



**T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ-CERRAHPAŞA
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**



DOKTORA TEZİ

**BEŞİKTAŞ İLE AVRUPA KULÜPLERİNİN YÖNETİMSEL OLARAK
KARŞILAŞTIRILMASI**

ÇAĞRI İLK

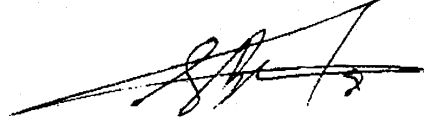
**DANIŞMAN
DOÇ. DR. SELÇUK BORA ÇAVUŞOĞLU**

SPOR YÖNETİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

İSTANBUL-2019

TEZ ONAYI

Bu çalışma 24.04.2019 Tarihinde aşağıdaki jüri tarafından
Spor Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı, Spor Yönetim Bilimleri Doktora Programı Doktora
Tezi olarak kabul edilmiştir.

TEZ JÜRİSİ

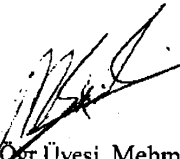
Doç. Dr. Selçuk Bora ÇAVUŞOĞLU
İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa
Spor Bilimleri Fakültesi



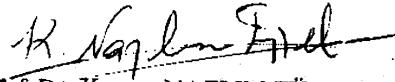
Prof. Dr. Bilge DÖNÜK
İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa
Spor Bilimleri Fakültesi



Dr. Öğr. Üyesi Bülent DURAN
İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa
Spor Bilimleri Fakültesi



Dr. Öğr. Üyesi Mehmet SOYAL
İstanbul Gelişim Üniversitesi
Bedensel Eğitimi ve Spor Bilimleri Yüksekokulu



Prof. Dr. Kıvanç NAZLIM TÜZEL
Marmara Üniversitesi
İletişim Fakültesi

BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün safhalarda etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tez çalışmasıyla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları da kaynaklar listesine aldığımı, yine bu tezin çalışılması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığı beyan ederim.

Çağrı İLK

İTHAF



Oğlum'a

TEŞEKKÜR

Beni yetiőtiren annem Kadriye İLK ve babam aędaő İLK'e, her zaman en büyük destekçim olan eőim Aslı İLK'e, beraber çalıőmaktan onur ve gurur duyduğum en iyi arkadaşımın babası Mehmet Ali AYDINLAR'a, bana hayatımın en güzel hediyesini veren Prof.Dr. Bülent TIRAŐ'a, bana güvenip her konuda yardımcı olan Uğur Gökhan SARI'ya, Fikret ORMAN'a, değerli danıőmanlarım Doç.Dr. Selçuk Bora avuőoęlu ve Prof.Dr. Bilge Donuk'a. Tezime katkılarından dolayı Cemal GÜLER ve Can EKMEKI ile Daniele SANO, Benedikt SCHOLZ ve Dmitry KİRİLENKO'ya teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI	ii
BEYAN	iii
İTHAF	iv
TEŞEKKÜR	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
SEMBOLLER / KISALTMALAR LİSTESİ	xii
ÖZET	xiii
ABSTRACT	xiv
1. GİRİŞ VE AMAÇ	1
1.1. Problem Cümlesi.....	2
1.2. Alt Problemler.....	2
1.3. Araştırmanın Amacı.....	2
1.4. Sınırlılıklar	2
2. GENEL BİLGİLER	4
2.1. Sporun Tanımı ve Önemi.....	4
2.2. Anayasada Spor	5
2.3. Yönetim Nedir ?.....	6
2.4. Spor Yönetiminin Tanımı ve Önemi.....	6
2.5. Spor Yöneticisi.....	7
2.6. Spor Yöneticisinin Özellikleri	7
2.7. Spor Federasyonları	8
2.8. Türkiye’de Spor Kulüplerinin Yapısı	8
2.8.1. Spor Kulüplerinin Dernek Olarak Kurulması	10
2.8.2. Spor Kulüplerinin Anonim Şirket Olarak Kurulması	11
2.9. Dünyada Futbol Yönetimi.....	11
2.10. UEFA’nın Tarihçesi.....	12
2.11. UEFA Finansal Fair Play	12
2.12. Türkiye ‘de Futbol Kulüplerinin Yapısı	17

2.12.1. Cumhuriyet Öncesi Dönem.....	17
2.12.2. Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı	17
2.12.3. Cumhuriyet Sonrası Dönem.....	18
2.13. Türkiye`de Futbol Ekonomisi	19
2.13.1. Türkiye`de Yayın Gelirleri.....	21
2.14. TFF`nin Kuruluşu	22
2.15. Kulüpler Birliği Vakfı.....	22
2.16. Avrupa Futbolu Endüstrisi	24
2.17. Avrupa`da Profesyonel Liglerin Yönetimi	30
2.17.1. Avrupa`da Seyirci Sayıları.....	33
2.17.2. İngiltere Premier Liginin Sosyal Ve Ekonomik Katkısı	35
2.17.2.1. Premier Lig Yapım Şirketi	39
2.18. Dünya`da Futbola İlgi	42
2.19. Beşiktaş Jimnastik Kulübü.....	43
2.19.1. Stadyum	47
2.19.2. Pazarlama	47
2.19.3. Tesisler	48
2.20. Borussia Dortmund	49
2.20.1. Sosyal Medya.....	53
2.20.2. Resmi Mağazalar.....	53
2.20.3. Altyapılar	53
2.20.4. Tesisler	53
2.20.5. Transfer Süreci.....	54
2.21. AS Roma.....	54
2.21.1. Pazarlama	55
2.21.2. Altyapı.....	55
2.21.3. Tesisler	56
2.21.4. Stadyum	56
2.21.5. Resmi Mağazalar.....	57
2.21.6. Sosyal Medya.....	57
2.22. Shakhtar Donetsk	57
2.22.1. Altyapı Organizasyonu	58
2.22.2. Tesisler	59

2.22.3. Taraftar Mağazaları.....	60
2.22.4. Pazarlama.....	60
3. GEREÇ VE YÖNTEM.....	62
4. BULGULAR.....	65
4.1. Kulüplerin Yönetim Şekillerine İlişkin Bulgular.....	65
4.2. Kulüplerin Altyapı Organizasyonlarına İlişkin Bulgular.....	67
4.3. Kulüplerin Pazarlama Stratejilerine İlişkin Bulgular.....	69
4.4. Kulüplerin Tesis Planlamasına İlişkin Bulgular.....	72
5. TARTIŞMA.....	74
KAYNAKLAR.....	77
HAM VERİLER.....	81
FORMLAR.....	82
ETİK KURUL KARARI.....	83
PATENT HAKKI İZİNİ.....	84
İNTİHAL RAPORU İLK SAYFASI.....	85
ÖZGEÇMİŞ.....	86

TABLÖLAR LİSTESİ



ŞEKİLLER LİSTESİ

- Şekil 1.** Son 3 Sezon Türkiye Futbol Ligi Seyirci Sayıları
- Şekil 2.** Türkiye Süper Lig Takımları Seyirci Ortalamaları
- Şekil 3.** Türkiye Süper Lig Takımları Maç Günü Gelirleri
- Şekil 4.** Avrupa Ligleri Seyirci Sayısı Ortalamaları
- Şekil 5.** 4 Büyüklerin Son 3 Sezondaki Naklen Yayın Gelirleri Toplamı
- Şekil 6.** 2016-2017 Sezonu Büyük Liglerin Stadyum Kullanımı
- Şekil 7.** En Büyük 10 Avrupa Lig`indeki Ortalama Katılım
- Şekil 8.** Avrupa Beş Büyük Lig`in Gelir-Gider Tablosu, 2015/16 ve 2016/17 Sezonları
- Şekil 9.** Seçilmiş Diğer Avrupa Kulüplerinin Gelirleri
- Şekil 10.** Premier Lig Kulüplerinin Gelir ve Gider Tablosu
- Şekil 11.** 2016-2017 Sezonu 5 Büyük Avrupa Lig`indeki Kulüp Gelirleri
- Şekil 12.** Avrupa`da Beş Büyük Lig`in Gelir Gider Tablosu, 2014/15 ve 2018/19 Sezonları
- Şekil 13.** Kulüplerin Toplam Gelirleri
- Şekil 14.** Avrupada Lig Müsabakaları Organizasyonları
- Şekil 15.** Takımların Sahiplik Durumunda Özel Mülkiyet ve Kamu Mülkiyeti Grafiği
- Şekil 16.** Avrupa Ligleri Seyirci Sayıları
- Şekil 17.** Kulüplerin Sosyal Medya Takipçisi Sayıları
- Şekil 18.** Oyuncu Sosyal Medya Hesapları
- Şekil 19.** Premier Lig Başarı Döngüsü
- Şekil 20.** Premier Lig`in Sosyal ve Ekonomik Katkısı
- Şekil 21.** Premier Lig Stadyum Ortalama Bilet Fiyatları
- Şekil 22.** Premier Lig`in Etki Ettiği Etmenler
- Şekil 23.** Dünya Kupası`da Liglerden Katılan Oyuncu Sayıları

Şekil 24. İngiltere Futbol Piramidi

Şekil 25. EPPL Programı ile Yapılan Genç Oyuncu Transferleri

Şekil 26. Dünya`da Futbolla İlgilenen Nüfus Yüzdeleri

Şekil 27. Beşiktaş Jimnastik Kulübü Yönetim Şeması

Şekil 28. Beşiktaş Jimnastik Kulübü Yönetim Departmanları Şeması

Şekil 29. Borussia Dortmund Kulübü Yönetim Şeması

Şekil 30. Shakhtar Donetsk Kulübü Yönetim Şeması

Şekil 31. Kulüplerin Yönetim Şekillerine İlişkin Faktörler

Şekil 32. Kulüplerin Altyapı Organizasyonlarına İlişkin Faktörler

Şekil 33. Kulüplerin Pazarlama Stratejilerine İlişkin Faktörler

Şekil 34. Kulüplerin Tesis Planlamasına İlişkin Faktörler

SEMBOLLER / KISALTMALAR LİSTESİ

- BJK:** Beşiktaş Jimnastik Kulübü
- TFF:** Türkiye Futbol Federasyonu
- KBV:** Kulüpler Birliği Vakfı
- FIFA:** Federation Internationale de Football Association
- UEFA:** Union of European Football Associations
- EPPP:** Elite Player Performance Plan
- TMK:** Türk Medeni Kanunu
- TİCİ:** Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı
- FFP:** Financial Fair Play
- CFCB:** Club Financial Control Body
- EPL:** England Premier League
- CEO:** Chief Executive Officer
- CMO:** Chief Marketing Officer
- CFO:** Chief Financial Officer

ÖZET

İlk, Ç. (2019). Beşiktaş ile Avrupa Kulüplerinin Yönetimsel Olarak Karşılaştırılması. İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Spor Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı. Doktora Tezi. İstanbul.

Futbol, oyun olarak ortaya çıkmış olmasına rağmen, günümüzde bir endüstri haline gelmiştir. Diğer branşlardan farklı bir profesyonel yapıya sahip olmuş, bu yüzden futbol kulüplerinin başarıya ulaşmaları ve verimli bir strateji oluşturulabilmeleri için profesyonel bir yönetim anlayışına sahip olmaları gerekmektedir. Futbolun profesyonel bir yapıya dönüşmesiyle beraber ekonomik alanda işleyen bir yapı haline gelmiştir. Bu ekonomik yapıyı yönetebilmek için de profesyonel kulüp yönetimlerine sahip olmak gerekmektedir.

Bu çalışma Avrupa futbol kulüpleri ile Beşiktaş Jimnastik Kulübü'nün yönetimsel olarak karşılaştırılmasını içermektedir. Çalışma nitel araştırma yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Avrupa futbol kulüplerinin ve Beşiktaş Futbol Takımı'nın yönetim şekillerini belirlemek amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu görüşmede katılımcılara hazırlanan 4 soru sorulmuştur.

Yönetimsel olarak başarılı takımlar arasından seçilen Avrupa kulüplerinin yönetim yapıları incelenmiş, Beşiktaş Jimnastik Kulübü'nün yapısı ile karşılaştırılmıştır. Çalışma sonucunda, profesyonel kadrolardan oluşan yönetimlerin etkili bir yapı oluşturdukları ve uzun vadede stratejiler geliştirerek ekonomik alanda başarılı bir grafik çizdikleri görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, Beşiktaş Jimnastik Kulübü, Futbol Yönetimi,

ABSTRACT

İlk, Ç. (2019). Managerial Comparison of Besiktas and European Clubs.

İstanbul University- Cerrahpasa, Institute of Graduate Studies, Sports Management Sciences. PhD Thesis. İstanbul.

In today's World, the emerging game of football has become an industry. It has a professional structure that is different from other branches, so football clubs must have a professional management approach in order to achieve success and to form an efficient strategy. With the transformation of football into a professional structure, it has become an important part of the world's economy. In order to manage this economic structure, it is necessary to have a professional club management.

This study includes the administrative comparison of European football clubs and Beşiktaş club. In this study, qualitative research method is used. In order to determine the different management types of European football clubs and Besiktas football team, interviews were conducted with semi-structured interview technique. In this interview, 4 questions were asked to the participants.

The management structures of European clubs selected among the successfully managed teams were examined and compared with the structure of Beşiktaş club. As a result of the study, it is seen that teams managed with a professional approach formed effective structures and developed long-term strategies while producing a successful graph in the economic field.

Keywords: Management, Besiktas Gymnastic Club, Football Management

1. GİRİŞ VE AMAÇ

Spor kavramı günümüzde, diğer alanlarda olduğu gibi hızlı bir değişim göstermiş ve ilişkide olduğu birçok alanı etkilemiştir (Terekli vd., 2000). Geçmişte olduğu gibi bugün de popüler bir hal almış ve milyonları etkileyen bir endüstri haline gelmiştir. Sadece teknik ve taktiği içinde barındıran bir disiplin değil, spor yönetimi açısından incelenmesi gereken bir uğraş halini almıştır. Spor, toplumların sosyo-ekonomik şartlarına göre yaygın olmaya başlamıştır (Atasoy ve Kuter, 2005). Spor yönetimi , sporun amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan bir sistemdir. Tüm yönetim süreçleri bu alan içinde geçerlidir. Spor yönetiminin amacı, spor faaliyetlerini bilimsel temellere tutundurarak yürütülmesini sağlamaktır.

Spor endüstrisi son yıllarda yaşadığı hızlı büyüme ve gelişme ile milyarlarca doların döndüğü dünyanın en önemli endüstrilerinden biri haline gelmiştir. Spor endüstrisinin Dünya üzerinde 1,6 trilyon dolarlık bir değere sahip olduğunu görüyoruz. Spor endüstrisi içinde futbol kulüpleri gelir kaynaklarını arttırmak ve sportif başarı sağlamak için profesyonel yönetim uygulamalarını gerçekleştirmelidir. Futbol kulüplerinin finansal yapılarının bozulmaya başlaması, uzman kadroların yönettiği futbol kulüpleri profesyonel bir yapı haline dönüşmeye başlamıştır. Sporun endüstriyel bir şekle dönüşmesiyle, kulüplerinde şirketleşmeye başladıkları görülmüştür.

Sporu, konu üzerinde gerekli eğitim almış, spor yönetimi işini kendisine meslek olarak görmüş spor yöneticileri yönetmelidir. Spor yöneticiliğini hobi veya bir statü olarak görmek ve önemli pozisyonlarda karar verici durumda oturarak sporu yönettiğini sanan kişilerin çokluğu spora, sporculara ve kurumlara en büyük zararı vermektedir. Uluslararası alanda başarılı olan kulüplerin temelinde bu model yatmaktadır. İşe en kritik nokta olan para kaynaklarının arttırılmasını sağlayacak spor pazarlaması ve sponsorluk departmanları kurarak başlayan ve profesyoneller ile çalışan ülkemizdeki bazı spor kulüplerinin gelirlerini arttırdıkları görülmektedir (Donuk, 2016).

1.1. Problem Cümlesi

Türkiye Süper Lig takımlarından Beşiktaş Jimnastik Kulübü ile Roma, Borussia Dortmund ve Shakhtar Donetsk takımlarının yönetsel olarak benzerlik ve farklılıkları nelerdir ?

1.2. Alt Problemler

1. Kulüplerin yönetim yapısı nasıldır ?
2. Kulüplerin altyapı organizasyonu nasıl kurulmuştur ?
3. Pazarlama stratejileri ve sponsor bulma süreci nasıl işlemektedir ?
4. Kulüplerin tesis planlaması nasıldır ?

1.3. Araştırmanın Amacı

Avrupa futbol kulüplerinden Roma, Borussia Dortmund ve Shakhtar Donetsk takımları ile Beşiktaş Jimnastik Kulübü'nün yönetsel olarak karşılaştırılması amaçlanmaktadır. Bu yüzden araştırma amaç dahilinde Türkiye'den Beşiktaş ile Avrupa kulüp yönetimi arasındaki benzerlik ve farklılıklarının incelenmesi, başarılı profesyonel kulüp yönetimlerinin nasıl meydana geldiğini ortaya koyması bakımından önemlidir.

