklı kategori oluşturmuştur. Bu kategoriler aşağıdaki biçimde özetlenebilir:

1. Performansa Bağımlı (The Aficionado): Bu taraftar tipi nitelikli performans arayışındadır. Temelde takım bağlılığından çok oyuna bağlılık söz konusudur.
2. Tiyatro İzleyicisi (The Theatregoer): Bu tip taraftar eğlence arayışındadır. Belirli ölçüde takım sadakati gösterse de memnuniyeti sağlayan ana nokta mücadelenin niteliğidir.

¹⁵³ D. Todd Donovan, Brad D. Carlson and Mickey Zimmerman, “The Influence Of Personality Traits On Sports Fan Identification”, **Sports Marketing Quarterly**, Volume 14, Number 1, s. 31-42, 2005.

¹⁵⁴ G. J. Smith, “The Noble Sports Fan”, **Journal Of Sport and Social Issues**, Volume 12, s. 54-65, 1988; Aktaran: Kenneth A. Hunt, Terry Bristol and R. Edward Bashaw, “A Conceptual Approach To Classifying Sports Fans”, **Journal Of Services Marketing**, Volume 13, Number 6, s. 439-452, 1999.

¹⁵⁵ Michael R Real and Robert A. Mechikoff, “Deep Fan: Mythic Identification, Technology, and Advertising In Spectator Sports”, **Sociology of Sport Journal**, Volume 9, Number 4, s. 323-339, 1992.

¹⁵⁶ R. K. Steward and A. C. T. Smith, **Sports Watching In Australia: A Conceptual Framework, Advancing Sport Management In Australia and New Zealand**, Eds: D. Shilbury and L. Chalip, Deakin University, Australia; Aktaran: Shayne Quick, “Contemporary Sport Consumers: Some Implications Of Linking Fan Typology With Key Spectator Variables”, **Sport Marketing Quarterly**, Volume: 9, Number: 3, s. 149-156, 2000.

3. Hırslı Tutkulu (The Passionate Partisan): Takımın kazanmasını isteyen tiptir. Takımın kazanması ve kaybetmesine bağlı olarak taraftar kimliği oluşur.
4. Şampiyon Takipçisi (A Champ Follower): Takım sadakati takım başarısı ile ilişkilidir. Takım kazandığı sürece takıma bağlılık devam eder ve takıma ait ürünler tüketilir.
5. Münzevi Partizan (The Reclusive Partisan): Bu taraftar tipinin takım ile kurduğu özdeşim çok yüksek düzeydedir. Takım performansından çok, takımın kendisi bağlılık nedeni olarak ortaya çıkar.

Hunt, Bristol ve arkadaşları¹⁵⁷ tarafından oluşturulan taraftar sınıflaması ise spor literatürü içerisindeki en ayrıntılı sınıflama olarak dikkat çekmektedir. Bu sınıflama spor taraftarını geçici, yerel, sadık, fanatik ve sert taraftar olmak üzere beş farklı kategori içerisinde değerlendirmektedir.

Bir spor takımına, organizasyona ya da sporcuya yönelik oluşan taraftarlık “zaman” ile sınırlı ise geçici taraftarlık söz konusudur. Taraftarlığa konu olan unsura yönelik ilgi bittikten sonra, taraftarın spor unsuru ile ilgili davranışı sona erebilir ve belirli bir süre sonra takımı, sporcuyu ya da organizasyonu destekleme eğilimi ortadan kalkabilir. Bu taraftarlık türü için taraftarlığa konu olan takım, sporcu ya da organizasyona ilişkin algılanan başarı ya da başarısızlık son derece önemlidir¹⁵⁸.

Başarılı bir organizasyona ya da gruba ait olma bireyin bu organizasyon ile kurduğu özdeşim düzeyini yükseltebilir. Birey bağlı olduğu organizasyon ya da grup vasıtası ile kendini tanımlamakta bir referans oluşturmaktadır. Bu yüzden başarılı olarak nitelendirilen bir organizasyona bağlı olmak çok daha güdüleyicidir. Bazı spor taraftarları için kazanan bir takım ile bütünleşmek taraftar kimliklerinin odağını temsil eder¹⁵⁹.

Boen, Vanbeselaere ve arkadaşları tarafından yapılan bir çalışmada futbol taraftarlarının başarılı sonuçların ardından takımın web sitesini ziyaret etme davranışının başarısızlığın ardından siteyi ziyaret etme davranışına göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Başarının ardından web sitesini ziyaret etme,

¹⁵⁷ Kenneth A. Hunt, Terry Bristol and R. Edward Bashaw, “A Conceptual Approach To Classifying Sports Fans”, **Journal Of Services Marketing**, Volume 13, Number 6, s. 439-452, 1999.

¹⁵⁸ Metin Argan ve Hakan Katırcı, **a.g.e.**, s. 117-119, 2002.

¹⁵⁹ Daniel L. Wann and Frederick G. Grieve, “Biased Evaluations Of In-Group and Out-Group Spectator Behavior At Sporting Events: The Importance Of Team Identification and Threats To Social Identity”, **The Journal Of Social Psychology**, Volume 145, Issue 5, s. 531-545, 2005.

başarısızlığın ardından siteyi ziyaret etmeye göre daha büyük ve yoğundur. Bu sonuç “başarı” olarak nitelendirilen olayların ardından taraftarların bu başarıyı içselleştirmesine iyi bir örnektir¹⁶⁰.

Cialdini, Borden ve arkadaşları tarafından yapılan başka bir araştırma ile de bireylerin başarılı gruplar ya da kişiler ile ilişki kurma eğiliminde olduğu gözlemlenmiştir. Amerikalı öğrencilerden oluşan bir örneklem ile yapılan çalışma sonucunda, pazartesi günü öğrencilerin kolej futbol takımını tanımlayan kıyafetler giyme eğiliminin hafta sonu takım kazanmış ise büyük ölçüde arttığı bulunmuştur. Bu eğilim başarılı takım ve birey arasında BIRG (Basking In Reflected Glory) olarak tanımlanan “övünmeyi aksettirme” etkileşimini vurgular. Diğer bir ifade ile taraftarı olunan takımın ya da sporcunun elde ettiği başarı, birey tarafından içselleştirilerek övünme davranışı ortaya çıkar¹⁶¹.

Bu noktada “başarı” ölçütünün futbol taraftarlığının biçimlenmesinde bir etken olarak karşımıza çıktığını söyleyebiliriz. Futbol kulüplerinin pazarlama iletişimi faaliyetlerinde bu noktaya dikkat etmeleri önemlidir. Kazanılan bir kupanın ya da şampiyonluğun ardından ürün satış stratejisini bu başarı üzerine konumlamak hiç kuşku yok ki büyük bir avantaj sağlayacaktır.

Bireylerin taraftarı oldukları organizasyonların başarısını içselleştirmelerinin aksine başarısızlık durumlarında taraftarı oldukları grup ya da organizasyonları gizleme ihtiyacı duydukları ifade edilmektedir. Bu gizleme eğilimi de CORF (Cutting Off Reflected Failure) olarak tanımlanan “başarısızlığı yansıtan kesilme” eğilimi olarak nitelendirilmiştir¹⁶². Diğer bir ifade ile taraftarı olunan takımın ya da sporcunun elde ettiği başarısızlık sonucunda bireyin taraftarlığı kesintiye uğrayabilir.

¹⁶⁰ Filip Boen Norbert Vanbeselaere and Jos Feys, “Behavioral Consequences Of Fluctuating Group Success: An Internet Study Of Soccer-Team Fans”, **The Journal of Social Psychology**, Volume 142, Issue 6, s. 769-781, 2002.

¹⁶¹ Cialdini, R. B., Borden, R. J., Thorne, A., Walker, M. R., Freeman, S., and Sloan, L. R. “Basking In Reflected Gloary: Three Football Field Studies”, **Journal Of Personality and Social Psychology**, Volume 34, s. 366-375, 1976, Aktaran; Filip Boen Norbert Vanbeselaere and Jos Feys, “Behavioral Consequences Of Fluctuating Group Success: An Internet Study Of Soccer-Team Fans”, **The Journal Of Social Psychology**, Volume 142, Issue 6, s. 769-781, 2002.

¹⁶² Synder, C.R., Lassegard, M. A., and Ford, C. E., “Distancing After Group Success and Failure: Basking In Reflected Gloary and Cutting Off Reflected Failure”, **Journal Of Personality and Social Psychology**, Volume 51, s. 382-388, 1986, Aktaran; Richard M. Campbell, Jr. Damon Aiken, Aubrey Kent, “Beyond BIRGing and CORFing Continuing The Exploration Of Fan Behavior”, **Sport Marketing Quarterly**, Volume 13, Number 2, s. 151-157, 2004.

BIRG ve CORF eğilimi Heider (1958)' in “Denge Kavramı” ile açıklanabilir. Heider, bireylerin ilişkilerini algılama biçiminin bir tutarlılık sergilediğini iddia etmektedir. Daha ayrıntılı ifade etmek gerekirse; bireyler duygusal ve zihinsel ilişkileri arasındaki uyumsuzluktan kaçınma eğilimi gösterirler. Eğer iki uyaran arasında pozitif bir zihinsel ilişki var ise bu iki uyaran arasında pozitif duygusal ilişki olmalıdır. Diğer bir deyişle pozitif algılanan bir kaynak (örn; kazanan bir takım) bu kaynak ile uyumlu (örn t; kazanan takım giysilerini giyme eğilimi) herhangi bir uyarana transfer edilecektir. Bu yüzden bireyler pozitif algılanan bir kaynağı içselleştirmeye (BIRG) çalışırken, negatif algılanan bir kaynaktan uzaklaşma (CORF) eğilimindedir¹⁶³.

BIRG ve CORF eğilimleri geçici taraftarlık ile diğer taraftarlık sınıfları arasındaki farklılığın altını çizen kritik bir güdüleme kaynağı olabilir. Bununla birlikte, geçici taraftarlığın oluşumunda BIRG ve CORF eğilimlerinin dışında diğer bazı faktörler de etkiye bulunabilir. Taraftarı olunan kulübün yerel bir takım olup olmaması, bireyin taraftarı olduğu kulübün bulunduğu coğrafik alanda doğup doğmaması, bireyin ailesinin taraftarı olunan takımın taraftarı olup olmaması, kulüp mirası ve imajı gibi faktörler de taraftarlık türünü etkilemektedir.

Geçici taraftarlar için zaman kısıtlamaları söz konusu iken, yerel taraftarlar için coğrafik kısıtlamalar bulunur. Bu taraftar türü coğrafik olarak doğup büyüdükleri ya da ikamet ettikleri takımı destekleme eğilimine sahiptir. Geçici taraftar gibi yerel taraftar da bir kısıt altında hareket eder. Eğer birey taraftarı olduğu takımın bulunduğu coğrafik bölgeden uzaklaşırsa, bağlılık ve özdeşleşme düzeyinde bir azalma meydana gelebilir. Diğer taraftan, eğer yerel bir taraftarın bağlılık duyduğu unsur bir sporcu ise, bu sporcunun başka bir takıma transfer olması ya da taraftarın coğrafik bölgeden uzaklaşması durumunda sporcuya duyulan bağlılık ortadan kalkabilir¹⁶⁴.

Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse; yerel taraftar, taraftar olmayı sadece kimliğinin kenarındaki (peripheral) bir unsur olarak kullanır. Sadık, fanatik ve kötü fonksiyonlu (sert) taraftarlar ise tüketilebilir spor unsurunu (spor, lig, takım ya da sporcu) kimliklerinin daha merkezinde görürler.

¹⁶³ Aharon Bizman and Yoel Yinon, “Engaging In Distancing Tactics Among Sport Fans: Effects On Self-Esteem and Emotional Responses”, **The Journal Of Social Psychology**, Volume 142, Issue 3, s. 381-392, 2002.

¹⁶⁴ Kenneth A. Hunt, Terry Bristol and R. Edward Bashaw, “A Conceptual Approach To Classifying Sports Fans”, **Journal Of Services Marketing**, Volume 13, Number 6, s. 439-452, 1999.

Hunt, Bristol ve arkadaşlarının hazırladıkları taraftar sınıflamasının bir başka boyutu ise sadık taraftardır. Geçici taraftar için zaman, yerel taraftar için coğrafik sınırlamalar söz konusu iken sadık taraftar için bir sınırlama bulunmamaktadır. Başlangıçta sadık taraftarın taraftarlığı muhtemelen geçici ya da yerel taraftarlık olarak başlamıştır. Sadık taraftarın tüketilecek olguya (sporcu kişiliği, takım, lig ya da spor) yönelik ilgisi ve motivasyonu zaman ve yer sınırını ortadan kaldırmaktadır. Bu nedenle; sadık taraftarlar, başarısızlığın ardından ya da coğrafik alandan ayrılma durumunda bile sadakatlerini korurlar¹⁶⁵.

Ball ve Tasaki bireylerin kişisel tanımlamalarını (self-concept) beslemek ve bu tanımlama çerçevesini diğerlerine göstermek amacıyla belirli nesnelere karşı bağlılık gösterdiklerini belirtmektedir. Bir başka ifade ile ilgi duyulan ya da bağlılık gösterilen nesne, kişinin kimliğini ifade etmesine yardımcı olmaktadır¹⁶⁶. Nitekim tüketici davranışının önemli önermelerinden biri; satın alınan ürünlerin satın alınma nedeninin çoğunlukla ürünlerin temel fonksiyonları değil, içerdikleri anlamlar için olduğunu belirtmektedir¹⁶⁷. Ürün, kullanıcısının kimliğini ifade etmesine yardımcı olarak benlik kavramı ve ürün arasında bir bağıntı gerçekleştirir¹⁶⁸. Bu bağlamda değerlendirilir ise; sadık taraftar için taraftarlığın yöneldiği spor unsuru bir referans noktası olarak ele alınabilir. Sadık taraftar bir sporcuyu, takımı ya da sporu destekleyerek kendini ifade etmeye çalışmaktadır.

Bir diğer taraftar kategorisi fanatik taraftardır. Fanatik (fanatic) kavramı gerçekte taraftar anlamına gelen “fan” ifadesinin açılımı olarak kullanılır. Bununla birlikte, bu kategori için fanatik ifadesi, taraftarlığın derecesini vurgulamak için kullanılmaktadır. Fanatik taraftarlar sadık taraftarlar gibi yer (yerel taraftarlar) ve zaman (geçici taraftarlar) bakımından sınırlandırılmaz ve kendilerini tüketilebilir spor nesnesi (sporcu, takım, lig, spor gibi) ile bağlanma sayesinde tanımlarlar. Bu taraftar tipi “taraftar olmayı” kimliklerinin önemli bir parçası olarak kullanma eğilimindedir ve hatta

¹⁶⁵ Kenneth A. Hunt, Terry Bristol and R. Edward Bashaw, **a.g.e.**, s. 439-452, 1999.

¹⁶⁶ A. Dwayne Ball and Lori H. Tasaki, “The Role and Measurement Of Attachment In Consumer Behavior”, **Journal of Consumer Psychology**, Volume 1, Issue 2, s. 155-172, 1992.

¹⁶⁷ Yavuz Odabaşı, **Tüketim Kültürü: Yetinen Topluma Dönüşümü**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, s. 6, 1999.

¹⁶⁸ Yavuz Odabaşı ve Gülfidan Barış, **Tüketici Davranışı**, MediaCat Yayınları, İstanbul, s. 22-23, 2002.

“ taraftar olmak ” yaşamlarının diğ er önemli bölümlerinden (aile, iş, din, vs.) biri olarak kabul edilir¹⁶⁹.

Sadık taraftar ile fanatik taraftar arasındaki temel fark, spor nesnesine (sporcu, takım, lig, spor) yönelik yapılan davranıştır. Sadık taraftar maçlara gidebilir. Ancak fanatik taraftarların maçlara gitme olasılıkları çok yüksektir. Fanatik taraftarlar vücudunu, kıyafetlerini boyatarak sadık taraftarlardan farklı davranış sergiler. Bunun yanı sıra fanatik taraftarlar takım, lig ya da oyuncu ile özdeşleşen unsurları kendi özel yaşamında da kullanabilir. Örneğ in, fanatik taraftarlar kendi odalarını takımlarının bayrakları ile süsleyebilir, yıldız sporcuların resimlerini biriktirebilir.

Hunt, Bristol ve arkadaşlarının taraftarlık sınıflamasında son kategori kötü fonksiyonlu (Sert) taraftardır. Kötü fonksiyonlu taraftar kendi kimliğ inin temel metodu olarak taraftarlığı kullanır. Kötü fonksiyonlu taraftar ile fanatik taraftar arasındaki önemli fark bireyin kendi kimliğ inin bir parçası olarak taraftarlığı kullanma biçimidir. Fanatik taraftar taraftarlığı kendi kimliğ inin önemli bir parçası olarak görürken, kötü fonksiyonlu taraftar taraftarlığı kendi kimliğ inin temel parçası olarak görür¹⁷⁰.

Fanatik taraftar ile kötü fonksiyonlu taraftar arasındaki takım ya da sporcuya bağlanma farklılığı, sadece taraftarlık davranışının derecesi ile değil; aynı zamanda bu davranışın anti-sosyal oluşu, rahatsız edici oluşu veya sapkın oluşu ile de ilgilidir. Bu tür taraftarlar takımı destekleme davranışından çok spor olayının kendisini ya da çevresindeki sosyal değ işmeleri rahatsız eden davranışlarla ilgilenirler. Kötü fonksiyonlu taraftarlar çeşitli bahanelerle diğ er insanları rahatsız eden davranış ve şiddetle ilgilenirler.

Bu taraftarlık türü ile ilgili klasik örnek “holiganlar” olarak tanımlanan İngiliz futbol taraftarlarıdır. Kerr¹⁷¹, holiganlığı “zorbalık, eşkıyalık, tahrip edici bir yol ile şiddet davranışı sergileme” olarak tanımlamaktadır. Holiganlar genelde asayiş i bozucu ve gürültücü bireyler olarak düşünülür. Holiganlar kendi takımlarını milliyetçi bir temelde destekledikleri ve anti-sosyal davranışlar sergiledikleri için bu şekilde isimlendirilmişlerdir. Şiddet ve holiganizm kötü fonksiyonlu taraftarlık biçimi olarak ortaya konur. Bu taraftarlar işinden, ailesinden ve arkadaşlarından bile vazgeçebilir. Bu taraftarlar kendilerini çok güçlü taraftar olmakla ilişkilendirir.

¹⁶⁹ Kenneth A. Hunt, Terry Bristol and R. Edward Bashaw, **aynı**, s. 439-452, 1999.

¹⁷⁰ Kenneth A. Hunt, Terry Bristol and R. Edward Bashaw, **aynı**, s. 439-452, 1999.

¹⁷¹ John H. Kerr, **Understanding Soccer Hooliganism**, Open University Press, Buckingham, s. 5, 1994.

Bu taraftarlık yapıları taraftarların spor kulüpleri ile kurdukları özdeşim biçimlerini etkilemekte, spor kulübü ve taraftar arasındaki ilişkinin yönünü belirlemektedir. Spor kulüpleri ve taraftarlar arasındaki ilişkinin merkezini bu iki unsur arasındaki iletişim belirlemektedir.

1.3.2. Spor Kulübü ve Taraftar İletişimi: Etkin ve Eylemli Futbol Taraftarı

Futbol kulüpleri tüm dünyada kendi taraftar tabanlarının bir uzantısı ve ürünü olarak ortaya çıkmıştır. Modern futbolun doğduğu yer olarak kabul edilen İngiltere’de futbol, ilk başlarda üniversite öğrencilerine, fabrika işçilerine ve kilise cemaatlerine kimliklerini ifade edebilecekleri bir organizasyon olarak görülmüştür. Bu algılama biçimi tüm Avrupa’ya yayılmış ve zaman içerisinde kendine taraftar tabanı bulan birçok spor kulübü kurulmuştur. Demografik dağılım her kulübün yaşam alanını belirlemiş ve on dokuzuncu yüzyılın başında bir futbol haritası ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu oluşum içerisinde taraftar grupları örgütlenmiş, etkin ve eylemli olarak ifade edebileceğimiz bir taraftarlık anlayışı ortaya çıkmaya başlamıştır.

Etkin ve eylemli taraftar bir grup bütünlüğü altında hareket eden taraftar kitlesini ifade etmektedir. Hiçbir zaman taraftarı olduğu kulüpten uzaklaşmayan, yaşamının önemli bir bölümünü futbola ayıran ve bununla bir kimlik biçimlendirmesi yoluna giden bireyler ve gruplar futbolun örgütlü oynandığı her dönemde var olmuştur. Ancak günümüzde, bu sosyal grupların daha farklı araç ve olanaklarla hareket ettiklerini gözlenmektedir. Taraftarların “taraftar dernekleri” biçiminde örgütlenmesi gittikçe artmakta ve özellikle internet teknolojisinin yaygınlaşması ile başka bir boyut almaktadır. Özellikle Avrupa ülkelerinde taraftar örgütlenmeleri daha ünlü ve donanımlı bir biçimde karşımıza çıkmaktadır. Örneğin; 1967 yılında kurulan Milan Kulüpler Birliği’ne bağlı 1340 dernek vardır ve bunların 11 tanesi İtalya dışında örgütlenmiş durumdadır. Bu derneklere bağlı üye sayısı toplamda iki yüz binin üzerindedir. Bu taraftar örgütlenmesinin gücünü ortaya koyması bakımından 1989 yılında Steaua Bükreş’e karşı oynanacak Şampiyon Kulüpler Kupası final maçı için yirmi beş bin Milan taraftarının müsabakanın oynanacağı Barcelona’ya gidişinin örgütlenmesi önemli bir örnek olarak değerlendirilebilir¹⁷².

¹⁷² Semih Gümüş, “Taraftar Örgütleniyor...”, Radikal Futbol, Sayı:2, s. 25, 14 Ağustos 2001.

Genellikle kendisine tribünde belirli bir yer bulan ve etkinlikleri ile bir güç konumuna gelen bu taraftar grupları uzak geçmişte taraftar grupları içerisinde semt mekânlı kişisel iletişime dayalı örgütlenmeler, yakın geçmişte fanzinler, ufak el ilanları ve duyuruları kullanılmaktaydı. Günümüzde ise iletişim teknolojilerindeki gelişmelere dayalı olarak başta internet olmak üzere çok yönlü bir iletişim ortamının işe koşulduğu görülmektedir. İnternet, etkin ve eylemli taraftar kimliğinin gelişmesi ile büyük kitleleri harekete geçirici bir yapıya doğru dönüşme eğilimi göstermektedir¹⁷³.

Kulüplerin internet medyasına yönelmeleri, günümüz yönetim ve pazarlama anlayışları açısından çağdaşlığın bir gereği olarak yorumlanabilir. Profesyonelleşen futbol yönetimi ve pazarlaması televizyon gibi önemli bir kitle iletişim aracı aracılığıyla ortaya çıkmıştır. Televizyon futbolun tüm dünyada yaygınlaşmasını hızlandırdığı gibi, takımların ve oyuncuların da küresel tanınırlığını artırmıştır. Günümüzde yerel ve ulusal coğrafi sınırların ötesine taşmış bir küresel taraftarlık olgusundan söz edebiliriz. Geçmişten günümüze tüm dünyada bazı spor kulüplerinin taraftarlarının bulunduğu bilinmektedir. Örneğin; Manchester United Kulübü bir İngiliz kulübü olmasına rağmen, yıllardır uzak doğuda fan kulüplerine sahiptir. Bu taraftarların kulüp ile etkileşimi yıllarca sadece televizyon, radyo ya da yazılı basın aracılığı ile “edilgen” bir yapıda devam etmiştir. İnternet bu anlamda bu taraftar gruplarının kulüp ile daha yakından ilişki kurmasını sağlamaktadır. Yakın bir gelecekte internet aracılığı ile “sanal devlet yönetimi” oluşumuna benzer “sanal spor kulübü yönetimi” oluşumlarının var olabileceğini düşünmek hayalcilik olmayacaktır.

Geçmişte semt kahvehanelerinde, iş yerlerinde, belirlenmiş mekânlarda ufak gruplar halinde strateji oluşturup, büyük kitlelere ancak tribünde dönüşen taraftar grupları, bugün mekân ve zaman kısıtları dışında bir araya gelebilmektedir. Bu sayede taraftar grupları daha geniş kitlelere daha süratli bir biçimde ulaşarak kamuoyu yaratma ve gündem belirleme konusunda bir güç oluşturmaktadır. İnternet ortamında taraftar gruplarının hazırladıkları web sayfaları, mail grupları ve forumlar sayesinde “etkin ve eylemli” taraftar bilinci oluşturulmaya çalışılmaktadır. Geçmişin “tribünde çok ses çıkarmak” en iyi taraftarlıktır bilinci, günümüzde yerini sistemli hareket planları oluşturan, kulüp ile ilgili daha geniş bilgilere sahip olan en önemlisi daha fazla “etkin” olmaya çalışan bir kitle bilincine bıraktığını söyleyebiliriz. Bu anlamda Türkiye’de

¹⁷³ Ferruh Uztuğ, M. Erdem Gösterişli ve Hakan Katırcı , **a.g.e.**, s. 45, Antalya, 27-29 Ekim 2002.

Galatasaraylı taraftarların “ultraslan.com” ya da Fenerbahçe taraftarlarının “antu.com” örgütlenmesi gibi yapılar Avrupa’daki benzerlerine yakın duran ve etkin taraftar örgütlenmesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.3.3. Türkiye’de Spor Kulübü ve Taraftar İletişimi

Türkiye’de papazın çayırında amatör bir ruh ile başlayan futbol macerası, bugün gelip dayandığı noktada tüm dünyada olduğu gibi bir endüstri görünümündedir¹⁷⁴. Kendi pazarını yaratan her endüstri gibi Türkiye Futbol Endüstrisi de kendi pazarını yaratmıştır. Bu pazarın birincil tüketicileri olarak Türk futbol taraftarları ele alınabilir. Türkiye’de 2000’li yılların başlangıcına kadar futbol taraftarının profiline yönelik yeterli çalışmanın yapılmadığını görmekteyiz. 2000’li yılların başlangıcı ile beraber özellikle Türkiye Futbol Federasyonu başta olmak üzere çeşitli araştırma şirketleri Türk futbol taraftarına yönelik araştırmalar yürütmüştür.

A & G Araştırma Şirketi, 18-20 Kasım 2000 tarihleri arasında 19 şehir, 102 mahalle ve köyde Türkiye nüfusunu temsil eden 18 yaş ve üstü 1836 kişilik bir örneklem ile bir araştırma yürütmüştür. Örneklemin belirlenmesinde çok aşamalı-tabakalı tesadüfî yöntem, deneklerin belirlenmesinde ise cinsiyet ve yaş kotası uygulanmıştır. Araştırma sonuçları çeşitli kriterler ile kontrole tabi tutulmuş ve anlamlı sapmaların olup olmadığı incelenmiştir. Taraftarı olunan futbol takımı tercihleri yine aynı konuda yapılmış, Türkiye nüfusunu temsil eden, Nisan 1999 araştırma sonuçları ile karşılaştırılmıştır¹⁷⁵. Araştırma sonuçlarına göre Türkiye’de futbol taraftarlığı erkek nüfusunda %80’nin bayan nüfusunda da %59’un üzerindedir.

2004 yılında Alman araştırma şirketi Sport + Markt AG, Master Card adına Türkiye’deki futbol platformunu anlamak için bir başka araştırma yürütmüştür. 18 Kasım 2005 tarihinde sonuçları yayınlanan araştırmaya göre Türkiye’de 15 yaş üstü yaklaşık 41 milyon kişi (Tablo 4) futbol ile ilgilenmektedir¹⁷⁶. Tablo 4 incelendiğinde yaklaşık 19.5 milyon kişinin futbola yüksek düzeyde ilgi duyduğu ve bu grubun

¹⁷⁴ M. Erdem Gösterişli, Spor Gazeteciliğinde Nesnellik: Fanatik, Fotomaç Spor Gazeteleri ve Star Gazetesi Köşe Yazıları İçerik Çözümlemesi, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, s. 186, 2002.

¹⁷⁵ A & G Araştırma Şirketi, **Türkiye’de Futbol**, <http://agarastirma.com.tr/>, (Erişim Tarihi: 12 Kasım 2000)

¹⁷⁶ Fatoş Karahasan. “Galatasaray Markası İyi Pazarlanamıyor”, **Milliyet Business**, Sayı 87, s. 8, 13 Mart 2005.

%16'sının fanatikklik olarak ifade edilen üst düzey ilginlik seviyesinde olduğu gör÷lmektedir.

Bir başka araştırma; Mayıs-Haziran 2004 tarihleri arasında 16 Şehirde Türkiye n÷fusunu temsil eden 15 yaş ve üstü 4.164 kişilik bir örneklem ile yüz yüze yapılan gör÷şmeler sonucu gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamına dâhil edilen 16 Şehrin 11'inin araştırmanın yapıldığı dönemde Türkiye Futbol Süper Liginde takımları bulunmaktadır. Geriye kalan 5 Şehrin takımları ise geçmişte Türkiye Futbol Süper Liginde yer almıřtır¹⁷⁷.

Tablo 4. Türkiye'deki Futbol İzleyicisi, Özellikleri ve N÷fus İçindeki Oranı

Taraftarlık Seviyesi	Özellikler	2004 yılında Türkiye N÷fusundaki Oranı
Fanatik (Yüksek Futbol İlgisi)	Diğer sporlara göre futbola büyük ilgi duyan Futbol müsabakalarını izlemekte hassas Milli müsabakalara büyük ilgi duyan Futbol turnuvalarını izleyen Futbolu medyada sıklıkla takip eden	%16 7.43 Milyon
İlgili (Yüksek Futbol İlgisi)	Milli takımın uluslararası bir turnuvaya katılmasından heyecan duyan	%25 12.02 Milyon
Hevesli (Bir Miktar Futbol İlgisi)	Çok iyi futbol takipçisi olmayan Bir miktar futbol ilgisi olan Müsabakalara gitmekten hoşlanan Milli Takımın büyük Őampiyonalara katılmasını izleyen	%26 12.56 Milyon
İlgisiz (Az ya da Hiç Futbol İlgisi)	Genel olarak sporla çok az ilgili İlgisizliğe rağmen Milli Takıma duygusal yakınlık	%33 15.59 Milyon

Kaynak: Fatoş Karahasan, "Galatasaray Markası İyi Pazarlanamıyor", **Milliyet Business**, Sayı 87, s. 8, 13 Mart 2005.

Araştırmaya katılanların %86,1'i bir futbol takımının taraftarı olduğunu ve %80'i de stadyumda ya da televizyonda futbol maçlarını takip ettiğini belirtmiştir. Takım tutanların %83,7'si "üç büyükler" olarak ifade edilen Beşiktaş A.Ő., Fenerbahçe

¹⁷⁷ Cengiz Erdinç, "Futbol Sen Bizim Her Şeyimizsin", Sabah Gazetesi, s. 21, 11 Aralık 2004.

ya da Galatasaray A.Ş. taraftarı olarak öne çıkmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre Galatasaray taraftarlarının oranı %36,3, Fenerbahçe taraftarlarının %30,1 ve Beşiktaş taraftarlarının oranı ise 17,3'dür. Üç büyük kulübün taraftarlarını %6,8 ile Trabzonspor taraftarı izlemektedir. Üç büyüklerde takım tutma nedeni birincil olarak "sevgi" iken ikinci önemli faktör "aileden gelen alışkanlık" olarak ifade edilmiştir. Ancak üçüncü faktörde üç büyüklerin taraftarları arasında bir ayrışma söz konusudur. Galatasaray taraftarları için "başarılı sonuçlar alınması" dikkat çekecek kadar güçlü bir nedenken, Beşiktaş taraftarları bu soruya şaşırtıcı bir oranda "renği hoşuma gittiği için", Fenerbahçe taraftarları ise "büyük bir takım olduğu için" yanıtını vermişlerdir. Üç büyükleri izleyen kulüp taraftarının takım tutma nedeni içinde "memleketin takımı" teması öne çıkmaktadır. İkinci takımlarda da memleket teması önemli bir kriter olarak görülmektedir. Araştırma sonuçları taraftarların %70'inin kendi takımları dışında "yabancı" bir takım tutmadığını göstermektedir.

"Futbolsuz bir dünya düşünebiliyor musunuz?" sorusuna taraftarların %52'si "hayır" cevabı vermiş ve büyük bir çoğunluk futbolu "dostluk ve kardeşlik aracı" ya da "farklı toplumlar arasından dayanışmaya hizmet eden bir oyun" olarak değerlendirmiştir. Ancak yine büyük çoğunluk "futbol artık bir spor değil ekonomik bir sektördür" diye de düşünmektedir.

Araştırma "doğuştan beri bu takımı tutuyorum" iddiasının pek yaygın olamayacağını göstermektedir. Çünkü bu soruya "doğduğumdan beri" diyenlerin oranı %11,1'de kalmıştır. Takımlarını 1-6 yaş arasında seçtiklerini söyleyenlerin oranı ise %15,1'dir. Araştırma sonuçlarına göre taraftarlar genellikle 7-10 yaşları arasında daha doğrusu ilköğretim sırasında takım tutmaya başlamaktadır. Taraftarların sadece yüzde 12'si takımlarını 16 yaşından sonra seçtiklerini söylemektedir.