1.4. Sınırlılıklar

Araştırma, Türkiye Süper Lig'inde yer alan Beşiktaş Jimnastik Kulübü ile Roma, Borussia Dortmund ve Shakhtar Donetsk takımlarıyla sınırlıdır.

Araştırmanın Beşiktaş ve yukarıda adı geçen diğer üç Avrupa kulüp ile sınırlandırılmasındaki temel amacı, veri çıktılarının sağlıklı bir şekilde karşılaştırılabilmesi ve bundan sonra bu alanda araştırma yapacak olanlara örnek teşkil etmesidir.

Öte yandan Shakhtar Donetsk kulübünün bağlı olduğu ülke olan Ukrayna bir Doğu Avrupa ülkesidir. Roma ise bir İtalyan kulübüdür ve İtalya ise Avrupa'nın güneyinde yer almaktadır. Borussia Dortmund ise bir Alman takımıdır ve Almanya Kuzey Avrupa'dadır. Türkiye ise, topraklarının büyük bölümü Anadolu'ya, küçük bir bölümü ise Balkanlar'ın uzantısı olan Trakya'ya yayılmış bir ülke konumundadır.

Coğrafi olarak farklı lokasyonlarda konuşlanmış bu dört ülke takımının seçilmesi ise tesadüfî değildir. Bu dört farklı ülke takımı farklı coğrafyalarda kültürel

farklılıklara sahiptirler. Bu farklılıkların kulüp yönetim şekillerini de etkileyeceğinden yola çıkarak araştırma kapsamında bu dört kulüp birbirleriyle karşılaştırılmıştır.



2. GENEL BİLGİLER

2.1. Sporun Tanımı ve Önemi

Türk Dil Kurumuna göre “spor; bedeni veya zihni geliştirmek amacıyla kişisel veya toplu olarak gerçekleştirilen, bazı kurallara göre uygulanan hareketlerin tümü” olarak açıklanmıştır.

Spor estetik görünüm kazanmak, sağlıklı bir bünyeye sahip olmak için yapılması uygun görülen, fizyolojik ve organik farklılıklardan oluşan hareketler olarak adlandırılmaktadır (Çağlayan, 2007).

Bireyin tek ya da bir grupla beraber yaptığı, bir yarışmaya dayalı, kendine has kurallardan oluşan eğiten ve aynı zamanda eğlendiren bir uğraştır (Karakuş, 2005).

Spor bireyleri eğlendiren, sağlıklı olmalarını ve vakit harcamalarını sağlayan faaliyetlerin tamamıdır. Ayrıca spor bir işidir. (Pedersen ve Thibault, 2014).

Spor, insanların bireysel veya grup halinde icraat ettikleri (Ekmekçi, 2007) özel kuralları olan, bedensel, ruhsal ve zihinsel gelişimi gerçekleştiren bir faaliyettir (Pitts, vd., 1994).

Spor, geçmişte olduğu gibi bugün de popüler ve milyarlarca doları içinde barındıran bir endüstri olmuştur (Argan ve Katırcı, 2015).

Sporun vakit geçirme ve eğlenme gibi özelliklerinden dolayı toplumun ilgisi yüksektir. Sporun milyar dolarlık bir endüstri olması toplumların bu ilgisi sayesinde olmuştur (Altunbaş, 2007). Ayrıca sportif aktivitelerin, basının artan ilgisi ve şirketler için cazip bir yatırım faaliyeti olması (Devecioğlu, 2005) ile reytinglerin artması, pazarlama ve reklam çalışmalarının spor ile birleşmesine neden olmuşken spor endüstrisi çok farklı bir boyuta atlamıştır. Spor organizasyonlarına izleyicilerin ve profesyonel sporcularının katılımlarının artması, medyada yer alma sayısının artması ve endüstride profesyonel çalışan sayısının artmasıyla spor endüstrisinin başka bir önem kazanmasına neden olmuştur (Shank ve Lyberger, 2015).

Spor endüstrisinin sahip olduğu bazı özellikler şöyle anlatılabilir.

- Katılım sağlanan bir endüstridir.
- İzleme imkânı sunar.
- Spor organizasyonları için başka endüstrilere katkı sağlar. (Argan ve Katırcı, 2015) Spor endüstrisinin üç bileşeni olduğu varsayılır.

Birincisi sporun organize edilmesi, ikincisi spor yaparken kullanılan ürünlerin üretilmesi ve spor yaparken kullanılan ürünlerin satışının yapılmasıdır (Pedersen ve Thibault, 2014).

Spor, ruh ve beden sağlığına yaptığı pozitif etkilerin yanısıra, evrensel açıdan iyi bir eğitim ve bütünleşme aracıdır. Toplumun genç yaşlı her üyesinin hayatına giren ve bir yaşam tarzı haline gelen spor, gençlik dönemlerinde insanların spor yapma imkanlarına kavuşmasıyla ilişkilidir. Planlanan spor faaliyetlerinin de, yerleşim alanlarına yakın, doğru plan program ve altyapı ihtiyaçlarına bağlı olarak yapılmalıdır. Spor sayesinde insan sosyal olma ihtiyacını karşılar, zamanını daha aktif geçirmiş olur (Aydemir 2014).

2.2. Anayasada Spor

Spor kavramı ilk defa 1982 anayasasının 58. ve 59. maddelerinde geçmektedir. Aynı zamanda 1982 Anayasası'nın "5. Maddesinde devletin temel amaç ve görevlerini; Türk milletinin bağımsızlığını ve bütünlüğünü, ülkenin bölünmezliğini, Cumhuriyeti ve demokrasiyi korumak, kişilerin ve toplumun refah, huzur ve mutluluğunu sağlamak; kişinin temel hak ve hürriyetlerini, sosyal hukuk devleti ve adalet ilkeleriyle bağdaşmayacak surette sınırlayan siyasal, ekonomik ve sosyal engelleri kaldırmaya, insanın maddî ve manevî varlığının gelişmesi için gerekli şartları hazırlamaya çalışmaktır." şeklinde belirtilmiştir.

"Gençliğin Korunması, Madde 58- Devlet, istiklâl ve cumhuriyetimizin emanet edildiği gençlerin müsbet ilmin ışığında, Atatürk ilke ve inkılâpları doğrultusunda ve devletin ülkesi ve milletiyle bölünmez bütünlüğünü ortadan kaldırmayı amaç edinen görüşlere karşı yetişme ve gelişmelerini sağlayıcı tedbirleri alır. Devlet, gençleri alkol düşkünlüğünden, uyuşturucu maddelerden, suçluluk, kumar ve benzeri kötü alışkanlıklardan ve cehaletten korumak için gerekli tedbirleri alır."

“Sporun geliştirilmesi, Madde 59- Devlet, her yaştaki Türk vatandaşlarının beden ve ruh sağlığını geliştirecek tedbirleri alır, sporun kitlelere yayılmasını teşvik eder. Devlet başarılı sporcuyu korur.”

58.maddede gençlerin devlet için öneminden bahsedilmiş, onları eğitmek için gerekli olan tedbirleri alma yükümlülüğünü üstlenmiştir. 59.maddede ise gençlerin beden ve ruh sağlığını korumak, sporu toplumun her kesimine yayma gereksinimini belirtmiş, başarılı her sporcunun arkasında duracağına işaret etmiştir (TBMM, 2011).

2.3. Yönetim Nedir ?

Yönetim, yüzyıllardan günümüze kadar tanımı birçok yazar ve araştırmacı tarafından yapılmış, yorumlanmış ve bazı kuramlar üzerine oturtulmuştur. Bu tanımlardan bazıları;

Yönetim, çerçevesi kesin çizgilerle belirlenemeyen, esnekliğe sahip, değişkenlik gösteren bir sosyal bilimdir.

Amerikan Okul Yöneticileri Birliği Yönetimi; “İnsan ve madde kaynaklarını işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için ortaya çıkaran, biraraya getiren ve bunları verimli kılan işlemler yapma” olarak adlandırmaktadır (Bucher, 1987). Yönetim, belirlenen hedeflere insan ve araç unsurlarını kullanarak ulaşmaya çalışma olarak tanımlanmaktadır.

İki ya da daha fazla insanın bir amaç doğrultusunda bir grup oluşturduklarında, bu grubun belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi için üyelerinin beraber çalışmaları ve planlama yapmaları gerekmektedir. Başarılı veya başarısızlık sonuçları yönetimde rol alan insan gücünün koordineli çalışmasına bağlıdır (Karaman 2000).

2.4. Spor Yönetiminin Tanımı ve Önemi

Spor yönetimi, toplum genelinde kurumsallaşmış yöneten-yönetilen ayrımını spora indirgendiğinde, yönetici-sporcu ayrımı olarak sürdürülen hiyerarşik bir otoriter düzenlemeyle spor yaptıran bir makine (kurum, organizasyon vb.) şeklinde tanımlanabilir (Fişek, 2003).

Profesyonel hazırlık alanı olarak spor yönetimine olan ihtiyaç 1957 yılında Amerika’da bir beyzbol kulübünün yönetim kurulu başkanı olan Walter O’Malley’in

Ohia Üniversitesi'nde çalışan akademisyen Dr. James Mason'a yazdığı mektupta ilk kez ifade edilmiştir. Bu mektupta O'Malley spor kulüplerinde ve spor organizasyonlarında çok sayıda spor yöneticisine ihtiyaç olduğunu belirterek bu sorunun nasıl giderilmesi gerektiğine dair sorular yönelmiştir (Parks, Quarterman ve Thibault, 2013).

Spor yönetimi doğrudan ya da dolaylı olarak insanı ilgilendirmektedir. Sosyal bir kurum olan spor yönetiminin en temel özellikleri insanın fiziksel ruhsal zihinsel ve sosyal davranışlarını geliştirme, sağlıklı ve mutlu bir hayat sürdürebilmelerine spor yoluyla toplumsal katkı sağlamaktır (Sunay, 2009).

2.5. Spor Yöneticisi

Spor yöneticilerini Kathleen (1994), başarılı spor organizasyonları, sağlık örgütleri ve iş çevresiyle her türlü spor endüstrisini organize eden ve birbirine bağlayan kişiler olarak tanımlamıştır (Sunay, 2009).

Bir başka tanımda ise spor yöneticisi spor alanında faaliyet gösteren örgütlerin amaçlanan hedeflere ulaşabilmesi için çalışan insanları teşkilatlandıran, emirler veren, grup çalışmaları yapan, sorumluluk alan ve işleyişi denetleyen kişiler olarak tanımlanmaktadır (Krotee ve Bucher 2007).

Spor yöneticisi, çalıştığı spor kurumuna ve kuruluşuna bağlı olarak oradaki personelden, spor tesis ve araç-gereçlerden, son olarak da kurumun gelir ve giderlerinden sorumlu kişidir. Yöneticinin sahip olduğu parayı kullanabilmesi için gelir gider dengesini, kısa, orta ve uzun vadeli planlarını ortaya koyması şarttır (Donuk, 2008).

2.6. Spor Yöneticisinin Özellikleri

Spor yöneticiliği, bireyin kendine özgü çeşitli görev ve sorumlulukları ve bunları gerçekleştirebilecek bilgi ve becerileri gerektirmektedir. Türkiye'de spor yöneticilerinin yetiştirildiği kurumlar üniversitelerin beden eğitimi ve spor yüksekokullarıdır. Ülkemizde örneklerine baktığımız zaman profesyonel olarak spor yöneticiliği yapan kişilerin çok azı bu bölümlerden mezun olmuş kişilerdir (Güçlü, Yaman ve 1996).

Bir spor yöneticisi spor organizasyonunun amaçlarını başarabilmek için kaynakları etkili ve verimli şekilde kullanılmalıdır. Bu kaynaklar; insan, para, fiziksel ve bilgi ile ilgili kaynaklar olarak sınıflandırılır. Başarılı bir yönetici amaçlar karşısında

ulaşılabilir kaynakları etkili, verimli ve üretken bir şekilde kullanılmalıdır (Lussier ve Kimball, 2008).

2.7. Spor Federasyonları

Federasyonlar bir üst birlik olarak yeterli sayıda dernek ya da tüzel kişiliğın bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Spor federasyonları spor kulüplerinden oluşur. Spor federasyonları, kendi spor dallarındaki faaliyetlerle ilgili teknik ve idari kararları alma ve uygulama yetkisine sahip kuruluşlardır. Ulusal spor federasyonları, kendi spor dalındaki statü ve kuralları, uluslararası spor federasyonlarının statü ve kurallarına uygun olarak yürütmekte, yine kendi spor dalının araç-gereç, malzeme, yarışma, sporcu lisans, tescil, vize işlemleri, doping gibi konularda gerekli talimat ve kuralların hazırlanması gibi teknik görevlerin yanı sıra, ulusal düzeyde spor faaliyetlerinin örgütlenmesi ve denetlenmesi, hakem antrenör vb. elemanların görevlendirilmesi gibi yönetsel görevleri de yerine getirmektedir.

Türkiye’de spor federasyonları GSGM merkez teşkilatı içinde ana hizmet birimi olarak başkanlık şeklinde yer almakta ve “Spor Federasyonları Teşkilat, Çalışma, Görev, Yetki ve Sorumlulukları” yönetmeliğı çerçevesinde faaliyetlerini sürdürmektedir.

Türkiye’deki spor federasyonu sayısı toplam 48 adetten oluşmaktadır. Bu federasyonlar içinde futbol, basketbol, voleybol, briç, satranç, tenis ve motosiklet federasyonları özerk bir yapıya sahiptir. Diğer spor federasyonlarının da özerk olması için gerekli çalışmalar sürdürölmektedir (Donuk, 2005).

2.8. Türkiye’de Spor Kulüplerinin Yapısı

Belirli kurallara göre kurulan spor kulüpleri, her üyenin yetki ve sorumlulukları olan, topluma hem amatör hem de profesyonel spor dallarında hizmet veren, toplumun her kesiminden insanların spor yapabileceğı tesis ve malzemelere sahip olan, aynı zamanda yüksek performans sahibi sporcuların yetiştirilmesi hedeflenen özel hukuk kuruluşlarıdır (Genç, 1999).

Başlangıçta amatör bir ruhla kurulmuş olan spor kulüpleri, günümüzde binlerce kişi istihdam eden birer işletme oldular. Sporun değışen yüzü ile karşı karşıya kalan kulüpler, değışim sürecine ayak uydurabilmek için değışmek ve yeniden yapılanmak

durumunda kaldılar. Daha önceleri amatör yöneticiler tarafından yönetilen kulüpler, alanlarında uzman profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmeye başlanmış, bu uzman kadroların kulüpler tarafından istihdam edilmesiyle, profesyonel bir şekilde yönetilen birer işletme şeklini aldılar (Ekenci ve İmamoğlu, 1998).

Sporun örgütlenmiş eğlence olarak ortaya çıkması ve gelişmesi hem devlet yönetimine hem de ekonomik amaçlara hizmet etme göreviyle alakalıdır ve insanın toplu olarak yaşamasıyla birlikte başlamıştır. Günümüze gelindiğinde spor siyasal ve ekonomik örgütlenmede oldukça karmaşık bir yapıya ulaşmıştır. Dünya gündemini meşgul eden siyaset sanat ve bilimsel çevreler yanında spor ticarileşen bir sektör haline gelerek ağırlıklı konumunu sürdürmektedir. (Coşkun, 1999).

Günümüzde sporun insan sağlığını koruyucu ve yaşam kalitesini artırıcı nitelikleri ile önemli bir hizmet sektörü olarak kabul edilmektedir. Ayrıca, günümüzün kitle iletişim araçları ve medyanın etkisiyle karlı bir reklam ve tanıtım rolü üstlenen spor, kitlelerin dikkatini çeken bir gösteri ve eğlence etkinliği olarak tüketim sektörüne dönüşen bir alan haline gelmektedir (Hurdu vd., 2000).

Beş kıtada toplum bilimi açısından olağanüstü boyutlara ulaşan ticari bir aktivite olan futbol, aktif bir spor olması yanında, büyük kitleler tarafından seyredilen bir oyun olarak önem arz etmektedir. Sadece stadyumdaki seyircilerin sayısında değil, aynı zamanda milyonlarca insanın aynı anda bir maç izleyebileceği gerçeği göz önüne alındığında, medyanın ne kadar önemli olduğu görülüyor. Çağdaş sosyal yaşam, futboldaki sportif çıkarların kabulü çerçevesinde daha da belirginleşmektedir. Bu sebeple futbolun kendi içinde bir sektör haline gelmesinde artan bu ilgi etkili olmuştur (Doğan, 1999).

Türkiye’de spor kulüpleri yapılanmaları dernekler ve şirketler olarak iki farklı şekilde kurulmaktadır.