Araştırma sonuçlarına göre Türk taraftarların yüzde 96,3'ü asla taraftarı olduğu takımı değiştirmedini ve değiştirmeyeceğini belirtmektedir. Araştırma içerisinde "Gazeteyi hangi sayfadan okumaya başlıyoruz" sorusuna araştırmaya katılanların %20'si "spor sayfası" cevabını verirken, %45'i "ilk sayfa", %5'i "ikinci sayfa" ve %4,1'i "ekonomi sayfası" şeklinde cevap vermiştir. Araştırma içerisindeki ilginç sorulardan biri ise "Futbolun size ne tür faydaları olduğunu düşünüyorsunuz" sorusudur. Bu soruya "Hiç bir faydası yok" diyenlerin oranı %26,7 olarak göze çarpmaktadır.

Bunun dışında futbolu faydalı bulanların içinde %18,8'lik oran "stresten uzaklaştırıyor", %17,4 ise "sağlık için faydalı" cevabını vermiştir.

Bu araştırmaların dışında Galatasaray Üniversitesi Sosyoloji Bölümünün 2004 yılında 13 şehirde 1031 kişi ile Türk futbol taraftar profiline yönelik yaptığı araştırma göze çarpmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre "Futbol hayatımda önemli bir yer tutuyor" diyenlerin oranı %62'dir. Ayrıca taraftarların %35'i taraftarı olduğu takımın renginden bir giysiyi ya da eşyayı üzerinde taşımaktadır¹⁷⁸.

Ayrıca 2004 yılında Genar Araştırma Şirketi tarafından yapılan bir araştırmaya göre ise Türk futbolseverleri taraftarı oldukları kulüp ürünleri arasında en çok kulüp formasına önem vermektedir. Araştırma sonuçları taraftarların %37,7'sinin taraftarı oldukları kulübün formasına sahip olduğunu göstermektedir. Bunu flama, bayrak, atkı, poster ve şort izlemektedir. Türk futbol taraftarları genellikle taraftarı oldukları kulübün müsabakalarının büyük bir bölümünü seyretmektedir. Ancak Türk futbol taraftarı müsabakaları stadyumdan çok televizyonda seyretmeyi tercih etmektedir. Taraftarların yaklaşık yüzde 80'i ara sıra stadyuma gitmekle birlikte müsabakaları televizyonda izlemeyi tercih etmektedir¹⁷⁹.

Yapılan araştırmalara bağlı olarak Türkiye'de futbol taraftarlığının önemli boyutlarda olduğunu ifade edilebilir. Özellikle 2004 yılında Sport + Markt AG şirketi tarafından yapılan çalışma ilginç sonuçlara sahiptir. Araştırma verilerine göre Türkiye'de 19 milyon kişinin üzerinde bir kitlenin futbol ile ilgili ilgi düzeylerinin "ilgili" ve daha üstü olduğu görülmektedir. Ancak futbol kulüplerimizin mali durumları düşünüldüğünde bu denli büyük bir ilgi düzeyinden ekonomik anlamda yararlanılmadığı görülmektedir.

Benzer biçimde 2006-2007 futbol sezonunda futbol kulüplerinin ortalama seyirci sayıları düşünüldüğünde gerekli desteğin alınmadığı çok açık bir şekilde ortaya çıkmaktadır. 2006-2007 futbol sezonunda Turkcell Süper Ligde mücadele eden 18 spor kulübü için ortalama on dört bin taraftar takımlarını desteklemek için stadyumdaki yerlerini almışlardır. Bu rakam birçok Avrupa liginin ikinci ve üçüncü liglerindeki ortalama seyirci sayısından bile çok düşüktür. Ayrıca Türkiye'de spor kulüplerinin

¹⁷⁸ Tayfun Öneş, "İki Araştırmacı, İki Araştırma", <http://www.ntvmsnbc.com/news/293121.asp>, (Erişim Tarihi: 10 Kasım 2006)

¹⁷⁹ Cengiz Erdinç, **a.g.e.**, s. 21, 11 Aralık 2004.

lisanslı ürün satışları ele alındığında da ortaya çıkan rakamların Avrupa’da mücadele eden spor kulüplerine göre oldukça düşük seviyelerde kaldığı görülmektedir¹⁸⁰.

Bunun yanında kulüplerin birincil tüketicileri olan taraftarların spor kulüpleri ile olan iletişimlerinin de oldukça yetersiz düzeyde olduğu günümüz Türkiye futbol ortamında tartışılan konulardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu noktada Türkiye’de spor kulüplerinin tüketicileri ile kurdukları iletişimin önemi kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Avrupa’nın önde gelen spor kulüpleri incelendiğinde bu kulüplerin tüketicileri ile kurdukları iletişimin kulüplerin temel faaliyet alanlarından birini oluşturduğu görülmektedir. Örneğin Chelsea Futbol Kulübü tarafından 2006-2007 futbol sezonu için hazırlanmış olan “Tüketici-Spor Kulübü İletişim Planı”, iletişim faaliyetlerinin bir spor kulübü tarafından nasıl yönetilmesi gerektiğine dair örnek bir model olarak değerlendirilebilir.

Chelsea Futbol Kulübü tüketicilerini altı ana başlık altında sınıflandırmıştır. Bu ana başlıklar aşağıdaki biçimde ifade edilebilir¹⁸¹:

- Bireysel destekçiler: kombine bilet sahipleri, kulüp üyeleri, taraftarlar
- Kurumsal üyeler: sezonluk kombine bilet sahipleri ve müsabaka günleri dışında stadyumdan yararlanan bireyler
- Müsabaka günleri dışında stadyumu kullanan kurumsal ya da bireysel müşteriler
- Chelsea mağazalarından alışveriş yapan tüketiciler
- İlişkili şirketler: Sponsorlar, finansal kuruluşlar, vs.
- Yönetim ofislerinin ziyaretçileri

Belirlenen bu tüketici gruplarına yönelik öncelikli olarak bir veri tabanı oluşturma yoluna gidilmiştir. Spor kulüplerinde özellikle taraftar veri tabanlarının oluşturulması ve elde edilen bilgiler doğrultusunda iletişim faaliyetlerinin yönetilmesi farklı segmentteki taraftar gruplarının kulübe yönelik ilginlik düzeyini arttıracaktır.

Chelsea Futbol kulübü tüm iletişim faaliyetlerinin yönetilmesi için profesyonellerden oluşan bir iletişim departmanı kurmuştur. Bu departman ilişkili olunan tüm tüketici grupları ile oluşturulacak iletişimden sorumludur. Ayrıca kulüp

¹⁸⁰ Hürriyet Gazetesi, “**Fener Tribünde de Lider**”, s. 26, 04 Nisan 2007.

¹⁸¹ Chelsea Football Club, **Chelsea Customer Charter 2005/06**, Chelsea Football Club Ltd., Stamford Bridge, 2005.

televizyon, dergi ve Web sitesi gibi kendi yayın organlarını kurarak iletişim faaliyetlerini yönetmektedir.

Türkiye’de spor kulüplerinin son zamanlarda bu örnek modele benzer bazı faaliyet alanları oluşturduğu bilinmektedir. Ancak spor kulüplerinin uyguladıkları iletişim faaliyetleri ve bunları yönetme biçimlerine dair yeterli veri bulunmamaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE PROFESYONEL FUTBOL LİGLERİNDE YER ALAN SPOR KULÜPLERİNİN İLETİŞİM UYGULAMALARINA İLİŞKİN ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Bu araştırmada ele alınan konu 2006-2007 futbol sezonunda Türkiye Profesyonel Futbol Liglerinde mücadele eden spor kulüplerinin iletişim faaliyetleri ve bu faaliyetleri yönetme biçimleridir.

Futbol oyununun zaman içerisinde endüstriyel bir niteliğe dönüşmesi, futbol dünyası içerisinde yer alan her bir unsuru etkilemiştir. Futbol oyununun birincil üretim kaynaklarından biri olan spor kulüpleri de bu dönüşümden etkilenmiş ve bu dönüşümün gereklerinden biri olarak amatör yönetim anlayışlarından daha çağdaş yönetim anlayışlarına doğru yönelmişlerdir.

Futbol endüstrisi içerisinde spor kulüpleri, hizmet üreten ve ürettikleri hizmeti pazarlayan hizmet kuruluşları görünümünde¹⁸² ve ekonomik bir örgüt olarak¹⁸³ işlev görmektedirler. Bu noktada gerek yönetsel açıdan daha çağdaş bir yönetim anlayışının oluşturulmasında, gerek sadık bir tüketici-taraftar kitlesi yaratılmasında gerekse de üretilen mal ve hizmetlerin pazarlanmasında spor kulüplerinin iletişim faaliyetlerini düzenleme ve yönetme biçimleri önem kazanmaktadır.

Bir organizasyonun bilgi vermek, ikna etmek ya da başka bir nedenden dolayı iç ve dış çevresindeki bireyler ve gruplar ile kurduğu herhangi bir türdeki iletişim etkinliğini tanımlayan iletişim yönetimi¹⁸⁴ kavramı spor kulüplerimizin iç ve dış çevreleri ile kurdukları tüm iletişim faaliyetlerini kapsamaktadır. Dünya örnekleri incelendiğinde spor kulüplerinin varlıklarını sürdürmek ve gelecek dönemlere varlıklarını aktarabilmek için iletişim faaliyetlerine önem verdikleri görülmektedir.

Türkiye Profesyonel Futbol Liglerinde mücadele eden spor kulüplerinin uyguladıkları iletişim faaliyetleri ve bu faaliyetleri yönetme biçimlerine ilişkin olarak

¹⁸² Haluk Çerez ve Faik Ardahan, "Spor Kulüplerinin Etkin Yönetimi İçin Toplam Kalite Yönetimi", **Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Yüksekokulu Seminer Notları**, Antalya, s. 7, 2006.

¹⁸³ Tuğrul Akşar ve Kutlu Merih, **a.g.e.**, s. 3, 2006.

¹⁸⁴ Kitty O. Locker, **Business and Administrative Communication**, Richard D. Irwin Publishers, Chicago, s. 8-9, 1995.

var olan durumun tespit edilmesi, uluslararası örnekler ile Türkiye uygulamalarının karşılaştırılması imkânı sağlayacaktır. Bu çalışma ile Türkiye’de spor kulüplerinin iletişim faaliyetlerini hangi amaçlara bağlı olarak oluşturdukları, hangi kanallar vasıtası ile bu faaliyetleri yönlendirdikleri, yönetim yapıları içerisinde iletişim faaliyetlerini nasıl örgütledikleri ve birincil tüketicileri olan taraftarlar ile hangi düzeylerde iletişim faaliyeti gerçekleştirdikleri tespit edilecektir. Bu tespitler doğrultusunda spor kulüplerinin daha çağdaş ve daha etkin bir şekilde iletişim faaliyetlerini yönetmeleri açısından bilgiler sağlanacaktır.

2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Gerçekleştirilen bu araştırmanın en önemli özelliklerinden biri; Türkiye’deki spor kulüplerinin iletişim faaliyetleri ve bu faaliyetleri yönetmeleri konusunda var olan literatüre sağlanabilecek katkıdır. Türkiye Profesyonel Futbol Liglerinde mücadele eden spor kulüplerinin iletişim faaliyetlerinin değerlendirilmesine ve bunların yönetilme biçimlerinin tespit edilmesine yönelik yapılan bu araştırma, Türkiye futbol ortamında spor kulüplerinin iletişim çabalarının belirlenmesine ve spor kulüplerinin bakış açısını ortaya koymada önemli bir katkı sağlayacaktır. Ayrıca Türkiye’de spor kulüplerinin uyguladıkları iletişim faaliyetlerine ilişkin araştırmaların çok sınırlı olması bu araştırmayı önemli kılmaktadır.

Yapılan bu araştırmada ortaya konulacak veriler, bu konuda yapılacak diğer araştırmalara da bir başlangıç teşkil edecektir. Bu bakımdan araştırma; Türkiye’de bu alanda araştırma yapmak isteyenlere yol göstericilik yapabilir. Ayrıca; bu çalışma Türk spor kulüplerinin iletişim faaliyetlerini nasıl yapılandıklarını, uyguladıklarını ve değerlendirdiklerini görmeleri açısından spor kulüplerine de katkı sağlayacaktır.

3. ARAŞTIRMANIN AMACI

Türkiye profesyonel futbol liglerinde mücadele eden spor kulüplerinde uygulanan iletişim faaliyetlerinin belirlenmesine yönelik olarak yürütülen bu çalışma ile spor kulüplerinin iletişim yönetimlerine ilişkin katkı sağlayacak veriler elde edilmeye çalışılmaktadır. Türkiye’de son yıllarda spor kulüplerinin kurumsallaşması ve çağdaş yönetim ilkelerine bağlı olarak yönetilmesi gereği yoğun olarak tartışılmaktadır.

Yapılan bu çalışma ile spor kulüplerinin kurumsal bir yapı içerisinde iletişim faaliyetlerini planlama ve yönetme süreçleri belirlenmeye çalışılacaktır. Gerçekleştirilen araştırmanın amacını ortaya koyarken, araştırma probleminin ele alınması ve buna göre amaçların tespit edilmesi yararlı olacaktır.

4. ARAŞTIRMA PROBLEMİNİN TANIMLANMASI

Futbol endüstrisi içerisinde özellikle 1980'li yıllar ile oluşmaya başlayan çağdaş yapılanma süreci gerek yönetim, gerek pazarlama gerekse de organizasyon açısından spor kulüplerini etkilemiş ve bir değişim yaratmıştır. Sadık bir tüketici-taraftar kitlesi yaratmak, üretilen mal ve hizmetleri pazarlamak, medya ile sağlıklı ilişkiler kurmak, çağdaş bir yönetim anlayışı ile spor kulüplerinin yönetilmesi gibi birçok farklı noktada spor kulüpleri tarafından uygulanan iletişim faaliyetleri merkezi bir öneme sahiptir. Bu bakış açısıyla, Türkiye Profesyonel Futbol Liglerinde mücadele eden spor kulüplerinin uyguladıkları iletişim faaliyetleri ve bu iletişim faaliyetlerini yönetme biçimlerinin incelenmesi amacıyla ortaya konan problem:

Türkiye Profesyonel Futbol Liglerinde mücadele eden spor kulüplerinde uygulanan iletişim faaliyetleri ve bu faaliyetlerin yönetilme biçimleri nasıl tanımlanabilir?

Bu genel probleme bağlı olarak çözümlenmek istenen alt problemler ise şunlardır:

1. Spor kulüplerinde uygulanan iletişim faaliyetleri ve bunların yönetilme biçimleri, spor kulüplerinin örgütsel yapıları içerisinde nasıl konumlanmaktadır?
2. Spor kulüplerinde uygulanan iletişim faaliyetleri hangi amaçlara dayanmaktadır?
3. Spor kulüplerinde iletişim faaliyetlerinin yürütülmesinden sorumlu olan yönetici ya da birim kimdir? Nasıl örgütlenmiştir?
4. Spor kulüpleri kimlik ve değerlerini temsil eden unsurları nasıl tanımlamaktadır?
5. Spor kulüpleri iletişim araçlarını nasıl tanımlamaktadır?
6. Spor kulüpleri iletişim faaliyetlerine toplam bütçelerinin % kaçını ayırmaktadır?
7. Spor kulüplerinin müşterileri olarak değerlendirilen futbol taraftarlarına yönelik uygulanan iletişim faaliyetleri nelerdir?
8. Spor kulüpleri paydaşlarına yönelik bir iletişim faaliyeti uygulamakta mıdır?
9. Taraftar özelliklerini belirlemeye yönelik bir çalışma yapılmakta mıdır?

10. Spor kulüpleri uyguladıkları iletişim faaliyetlerinin yeterlilik düzeyini nasıl tanımlamaktadır? Eğer yetersiz iletişim faaliyeti uyguladıklarına inanıyorlar ise bu yetersizliği hangi etmenlere bağlamaktadırlar?

4.1. Değişkenler Arasındaki İlişkinin Ortaya Konması

Değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya konmasına ilişkin hipotezler aşağıda verilmiştir.

H1. Spor kulüplerinde uygulanan iletişim faaliyetleri, spor kulübünün mücadele ettiği lige göre farklılık göstermektedir.

H2. Spor kulübünün organizasyon yapısına (Anonim şirket, belediye tarafından desteklenme, kurum kulübü, vs.) bağlı olarak kulüpler tarafından uygulanan iletişim faaliyetleri farklılık göstermektedir.

H3. Spor kulüplerinde iletişim birimlerinin bulunup bulunmamasına göre iletişim faaliyetleri farklılık göstermektedir.

Yukarıda ifade edilen ana ve alt problemlere bağlı olarak bu araştırmanın amacı; Türkiye profesyonel futbol liglerinde mücadele eden spor kulüplerinin uyguladıkları iletişim faaliyetleri ve bunları yönetme biçimlerinin tespit edilmesidir.

5. SINIRLILIKLAR

Türkiye profesyonel futbol liglerinde mücadele eden spor kulüplerinde uygulan iletişim faaliyetleri ve bu iletişim faaliyetlerinin nasıl yönetilmesine yönelik konuları kapsayan araştırmada; aşağıdaki sınırlılıklar bulunmaktadır:

- Araştırma Türkiye’de profesyonel futbol liglerinde mücadele eden spor kulüpleri ile sınırlıdır.
- Araştırma, 2006-2007 futbol sezonunda Turkcell Süper Lig, Türk Telekom Lig A ve Lig B’de mücadele eden spor kulüpleri ile sınırlı tutulmuştur.
- Araştırma, 15 Kasım 2006-01 Mayıs 2007 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

6. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu bölüm içerisinde araştırma modeli, ana kütle çerçevesinin oluşturulması ve örneklem yapısı, anket formunun hazırlanması ve veri toplama yöntemi, anketin geçerliliği, güvenilirliği ve verilerin analizi ele alınmaya çalışılacaktır.

6.1. Araştırma Modeli

Bu çalışmada, ifade edilen araştırma amaçlarına uygun olarak Tanımlayıcı (Betimsel) ve Bağıntısal Araştırma Modeli kullanılmıştır. Betimsel araştırmalar bir konuda var olan durumu saptamayı hedefleyen araştırmalardır. Bağıntısal araştırmalarda ise değişkenler arası ilişkiler incelenir¹⁸⁵. Bu araştırma modelinde amaç; eldeki problemi, bu problemle ilgili durumları, değişkenleri ve değişkenler arası ilişkileri tanımlamaktır. Böyle bir tanımlama yapıldıktan sonra bu tanıma dayanarak ileriye dönük tahminler yapmak mümkün olacaktır.

Türkiye Profesyonel Futbol Liglerinde mücadele eden spor kulüplerinin uyguladıkları iletişim faaliyetleri ve bu faaliyetlerin yönetilme biçimlerinin tespiti Tanımlayıcı (Betimsel) Araştırma Modeline uygun düşmektedir. Hipotezlerin test edilmesinde ise değişkenler arası ilişkilerin ortaya konması gerektiğinden Bağıntısal Araştırma Modelinden yararlanılmıştır.

6.2. Anakütle Çerçevesinin Oluşturulması ve Örneklem Yapısı

Anakütlenin çerçevesi oluşturulurken 2006–2007 Futbol Sezonunda Turkcell Süper Lig, Türk Telekom Lig A ve Lig B’de mücadele eden spor kulüpleri belirlenmiştir. Bu liglerde mücadele eden toplam spor kulübü sayısı 86’dır. Bu sayı anakütle çerçevesinin büyüklüğünü göstermektedir. Anakütle içerisinde yer alan spor kulüplerinin mücadele ettikleri liglere göre listesi Tablo 5 içerisinde verilmiştir. Spor kulüplerinin mücadele ettikleri liglere göre sayıları ele alındığında 18 spor kulübünün Turkcell Süper Lig kategorisinde, 18 spor kulübünün Türk Telekom Lig A kategorisinde ve 50 spor kulübünün Lig B kategorisinde mücadele ettiği görülmektedir.

Anakütle sayısının sınırlı ve ulaşılabilecek sayıda olması tam sayım yapılmasını olanaklı kılmaktadır. Anakütle bireylerinin tamamının incelemeye tabi tutulduğu duruma tam sayım ismi verilmektedir¹⁸⁶. Araştırmacının mali durumu, zamanı uygun olup anakütle ulaşılabilecek genişlikte ise tam sayım uygulanabilir. Bu araştırmada da anakütleyi oluşturan tüm spor kulüplerine anket formu (EK) gönderilmiştir.

¹⁸⁵ Gönül İftar Kırcaali, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yaklaşımları**, Eskişehir Ekonomik ve Sosyal Araştırma Merkezi, Eskişehir, s. 17-18, 1997.

¹⁸⁶ Kemal Kurtuluş, **Pazarlama Araştırmaları**, Avcıol Basım-Yayın, İstanbul, s. 310, 1998.

Tablo 5. 2006-2007 Futbol Sezonunda Türkiye Profesyonel Futbol Liglerinde Yer Alan Spor Kulüpleri

TURKCELL SÜPER LİG	TÜRK TELEKOM LİG A	LİG B
Ankaraspor A.Ş. Antalyaspor A.Ş. Beşiktaş A.Ş. Bursaspor Çaykur Rizespor Denizlispor Fenerbahçe Galatasaray A.Ş. Gaziantepspor Gençlerbirliği Kayseri Erciyesspor Kayserispor Konyaspor MKE Ankaragücü Sakaryaspor A.Ş. Sivasspor Trabzonspor A.Ş. Vestel Manisaspor	A.Sebatspor Altay Büyükşehir Bld. Spor Diyarbakırspor Elazığspor Eskişehirspor Gaziantep B.Ş. Bld. Spor Gençlerbirliği Oftaşpor İstanbulspor A.Ş. Karşıyaka Kasımpaşa Kocaelispor Malatyaspor Mardinspor Orduspor Samsunspor Türk Telekomspor Uşakspor	Dardanelspor A.Ş. Etimesgut Şekerspor A.Ş. Eyüpspor F.Karagümrük Güngören Bld. Spor İnegölspor Küçükköyspor Oyak Renaultspor Sarıyer Yalovaspor Alanyaspor Bucaspor Fethiyespor İzmirspor Marmaris Bld. Gençlikspor Mersin İdman Yurdu Muğlaspor Nazilli Belediyespor
LİG B	LİG B	LİG B
Turgutluspor Boluspor Çankırı Bld. Spor Darıca Gençlerbirliği Gebzespor Kardemir D.Ç. Karabükspor Kartalspor Keçiörengücü Maltepespor Pendikspor Tarsus İdman Yurdu	Arsinspor Erzincanspor Erzurumspor Giresunspor MKE Kırıkkalespor Pazarspor Tokatspor Ünyespor Y.Kırşehirspor Cizrespor	İskenderun Demir Çelikspor Kahramanmaraşspor Siirtspor Ş.Urfa Bld. Spor Ş.Urfaspor Zeytinburnuspor Hatayspor Yimpaş Yozgatspor A.Ş. Adana Demirspor Adıyamanspor Gaskispor

6.3. Anket Formunun Hazırlanması ve Veri Toplama Yöntemi

Araştırma modelinin tanımlayıcı olması ve gerekli verilerin tarafsız ve istatistiksel analize uygun olarak toplanabilmesi bakımından en uygun veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket sorularının oluşturulmasında spor kulüplerinde yönetim, kurumsal iletişim ve iletişim yönetimi konularına dair Türkiye’de ve yurtdışında yapılan araştırmalar gözden geçirilerek sorular düzenlenmiştir. Bu doğrultuda hazırlanmış olan anket formu, dört bölümden oluşmaktadır. Anket formunda yer alan soruların hazırlanması aşamasında spor kulüplerinde yönetim, kurumsal

iletişim ve iletişim yönetimi ile ilgili literatür taranmış ve daha önce yapılan araştırmalar incelenerek araştırmaya uygun olan sorular belirlenmeye çalışılmıştır.

Spor kulüplerinin örgütlenme yapılarının belirlenmesine yönelik olarak Simon Binns ve arkadaşları (2003) tarafından İngiltere futbol liglerinde mücadele eden spor kulüplerine ilişkin yürütülen araştırmada kullanılan sorulardan yararlanılmıştır¹⁸⁷. Spor kulüplerinin organizasyon yapılarının belirlenmesinde ise Türkiye’de spor kulüplerinin kurulma esaslarını belirleyen Dernekler Kanunu esaslarından yararlanılarak değişkenler oluşturulmuştur.

Spor kulüplerinde iletişim faaliyetlerinin örgütlenmesi ve işleyişi konusunda öncelikle spor kulüplerinin bir iletişim birimine sahip olup olmadıkları belirlenmeye çalışılmıştır. İletişim birimine sahip olan spor kulüplerinde bu birimin ne kadar süredir faaliyet gösterdiği ve bütçeden bu birime ayrılan kaynak tespit edilmeye çalışılmıştır. Spor kulüplerinde iletişim amaçlarının ve iletişim kanallarının belirlenmesine yönelik olarak hazırlanan soruda Richard J. Varey (1997) tarafından İngiltere’de faaliyet gösteren organizasyonlarda uygulanan kurumsal iletişim faaliyetlerinin tespiti amacıyla 1092 denek ile yürütülen araştırmadan yararlanılmıştır¹⁸⁸. Spor kulüplerinde iletişim faaliyetleri ile etkilenmek istenen hedef kitle ve paydaşlara yönelik olan hazırlanan soruda Sean Hamil ve arkadaşları (2004) tarafından İngiltere’de futbol kulüplerinin kurumsal yapılarının belirlenmesine yönelik olarak yürütülmüş çalışmadan¹⁸⁹ ve Sandra Oliver ve David Riley (1996) tarafından organizasyonlarda kurumsal iletişim uygulamalarının belirlenmesine yönelik yapılan çalışmadan¹⁹⁰ yararlanılmıştır. Spor kulüplerinde iletişim kararları üzerinde etkili olan birim ve kişilerin belirlenmesine yönelik olarak hazırlanan soruda Türkiye’de spor kulüplerinin yönetim yapıları incelenerek değişkenler hazırlanmıştır.

Spor kulüplerinin taraftarlara yönelik iletişim faaliyetlerinin tespit edilmesine yönelik olarak öncelikle spor kulüplerinin taraftarlara yönelik veri tabanları oluşturup oluşturmadıkları ve taraftarlara yönelik iletişim faaliyetleri uygulayıp uygulamadıkları belirlenmeye çalışılmıştır.

¹⁸⁷ Simon Binns Sean Hamil, Matthew Holt, Jonathan Michie, Christine Ougton, Lee Shailer and Katle Wright, **a.g.e.**, s. 12-17, 2003.

¹⁸⁸ Richard J. Varey, “A Picture Of Corporate Communications Management In The UK”, **Corporate Communications: An International Journal**, Volume 2, Number 2, s. 59-69, 1997.

¹⁸⁹ Sean Hamil ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 3-13, 2004.

¹⁹⁰ Sandra Oliver and David Riley, “Perceptions and Corporate Communication in Small Businesses”, **Corporate Communications: An International Journal**, Volume 1, Number 2, s. 12-18, 1996.

Spor kulüplerinin mal ve hizmetlerini pazarlamada kullandıkları pazarlama ve iletişim stratejilerini belirlemek için ise Serkan Berber (2006) tarafından Türk futbol endüstrisi içinde lisanslı ürün pazarlanmasına yönelik olarak yürütülen çalışmadan¹⁹¹ yararlanılmıştır. Bu bölümde spor kulüplerinin mal ve hizmetlerini pazarlamada kullandıkları iletişim stratejileri ve sponsorlara yönelik iletişim faaliyeti uygulayıp uygulamadıkları belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırma amaçlarına uygun olarak hazırlanan anket formu ekte verilmiştir. Spor kulüplerinin uyguladıkları iletişim faaliyetleri ve bunların yönetilme biçimlerini tespit etmeye yönelik olarak hazırlanmış anket formu içerisindeki sorular, spor kulüplerinin iç ve dış çevreleri ile kurdukları toplam iletişimi kapsayacak şekilde hazırlanmıştır.

Anakütleye anketler (86 adet) postalama yoluyla gönderilmiş olup, toplam iki gönderim yapılmıştır. Birinci gönderimde (26Aralık 2006-05 Ocak 2007 tarihleri arasında) 86 anket formu, ikinci gönderimde (15 Şubat 2007-20 Şubat 2007 tarihleri arasında) ise 50 adet anket formu gönderilmiştir. Gönderim sonrası geri dönüş oranını arttırmaya yönelik olarak anketi hatırlatıcı elektronik posta ve telefonlardan yararlanılmıştır. İki gönderim sonucu geri dönen toplam anket formu sayısı 54 olup, gönderime göre oranı Tablo 6 içerisinde gösterilmektedir.

Cevaplama oranları, posta yolu ile yapılan anketlerde problem olarak ortaya çıkmaktadır¹⁹². Posta yolu ile yapılan anketlerin en büyük sakıncası cevaplama oranının düşük olmasıdır. Posta yolu ile yapılan anketlerde anketin cevaplandırılmasında en önemli faktör anketi izleme prosedürleridir¹⁹³. Sistematiik olarak yapılan bu izleme anketin geri dönme oranını arttırmaktadır. ABD’de yapılan bir araştırmada, bu tür izleme prosedürleri kullanılarak anketin geri dönme oranının %22’den %32’ye yükseldiği ortaya konmuştur¹⁹⁴.

¹⁹¹ Serkan Berber, Bir Marka Genişletme Stratejisi Olarak Lisans Ablaşmaları: Türk Futbol Endüstrisine Yönelik Bir Araştırma, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Eskişehir, s. 77-79, 2006.

¹⁹² Vinay Kumar, David A. Aaker, George S. Day, **Marketing Research**, John Wiley and Sons Inc., New York, s. 263, 2004.

¹⁹³ Seymour Sudman and Edward Blair, **Marketing Research: A Problem Solving Approach**, McGraw-Hill International Editions, New Jersey, s. 170, 1998.

¹⁹⁴ Peter M. Chisnal, **Marketing Research**, Fourth Edition, McGraw-Hill International Editions, New Jersey, s. 123, 1992.

Tablo 6. Anket Formlarının Gönderim Sırası İle Geri Dönme Oranları

Gönderim	Geri Dönen Anket Formu Sayısı	Geri Dönme Oranı (%)
1. Gönderim	36	41.86
2. Gönderim	18	20.93
Toplam	54	62.79

*Gönderilen toplam anket sayısı 86'dır.

Bu oranı yükseltmek için başka araçlarla (özellikle telefon aracılığıyla) bu aracı desteklemek ya da pul koyma, geri dönüş zarfından yararlanma gibi yöntemlerden yararlanılır. Tüm bunlara karşın Türkiye'de posta aracının kullanıldığı araştırmalarda %20 hatta %10 cevaplama oranı sağlamak dahi güçtür¹⁹⁵. Eğer gönderilen anket formları ile ilgili sürece dayalı bir izleme yapılmaz ise geri dönüşüm oranı düşük olmaktadır. Posta aracılığı ile yapılan bu çalışmada anket formlarının geri dönme oranını arttırmak için izleme çalışması (elektronik posta, telefonlar, yüz yüze görüşmeler) yapılmış ve toplam anket geri dönme oranı %62.79 olarak gerçekleşmiştir. Bu oranın anakütleyi temsil etmede yeterli olduğu söylenebilir.

Geri dönen anket formları değerlendirildiğinde Turkcell Süper Liginde mücadele eden 13 spor kulübünün, Türk Telekom Lig A'da mücadele eden 13 spor kulübünün ve Lig B'de mücadele eden 28 spor kulübünün araştırmaya katıldıkları görülmektedir. Geri dönen anket formlarının mücadele edilen liglere göre dağılımı ve dağılımın ligleri temsil etme yüzdeleri Tablo 7 içerisinde belirtilmektedir.

Tablo 7. Anket Formlarının Mücadele Edilen Liglere Göre Geri Dönme Oranları

Mücadele Edilen Lig	Toplam Spor Kulübü Sayısı	Geri Dönen Anket Formu Sayısı	Geri Dönme Oranı (%)
Turkcell Süper Lig	18	13	72,22
Türk Telekom Lig A	18	13	72,22
Lig B	50	28	56,00
Toplam	86	54	62,79

¹⁹⁵ Kemal Kurtuluş, **Pazarlama Araştırmaları**, Avcıol Basım-Yayın, İstanbul, s. 272, 1998.

Geri dönen anket formları değerlendirildiğinde Turkcell Süper Lig kategorisinde mücadele eden spor kulüplerinin %72,22'sinin araştırmaya katıldıkları görülmektedir. Bu oran Türk Telekom Lig A kategorisinde mücadele eden spor kulüplerinde de %72,22 olarak gerçekleşmiştir. Lig B kategorisinde mücadele eden spor kulüplerinden geri dönen anket oranı ise %56 olarak gerçekleşmiştir. Geri dönen anket formlarının spor kulüplerinin mücadele ettikleri liglere göre listesi ise Tablo 8 içerisinde belirtilmektedir.

Tablo 8. Geri Dönen Anket Formlarının Mücadele Edilen Liglere Göre Listesi

TURKCELL SÜPER LİG	TÜRK TELEKOM LİG A	LİG B
Ankaraspor A.Ş. Antalyaspor A.Ş. Beşiktaş A.Ş. Çaykur Rizespor Denizlispor Fenerbahçe Galatasaray A.Ş. Gençlerbirliği Kayserispor MKE Ankaragücü Sakaryaspor A.Ş. Trabzonspor A.Ş. Vestel Manisaspor	Altay Büyükşehir Bld. Spor Diyarbakırspor Elazığspor Eskişehirspor Gençlerbirliği Oftaşpor Kasımpaşa Kocaelispor Malatyaspor Mardinspor Orduspor Samsunspor Türk Telekomspor	Dardanelspor A.Ş. İnegölspor Oyak Renaultspor Yalovaspor Alanyaspor Bucaspor Fethiyespor Marmaris Bld. Gençlik Mersin İdman Yurdu Nazilli Belediyespor Turgutluspor Boluspor Gebzespor
LİG B	LİG B	LİG B
Kardemir D.Ç. Karabükspor Kartalspor Maltepespor Pendikspor Zeytinburnuspor	Arsinspor Erzincanspor Giresunspor Y.Kırşehirspor Adıyamanspor	İskenderun Demir Çelikspor Kahramanmaraşspor Ş.Urfa Bld. Spor Ş.Urfaspor Hatayspor

6.4. Anketin Geçerliliği ve Güvenirliği

Anket formunu hazırlama aşamasında anketin geçerliliğini sınamak amacı ile çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Öncelikle spor kulüplerinde uygulanan iletişim faaliyetlerine ilişkin daha önce yapılmış araştırma bulguları gözden geçirilmiştir. Ardından anketin hazırlanması konusunda kurumsal iletişim, iletişim yönetimi ve spor kulüplerinin işleyiş biçimleri konularında çalışma yapmış ya da diğer konularda anket

ile veri toplama yönteminden yararlanmış kişilerin görüşlerinden ve literatürden yararlanılmıştır.

Anket formuna son şekli verilmeden önce 5 spor kulübü (farklı profesyonel liglerde mücadele eden) ile pilot çalışma yapılmıştır. Yapılan pilot çalışma örneklemin %5.81'ini teşkil etmektedir. Pilot çalışma sonrasında, anket formunda gerekli düzeltmeler yapılarak, 3 spor kulübü ile tekrar bir pilot çalışma yapılmış ve bundan sonra ankete son şekli verilmiştir.

Tablo 9. Araştırma Anketi İçerisinde Yer Alan Ölçek Niteliğindeki Soruların Güvenirlik Oranları

Soru Sırası	Cronbach's Alpha Değeri	Soru Sırası	Cronbach's Alpha Değeri
Soru 2	,734	Soru 20	,844
Soru 5	,706	Soru 21	,752
Soru 6	,816	Soru 22	,906
Soru 8	,799	Soru 23	,728
Soru 9	,650	Soru 25	,785
Soru 11	,636	Soru 27	,823
Soru 14	,755	Soru 29	,749
Soru 18	,775	Soru 30	,806

Anket formu içerisinde ölçek niteliğindeki değişkenlerin güvenilirlik analizi için Cronbach's Alpha değerlerinden yararlanılmıştır. Ölçek niteliğinde soruların güvenilirlik analizi ile ilgili veriler Tablo 9 içerisinde gösterilmektedir. Tablo 9 içerisinde de görüldüğü gibi ölçek niteliğindeki değişkenlerin içerisinde iki değişken hariç hepsinin Cronbach's Alpha değeri 0.70'den büyüktür. Nunnally (1978) ölçek niteliğindeki değişkenlerde güvenilirlik katsayısının 0.70'den büyük olmasının uygun olduğunu ifade etmektedir. Yeni çalışmalar için Alpha değerinin çok az daha düşük olması (>0.60) uygun görülmektedir¹⁹⁶. Bu anlamda anket formu içerisinde yer alan ölçek niteliğindeki değişkenlerin güvenilirlik katsayılarının uygun olduğu ifade edilebilir.

¹⁹⁶ Jum. C. Nunnally, **Psychometric Theory**, Second Edition, McGraw-Hall, New York, s.172, 1978.

6.5. Verilerin Analizi

Veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanıldığından dolayı, verilerin analizi bilgisayar ortamında SPSS (Statistical Package For Social Sciences) 12.0 paket programında yapılmıştır. Tanımlayıcı veri analizinde; frekans, yüzde, ortalama (mean), standart sapma analizlerinden yararlanılmıştır. Araştırma verilerine bağlı olarak değişkenler arası ilişkiyi değerlendirmede Kruskal-Wallis Test, Mann-Whitney U Test ve Oneway Anova Testi kullanılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

1. BULGULAR VE YORUM

Elde edilen bulguların birinci bölümünde spor kulüplerine ilişkin demografik bilgiler, yürütülen iletişim faaliyetleri, iletişim kararlarının alınmasında etkili olan kişiler, yıllık bütçede iletişim faaliyetlerine ayrılan pay, mevcut ve potansiyel taraftarlara yönelik uygulanan iletişim faaliyetleri, uygulan iletişim faaliyetlerinin amacı ve etkilenmek istenen hedef kitle ile ilgili bilgiler tanımlanmıştır. Bu tanımlamada frekans ve yüzde (%) analizlerinden yararlanılmıştır. Bulguların ikinci bölümünde değişkenler arasındaki ilişkiler ele alınmış ve hipotezler test edilmiştir. Hipotezlerin test edilmesinde Kruskal-Wallis Test, Mann-Whitney U Test ve Oneway Anova Testi kullanılmıştır.

1.1. Spor Kulüplerinin Örgütlenme ve Organizasyon Yapıları

Spor kulüplerinin örgütlenme ve organizasyon yapılarının tespiti amacıyla spor kulüplerinin hangi statüde faaliyet gösterdiği, organizasyonları içerisinde hangi birimlerin yer aldığı ve bunların nasıl işleyiş gösterdiği belirlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 10. Spor Kulüplerinin Örgütlenme Yapısı

İşleyiş Biçimi	Halkla İlişkiler ve Reklâm		Pazarlama		Mali İşler (Muhasebe, Finans, vs.)		İnsan Kaynakları (Personel)		İletişim	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Yönetim Kurulunda Yer Alan Bir Üyenin Sorumluluğunda Faaliyet Gösteren	41	75,9	39	72,2	38	70,4	45	83,3	38	70,4
Profesyonel Bir Destek Alarak Yürütülen (Bir Ajans, Acente ya da Danışman Firma)	2	3,7	4	7,4	2	3,7	2	3,7	8	14,8
Kulüp İçinde Örgütlenmiş ve Çalışan İstihdam Edilmiş Birim Tarafından Yürütülen	10	18,5	8	14,8	14	25,9	7	13,0	8	14,8
Kulübe bağlı olarak Kurulmuş Bir Ticari Şirket Vasıtasıyla Faaliyet Gösteren	1	1,9	3	5,6	-	-	-	-	-	-
Toplam	54	100	54	100	54	100	54	100	54	100

Tablo 10, ankete katılan spor kulüplerinin örgütlenme yapıları içerisinde yer alan faaliyetleri ve bu faaliyetlerin işleyiş biçimini göstermektedir. Tablo 10 içerisinde görüldüğü gibi spor kulüplerinde örgütlenme genelde Halkla İlişkiler ve Reklâm, Pazarlama, Mali İşler (Muhasebe, Finans, vs.), İnsan Kaynakları (Personel) ve İletişim olmak üzere beş temel faaliyet üzerinde şekillenmektedir.

Spor kulüplerinde yürütülen faaliyetlerin örgütlenmesinin yoğun bir biçimde yönetim kurullarında yer alan bir üyenin sorumluluğunda olduğu araştırma bulgularına dayanarak ifade edilebilir. Her bir uygulama alanı için oranlar dikkate alındığında faaliyetlerin %70'in üzerinde bir oranda yönetim kurullarında yer alan bir üyenin sorumluluğunda işleyiş (Halkla İlişkiler ve Reklâm, %75,9; Pazarlama, %72,2; Mali İşler, %70,4; İnsan Kaynakları %83,3 ve İletişim, %70,4) gösterdiği görülmektedir.

Tablo 11. Spor Kulüplerinin Organizasyon Yapısı

Organizasyon Yapısı	n	%
Kamu Kurum ve Kuruluşu Tarafından Desteklenen	2	3,7
Belediyeler Tarafından Desteklenen	11	20,4
Şirket Olarak Kurulan ya da Şirketleşen	9	16,7
Gençlik ve Spor Kulübü ya da Gençlik Kulübü Olarak İşleyiş Gösteren	5	9,3
Dernek Olarak Kurulan ve İşleyiş Gösteren	27	50,0
Toplam	54	100

Ankete katılan spor kulüplerinden organizasyon yapılarını ise beş farklı değişkene göre değerlendirmeleri istenmiştir. Tablo 11 incelendiğinde spor kulüplerinin %50,0'lik bölümü organizasyon yapılarını dernek olarak kurulan ve işleyiş gösteren spor kulübü olarak tanımlamaktadır. Belediyeler tarafından desteklenen spor kulüplerinin oranı %20,4 olarak görülmektedir. Çalışmaya katılan spor kulüplerinin %16,7'si şirket olarak kurulan ya da şirketleşen spor kulüpleridir. Gençlik ve spor kulübü olarak işleyiş gösteren spor kulüplerinin oranı %9,3 iken, kamu kurum ve kuruluşları tarafından desteklenen spor kulüpleri %7,7 ile en düşük orana sahiptir.

1.2. Spor Kulüplerinde İletişim Faaliyetlerinin Örgütlenmesi ve İşleyişi

Spor kulüplerinde iletişim faaliyetlerinin örgütlenme biçimlerinin tespiti amacıyla spor kulüplerinde bir iletişim birimi bulunup bulunmadığı, eğer bulunuyor ise kaç yıldır faaliyet gösterdiği, iletişim faaliyetleri için bütçeden ne kadar pay ayrıldığı, kulübün sahibi olduğu ve yönettiği hangi iletişim organlarının bulunduğu araştırmaya çalışılmıştır.

Tablo 12. Spor Kulüplerinde İletişim Birimlerinin Faaliyet Süreleri

Faaliyet Yılı	n	%
0-1 yıl	6	11,1
2-4 yıl	12	22,2
5-7 yıl	4	7,4
8-10 yıl	3	5,6
11 yıl ve üstü	1	1,9
İletişim Birimi Bulunmamaktadır	28	51,9
Toplam	54	100

Tablo 12 içerisinde görüldüğü gibi spor kulüplerinin yarısından biraz fazlası (%51,9) bir iletişim birimine sahip değildir. İletişim birimlerine sahip olan kulüplerin %22,2'sinde bu birim 2-4 yıl arasında bir süreçte işleyiş gösterirken, %11,1'inde 0-1 yıl arasında bir süreçte işleyiş göstermektedir. Araştırmaya katılan 54 spor kulübünün 4 tanesi (%7,4) 5-7 yıl, 3 tanesi (%5,6) 8-10 yıl ve sadece 1 tanesi (%1,9) 11 yıl ve üstü bir zamandır iletişim birimine sahiptir.

Tablo 13. Spor Kulüplerinde İletişim İçin Ayrılan Bütçe

Bütçeden Ayrılan Pay	n	%
%0-5	33	61,1
%6-10	15	27,8
%11-15	6	11,1
Toplam	54	100

Araştırmaya katılan spor kulüplerinin bütçeden iletişim faaliyetlerine ayırdıkları payı öğrenmek amacıyla sorulan soruda spor kulüplerinin %11,1'i %11-15 oranında ve %27,8'i %6-10 oranında bütçeden iletişim faaliyetlerine pay ayırdıklarını belirtmiştir.

Geriyeye kalan büyük çoğunluk (%61,1) ise bütçeden %0-5 oranında iletişim faaliyetleri için pay ayırdıklarını ifade etmişlerdir (Tablo 13).

Tablo 14. Spor Kulüplerinin Sahibi Olduğu İletişim Organları

İletişim Organı	Var		Yok		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Televizyon	5	9,3	49	90,7	54	100
Radyo	2	3,7	52	96,3	54	100
Dergi	13	24,1	41	75,9	54	100
Gazete	3	5,6	51	94,4	54	100
Web Sitesi	40	74,1	14	25,9	54	100

Tablo 14 içerisinde de görülebileceği gibi spor kulüpleri bir iletişim organı sahipliği açısından yoğun olarak (%74,1) bir web sitesine sahip görünmektedir. Araştırmaya katılan spor kulüplerinin sahip oldukları iletişim organları incelendiğinde %24,1 oranında dergi sahipliği görülmektedir. Ayrıca spor kulüplerinin %9,3'ü televizyon ve %5,6'sı gazete sahibidir. Araştırmaya katılan spor kulüplerinin %3,7'si ise radyo sahibidir. Ayrıca spor kulüplerinin yoğun oranda bir Web sitesine sahiptir ve yine spor kulüpleri yoğun olarak (%75) bu Web sitesini etkin olarak kullandıklarına inanmaktadır (Tablo 15). Araştırma verileri dikkatle incelendiğinde spor kulüplerinin hedef kitleleri ile kurdukları iletişimi genelde Web siteleri ile yönlendirdikleri ve bu iletişim kanalını etkin bir şekilde kullandıklarına inandıkları ifade edilebilir.

Tablo 15. Web Sitesini Etkin Kullanma

Web Sitesinin Etkin Kullanımı	n	%
Etkin kullanıyoruz	30	75,0
Etkin Kullanmıyoruz	10	25,0
Toplam	40	100

Spor kulüplerinde iletişim faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünün belirlenmesi amacıyla iletişim kararlarının alınmasında hangi birimlerin ve kişilerin etkili olduğu, hangi iletişim amacı ile hangi hedef kitlelerin etkilenmek istendiği, hangi iletişim faaliyetlerinin uygulandığı ve bu faaliyetlerin hangi kanallar vasıtasıyla yürütüldüğü araştırılmaya çalışılmıştır.

Tablo 16. Spor Kulüplerinde İletişim Amaçları

İletişim Faaliyeti Amacı	Hiç Önemli Değil		Önemsiz		Orta Derecede Önemli		Önemli		Çok Önemli	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Hedef Kitleler İle Bilgi Paylaşımı	-	-	-	-	6	11,1	8	14,8	40	74,1
Taraftar Gruplarında Aidiyet Sağlama	5	9,3	12	22,2	7	13,0	15	27,8	15	27,8
Hedef Kitlede ve Kamuoyunda Saygın, Güvenilir ve Olumlu İmaj Geliştirme	1	1,9	2	3,7	1	1,9	10	18,5	40	74,1
Potansiyel Taraftarları Etkileme	17	31,5	2	3,7	-	-	25	46,3	10	18,5
Medyada Daha Fazla Yer Alma	1	1,9	-	-	3	5,6	16	29,6	34	63,0
Yasa Yapıcı ve Düzenleyicileri (UEFA, FIFA, TFF, gibi) etkileme	8	14,8	13	24,1	9	16,7	8	14,8	16	29,6
Kulübün bilinirliğini Arttırma	3	5,6	-	-	4	7,4	15	27,8	32	59,3
Kulüp Kültürünü Hedef Kitlelere Aktarma	2	3,7	1	1,9	4	7,4	15	27,8	32	59,3
Kulüp Üye ve Çalışanları Arasında Aidiyet Duygusu Geliştirme	3	5,6	-	-	6	11,1	11	20,4	34	63,0

Tablo 16 içerisinde de görüleceği gibi spor kulüplerinin temel iletişim amaçlarının hedef kitle ile bilgi paylaşımı (%74,1 Çok Önemli), hedef kitlede ve kamuoyunda saygın, güvenilir ve olumlu bir imaj geliştirmek (%74,1 Çok Önemli) olduğu görülmektedir. Medyada daha fazla yer almak (%60 Çok Önemli), kulüp üye ve çalışanları arasında aidiyet duygusu geliştirmek (%60 Çok Önemli) diğer önemli amaçlar olarak ön plana çıkmaktadır.

Spor kulüplerinin iletişim faaliyetlerini düzenlerken potansiyel taraftarları etkileme (%18,5 Çok Önemli), taraftar gruplarında aidiyet yaratma (%27,8 Çok Önemli) ve yasa yapıcıları etkileme (%29,6 Çok Önemli) amaçlarını pek fazla önemsememesi ilginç bir bulgu olarak değerlendirilebilir.

Tablo 17. İletişim Faaliyeti İle Etkilenmek İstenen Hedef Kitle, Paydaş ya da Kişiler

Hedef Kitle	Hiç		Az		Orta		Sık		Çok Sık	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Futbol Federasyonu	7	13,0	10	18,5	7	13,0	13	24,1	17	31,5
MHK (Merkez Hakem Kurulu)	16	29,6	13	24,1	9	16,7	13	24,1	3	5,6
Medya (TV, Radyo, Dergi, Gazete)	8	14,8	6	11,1	8	14,8	15	27,8	17	31,5
Uluslararası Yasa Koyucular	28	51,9	14	25,9	4	7,4	5	9,3	3	5,6
Yerel Yönetimler	6	11,1	3	5,6	5	9,3	20	37,0	20	37,0
Finansal Kuruluşlar	16	29,6	6	11,1	10	18,5	13	24,1	9	16,7
Potansiyel Sponsorlar	11	20,4	5	9,3	10	18,5	15	27,8	13	24,1
Sivil Toplum Kuruluşları	18	33,3	9	16,7	6	11,1	12	22,2	9	16,7
Diğer Kulüpler	17	31,5	10	18,5	7	13,0	10	18,5	10	18,5
Hükümetler	26	48,1	10	18,5	8	14,8	5	9,3	5	9,3
Kulüp Üyeleri	11	20,4	6	11,1	14	25,9	11	20,4	12	22,2
Kulüp Çalışanları	12	22,2	3	5,6	10	18,5	13	24,1	16	29,6
Sporcular	12	22,2	4	7,4	6	11,1	15	27,8	17	31,5
Milletvekilleri	19	35,2	8	14,8	10	18,5	10	18,5	7	13,0
Kulüp İçi (Teknik Kadro, Sporcu, Yönetici)	5	9,3	2	3,7	3	5,6	18	33,3	26	48,1
Kulüp Taraftarları	2	3,7	1	1,9	5	9,3	13	24,1	33	61,1

Spor kulüplerinin iletişim faaliyetleri ile etkilemek istedikleri hedef kitle, paydaş ya da kişiler incelendiğinde (Tablo 17) ise kulüplerin yoğun olarak (%61,1 Çok Sık) taraftarlarını etkilemek istedikleri görülmektedir. Teknik kadro, sporcu ve yöneticilerden oluşan kulüp içi üyeler (%48,1 Çok Sık) etkilenmek istenen bir diğer önemli paydaş olarak ifade edilebilir. Araştırma verileri incelendiğinde spor kulüplerinin MHK (%5,6 Çok Sık), uluslararası yasa koyucular (%5,6 Çok Sık) ve hükümetleri (%9,3 Çok Sık) en düşük oranlarda etkilemek istedikleri görülmektedir.

Spor kulüplerinin iletişim faaliyetleri ile etkilemek istedikleri hedef kitle içerisinde finansal kuruluşların (%16,7) ve potansiyel sponsorların (%24,1) düşük oranlara sahip olması futbol endüstrisinin temel dinamikleri düşünüldüğünde ilginç bir bulgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 18. İletişim Kararları Üzerinde Faaliyet Birimlerinin Etkisi

İletişim Kararları Üzerindeki Etkisi	Halkla İlişkiler ve Reklâm		Pazarlama		Mali İşler (Muhasebe, Finans, vs.)		İnsan Kaynakları (Personel)		İletişim	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Hiç	11	20,4	14	25,9	10	18,5	17	31,5	3	5,6
Az	7	13,0	14	25,9	10	18,5	11	20,4	3	5,6
Orta	16	29,6	16	29,6	8	14,8	9	16,7	11	20,4
Sık	12	22,2	5	9,3	16	29,6	14	25,9	21	38,9
Çok Sık	8	14,8	5	9,3	10	18,5	3	5,6	16	29,6
Toplam	54	100	54	100	54	100	54	100	54	100

Spor kulüplerinin iletişim kararlarını alırken bu kararlar üzerinde kulüp içerisinde faaliyet gösteren birimlerin etkisi incelendiğinde (Tablo 18); iletişim biriminin %29,6 “Çok Sık” ve %38,9 “Sık” etkileme oranı ile en fazla etkiye sahip olduğu görülmektedir. Halkla İlişkiler ve Reklâm birimi %38,9 “Çok Sık” ve %25,9 “Sık” etkileme oranı ile ikinci en fazla etkileme oranına sahip birim olarak ön plana çıkmaktadır. Tablo 18 içerisinde görüldüğü gibi pazarlama birimi en düşük etkiye sahip (%9,3 Çok Sık ve %9,3 Sık) birim olarak değerlendirilebilir.

Tablo 19. Spor Kulüplerinde İletişim Kararları Üzerinde Etkili Olan Kişiler

İletişim Kararları Üzerinde Etkisi Olan Kişi	Hiçbir Zaman		Bazen		Her Zaman		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Kulüp Başkanı	-	-	6	11,1	48	88,9	54	100
Yönetim Kurulu Üyeleri	2	3,7	22	40,7	30	55,6	54	100
İletişimden Sorumlu Yönetici	9	16,7	12	22,2	33	61,1	54	100
Kulüp Adına İş Yapan Danışman Firma, Ajans, vs.	29	53,7	20	37,0	5	9,3	54	100
Halkla ilişkiler ve/veya Reklam Yöneticisi	18	33,3	20	37,0	16	29,6	54	100
Pazarlama Yöneticisi	23	42,6	18	33,3	13	24,1	54	100
Kulüp Müdürü	15	27,8	22	40,7	17	31,5	54	100
Futbol Şube Sorumlusu	23	42,6	17	31,5	14	25,9	54	100
Kulüp Menajeri	25	46,3	16	29,6	13	24,1	54	100
Taraftar Derneği Yöneticileri	44	81,5	10	18,5	-	-	54	100

Spor kulüplerinde iletişim kararları alınırken kulüp başkanı (%88,9 Her Zaman), iletişimden sorumlu yönetici (%61,1 Her Zaman), ve yönetim kurulu üyeleri (%55,6 Her Zaman), en etkin kişiler olarak ortaya çıkmaktadır (Tablo 19). Araştırmaya katılan spor kulüplerinde kulüp başkanlarının iletişim kararları üzerindeki yoğun etkisi ve ayrıca kimlik ve değerlerini temsil eden kişiler arasında %96,3 oranında “Her Zaman” etkisine sahip olması (Tablo 20) kulüp başkanlarının spor kulüplerinde ne denli büyük bir öneme sahip olduğunu göstermesi açısından önemlidir.

Araştırmaya katılan spor kulüplerinin halkla ilişkiler ve/veya reklam faaliyetleri için profesyonel bir destek almadıkları sonucu iletişim kararları üzerine kulüp adına iş yapan danışman firma, ajans ya da benzeri birimlerin etkisinin %53,7 oranında “Hiçbir Zaman” sıklığında olmasına bağlı olarak ifade edilebilir. Spor kulüplerinde iletişim kararları üzerinde etkili olan kişilerin tespit edilmesine yönelik olarak hazırlanan soruya verilen cevaplar incelendiğinde taraftar derneği yöneticilerinin hemen hemen hiçbir etkisinin olmadığı görülmektedir.

Spor kulüplerinin kimlik ve değerlerini temsil eden unsurlar içerisinde kulüp başkanının yanı sıra özellikle futbol takımı (%70,4 Her Zaman), yönetim kurulu üyeleri

(%63 Her Zaman) ve futbol takım teknik direktörü (%61,1 Her Zaman) ön plana çıkmaktadır.

Tablo 20. Kulübün Kimliğini ve Değerlerini Temsil Eden Kişi, Grup ve Tesisler

Kulüp Kimliğini ve Değerlerini Temsil Eden Unsurlar	Hiçbir Zaman		Bazen		Her Zaman		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Kulüp Başkanı	1	1,9	1	1,9	52	96,3	54	100
Yönetim Kurulu Üyeleri	4	7,4	17	31,5	33	61,1	54	100
Futbol Takım Teknik Direktörü	3	5,6	17	31,5	34	63,0	54	100
Eski Başkanlar	19	35,2	28	51,9	7	13,0	54	100
Futbol Takımı	7	13,0	9	16,7	38	70,4	54	100
Stadyum	18	33,3	23	42,6	13	24,1	54	100
Kulüp Tesisleri	17	31,5	19	35,2	18	33,3	54	100
Futbol Şube Sorumlusu	16	29,6	11	20,4	27	50,0	54	100
Kulüp Menajeri	15	27,8	13	24,1	26	48,1	54	100
Tarafar Derneği Yöneticileri	22	40,7	27	50,0	5	9,3	54	100

Spor kulüplerinin müsabakalarını oynadıkları stadyumlardan kulüp tesislerine kadar sahip oldukları her bir tesis spor kulübünün imajına katkılarda bulunurken araştırma sonuçları incelendiğinde spor kulüplerinin bunu göz ardı ettikleri görülmektedir. Tablo 20 içerisinde görüldüğü gibi spor kulüpleri müsabakalarını oynadıkları stadyumu (%33,3 Hiçbir Zaman) ve kulüp tesislerini (%31,5 Hiçbir Zaman) en az oranda kulübün kimliğini ve değerlerini temsil eden unsurlar olarak değerlendirmektedirler.

Tablo 21. Spor Kulüplerinde Yürütülen İletişim Faaliyetleri

Faaliyet Türü	Hiç		Az		Orta		Sık		Çok Sık	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Kulüp İçi İletişim	2	3,7	1	1,9	5	9,3	19	35,2	27	50,0
Halkla İlişkiler	14	25,9	8	14,8	12	22,2	14	25,9	6	11,1
Kurumsal Reklâm	17	31,5	10	18,5	15	27,8	7	13,0	5	9,3
Sponsorluk	14	25,9	12	22,2	12	22,2	9	16,7	7	13,0
Doğrudan Pazarlama	30	55,6	11	20,4	9	16,7	2	3,7	2	3,7
Satış Promosyonu (Hediye, Çekiliş, vs.)	39	72,2	11	20,4	2	3,7	1	1,9	1	1,9
Sergi ve Fuarlar	41	75,9	5	9,3	6	11,1	2	3,7	-	-

Spor kulüplerinde uygulanan iletişim faaliyetleri içerisinde sponsorluk faaliyetleri (%13 Çok Sık ve %16,7 Sık) üçüncü sırada yer almaktadır. Tablo 21 içerisinde görüleceği gibi kurumsal reklâm faaliyetleri (%9,3 Çok Sık ve %13 Sık) ve doğrudan pazarlama faaliyetleri (%3,7 Çok Sık ve %3,7 Sık) diğer iletişim faaliyetleri olarak göze çarpmaktadır. Satış promosyonu (%72,2 Hiç ve %20,4 Az) sergi ve fuarlar (%75,9 Hiç ve %9,3 Az) ise hemen hemen hiçbir sıklıkta düzenlenmemektedir.

Tablo 21 incelendiğinde spor kulüplerinde yürütülen iletişim faaliyetlerinin yoğun olarak (%50 Çok Sık ve %35,2 Sık) kulüp içi iletişim faaliyetlerinden oluştuğu görülmektedir. Halkla ilişkiler faaliyetleri spor kulüplerinin yürüttüğü faaliyetler içerisinde yoğunluk olarak (%11,1 Çok Sık ve %25,9 Sık) ikinci sırayı teşkil etmektedir.

Tablo 22. İletişim Faaliyeti Kanalları

Kanal	Hiç		Az		Orta		Sık		Çok Sık	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Televizyon	11	20,4	11	20,4	3	5,6	5	9,3	24	44,4
Radyo	19	35,2	9	16,7	11	20,4	9	16,7	6	11,1
Gazete	10	18,5	6	11,1	3	5,6	11	20,4	24	44,4
Web Sitesi	19	35,2	-	-	1	1,9	11	20,4	23	42,6
Dergi	38	70,4	1	1,9	5	9,3	3	5,6	7	13,0
Doğrudan Posta	27	50,0	14	25,9	5	9,3	7	13,0	1	1,9
Açık Alan	32	59,3	4	7,4	8	14,8	9	16,7	1	1,9
Yüz yüze İletişim	10	18,5	3	5,6	10	18,5	12	22,2	19	35,2

Spor kulüplerinde uygulanan iletişim faaliyetlerinin hangi kanallar vasıtası ile yürütüldüğünün tespit edilmesine yönelik veriler Tablo 22 içerisinde gösterilmektedir. Bu verilere göre spor kulüpleri iletişim faaliyetlerini genelde gazete (%44,4 Çok Sık ve %20,4 Sık), Web sitesi (%42,6 Çok Sık ve %20,4 Sık) ve televizyon (%44,4 Çok Sık ve %9,3 Sık) kanalı ile yürütmektedirler. Ayrıca araştırma verilerine bağlı olarak spor kulüplerinin yüz yüze iletişime önem verdikleri (%35,2 Çok Sık ve %22,2 Sık) de söylenebilir. Spor kulüplerinin iletişim faaliyetlerini düzenlemede dergi (%70,4 Hiç ve %1,9 Az), açık alan (%59,3 Hiç ve %7,4 Az) ve doğrudan posta (%50 Hiç ve %25,9 Az) en düşük yoğunlukta kullanılan iletişim kanallarıdır.

1.3. Spor Kulüplerinde Taraftarlara Yönelik İletişim Faaliyetleri

Spor kulüplerinin taraftarlara yönelik iletişim faaliyetlerinin tespiti amacıyla spor kulüplerinin taraftar derneklerine sahip olup olmadıkları, eğer sahip iseler hangi iletişim faaliyetlerini uyguladıkları ve taraftarlara yönelik veri tabanlarının bulunup bulunmadığı araştırılmaya çalışılmıştır. Ayrıca taraftarların sorun ve beklentileri hangi kanallar vasıtası ile kulüplere aktardığı, mevcut ya da potansiyel taraftarlara yönelik yürütülen iletişim faaliyetleri ve taraftarlara yönelik bilgi toplama yöntemlerinin neler olduğuna dair elde edilen verilerin ışığı altında bulgular düzenlenmiştir.

Tablo 23. Taraftarlara Yönelik İletişim Faaliyetleri

İletişim Faaliyeti	n	%
Var	20	37,0
Yok	34	63,0
Toplam	54	100

Tablo 23 içerisinde görüleceği gibi araştırmaya katılan spor kulüplerinin büyük bir çoğunluğu (%63) mevcut ya da potansiyel taraftarlarına yönelik bir iletişim faaliyeti uygulamamaktadır. Spor kulüplerinin %37'sinin ise taraftarlara yönelik iletişim faaliyeti uyguladığı görülmektedir.

Tablo 24. Taraftarlara Yönelik İletişim Etkinlikleri

Etkinlik	Hiç		Nadiren		Sık		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Kulüp Yöneticileri ya da Sporcuları Tarafından Okul Ziyareti	1	5,0	9	45,0	10	50,0	20	100
Sergi, Fuar ve Şenlik gibi Etkinlikler Düzenleme	8	40,0	9	45,0	3	15,0	20	100
Sporcular ile Tanışma ya da Antrenmanları İzleme Olanağı	1	5,0	5	25,0	14	70,0	20	100
Farklı Yaş Gruplarına ve Cinsiyete Yönelik Dergi, Radyo ve TV yayını	9	45,0	7	35,0	4	20,0	20	100
Çocuklara Yönelik Kış ya da Yaz Spor Kampları	8	40,0	3	15,0	9	45,0	20	100
Farklı Yaş Gruplarına ve Bayanlara Yönelik Ürün Geliştirme	11	55,0	4	20,0	5	25,0	20	100
Çeşitli Reklam Kampanyaları Düzenleme	9	45,0	5	25,0	6	30,0	20	100
Çocuklara ve Bayanlara Yönelik Promosyon (Bilet Fiyatlarında İndirim, Anneler Gününde İndirimli Ürün Satışı, vs.)	6	30,0	5	25,0	9	45,0	20	100

Mevcut ya da potansiyel taraftarlara yönelik iletişim faaliyeti uygulayan spor kulüplerinin uyguladıkları iletişim faaliyetleri Tablo 24 içerisinde gösterilmektedir. Sporcular ile tanışma ya da antrenmanları izleme olanağı spor kulüplerinin taraftarlarına yönelik uyguladıkları en yoğun (%70 Sık) iletişim faaliyeti olarak değerlendirilebilir. Kulüp yöneticileri ya da sporcular tarafından okul ziyaretleri (%50 Sık) bir diğer önemli iletişim etkinliği olarak göze çarpmaktadır. Çocuklara ve bayanlara yönelik promosyon

faaliyetleri (%45 Sık), çocuklara yönelik yaz ya da kış spor kampları (%45 Sık) uygulanma yoğunluğu açısından diğer önemli faaliyetler olarak ön plana çıkmaktadır.

Tablo 24'de de görüleceği gibi spor kulüplerinin taraftarlara yönelik düzenledikleri iletişim etkinlikleri içerisinde sergi, fuar ve şenlik gibi etkinlikler düzenleme (%15 Sık ve %40 Hiç) ve farklı yaş gruplarına ve bayanlara yönelik ürün geliştirme (%25 Sık ve %55 Hiç) en düşük yoğunlukta olan etkinlikler olarak ifade edilebilir. Araştırma verileri incelendiğinde farklı yaş gruplarına ve cinsiyete yönelik dergi, radyo ve televizyon yayını bir diğer düşük yoğunlukta uygulanan etkinlik olarak (%20 Sık ve %45 Hiç) olarak gözükmektedir. Ayrıca spor kulüplerinin reklâm kampanyaları düzenleyerek taraftar grupları ile iletişim kurma (%45 Hiç) çabası içerisine girmedikleri ifade edilebilir.