2.8.1. Spor Kulüplerinin Dernek Olarak Kurulması

Futbol sektöründe kulüpler, dernekler statüsünde kurulmaktadır. Dernekler statüsünde bulunan spor kulüpleri ticari faaliyetlerini ise kulübün ortaklığı bulunan şirketler üzerinden yapmaktadır. Bu durum spor kulüplerini ağır vergi yükünden kurtarmaktadır. Böylelikle spor kulüpleri, hem dernekler statüsünde olup spor faaliyetlerine devam etmekte hem de ortaklığı olan şirketler aracılığıyla birer ticari işletme gibi kendilerine finansal açıdan güç sağlayabilmektedirler (Dorukkaya vd., 1998).

Dernekler kanununa göre spor kulüpleri, kulübün kongre üyeleri tarafından seçilen başkan ve yönetim kurulu tarafından yönetilir. Kulüp üyeleri arasından seçilen kulüp başkanları belli dönemlerde başkanlık görevini yapar ve bir sonraki dönemde seçilen başkana ve yönetim kuruluna görevini devreder. Görev değişimi sırasında bir önceki dönemin yönetim kurulu tarafından idare edilen kulüp, tüm kar ve zarar ile birlikte bir sonraki yönetim kuruluna devredilir. Burada kulübün kar ya da zararda olmasından bir önceki yönetim sorumlu tutulamaz (Altuğ, 1999).

Dernekler kanununa göre yönetim kurulu seçim yoluyla oluşturulduğu için spor kulüpleri çareyi kulübün ticari faaliyetlerini kulübe bağlı iştiraklere devretmekte bulmuştur. Böylelikle her türlü konuda sorumluluk üstlenen profesyoneller tarafından yönetilen ticari işletmeler kulübe yüksek miktarlarda gelir sağlamaktadır (Argan ve Katırcı, 2002).

Dernekler, Türk Medeni Kanunu'nda tanımlanmıştır. Bu tanım uyarınca, “dernekler, en az yedi gerçek kişinin kazanç paylaşma dışında belirli ve ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere, bilgi ve çalışmalarını sürekli olarak birleştirmek suretiyle oluşturdukları, tüzel kişiliğe sahip kişi topluluklarıdır” (TMK. md. 56/I).

Dernekler, kar amacı gütmeyen kuruluşlar olduğundan Avrupa ve Türkiye’de olduğu gibi kulüpler de ticari faaliyetlerde bulunamıyor sadece sportif faaliyetler gerçekleştirebilmektedir. Spor kulüplerinin dernek kimliğini kullanarak faaliyetlerini sürdürmelerinin en büyük nedeni, ticari faaliyette bulunmama dezavantajına karşılık, önemli vergisel avantajlardan faydalanan olmalarıdır (Sultanoğlu, 2008). Türkiye’de dernek şeklinde olan spor kulüpleri, “Spor Kulübü (Dernekler Kanunu Madde: 1)”,

“Gençlik ve Spor Kulübü (Dernekler Kanunu Madde: 57/1) ” ve “Kurum Kulübü” şeklinde örgütlenmişlerdir (Aydın, 2005).

2.8.2. Spor Kulüplerinin Anonim Şirket Olarak Kurulması

Dünyada şirketleşme konusundaki ilk örnekler, İngiliz kulüplerinde görülmüş olup, İngiliz kulüpleri bu konunun liderliğini yapmışlardır. 1991’den sonra İngiltere’de Manchester United, Arsenal, Tottenham Hotspurs gibi kulüpler şirketleşme konusunda öncülük etmişler ve çeşitli büyüklüklerde şirketler kurmuşlardır (GS, 1997).

İngiltere’deki bu gelişmeler üzerine başta İngiltere olmak üzere İtalya ve İspanyol futbol takımlarının televizyon yayın gelirleri ve hisselerini halka arz etmeleri suretiyle gelirlerini arttırmaları, bu ülkelerdeki diğer kulüpleri de şirketleşmeye ve halka açılmaya yönlendirmiştir. Dünya futbolunun önde gelen kulüplerinden biri olan Manchester United, 1995 yılında şirketleşme sürecini tamamlayarak halka açılmış ve İngiltere tarihinin başarılı halka arzlarından birini gerçekleştirmiş ve diğer kulüplere örnek teşkil etmiştir (Dorukkaya vd., 1998).

Spor kulüplerinin şirketleşmesi konusu ise ilk olarak “28.05.1986 tarih ve 3289 sayılı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nün Teşkilat Görevleri Hakkındaki Kanun”da, spor kulüplerinin profesyonel takımları Türk Ticaret Kanunu hükmüne göre kuracakları veya kurulmuş olan şirketlere devredebilmelerini sağlamaktadır (Üçışık, 1999). Spor kulüplerinin şirket biçiminde yapılanması, profesyonel olan bir spor dalında faaliyet gösteren spor kulüplerinin doğrudan şirket olarak kurulması veya bunların profesyonel branşlarının şirketleşmesi demektir. Görüldüğü üzere futbol dışındaki branşlarla uğraşan, profesyonel futbol dışındaki bir spor dalında kurulan spor kulübünün veya profesyonel olmayan bir takımın şirketleşmesi mümkün değildir

2.9. Dünyada Futbol Yönetimi

Dünya’da futbolun merkezi FIFA (Federation Internationale de Football Association)’dır. 21 Mayıs 1904 yılında Fransa, Danimarka, Belçika, İsveç, Hollanda ve İsviçre’nin katılımıyla , ilk zamanlar Britanya adalarında düzenlenen İngiltere, Kuzey İrlanda, İskoçya ve Galler’in katıldığı uluslararası futbol turnuvasını genişletmek, dünya turnuvası haline getirmek için Paris’te kurulmuştur. Bugün 208 üyesi bulunan FIFA’nın

merkezi Zürih'dedir. Futbolla ilgili konfederasyonlar, ulusal federasyonlar ve spor kulüpleri FIFA'nın denetiminde olan faaliyetlerdir (Orta, 2000 ve Ergüven, 2008).

2.10. UEFA'nın Tarihçesi

1954 yılında kurulmuş olan kurumun 52 üyesi vardır. Türkçe açılımı "Avrupa Futbol Federasyonları Birliği", Avrupa'da futbolu yöneten kuruluştur. 15 Haziran 1954'de İsviçre'nin Basel şehrinde kurulmuştur. Paris ve Bern şehirlerinin ardından 1995 yılında şu anki yeri olan İsviçre'nin Nyon şehrine taşınmıştır. İlk başta 25 olan üye sayısı, günümüzde 55'e yükselmiştir. Avrupa'da var olan tüm devletlerin yanı sıra; Rusya, İsrail, Kazakistan, Ermenistan, Gürcistan ve Azerbaycan UEFA'ya üyedir. Türkiye Futbol Federasyonu ise, 1962 yılından beri UEFA'nın üyesidir (UEFA, 2019).

Kurumun amaçları, Avrupa futboluna ilişkin tüm sorunları ele almak, futbolu politika, ırk, din, cinsiyet ayrımı yapılmaksızın birlik, dayanışma, barış, anlayış ve dürüst oyun ruhu içinde teşvik etmek, Avrupa futbolunun değerlerini korumak, Avrupa futbolunda yer alan tüm paydaşlarla ilişkileri sürdürmek, üye derneklerin refahı için üye birliklerini desteklemek ve Avrupa oyununu korumaktır. Faaliyet gösterdiği organlar, UEFA Kongresi, UEFA Yürütme Komitesi, UEFA Başkanı ve Adalet Yönetimi organlarıdır.

UEFA'nın düzenlediği organizasyonlar;

- Avrupa Futbol Şampiyonası
- UEFA Şampiyonlar Ligi
- UEFA Avrupa Ligi
- UEFA Süper Kupa (UEFA, 2019).

2.11. UEFA Finansal Fair Play

FFP Avrupa kulüp futbolunun finansal sağlığını genel kapsamda geliştirme ve kulüplerin finansal olarak da adil bir zeminde mücadele etmelerini sağlama çabasıdır.

UEFA Finansal Fair Play 2010 senesinde onaylanmış ve 2011 senesinde ilk değerlendirmelere başlanmıştır. O zamandan beri UEFA müsabakalarında yer almaya hak kazanmış kulüplerin belirli aralıklarla (futbolcular dahil) personellerine,

transferlerden kaynaklı olarak diğer kulüplere ve yükümlülüklerinden doğan yasal kurumlara vadesi geçmiş borcu olmadığını diğer kulüplere, oyuncularına ve sosyal/vergi kurumlarına sezon içerisinde kanıtlamak zorundadır. Diğer bir deyişle, kulüpler belirli aralıklarla kapsama dahil olan tüm ödemelerini yaptıklarını ve borçsuz olduklarını kanıtlamak zorundadırlar.

2013'ten itibaren kulüplerin borçlu olmamaları için gelir ve giderlerini dengelemeleri amaçlı "başa-baş noktası" gereklilikleri belirlenmiştir. Bu değerlendirilirken, Finansal kulüp kontrol organları UEFA müsabakalarında yer alan her takımın 3 senelik finansal tablolarını analiz eder. Mayıs 2014'teki bu ilk değerlendirmeyi takiben ilk yaptırımlar ve başa-baş noktası koşulları belirlenmiştir.

2015 Haziran'dan itibaren, fazla harcamaları kontrol ederek bir yandan yatırımların sürekliliğini sağlamak amaçlı, bir takım özel durumlara hitap ederek UEFA kuralları revize edilmiştir. İlk defa Finansal Kulüp Kontrol Organları UEFA müsabakalarında yer almayan fakat ileride potansiyel olarak yer alabilecek veya yer almak isteyen kulüpleri de kontrol etmeye başlamıştır.

Net olmak gerekirse, kulüpler her değerlendirme döneminde (3 yıllık) kazançlarından 5 milyon Euro daha fazla harcama yapabilirler. Ancak, eğer takımın sahibi veya bağlı olunan bir taraf ödemeyi direk bir yatırım/katkı ile karşılıyorsa bu miktarı geçebilir. Bu şekilde sürdürülemez borcun artması önleniyor.

Limitler şu şekildedir;

- 2013/14 ve 2014/15 değerlendirme dönemleri için 45 milyon Euro
- 2015/16, 2016/17 ve 2017/18 değerlendirme dönemleri için 30 milyon Euro

Stadyumlar, antrenman tesisleri, altyapı geliştirilmesi ve kadın futbolu yatırımlarının teşvik edilmesi için bu giderler başa-baş noktası hesaplaması dışında tutulmuştur.

Eğer bir kulüp kurallara uymuyor ise, tedbir ve yaptırımlara UEFA'nın Finansal Kulüp Kontrol Organları karar verecektir.

Kurallara uymamak otomatik olarak bir kulübün UEFA organizasyonlarından atılacağı veya alınmayacağı anlamına gelmez. Çeşitli etkenlere dayalı olarak kulüplere karşı farklı disiplin tedbirleri alınabilir. Bu tedbirler aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- a) Uyarı
- b) Kınama
- c) Ceza
- d) Puan düşürme
- e) UEFA müsabakalarından elde edilen gelire el koyma
- f) UEFA müsabakalarında yeni oyunculara lisans verilmemesi
- g) UEFA'ya katılımda lisans verilecek oyuncu sayısında kısıtlamaya dahil olarak UEFA müsabakalarından çalışanların kazanacakları ücretlere limit koyulması
- h) Devam etmekte olan veya ileride oynanacak olan turnuvalardan diskalifiye etmek
- i) Unvan veya ödülün geri alınması

Ek olarak Finansal Kulüp Kontrol Organları, birçok durumda kulüplerin Finansal Fair Play hedeflerine ulaşması için cezalandırıcı yöntemlerden ziyade düzenleyici yöntemlerle en iyi sonucun alındığına karar vermiştir.

Eğer bir kulübün başkanı veya ilişkili tarafları, sponsorluk anlaşması yöntemiyle kulübe gelir aktarırsa, o zaman UEFA'nın yetkili komitesi denetim yapacaktır ve eğer gerekli olur ise hesaplamaları sponsorluk gelirlerini pazar fiyatlarına göre ayarlayacaktır. Yani örneğin forma reklamı piyasası 10 milyon iken kulüp sahibi aynı reklama 50 milyon ödüyorsa UEFA bu rakamı farklı değerlendirecektir.

UEFA Şampiyonlar Ligi'ne veya UEFA Avrupa Ligi'ne katılım hakkı kazanan her kulüp, ulusal kuruluşlar (bazen profesyonel ligler) tarafından verilen lisansa sahip olmalıdır. Bu UEFA Kulüp Lisans ve FFP Kuralları'na dayanmaktadır. UEFA dokümanları onaylar ve UEFA turnuvalarını şekillendirir. Belirli miktarda borç normal

bir şirketin parçasıdır. Fakat, net borç başa - baş kuralları ile sınırlıdır ve bu da sahiplerin veya yatırımcıların tekrar sermayeleşmesini yada borçları kapatmasını gerektirir. Ayrıca, gelecekte Finansal Kulüp Kontrol Organları ile anlaşma yapmak isteyen her yatırımcının ön ödeme yapması gerekmektedir. Son olarak daha önemli olan bazı borçlar, oyuncu ödemeleri, çalışan ödemeleri, vergi ödemeleri gibi düzenli olarak Finansal Kulüp Kontrol Organları tarafından denetlenmektedir.

UEFA lisans sistemi 2003/04 sezonunda tanıtılmıştır. O zamandan beri UEFA Şampiyonlar Ligi veya UEFA Avrupa Ligi'ne direk olarak katılmaya hak kazanmış 53 kulüp 57 farklı durumdan ötürü lisans veya FFP kriterlerine uymadıkları için kabul edilmemiştir. 2011 yılında güncellenen finansal fair play yönetmelikleri ile 6 kulübün UEFA turnuvalarına katılmaları maaş, diğer kulüpler veya transfer ödemelerinin yapılmamış olması ve başabaş gerekliliklerine uyulmaması sebebiyle reddedilmiştir.

UEFA, Avrupa Komisyonu ile FFP hakkında kalıcı bir diyalog içerisinde olmuştur ve girişimlerine destek almıştır. Ayrıca UEFA Başkanı ve EU vekilleri ortak açıklama yaparak FFP kuralları ve hedefleri ile EU politikası hedefleri arasında tutarlılık olduğunu açıklamışlardır.

Farklı kulüpler ve ülkelerin zenginlikleri arasında, önceden gelen ve FFP'ye bakılmaksızın büyük farklılıklar vardır. FFP'nin amacı tüm kulüpleri aynı boyut ve zenginliğe ulaştırmak değil, kulüpleri hızlı çözümler üretmek yerine başarı inşa etmeye teşvik etmektir. Futbol kulüpleri gelecekteki yatırımlarının uzun vadede geçerli olmaları için gelişmiş çevreye ihtiyacı vardır.

Altyapı ve stadyum altyapısına yatırımları destekleyerek ve kabul edilebilir yüzde olarak değil fakat net rakamlı açıklar belirleyerek başabaş noktası değerlendirmesinin daha küçük veya orta ölçekli kulüplerde daha az kısıtlayıcı olmaktadır. Zamanla, daha fazla küçük veya orta ölçekli kulüp büyüme potansiyeline sahip olacaktır.

Finansal Kulüp Kontrol Kurulu'nun İnceleme Dairesi finansal kriterlere uyum sağlayabilmesi için kulüplere anlaşmalar önerebilmektedir. Prosedür kurallarının 15. maddesi CFCB'nin anlaşma yolu ile teslim tarihi koyarak karşı tarafa tedbirler getirebileceğini ve bu tedbirlerin zamanında ve uygun olarak yapılıp yapılmadığını denetleyebileceğini belirtir. Ayrıca eğer kulüp anlaşma şartlarını yerine getiremez ise

CFCB baş denetçisinin davayı UEFA Finansal Kontrol Kurulu'nun Yargılama Dairesi'ne daha taşıyabileceğini belirtmektedir.

Finansal tedbirler denetim döneminde kulübün Avrupa turnuvalarına katılımları ile elde ettikleri kazançları ile bağlantılıdır.

CFCB, kulüplerin başa-baş noktası koşullarına uymamalarının sonucu olarak finansal tedbirlerin yanı sıra sportif tedbirlerinin olmasının da zorunlu olduğunu düşünmektedir

Anlaşmalar kulüplerin kısa süre içerisinde FFP'ye uyumlu olmasını gerektirir. Anlaşma şartlarına uyamamak otomatik olarak kulübün CFCB Yargı Dairesi'ne sevk edilmesi ile sonuçlanır. Tersine eğer bir kulüp tüm şartları yerine getirir ise, bir sonraki sezonda UEFA turnuvalarında oyuncu sınırlandırılmalarından muaf edilebilir. Eğer bir kulüp anlaşma süresinde başa-baş noktasına uyar ise finansal tedbirler dışındaki tüm yaptırımlar gelecek sezonda durdurulur. Uzun vadede gelişim (stadyum, altyapı, vs. gibi) için kulübün yönetilebilir borcu finansal planlama için gereklidir ve birçok endüstride standart bir uygulamadır. Alınan borç, gelecek kazancın kullanılması, günlük operasyon için gerekli aktivitelerin maaş, transfer ücretleri, kısa dönem nakit sıkışıklığı problem yaratabilir ve etkili bir biçimde yönetilmelidir.