Tablo 25. Taraftara Yönelik Veri Tabanı

Taraftarlara Yönelik Veri Tabanı	n	%
Var	6	11,1
Yok	48	88,9
Toplam	54	100

Araştırmaya katılan spor kulüplerinin büyük bir bölümünün (%88,9) müşterileri konumunda bulunan taraftarlarına yönelik herhangi bir veri tabanına sahip olmadığı araştırma bulgularına dayanarak ifade edilebilir (Tablo 25). Araştırma verilerine bağlı olarak spor kulüplerinin sundukları mal ve hizmetlerin temel tüketicileri olan taraftarlara yönelik hem iletişim faaliyeti uygulama noktasında (Tablo 23) hem de veri tabanı oluşturma noktasında oldukça yetersiz oldukları görülmektedir.

Tablo 26. Taraftarlara Yönelik Bilgi Toplama Yöntemleri

Bilgi Toplama Yöntemi	Hiç		Nadiren		Sık		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Stadyum Ortamında Anket	45	83,3	8	14,8	1	1,9	54	100
Telefon ve Posta Yolu İle Taraftar Görüşmesi	35	64,8	11	20,4	8	14,8	54	100
Tribün Liderleri İle Yüz Yüze Görüşmeler	16	29,6	20	37,0	18	33,3	54	100
Kulübün Resmi Web Sitesinde Yer Alan Anket ve Forumlar İle Bilgi Toplama	25	46,3	10	18,5	19	35,2	54	100

Taraftarlara yönelik veri tabanı oluşturmak için spor kulüplerinin hangi bilgi toplama yöntemlerini kullanarak veri elde ettikleri araştırılmaya çalışılmıştır. Araştırmaya katılan spor kulüplerinin %35,2'si kulübün resmi Web sitesinde yer alan anketler yolu ile ve %33,3'ü tribün liderleri ile yüz yüze görüşmeler yaparak bilgi topladıklarını ifade etmişlerdir (Tablo 26). Spor kulüplerinin stadyum ortamında anket uygulama (%83,3 Hiç) ve telefon ya da posta yolu görüşme yapma (%64,8 Hiç) etkinliklerini hemen hemen hiç uygulamadıkları ifade edilebilir.

Tablo 27. Taraftarlara Yönelik Eğitim ve Bilgilendirme Toplantıları

Eğitim ve Bilgilendirme Toplantısı	n	%
Var	16	29,6
Yok	38	70,4
Toplam	54	100

Tablo 27'de de görüleceği gibi spor kulüpleri taraftarlara yönelik eğitim ve bilgilendirme toplantıları düzenleme konusunda da oldukça yetersiz durumdadırlar. Araştırmaya katılan spor kulüplerinin büyük bir bölümü (%74,4) taraftarlara yönelik eğitim ve bilgilendirme toplantısı düzenlemektedir. Bu noktada taraftarların örgütlenmesi ve bilinçlenmesi konusunda spor kulüplerinin gerek iletişim faaliyetleri gerekse de veri tabanı oluşturma uygulamaları incelendiğinde yeterli düzeyde faaliyette bulunmadığı ifade edilebilir.

Tablo 28. Taraftarların Sorunlarını ve Beklentilerini İletme Kanalları

İletişim Kanalı	Evet		Hayır		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Web Sitesinde Yer Alan Forumlar Yolu İle	24	44,4	30	55,6	54	100
Web Sitesinde Yer Alan Anketler Yolu İle	27	50,0	27	50,0	54	100
Telefon Görüşmesi Yolu İle	32	59,3	22	40,7	54	100
Posta Yolu İle	17	31,5	37	68,5	54	100
Kulüp Bünyesinde İletişimden Sorumlu Birim İle Direk İletişim	27	50,0	27	50,0	54	100
Taraftara Yönelik Yapılan Toplantılar İle	6	11,1	48	88,9	54	100

Tablo 28’de görüleceği gibi taraftarların sorun ve beklentilerini iletme kanalları içerisinde kulübün resmi Web sitesi ön plana çıkmaktadır. Spor kulüpleri taraftarların sorun ve beklentilerine ait geri dönütleri %50 oranında Web sitesinde yer alan anketler ve %44,4 forumlar yolu ile almaktadır. Ayrıca telefon görüşmesi (%59,3) ve kulüp bünyesinde oluşturulan bir merkez vasıtası (%50) ile taraftarların sorun ve beklentileri konusunda bilgi alındığı görülmektedir.

Tablo 29. Spor Kulüplerinin Taraftar Derneği Sayıları

Dernek Sayısı	n	%
Taraftar Derneği Bulunmamaktadır	28	51,9
1-5	23	42,6
90 ve üstü	4	5,5
Toplam	54	100

Tablo 29 ve 30 ankete katılan spor kulüplerinin sahip oldukları taraftar derneklerini ve bu derneklere yönelik düzenledikleri organizasyonları göstermektedir. Tablo 29 içerisinde görüldüğü gibi spor kulüplerinin %51,9’u bir taraftar derneğine sahip değildir. Taraftar derneğine sahip olan spor kulüplerinin büyük bir bölümü 1-5 arasında taraftar derneğine sahiptir. Taraftar derneğine sahiplik açısından üç büyükler olarak adlandırılan spor kulüpleri (Beşiktaş A.Ş., Fenerbahçe ve Galatasaray A.Ş.) 90 ve üstü taraftar derneğine sahiptir (Tablo 30).

Tablo 30. Taraftar Derneklerine Yönelik Organizasyonlar

Organizasyon	Hiçbir Zaman		Bazen		Her Zaman		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Seminerler	14	53,8	12	46,2	-	-	26	100
Toplantılar	3	11,5	16	61,5	7	26,9	26	100
Açılışlar	13	50,0	10	38,5	3	11,5	26	100
Piyango, Çekiliş, vs.	17	65,4	5	19,2	4	15,4	26	100
Belirli Zaman Aralıklarında Görüşmeler	4	15,4	14	53,8	8	30,8	26	100
Dernek Organizasyonlarına Katılım	12	46,2	8	30,8	6	23,1	26	100

Tablo 30 içerisinde görüldüğü gibi taraftar derneğine sahip spor kulüplerinin bu derneklere yönelik sıklıkla yürüttükleri organizasyonlar toplantılar ve belirli zaman aralıklarında yapılan görüşmeler olarak ön plana çıkmaktadır. Araştırma verilerine bağlı olarak spor kulüplerinin dernek organizasyonlarına katılma (%46,2 Hiçbir Zaman, %30,8 Bazen) ve seminerler düzenleme (%53,8 Hiçbir Zaman, %46,2 Bazen) açısından yeterli ilgiyi göstermedikleri söylenebilir. Ayrıca spor kulüplerinin taraftar derneklerine yönelik piyango ve çekiliş gibi etkinlikler düzenleme (%65,4 Hiçbir Zaman, %19,2 Bazen) sıklığının en düşük seviyede olduğu görülmektedir.

1.4. Spor Kulüplerinin Ürün Pazarlama Yöntemleri ve İletişim Biçimleri

Spor kulüplerinin ürettikleri mal ve hizmetleri pazarlama yöntemleri ve uyguladıkları iletişim faaliyetlerinin tespiti amacıyla spor kulüplerinin lisanslı ürün satışı bulunup bulunmadığı, eğer lisanslı ürünlere sahipse bu ürünleri pazarlama yöntemleri, uyguladıkları iletişim faaliyetleri ve sponsorlara yönelik bir iletişim faaliyeti uygulayıp uygulamadıkları araştırılmaya çalışılmıştır.

Tablo 31. Lisanslı Ürün Satışı

Lisanslı Ürün Satışı	n	%
Var	12	22,2
Yok	42	77,8
Toplam	54	100

Tablo 31 içerisinde de görüldüğü gibi araştırmaya katılan spor kulüplerinin büyük bir bölümünün (%77,8) lisanslı ürün satışı bulunmamaktadır. Lisanslı ürün satışı yapan spor kulüplerinin oranı %22,2'dir..

Tablo 32. Lisanslı Ürün Satış Yöntemi

Satış Yöntemi	Evet		Hayır		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Kulübün Resmi Web Sitesinden Online Satış	8	66,7	4	33,3	12	100
Kulübün Sahibi Olduğu Mağazalardan Satış	5	41,7	7	58,3	12	100
Kulübün Ürünlerini Pazarlamak Amacıyla Bayilikler Verme	6	50,0	6	50,0	12	100
Alışveriş Merkezler ve Departmanlı Mağazalarda Ürün Satışı	6	50,0	6	50,0	12	100
Farklı İnternet Sitelerinden Online Satış	3	25,0	9	75,0	12	100
Gezici Birimler İle (Tır, vs.) Satış	8	66,7	4	33,3	12	100

Lisanslı ürün satışı bulunan spor kulüplerinin bu ürünleri pazarlama yöntemleri Tablo 32 içerisinde gösterilmektedir. Spor kulüplerinin lisanslı ürün satışı konusunda daha çok resmi Web sitelerinden (%66,7) ve gezici birimlerden (%66,7) yararlandıkları görülmektedir.

Spor kulüplerinin lisanslı ürün satışı için bayilikler vermesi (%50), alışveriş merkezlerinde ve departmanlı mağazalarda ürün satışında bulunması (%50) tercih edilen diğer önemli yöntemler olarak ifade edilebilir. Lisanslı ürün satışı gerçekleştiren spor kulüplerinin kendi mağazalarını açarak, buralarda satış yapmaları (%41,7) bir diğer yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırma verileri incelendiğinde farklı internet sitelerinde satış yapmak (%25) ise tercih edilen en düşük yöntem olarak gözükmektedir.

Tablo 33. Kombine Bilet Satışı İle İlgili İletişim Faaliyeti

İletişim Faaliyeti	n	%
Var	27	50,0
Yok	27	50,0
Toplam	54	100

Araştırmaya katılan spor kulüplerinin kombine bilet satışı ile ilgili herhangi bir iletişim faaliyeti yürütüp yürütmediklerini öğrenmek amacıyla sorulan soruda spor

kulüplerinin %50'si kombine bilet satışı ile ilgili iletişim faaliyeti yürüttüklerini belirtmiştir (Tablo 33).

Tablo 34. Kombine Bilet Satışı İle İlgili İletişim Faaliyeti

İletişim Faaliyeti	Hiç		Az		Orta		Sık		Çok Sık	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Mektup	18	66,7	5	18,5	3	11,1	1	3,7	-	-
Telefon	5	18,5	2	7,4	9	33,3	3	11,1	8	29,6
Davetiye	10	37,0	7	25,9	3	11,1	2	7,4	5	18,5
Reklâm	11	40,7	2	7,4	3	11,1	3	11,1	8	29,6
Duyurum (Basın bülteni, haber yaratma, vs.)	3	11,1	2	7,4	7	25,9	7	25,9	8	29,6
Elektronik Posta	14	51,9	-	-	4	14,8	1	3,7	8	29,6
Yüz yüze İletişim	2	7,4	-	-	5	18,5	6	22,2	14	51,9

Spor kulüplerinin kombine bilet satışı ile ilgili yürüttükleri iletişim faaliyetleri incelendiğinde yüz yüze iletişimin (%51,9 Çok Sık, %22,6 Sık) en fazla kullanılan yöntem olduğu göze çarpmaktadır (Tablo 34). Duyurum yolu ile kombine bilet satışı bir diğer önemli iletişim faaliyeti olarak ön plana çıkmaktadır. Spor kulüplerinin kombine bilet satışı ile ilgili uyguladıkları iletişim faaliyetleri incelendiğinde mektup (%66,7 Hiç, %18,5 Az), elektronik posta (%40,7 Hiç, %7,4 Az) ve davetiye (%37 Hiç, %25,9 Az), yöntemi en az kullanılan yöntemler olarak ortaya çıkmaktadır. Spor kulüplerinde taraftarlara yönelik veri tabanlarının çok az bulunması (%88,9) bu yöntemlerin düşük oranda kullanılmasını açıklayan bir unsur olarak değerlendirilebilir.

Tablo 35. Potansiyel Sponsorlara Yönelik İletişim Faaliyeti

Sponsorlara Yönelik İletişim	n	%
Evet	6	11,1
Hayır	48	88,9
Toplam	54	100

Tablo 35 içerisinde görüldüğü gibi spor kulüplerinin büyük bir bölümü (89,9) potansiyel sponsorlara yönelik bir iletişim faaliyeti uygulamamaktadır. Futbolun

endüstriyel niteliğe dönüştüğü bir ortamda spor kulüplerinin sponsorlara yönelik çok düşük bir oranda (%11,1) iletişim faaliyeti uygulaması ilginç bir bulgu olarak değerlendirilebilir.

Tablo 36. Medya İle İletişim

İletişim Yöntemi	Hiç		Nadiren		Sık		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Basın Bülteni Yolu İle	8	14,8	9	16,7	37	68,5	54	100
Basın Sözcüsü Tarafından Basın Açıklaması İle	2	3,7	11	20,4	41	75,9	54	100
Periyodik Olarak Düzenlenen Toplantılar Yolu İle	22	40,7	16	29,6	16	29,6	54	100
Medyada Yer Alan Spor Servislerine Yönelik Organizasyonlar (Kokteyl, Sohbet Toplantısı, vs.) Yolu İle	21	38,9	25	46,3	8	14,8	54	100
Kulübün Sahibi Olduğu Resmi Yayın Organlarından Duyurum Yapma	20	37,0	7	13,0	27	50,0	54	100

Spor kulüplerinin medya ile kurdukları iletişim içerisinde ise basın sözcüsü tarafından yapılan basın açıklamaları (%75,9 Sık) en önemli faaliyet olarak göze çarpmaktadır. Tablo 36 içerisinde görüleceği gibi basın bülteni yolu ile medyaya bilgi sağlama (%68,5 Sık) ve spor kulübünün sahibi olduğu resmi yayın organlarından yapılan duyurular (%50 Sık) medya ile iletişimi sağlayan diğer önemli faaliyet biçimleridir. Medya ile iletişim kurma biçimleri içerisinde periyodik olarak toplantılar düzenleme (%29,6 Sık) ve spor servislerine yönelik organizasyonlar oluşturma (%14,8 Sık) en düşük oranda kullanılan faaliyet biçimleridir (Tablo 36).

1.5. Spor Kulüplerinde Uygulanan İletişim Faaliyetlerinin Etkinliği

Spor kulüplerinin uyguladıkları iletişim faaliyetlerinin yeterli olup olmadığına yönelik inançlarını tespit etmek amacıyla spor kulüplerinin uyguladıkları iletişim faaliyetlerinin yeterliliği konusundaki inançları ve yetersiz iletişim faaliyeti uyguladıklarına inanan spor kulüplerinde bu yetersizliğin nedenleri araştırılmaya çalışılmıştır.

Tablo 37. Yeterli Düzeyde İletişim Faaliyeti Gösterildiğine İnanma

Yeterli Düzeyde İletişim Faaliyeti	n	%
Evet	13	24,1
Hayır	41	75,9
Toplam	54	100

Tablo 37 içerisinde görüldüğü gibi spor kulüplerinin büyük bir bölümü (75,9) yeterli düzeyde iletişim faaliyeti uyguladıklarına inanmamaktadır. Spor kulüpleri içerisinde yeterli iletişim faaliyeti gösterdiklerine inanların oranı %24,1 olarak ortaya çıkmaktadır.

Tablo 38. İletişim Faaliyetlerinin Yetersizliğine Neden Olan Sebepler

Neden	Hiç Etkili Değil		Etkisiz		Orta Derecede Etkili		Etkili		Çok Etkili	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Maliyet	2	4,9	-	-	1	2,4	20	48,8	18	43,9
Yönetim Anlayışı	3	7,3	10	24,4	9	22,0	10	24,4	9	22,0
Bilgi Eksikliği	1	2,4	2	4,9	7	17,1	22	53,7	9	22,0
Bölümler Arası Koordinasyon Eksikliği	4	9,8	17	41,5	8	19,5	9	22,0	3	7,3

Spor kulüpleri uyguladıkları iletişim faaliyetinin yetersizliğini temelde bilgi eksikliğine (%22 Çok Etkili, %53,7 Etkili) ve maliyete (%43,9 Çok Etkili, %48,8 Etkili) bağlamaktadır. Araştırma verilerine bağlı olarak spor kulüplerindeki yönetim anlayışının (%22 Çok Etkili, %24,4 Etkili) yetersiz düzeyde iletişim faaliyeti uygulanmasının bir diğer önemli nedeni olarak ifade edilebilir (Tablo 38).

1.6. Değişkenler Arasındaki İlişkilerin Ortaya Konması

Değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya konması amacıyla spor kulüplerinin mücadele ettikleri liglere göre uyguladıkları iletişim faaliyetlerinin ve bunları yönetme biçimlerinin farklılaşıp farklılaşmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca spor kulüplerinin organizasyon yapılarına ve iletişim birimlerinin faaliyet yıllarına göre bu

değişkenlere yönelik bir farklılık olup olmadığı tespit edilmiştir. Bunun yanında spor kulüplerinde iletişim birimi bulunup bulunmamasına bağlı olarak yürütülen iletişim faaliyetleri ve bunların yönetilme biçimlerinde bir farklılık olup olmadığı da bir diğer analiz bölümüdür. Analizlerin uygulanmasında Non-parametrik testlerden Kruskal-Wallis Test ve Mann-Whitney U Testden yararlanılmıştır. Ortalamaların hesaplanmasında ise Oneway Anova Testi kullanılmıştır.

Tablo 39. Mücadele Edilen Lig ve İletişim Faaliyetleri Arasındaki İlişki

Faaliyet Türü	Lig Türü	Ortalama (Mean)	Ortalama Sırası (Mean Rank)	X ²	p
Kurum İçi İletişim	Süper Lig	4,69	34,77	6,304	,043*
	Lig A	4,23	29,73		
	Lig B	4,07	23,09		
Halkla İlişkiler	Süper Lig	3,62	36,12	3,378	,043*
	Lig A	2,77	26,96		
	Lig B	2,46	23,75		
Kurumsal Reklâm	Süper Lig	3,08	34,42	6,304	,141
	Lig A	2,54	27,46		
	Lig B	2,21	24,30		
Sponsorluk	Süper Lig	3,77	39,19	13,253	,001**
	Lig A	2,92	30,23		
	Lig B	2,07	20,80		
Doğrudan Pazarlama	Süper Lig	2,62	36,65	8,515	,014*
	Lig A	1,85	28,46		
	Lig B	1,39	22,80		
Satış Promosyonu	Süper Lig	1,54	28,38	1,630	,443
	Lig A	1,62	30,73		
	Lig B	1,25	25,59		

* p < 0,05, ** p < 0,01

Spor kulüplerinin mücadele ettikleri liglere göre uyguladıkları iletişim faaliyetleri arasında anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemek amacıyla Non-parametrik testlerden biri olan Kruskal-Wallis Testi uygulanmıştır. Tablo 39 içerisinde görüleceği gibi kulüp içi iletişim (p < 0,05), halkla ilişkiler (p < 0,05), doğrudan pazarlama (p < 0,05) ve sponsorluk (p < 0,01) uygulamaları mücadele edilen lige göre anlamlı farklılık gösterirken, kurumsal reklâm (p > 0,05) ve satış promosyonu (p > 0,05) uygulamaları ve mücadele edilen lig arasında anlamlı fark bulunmamaktadır.

Kurum içi iletişim faaliyetleri Turckcell süper ligde mücadele eden spor kulüplerinde “Çok sık” düzeyine (4,69) yakinken, Türk Telekom Lig A (4,23) ve Lig

B’de (4,07) yer alan kulüplerde “Sık” düzeyine yakındır. Araştırma verileri incelendiğinde halkla ilişkiler (3,62), sponsorluk (3,72) ve doğrudan pazarlama (2,62) faaliyetlerinin Turkcell Süper Liginde yer alan spor kulüplerde diğer liglerde yer alan kulüplere göre daha yoğun uygulandığı ifade edilebilir. Bu sonuçlara bağlı olarak spor kulüplerinin mücadele ettikleri lig düzeyi yükseldikçe uygulanan iletişim faaliyetlerinin yoğunluğunun da arttığı belirtilebilir.

Tablo 40. İletişim Birimlerinin Varlığı ve İletişim Faaliyetleri Arasındaki İlişki

Faaliyet Türü	İletişim Birimi	Ortalama (Mean)	Ortalama Sırası (Mean Rank)	Mann-Whitney U	p
Kurum İçi İletişim	Var	4,69	34,35	186,000	,001**
	Yok	3,86	21,14		
Halkla İlişkiler	Var	3,58	35,92	145,000	,000**
	Yok	2,11	19,68		
Kurumsal Reklâm	Var	3,12	34,71	176,500	,001**
	Yok	1,93	20,80		
Sponsorluk	Var	3,19	33,23	215,000	,008**
	Yok	2,21	22,18		
Doğrudan Pazarlama	Var	2,19	32,75	227,500	,009**
	Yok	1,43	22,63		
Satış Promosyonu	Var	1,73	32,69	229,000	,003**
	Yok	1,11	22,68		

* p < 0,05, ** p < 0,01

Spor kulüplerinin iletişim birimlerine sahip olup olmamasına göre uyguladıkları iletişim faaliyetleri arasında anlamlı bir farkın olup olmadığının belirlenmesi amacıyla Non-parametrik testlerden biri olan Mann-Whitney U Testinden yararlanılmıştır. Tablo 40 içerisinde görüleceği gibi kulüp içi iletişim (p < 0,01), kurumsal reklâm (p < 0,01), halkla ilişkiler (p < 0,01), sponsorluk (p < 0,01), doğrudan pazarlama (p < 0,01) ve satış promosyonu (p < 0,01), uygulamaları iletişim biriminin var olup olmamasına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

İletişim birimlerine sahip olan spor kulüplerinin kurum içi iletişim, kurumsal reklâm, halkla ilişkiler, sponsorluk, doğrudan pazarlama ve satış promosyonu uygulamalarının iletişim birimlerine sahip olmayan spor kulüplerine göre daha yoğun olarak uygulandığı belirtilebilir (Tablo 40). İletişim birimlerine sahip olan spor kulüplerinde uygulanan iletişim faaliyetleri içerisinde yoğunluğun kurum içi iletişim

(4,69), halkla ilişkiler (3,58), sponsorluk (3,19) ve kurumsal reklâm (3,12) faaliyetlerini içerdiği görülmektedir.

Tablo 41. İletişim Biriminin Faaliyet Yılı ve İletişim Uygulamaları Arasındaki İlişki

Faaliyet Türü	Faaliyet Yılı	Ortalama (Mean)	Ortalama Sırası (Mean Rank)	X ²	p
Kurum İçi İletişim	0-1 yıl	4,50	10,75	1,859	,395
	2-4 yıl	4,75	13,88		
	5 yıl ve üstü	4,75	15,00		
Halkla İlişkiler	0-1 yıl	3,00	8,58	6,979	,031*
	2-4 yıl	3,33	12,46		
	5 yıl ve üstü	4,38	18,75		
Kurumsal Reklâm	0-1 yıl	2,83	11,50	2,996	,224
	2-4 yıl	3,58	16,21		
	5 yıl ve üstü	2,63	10,94		
Sponsorluk	0-1 yıl	3,50	15,08	,666	,717
	2-4 yıl	3,25	13,79		
	5 yıl ve üstü	2,88	11,88		
Doğrudan Pazarlama	0-1 yıl	2,00	13,00	,299	,861
	2-4 yıl	2,33	14,33		
	5 yıl ve üstü	2,13	12,63		
Satış Promosyonu	0-1 yıl	1,50	13,00	,371	,830
	2-4 yıl	1,83	14,38		
	5 yıl ve üstü	1,75	12,56		

* p < 0,05, ** p < 0,01

Spor kulüplerinde iletişim birimlerinin faaliyet yılına göre uyguladıkları iletişim faaliyetleri arasında anlamlı bir farkın olup olmadığının belirlenmesi amacıyla Non-parametrik testlerden biri olan Kruskal-Wallis Testi uygulanmıştır. Tablo 41 içerisinde görüleceği gibi halkla ilişkiler (p < 0,05), uygulamaları iletişim biriminin faaliyet yılına göre anlamlı farklılık gösterirken, kulüp içi iletişim (p > 0,05), doğrudan pazarlama (p > 0,05), sponsorluk (p > 0,05), kurumsal reklâm (p > 0,05) ve satış promosyonu (p > 0,05) uygulamaları ve iletişim biriminin faaliyet yılı arasında anlamlı fark bulunmamaktadır. Spor kulüplerinde iletişim birimlerinin faaliyet yılı ve uygulanan iletişim faaliyetleri arasında anlamlı bir farkın olduğu, özellikle halkla ilişkiler uygulamaları değerlendirildiğinde iletişim birimlerinin faaliyet yılı arttıkça halkla ilişkiler uygulamalarının yoğunluğunun arttığı ifade edilebilir (Tablo 41).

Tablo 42. Spor Kulüplerinin Organizasyon Yapısı ve İletişim Faaliyetleri Arasındaki İlişki

Faaliyet Türü	Organizasyon Yapısı	Ortalama (Mean)	Ortalama Sırası (Mean Rank)	X ²	p
Kurum İçi İletişim	Kurum	3,00	21,25	8,637	,071
	Belediye	3,91	19,91		
	Şirket	4,67	33,33		
	Gençlik	4,00	18,00		
	Dernek	4,41	30,87		
Halkla İlişkiler	Kurum	3,00	29,50	8,703	,069
	Belediye	2,00	18,50		
	Şirket	2,56	24,61		
	Gençlik	2,20	21,10		
	Dernek	3,33	33,17		
Kurumsal Reklâm	Kurum	3,00	30,50	14,537	,006**
	Belediye	2,09	23,45		
	Şirket	2,00	22,06		
	Gençlik	1,00	9,00		
	Dernek	3,07	34,17		
Sponsorluk	Kurum	2,00	20,00	15,601	,004**
	Belediye	2,45	25,14		
	Şirket	2,00	19,72		
	Gençlik	1,20	10,10		
	Dernek	3,33	34,83		
Doğrudan Pazarlama	Kurum	1,00	15,50	6,664	,155
	Belediye	1,55	25,73		
	Şirket	1,89	29,72		
	Gençlik	1,00	15,50		
	Dernek	2,07	30,59		
Satış Promosyonu	Kurum	1,00	20,00	7,159	,128
	Belediye	1,09	22,27		
	Şirket	1,33	28,33		
	Gençlik	1,00	20,00		
	Dernek	1,67	31,30		

* p < 0,05, ** p < 0,01

Spor kulüplerinin organizasyon yapılarına göre uyguladıkları iletişim faaliyetleri arasında anlamlı bir farkın olup olmadığının belirlenmesi amacıyla Non-parametrik testlerden biri olan Kruskal-Wallis Testi uygulanmıştır. Test sonuçları incelendiğinde sponsorluk (p < 0,01) uygulamaları spor kulüplerinin organizasyon yapılarına göre anlamlı farklılık gösterirken, kulüp içi iletişim (p > 0,05), doğrudan pazarlama (p > 0,05), halkla ilişkiler (p > 0,05), kurumsal reklâm (p > 0,05) ve satış promosyonu (p > 0,05) uygulamaları ve organizasyon yapısı arasında anlamlı fark bulunmamaktadır. Tablo 42 içerisinde görüleceği gibi dernek statüsünde organizasyon yapılarına sahip spor kulüplerinde sponsorluk (3,33) ve kurumsal reklâm (3,07) uygulamaları diğer organizasyon yapılarındaki spor kulüplerine göre daha yoğun olarak uygulanmaktadır.

Tablo 43. Mücadele Edilen Lig ve Kullanılan İletişim Kanalları Arasındaki İlişki

İletişim Kanalı	Lig Türü	Ortalama (Mean)	Ortalama Sırası (Mean Rank)	X ²	p
Televizyon	Süper Lig	4,38	36,58	7,850	,020*
	Lig A	3,62	28,77		
	Lig B	2,79	22,70		
Radyo	Süper Lig	3,46	37,04	9,766	,008**
	Lig A	2,77	30,58		
	Lig B	1,96	21,64		
Gazete	Süper Lig	4,69	38,92	15,365	,000**
	Lig A	3,85	31,73		
	Lig B	3,00	20,23		
Web Sitesi	Süper Lig	4,69	37,77	12,976	,002**
	Lig A	3,85	31,46		
	Lig B	2,50	20,89		
Dergi	Süper Lig	3,15	37,42	11,458	,003**
	Lig A	1,77	27,19		
	Lig B	1,36	23,04		
Doğrudan Posta	Süper Lig	2,23	31,23	1,525	,466
	Lig A	1,92	28,42		
	Lig B	1,75	25,34		
Açık Alan	Süper Lig	2,69	35,65	6,272	,043*
	Lig A	1,54	22,88		
	Lig B	1,79	25,86		
Yüz Yüze İletişim	Süper Lig	3,15	24,35	1,640	,441
	Lig A	3,23	25,19		
	Lig B	3,79	30,04		

* p < 0,05, ** p < 0,01

Spor kulüplerinin mücadele ettikleri liglere göre iletişim faaliyetlerini düzenlerken kullandıkları iletişim kanalları arasında anlamlı bir farkın olup olmadığının belirlenmesi amacıyla Non-parametrik testlerden biri olan Kruskal-Wallis Testi uygulanmıştır. Tablo 43 içerisinde görüleceği gibi kullanılan iletişim kanalları içerisinde televizyon (p < 0,05), radyo (p < 0,01), gazete (p < 0,01), web sitesi (p < 0,01), dergi (p < 0,01) ve açık alan (p < 0,05) mücadele edilen lige göre anlamlı farklılık göstermektedir. Doğrudan posta (p > 0,05) ve yüz yüze iletişim (p > 0,05) ve mücadele edilen lig arasında anlamlı fark bulunmamaktadır.

Araştırma verileri incelendiğinde Turkcell süper ligde mücadele eden spor kulüplerinin televizyon (4,38), radyo (3,46), gazete (4,69), web sitesi (4,69), dergi (3,15) ve açık alan (2,69) kanallarını kullanarak iletişim faaliyetlerini düzenlemesi diğer liglerde mücadele eden spor kulüplerine oranla daha yoğun gerçekleşmektedir (Tablo 43).

Tablo 44. İletişim Birimlerinin Varlığı ve Kullanılan İletişim Kanalları Arasındaki İlişki

İletişim Kanalı	İletişim Birimi	Ortalama (Mean)	Ortalama Sırası (Mean Rank)	Mann-Whitney U	p
Televizyon	Var	3,73	30,56	284,500	,146
	Yok	3,04	24,66		
Radyo	Var	3,15	34,44	183,500	,001**
	Yok	1,93	21,05		
Gazete	Var	4,04	31,37	263,500	,066
	Yok	3,21	23,91		
Web Sitesi	Var	4,35	35,00	169,000	,000**
	Yok	2,43	20,54		
Dergi	Var	2,58	33,29	213,500	,001**
	Yok	1,25	22,13		
Doğrudan Posta	Var	2,31	33,02	220,500	,007**
	Yok	1,54	22,38		
Açık Alan	Var	2,19	30,46	287,000	,132
	Yok	1,71	24,75		
Yüz Yüze İletişim	Var	3,46	26,69	343,000	,707
	Yok	3,54	28,25		

* p < 0,05, ** p < 0,01

Spor kulüplerinin iletişim birimlerine sahip olup olmamasına göre iletişim faaliyetlerini düzenlerken kullandıkları kanallar arasında anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemek amacıyla Non-parametrik testlerden biri olan Mann-Whitney U Testinden yararlanılmıştır. Tablo 44 içerisinde görüleceği gibi radyo (p < 0,01), Web sitesi (p < 0,01), dergi (p < 0,01), doğrudan posta (p < 0,01) kanallarını kullanma spor kulüplerinin iletişim birimine sahip olup olmamasına göre anlamlı farklılık göstermektedir. Televizyon (p > 0,05), gazete (p > 0,05), açık alan (p > 0,05) ve yüz yüze iletişimi (p > 0,05) kullanma biçimleri ise spor kulüplerinin iletişim birimlerine sahip olup olmamasına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Araştırma verileri dikkatle incelendiğinde iletişim birimlerine sahip olan spor kulüplerinin radyo (3,15), Web sitesi (4,35), dergi (2,58) ve doğrudan posta (2,31) kanallarını kullanma sıklığının iletişim birimlerine sahip olmayan spor kulüplerine göre daha yüksek olduğu ifade edilebilir. Ayrıca, iletişim birimlerine sahip olan spor kulüplerinde en yoğun olarak kullanılan iletişim kanalının Web sitesi (4,35) olduğunu belirtmek yanlış olmayacaktır.

Tablo 45. İletişim Biriminin Faaliyet Yılı ve Kullanılan İletişim Kanalları Arasındaki İlişki

İletişim Kanalı	Faaliyet Yılı	Ortalama (Mean)	Ortalama Sırası (Mean Rank)	X ²	p
Televizyon	0-1 yıl	4,50	10,92	3,252	,197
	2-4 yıl	4,75	12,33		
	5 yıl ve üstü	4,75	17,19		
Radyo	0-1 yıl	3,00	11,58	,641	,726
	2-4 yıl	3,33	13,58		
	5 yıl ve üstü	4,38	14,81		
Gazete	0-1 yıl	2,83	11,50	3,799	,150
	2-4 yıl	3,58	11,83		
	5 yıl ve üstü	2,63	17,50		
Web Sitesi	0-1 yıl	3,50	12,75	,697	,706
	2-4 yıl	3,25	12,79		
	5 yıl ve üstü	2,88	15,13		
Dergi	0-1 yıl	2,00	9,75	4,012	,135
	2-4 yıl	2,33	12,88		
	5 yıl ve üstü	2,13	17,25		
Doğrudan Posta	0-1 yıl	1,50	14,25	,088	,957
	2-4 yıl	1,83	13,17		
	5 yıl ve üstü	1,75	13,44		
Açık Alan	0-1 yıl	1,50	9,67	2,496	,287
	2-4 yıl	1,50	14,00		
	5 yıl ve üstü	2,63	15,63		
Yüz Yüze İletişim	0-1 yıl	3,33	12,33	,512	,774
	2-4 yıl	3,42	13,08		
	5 yıl ve üstü	3,63	15,00		

* p < 0,05, ** p < 0,01

Spor kulüplerinde iletişim birimlerinin faaliyet yılı ve kullanılan iletişim kanalları arasında anlamlı bir farkın olup olmadığının belirlenmesi amacıyla Non-parametrik testlerden biri olan Kruskal-Wallis Testi uygulanmıştır.

Tablo 46. Spor Kulüpleri Organizasyon Yapısı ve Kullanılan İletişim Kanalları Arasındaki İlişki

İletişim Kanalı	Organizasyon Yapısı	Ortalama (Mean)	Ortalama Sırası (Mean Rank)	X ²	p
Televizyon	Kurum	3,00	24,25	2,058	,725
	Belediye	3,00	24,91		
	Şirket	3,00	32,72		
	Gençlik	2,80	22,80		
	Dernek	3,44	27,93		
Radyo	Kurum	3,00	22,00	8,186	,085
	Belediye	4,00	28,73		
	Şirket	2,80	27,11		
	Gençlik	3,44	10,00		
	Dernek	3,37	30,78		
Gazete	Kurum	3,00	24,00	1,036	,904
	Belediye	3,91	29,41		
	Şirket	3,78	27,39		
	Gençlik	2,80	21,90		
	Dernek	3,63	28,06		
Web Sitesi	Kurum	3,00	26,50	14,141	,007**
	Belediye	2,45	19,82		
	Şirket	4,00	33,78		
	Gençlik	1,00	10,00		
	Dernek	3,96	31,85		
Dergi	Kurum	1,00	19,50	5,570	,234
	Belediye	1,36	23,59		
	Şirket	2,22	30,94		
	Gençlik	1,00	19,50		
	Dernek	2,22	30,02		
Doğrudan Posta	Kurum	1,00	14,00	2,258	,688
	Belediye	1,82	27,45		
	Şirket	2,22	30,94		
	Gençlik	2,20	28,40		
	Dernek	1,85	27,20		
Açık Alan	Kurum	1,00	16,50	9,915	,042*
	Belediye	2,82	37,27		
	Şirket	1,78	26,50		
	Gençlik	1,00	16,50		
	Dernek	1,89	26,70		
Yüz Yüze İletişim	Kurum	3,00	25,25	9,134	,058
	Belediye	4,55	38,36		
	Şirket	3,11	21,72		
	Gençlik	4,20	33,50		
	Dernek	3,11	24,06		

* p < 0,05, ** p < 0,01

Tablo 45 içerisinde görüleceği gibi kullanılan hiçbir iletişim kanalı (p > 0,05) ve iletişim biriminin faaliyet yılı arasında anlamlı fark bulunmamaktadır. Spor kulüplerinin organizasyon yapılarına göre iletişim faaliyetlerini uygularken kullandıkları iletişim kanalları arasında anlamlı bir farkın olup olmadığının belirlenmesi amacıyla Non-parametrik testlerden biri olan Kruskal-Wallis Testi uygulanmıştır. Tablo 46 içerisinde

görülebileceği gibi iletişim uygulamalarının düzenlenmesinde Web sitesi ($p < 0,01$) ve açık alan kanallarını ($p < 0,05$) kullanma spor kulüplerinin organizasyon yapısına göre anlamlı farklılık göstermektedir. Araştırma verilerine bağlı olarak televizyon ($p > 0,05$), radyo ($p > 0,05$), gazete ($p > 0,05$), dergi ($p > 0,05$), doğrudan posta ($p > 0,05$) ve yüz yüze iletişim ($p > 0,05$) kanallarını kullanma ise spor kulüplerinin organizasyon yapılarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Tablo 46 içerisinde görüleceği gibi şirket olarak kurulan ya da şirketleşen spor kulüplerinde iletişim faaliyetlerinin uygulanmasında Web sitesinin kullanımı “Sık” düzeyinde (4,00) gerçekleşmektedir ve bu düzey diğer gruplara göre oldukça yoğun gerçekleşmektedir. Benzer biçimde dernek statüsünde faaliyet gösteren spor kulüplerinde iletişim faaliyetlerinin uygulanmasında Web sitesi kullanımı da sıklıkla (3,96) gerçekleşmektedir. Ayrıca spor kulüplerinde yüz yüze iletişimin tüm organizasyon yapıları içinde sıklıkla kullanıldığını görülmektedir.

Açık alan (outdoor uygulamaları) faaliyetlerinin kullanılması ve spor kulüplerinin organizasyon yapıları arasında anlamlı bir farklılık gözükmemektedir. Belediyeler tarafından desteklenen spor kulüpleri açık alan uygulamalarını diğer organizasyon yapılarındaki spor kulüplerine göre daha yoğun olarak kullanmaktadır. Araştırma verileri incelendiğinde açık alan uygulamalarının belediyeler tarafından desteklenen spor kulüplerinin dışında hemen hemen hiçbir zaman spor kulüpleri tarafından kullanılmadığı gözükmemektedir (Tablo 46).

Spor kulüplerinin mücadele ettikleri liglere göre taraftarlarına yönelik uyguladıkları iletişim faaliyetleri arasında anlamlı bir farkın olup olmadığının belirlenmesi amacıyla Non-parametrik testlerden biri olan Kruskal-Wallis Testi uygulanmıştır. Araştırma verilerine göre taraftarlara yönelik iletişim faaliyetleri içerisinde farklı yaş gruplarına ve cinsiyete yönelik dergi, radyo ve TV yayını ($p < 0,01$), farklı yaş gruplarına ve bayanlara yönelik ürün geliştirme ($p < 0,01$) ve çeşitli reklâm kampanyaları düzenleme ($p < 0,05$) mücadele edilen lige göre anlamlı farklılık göstermektedir. Tablo 47 içerisinde görüldüğü gibi kulüp yöneticileri ya da sporcuları tarafından okul ziyareti ($p > 0,05$), sergi, fuar ve şenlik gibi etkinlikler düzenleme ($p > 0,05$), sporcular ile tanışma ya da antrenmanları izleme olanağı ($p > 0,05$), çocuklara yönelik kış ya da yaz spor kampları ($p > 0,05$), çocuklara ve bayanlara yönelik

promosyon düzenleme ($p > 0,05$) ve mücadele edilen lig arasında anlamlı fark bulunmamaktadır.

Tablo 47. Mücadele Edilen Lig ve Taraftara Yönelik İletişim Faaliyeti Arasındaki İlişki

İletişim Faaliyeti	Lig Türü	Ortalama (Mean)	Ortalama Sırası (Mean Rank)	X ²	p
Okul Ziyareti	Süper Lig	2,83	13,92	3,654	,161
	Lig A	2,83	8,80		
	Lig B	2,33	9,17		
Sergi, Fuar ve Şenlik Düzenleme	Süper Lig	1,83	11,58	,495	,781
	Lig A	1,80	10,80		
	Lig B	1,67	11,58		
Sporcular İle Tanışma	Süper Lig	3,00	13,50	4,120	,127
	Lig A	2,40	7,80		
	Lig B	2,56	10,00		
Radyo ve TV Yayımları	Süper Lig	2,67	16,67	10,857	,004**
	Lig A	1,40	8,20		
	Lig B	1,33	7,67		
Kamplar	Süper Lig	2,67	14,08	4,026	,134
	Lig A	1,60	7,90		
	Lig B	1,89	9,56		
Yaş Grubu ve Bayanlara Yönelik Ürün	Süper Lig	2,83	17,25	14,272	,001**
	Lig A	1,40	9,00		
	Lig B	1,11	6,83		
Reklâm Kampanyaları	Süper Lig	2,67	15,67	7,624	,022*
	Lig A	1,60	8,90		
	Lig B	1,44	7,94		
Promosyon Düzenleme	Süper Lig	2,33	11,58	,569	,752
	Lig A	2,20	11,00		
	Lig B	2,00	9,50		

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$

Araştırma verileri incelendiğinde Turkcell süper ligde mücadele eden spor kulüplerinin taraftarlara yönelik iletişim faaliyetleri diğer liglerde yer alan spor kulüplerine göre daha yoğun düzeyde gerçekleşmektedir (Tablo 47). Ancak hemen hemen tüm etkinliklerin uygulanma oranlarının “Orta” düzeyde gerçekleştiği görülmektedir. Tablo 47 içerisinde görülebileceği gibi sergi, fuar ve şenlik gibi etkinlikler düzenleme (1,83) oranının ise “Az” sıklığında gerçekleştiği araştırma bulgularına dayalı olarak ifade edilebilir.

Tablo 48. İletişim Birimlerinin Varlığı ve Taraftara Yönelik İletişim Faaliyeti Arasındaki İlişki

İletişim Faaliyeti	İletişim Birimi	Ortalama (Mean)	Ortalama Sırası (Mean Rank)	Mann-Whitney U	p
Okul Ziyareti	Var	2,67	12,33	26,000	,056
	Yok	2,13	7,75		
Sergi, Fuar ve Şenlik	Var	1,92	11,88	31,500	,166
	Yok	1,50	8,44		
Sporcular İle Tanışma	Var	2,83	11,92	31,000	,102
	Yok	2,38	8,38		
Radyo ve TV Yayını	Var	2,08	12,83	20,000	,020*
	Yok	1,25	7,00		
Kamplar	Var	2,42	12,58	26,000	,036*
	Yok	1,50	7,38		
Ürün Geliştirme	Var	2,08	12,88	31,500	,015*
	Yok	1,13	6,94		
Reklâm Kampanyaları	Var	2,25	13,13	31,000	,282
	Yok	1,25	6,56		
Promosyon Düzenleme	Var	2,33	11,58	20,000	,282
	Yok	1,88	8,88		

* p < 0,05, ** p < 0,01

Spor kulüplerinde iletişim birimi bulunup bulunmamasına göre taraftarlara yönelik uygulanan iletişim faaliyetleri arasında anlamlı bir farkın olup olmadığının belirlenmesi amacıyla Non-parametrik testlerden biri olan Mann-Whitney U Testi uygulanmıştır. Taraftarlara yönelik iletişim faaliyetleri içerisinde yaş gruplarına ve cinsiyete yönelik dergi, radyo ve TV yayını (p < 0,05), çocuklara yönelik kış ya da yaz spor kampları (p < 0,05), farklı yaş gruplarına ve bayanlara yönelik ürün geliştirme (p < 0,05) spor kulüplerinde iletişim birimi bulunup bulunmamasına göre farklılık göstermektedir. Tablo 48 içerisinde görüldüğü gibi ve çeşitli reklâm kampanyaları düzenleme (p > 0,05), kulüp yöneticileri ya da sporcuları tarafından okul ziyareti (p > 0,05), sergi, fuar ve şenlik gibi etkinlikler düzenleme (p > 0,05), sporcular ile tanışma ya da antrenmanları izleme olanağı (p > 0,05), (p > 0,05), çocuklara ve bayanlara yönelik promosyon düzenleme (p > 0,05) ve spor kulüplerinde iletişim biriminin varlığı arasında anlamlı fark bulunmamaktadır.

Araştırma verileri dikkatle incelendiğinde iletişim birimlerine sahip olan spor kulüplerinin iletişim birimine sahip olmayan spor kulüplerine oranla taraftarlara yönelik daha sık etkinlik düzenlediği görülmektedir. Ancak bu sıklık tüm etkinlikler için genelde “Orta” düzeydedir.

Tablo 49. İletişim Biriminin Faaliyet Yılı ve Taraftara Yönelik İletişim Faaliyeti Arasındaki İlişki

İletişim Faaliyeti	Faaliyet Yılı	Ortalama (Mean)	Ortalama Sırası (Mean Rank)	X ²	p
Okul Ziyareti	0-1 yıl	2,50	5,50	,344	,842
	2-4 yıl	2,67	6,50		
	5 yıl ve üstü	2,75	7,00		
Sergi, Fuar ve Şenlik	0-1 yıl	1,00	2,00	,344	,088
	2-4 yıl	1,00	7,67		
	5 yıl ve üstü	2,00	7,00		
Sporcular İle Tanışma	0-1 yıl	2,50	4,50	2,750	,253
	2-4 yıl	3,00	7,50		
	5 yıl ve üstü	2,75	6,00		
Radyo ve TV Yayını	0-1 yıl	2,00	6,25	,298	,861
	2-4 yıl	2,00	6,08		
	5 yıl ve üstü	2,25	7,25		
Kamplar	0-1 yıl	1,00	1,50	5,907	,052
	2-4 yıl	2,67	7,33		
	5 yıl ve üstü	2,75	7,75		
Ürün Geliştirme	0-1 yıl	2,00	6,00	1,406	,495
	2-4 yıl	1,83	5,58		
	5 yıl ve üstü	2,50	8,13		
Reklâm Kampanyaları	0-1 yıl	1,50	3,25	3,809	,149
	2-4 yıl	2,17	6,08		
	5 yıl ve üstü	2,75	8,75		
Promosyon Düzenleme	0-1 yıl	1,00	1,50	5,653	,059
	2-4 yıl	2,67	7,83		
	5 yıl ve üstü	2,50	7,00		

* p < 0,05, ** p < 0,01

Spor kulüplerinde faaliyet gösteren iletişim birimlerinin faaliyet yılı ve taraftarlara yönelik uyguladıkları iletişim faaliyetleri arasında anlamlı bir farkın olup olmadığının belirlenmesi amacıyla Non-parametrik testlerden biri olan Kruskal-Wallis Testi uygulanmıştır. Tablo 49 içerisinde görüleceği gibi taraftarlara yönelik uygulanan hiçbir iletişim faaliyeti (p > 0,05) ve iletişim biriminin faaliyet yılı arasında anlamlı fark bulunmamaktadır.

Spor kulüplerinin mücadele ettikleri lig ve iletişim amaçları arasında anlamlı bir farkın olup olmadığının belirlenmesi amacıyla Non-parametrik testlerden biri olan Kruskal-Wallis Testi uygulanmıştır. Tablo 50 içerisinde görüleceği gibi mücadele edilen lig ve iletişim amaçları (p > 0,05) arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Tablo 50. Mücadele Edilen Lig ve İletişim Amaçları Arasındaki İlişki

İletişim Amacı	Lig Türü	Ortalama (Mean)	Ortalama Sırası (Mean Rank)	X ²	p
Hedef Kitle İle Bilgi Paylaşımı	Süper Lig	4,69	28,42	,293	,864
	Lig A	4,69	28,42		
	Lig B	4,57	26,64		
Taraftarda Aidiyet Sağlama	Süper Lig	3,69	30,62	1,695	,428
	Lig A	3,15	23,04		
	Lig B	3,61	28,13		
Olumlu İmaj Geliştirme	Süper Lig	4,54	28,08	1,065	,587
	Lig A	4,69	30,12		
	Lig B	4,57	26,02		
Potansiyel Taraftarı Etkileme	Süper Lig	4,46	31,27	1,404	,496
	Lig A	3,92	24,58		
	Lig B	4,21	27,11		
Medyada Daha Fazla Yer Edinme	Süper Lig	4,46	28,92	,195	,907
	Lig A	4,54	27,15		
	Lig B	4,54	27,00		
Yasa Yapıcıları Etkileme	Süper Lig	2,77	23,08	2,110	,348
	Lig A	3,62	31,81		
	Lig B	3,21	27,55		
Bilinirliği Arttırma	Süper Lig	4,62	30,54	,851	,654
	Lig A	4,23	27,00		
	Lig B	4,29	26,32		
Kulüp Kültürünü Aktarma	Süper Lig	4,23	26,96	,076	,963
	Lig A	4,23	26,96		
	Lig B	4,50	28,00		
Kulüp Çalışanlarında Aidiyet	Süper Lig	4,15	25,54	,449	,799
	Lig A	4,38	27,19		
	Lig B	4,54	28,55		

* p < 0,05, ** p < 0,01

Spor kulüplerinde iletişim birimlerinin bulunup bulunmaması ve iletişim amaçları arasında anlamlı bir farkın olup olmadığının belirlenmesi amacıyla Non-parametrik testlerden biri olan Kruskal-Wallis Testi uygulanmıştır. Araştırma verileri incelendiğinde medyada spor kulübü ile ilgili faaliyetlerin daha fazla yer almasını sağlamak (p < 0,05), kulüp kültürünü hedef kitlelere aktarmak (p < 0,05) ve kulüp üyeleri ve çalışanları arasında aidiyet duygusu geliştirmek (p < 0,05) amaçları ve iletişim biriminin varlığı arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Tablo 50 içerisinde görüldüğü gibi diğer iletişim amaçları (p > 0,05) ve spor kulübünde iletişim biriminin bulunup bulunmaması arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

İletişim birimine sahip spor kulüplerinde iletişim amaçları incelendiğinde medyada spor kulübü ile ilgili faaliyetlerin daha fazla yer almasını sağlamak (4,73),

kulüp kültürünü hedef kitlelere aktarmak (4,69) ve kulüp üyeleri ve çalışanları arasında aidiyet duygusu geliştirmek (4,65) “Çok Önemli” düzeyde ele alınmaktadır.

Tablo 51. İletişim Birimlerinin Varlığı ve İletişim Amaçları Arasındaki İlişki

İletişim Amacı	İletişim Birimi	Ortalama (Mean)	Ortalama Sırası (Mean Rank)	Mann-Whitney U	p
Hedef Kitle İle Bilgi Paylaşımı	Var	4,69	28,42	340,000	,588
	Yok	4,57	26,64		
Taraftarda Aidiyet Sağlama	Var	3,62	28,56	336,500	,624
	Yok	3,43	26,52		
Olumlu İmaj Geliştirme	Var	4,73	29,42	314,000	,259
	Yok	4,46	25,71		
Potansiyel Taraftarı Etkileme	Var	4,19	27,63	360,500	,948
	Yok	4,21	27,38		
Medyada Daha Fazla Yer Edinme	Var	4,73	31,37	263,500	,041*
	Yok	4,32	23,91		
Yasa Yapıcıları Etkileme	Var	3,46	30,06	297,500	,237
	Yok	2,96	25,13		
Bilinirliği Arttırma	Var	4,46	28,60	335,500	,574
	Yok	4,25	26,48		
Kulüp Kültürünü Aktarma	Var	4,69	31,81	252,000	,027*
	Yok	4,07	23,50		
Kulüp Çalışanlarında Aidiyet	Var	4,65	31,48	260,500	,027*
	Yok	4,18	23,80		

* p < 0,05, ** p < 0,01

Spor kulüplerinde iletişim birimlerinin faaliyet yılı ve iletişim amaçları arasında anlamlı bir farkın olup olmadığının belirlenmesi amacıyla Non-parametrik testlerden biri olan Kruskal-Wallis Testi uygulanmıştır. Tablo 52 içerisinde görüleceği gibi medyada spor kulübü ile ilgili faaliyetlerin daha fazla yer almasını sağlamak (p < 0,05) amacı ve iletişim biriminin faaliyet yılı arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Araştırma verileri incelendiğinde spor kulüplerinde iletişim birimlerinin faaliyet yılı arttıkça hemen hemen tüm iletişim amaçlarına verilen önemin arttığı ifade edilebilir (Tablo 52).

Tablo 52. İletişim Biriminin Faaliyet Yılı ve İletişim Amaçları Arasındaki İlişki

İletişim Amacı	Faaliyet Yılı	Ortalama (Mean)	Ortalama Sırası (Mean Rank)	X ²	p
Hedef Kitle İle Bilgi Paylaşımı	0-1 yıl	4,33	10,00	3,480	,176
	2-4 yıl	4,83	15,25		
	5 yıl ve üstü	4,75	13,50		
Taraftarda Aidiyet Sağlama	0-1 yıl	2,50	8,17	5,791	,176
	2-4 yıl	3,75	13,33		
	5 yıl ve üstü	4,25	17,75		
Olumlu İmaj Geliştirme	0-1 yıl	4,50	13,50	,426	,808
	2-4 yıl	4,75	12,88		
	5 yıl ve üstü	4,88	14,44		
Potansiyel Taraftarı Etkileme	0-1 yıl	3,67	10,08	1,873	,392
	2-4 yıl	4,33	14,25		
	5 yıl ve üstü	4,38	14,94		
Medyada Daha Fazla Yer Edinme	0-1 yıl	4,17	7,67	8,467	,014*
	2-4 yıl	4,92	15,46		
	5 yıl ve üstü	4,88	14,94		
Yasa Yapıcıları Etkileme	0-1 yıl	3,50	13,00	,042	,979
	2-4 yıl	3,42	13,54		
	5 yıl ve üstü	3,50	13,81		
Bilinirliği Arttırma	0-1 yıl	4,50	12,50	1,072	,585
	2-4 yıl	4,25	12,67		
	5 yıl ve üstü	4,75	15,50		
Kulüp Kültürünü Aktarma	0-1 yıl	4,67	12,83	1,249	,536
	2-4 yıl	4,58	12,54		
	5 yıl ve üstü	4,88	15,44		
Kulüp Çalışanlarında Aidiyet	0-1 yıl	4,83	14,50	,331	,847
	2-4 yıl	4,75	13,50		
	5 yıl ve üstü	4,38	12,75		

* p < 0,05, ** p < 0,01

Ayrıca Tablo 53 içerisinde ifade edildiği gibi taraftar gruplarında aidiyet yaratmak (p < 0,05), medyada spor kulübü ile ilgili faaliyetlerin daha fazla yer almasını sağlamak (p < 0,05), kulübün bilinirliğini arttırmak (p < 0,01), kulüp kültürünü hedef kitlelere aktarmak (p < 0,01) ve kulüp üyeleri ve çalışanları arasında aidiyet duygusu geliştirmek (p < 0,05) amaçları ve organizasyon yapısı arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

Tablo 53. Spor Kulüpleri Organizasyon Yapısı ve İletişim Amaçları Arasındaki İlişki

İletişim Amacı	Organizasyon Yapısı	Ortalama (Mean)	Ortalama Sırası (Mean Rank)	X ²	p
Hedef Kitle İle Bilgi Paylaşımı	Kurum	5,00	34,50	4,397	,355
	Belediye	4,18	21,05		
	Şirket	4,78	29,17		
	Gençlik	4,80	29,70		
	Dernek	4,70	28,65		
Taraftarda Aidiyet Sağlama	Kurum	4,00	32,75	10,595	,032*
	Belediye	3,09	21,64		
	Şirket	2,67	17,44		
	Gençlik	4,60	41,00		
	Dernek	3,74	30,35		
Olumlu İmaj Geliştirme	Kurum	4,50	22,00	4,557	,336
	Belediye	4,45	22,64		
	Şirket	4,56	30,78		
	Gençlik	5,00	34,50		
	Dernek	4,59	27,50		
Potansiyel Taraftarı Etkileme	Kurum	4,50	31,50	6,170	,187
	Belediye	3,73	19,36		
	Şirket	4,33	28,83		
	Gençlik	4,80	37,80		
	Dernek	4,22	28,17		
Medyada Daha Fazla Yer Edinme	Kurum	4,50	25,00	12,868	,012*
	Belediye	4,00	15,32		
	Şirket	4,22	26,83		
	Gençlik	4,80	32,50		
	Dernek	4,78	31,94		
Yasa Yapıcıları Etkileme	Kurum	3,50	30,75	5,211	,266
	Belediye	2,36	18,64		
	Şirket	3,22	27,72		
	Gençlik	3,80	34,20		
	Dernek	3,41	29,56		
Bilinirliği Arttırma	Kurum	5,00	38,50	19,361	,001**
	Belediye	3,64	14,23		
	Şirket	4,00	21,39		
	Gençlik	5,00	38,50		
	Dernek	4,59	32,09		
Kulüp Kültürünü Aktarma	Kurum	5,00	38,50	14,067	,007**
	Belediye	3,73	18,23		
	Şirket	3,89	18,72		
	Gençlik	4,80	33,80		
	Dernek	4,67	32,22		
Kulüp Çalışanlarında Aidiyet	Kurum	4,50	26,25	11,984	,017*
	Belediye	3,82	17,64		
	Şirket	4,11	22,61		
	Gençlik	5,00	37,50		
	Dernek	4,63	31,39		

* p < 0,05, ** p < 0,01

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

1. SONUÇ

Günümüzde spor toplumsal yaşamın önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Yalnızca bireysel bir tercih olmanın ötesinde toplumdaki çeşitli etki merkezleri ve güç odakları tarafından manipüle edilen bir olgu haline gelen spor, kapitalist sistem içerisinde hızla endüstrileştirilmiştir. Özellikle 1980 sonrasında sportif faaliyetler rekabetçi piyasa koşullarına uyarlanmış ve tüketim kültürünün taşıyıcısı haline gelmiştir¹⁹⁷. Futbol oyunu bu yapı içerisinde tüm dünyada önemli bir parçayı oluşturmakta ve özellikle Avrupa spor pazarını domine eden en önemli spor branşı olarak karşımıza çıkmaktadır. Avrupa futbol piyasası incelendiğinde spor kulüplerinin futbolun ticarileşmesine paralel olarak ticarileştikleri ve ekonomik birer örgüt gibi iş görmeye başladıkları görülmektedir.

Spor kulüpleri ister ekonomik bir örgüt olarak isterse de kar amaçsız bir organizasyon olarak iş görsünler hem gelir elde etmek, hem daha sadık bir tüketici kitlesine sahip olmak hem de gelecek dönemlere varlıklarını aktarabilmek için kurumsallaşma hamlelerini yapmak ve buna bağlı olarak da paydaşları ile olan ilişkilerini yönetmek durumundadırlar. Spor kulüplerinin temel paydaşlarının taraftarlar, kulüp üyeleri, yayıncı kuruluşlar, finansal kuruluşlar, yerel yönetimler, topluluklar, ulusal ve uluslararası yasa koyuculardan oluştuğu ifade edilmektedir. Spor kulüplerinin paydaşları ile kurdukları tüm iletişim, spor kulüplerinin iletişim çerçevelerini tanımlarken, bu iletişimin biçimlenmesi ve yönetilmesi de spor kulüplerinin iletişim yönetimini oluşturmaktadır.

2006-2007 futbol sezonunda Türkiye Profesyonel Futbol Liglerinde mücadele eden spor kulüplerinin iletişim faaliyetleri ve bu faaliyetleri yönetme biçimlerini kapsayan bu araştırma, Türkiye’de mücadele eden ve profesyonel futbol şubeleri bulunan spor kulüplerine genelleştirilebilir. Ayrıca bu araştırma spor kulüplerinin uyguladıkları iletişim faaliyetleri ve bu faaliyetleri yönetme biçimlerine ilişkin önemli ipuçları da verebilir.

¹⁹⁷ G. Gürkan Öztan, “Türkiye’de Futbol ve Sınıf Bilinci”, Türkiye Sosyal Araştırmalar Merkezi, **2. Sınıf Çalışmaları Sempozyumu**, Ankara, Kasım 2005.

Günümüzde futbol oyunu her insanın yaşamına farklı biçimlerde girmekte ve dünya genelinde ekonomik, siyasi, kültürel ve sosyal değişimlere de yön vermektedir. Bu yönü ile futbol, zaman içerisinde tüm dünya genelinde hem pasif hem de aktif katılım açısından en önemli spor branşlarından biri olma özelliği kazanmıştır¹⁹⁸. Türkiye’de de gerek bireysel düzlemde gerekse toplumsal bağlamda futbola atfedilen değer ve gösterilen ilgi, diğer spor dallarını gölgede bırakacak kadar güçlü ve yoğundur. Futbol, gerek ulusal çaptaki haber yoğunluğu, gerekse uluslararası müsabakalardaki prestiji açısından kendisine “milli spor” unvanı verilen güreş ve halterden daha üstün görülmektedir¹⁹⁹.

1980 sonrasında Türkiye’de futbolun hızla yükselen bir değer haline geldiği açıktır. Büyük bir süratle ticarileşen ve popüler kültürün ayrılmaz parçası haline gelen futbol, diğer spor dallarını ikincilleştirmiş, onlara duyulan ilgiyi büyük ölçüde kendi üzerine çekmiştir. Futbolun bu hızlı yükselişinin ardında bir dizi neden vardır. Öncelikle 1980’li yıllarda yürütülen politikaların içerisinde futbol önemli bir araç olarak görülmüştür. 1983 yılı hükümet programında, spor sahalarının artırılması düşünülmüş ve kısa sürede ülkenin birçok yerinde yeni stadyumlar inşa edilmiştir. Bu çerçevede Türkiye’de 1970’lerin sol entelektüel dünyasında futbolu, afyon olarak gören ve Salazar ile Franco’nun faşist yönetimlerini sürdürmek amacıyla futbolu nasıl yücelttiğini bilen kitleler dahi dönüştürülmek istenmiş ve bir ölçüde başarılı olunmuştur. 1980 sonrasında dünyada, özellikle iletişim alanında ortaya çıkan yenilikler, Türkiye’ye de yansımış, bir süre sonra özel sermaye, medya alanında hâkimiyetini kurmuş ve futbol, TRT’nin (Türkiye Radyo ve Televizyon Kurumu) tekelinden çıkarak, endüstrileşen medyanın önemli bir unsuru haline gelmiştir. Gazetelerde spor sayfalarına ayrılan yer artmış, zamanla büyük medya grupları içerisinde yalnızca spor temalı (ağırlıklı olarak futbol) yayın yapan gazeteler görece iyi bir tiraja ulaşmıştır. Ulusal ve yerel kanallarda futbol haberleri ve spor programları, yayın yelpazesinde zaman açısından edindiği yeri arttırmış, haber kanallarındaki futbol programları ve yorumları sayıca büyük artış göstermiştir. Büyük kulüplerin müsabakalarının paralı kanallarda yayımlanması, bir

¹⁹⁸ Güven Büyükbaykal, **Geçmişten Günümüze Türkiye'deki Yazılı Spor Basımında Futbolun Yeri ve Önemi**, İÜ İletişim Fakültesi Yayınları, İstanbul, s. 8, 2004.

¹⁹⁹ G. Gürkan Öztan, **a.g.e.**, Kasım 2005.

yandan kulüplerin gelirini arttırmış bir yandan da bu alanda faaliyet gösteren kanalların üye sayılarını arttırmasına yardımcı olmuştur²⁰⁰.

Günümüzde Türkiye’de özellikle üç büyük spor kulübünün (Beşiktaş A.Ş., Fenerbahçe ve Galatasaray A.Ş.) maddi gelir kaynakları, doğrudan sportif faaliyet alanları dışına kaymaktadır. Stadyumlar, artık yalnızca futbol müsabakası yapılan mekânlar olmaktan çıkmakta, birer alış veriş kompleksine dönüşmektedir. Stadyum altına konumlanan büyük marketler, kulübün lisanslı mallarını satan dükkânlar, ilk göze çarpan değişikliklerdir. Stadyumların parça parça yıkılıp yeniden yapılandırılması, çevresindeki arazileri satın alarak genişlemesi, günümüzün futbol sahalarındaki yeni eğilimlerdir. VIP (Very Important Person) tribünlerinin genişlemesi, sponsorlara ayrılan bilet sayısındaki artış, kombine bilet satışlarından elde edilen geliri takvimsel olarak öncelikle girişimleri, son dönemin kayda değer olaylarıdır. Ayrıca büyük kulüpler kendilerine ait televizyon ve radyo kanalları ile dergi ve gazete kurmaya yönelmiştir. Bunların yanı sıra çeşitli bankalarla anlaşan büyük kulüpler, kendi amblemlerini taşıyan kredi kartlarını taraftarlarına sunmaktadır. Benzer şekilde büyük kulüplerin son zamanlarda doğrudan sporla ilgili olmayan iş sahalarında (fakat şüphesiz sporun getirisini ve kitlesini kullanarak) da faaliyet göstermeye başladığına tanık olunmaktadır. Ayrıca kulüp hisselerinin bir kısmının halka arz yoluyla borsa sistemine dâhil olması, reklâm veren firmaların sponsorluk işlevini de yüklenmeye başlaması, bahis sektörüne giren “iddaa” örneğinde olduğu gibi yeni oyun modellerinden kulüplere belirli pay verilmesi dikkate değer gelişmelerdir²⁰¹.

Bu gelişmeler Türkiye’de futbolun endüstrileşmesine katkılarda bulunurken, spor kulüplerinin de ticari birer örgüt olarak işleyiş göstermesini zorunlu hale getirmiştir. Ancak Türkiye’de futbol oyununun önemli bir ticari sektör haline dönüştüğünü ve spor kulüplerinin de bu sektör içerisinde kurumsal bir yapı içerisinde faaliyet gösterdiklerini söylemek bugün adına hayalci bir yaklaşım olacaktır. Spor mevzuatı, vergileme sorunları, şirketleşme sorunları, futbol sektörünün yönetim yapısı ve kulüplerin yönetsel sorunları henüz futbolun ticari bir mantıkla örgütlenebilmesine olanak vermemektedir. Türkiye’de futbol sektörünü karakterize eden ve rasyonel bir

²⁰⁰ G. Gürkan Öztan, **a.g.e.**, Kasım 2005.