FFP, finansal yaptırımları ve başabaş noktasını yönetilemeyecek borca varacak kayıpların yaşanmasını önlemeyi amaçlamaktadır (UEFA, 2019).

Dünyada finansal kontrol sadece UEFA tarafından uygulanmamaktadır. Birçok gelişmiş ligde lisans uygulamasının temelinde finansal kontroller yer almaktadır. LaLiga Bundesliga gibi liglerde uygulanan finansal kriterler ile UEFA Finansal Fair Play arasındaki temel fark UEFA geçmiş borçlara bakarken profesyonel ligler gelecek sezonun nakit akışına bakar. Yani kulüp borçsuz veya az borçlu başladığı ligi borçsuz kapatıp kapatamayacağını değerlendirir. Problemlili kulüpleri lige almamaktan oyuncu transferine izin vermemeye kadar değişik cezalar uygularlar. Bundesliga'da ayrıca kulüplerin sezon içinde yaşadığı problemlerden çalışanlarının etkilenmesini engelleyecek havuz parası mevcuttur. Olası bir kötü senaryoda havuz parası ihtiyacı olan kulübe kullanılır ve kulüp lige borçlanır. Bir sonraki sezon borç alacaklardan kesilir. Eğer alacak ile borç arasında fark olursa kulüp cezalandırılır.

2.12. Türkiye 'de Futbol Kulüplerinin Yapısı

2.12.1. Cumhuriyet Öncesi Dönem

Cumhuriyet öncesi dönemde spora baktığımızda, hiyerarşik bir yapıyla karşılaşırız. Savaş eğitiminin ön planda olduğu, spor branşlarının nasıl örgütleneceğini, yönetim kısmı ise otoritere bir biçimde ele alındığını görmekteyiz. (Fişek, 1980)

2.12.2. Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı

Kuruluş süreci 22 Mayıs 1921'de başlayan Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı (T.İ.C.İ) 22 Mayıs 1922'de Cemiyetler Kanunu'na göre tescil işlemleri tamamlanarak kurulmuştur. Türkiye' nin ilk biçimsel spor yönetiminin uygulandığı bir teşkilattır (Fişek 1985, s. 349). Türkiye İdman Cemiyetleri ittifakı 1924 yılında kamu yararı gözetilen dernek olarak kabul edilmiştir. Bu teşkilat Türkiye'yi dışarda temsil etmeye yetkili kılınmıştır. Ayrıca 1923'de Türkiye Futbol Federasyonu'nun kurulması suretiyle, T.İ.C.İ'nin federasyon kurma görevi fiili olarak başlamıştır (Fişek, 1980).

TİCİ'nin görevleri;

- Türkiye'de beden eğitimi ve sporun yaygınlaştırılmasını sağlamak,
- Türk sporunu, ulusal ve uluslararası alanda temsil etmek,
- TİCİ, sporun ulusal, sosyal ve bilimsel amaçlara sürekli biçimde yardım edebilmek için siyasetle ilgili olmamayı kural olarak kabul etmek ve ulusumuzun geleceğine yönelik her türlü tehdide karşı yapılacak olan çalışmalara yardımcı olmaktır.

TİCİ tüzüğüne göre örgüt yapısı; merkez örgütü; Genel Merkez, Federasyonlar, Genel Kurul ve Kurucular Kurulundan, Taşra Örgütü; Bölge Merkezi, Bölge Spor Kurumları, Bölge Kongresi, Kulüp, Birlik ve Kümelerden oluşmaktadır. Genel Merkez, TİCİ genel kurulunca seçilen ve sonraki genel kurula kadar görev yapan tabii ve seçilmiş üyelerden oluşur. Doğal üyeler; federasyon başkanları ile her 50 kulüp için birer temsilci, Seçilmiş üyeler ise, genel kurulca seçilen başkan, iki başkan yardımcısı, genel sekreter, müfettiş, muhasip, veznedar ve dört üye olmak üzere toplam 11 üyeden oluşur. Daha sonra başkan yardımcılıkları bir üyeye inmiş, müfettiş çıkarılmış,

üyeliklerden biri iptal edilmiş ve muhasip üye ile veznedar tek üyede birleşmiş ve üye sayısı 7 üyeye düşmüştür.

2.12.3. Cumhuriyet Sonrası Dönem

Cumhuriyet döneminde birçok alanda olduğu gibi spor alanının bir parçası olan futbolda da önemli adımlar atılmış ve bu spor dalında bir dönüşüm süreci yaşanmıştır. Kazanılan zaferlerle birlikte modernleşme ve ileri medeniyetler seviyesine erişme isteği ilk hedef olmuştur (Morpa, 2005).

Türk İdman Cemiyetleri İttifakı'nın kurulmasının ardından 1923 yılında "Futbol Heyet-i Müttehidesi" adıyla ilk Türk Futbol Federasyonu kurulmuştur. Bu dönemde futbol federasyonu, kurumsal anlamda birçok değişim yaşamıştır. Bu değişim kapsamında kurulan her örgüt, bir öncekinin tamamlayıcısı olmuş ve bu spor örgütleri o zamanın şartlarına uygun hale getirilmiştir. 1952 yılında profesyonellik kabul edilmiş, 1962 yılında UEFA Türkiye'nin üyeliğini kabul etmiş, 1992 yılında 3813 sayılı kanunla T.F.F. özerk hale getirilmiştir. Bu özerkliğin ardından 1996 yılında uygulamaya konulan havuz sistemi ile kulüplerin naklen yayın gelirleri yüz milyon dolarlarla telaffuz edilen boyutlara ulaşmıştır. Türk futbolu 1993 yılında da hareketli bir dönem geçirmiştir. Türkiye Futbol Federasyonu tarafından 16 yaş altı Avrupa Futbol Şampiyonası organize edilmiş ve Profesyonel Türkiye Ligleri'nde Fair Play uygulaması başlatılmıştır (TFF, 2018).

2.13. Türkiye`de Futbol Ekonomisi

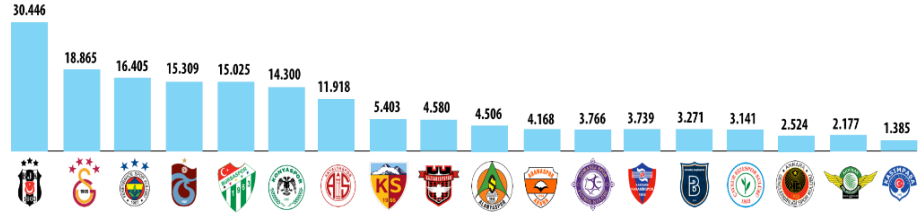
Spor Toto Süper Lig ve TFF 1. Lig, UEFA Şampiyonlar Ligi, UEFA Avrupa Ligi, Ziraat Türkiye Kupası, hazırlık maçları ve şampiyonluk kutlamalarındaki seyirci sayılarına göre son 3 sezon

	2015-2016	2016-2017	2017-2018
SEYİRCİ SAYISI			
Spor Toto Süper Lig Maçları	2.579.279	2.735.761	3.923.542
TFF 1. Lig Maçları	711.876	942.344	927.852
Hazırlık Maçı - Şampiyonluk Kutlaması	30.831	54.483	98.946
UEFA Şampiyonlar Ligi - UEFA Avrupa Ligi Maçları	472.799	478.149	346.650
Ziraat Türkiye Kupası Maçları	364.428	274.074	375.056
Genel Toplam	4.159.213	4.484.811	5.672.046

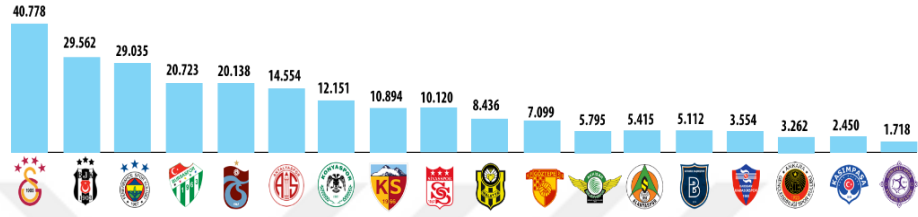
Şekil 1. Son 3 Sezon Türkiye Futbol Ligi Seyirci Sayıları

Avrupa gibi Türkiye`de de futbola artan ilgiyle doğru orantılı bir şekilde ekonomisi de gelişip büyümektedir. Türkiye`de elektronik biletin hayata geçmesiyle düşen seyirci sayıları, yabancı kuralı serbestliğiyle birlikte ülkemize gelen kaliteli yabancı oyuncuların artışı ve İstanbul kulüpleri ile Anadolu kulüplerinin arasındaki takım kalitesi farkının azalmasıyla daha çekişmeli hale gelen ligde izleyici sayıları hızla artmaktadır. Buna göre 2017-2018 sezonunda Süper Lig müsabakalarını toplam izleyen sayısı 3.923.542 olmuşken bu sayı 2016-2017 sezonunda 2.735.761 idi.

2016 - 2017 Futbol Sezonu

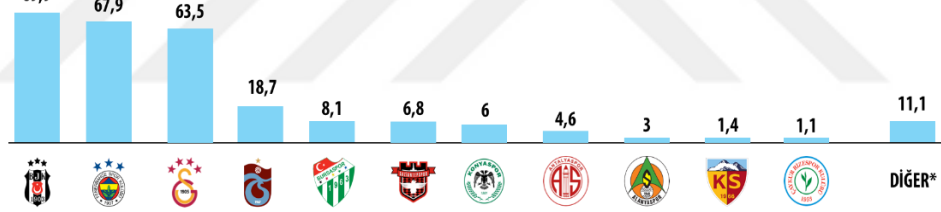


2017 - 2018 Futbol Sezonu

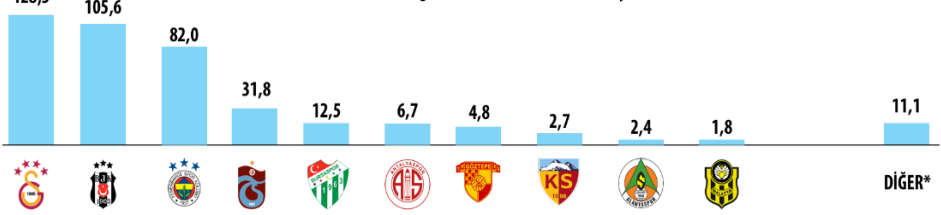


Şekil 2. Türkiye Süper Lig Takımları Seyirci Ortalamaları

2016 - 2017 Maç Günü Gelirleri (milyon TL)

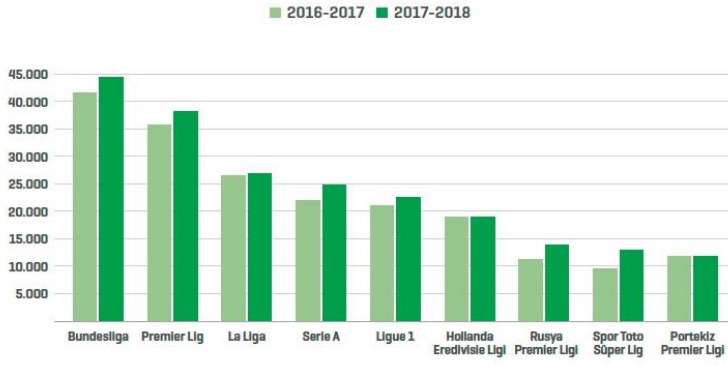


2017 - 2018 Maç Günü Gelirleri (milyon TL)



Şekil 3. Türkiye Süper Lig Takımları Maç Günü Gelirleri

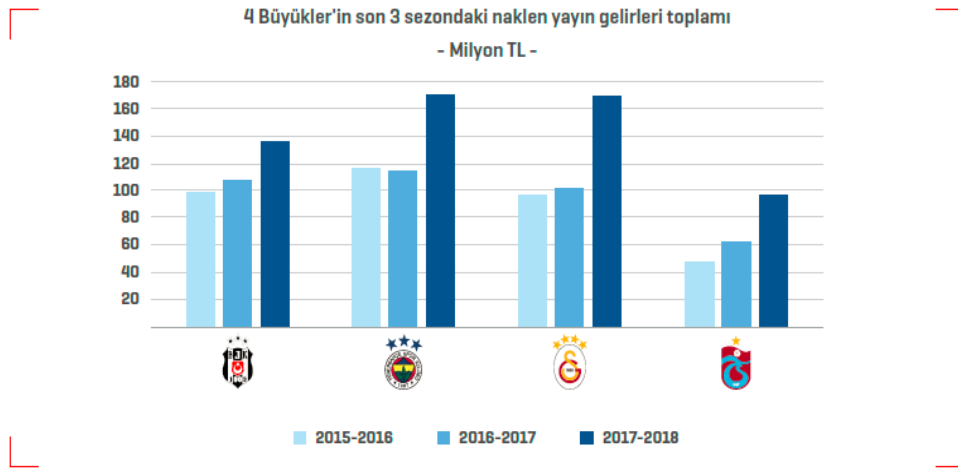
2017-2018 sezonunda en yüksek seyirci ortalamasına sahip takım 40.778 ile Galatasaray olurken, maç günü geliri de en yüksek 128,5 Milyon ile Galatasaray olmuştur.



Şekil 4. Avrupa Ligleri Seyirci Sayısı Ortalamaları

Avrupa'dan en yüksek seyirci ortalaması 45.000 ile Almanya Birinci Ligi Bundesliga olurken Türkiye Süper Lig ile sekizinci sırada yer almaktadır (Ekolig, 2018)

2.13.1. Türkiye`de Yayın Gelirleri



Şekil 5. 4 Büyüklerin Son 3 Sezondaki Naklen Yayın Gelirleri Toplamı

Türk kulüplerinin en büyük gelir kalemi yayın gelidir. Kimi Anadolu kulüplerinin toplam gelirlerinin %80'nin üzerinde bir oranı yayın ihalesinden gelmektedir. Türkiye yıllık olarak Avrupa'nın en büyük 6. yayın gelirine sahiptir. Türkiyede yayın gelirleri 3 ana kalemde dağıtılmaktadır. Takımların sahip oldukları şampiyonluk sayıları, sezon sonunda lig sıralamasındaki yerleri ve toplam aldıkları puanlarla doğru orantılı şekilde dağıtılmaktadır. 2017-2018 sezonunda Galatasaray 169

milyon TL ile yayın gelirlerinden en fazla kazanan takım olurken 2016-2017 sezonunda bu rakam 101,6 milyon TL idi (Ekolig, 2018)

2.14. TFF'nin Kuruluşu

“Türk sporunun ilk teşkilatı olan Türk İdman Cemiyetleri İttifakı'nın kurulmasının ardından Yusuf Ziya Öniş başkanlığında ilk Türk Futbol Federasyonu 1923 yılında Şehzadebaşı'ndaki Letafet Apartmanı salonunda yapılan toplantıda 'Futbol Heyet-i Müttahidesi' adıyla kurulmuştur. Ardından FIFA'ya başvurulmuş ve Türkiye 21 Mayıs 1923 tarihinde FIFA'nın 26. üyesi olmuştur. FIFA üyesi Türkiye, ilk milli maçını Cumhuriyetin ilanından üç gün önce oynar. 26 Ekim 1923 tarihinde İstanbul Taksim Stadı'nda Romanya'yla oynanan bu maç 2-2 sonuçlanmıştır. Ardından gelen dönemde Milli Takım'ı 1924 Paris Olimpiyatları'na hazırlaması için İskoçya'dan Billy Hunter getirilmiştir. Hunter, Türk futbolculara çağdaş futbolu tanıtan ve sistemli bir şekilde çalıştıran ilk teknik adam olmuştur. Yine 1924 Paris Olimpiyatları'nda Çekoslovakya'yla oynanan ve 5-2 kaybedilen maç, kayıtlara milli takımın yurtdışındaki ilk maçı olarak geçmiştir. 1936'ya kadar süren bu dönemde ilk Türkiye Şampiyonası Ankara'da yapılmış ve şampiyon Harbiye olmuştur. 1924'te FIFA'nın isteğiyle Sovyetler Birliği-Türkiye maçını Hamdi Emin Çap'ın yönetmesi ise bir Türk hakemin ilk kez bir milli maçta görev yapması anlamına gelir. İlk kez hakem ve antrenör kursu açılması da yine bu döneme rastlamış, ilk deplasmanlı lig kapsamındaki Milli Küme maçları da yine bu dönemde tertip edilmiştir. 1938 yılında Türk Spor Kurumu'nun kaldırılması ve Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü'nün Türk sporuna hâkim olmasıyla beraber futbol da devlet yönetimine geçmiş olur” (TFF, 2019).