²⁰¹ **Aynı**, Kasım 2005.

futbol sektörünün oluşmasını engelleyen koşullardan biri olarak profesyonel olmayan yönetimler karşımıza çıkmaktadır²⁰².

Araştırma sonuçları bu tespiti destekler niteliktedir. Araştırma verilerine göre spor kulüplerinde yürütülen faaliyetlerin hemen hemen hiç biri profesyonel bir destek alarak yürütülmemektedir. Ayrıca kulüp içerisinde örgütlenmiş ve çalışan istihdam edilmiş birimler tarafından yürütülen faaliyetlerin de çok düşük oranlarda kaldığı görülmektedir. Her bir uygulama alanı için oranlar dikkate alındığında spor kulüplerinde yürütülen faaliyetlerin %70'in üzerinde bir oranda yönetim kurullarında yer alan bir üyenin sorumluluğunda işleyiş (Halkla İlişkiler ve Reklâm, %75,9; Pazarlama, %72,2; Mali İşler, %70,4; İnsan Kaynakları %83,3 ve İletişim, %70,4) gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Böylesi bir yapının spor kulüplerinde profesyonel bir yönetim tarzının oluşmasını engelleyen en önemli faktörlerden biri olduğunu ifade etmek yanlış olmayacaktır.

Ayrıca ankete katılan spor kulüplerinin organizasyon yapıları incelendiğinde spor kulüplerinin %50'lik bölümü organizasyon yapılarını dernek olarak kurulan ve işleyiş gösteren spor kulübü olarak tanımlamaktadır. Belediyeler tarafından desteklenen spor kulüplerinin oranı %20,4 olarak görülmektedir. Çalışmaya katılan spor kulüplerinin sadece %16,7'sinin şirket olarak kurulan ya da şirketleşen spor kulüpleri olarak faaliyet göstermesi Avrupa futbol pazarı içerisindeki trendler göz önüne alındığında oldukça düşük bir rakam olarak kalmaktadır.

Avrupa futbol pazarı içerisinde yer alan spor kulüpleri 1990'lı yılların ikinci yarısı ile birlikte başta Britanya kulüpleri olmak üzere şirket oluşumları içerisine girerek hisse senetlerini Avrupa borsalarında yatırımcılara sunmaya başlamışlardır. 2000'li yıllara geldiğimizde ise stratejik ortaklık şeklinde ortaya çıkan yeni bir oluşum hem spor kulüplerinin bütçelerini büyütmüş hem de spor kulüplerinin şirketleşmeleri yolunda önemli açılımlar sağlamıştır²⁰³. Bu noktada Türkiye'de futbol pazarı içerisinde yer alan spor kulüplerinin genelde dernek yapısı içerisinde faaliyet göstermeleri gelir kalemlerinin genişlemesinde sorunlar yaratırken, Avrupa futbolu içerisinde temelde

²⁰² Tuğrul Akşar ve Kutlu Merih, **a.g.e.**, s. 134-135, 2006.

²⁰³ Mustafa Taha, **"Futbol Kulüplerinin Değişen Sahipleri"**, Futbol Ekonomisi Stratejik Araştırma Merkezi Arşivi: Makaleler, <http://www.fesam.org/>, 2005.

güçlü mali yapıya bağlı olarak oluşan rekabet ortamında kulüplerin mücadele etme olanağını da azaltmaktadır.

Araştırma sonuçlarının da desteklediği gibi Türkiye’de spor kulüpleri genelde dernek yapısında işleyiş göstermektedirler. Ancak spor kulüpleri her ne kadar dernek yapısına bağlı olarak işleyiş gösterebilirler de hem gelir elde etmek, hem daha sadık bir taraftar-tüketici kitlesine sahip olmak hem de gelecek dönemlere varlıklarını aktarabilmek için kurumsallaşma hamlelerini yapmak ve buna bağlı olarak da paydaşları ile olan ilişkilerini yönetmek durumundadırlar.

Spor kulüplerinin temel paydaşlarının taraftarlar, kulüp üyeleri, yayıncı kuruluşlar, finansal kuruluşlar, yerel yönetimler, topluluklar, ulusal ve uluslararası yasa koyuculardan oluştuğu ifade edilmektedir. Spor kulüpleri işleyişleri içerisinde bu paydaşlar ile ilişki kurmakta ve bu ilişkiyi yönetmektedirler²⁰⁴. Spor kulüplerinin paydaşları ile kurdukları ilişkinin merkezini paydaşlar ile kurulan iletişim ve bu iletişimin yönetilmesi oluşturmaktadır. Bu bakımdan spor kulüplerinin iletişim faaliyetleri için harcadıkları çaba büyük önem taşımaktadır. Bu çalışma, kurumsal iletişim perspektifi esas alınarak Türkiye’de profesyonel futbol şubesi bulunan spor kulüplerinin iletişim yönetimlerini incelemeyi amaçlamaktadır.

Kurumsal iletişim, organizasyonel problemlerin çözülmesi için bir yönetim aracı olarak iletişim uygulamalarını betimlemekte kullanılan bir “şemsiye” tanımlamasıdır. Şemsiye tanımlaması ile ifade edilmeye çalışılan birçok farklı uygulama alanının bir tanımlama altında birleştirilmesidir. Kurumsal iletişim, organizasyonel davranış, stratejik yönetim, pazarlama iletişimi, halkla ilişkiler, kitle iletişimi ve yönetsel iletişim gibi birçok farklı alanı kendi içinde barındıran bir tanımlama olarak ifade edilmektedir²⁰⁵. Kurumsal iletişim teorisi 1979 yılından beri ticaret ve endüstri alanında uygulanmak üzere halkla ilişkiler kavramı içerisinden ortaya çıkmıştır. Halkla ilişkiler kavramının pazarlamanın daha dar bir alanını içine alması; daha geniş ve post-teknolojik/post-modernist bir kavram olan kurumsal iletişim kavramını ortaya çıkarmıştır²⁰⁶. Bu çalışma içerisinde de daha önceden ifade edildiği gibi spor

²⁰⁴ Simon Binns ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 12-17, 2003.

²⁰⁵ Philip J Kitchen, **Guest Editorial**, Corporate Communications, Volume 7, Issue 1, Bradford, s. 7-9, 2002.

²⁰⁶ Sandra Oliver ve David Riley, “Perceptions and Practice Of Corporate Communication In Small Businesses”, **Corporate Communications: An International Journal**, Volume: 1, Number: 2, s. 12-18, 1996.

kulüplerinde iletişim yönetimi süreci, kulüplerin kurumsallaşma gereği göz önüne alınarak kurumsal iletişim perspektifinde ele alınmıştır. Bu noktada bu çalışma içerisinde spor kulüplerinde iletişim yönetimi, var olan durumun saptanması, iletişim uygulamalarının planlanma süreci ve işleyişi olmak üzere üç ana ekseninde incelenmeye çalışılmıştır.

Spor kulüplerinde iletişim yönetimine ilişkin olarak var olan durumun tespit edilmesine yönelik olarak kulüplerde iletişim birimlerinin bulunup bulunmadığı, eğer bulunuyor ise bu birimin ne kadar süredir işleyiş gösterdiği, bütçeden iletişime ayrılan pay, kulüplerin sahip olduğu yayın organları ve kulüplerde uygulanan iletişim faaliyetleri belirlenmeye çalışılmıştır. Spor kulüplerinde iletişim birimlerinin var olup olmadığının incelendiği soruya verilen cevaplar ele alındığında kulüplerinin yarısından biraz fazlasının (%51,9) bir iletişim birimine sahip olmadığı görülmektedir. İletişim birimlerine sahip olan kulüplerin %22,2'sinde bu birim 2-4 yıl arasında bir süreçte işleyiş gösterirken, %11,1'inde 0-1 yıl arasında bir süreçte işleyiş göstermektedir. Araştırmaya katılan 54 spor kulübünün 4 tanesi (%7,4) 5-7 yıl, 3 tanesi (%5,6) 8-10 yıl ve sadece 1 tanesi (%1,9) 11 yıl ve üstü bir zamandır iletişim birimine sahip olduklarını belirtmişlerdir. Spor kulüplerinin varlıklarını devam ettirebilmek için paydaşları ile kurdukları iletişimin bir zorunluluk olduğu düşünülürse araştırmaya katılan spor kulüplerinin hemen hemen yarısında bir iletişim biriminin bulunmaması, iletişim birimine sahip olan spor kulüplerinde ise faaliyet yılının düşük oranlarda olması düşündürücü bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca araştırmaya katılan spor kulüplerinin bütçeden iletişim faaliyetlerine ayırdıkları payı öğrenmek amacıyla sorulan soruda spor kulüplerinin büyük bir çoğunluğu (%61,1) bütçeden %0-5 oranında iletişim faaliyetleri için pay ayırdıklarını ifade etmişlerdir. Bu payın oldukça düşük seviyelerde olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Spor kulüplerinin sahibi olduğu iletişim araçları incelendiğinde kulüplerin genelde bir Web sitesine sahip olduğu (%74,1) görülmektedir. Ayrıca spor kulüpleri yoğun olarak (%75) bu Web sitesini etkin olarak kullandıklarına inanmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre televizyon (%9,3), radyo (%3,7) ve gazete (%5,6) sahipliği spor kulüplerinde oldukça düşük oranlardadır. Dergi sahipliği (%24,1) ise web sitesi sahipliğinin ardından ikinci sırada yer almaktadır. Bu oranlara bağlı olarak spor kulüplerinin hedef kitleleri ile kurdukları iletişimi genelde Web siteleri ile

yönlendirdikleri ve bu iletişim kanalını etkin bir şekilde kullandıklarına inandıkları ifade edilebilir.

Bu sonuç Uztuğ ve arkadaşları (2002) tarafından yapılan çalışmayı destekler niteliktedir. Uztuğ ve arkadaşları (2002) spor kulüplerinin resmi Web sitelerini incelemiş ve öncelikli olarak spor kulüplerinin internet sitelerini haber verme, bir pazarlama kanalı olarak kullanma ve kurumsal iletişim sağlama boyutu ile ele aldıklarını belirtmiştir. Ayrıca spor kulüpleri internet sitelerini kulübe gelir sağlama ve kurumsal kimliği ortaya koyma açısından en önemli araçlardan biri olarak ele almaktadır²⁰⁷. Bu noktada spor kulüplerinin yoğun bir oranda bir web sitesine sahip olması doğal bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca araştırma sonuçları spor kulüplerinin %20,4 oranında “Sık” ve %42,6 oranında “Çok Sık” biçimde iletişim faaliyetlerini resmi Web siteleri yoluyla yönlendirdiklerini ortaya koymaktadır. Bunun yanında taraftarların sorun ve beklentilerini iletme kanalları içerisinde de Web sitesi kanalı ön plana çıkmaktadır. Spor kulüpleri taraftarların sorun ve beklentilerine ait geri dönütleri %50 oranında Web sitesinde yer alan anketler ve %44,4 oranında forumlar yolu ile almaktadır.

Spor kulüplerinde yürütülen iletişim faaliyetleri incelendiğinde ise kulüp içi iletişimin (%50 “Çok Sık” ve %35,2 “Sık”) ön plana çıktığı görülmektedir. Spor kulüplerinde kulüp içerisinde oluşturulan grup dinamiğinin sportif başarının elde edilmesini etkileyen en önemli unsurlardan biri olarak ele alınmaktadır. Kulüp içerisinde oluşturulan grup dinamiğinin temelini kulüp içi iletişim oluşturmaktadır²⁰⁸. Bu bağlamda spor kulüplerinde yürütülen iletişim faaliyetleri içerisinde kulüp içi iletişimin ön plana çıkması doğal bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Ancak halkla ilişkiler (%11,1 Çok Sık ve %25,9 Sık), sponsorluk (%13 Çok Sık ve %16,7 Sık), kurumsal reklâm (%9,3 Çok Sık ve %13 Sık) ve doğrudan pazarlama (%3,7 Çok Sık ve %3,7 Sık) gibi faaliyetlerin çok düşük oranlarda uygulanması, spor kulüplerinin kurumsallaşması gereğinin tartışıldığı günümüz spor ortamında olumsuz bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Spor kulüplerinde iletişim yönetiminin planlanmasına ilişkin olarak kulübün değerlerini temsil eden unsurlar, iletişim amaçları, iletişim faaliyeti ile etkilenmek

²⁰⁷ Ferruh Uztuğ, M. Erdem Gösterişli ve Hakan Katırcı, **a.g.e.**, s. 45, 27-29 Ekim 2002.

²⁰⁸ Diane L. Gill, **Psychological Dynamics of Sport and Exercise**, Human Kinetics, Champaign, s. 153, 2000.

istenen hedef kitle, iletişim kararları üzerinde etkisi olan birim ve kişiler belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmaya katılan spor kulüplerinin hemen hemen tamamı (%96,3 Her Zaman) kulüp başkanının kulübün kimlik ve değerlerini temsil eden en önemli unsur olduğunu belirtmiştir. Spor kulüplerinin kimlik ve değerlerini temsil eden unsurlar içerisinde kulüp başkanının yanı sıra özellikle futbol takımı (%70,4 Her Zaman), yönetim kurulu üyeleri (%63 Her Zaman) ve futbol takım teknik direktörü (%61,1 Her Zaman) ön plana çıkmaktadır.

Bir organizasyon içerisinde yönetici pozisyonunda olan bireyler o organizasyonun imajı açısından önemlidir. Yöneticiler organizasyonun etkilemek istediği hedef kitle açısından önemli bir mesaj taşıyıcıdır²⁰⁹. Yöneticiler, hem kurum felsefesini kurum içerisinde yaygınlaştırmak hem de kurum felsefe ve değerlerini hedef kitleye iletmede önemli bir role sahiptir²¹⁰. Bu anlamda spor kulüplerinin kimlik ve değerlerini temsil eden en önemli unsurların kulüp başkanı, yönetim kurulu üyeleri ve futbol takım teknik direktörü olarak ortaya çıkması olumlu bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Ancak spor kulüplerinin sahip oldukları tesisleri kulübün kimlik ve değerlerini temsil eden bir unsur olarak görmemeleri de olumsuz bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü olumlu bir kurum imajının oluşmasında görsel kimlik önemli bir yer teşkil eder.

Görsel kimlik kurumun sahip olduğu binalardan, dekorasyona; personel arasında geçerli olan giysi modelinden bayrak ve flama gibi kurumsal simgelere kadar görünen birçok öğeden etkilenir²¹¹. Spor kulüplerinin müsabakalarını oynadıkları stadyumlardan kulüp tesislerine kadar sahip oldukları her bir tesis spor kulübünün imajına katkılarda bulunmaktadır. Ancak araştırma sonuçları incelendiğinde spor kulüplerinin bunu göz ardı ettikleri görülmektedir. Bulgular içerisinde görüldüğü gibi spor kulüpleri müsabakalarını oynadıkları stadyumu (%24,1 Her Zaman) ve kulüp tesislerini (%33,3 Hiçbir Zaman) en az oranda kulübün kimliğini ve değerlerini temsil eden unsurlar olarak değerlendirmektedirler.

²⁰⁹ Foo Check Teck, "Competitive Aesthetics, Semiotics, Chaos and Leadership: Corporate Photography Strategy For The CEO", **Corporate Communications**, Volume 11, Issue 2; Bradford, s. 109-126, 2006.

²¹⁰ Ferruh Uztuğ, "İç Güvenlik Güçlerinin Kurumsal İmajı ve Halkla İlişkiler", **Halkla İlişkiler ve İletişim**, TC Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 1482, Eskişehir, s.17, 2007.

²¹¹ Rob Goffee ve Gareth Jones, *The Character Of A Corporation*, 1998, Çeviren: Kıvanç Kutmandu, **Kurum Kültürü: Kuruluşunuzun Kurumsal Kültürünün İşiniz Üzerindeki Yıkıcı ve Yapıcı Etkileri**, MediaCat Kitapları, İstanbul, s. 72, 2000.

Spor kulüplerinde iletişim amaçlarının belirlenmesine yönelik olarak sorulan soruya verilen cevaplar incelendiğinde ilginç sonuçlar ile karşılaşılmaktadır. Bulgular içerisinde de görüleceği gibi spor kulüplerinin temel iletişim amaçlarının hedef kitle ile bilgi paylaşımı (%74,1 Çok Önemli), hedef kitlede ve kamuoyunda saygın, güvenilir ve olumlu bir imaj geliştirmek (%74,1 Çok Önemli) olduğu görülmektedir. Medyada daha fazla yer almak (%60 Çok Önemli), kulüp üye ve çalışanları arasında aidiyet duygusu geliştirmek (%60 Çok Önemli) diğer önemli amaçlar olarak ön plana çıkmaktadır. Bu amaçlara bağlı olarak iletişim faaliyetlerinin düzenlenmesi olumlu bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Ancak potansiyel taraftarları etkileme (%18,5 Çok Önemli), taraftar gruplarında aidiyet yaratma (%27,8 Çok Önemli) ve yasa yapıcıları etkileme (%29,6 Çok Önemli) amaçlarının pek fazla önemsenmemesi ise olumsuz bir sonuç olarak ele alınabilir.

Spor kulüplerinin iletişim kararlarını alırken bu kararlar üzerinde kulüp içerisinde faaliyet gösteren birimlerin etkisi incelendiğinde iletişim biriminin (%29,6 Çok Sık ve %38,9) en fazla etkiye sahip olduğu görülmektedir. Halkla İlişkiler ve Reklâm birimi (%38,9 Çok Sık ve %25,9 Sık) etkileme oranı ile ikinci en fazla etkileme oranına sahip birim olarak ifade edilmiştir. Bulgular içerisinde de görüleceği gibi iletişim kararları üzerinde kulüp başkanı (%88,9 Her Zaman), iletişimden sorumlu yönetici (%61,1 Her Zaman) ve yönetim kurulu üyeleri (%55,6 Her Zaman) en etkin kişiler olarak ön plana çıkmaktadır. Araştırmaya katılan spor kulüplerinde kulüp başkanlarının iletişim kararları üzerindeki yoğun etkisi ve ayrıca kimlik ve değerlerini temsil eden kişiler arasında %96,3 oranında “Her Zaman” etkisine sahip olması kulüp başkanlarının spor kulüplerinde ne denli büyük bir öneme sahip olduğunu göstermesi açısından önemlidir. Araştırmaya katılan spor kulüplerinin halkla ilişkiler ve/veya reklâm faaliyetleri için profesyonel bir destek almadıkları sonucu iletişim kararları üzerine kulüp adına iş yapan danışman firma, ajans ya da benzeri birimlerin etkisinin %53,7 oranında “Hiçbir Zaman” sıklığında olmasına bağlı olarak ifade edilebilir. Bu oranlara bağlı olarak Türkiye’de spor kulüplerinin daha çok kulüp başkanlarına güdümlü yapılar olarak işleyiş gösterdikleri ifade edilebilir.

Spor kulüplerinde iletişim faaliyetlerinin uygulanma sürecini belirlemek amacıyla iletişim faaliyetlerinde etkilenmek istenen hedef kitle, paydaş ya da kişiler, taraftarlara yönelik iletişim faaliyetleri, sponsorlara yönelik iletişim faaliyetleri, lisanslı

ürün ve kombine bilet satışı ile ilgili uygulanan iletişim faaliyetleri ve medya iletişimi belirlenmeye çalışılmıştır. Spor kulüplerinin iletişim faaliyetleri ile etkilemek istedikleri hedef kitle, paydaş ya da kişiler incelendiğinde ise kulüplerin yoğun olarak (%61,1 Çok Sık) taraftarlarını etkilemek istedikleri görülmektedir. Teknik kadro, sporcu ve yöneticilerden oluşan kulüp içi üyeler (%48,1 Çok Sık) etkilenmek istenen bir diğer önemli paydaş olarak ifade edilebilir. Araştırma verileri incelendiğinde spor kulüplerinin MHK (%5,6 Çok Sık), uluslararası yasa koyucular (%5,6 Çok Sık) ve hükümetleri (%9,3 Çok Sık) en düşük oranlarda etkilemek istedikleri görülmektedir. Spor kulüplerinin iletişim faaliyetleri ile etkilemek istedikleri hedef kitle içerisinde finansal kuruluşların (%16,7) ve potansiyel sponsorların (%24,1) düşük oranlara sahip olması futbol endüstrisinin temel dinamikleri düşünüldüğünde olumsuz bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Spor kulüpleri her ne kadar iletişim faaliyetleri ile taraftarlarının etkilemek istediklerini belirtse de araştırma sonuçları bunu desteklememektedir. Araştırma sonuçlarına göre spor kulüplerinin sadece %37'si taraftarlara yönelik iletişim faaliyeti yürütmektedir. Bu faaliyetler içerisinde kulüp yöneticileri ya da sporcuları tarafından okul ziyaretleri (%45 Nadiren ve %50 Sık) ön plana çıkmaktadır. Sporcular ile tanışma ya da antrenmanları izleme olanağı (%25 Nadiren ve %70 Sık) ve çocuklara ve bayanlara yönelik promosyon (%25 Nadiren ve %45 Sık) diğer önemli etkinlikler olarak değerlendirilebilir.

Spor kulüplerinin birincil paydaşlarının taraftarlar olduğunu düşündüğümüzde araştırmaya katılan spor kulüplerinin sadece %37'sinin taraftarlarına yönelik bir iletişim faaliyeti yürütmesinin oldukça düşük seviyelerde olduğunu ifade edebiliriz. Oysaki spor kulüpleri ve taraftarlar arasındaki ilişki spor taraftarlarının davranışlarını belirleyen önemli unsurlardan biridir²¹². Spor kulübü ve taraftar arasındaki ilişkinin zeminini kulüp ve taraftar arasındaki iletişim oluşturmaktadır. Bu iletişimin niteliği ve düzeyi taraftar davranışını etkilemektedir²¹³. Araştırmaya katılan spor kulüplerinin %63'ünün taraftarları ile herhangi bir iletişim faaliyetinde bulunmamasının Türkiye'de stadyum ortamında futbolun düşük oranlarda seyredilmesinden, taraftarlar tarafından kulüp

²¹² Bo Kampmann Walther, **Real Madrid Club de Futbol: Reflections On The Structural Coupling of Sports and Media**, Moving Media Studies, Samfundslitteratur, s. 36, 2006.

²¹³ Daniel C. Funk and Jeffrey D. James, "The Fan Attitude Network (FAN) Model: Exploring Attitude Formation and Change Among Sport Consumers," **Sport Management Review**, Volume 7, s. 1-26, 2004.

ürünlerinin Avrupa örnekleri göz önüne alındığında görece olarak daha az tüketilmesine, futbol sahalarında oluşan şiddetten, Türkiye’de spor kültürünün oluşamamasına kadar birçok alanı etkilediğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Yapılan hesaplamalara göre 2006-2007 futbol sezonunda Türkiye’de ortalama 14 bin 49 kişi takımlarını desteklemek için stadyumlardaki yerlerini almışlardır. Türkiye ortalamasının Avrupa’nın aynı düzey liglerinin gerisinde kaldığı çok açıktır. Hatta Almanya, İngiltere ve İspanya gibi ülkelerin ikinci lig ortalama seyirci sayıları Turkcell Süper Lig ortalamasından daha yüksek düzeydedir²¹⁴. Böyle bir oran futbol oyununun “milli spor” haline geldiği bir ülkede oldukça düşük seviyedir.

Oysaki yapılan araştırmalar Türkiye’de futbola dair ilginlik düzeyinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. 2004 yılında Alman araştırma şirketi Sport + Markt AG tarafından yayınlanan bir araştırmaya göre Türkiye’de 15 yaş üstü yaklaşık 41 milyon kişi futbol ile ilgilenmektedir. Araştırma sonuçlarına göre Türkiye’de yaklaşık 19.5 milyon kişi futbola yüksek düzeyde ilgi duymakta ve bu grubun %16’sının fanatiklik olarak ifade edilen üst düzey ilginlik seviyesinde olduğu görülmektedir²¹⁵. Taraftarlık sosyolojisi açısından bu ilginlik seviyesindeki bireylerin futbolu üretildiği yerde yani stadyum ortamında tüketmesini beklenmektedir (bkz. Genel Yönleri ile Futbol Taraftarlığı Bölümü, s. 34-50). Türkiye’de stadyum ortamında bireylerin müsabaka izlememesinin sosyo-ekonomik koşullardan stadyum ortamındaki şiddete kadar birçok faktörden etkilendiği düşünülebilir. Ancak spor kulüplerinin taraftarları ile oldukça düşük seviyelerde iletişim kurduğu bir ortamda futbol seyircisinin aidiyet hissederek taraftar oldukları takımları desteklemek için stadyumdaki yerlerini almalarını beklemek hayalci bir yaklaşım olacaktır.

Ayrıca iletişimin türü ne olursa olsun, çağdaş davranış bilimlerinde yapılan inceleme ve araştırmalardan çıkan sonuçlara göre, başarılı organizasyonların temelinde etkin bir iletişim ve ilişki yönetimi bulunmaktadır. İlişkilerin yönetiminde karşımıza çıkan en önemli kritik başarı faktörü ise iletişim olarak ifade edilmektedir. Başarılı örgütlerde iletişimin başarıya etkisinin %70 civarında olduğu tahmin edilmektedir. Başarısızlıkta ise yapılan hatalı işlemlerin ve ortaya çıkan yanlışlıkların %80’inin hatalı ve yetersiz iletişimden kaynaklandığı, yine aynı çalışmalarla ortaya konulmuştur. Bu

²¹⁴ Hürriyet Gazetesi, **a.g.e.**, s. 26, 04 Nisan 2007.

²¹⁵ Fatoş Karahasan, **a.g.e.**, s. 8, 13 Mart 2005.

anlamda teknik adamın, futbolcusuyla; spor kulübünün taraftarlar ile kurduğu iletişim, ortak amaca yönelmede büyük bir öneme sahiptir²¹⁶.

Türkiye’de futbolun üretildiği yerde tüketilmesini sağlayabilmenin en önemli koşullarından biri de spor kültürü oluşturmaktır. Bu kültürü oluşturabilmenin yolu ise spor izleyicisi ya da taraftarı ile kurulan iletişimdir. Örneğin Benetton Spor Kulübü taraftar-spor kulübü iletişimi açısından önemli bir örnek olarak ele alınabilir. Benetton Spor Kulübü seksen beş bin kişilik Treviso kentinde on binin üzerinde taraftar ile SMS ve mail yolu ile iletişim kurmaktadır ve açtıkları taraftar okulu, düzenledikleri eğitim ve bilgilendirme toplantıları ile bir spor kültürü oluşturmaya çalışmaktadır. Bu çalışmalar günümüzde Benetton spor kulübünü Avrupa’nın en sadık taraftar kitlelerinden birine sahip spor kulüplerinden biri haline getirmiştir²¹⁷. Daha önce ifade edildiği gibi araştırmaya katılan spor kulüplerinin %63’ü taraftarları ile herhangi bir iletişim kurmamaktadır. Ayrıca spor kulüplerinin sadece %29,6’sı taraftarlarına yönelik eğitim ve bilgilendirme toplantısı düzenlemektedir. Böylesi düşük oranlar Türkiye’de futbol ortamında bir spor kültürünün oluşmasını ve futbolun üretildiği yerde seyredilmesini engelleyen faktörlerden biri olarak ele alınabilir.

Türkiye’de spor kulübü ve taraftar arasında bu denli düşük düzeylerde iletişim kurulması Avrupa futbolundaki yeni oluşumları düşündüğümüzde de bazı sorunları gözler önüne sermektedir. Avrupa futbolunun birincil yöneticisi olan UEFA (Union of European Football Associations) 2006 yılı Ekim ayında İngiltere futbolunda ortaya çıkan UK Supporters Direct adlı modeli destekleme kararı almıştır. Bu model taraftar sandıklarının sahip/ortak olduğu kulüpler modeli olarak özetlenebilir. Bu girişimin amacı; taraftarı oldukları futbol kulübünün hayatında sorumlu bir parça olmak isteyen insanlara yardımcı olmak olarak ifade edilmektedir. Bu girişimin temelini spor kulübü-taraftar ilişkisi ve iletişimi oluşturmaktadır²¹⁸. Supporters Direct Modeli, İngiltere’de fanzinler ve Futbol Taraftarları Birliği ile başlayan bir yolculuğun sonraki adımınıdır. İngiliz hükümeti tarafından desteklenmesi nedeniyle sadece taraftarlara güvenirlilik vermekle kalmamıştır. Aynı zamanda taraftarlar ve kulüpler arasındaki bağları

²¹⁶ Tuğrul Akşar, “Futbol Kulüplerinde İlişki ve İletişim Yönetiminin Performansa Etkisi- Ya da Türk Futboluna Bir Johari Penceresi Açalım”, Futbol Ekonomisi Stratejik Araştırma Merkezi Arşivi: Makaleler, <http://www.fesam.org/>, 2007.

²¹⁷ Maurizio Gherardini, “Benetton ve Spor”, **Spor Yönetimi Stratejileri Semineri**, İstanbul, s. 20-21 Haziran 2006.

²¹⁸ R. Kürşad Günaydın, “Cefa-Vefa İkilemi”, <http://www.verkac.org/?p=1793>, (Erişim Tarihi: 07 Kasım 2006)

güçlendirmektedir²¹⁹. Bu modelin gelecek dönemlerde spor kulüplerinin varlıklarını devam ettirebilmesi için en uygun modellerden biri olacağı düşünülmektedir. Türkiye’de spor kulüplerinin taraftarları ile düşük düzeylerde iletişim kurması böylesi modellerin uygulanabilirliğini de azaltmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre spor kulüpleri taraftarlarına yönelik bir iletişim faaliyeti uygulamamanın dışında sahip oldukları taraftarlarına ait bir veri tabanı da oluşturmamaktadır. Araştırmaya katılan spor kulüplerinin %88,9’u taraftarlarına yönelik bir veri tabanı oluşturmadıklarını belirtmektedir. Günümüz futbol dünyasında her kulüp müsabaka oynanmadığı günlerde stadyumlarından gelir elde etmeden, daha fazla bilet satışına kadar birçok farklı gelir kanalını oluşturmak zorundadır. Bunu başarabilmenin anahtar yolu ise taraftarlar ile daha kişisel bir ilişki kurmak ve taraftar memnuniyetini sağlayarak taraftarların satın alma davranışını tekrarlamasını sağlamaktır²²⁰. Bunu sağlayabilmenin yolu ise taraftarlara yönelik bir veri tabanı oluşturarak daha kişisel bir ilişki kurmaktır. Özellikle günümüz Avrupa futbolunda spor kulüplerinin yeni teknolojileri kullanarak taraftarlarına ait veri bankaları oluşturdukları bilinmektedir. Örneğin Manchester United Futbol Kulübü stadyumdaki oturma planına bağlı olarak tesadüfi olarak seçilmiş beş bin taraftarına belirli periyotlarda anket yollamaktadır. Bu anket içerisinde güvenlikten bilet ücretlerine, iletişim kanallarından stadyumdaki oturma yerlerin rahatlığına kadar birçok farklı alana ait sorular bulunmaktadır. Bu anketlerden elde edilen verilere bağlı olarak üst düzeyde taraftar memnuniyeti oluşturulmaya çalışılmaktadır²²¹. Araştırma sonuçları incelendiğinde Türkiye’de spor kulüplerinin taraftarlarına yönelik bilgi toplama yöntemleri içerisinde ise “tribün liderleri ile yüz yüze görüşme”lerin (%37 Nadiren ve %33,3 Sık) ön plana çıktığı görülmektedir. Spor kulüplerinin tribün liderleri ile bu yakın ilişkisi Türk futbolu içerisinde tribün liderlerin nüfuzlanmasının ve bir rant elde etmelerinin nedenlerinden biri olarak değerlendirilebilir.

Tribün liderlerinin etkinliği Avrupa’da da söz konusu iken bu etkinlik daha çok tribünde seyircilerin örgütlenmesi ve tezahüratların bir bütün olarak seslendirilmesinde karşımıza çıkmaktadır. Avrupa futbolunda tribün liderlerinden daha çok etkin ve

²¹⁹ Craig McGill, **Futbolun Karhanesi: Futbol Taraftarların Elinden Nasıl Kayıyor**, Çeviren: Can Cengil, İthaki Yayınları, İstanbul, s. 300, 2006.

²²⁰ Gill Michael, **Sport and Leisure**, Human Kinetics, Champaign, s. 241-242, 2005.