2.15. Kulüpler Birliği Vakfı

Vakfin genel adı, Türkiye Süper Lig Profesyonel Futbol Kulüpleri Birliği Vakfı'dır. Merkezi İstanbul iline bağlı Sarıyer ilçesindedir. Vakfin amacı, spor kulüplerini ve Türk futbolunu geliştirmek, Türkiye Futbol Kulüplerinin ana unsurlarını oluşturan spor kulüpleri arasında dostluk ve dayanışmayı sağlamak, bu sayede Türk futbolunu Avrupa ve Dünya futbolu arasında hak ettiği yere ulaştırmaktır. Vakıf belirtilen amaçlara uygun olarak şu faaliyetlerde bulunabilir;

- Ülkemizde futbolun gelişmesi için araştırmalar ve çalışmalar yapmak, spor organizasyonları düzenlemek, bu konuda gerekli faaliyetlerde ve girişimlerde bulunmak,
- Ülkemizin gençlerini başta futbol olmak üzere spora teşvik edici çalışmalar yapmak, bu amaçla turnuvalar düzenlemek ve tesisler kurmak,
- TFF bünyesinde Süper Lig takımlarının iyi temsil edilmesini sağlamak,
- İdari organlarla statların güvenliği için koordinasyon ve işbirliği sağlamak,
- Futbolun gelişmesi için kamuoyu oluşturmak, uygulamadaki hataların düzeltilmesi için gerekli makamlara başvurmak, yasal düzenlemelerin hazırlanması sürecinde çalışmalar yapmak,

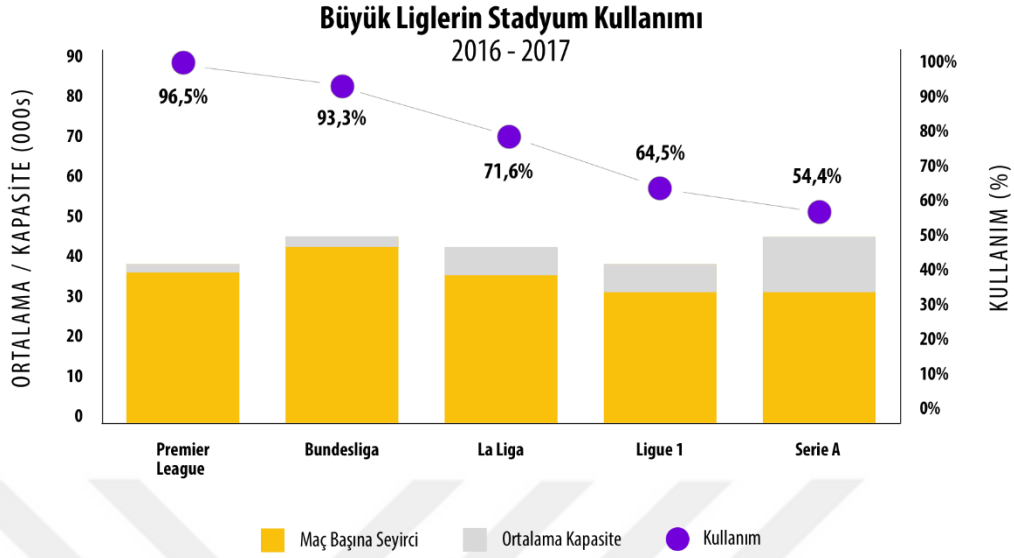
Kuruluş malvarlığı, kurucular tarafından vakfa tahsis edilen 16.250.000.000 TL'dir. Malvarlığı yapılacak ilavelerle arttırılabilir.

Vakfin organları şu şekildedir:

- a) Mütevelli Heyet
- b) Yönetim Kurulu
- c) Genel Sekreterlik
- d) Denetim Kurulu

, Yönetim Kurulu, çeşitli danışma kurulları ve komisyonlar, vakfin planladığı amaçların gerçekleşmesi adına yardımcı olmak üzere kurulabilir. (KBV, 2019).

2.16. Avrupa Futbolu Endüstrisi



Şekil 6. 2016-2017 Sezonu Büyük Liglerin Stadyum Kullanımı

En Büyük 10 Avrupa Lig'indeki Ortalama Katılım

Lig	Takım Sayısı	Takım Sayısı	Maç Sayısı	Ortalama	Toplam	En Yüksek
Almanya	18	18	306	44'511	13'620'468	81'360
İngiltere	20	20	380	38'310	14'557'667	83'222
İspanya	20	20	380	27'068	10'285'878	97'939
İtalya	20	20	380	24'706	9'388'186	78'328
Fransa	20	20	380	22'548	8'568'164	60'410
Hollanda	18	18	306	19'082	5'838'990	53'320
İskoçya	12	12	228	15'986	3'644'865	59'259
Rusya	16	16	240	13'969	3'352'560	53'359
Türkiye	18	18	306	12'874	3'939'410	53'304
Portekiz	18	18	306	11'945	3'655'204	63'526

Şekil 7. En Büyük 10 Avrupa Lig'indeki Ortalama Katılım

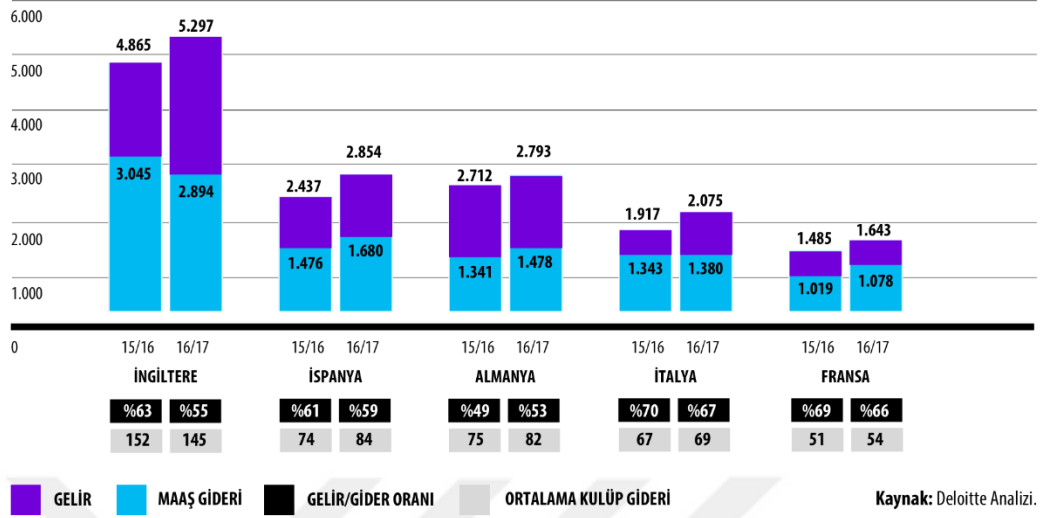
Dünya'da olduğu gibi Avrupa'da da spor endüstrisi başta futbol olmak üzere her sene büyümeye devam ediyor. Endüstrinin ana lokomotifi futbol ve futbolun uzak ara

finansal lideri İngiliz Premier Ligidir. 2016-2017 sezonunda İngiliz ligi 4.5 milyar pound ile rekor gelir elde ederken aynı sezon Premier ligde yer alan 20 takımın hiç biri zarar açıklamadı. Her ne kadar 10 sene öncesine kadar Premier Ligi'nde yarışan takımların yarısından fazlası zarar etse de, İngiliz takımlarında oynayan futbolcu maaşlarındaki artışa rağmen takımlar gelir artışından ötürü kara geçtiler. Takımların zarardan kara geçmesi veya karlarının artmasında rekor yayın geliri anlaşmalarının yanı sıra UEFA Finansal Fair Play ve Premier Lig'in finansal kontrol kuralları önemli rol oynamıştır. Premier Ligde öngörülemeyen maç sonuçları, takımlar arasındaki kora kor mücadele ve süre gelen heyecanlı müsabakalar sadece İngiliz futbol severlerin değil tüm dünyanın ilgisinin arttırıyor.

2018 Dünya Kupası'nın Rusya'da yapılması Avrupa futboluna ve Rusya ligine önümüzdeki iki sene pozitif bir ivme katacaktır ama Rusya Ligi'nin "Büyük Beşlere" yetişmesi mümkün gözükmemektedir.

"Büyük Beşler" uluslararası pazarlama stratejileri geliştirip başta yayın olmak üzere gelirlerini arttıran projeler üretiyorlar. Bir çok ülkeye ofisler açarken hedef pazarların dillerinde sosyal medya hesaplarını yönetiyorlar. Bu çalışmalara örnek verecek olursak Laliga Arjantin Profesyonel ligleri ile iş birliği protokolü çerçevesinde stadyum güvenliği üzerine ortak projeler geliştirirken Çin'de Eğitim Bakanlığı ile yaptığı protokol çerçevesinde elli kadar okulda futbol çalışması yapıyor. Ayrıca "Büyük Beşler" Dijital Billboard Yerleştirme teknolojisi ile saha kenarı ledlerine televizyon yayını dağıtımından önce istedikleri bölgelere özel reklamlar yerleştirebiliyorlar. Örneğin Juventus AC Milan maçını Meksika'dan izleyen bir futbol sever saha kenarındaki led ekranlarda bir içecek reklamı görürken, DBY ile Romanya'dan izleyen seyirci aynı anda ve aynı led ekranlarda bir havayolu şirketinin reklamını izleyebiliyor.

Avrupa'nın En Büyük Beş Liginin Gelir/Gider Tablosu - 2015/16 ve 2016/17 (€m)

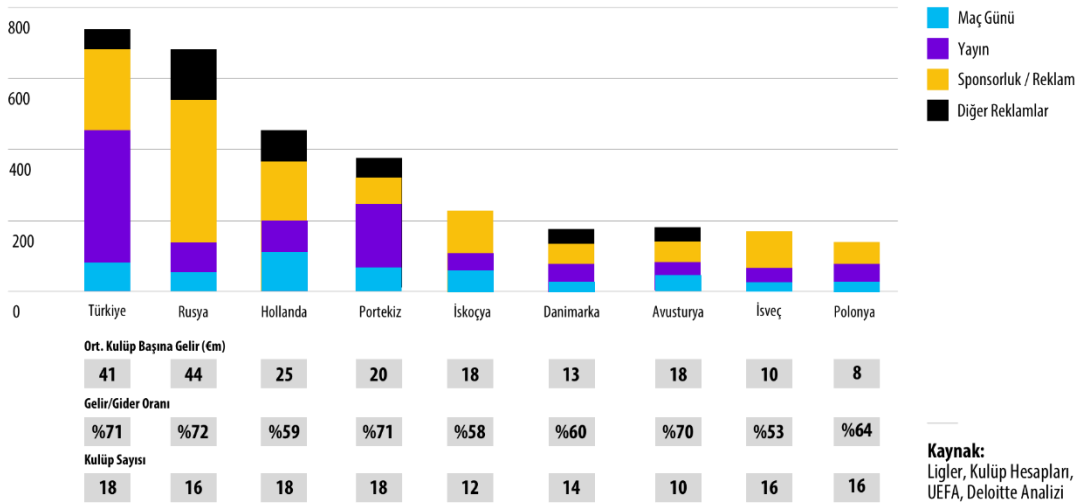


Şekil 8. Avrupa Beş Büyük Lig'in Gelir-Gider Tablosu, 2015/16 ve 2016/17 Sezonları

“Büyük Beşlerde” oyuncu maaşları artsa da gelirlerin artmasından ötürü kulüpler sıkı finansal kuralların da etkisiyle herhangi bir sıkıntı yaşamıyorlar.

Avrupa'daki Büyük Beşler haricindeki diğer ülkelerin de gelirleri artmaktadır.

Seçilmiş Diğer Avrupa Kulüplerinin Gelirleri - 2016/17 (€m)



Şekil 9. Seçilmiş Diğer Avrupa Kulüplerinin Gelirleri

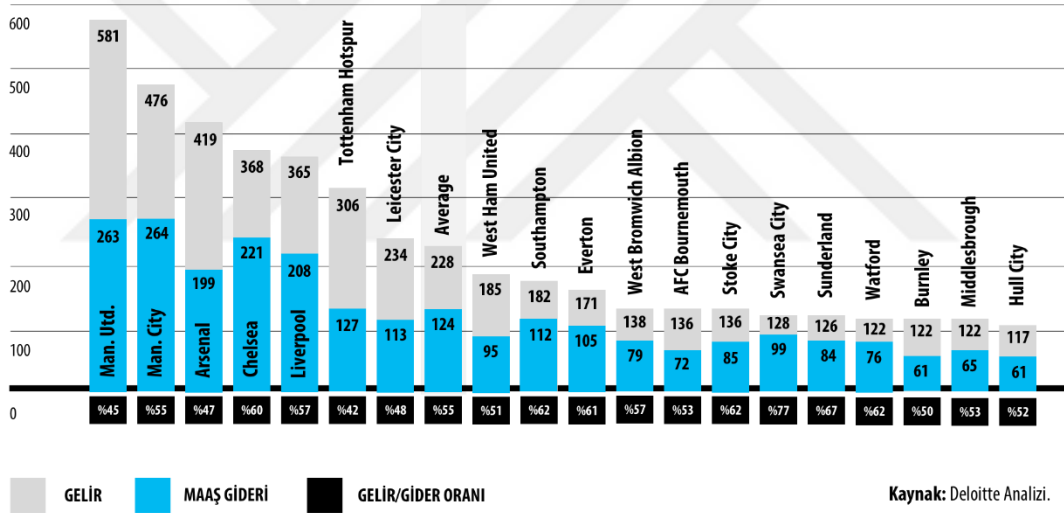
Türkiye Avrupa'nın en büyük altıncı gelirine sahip ligdir. Toplam 734 Milyon Euro geliri vardır. Yayın hakları bu gelirin yarısından fazlasını oluşturur.

Rusya; Dünya Kupası'na ev sahipliği Rusya ligine çok önemli katkı sağlayacaktır. Tüm gelirlerinin %83'ü reklam geliridir.

Portekiz; Avrupa'nın gelişmiş liglerinde kulüplerin yayın gelirlerini ayrı ayrı pazarladığı havuz sisteminin olmadığı tek futbol ligidir. Bu sebepten ve Avrupa Kupaları gelirlerinden dolayı Benfica, Porto ve Sporting Lisbon ve Portekiz Liginin diğer takımları arasında ciddi gelir farkı vardır.

Türkiye ve Rusya'yı gelir sıralamasında Hollanda, Portekiz, İskoçya, Avusturya, Danimarka, İsviçre ve Polonya takip eder.

Premier Lig Kulüplerinin Gelir ve Gider Tablosu - 2016/17 (£m)



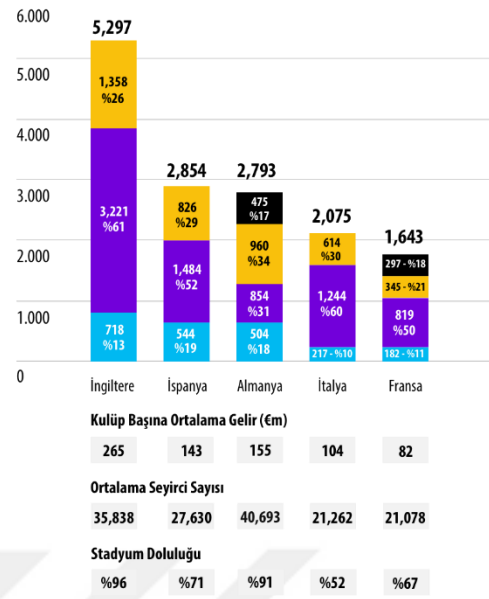
Şekil 10. Premier Lig Kulüplerinin Gelir ve Gider Tablosu

İngiltere Premier Ligi gelir ve oyuncu maaş giderlerine baktığımız zaman 2016-17 sezonunda en çok maaş veren altı takım ilk altı sırada yer alırken en az maaş veren üç takımdan iki tanesinin ligi son üç sırada bitirdiğini görülmektedir. Tabloya baktığımız zaman tüm takımlar kar etmektedir. Sadece bir takım ise yeni finansal kısıtlamalara uygun olmayacak şekilde toplam gelirinin %70'ini maaş olarak dağıtmaktadır.

UEFA'nın yaptığı araştırmalara göre Avrupa kulüpleri ortalama oyuncu maaşlarının %13'ünü menajerlere komisyon olarak ödeme yapmaktadır.

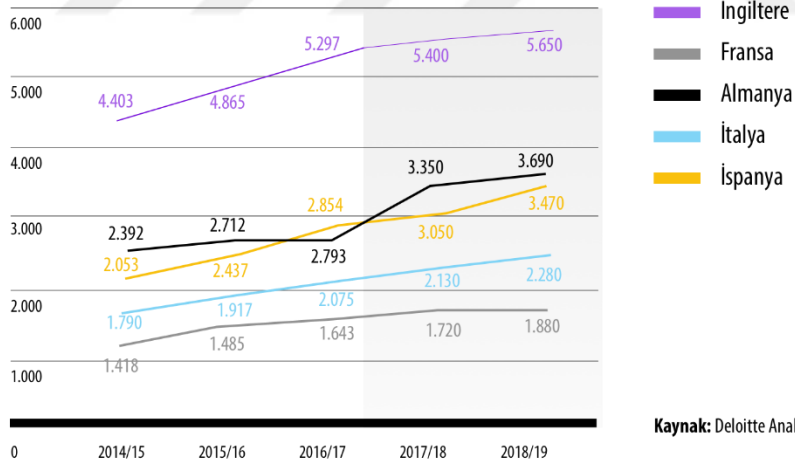
5 Büyük Avrupa Lig'indeki Kulüplerin Gelirleri

2016/2017 (€m)



Şekil 11. 2016-2017 Sezonu 5 Büyük Avrupa Lig'indeki Kulüp Gelirleri

Avrupa'nın En Büyük Beş Liginin Gelirleri - 2014/15 ve 2018/19 Sezonları (€m)



Şekil 12. Avrupa Beş Büyük Lig'in Gelir Gider Tablosu, 2014/15 ve 2018/19 Sezonları

2016 – 2017 sezonunda Dünya'da en fazla gelir elde eden 20 futbol takımına baktığımız zaman bunların on tanesinin İngiliz takımı olduğunu görülmektedir. Yüksek yayın hakları ihalesi geliriyle İngiliz takımları dünyanın en fazla gelir elde takımları

olduğu görülmektedir. İngiliz takımlarının haricinde listede üç takımla İspanyollar, üç takımla Almanlar ve üç takımla İtalyanlar ve bir Fransız takımı yer almaktadır.

2016/17 GELİRLERİ (€m)	
1	Manchester United 676.3
2	Real Madrid 674.6
3	FC Barcelona 648.3
4	Bayern Munich 587.8
5	Manchester City 527.7
6	Arsenal 487.6
7	Paris Saint-Germain 486.2
8	Chelsea 428
9	Liverpool 424.2
10	Juventus 405.7
11	Tottenham Hotspur 355.6
12	Borussia Dortmund 332.6
13	Atletico de Madrid 272.5
14	Leicester City 271.1
15	Internazionale 262.1
16	Schalke 04 230.2
17	West Ham United 213.3
18	Southampton 212.1
19	Napoli 200.7
20	Everton 199.2

Şekil 13. Kulüplerin Toplam Gelirleri

Manchester United

Manchester United Kulübü, sosyal medyada 74 Milyon Facebook, 17 Milyon Twitter ve 20 Milyon Instagram takipçisine sahiptir.

İngiliz ekibi Manchester United 2017 yılında 676.3 Milyon Euro gelir elde ederek Dünya'nın en yüksek gelir elde eden futbol takımı oldu. Bu gelirin 325.2 Milyon Euro'su (%48) pazarlama faaliyetlerinden 125.2 Milyon Euro'su (%19) maç günü geliri ve 225.9 Milyon Euro'su (%33) ise yayın haklarından oluşur.

Real Madrid

Real Madrid Kulübü, sosyal medyada 107 Milyon Facebook, 29 Milyon Twitter 56 Milyon Instagram takipçisine sahiptir.

İspanyol ekibi Real Madrid 2017 yılında 674.6 Milyon Euro gelir elde ederek Dünya'nın en yüksek ikinci gelir elde eden futbol takımı oldu. Bu gelirin 301.4 Milyon Euro'su (%45) pazarlama faaliyetlerinden 136.4 Milyon Euro'su (%20) maç günü geliri ve 236.8 Milyon Euro'su (%33) ise yayın haklarından oluşmaktadır.

Barcelona

Barcelona Futbol Kulübü, sosyal medyada 104 Milyon Facebook, 27 Milyon Twitter 54 Milyon Instagram takipçisine sahiptir.

İspanyol ekibi Barcelona 2017 yılında 648.3 Milyon Euro gelir elde ederek Dünya'nın en yüksek üçüncü gelir elde eden futbol takımı oldu. Bu gelirin 296.2 Milyon Eurosu (%46) Pazarlama faaliyetlerinden 137.2 Milyon Eurosu (%21) maç günü geliri ve 214.9 Milyon Eurosu (%33) ise yayın haklarından oluşmaktadır.

Bayern Munich

Bayern Münih Futbol Kulübü, sosyal medyada 45 Milyon Facebook, 5 Milyon Twitter 12 Milyon Instagram takipçisine sahiptir.

Alman ekibi Bayern Munich 2017 yılında 587.8 Milyon Euro gelir elde ederek Dünya'nın en yüksek dördüncü gelir elde eden futbol takımı oldu. Bu gelirin 343.4 Milyon Eurosu (%58) Pazarlama faaliyetlerinden 97.7 Milyon Eurosu (%17) maç günü geliri ve 146.7 Milyon Eurosu (%25) ise yayın haklarından oluşmaktadır.

Manchester City

Manchester City Futbol Kulübü, 30 Milyon Facebook, 6 Milyon Twitter 6 Milyon Instagram takipçisine sahiptir.

İngiliz ekibi Manchester City 2017 yılında 527.7 Milyon Euro gelir elde ederek Dünya'nın en yüksek beşinci gelir elde eden futbol takımı oldu. Bu gelirin 230.5 Milyon Eurosu (%44) Pazarlama faaliyetlerinden 60.4 Milyon Eurosu (%11) maç günü geliri ve 236.8 Milyon Eurosu (%25) ise yayın haklarından oluşmaktadır. (Deloitte, 2018).

2.17. Avrupa`da Profesyonel Liglerin Yönetimi

Avrupa'nın en büyük beş futbol ligine baktığımız zaman hepsinin ülkelerindeki futbol federasyonlarından bağımsız, özel bir şirket tarafından yönetildiğini görürüz. Sezonluk maç fikstürünün belirlenmesi, toplu reklam ve yayın hakları satışları bu şirketler tarafından yapılırken hakem atamaları gibi bazı operasyonlar da bağlı oldukları futbol federasyonlarıyla ortaklaşa yapılabilmektedir.



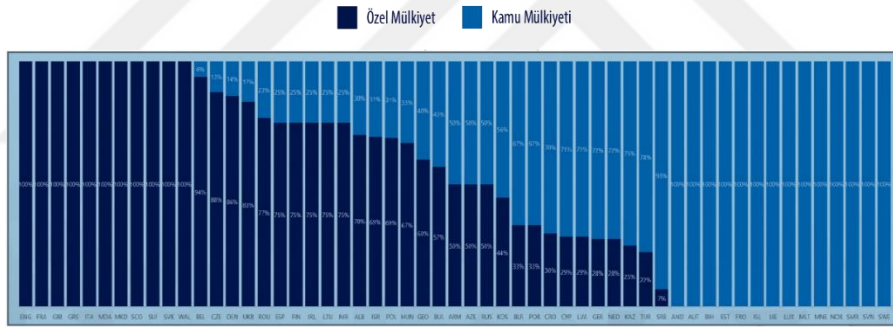
Şekil 14. Avrupada Lig Müsabakaları Organizasyonları

Üst düzeyde lig müsabakalarının organizasyonlarında ülkeler 4 kategoride ayrılırlar:

- (i) Liglerin tamamen federasyon tarafından yönetildiği ülkeler;
- (ii) Bağımsız bir lig kuruluşunun ya ticari haklara sahip olduğu ya da fikstürden sorumlu olduğu (ikisi birden değil) ülkeler;
- (iii) Bağımsız bir lig kuruluşunun hem ticari haklara hem de fikstür programına sahip olduğu ülkeler;
- (iv) Bağımsız bir kuruluşun ticari haklara, fikstür programına ve diğer yönlere hakim olduğu (örneğin: hakemler, disiplin konuları, vb) ülkeler.
 - Ticari haklar veya fikstür programının lig tarafından yönetilmesi; 4 ülkede bağımsız bir kuruluş tek başına ligin ticari haklarını yönetir.
 - Ticari haklar ve maç programının lig tarafından yönetilmesi; Çoğu ülkede ulusal federasyonun yanı sıra bağımsız bir kuruluş ligin hem ticari haklarını hem de maç programlarının yönetilmesinden sorumludur. Federasyon ise sadece disiplin ve hakem konularından sorumludur.

- Diğer unsurların lig kuruluşu tarafından yönetilmesi; 6 ülkede lig kuruluşunun yetkileri ticari hakların ve fikstürün ötesine gitmektedir. Bu altı ülkenin beşinde kuruluş disiplin konularında da yetkilidir ve hakemlerden federasyon sorumludur. Kuzey İrlanda da ise kuruluş hakemlerden sorumlu olup disiplinden federasyon sorumludur.

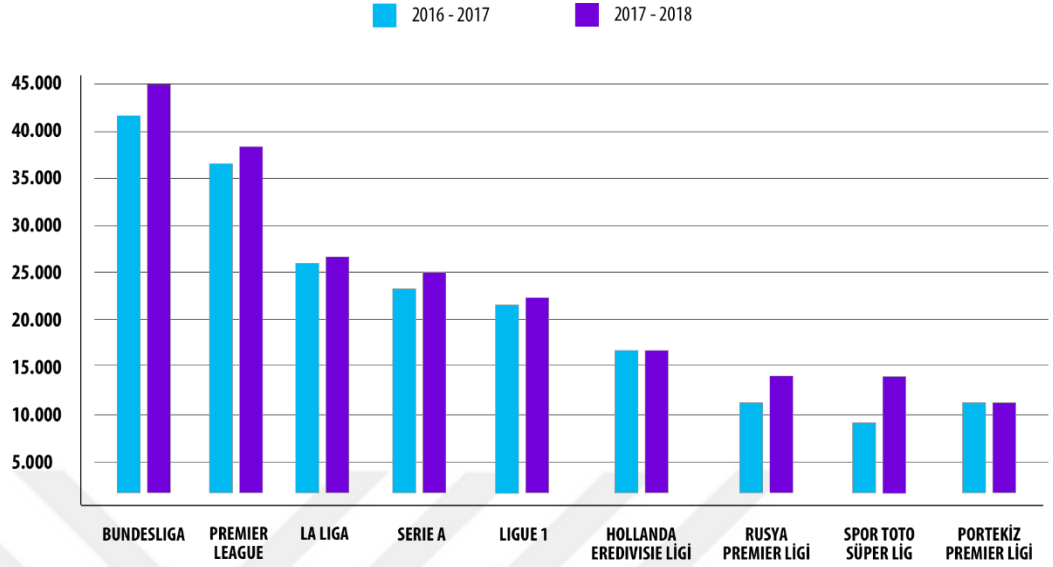
Avrupa’da yabancı oyuncu sayısında direk kısıtlamalar çok yaygındır. 21 ligde yabancı oyuncu sayısı limitlidir. İkinci en büyük kısıtlama ise Avrupa Birliği vatandaşı olmayan oyuncu sayıdadır. 14 ülkede bu kısıtlama mevcuttur. Diğer bir 10 ülkede ise çalışma izni ile ilgili kısıtlamalar mevcuttur. Bazı liglerde genç oyuncularını oynatmayı teşvik eden kurallar vardır. Bu ülkelerde kulüplerin aktif olarak U-21 oyuncularını oynatmaları gerekmektedir. Bunlar da gösteriyor ki, ülkeden ülkeye müsabaka kuralları değişmektedir.



Şekil 15. Takımların Sahiplik Durumunda Özel Mülkiyet ve Kamu Mülkiyeti Grafiği

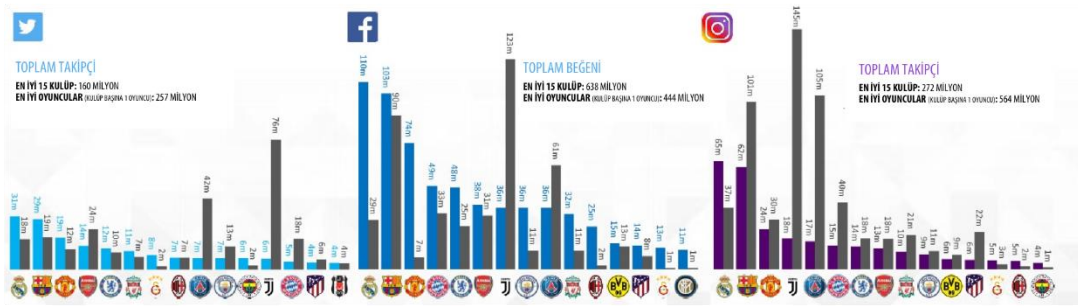
Birinci lig kulüplerinin yapısı özel sahiplik veya üyelik sistemli dernek gibi ikiye ayrılır. Özel sahiplikte kulüplerin çoğu limited şirketi yapısındadır. Bu kulüplerin yarısından fazlası özel bir taraf ile yönetilmektedir. Çoğu durumda bu kulüpler limited şirkettir veya sahibi özel bir şahıstır. Toplamda 12 Avrupa takımı dernek gibi yönetilmektedir (UEFA, 2018).

2.17.1. Avrupa`da Seyirci Sayıları



Şekil 16. Avrupa Ligleri Seyirci Sayıları

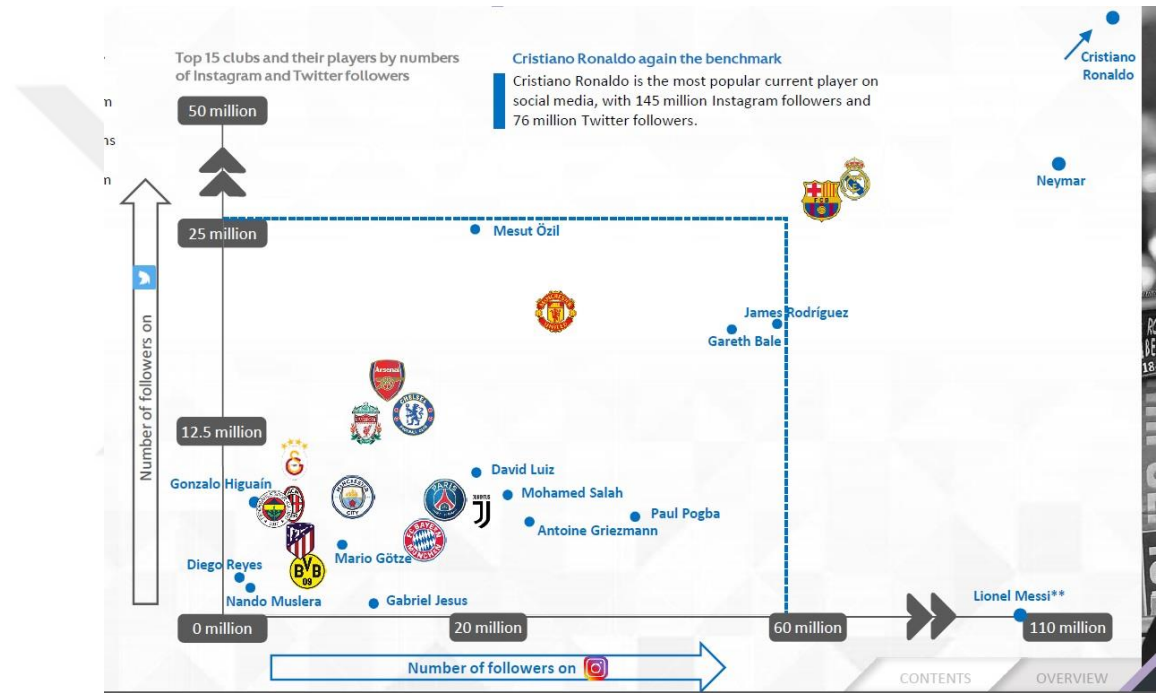
Avrupa'daki liglerde seyirci sayıları her sezon artmaktadır. 2017 – 2018 sezonunda en fazla seyirci İngiltere'de müsabakaları statta takip etmişken en yüksek ortalama Alman Bundesliga'da olmuştur.



Şekil 17. Kulüplerin Sosyal Medya Takipçi Sayıları

Avrupa’da dokuz kulübün 10 milyondan fazla Instagram takipçisi vardır. Oyuncuların Twitter’den daha çok Instagram’da takipçileri vardır. Bu da futbol taraftarlarının futbolcuların fikirlerinden ziyade daha çok görsel fotoğraf ve videolara ilgi duyduklarını gösterir.

Oyuncular kulüplere göre daha hızlı takipçi kazanırlar ve her transfer ile birlikte takipçi sayısı arttır. Özellikle oyuncu transferiyle ülke değiştiriyor takipçi sayısı daha hızlı artar. Nüfusu daha fazla olan ülkelerin oyuncularının takipçileri de buna bağlı olarak daha fazla olabilir.