²²¹ Manchester United Football Club, **Fan Satisfaction Survey 2004: Feedback Report**, 2004.

eylemleri taraftar olarak ifade edebileceğimiz, bir grup bütünlüğü altında hareket eden taraftar kitlesi ön plana çıkmaktadır. Hiçbir zaman taraftarı olduğu kulüpten uzaklaşmayan, yaşamının önemli bir bölümünü futbola ayıran ve bununla bir kimlik biçimlendirmesi yoluna giden bireyler ve gruplar futbolun örgütlü oynandığı her dönemde var olmuştur. Ancak günümüzde, bu sosyal grupların daha farklı araç ve olanaklarla hareket ettiklerini ve taraftar dernekleri şeklinde örgütlenmeleri gözlenmektedir. Taraftarların “taraftar dernekleri” biçiminde örgütlenmesi gittikçe artmakta ve özellikle internet teknolojisinin yaygınlaşması ile başka bir boyut almaktadır. Özellikle Avrupa ülkelerinde taraftar örgütlenmeleri daha ünlü ve donanımlı bir biçimde karşımıza çıkmaktadır. Örneğin; 1967 yılında kurulan Milan Kulüpler Birliği'ne bağlı 1340 dernek vardır ve bunların 11 tanesi İtalya dışında örgütlenmiş durumdadır. Bu derneklere bağlı üye sayısı toplamda iki yüz binin üzerindedir. Bu taraftar örgütlenmesinin gücünü ortaya koyması bakımından 1989 yılında Steaua Bükreş'e karşı oynanacak Şampiyon Kulüpler Kupası final maçı için yirmi beş bin Milan taraftarının müsabakanın oynanacağı Barcelona'ya gidişinin örgütlenmesi önemli bir örnek olarak değerlendirilebilir²²². Türkiye'de ise spor kulüplerinin genelde taraftar derneği organizasyonlarına sahip olmadığı ifade edilebilir. Araştırma sonuçları göre araştırmaya katılan spor kulüplerinin %51,9'u bir taraftar derneğine sahip değildir. Taraftar derneğine sahip olan spor kulüplerinin büyük bir bölümü 1-5 arasında taraftar derneğine sahiptir. Taraftar derneğine sahiplik açısından üç büyükler olarak adlandırılan spor kulüpleri (Beşiktaş A.Ş., Fenerbahçe ve Galatasaray A.Ş.) 90 ve üstü taraftar derneğine sahiptir. Taraftar derneğine sahip spor kulüplerinin bu derneklere yönelik sıklıkla yürüttükleri organizasyonlar toplantılar (%53,8 Bazen, %30,8 Her Zaman) ve belirli zaman aralıklarında yapılan görüşmeler (%30,8 Bazen, %23,1 Her Zaman) olarak ön plana çıkmaktadır. Araştırma verilerine bağlı olarak spor kulüplerinin dernek organizasyonlarına katılma (%46,2 Hiçbir Zaman, %30,8 Bazen) ve seminerler düzenleme (%53,8 Hiçbir Zaman, %46,2 Bazen) açısından yeterli ilgiyi göstermedikleri söylenebilir. Ayrıca spor kulüplerinin taraftar derneklerine yönelik piyango ve çekiliş gibi etkinlikler düzenleme (%65,4 Hiçbir Zaman, %19,2 Bazen) sıklığının en düşük seviyede olduğu görülmektedir.

²²² Semih Gümüş, a.g.e., s. 25, 14 Ağustos 2001.

Araştırma sonuçları içerisinde ilginç bir sonuç da spor kulüplerinin sponsorlara yönelik bir iletişim uygulayıp uygulamadıklarını belirlemek için sorulan soruya verilen cevaplar incelendiğinde ortaya çıkmaktadır. Spor kulüplerinin potansiyel sponsorlara yönelik bir iletişim faaliyeti göstermediği görülmektedir (%88,9). Ayrıca araştırmaya katılan spor kulüplerinin büyük bir bölümünün (%77,8) lisanslı ürün satışı bulunmamaktadır. Futbolun endüstrileştiği günümüz dünyasında Türkiye’de spor kulüplerinin genelde lisanslı ürün satışında bulunmaması ve potansiyel sponsorlara yönelik bir iletişim faaliyeti uygulamaması dünya örnekleri göz önüne alındığında olumsuz bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

Lisanslı ürün satışı yapan spor kulüplerinin oranı %22,2’dir. Lisanslı ürün satışı bulunan spor kulüplerinin bu ürünleri pazarlama yöntemleri incelendiğinde spor kulüplerinin lisanslı ürün satışı konusunda daha çok resmi Web sitelerinden (%66,7) ve gezici birimlerden (%66,7) yararlandıkları görülmektedir. Spor kulüplerinin lisanslı ürün satışı için bayilikler vermesi (%50), alışveriş merkezlerinde ve departmanlı mağazalarda ürün satışında bulunması (%50) tercih edilen diğer önemli yöntemler olarak ifade edilebilir. Lisanslı ürün satışı gerçekleştiren spor kulüplerinin kendi mağazalarını açarak, buralarda satış yapmaları (%41,7) bir diğer yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırma verileri incelendiğinde farklı internet sitelerinde satış yapmak (%25) ise tercih edilen en düşük yöntem olarak gözükmektedir. Bunun yanında araştırmaya katılan spor kulüplerinin kombine bilet satışı ile ilgili herhangi bir iletişim faaliyeti yürütüp yürütmediklerini öğrenmek amacıyla sorulan soruda spor kulüplerinin %50’si kombine bilet satışı ile ilgili iletişim faaliyeti yürüttüklerini belirtmiştir.

Spor kulüplerinin kombine bilet satışı ile ilgili yürüttükleri iletişim faaliyetleri incelendiğinde yüz yüze iletişimin (%51,9 Çok Sık, %22,6 Sık) en fazla kullanılan yöntem olduğu göze çarpmaktadır. Duyurum yolu ile kombine bilet satışı bir diğer önemli iletişim faaliyeti olarak ön plana çıkmaktadır. Spor kulüplerinin kombine bilet satışı ile ilgili uyguladıkları iletişim faaliyetleri incelendiğinde mektup (%66,7 Hiç, %18,5 Az), elektronik posta (%40,7 Hiç, %7,4 Az) ve davetiye (%37 Hiç, %25,9 Az), yöntemi en az kullanılan yöntemler olarak ortaya çıkmaktadır. Spor kulüplerinin hemen hemen hepsinin (%88,9) taraftarlara yönelik veri tabanı oluşturulmaması ve profesyonel halkla ilişkiler birimlerinin kulüp yapıları içerisinde bulunmaması bu yöntemlerin düşük oranda kullanılmasını açıklayan bir unsur olarak değerlendirilebilir.

Spor kulüplerinin medya ile kurdukları iletişim incelendiğinde ise basın sözcüsü tarafından yapılan basın açıklamaları (%75,9 Sık) en önemli faaliyet olarak göze çarpmaktadır. Basın bülteni yolu ile medyaya bilgi sağlama (%68,5 Sık) ve spor kulübünün sahibi olduğu resmi yayın organlarından yapılan duyurular (%50 Sık) medya ile iletişimi sağlayan diğer önemli faaliyet biçimleridir. Medya ile iletişim kurma biçimleri içerisinde periyodik olarak toplantılar düzenleme (%29,6 Sık) ve spor servislerine yönelik organizasyonlar oluşturma (%14,8 Sık) en düşük oranda kullanılan faaliyet biçimleridir.

Elde edilen bu sonuçların bazı değişkenlere bağlı olarak analiz edilmesi ile ilginç bulgular ortaya çıkmaktadır. Öncelikle spor kulüplerinin mücadele ettikleri liglere göre uyguladıkları iletişim faaliyetleri arasında genel olarak anlamlı bir farkın olduğu söylenebilir. Bulgular içerisinde görüldüğü gibi spor kulüplerinin mücadele ettikleri lig düzeyi yükseldikçe uygulanan iletişim faaliyetlerinin yoğunluğunun da arttığı belirtilebilir. Ayrıca Turkcell Süper Liginde yer alan spor kulüplerinin iletişim kanallarını (TV, radyo, dergi gibi) daha sık kullandığı görülmektedir.

Spor kulüplerinde iletişim biriminin varlığına göre uygulanan iletişim faaliyetlerinin sıklığı açısından da anlamlı bir farklılık söz konusudur. İletişim birimi bulunan spor kulüplerinde iletişim faaliyetleri daha sık uygulanmaktadır. Ancak iletişim biriminin faaliyet yılı ve uygulanan iletişim faaliyetleri arasında, halkla ilişkiler faaliyetleri dışında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Ayrıca bulgulara dayanarak spor kulüplerinin organizasyon yapılarına göre uyguladıkları iletişim faaliyetleri arasında ise genel olarak anlamlı bir farkın olmadığı ifade edilebilir.

Bu sonuçlara bağlı olarak Türkiye’de spor kulüplerinin genelde yetersiz iletişim faaliyeti gösterdiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Araştırmaya katılan spor kulüplerinin birçoğu da (%75,9) yeterli düzeyde iletişim faaliyeti gösterdiklerine inanmamaktadır. Spor kulüpleri uyguladıkları iletişim faaliyetlerinin yetersizliğini temelde maliyet (%48,8 Etkili ve %43,9 Çok Etkili) ve bilgi eksikliğine (%53,7 Etkili ve %22 Çok Etkili) bağlamaktadır.

2. ÖNERİLER

Spor kulüplerinin kurumsallaşması gereği son yıllarda Türkiye spor ortamında en fazla tartışılan konulardan biridir. Türkiye’de spor kulüplerinin kurumsallaşmasını

sağlayacak önemli unsurlardan biri kulüplerin iletişim faaliyetlerine yükledikleri anlam ve bu faaliyetleri yönetme biçimi olarak ortaya çıkmaktadır. Türkiye’de spor kulüplerinin yürüttükleri iletişim faaliyetleri ve bunları yönetme biçimlerini belirlemeye yönelik olarak hazırlanan araştırma sonucu elde edilen bulgular doğrultusunda uygulamaya ve ileri araştırmalara yönelik olarak aşağıdaki öneriler ifade edilebilir.

2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler

Türkiye’de spor kulüplerinin uyguladıkları iletişim faaliyetleri ve bu faaliyetleri yönetme biçimlerini belirlemeye yönelik olarak yapılan bu araştırma doğrultusunda Türkiye’de uygulamaya yönelik öneriler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Spor kulüplerinin bir iletişim birimi oluşturarak, bu birimi profesyonel yöntemler ile yönetmeleri önemli bir konu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu birim içerisinde görev alacak kişilerin iletişim, spor yönetimi ve spor pazarlaması konusunda uzman ya da bu konuda eğitim almış bireyler olması önerilebilir.
- Spor kulüplerinin kulüplerin birincil paydaşlarından biri olan taraftarlara yönelik bir veri tabanı oluşturmaları önerilebilir. Oluşturulan veri tabanları ile spor kulüpleri uygulayacakları iletişim faaliyetlerine yön verebilecek, daha rasyonel sonuçlar elde edebilecektir.
- Spor kulüplerinin çeşitli iletişim kampanyaları yürütmeleri önerilebilir. Bu kampanyalar kulübün faaliyet gösterdiği bölgedeki spor izleyicisini kendilerini destekleyen taraftarlar haline dönüştürecek şekilde planlanmalıdır. Bu kampanyaların oluşturulması için iletişim, halkla ilişkiler, spor yönetimi ve pazarlaması uzmanlarından faydalanmak kampanyayı daha etkili hale getirebilir.
- Yürütülen kampanyaların sonuçlarının değerlendirilmesi ve bu değerlendirme sonucu ileri yapılacak kampanyalara yol gösterecek noktalar hususunda raporların hazırlanması önerilebilir.

2.2. İleri Araştırmalara Yönelik Öneriler

İlerideki araştırmalarda, daha büyük ölçekli ve Türkiye’de futbol branşı dışında şubeleri de bulunan spor kulüplerini kapsayan araştırmaların yapılması faydalı olacaktır.

Yapılacak bu tür çalışmalar sayesinde Türkiye’de spor kulüplerinin uyguladıkları iletişim faaliyetleri ve bunları yönetme biçimlerinin spor branşlarına bağlı olarak farklılık gösterip göstermediği noktasında bulgular elde edilebilecektir. Ayrıca yurt dışı örnekleri ile bu çalışma ile ortaya çıkan Türkiye örneği karşılaştırılabilir.

Bu çalışma Türkiye’de spor kulüplerinin uyguladıkları iletişim faaliyetleri ve bu faaliyetleri yönetme biçimlerini belirlemeye yönelik bir betimsel çalışmadır. Çalışma içerisindeki temel amaç var olan durumun tespit edilmesidir. İleride tespit edilen durum içerisinde bağıntısal araştırmaların yapılması Türkiye’de spor kulüplerinin iletişim yönetimi uygulamalarına katkı sağlayacaktır.

EKLER LİSTESİ

	Sayfa
EK – 1 Spor Kulüplerinin İletişim Faaliyetlerini Belirlemeye Yönelik Anket Formu.....	123

SPOR KULÜPLERİNİN İLETİŞİM FAALİYETLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK ANKET FORMU

Sayın Yönetici,

Futbol endüstrisi içerisinde her geçen gün artan rekabet koşulları spor kulüplerinin varlıklarını devam ettirebilmek ve gelecek dönemlere varlıklarını aktarabilmek için ekonomik yönden güçlü ve sadık bir taraftar kitlesine sahip olmalarını zorunluluk haline getirmektedir. Özellikle ekonomik açıdan güçlü olan, büyük taraftar kitleleri tarafından takip edilen ve kurumsallaşma hamlelerini tamamlamış spor kulüpleri incelendiğinde, bu kulüplerin iletişim uygulamalarının çok önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir.

Bu anket, spor kulüplerinin iletişim yönetimi uygulamalarına ilişkin olup, doktora tez çalışmasının önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Tüm spor kulüplerinden elde edilecek veriler **toplu olarak** değerlendirilecektir. Spor kulüplerinin kimliklerinin ya da verilen bilgilerinin açıklanması kesinlikle mümkün değildir.

Bilimsel bir çalışmanın anlamlılık derecesi, anketlerin geri dönme oranına bağlı bulunmaktadır. Bu noktada; bu çalışmanın hem Türk futboluna hem de spor kulüplerimizin yönetsel organizasyonlarına katkı sağlaması için sizlerin anket sorularını eksiksiz olarak doldurması ve geri göndermesi çok büyük önem taşımaktadır. Ayırdığımız zaman için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Saygılarımızla...

Doç. Dr. Ferruh Uztuğ
(Danışman)

Öğretim Görevlisi
Hakan Katırcı

Anadolu Üniversitesi
Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu
İki Eylül Kampüsü
Eskişehir

Tel: 0 222 321 35 64 / 67 34

Faks: 0 222 321 35 64

GSM: 0 532 364 36 27

E-posta: hakankatirci@anadolu.edu.tr

ANKET FORMU

1. Aşağıda belirtilen departmanların (bölümlerin) örgütlenmeniz içerisindeki işleyişini değerlendiriniz. (Lütfen her bir departmanı verilen ifadelere bağlı olarak ayrı ayrı değerlendiriniz ve ifadelerin karşısında yer alan paranteze (X) işareti koyunuz)

	Halkla İlişkiler ve Reklam	Pazarlama	Mali İşler (Muhasebe, Finans, vs.)	İnsan Kaynakları (Personel)	İletişim
Yönetim kurulunda yer alan bir üyenin sorumluluğunda faaliyet gösteren	()	()	()	()	()
Profesyonel bir destek olarak yürütülen (bir ajans, acente ya da danışman firma)	()	()	()	()	()
Kulüp içerisinde örgütlenmiş ve çalışan İstihdam edilmiş birim tarafından yürütülen	()	()	()	()	()
Kulübe bağlı olarak kurulmuş bir ticari şirket vasıtası ile faaliyet gösteren	()	()	()	()	()
Diğer (Lütfen aşağıda belirtiniz)	()	()	()	()	()

2. Aşağıda belirtilen departmanların (bölümlerin) iletişim kararlarınız üzerindeki etkilerini belirtiniz. (Lütfen her bir seçeneği ayrı ayrı değerlendiriniz ve ifadelerin karşısında yer alan paranteze (X) işareti koyunuz)

	<u>Cok sık</u>	<u>Sık</u>	<u>Orta</u>	<u>Az</u>	<u>Hic</u>
a) Halka ilişkiler ve reklâm	()	()	()	()	()
b) Pazarlama	()	()	()	()	()
c) Mali işler (Muhasebe, Finans, vs.)	()	()	()	()	()
d) İnsan kaynakları (Personel)	()	()	()	()	()
e) İletişim	()	()	()	()	()
f) Diğer (Lütfen belirtiniz)	()	()	()	()	()

3. Organizasyon yapınızı aşağıda belirtilen ifadelerden hangisinin en iyi biçimde tanımladığını düşünüyorsunuz? (Lütfen tek bir seçenek işaretleyiniz)

- a) Kamu kurum ve kuruluşu tarafından desteklenen spor kulübü
- b) Belediyeler tarafından desteklenen spor kulübü
- c) Şirket olarak kurulan ya da şirketleşen spor kulübü
- d) Gençlik ve Spor Kulübü ya da Gençlik Kulübü olarak faaliyet gösteren spor kulübü
- e) Dernek olarak kurulmuş ve spor kulübü olarak faaliyet gösteren spor kulübü

4. İletişim (reklam, halkla ilişkiler, pazarlama iletişimi gibi) biriminiz var ise kaç yıldır faaliyet göstermektedir?

- a) 0-1 yıl
- b) 2-4 yıl
- c) 5-7 yıl
- d) 8-10 yıl
- e) 11 yıl ve üstü
- f) Böyle bir birimimiz bulunmamaktadır

Lütfen bir sonraki sayfaya geçiniz

5. Kulübünüzün iletişim kararlarında (reklam, halkla ilişkiler, sponsorluk kararları, vs. gibi) etkili olan kişileri etki derecesine göre değerlendiriniz. (Lütfen her bir seçeneği ayrı ayrı değerlendiriniz ve ifadelerin karşısında yer alan paranteze (X) işareti koyunuz)

	<u>Her zaman</u>	<u>Bazen</u>	<u>Hiçbir zaman</u>
a) Kulüp başkanı	()	()	()
b) Yönetim kurulu üyeleri	()	()	()
c) İletişimden sorumlu yönetici	()	()	()
d) Kulüp adına iş yapan danışman firma, ajans, vs.	()	()	()
e) Halkla ilişkiler ve/ya da reklâm yöneticisi	()	()	()
f) Pazarlama yöneticisi	()	()	()
g) Kulüp müdürü	()	()	()
h) Futbol şube sorumlusu	()	()	()
i) Kulüp menajeri	()	()	()
j) Taraftar derneği yöneticileri	()	()	()
k) Diğer (Lütfen belirtiniz	()	()	()

6. Kulübünüzde aşağıda belirtilen iletişim faaliyetlerinden hangilerini yürütüyorsunuz? (Lütfen her bir seçeneği ayrı ayrı değerlendiriniz ve ifadelerin karşısında yer alan paranteze (X) işareti koyunuz)

	<u>Çok sık</u>	<u>Sık</u>	<u>Orta</u>	<u>Az</u>	<u>Hiç</u>
a) Kulüp içi iletişim	()	()	()	()	()
b) Halka ilişkiler	()	()	()	()	()
c) Kurumsal reklâm	()	()	()	()	()
d) Sponsorluk	()	()	()	()	()
e) Doğrudan pazarlama	()	()	()	()	()
f) Satış promosyonu (hediye, çekiliş, vs.)	()	()	()	()	()
g) Sergi ve fuarlar	()	()	()	()	()

7. Kulübünüzün iletişim faaliyetleri için ayırdığı bütçe (reklâm, halkla ilişkiler, duyurum, kurum içi iletişim faaliyetleri gibi) toplam bütçenin yaklaşık olarak % kaçını oluşturmaktadır?

- | | |
|-----------|-----------------|
| a) % 0-5 | c) % 11-20 |
| b) % 6-10 | d) % 21 ve üstü |

8. Aşağıdaki iletişim kanallarından hangilerini kullanarak iletişim faaliyetlerinizi yönlendiriyorsunuz? (Lütfen her bir seçeneği ayrı ayrı değerlendiriniz ve ifadelerin karşısında yer alan paranteze (X) işareti koyunuz)

	<u>Çok sık</u>	<u>Sık</u>	<u>Orta</u>	<u>Az</u>	<u>Hiç</u>
a) Televizyon	()	()	()	()	()
b) Radyo	()	()	()	()	()
c) Gazete	()	()	()	()	()
d) Web sitesi	()	()	()	()	()
e) Dergi	()	()	()	()	()
f) Doğrudan posta	()	()	()	()	()
g) Açık alan (outdoor reklam)	()	()	()	()	()
h) Yüz yüze iletişim	()	()	()	()	()
i) Diğer (Lütfen belirtiniz	()	()	()	()	()

Lütfen bir sonraki sayfaya geçiniz

9. Kulübünüz aşağıda belirtilen iletişim organlarından (kulübün kendisinin sahip olduğu ve yönettiği) hangilerine sahiptir? (Lütfen her bir seçeneği ayrı ayrı değerlendiriniz)

	<u>Var</u>	<u>Yok</u>
a) Televizyon	()	()
b) Radyo	()	()
c) Dergi	()	()
d) Gazete	()	()
e) Web sitesi	()	()

10. Kulübünüze bağlı olan taraftar dernekleri bulunmakta mıdır? Bu soruya cevabınız **b** seçeneği (**Hayır**) ise **13.** soruya geçiniz.

- a) Evet b) Hayır

11. **10. soruya** cevabınız “Evet” ise; kulübünüz tarafından tanınan ve resmi olarak tanımlanan taraftar derneği sayısını belirtiniz.

..... **Adet.**

12. Taraftar dernekleri için aşağıda belirtilen organizasyonları, düzenleme sıklığınıza bağlı olarak değerlendiriniz.

	<u>Her zaman</u>	<u>Bazen</u>	<u>Hiçbir zaman</u>
a) Seminerler	()	()	()
b) Toplantılar	()	()	()
c) Açılışlar	()	()	()
d) Piyango, çekiliş, vs.	()	()	()
e) Belirli zaman aralıklarında yapılan görüşmeler	()	()	()
f) Dernek organizasyonlarına katılım	()	()	()
g) Diğer (Lütfen belirtiniz)	()	()	()

13. Kulüp taraftarlarınıza yönelik bir veri tabanınız (yaş, eğitim düzeyi, sosyo-ekonomik göstergeler gibi, dijital ortamda kayıtlı ve ayrıntılı bilgi) bulunmakta mıdır?

- a) Evet b) Hayır

14. Kombine bilet satışı ile ilgili herhangi bir iletişim faaliyeti uyguluyor musunuz? Bu soruya cevabınız **b** seçeneği (**Hayır**) ise **16.** soruya geçiniz.

- a) Evet b) Hayır

15. **14. soruya** cevabınız “Evet” ise; aşağıda belirtilen iletişim yollarını kullanım sıklığınıza bağlı olarak değerlendiriniz.

	<u>Cok sık</u>	<u>Sık</u>	<u>Orta</u>	<u>Az</u>	<u>Hiç</u>
a) Mektup	()	()	()	()	()
b) Telefon	()	()	()	()	()
c) Davetiye	()	()	()	()	()
d) Reklam	()	()	()	()	()
e) Duyurum (basın bülteni, haber yaratma)	()	()	()	()	()
f) Elektronik posta (mail)	()	()	()	()	()
g) Yüz yüze iletişim	()	()	()	()	()
h) Diğer (Lütfen belirtiniz)	()	()	()	()	()

Lütfen bir sonraki sayfaya geçiniz

16. Kulübünüze ait resmi bir Web sitesi var mıdır? Bu soruya cevabınız **b** seçeneği (**Hayır**) ise **18.** soruya geçiniz.

a) Evet

b) Hayır

17. **16. soruya** cevabınız “Evet” ise; Web sitenizi bir iletişim kanalı olarak etkin bir biçimde kullandığınıza inanıyor musunuz?

a) Evet

b) Hayır

18. Kulüp taraftarlarınıza yönelik söyleşi, panel, vs. gibi eğitim ve bilgilendirme toplantıları düzenliyor musunuz?

a) Evet

b) Hayır

19. Kulüp taraftarlarınız sorunlarını ve beklentilerini aşağıdaki belirtilen kanalların hangileri ile sizlere iletebilmektedirler? (Lütfen her bir seçeneği ayrı ayrı değerlendiriniz ve ifadelerin karşısında yer alan paranteze (**X**) işareti koyunuz)

	<u>Evet</u>	<u>Hayır</u>
a) Web sitesinde yer alan forumlar yolu ile	()	()
b) Web sitesinde yer alan anketler yolu ile	()	()
c) Telefon görüşmesi yolu ile	()	()
d) Posta yolu ile	()	()
e) Kulüp bünyesinde iletişimden sorumlu birim ile direk iletişim kurarak	()	()
f) Taraftara yönelik yapılan toplantılar ile	()	()
g) Diğer (Lütfen belirtiniz)	()	()

20. Mevcut ve potansiyel taraftarlarınızı (çocuklar, sempatisi ya da ilgisi çok az ya da hiç olmayanlar) etkilemek için bir iletişim faaliyeti uyguluyor musunuz? Bu soruya cevabınız **b** seçeneği (**Hayır**) ise **22.** soruya geçiniz.

a) Evet

b) Hayır

21. **20. soruya** cevabınız “Evet” ise; aşağıda belirtilen iletişim etkinliklerini kullanım sıklığınıza bağlı olarak değerlendiriniz.

	<u>Sık</u>	<u>Nadiren</u>	<u>Hiç</u>
a) Kulüp yöneticileri ya da sporcuları tarafından okul ziyareti	()	()	()
b) Sergi, fuar ve şenlik gibi etkinlikler düzenleme	()	()	()
c) Sporcular ile tanışma ya da antrenmanları izleme olanağı	()	()	()
d) Farklı yaş gruplarına ve cinsiyete yönelik dergi, radyo ve TV yayını	()	()	()
e) Çocuklara yönelik kış ya da yaz spor kampları	()	()	()
f) Farklı yaş gruplarına ve bayanlara yönelik ürün geliştirme	()	()	()
g) Çeşitli reklam kampanyaları düzenleme	()	()	()
h) Çocuklara ve bayanlara yönelik promosyon (bilet fiyatlarında indirim, Anneler gününde indirimli ürün satışı, vs.)	()	()	()
i) Diğer (Lütfen belirtiniz)	()	()	()

Lütfen bir sonraki sayfaya geçiniz

22. Kulüp taraftarlarınıza yönelik aşağıda belirtilen bilgi toplama (bilet fiyatlarına yönelik tepkiler, stadyumdan duyulan tatmin, kulüp ürünlerine yönelik tepkiler gibi bilgiler) yöntemlerini kullanım sıklığınıza bağlı olarak değerlendiriniz.

	<u>Sık</u>	<u>Nadiren</u>	<u>Hiç</u>
a) Stadyum ortamında anket	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Telefon ve posta ile veri tabanında bulunan taraftarlar ile görüşme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Tribün liderleri ile yüz yüze görüşmeler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Kulübün resmi Web sitesindeki anketler ve forumlar yolu ile	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Diğer (Lütfen belirtiniz.....)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23. Kulübünüzün gerçekleştirdiği iletişim faaliyetleri içerisinde etkilemek istediğiniz hedef kitle, paydaş ya da kişileri sıklık açısından değerlendiriniz. (Lütfen her bir seçeneği ayrı ayrı değerlendiriniz ve ifadelerin karşısında yer alan paranteze (X) işareti koyunuz)

	<u>Çok sık</u>	<u>Sık</u>	<u>Orta</u>	<u>Az</u>	<u>Hiç</u>
a) Futbol Federasyonu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) MHK (Merkez hakem kurulu)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Medya (TV, Radyo, Dergi, Gazete)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Uluslararası yasa koyucular (FIFA,UEFA)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Yerel yönetimler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Finansal kuruluşlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Potansiyel sponsorlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Sivil toplum kuruluşları	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Diğer kulüpler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Hükümetler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) Kulüp üyeleri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l) Kulüp çalışanları	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m) Sporcular	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n) Milletvekilleri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o) Kulüp içi (Teknik kadro, sporcu, yönetici)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
p) Kulüp taraftarları	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24. Kulübünüz ile ilgili bilgileri medyaya aktarma konusunda aşağıda belirtilen yolları kullanım sıklığınıza bağlı olarak değerlendiriniz.

	<u>Sık</u>	<u>Nadiren</u>	<u>Hiç</u>
a) Basın bülteni yolu ile	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Basın sözcüsü tarafından yapılan basın açıklaması ile	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Periyodik olarak düzenlenen toplantılar yolu ile	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Medyada yer alan spor servislerine yönelik organizasyonlar (kokteyl, sohbet toplantısı, vs.) yolu ile	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Kulübün sahibi olduğu resmi yayın organlarından duyurum yapma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Diğer (Lütfen belirtiniz.....)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25. Lisanslı ürün satışınız bulunmakta mıdır? Bu soruya cevabınız **b** seçeneği (**Hayır**) ise **27.** soruya geçiniz.

a) Evet

b) Hayır

Lütfen bir sonraki sayfaya geçiniz

26. **25. soruya** cevabınız “Evet” ise; lisanslı ürün satışı için aşağıdaki yollardan hangilerini kullanıyorsunuz? (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz)

	<u>Evet</u>	<u>Hayır</u>
a) Kulübün resmi Web sitesinden online satış	()	()
b) Kulübün sahibi olduğu mağazalardan satış	()	()
c) Kulübün ürünlerini pazarlamak amacı ile bayilikler verme	()	()
d) Alışveriş merkezleri ve departmanlı mağazalarda ürün satışı	()	()
e) Farklı internet sitelerinden online satış	()	()
f) Gezici birimler ile (Tır, vs.) satış	()	()
g) Diğer (Lütfen belirtiniz.....)	()	()

27. Mevcut ya da potansiyel sponsorlarınızla ilgili olarak taraftarlarınızda oluşabilecek tepkilere dair bir araştırma yapıyor musunuz?

a) Evet

b) Hayır

28. Kulübünüzün kimliğini ve değerlerini temsil eden ya da yansıtan, hedef kitlenizde çağrışımlar oluşturan kişi, grup ve tesisleri etki derecesine göre değerlendiriniz. (Lütfen her bir seçeneği ayrı ayrı değerlendiriniz ve ifadelerin karşısında yer alan paranteze (X) işareti koyunuz)

	<u>Her zaman</u>	<u>Bazen</u>	<u>Hiçbir zaman</u>
a) Kulüp başkanı	()	()	()
b) Yönetim kurulu üyeleri	()	()	()
c) Futbol takım teknik direktörü	()	()	()
d) Eski başkanlar	()	()	()
e) Futbol takımı	()	()	()
f) Stadyum	()	()	()
g) Kulüp tesisleri	()	()	()
h) Futbol şubesi sorumlusu	()	()	()
i) Kulüp menajeri	()	()	()
j) Futbol takımı	()	()	()
k) Taraftar derneği yöneticileri	()	()	()
l) Diğer (Lütfen belirtiniz	()	()	()

29. Kulübünüzün yeterli düzeyde iletişim faaliyeti gösterdiğine inanıyor musunuz? Bu soruya cevabınız a seçeneği (**Evet**) ise **31.** soruya geçiniz.

a) Evet

b) Hayır

30. **29. soruya** cevabınız “Hayır” ise; iletişim faaliyetlerinizin yetersizliğine neden olan etkileri değerlendiriniz. (Lütfen her bir seçeneği ayrı ayrı değerlendiriniz ve ifadelerin karşısında yer alan paranteze (X) işareti koyunuz)

	<u>Çok Etkili</u>	<u>Etkili</u>	<u>Orta Derecede Etkili</u>	<u>Etkisiz</u>	<u>Hiç Etkili Değil</u>
a) Maliyet	()	()	()	()	()
b) Yönetim anlayışı	()	()	()	()	()
c) Bilgi eksikliği	()	()	()	()	()
d) Departmanlar arasında koordinasyon eksikliği	()	()	()	()	()
e) Diğer (Lütfen belirtiniz.....)	()	()	()	()	()

Lütfen bir sonraki sayfaya geçiniz

31. Kulübünüzün iletişim amaçlarınızı aşağıdaki ifadelere bağlı olarak önem derecesine göre değerlendiriniz. (Lütfen her bir seçeneği ayrı ayrı değerlendiriniz ve ifadelerin karşısında yer alan paranteze (X) işareti koyunuz)

	Çok Önemli	Önemli	Orta Derecede Önemli	Önemsiz	Hiç Önemli Değil
a) Hedef kitleler ile bilgi paylaşımı	()	()	()	()	()
b) Taraftar gruplarında aidiyet sağlamak	()	()	()	()	()
c) Hedef kitlelerde ve kamuoyunda saygın, güvenilir ve olumlu bir imaj geliştirmek	()	()	()	()	()
d) Kulübün potansiyel taraftarlarını (yeni taraftar) etkilemek	()	()	()	()	()
e) Medyada kulüp ile ilgili faaliyetlerin daha fazla yer almasını sağlamak	()	()	()	()	()
f) Yasa yapıcı ve düzenleyicilerini etkilemek (UEFA, FIFA, TFF ve hükümet gibi)	()	()	()	()	()
g) Kulübün bilinirliği arttırmak	()	()	()	()	()
h) Kulüp kültürünü hedef kitlelere aktarma	()	()	()	()	()
i) Kulüp üyeleri ve çalışanlar arasında aidiyet duygusu geliştirmek	()	()	()	()	()

Lütfen bir sonraki sayfaya geçiniz

Kulübünüzün Adı, Adresi:

Tel ve Faks No

Elektronik Posta Adresi

Bu araştırmanın sonuçlarını istiyor musunuz?

a) Evet

b) Hayır

Ankete Katıldığımız İçin Teşekkür Ederiz.