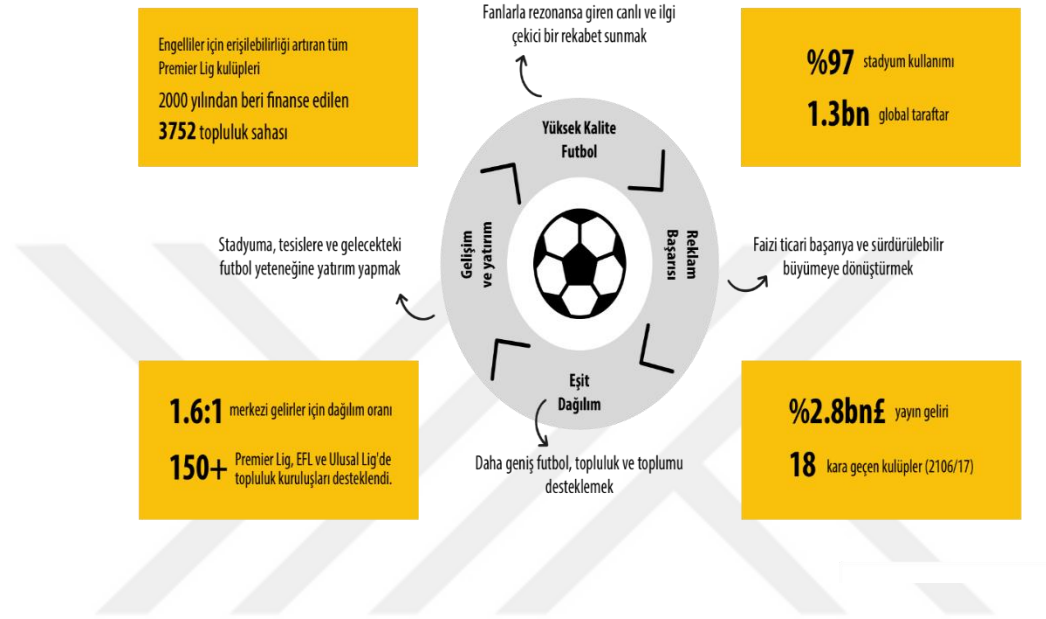
Şekil 18. Oyuncu sosyal medya hesapları

Sosyal medyada en popüler futbolcu 145 milyon Instagram, 76 milyon Twitter takipçisi ile Cristiano Ronaldo’dur.

Sosyal medya platformu değiştiğinde, popülerite de değişir. Her platformun kullanıcı profili farklıdır. Dolayısıyla kulüplerin ve oyuncuların popüleriteleri her sosyal medya platformunda, paylaşımlar ve takipçi profiline dayalı olarak farklıdır. Instagram’da daha popüler olmaları kullanıcıların görsellere daha çok ilgi duyan daha genç kesim olmasından kaynaklanır. Buna karşılık daha yaşlı kesim Facebook ve Twitter gibi yazılı bilgi paylaşımının yapıldığı platformlara daha çok ilgi gösterirler.

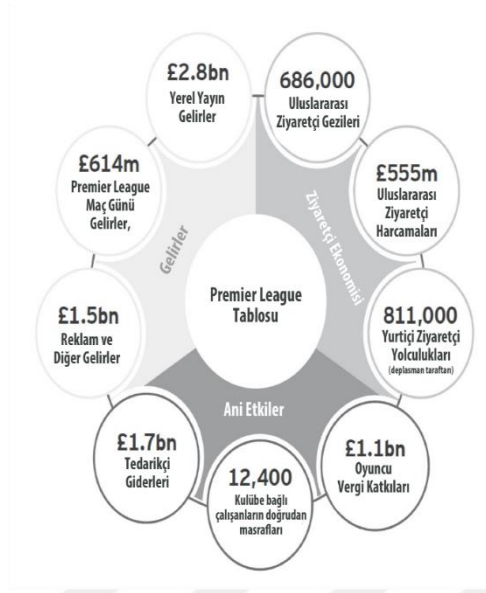
Kulüplerin ve oyuncuların popülariteleri Twitter’da daha dengelidir. Kulüpler Facebook’ta daha popüler olup, oyuncular Instagram’da daha popülerlerdir (Deloitte, 2018).

2.17.2. İngiltere Premier Liginin Sosyal Ve Ekonomik Katkısı



Şekil 19. Premier Lig Başarı Döngüsü

Premier Lig’in özünde, ligin başarısı için yüksek kalitede futbol sunmak çok önemlidir. Bu döngü ticari performansı destekleyerek taraftarlarla iletişim kurmayı sağlar. Bu döngü de, ligin rekabetin sağlanması için oyunun geleceğine yatırım yapmasını sağlar ve ilgi çekecek futbol taraftarlara sunulur. Büyüme döngüsü veri işlemlerini kullanarak bu süreci özetler.



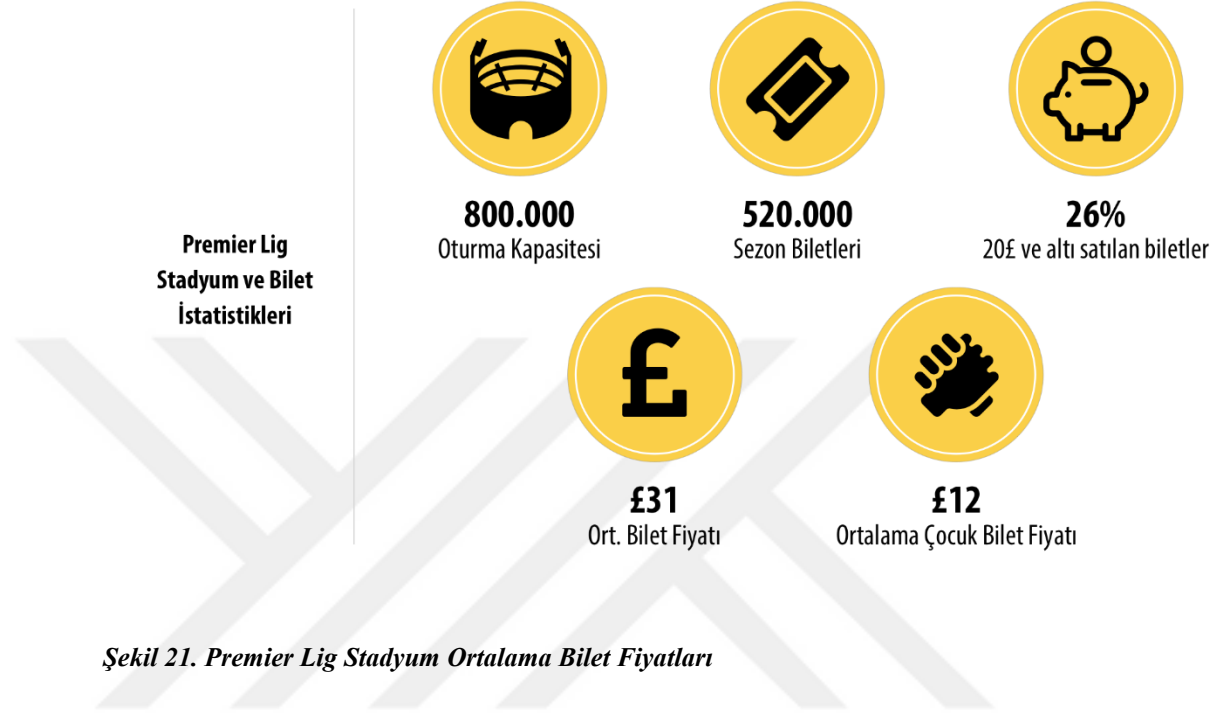
Şekil 20. Premier Lig'in Sosyal ve Ekonomik Katkısı

Premier League Economic and Social Impact Ocak 2019 yayınında açıklandığı üzere Premier League; 2016-2017 sezonunda lige katılan takımlar 3.3 milyar pound devlete vergi ödediler, 100.000 kişiye iş imkanı sağladılar ve toplam 7.6 milyar poundluk değer ürettiler. Premier League en üst lig olmasına rağmen diğer alt liglere 350 milyon poundluk kaynak yaratmıştır. İngiltere genelinde 92 akademi, 747 adet çim saha, 150'den fazla sosyal sorumluluk projesi gerçekleştirirken, 15.442 ilkokul Premier League'nin alt yapı programlarına dahil oldu. Premier League İngiltere dışındaki yayınlardan 1.1 milyar pound gelir elde ederken 686.000 yabancı seyirciyi İngiltere'deki futbol maçlarında ağırladı.

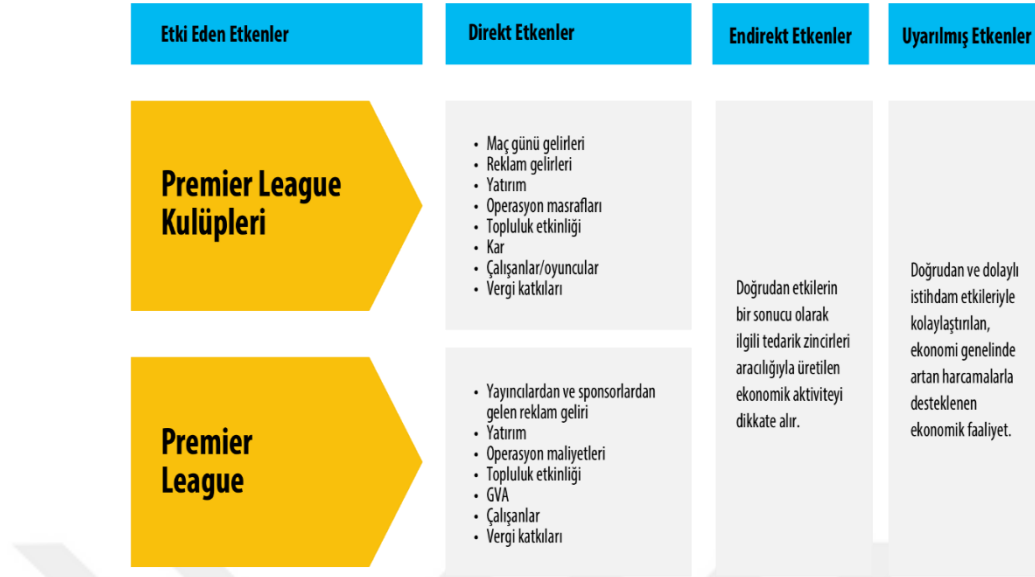
İngiltere'de futbola bir hobiden daha fazlası olarak bakılıyor. Futbol, önemli bir sosyal kültürel ve ekonomik öneme sahiptir ve evrensel bir dili vardır. Futbol topluluklara ilham verir ve bir araya getirir.

Premier Lig'in temelinde kaliteli futbol yer almaktadır. Esas amaç izleyicilere kaliteli müsabakalar seyrettirmektir. Kaliteli futbol seyirci ilgisini çeker bununla beraber de ilgi ne kadar artarsa reklam ve pazarlama gelirleri o kadar artar. Gelecekte de rekabetçi futbolun devam edebilmesi için Premier Lig ileriye dönük yatırım yapar.

Premier Ligin kurulduğu 1992-93 sezonundan itibaren önemli başarılar elde etmiştir ve şu an dünyadaki en popüler futbol ligidir. Başlangıçtan günümüze 49 farklı kulüp Premier Lig`te yer almış ve 6 farklı kulüp şampiyon olmuştur.



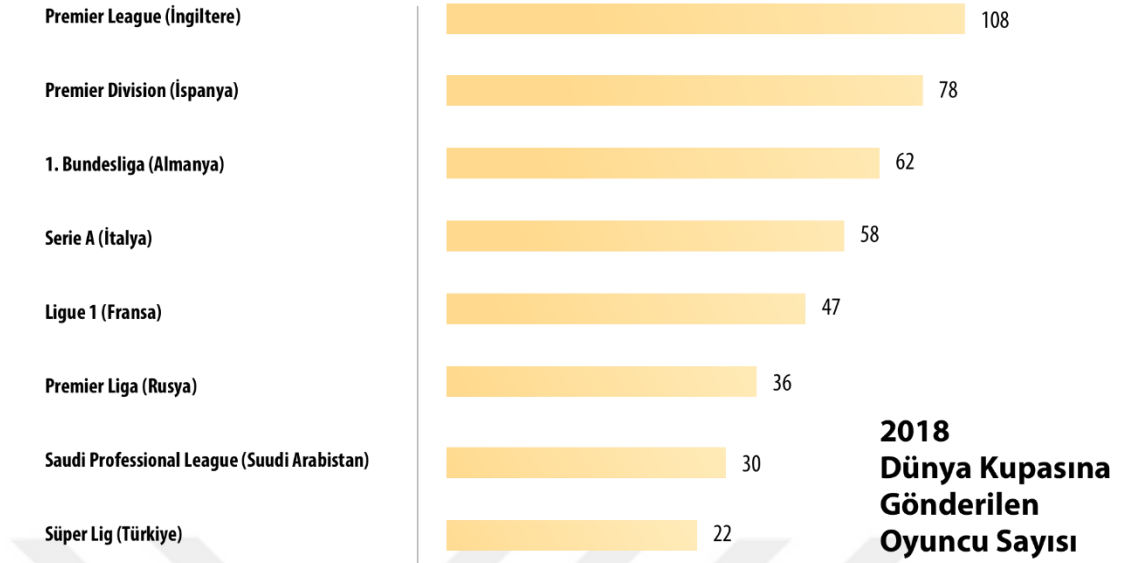
Premier Ligde sadık taraftarlar kulüpleri tarafından ödüllendirilir. Sezonluk biletler aileler içinde nesilden nesile aktarılır. Kulüpler maç günlerini aktiviteler ile taraftarlara cazip hale getirirler. Farklı fiyatlarda satışa çıkan biletler kulüp üyeliği, maçlara düzenli gidiş durumu ve yaş grubuna göre indirimli hale gelebilir. Maçlara gelen seyircilerin yarısından fazlası biletleri liste fiyatından daha düşük fiyata satın alırlar. 2018-2019 sezonunda Premier Ligde ortalama bilet fiyatı 31 pounddur. Taraftarların dörtte biri maç biletine 20 pound veya daha az ödüyorlar. Çocuklar için ortalama bilet fiyatı, 12 pound. Deplasman biletleri misafir takım biletlerine 30 pound limit, lig tarafından belirlenmiştir. 2018-19 sezonunda deplasman bilet fiyatı ortalama 28 pounddur.



Şekil 22. Premier Lig'in Etki Ettiği Etmenler

Premier Lig futbolunun popülaritesi Birleşik Krallık'taki ekonomik aktivite üzerinde büyük bir öneme sahiptir. Bu da ligi destekleyen ticari ilişkiler ve tedarik zincirleri ile belirlenir. Kulüpler statlarına yatırım yapmaya devam ediyor. Kimileri sıfırdan yeni stat inşa ederken kimi kulüpler de kapasite artırılması, fiziksel koşulların iyileştirilmesi gibi yatırımlar yapmaktadır.

İngiltere'de futbolun İngiliz ekonomisine 2016-2017 sezonunda 7,6 milyon poundluk katkısı olmuştur. Bu miktarın 4,3 milyonu doğrudan, 1,4 milyonu dolaylı, kalan 1,8 milyonu uyarılmış etkenlerdir. Yine İngiltere'de futbol 2016-2017 sezonunda 100.000 çalışana istihdam sağlamıştır.



Şekil 23. Dünya Kupası'nda Liglerden Katılan Oyuncu Sayıları

Premier Lig kaliteli futbol üzerine kurulmuş, global olarak tanınmış bir markadır. 2018 FIFA Dünya Kupası'ndaki 736 oyuncunun 108'i Premier Lig oyuncusudur. Global seviyedeki başarısı lokal ekonomik ve sosyal geri dönüşlere imkan sağlamaktadır. Premier Lig'in yayın ihale rakamının gücü global başarısında anahtardır. 2016-2017 sezonunda yayın hakları geliri 1,1 milyar pound olmuştur. Bu da dünya çapında taraftarların etkili katılımı ile güçlenmektedir. Buna karşılık Premier Lig global toplulukların aktif bir üyesi olarak Birleşik Krallık için politik ve ekonomik fırsatlar yaratmaktadır ve 1,5 milyar poundluk ticari iş birliklikleri vardır (Deloitte, 2018).

2.17.2.1. Premier Lig Yapım Şirketi

Premier Lig Production şirketi Londra merkezli Premier Lig ve IMG spor pazarlama şirketinin ortaklığı ile kurulmuştur. Kurulma amacı Premier yayın haklarını 120 uluslararası yayıncıya dağıtmaktır.