KAYNAKÇA

- A. Dwayne Ball and Lori H. Tasaki, “The Role and Measurement Of Attachment In Consumer Behavior”, *Journal of Consumer Psychology*, Volume 1, Issue 2, 1992.
- Aaron Cohen and Anat Avrahami, “Soccer Fans’ Motivation As A Predictor Of Participation In Soccer-Related Activities: An Empirical Examination In Israel”, *Social Behavior and Personality*, Volume 33, Number 5, 2005.
- A & G Araştırma Şirketi, **Türkiye’de Futbol**, <http://agarastirma.com.tr/>, (Erişim Tarihi: 12 Aralık 2001)
- Adil Demirçubuk, “Kulüplerin Logolu Ürün Satışı”, **Hürriyet Gazetesi**, 18 Ocak 2005.
- Aharon Bizman and Yoel Yinon, “Engaging In Distancing Tactics Among Sport Fans: Effects On Self-Esteem and Emotional Responses”, *The Journal Of Social Psychology*, Volume 142, Issue 3, 2002.
- Ahmet Talimciler, “Türkiye Spor (Futbol) Medyası”, **Birikim**, Sayı 117, Ocak 1999.
- Ahmet Talimciler, **Türkiye’de Futbol Fanatizmi ve Medya İlişkisi**, Bağlam Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- Ali Rattansi ve Sallie Westwood, **Batı Cephesinde Irkçılık, Modernite ve Kimlik**, Çeviren: Seda Akyüz, Sarmal Yayınevi, İstanbul, 1997.
- Amy S. Wharton, **The Sociology Of Gender: An Introduction To Theory and Research**, Blackwell Publishing, Boston, 2005.
- Atilla Erdemli, **İnsan, Spor ve Olimpizm: Spor Felsefesi Yazıları**, Sarmal Yayınevi, İstanbul, 1996.

Alpay Filiztekin, **Türkiye Birinci Futbol Liginde Rekabet: 1990-2004**, Sabancı Üniversitesi, Sanat ve Sosyal Bilimler Fakültesi, İstanbul, 2004.

Andreas Klose, “Televizyon Futbolu: Medya Yapımı Bir Ürün Gerçekliği Nasıl Değiştiriyor”, Derleyenler: Roman Horak, Wolfgang Reiter ve Tanıl Bora, **Futbol ve Futbol Kültürü: Takımlar, Taraftarlar, Endüstri, Efsaneler**, İletişim Yayınları, İstanbul, 2001.

Aviv Shoham, Gregory M Rose, “Predicting Future Sport Consumption: The Impact Of Perceived Benefits”, **Sport Marketing Quarterly**, Volume 9, Number 1, 2000.

Aydemir Okay, **Halkla İlişkiler Aracı Olarak Sponsorluk**. Epsilon Yayıncılık Hiz. San. Tic. Ltd. Şti, İstanbul, 1998.

Aydemir Okay ve Ayla Okay, **Halkla İlişkiler ve Medya**, MediaCat Kitapları, İstanbul, 2002.

Ayla Okay, **Kurum Kimliği**, MediaCat Kitapları, İstanbul, 2002.

Başak Solmaz, **Kurumsal Söylenti ve Dedikodu: Türkiye’deki İşletmeler Üzerine Bir Uygulama**, Tablet Kitabevi, Konya, 2004.

Bediz Budak, “**Sanal Bahis Dayanılmaz Cazibesi**”, İstanbul Adobe Kullanıcı Topluluğu, Makaleler, <http://www.mmistanbul.com>, (Erişim Tarihi: 25 Eylül, 2006)

Beth Dietz Uhler ve Elizabeth A. Harrick. “Sex Differences In Sport Fan Behavior and Reasons For Being A Sport Fan”, **Journal of Sport Behavior**, Volume 23, Number 3, September 2000.

Bettina T. Cornwell and Isebella Maignan, “An International Review of Sponsorship Research”, **Journal of Advertising**, Volume 27, Issue 1, Spring 1998.

- Bernard J. Mullin, Stephen Hardy and William A. Sutton, **Sport Marketing**, Human Kinetics, Champaign, 2000.
- Blake E. Ashforth and Fred Mael. "Social Identity Theory and The Organization", **Academy of Management Review**, Volume 14, Issue 1, January 1989.
- Branko Elsner, "Teknik, Taktik, Sistem: Futbol Oyununun Karakteristiği Üzerine", Derleyenler: Roman Horak, Wolfgang Reiter ve Tanıl Bora, **Futbol ve Futbol Kültürü: Takımlar, Taraftarlar, Endüstri, Efsaneler**, İletişim Yayınları, İstanbul, 2001.
- Brenda G. Pitts and David Stotlar, **Fundamentals of Sport Marketing**, Second Edition, Fitness Information Technology Inc., Morgantown, 2002.
- Bo Kampmann Walther, **Real Madrid Club de Futbol: Reflections On The Structural Coupling of Sports and Media**, Moving Media Studies, Samfundslitteratur, 2006.
- Bülent Akgezer, "**Profesyonel Futbol Kulübü Taraftarlığı**", <http://www.erkekadam.com>, (Erişim Tarihi: 08 Kasım 2001)
- C. B. Bhattacharya, Rao Hayagreeva and Mary A. Glynn. "Understanding The Bond of Identification: An Investigation Of Its Correlates Among Art Museum Members", **Journal of Marketing**, Volume 59, October 1995.
- Can Kozanoğlu, "Beyond Edirne: Football and The National Identity Crisis In Turkey", **Football Cultures and Identities**, Edited by Gary Armstrong and Richard Giulianotti, MacMillian Press Ltd., London, 1998.
- Cees B. M. van Riel, **Principles of Corporate Communication**, Prentice Hall, London, 1995.

- Cengiz Erdiç, “**Futbol Sen Bizim Her şeyimizsin**”, Sabah Gazetesi, 11.12.2004.
- Ceyda Aydede, **Teorik ve Uygulamalı Halkla İlişkiler Kampanyaları**, MediaCat Kitapları, İstanbul, 2003.
- Chelsea Football Club, **Chelsea Customer Charter 2005/06**, Chelsea Football Club Ltd., Stamford Bridge, 2005.
- Cialdini, R. B., Borden, R. J., Thorne, A., Walker, M. R., Freeman, S., and Sloan, L. R. “Basking In Reflected Gloary: Three Football Field Studies”, **Journal Of Personality and Social Psychology**, Volume 34, s. 366-375, 1976, Aktaran; Filip Boen Norbert Vanbeselaere and Jos Feys, “Behavioral Consequences Of Fluctuating Group Success: An Internet Study Of Soccer-Team Fans”, **The Journal Of Social Psychology**, Volume 142, Issue 6, 2002.
- Craig McGill, **Futbolun Karhanesi: Futbol Taraftarların Elinden Nasıl Kayıyor**, Çeviren: Can Cemgil, İthaki Yayınları, İstanbul, 2006.
- Borussia Football Club, Cronicles Of Borussia, <http://www.borussia-dortmund.com>, (Erişim Tarihi: 03 Nisan 2006)
- D. Todd Donovan, Brad D. Carlson and Mickey Zimmerman, “The Influence Of Personality Traits On Sports Fan Identification”, **Sports Marketing Quarterly**, Volume 14, Number 1, 2005.
- Daniel C. Funk and Jeffrey D. James, “The Fan Attitude Network (FAN) Model: Exploring Attitude Formation and Change Among Sport Consumers, **Sport Management Review**, Volume 7, 2004.

Daniel C. Funk, Lynn L. Ridinger and Anita M. Moorman, "Exploring Origins Of Involvement: Understanding The Relationship Between Consumer Motives and Involvement With Professional Sport Teams", **Leisure Sciences**, Volume 26, 2004.

Daniel L.Wann, and Nyla R. Branscombe, "Sports Fans: Measuring Degree Of Identification With Their Team", **International Journal of Sport Psychology**, Volume 24, 1993.

Daniel L. Wann and Frederick G. Grieve, "Biased Evaluations Of In-Group and Out-Group Spectator Behavior At Sporting Events: The Importance Of Team Identification and Threats To Social Identity", **The Journal Of Social Psychology**, Volume 145, Issue 5, 2005.

Dernekler Kanunu, Kanun No: 5253, Kabul Tarihi: 4 Kasım 2004, 22 Kasım 2004 tarihli ve 25649 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir.

Diane L. Gill, **Psychological Dynamics of Sport and Exercise**, Human Kinetics, Champaign, 2000.

Dieter Voigt, **Spor Sosyolojisi**, Çeviren: Ayşe Atalay, Alkım Yayınları, İstanbul, 1998.

Dora Capozza and Rupert Brown, **Social Identity Processes: Trends In Theory and Research**, Sage Publications, London, 2000.

Durmuş Ali Genç, **Futbol Kulüplerinin Stratejik Yönetimi: Beşiktaş Örneği**, Bağırhan Yayınevi, Ankara, 1999.

Duygu Altuğ, **Örgütsel Davranış: Toplam Kalite Yönetim Anlayışı İçinde**, Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, Ankara, 1997.

Elizabeth Jowdy and Mark McDonald, “The Futures Golf Tour Case Study: Sponsorship Sales and Eduselling”, **Sport Marketing Quarterly**, Volume 11, Number 4, 2002.

Erdem Eren, “Formalar Askıda Kaldı”, **Hürriyet Gazetesi**, 14 Ekim 2006.

Ergun Hiçyılmaz, **Türkiye’de Futbol**, Yeni Yüzyıl Kitaplığı, Türkiye’nin Sorunları Dizisi-6, İstanbul, 1995.

Erol Mutlu, **Globalleşme, Popüler Kültür ve Medya**, Ütopya Yayınları, Ankara, 2005.

Fatma Demirci, “Sponsorluk: Pazarlama İletişim Karması İçindeki Yeri ve Önemi”, **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**. Cilt 12, Sayı II, 1997.

Fatma Geçikli. “Sponsorluk ve Reklâm”, **Pazarlama Dünyası**, Sayı 77, Eylül-Ekim 1999.

Fatoş Karahasan. “Galatasaray Markası İyi Pazarlanamıyor”, **Milliyet Business**, Sayı 87, 13 Mart 2005.

Ferruh Uztuğ, “Devlet, Belediyeler, Özel Sermaye Üçgenindeki Futbol Yönteminde Tecimsel ve Siyasal İmaj Kaygıları”, **Takımdan Ayrı Düz Koşu**, Derleyen: Tanıl Bora, İletişim Yayınları, İstanbul, 2001.

Ferruh Uztuğ, M. Erdem Gösterişli ve Hakan Katırcı , “Değişen Taraftar Kimliği ve Taraftar Web Siteleri: Semt Kahvelerinden Sanal Aleme Bir Dönüşüm”, **7. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi**, Antalya, 27-29 Ekim 2002.

Ferruh Uztuğ ve Hakan Katırcı, “Sport Marketing in Turkish Football: Clubs and Their Licensed Product Strategies”, **2. Congreso Mundial De Ciencias De La Actividad Fisica Y Del Deporte: Deporte Y Calidad De Vida**, Granada, 12-15 November 2003.

Ferruh Uztuğ, “İç Güvenlik Güçlerinin Kurumsal İmajı ve Halkla İlişkiler”, **Halkla İlişkiler ve İletişim**, TC Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 1482, Eskişehir, 2007.

Fethi Heper ve diğerleri, “Sport Sponsorship and Turkish Sport Teams”, **8. Congress Of The European Association For Sport Management**, San Marino, 6-10 Eylül 2000.

Filip Boen Norbert Vanbeselaere and Jos Feys, “Behavioral Consequences Of Fluctuating Group Success: An Internet Study Of Soccer-Team Fans”, **The Journal of Social Psychology**, Volume 142, Issue 6, 2002.

Fred Mael and Blake E. Ashforth, “Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test Of The Reformulated Model Of Organizational Identification”, **Journal Of Organizational Behavior**, Volume 13, 1992.

Foo Check Teck, “Competitive Aesthetics, Semiotics, Chaos and Leadership: Corporate Photography Strategy For The CEO”, **Corporate Communications**, Volume 11, Issue 2; Bradford, 2006.

Futbol Kulüpleri Tescil Talimatı, 8 Ağustos 2002 tarihli ve 24840 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir.

Füsun Kocabaş ve diğerleri, **Marketing P.R.**, MediaCat Kitapları, İstanbul, 2000.

G. J. Smith, "The Noble Sports Fan", **Journal Of Sport and Social Issues**, Volume 12, s. 54-65, 1988; Aktaran: Kenneth A. Hunt, Terry Bristol and R. Edward Bashaw, "A Conceptual Approach To Classifying Sports Fans", **Journal Of Services Marketing**, Volume 13, Number 6, 1999.

G.S.G.M. Kuruluş Kanunu, Kanun No: 3289, Kabul Tarihi: 21 Nisan 1986, 28 Nisan 1986 tarihli ve 19120 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir.

Galen T. Trial and Jeffrey D. James, "The Motivation Scale For Sport Consumption: Assessment Of The Scale's Psychometric Properties: Statistical Data Included", **Journal Of Sport Behavior**, Volume 24, Issue 1, 2001.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, **İstatistikler: Türkiye'de Spor Kulübü Sayıları**, <http://www.gsgm.gov.tr>, (Erişim Tarihi: 12 Nisan 2007)

Geoff Lancaster, Lester Massingham, **Essential of Marketing**, Second Edition, McGraw-Hill Book Company, New York, 1993.

Gill Michael, **Sport and Leisure**, Human Kinetics, Champaign, 2005.

Gönül İftar Kırcaali, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yaklaşımları**, Eskişehir Ekonomik ve Sosyal Araştırma Merkezi, Eskişehir, 1997.

Güven Büyükbaykal, **Geçmişten Günümüze Türkiye'deki Yazılı Spor Basımında Futbolun Yeri ve Önemi**, İÜ İletişim Fakültesi Yayınları, İstanbul, 2004.

Güven İçel, Üniversitelerin Kurumsal İletişim Üniversitesi Örnek Olay Çalışması, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Eskişehir, 2004.

Güven Özbay, **Türklerde Spor Kültürü**, Atatürk Kültür Merkezi Başkanlığı, Yayın No: 177, Ankara, 1999.

Haluk Çerez ve Faik Ardahan, “Spor Kulüplerinin Etkin Yönetimi İçin Toplam Kalite Yönetimi”, **Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Yüksekokulu Seminer Notları**, Antalya, 2006.

Haluk Gürgen, **Halkla İlişkiler Ortam ve Araçları**, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi, Yayın No: 430, 1994.

Haluk Gürgen, **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, Der Yayınları, İstanbul, 1997.

Henri Benazus, **Ben Kimim Siz Kimsiniz: İnsanı Tanıma Sanatı**, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1996.

Hürriyet Gazetesi, “**Fener Tribünde de Lider**”, 04 Nisan 2007.

İlker Bıçakçı, **İletişim ve Halkla İlişkiler**, MediaCat Kitapları, İstanbul, 2000.

İsa Savaş, **Spor Genel Kültür**, İnkılâp Kitapevi, İstanbul, 1997.

İzzet Bozkurt, **Bütünleşik Pazarlama İletişimi: Halkla İlişkiler Temelli Bir Model**, MediaCat Kitapları, İstanbul, 2005.

James F. Engel, Martin R. Warshaw and Thomas C. Kinnear, **Promotional Strategy**, Seventh Edition, Richard D. Irwin Inc., California, 1991.

Jeffrey H. Goldstein, **Sport, Games, and Play: Social and Psychological Viewpoints**, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey, 1989.

Joep Cornelissen, **Corporate Communications: Theory and Practice**, Sage Publications, London, 2004.

John H. Kerr, **Understanding Soccer Hooliganism**, Open University Press, Buckingham, 1994.

Jum. C. Nunnally, **Psychometric Theory**, Second Edition, McGraw-Hall, New York, 1978.

Kemal Kurtuluş, **Pazarlama Araştırmaları**, Avcıol Basım-Yayın, İstanbul, 1998.

Kenneth A. Hunt, Terry Bristol, R. Edward Bashaw, “A Conceptual Approach To Classifying Sports Fans”, **Journal Of Services Marketing**, Volume 13, Issue 6, 1999.

Kitty O. Locker, **Business and Administrative Communication**, Richard D. Irwin Publishers, Chicago, 1995.

Kurthan Fişek, **Devlet Politikası ve Toplumsal Yapıyla İlişkileri Açısından Spor Yönetimi: Dünyada-Türkiye’de**, Y.G.S. Yayınları, İstanbul, 2003.

Kutlu Merih, “**Futbol Kulüpleri İçin Mülkiyet ve Yönetişim Opsiyonları**”, Futbol Ekonomisi Stratejik Araştırma Merkezi Arşivi: Makaleler, <http://www.fesam.org/>, 2005.

Kutlu Merih, “Türk Futbolunun Mali Yapısı ve UEFA Kriterleri, **Türk Futboluna Yapısal Bakış: Sempozyum Kitabı**, Editör: Müslüm Gülhan, Mart Matbaası, İstanbul, 2006.

Manchester United Football Club, **Fan Satisfaction Survey 2004: Feedback Report**, 2004.

Maurizio Gherardini, “Benetton ve Spor”, **Spor Yönetimi Stratejileri Semineri**, İstanbul, 20-21 Haziran 2006.

M. Bilal Arık, **Medya Çağında Futbol ve Televizyon Arasındaki Kaçınılmaz İlişki: Top Ekranda**, Salyangoz Yayınları, İstanbul, 2004.

- M. Erdem Gösterişli, Spor Gazeteciliğinde Nesnellik: Fanatik, Fotomaç Spor Gazeteleri ve Star Gazetesi Köşe Yazıları İçerik Çözümlemesi, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2002.
- M. Serdar Terekli, **Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde Yer Alan Kulüplerin Yönetim Politikalarının Sporcu Güdülenmesi Üzerine Etkisi**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1114, Eskişehir, 1999.
- M. Serdar Terekli, Hakan Katırcı, Evrensel Heper ve Mert Erkan, “Sporda Yönetim Anlayışı ve Çağdaş Spor Yönetimi”, **Hacettepe Üniversitesi Spor Bilimleri ve Teknolojisi Yüksekokulu Spor Bilimleri Derneği 6. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi**, Ankara, 2000.
- Mahmut Sert, **Gol Atan Galip: Futbola Sosyolojik Bir Bakış**, Bağlam Yayıncılık, İstanbul, 2000.
- Matthew D. Shank, **Sport Marketing, A Strategic Perspective**. Prentice Hall, New Jersey, 1999.
- Mehmet Özdemir, **“Bosman Kuralları Bosman’ı Vurdu”**, <http://www.msnbentv.com.tr>, (Erişim Tarihi: 18 Temmuz 2004)
- Melvin Helitzer, **The Dream Job Sport: Publicity, Promotion and Marketing**, University Sports Press, Ohio, 1996.
- Mete İkiz, **“Türk Spor Kulüplerinin Şirketleşme Modellerinin Analizi”**, Futbol Ekonomisi Stratejik Araştırma Merkezi Arşivi: Makaleler, <http://www.fesam.org/>, Ocak 2007.
- Metin Argan, **Spor Pazarlamasında Sponsorluk ve Futbol Branşlarında Sponsorluk Yapan Kuruluşlara İlişkin Bir Araştırma**, Anadolu Üniversitesi, İşletme ABD, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir, 2001.

Metin Argan ve Hakan Katırcı, **Spor Pazarlaması**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2002.

Metin Argan, **Spor Sponsorluğu Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2004.

Michael A. Hogg and Graham M. Vaughan, **Social Psychology: An Introduction**, Prentice Hall, London, 1995.

Michael B. Goodman, **Corporate Communications For Executives**, State University Of New York Press, New York, 1998.

Michael B. Goodman, "Corporate Communications: The American Picture", **Corporate Communications: An International Journal**, Volume: 5, Issue: 2, 2000.

Michael P. Gardner and Philip J. Shuman, "Image Sponsorship: A Methodology to Methology to Match Event and Sponsor", **Journal of Sport Management**, Volume 10, Number 3, 1997.

Michael R Real and Robert A. Mechikoff, "Deep Fan: Mythic Identification, Technology, and Advertising In Spectator Sports", **Sociology of Sport Journal**, Volume 9, Number 4, 1992.

Michael Severn, "Farklı Yaklaşımlar, Çeviren: Görkem Doğan, **Dünya Kupası**, İletişim Yayınları, İstanbul, 2002.

Murat Aran ve diğerleri, **Halkla İlişkiler**, Reklâmcılık Vakfı Yayınları, İstanbul, 2000.

Murat Başaran, "**Profesyonel Futbol Faaliyeti İle Uğraşan Derneklere - Kulüplere Ait İktisadi İşletmenin Varlığı**", Futbol Ekonomisi Stratejik Araştırma Merkezi Arşivi: Makaleler, <http://www.fesam.org/>, 2005.

Necmi Demirci, **Sporda Teşkilatlandırma ve Organizasyonlar**, B.T.S.G.M. Yayınları No: 35, Ankara, 1986.

Nigel K. Pope and Kevin E. Voges, “An Exploration of Sponsorship Awareness by Product Category and Message Location in Televised Sporting Events”, **The Cyber-Journal of Sport Marketing**, Volume 27, Number 16, 1998.

Oktan Erdikmen, “**Futbolun ve Hayatın Büyüsü**”, Hürriyet Gazetesi, Angora Eki, 30 Ağustos 2004.

Ömer Gürsoy, “Futbol Yayın Gelirleri”, **Akşam Gazetesi**, 13 Ocak 2005.

Özbay Güven, “Futbol Topu İle Oynamanın Bazı Kültürlerdeki Benzer Görünümleri ve Tarihsel Gelişimine Ait Bilgiler”, **Düşünen Siyaset**, Yıl: 1, Sayı: 2, Ankara, Mart 1999.

Özgür Topyıldız, **Anadolu Yıldızı Eskişehirspor**, İletişim Yayınları, İstanbul, 2003.

Pamela A. Kennett, Julie Z. Sneath and Steve Henson, “Fan Satisfaction and Segmentation: A Case Study of Minor League Hockey Spectators”, **Journal of Tarketing**, Measurement and Analysis for Marketing; Volume 10, Issue 2, December 2001.

Paul Argenti and Janis Forman, **The Power Of Corporate Communication: Crafting The Voice and Image Of Your Business**, McGraw-Hill Companies, New York, 2002.

Peter M. Chisnal, **Marketing Research**, Fourth Edition, McGraw-Hill International Editions, New Jersey, 1992.

Philip J Kitchen, **Guest Editorial**, Corporate Communications, Volume 7, Issue 1, Bradford, 2002.

- R. Kürşad Günaydın, “**Cefa-Vefa İkilemi**”, <http://www.verkac.org/?p=1793>, (Erişim Tarihi: 07 Kasım 2006)
- R. K. Steward and A. C. T. Smith, **Sports Watching In Australia: A Conceptual Framework, Advancing Sport Management In Australia and New Zealand**, Eds: D. Shilbury and L. Chalip, Deakin University, Australia; Aktaran: Shayne Quick, “Contemporary Sport Consumers: Some Implications Of Linking Fan Typology With Key Spectator Variables”, **Sport Marketing Quarterly**, Volume: 9, Number: 3, 2000.
- Rajshekhkar G. Javalgi, Mark B. Traylor, Andrew C. Gross and Edward Lampman, “Awareness of Sponsorship and Corporate Image: An Empirical Investigation”, **Journal of Advertising**, Volume 23, Number 4, December 1994.
- Rıza Sümer, **Sporda Demokrasi: Belgeler-Yorumlar**, Güven Matbaası, Ankara, 1988.
- Richard J. Varey, “A Picture Of Corporate Communications Management In The UK”, **Corporate Communications: An International Journal**, Volume 2, Number 2, 1997.
- Richard L. Irwin, William A. Sutton and Larry M. McCarthy, **Sport Promotion and Sales Management**, Human Kinetics, Champaign, 2002.
- Rob Goffee ve Gareth Jones, The Character Of A Corporation, 1998, Çeviren: Kıvanç Kutmandu, **Kurum Kültürü: Kuruluşunuzun Kurumsal Kültürünün İşiniz Üzerindeki Yıkıcı ve Yapıcı Etkileri**, MediaCat Kitapları, İstanbul, 2000.
- Robert W. Pimentel and Kristy E. Reynolds, “A Model For Consumer Devotion: Affective Commitment With Proactive Sustaining Behaviors”, **Academy of Marketing Science Review**, Number 5, 2004.
- Roger Bennett, “Sport Sponsorship, Spectator Recall and False Consensus”, **European Journal Of Marketing**, Volume 33, Number 3-4, 1999.

Rüştü Dağlaroğlu ve Haluk San, **Türk Futbol Tarihi**, Türk Ticaret Bankası Yayınları, Ankara, 1960.

Rüveyde Akyürek ve diğerleri, **Kurumsal İletişim Yönetimi**, TC. Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 1643, 2005.

Sandra Oliver and David Riley, “Perceptions and Corporate Communication in Small Businesses”, **Corporate Communications: An International Journal**, Volume 1, Number 2, 1996.

Sean Hamil, Simon Binns, Matthew Holt, Jonathan Michie, Christine Ougton, Lee Shailer and Katle Wright, **The State of The Game: The Corporate Governance of Football Clubs 2002 Research Paper 2002/03 For Supporters Direct**, Birkbeck University Football Governance Research Centre, London, 2004.

Semih Gümüş, **“Taraftar Örgütleniyor...”**, Radikal Futbol, Sayı:2, 14 Ağustos 2001.

Semih Gümüş, **“Taraftarın Yeri Nedir”**, Radikal Futbol, Sayı: 24, 15 Ocak 2002.

Sevgi Ayşe Öztürk, “Pazarlama İletişiminde Gelişen Bir Kavram: Destekleme Faaliyetleri”, **Pazarlama Dünyası**, Sayı 34, Temmuz-Ağustos 1992.

Serhat Hürkan, **Yıkılmayan İmparatorluk Futbol**, Ümit Yayıncılık, Ankara, 2000.

Serkan Berber, Bir Marka Genişletme Stratejisi Olarak Lisans Ablaşmaları: Türk Futbol Endüstrisine Yönelik Bir Araştırma, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Eskişehir, 2006.

Sevil Uzoğlu, “Kurumsal Kimlik, Kurumsal Kültür ve Kurumsal İmaj”, **Kurgu Dergisi**, Sayı 18, 2001.

Seymour Sudman and Edward Blair, **Marketing Research: A Problem Solving Approach**, McGraw-Hill International Editions, New Jersey, 1998.

Simon Binns, Sean Hamil, Matthew Holt, Jonathan Michie, Christine Ougton, Lee Shailer and Katle Wright, **The State Of The Game: The Corporate Governance of Football Clubs 2003**, Research Paper 2003, No 4, Birkbeck University Football Governance Research Centre, London, 2003.

Sponsorluk Bülteni, **“Dünyada En Hızlı Gelişen Pazarlama Aracı Olarak Sponsorluk”**, Sayı 1, Ocak-Şubat 2002.

Synder, C.R., Lassegard, M. A., and Ford, C. E., “Distancing After Group Success and Failure: Basking In Reflected Gloary and Cutting Off Reflected Failure”, **Journal Of Personality and Social Psychology**, Volume 51, s. 382-388, 1986, Aktaran; Richard M. Campbell, Jr. Damon Aiken, Aubrey Kent, “Beyond BIRGing and CORFing Continuing The Exploration Of Fan Behavior”, **Sport Marketing Quarterly**, Volume 13, Number 2, 2004.

Şakir Dorukkaya, Aydın Kıratlı ve Fatih Kemal Ebiçlioğlu, **Türkiye’de Futbol Kulüplerinin Şirketleşmesi, Halka Açılması, Finansmanı ve Vergileme**, Dünya Yayıncılık, İstanbul, 1998.

Şule Yücebıyık “Başkan mı, Para Babası mı” **Milliyet Gazetesi, Business Eki**, 04 Ağustos 2003.

Tanıl Bora ve Necmi Erdoğan, “Dur Tarih, Vur Türkiye: Türk Milletinin Milli Sportu Olarak Futbol”, **Futbol ve Kültürü: Takımlar, Taraftarlar, Endüstri, Efsaneler**, Derleyenler: Roman Horak, Wolfgang Reiter ve Tanıl Bora, İletişim Yayınları, İstanbul, 2001.

Tanıl Bora, **İlk Kare Programı**, TRT 2, 2002; Aktaran: Ferruh Uztuğ, M. Erdem Gösterişli ve Hakan Katırcı, “Değişen Taraftar Kimliği ve Taraftar Web Siteleri: Semt Kahvelerinden Sanal Aleme Bir Dönüşüm”, **7. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi**, Antalya, 27-29 Ekim 2002.

Tayfun Öneş, **“İki Araştırmacı, İki Araştırma”**, <http://www.ntvmsnbc.com/news/293121.asp>, (Erişim Tarihi: 10 Kasım 2006)

The Political Economy Of Football, http://www.footballeconomy.com/stats/stats_att_01.htm, (Erişim Tarihi: 03 Nisan 2006)

Thomas Glöcker, *Strategische Erfolgspotentiale durch Corporate Identity: Aufbau und Nutzung*, Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.; Gabler, 1995, Aktaran; Ayla Okay, **Kurum Kimliği**, MediaCat Kitapları, İstanbul, 2002.

Tolga Şenel, **“Spor Kulüpleri ve Kurumsal Yönetim”**, Futbol Ekonomisi Stratejik Araştırma Merkezi Arşivi: Makaleler, <http://www.fesam.org/>, 2007.

Tony Meenaghan. “The Role of Sponsorship in The Marketing Communications Mix”, **International Journal of Advertising**, Volume 10, Number 1, 1991.

Tuğrul Akşar **“Futbol A.Ş.”**, <http://www.ntvmsnbc.com/news/252024.asp>, (Erişim Tarihi: 24 Mayıs 2004)

Tuğrul Akşar, **“Endüstriyel Futbolda Naklen Yayın Kavgası”**, <http://www.ntvmsnbc.com>, (Erişim Tarihi: 05 Temmuz 2004)

Tuğrul Akşar, **Endüstriyel Futbol**, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2005.

Tuğrul Akşar, **“2005-2006 Sezonunda Havuz Gelirleri Nasıl Dağıldı”**, <http://www.verkac.org>, (Erişim Tarihi: 29 Mayıs 2006)

Tuğrul Akşar, “**Taraftar mı, Müşteri mi?**”, Futbol Ekonomisi Stratejik Araştırma Merkezi Arşivi: Makaleler, <http://www.fesam.org/>, Kasım 2006.

Tuğrul Akşar, “**Anadolu Şampiyon Çıkartabilir mi?**”, <http://www.verkac.org/>, (Erişim Tarihi: 27 Şubat 2007)

Tuğrul Akşar, “**Futbol Kulüplerinde İlişki ve İletişim Yönetiminin Performansa Etkisi- Ya da Türk Futboluna Bir Johari Penceresi Açalım**”, Futbol Ekonomisi Stratejik Araştırma Merkezi Arşivi: Makaleler, <http://www.fesam.org/>, 2007.

Tuğrul Akşar ve Kutlu Merih, **Futbol Ekonomisi**, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2006.

Türkiye Devlet Planlama Teşkilatı, **Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı**, Ankara, 1985.

Türkiye Futbol Federasyonu Kanun – Statü – Talimatlar, **Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun**, Kanun No. 3813, Kabul Tarihi: 17.06.1992.

Türkiye Futbol Federasyonu Kanun – Statü - Talimatlar, **Profesyonel Futbol ve Transfer Talimatı**. 14.05.2002 tarih ve 24755 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir.

Türkiye Futbol Federasyonu Yayın Talimatı, **Resmi Gazete**, 18 Ağustos 2005.

Türkiye Futbol Federasyonu, **2004-2005 Faaliyet Raporu**, Ankara, 2005.

Ümit Kıvanç, **Kesin Ofsayt: Televizyon Futbolu ve Futbol Medyası**, İletişim Yayınları, İstanbul, 2001.

Vinay Kumar, David A. Aaker, George S. Day, **Marketing Research**, John Wiley and Sons Inc., New York, 2004.

Walker Mack Rhonda, “Event Sponsorship: An Exploratory Study Of Small Business Objectives, Practices, and Perceptions”, **Journal Of Small Business Management**, Volume 37, Issue 3, July 1999.

Wilbert Marcellus Leonard, **A Sociological Perspective Of Sport**, 5th Edition, Allyn and Bacon, Boston, 1998.

William A.Sutton, Mark A. McDonald, George R. Milne and John Cimperman, “Creating And Fostering Fan Identification In Professional Sports”, **Sports Marketing Quarterly**, Volume 6, Number 1, 1997.

William Wells, John Burnett and Sandra Moriarty, **Advertising: Principles and Practice**, Fourth Edition, Prentice-Hall, New Jersey, 1998.

Wim Lagae, **Sports Sponsorship and Marketing Communications: A European Perspective**, Prentice Hall, New York, 2005.

Yavuz Odabaşı, **Pazarlama İletişimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No 851, Eskişehir, 1998.

Yavuz Odabaşı, **Tüketim Kültürü: Yetinen Topluma Dönüşümü**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999.

Yavuz Odabaşı ve Gülfidan Barış, **Tüketici Davranışı**, MediaCat Yayınları, İstanbul, 2002.

Yavuz Odabaşı ve Mine Oyman, **Pazarlama İletişimi Yönetimi**, Kapital Medya, İstanbul, 2002.

Yavuz Saltık, “**Holiganizmin Soğuk Yüzü İle Tanışmadan...**”, Radikal Futbol, Sayı: 32, 12 Mart 2002.