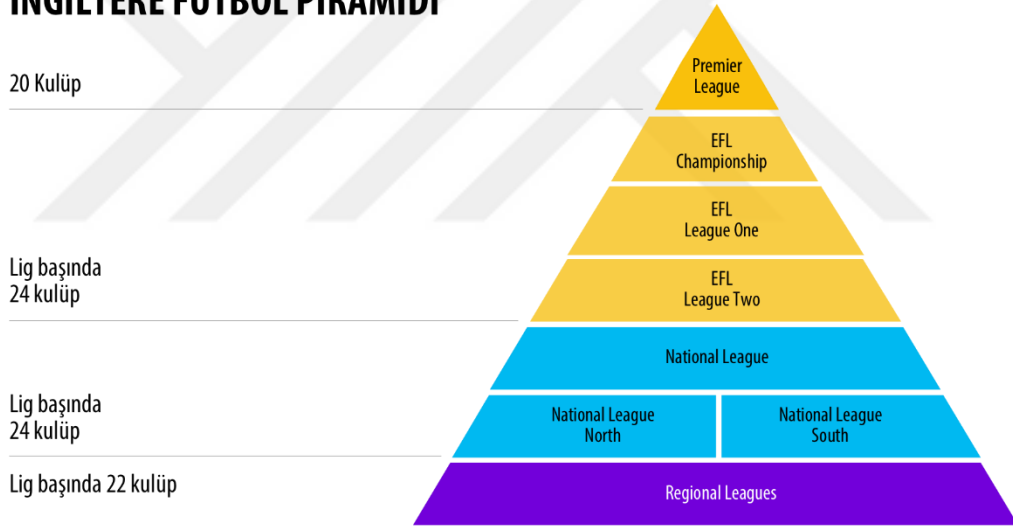
Premier Lig kulüplerinin dünya çapında taraftarları vardır ve teknolojik olanaklar genişledikçe taraftarlar kulüplere kendilerini daha da yakın hissetmeye başlamışlardır. Premier Lig sahalarında 63 ülkeden oyuncu yer almaktadır. Şimdi dünyanın her yerinden maç yayınları izlenebilmekte, hatta geniş çapta online olarak da ulaşılabilmektedir. 188 ülkede Premier lig maçları yayınlanmaktadır. 350 milyon takipçi

ile sosyal medya da Premier Lig'in ve kulüplerinin taraftarlarıyla yeni yollarla ve farklı dillerde iletişim kurmalarına olanak sağlamaktadır. Bunlar haricinde online menejerlik oyununda dünya çapında 4 milyon kullanıcısı vardır.

Sezon öncesinde kulüpler, diğer ülkelerde taraftarları ile buluşmakta ve Premier Lig taraftar aktiviteleri ve hazırlık kupaları düzenlemektedir. Bu şekilde Premier Lig deneyimini dünya çapında taraftarlarıyla buluşturmaktadır. 2016-2017 sezonunda kulüpler, 18 farklı yurtdışı lokasyonuna sezon öncesi ziyarette bulunmuşlardır.

Premier Lig sadece kendi ligine değil, alt ligler ve amatör spor ve kulüplere de kaynak yaratmaktadır. Destekleri İngiliz Futbol Ligleri, Ulusal Lig, Bölgesel Ligler ve tüm futbol ailesini kapsamaktadır. Erkekler futbol piramidi birbirine bağlı lig sistemini farklı boyutlarda ilişkileri ile göstermektedir.

İNGİLTERE FUTBOL PİRAMİDİ



Şekil 24. İngiltere Futbol Piramidi

Paraşüt ödemeleri tüm 72 İngiliz Futbol Ligi takımına gitmekte ve sürdürülebilir altyapı için destek sağlanmaktadır. Premier Lig altındaki liglere 96,6 milyon pound, şampiyonadaki 8 takıma toplam 219,1 milyon pound, paraşüt ödemesi yapmaktadır. Oyuncu geliştirmek amaçlı altyapılara 39,6 milyon pound sağlamıştır. 2000 senesinden itibaren futbol derneklerine de tesis yatırımında bulunmaktadır. Lig ayrıca Futbol

Stadyumu Geliştirme Fonu'nun, tüm seviyedeki liglere sermaye sağlayan tek yatırımcısıdır.

EPPL Programı ile yapılan genç oyuncu transferleri

Oyuncu / Akademiden Yetişen	Satan Kulüp	Satın Alan Kulüp	Ücret (£m)
Jordan Pickford	Sunderland	Everton	25
Kelechi Iheanacho	Manchester City	Leicester City	25
Nathan Ake	Chelsea	AFC Bournemouth	20
Ross Barkley	Everton	Chelsea	15
Jacob Murphy	Norwich City	Newcastle United	12
Francis Coquelin	Arsenal	Valencia	12
Wojciech Szczesny	Arsenal	Juventus	10
Jadon Sancho	Manchester City	Borussia Dortmund	10
Adnan Januzaj	Manchester United	Real Sociedad	9.8
Bertrand Traore	Chelsea	Lyon	8.8

Kaynak: Deloitte Analizi.

Şekil 25. EPPL Programı ile Yapılan Genç Oyuncu Transferleri

2012 yılında Premier Lig Elite Player Performance Plan (EPPP)'i başlatmıştır. Bu programın amacı kendi ülkelerinde daha iyi oyuncular yetiştirmektir. Son 6 yılda kulüpler ve lig 800 milyon pounddan daha fazla yatırımda bulunmuştur. Bu yatırımlar, tesisler, antrenörler, eğitim ve refah için kullanılmaktadır.

İngiliz liglerinde altyapıların ana yatırımcısı Premier Lig'dir. 2016-2017 sezonunda bu yatırım 66,3 milyon poundu bulmuştur. Bunun 39,6 milyonu transfer ücreti vergisi de dahil olmak üzere farklı kaynaklardan sağlanmaktadır.

Artan yatırımlar 2012 senesinden itibaren tam zamanlı antrenörlerin sayısında artış sağlamıştır (250 iken bugün 800 olmuştur). Yoğun bir maç programı ile de maç sayısı ikiye katlanarak sezon başına 10.000'i bulmuştur.

Bu programın da katkıları ile İngiltere tarihte aynı senede 3 ayrı altyapı kategorisinde şampiyon olan tek ülke olmuştur. FIFA Dünya Kupası'nda U-17 ve U-20 ile UEFA Avrupa Şampiyonası'nda U-19 takımları şampiyon olmuştur. İngiliz oyuncular turnuvanın en iyileri seçilmişlerdir.

2017’de 250 oyuncu altyapı sisteminde profesyonel olmuştur. Bunların %85’i profesyonel futbol, yarı-profesyonel futbol veya yurtdışında burs alarak sporun içinde yer almışlardır. 2018 senesinde İngiltere A takımı da Rusya’daki FIFA Dünya Kupası’nda yarı final başarısı göstermiştir.

Premier Lig, İngiliz ligleri dışında ayrıca okullarla iş birliği yaparak öğrencilerin yeteneklerini geliştirmek ve eğitimlerine katkıda bulunmak amaçlı girişimlerde de bulunmaktadır. 2017-2018 sezonunda 15.442 ilkokul ile işbirliği yapılmıştır. 101 kulüp okullarda ders vermiş ve Nisan 2018’e kadar 8.732 adet ücretsiz ekipman verilmiştir.

2000 senesinden bugüne kadar toplam 1,5 milyar poundu bulan diğer sosyal sorumluluk çalışmalarında ise, 747 suni çim saha tamamlanmış, 3.005 çim saha geliştirilmiş, 1024 soyunma odası hazırlanmıştır. (Deloitte, 2019).

2.18. Dünya’da Futbola İlgi

Piyasa	Futbola ilgilenen nüfus yüzdesi	Piyasa	Futbola ilgilenen nüfus yüzdesi		
1	Birleşik Arap Emirlikleri	80%	11	Güney Kore	67%
2	Tayland	78%	12	Malezya	65%
3	Şili	75%	13	Brezilya	60%
4	Portekiz	75%	14	Almanya	60%
5	Türkiye	75%	15	Macaristan	54%
6	Meksika	73%	16	Rusya	51%
7	İspanya	70%	17	İngiltere	50%
8	Güney Afrika	70%	18	Fransa	50%
9	İtalya	67%	19	Çekoslovakya	50%
10	Polonya	67%	20	Singapur	49%

Keymak: Nielsen Sports DNA May 2017. Figures represent results from surveys of 30 markets: Australia, Austria, Brazil (urban population), Canada, Chile (urban), China (urban), Czech Republic, France, Germany, Hungary, India (urban), Italy, Japan, Malaysia, Mexico, Philippines, (urban); Poland, Portugal, Russia (urban), Singapore (urban), South Africa (urban), South Korea (urban), Spain, Sweden, Thailand, Turkey (urban), U.A.E. (urban), United Kingdom, United States of America.

Şekil 26. Dünya’da Futbola İlgilenen Nüfus Yüzdeleri

Dünyanın tartışmasız en popüler sporu futboldur. FIFA dünyanın en çok üye ülkesi olan dernektir. Nielsen tarafından yapılan araştırmada ankete katılanların %40'dan fazlası her hangi bir spor dalıyla ilgileniyor musunuz sorusuna futbolla ilgileniyorum veya çok ilgileniyorum derken Birleşik Arap Emirlikleri %80 ile en fazla sporla ilgilenen ülkedir. Ülkemizde ise bu soruya ilgileniyorum veya çok ilgileniyorum olarak cevap verenleri oranı %75'tir. Aynı çalışmada tüketicilerin %51'i aynı fiyat ve kalitedeki üründe spor kulüplerine sponsor olan markayı tercih ederken, %41'i kararımı etkilemez cevabını vermişlerdir (Deloitte, 2018).

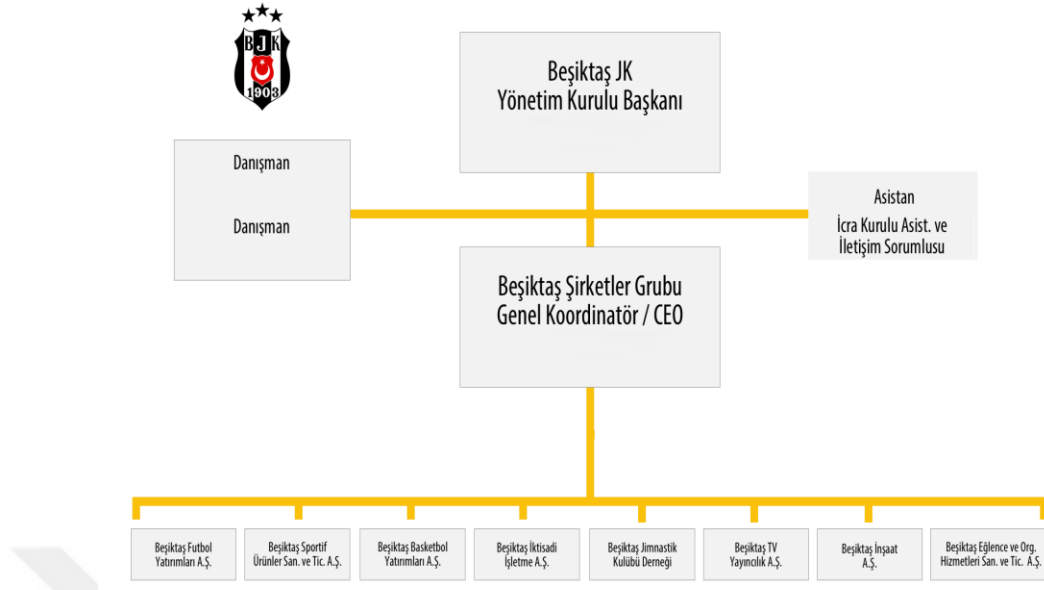
2.19. Beşiktaş Jimnastik Kulübü

Beşiktaş Jimnastik Kulübü 1903 yılında İstanbul Akaretlerde Muhittin Akyüz ve arkadaşları tarafından kurulmuştur. Bünyesinde şu an Futbol, Basketbol, Voleybol, Hentbol, Atletizm, Bedensel Engelliler, Boks, Briç, Güreş, Kürek, Jimnastik, Masa Tenisi, Satranç ve Espor branşları mevcuttur. Kulüp dernek statüsünde var olmaktadır. Üye olmak isteyenler giriş parası 5.000TL öderken yıllık aidatları ise 120 TL'dir. Üyelerin başvuruları sicil kurulu tarafından incelenir ve onaylanır. Tüzükteki esaslara uymayanlar üye kabul edilemez. Üyeler genel, yönetim, denetim, sicil, disiplin ve divan kurullarını oluştururlar. Genel kurul üç yılda bir yapılır ve kurullar seçilir. Başkanın görevi, kulübü her ortamda temsil etmektir aynı zamanda sözleşmeleri yönetim kurulundan yetki alarak tek başına onaylar ve imzalar.

Yönetim kurulu, bir başkan on asil ve beş yedek üyeden oluşur. Kurullar seçimli genel kurul ile üç yıl için seçilir. Aynı kişi kesintisiz en fazla üç dönem başkanlık yapabilir. Başkan adayının en az beş senelik genel kurul üyesi olması gerekmektedir. Ayrıca Başkan adayı genel kurula katılma hakkı olan iki yüz elli kişi tarafından önerilmelidir. Yönetim kurulu kulübün yürütme organıdır. Bir başkan ve on beş üyeden oluşur. Yönetim kurulu üyeleri başkanın olmadığı zamanlarda kulübü temsil eder, projeler geliştirir, Genel kurul tarafından belirlenen bütçeyi yönetir ve kulüp ile kulübe bağlı şirketleri denetler. Ayrıca kulübün tarihini araştırır, kulübün kazandığı ödülleri muhafaza eder, kulüp ve kulübe bağlı şirketlerin tüm işleyişini yönetir. Disiplin kurulunun görevi üyelerin davranışlarının disiplin cezasına gerek olup olmadığına karar vermektedir. Disiplin Kurulu bir başkan ve sekiz üyeden oluşur. Sicil kurulunun görevi ise üyelik başvurularını yönetim kuruluna hazırlamaktır. Ayrıca Genel kurula katılabilecek üyelerin listesini hazırlarlar, ceza alan üyelerin siciline bu cezaları işler.

Sicil kurulu bir başkan ve sekiz üyeden oluşur. Denetim kurulu bir başkan ve sekiz üyeden oluşur. Görevi, kulübün, amaçlarına uygun faaliyet gösterip göstermediğini kontrol etmektedir. Ayrıca kulüp defter ve hesap kayıtların kurallara uygun olarak kayıt altına alınıp alınmadığını inceler. Kulüp tüzüğünde yazan usul ve esaslara göre kulübü üç aydan uzun olmayacak şekilde denetler ve bu sonuçları rapor halinde yönetim kuruluna iletir. Divan bir başkan altı üyeden oluşur. Divan kurulu yönetim kurulunun üç ayda bir hazırlayacağı çalışma raporlarını inceler. Denetim ve bağımsız denetim şirketinin hazırladığı raporları değerlendirir. Gerekli konularda komisyon kurar. Seçimli genel kurullardan önce seçim süreçlerini yönetir.

Yönetim Kurulu üyelerinin görev dağılımlarına bakıldığında bir üye ikinci başkan olarak görev yapar. Başkanın olmadığı zamanlarda başkanı temsil eder. Yönetim kurulu içinde Altı kişilik icra kurulu oluşturulur. İcra kurulu yönetim kurulunun gündemine getirilmesi gereken konuları belirlerken yönetim kurulu kararına gerek olmayan kararları alır ve faaliyete geçmesini sağlar. Genel koordinatör de icra kurulu üyesidir. Yönetimde iki tane as başkan bulunur. Bir üye yönetim kurulu genel sekreteri olur ve yönetim kurulu kararlarının uygulanmasını takip eder. Bir üye hukuktan sorumlu olur. Bir üye amatör şubelerden sorumlu olur. Futbol takımından sorumlu beş yönetici olurken bir yönetici de basketboldan sorumlu olur. Geri kalan amatör branşlardan sorumlu bir yönetici olmaktadır. Yöneticiler sorumlu oldukları branşların tüm işleyişlerini branşlarda görev alan idareciler ile birlikte Genel Koordinatör ve Başkan ile koordineli bir şekilde yürütür. Son kararları önem derecesine göre icra kurulu yönetim kurulu ve dolayısıyla başkan verir. Kulüp tesislerin sorumluluğu da yönetim kurulu üyeleri arasında paylaşılır. Bir yönetici iletişimden sorumlu olur. Bir yönetici pazarlamadan sorumludur. Bir yönetici de mağazalardan sorumlu oluyor.



Şekil 27. Beşiktaş Jimnastik Kulübü Yönetim Şeması

Kulübü organizasyon şeması hakkında bilgi verecek olursak tüm şirketlerin başında başkan bulunmaktadır. Genel koordinatör yani CEO doğrudan başkana bağlı olarak tüm kulüp ve iştiraklerini yönetmektedir. Bunlar Beşiktaş Futbol Yatırımları, Sportif Ürünler Sanayi ve Tic. A.Ş., Basketbol A.Ş., İktisadi İşletme A.Ş., Jimnastik Kulübü Derneği, TV Yayıncılık A.Ş., İnşaat A.Ş. ve Eğlence ve Organizasyon Hizmetleri San. Tic. A.Ş.dir.



Beşiktaş Şirketler Grubu
Genel Koordinatörü/CEO

Mali İşler GMY	Baş Hukuk Müşaviri	Spor Okulları Tesisler 1. Akatlar 2. Fulya 3. Süleyman Seba 4. Nevzat Demir 5. Akatlar
İK Grup Müdürü	Sportif A.Ş. Genel Müdürü	
Vodafone Park Stadyum Direktörü	İnşaat A.Ş. Genel Müdürü	
İdari İşler ve Satınalma GMY	Pazarlama GMY	Şubeler 1. Futbol 2. Basketbol 3. Voleybol 4. Hentbol 5. Amatör Şubeler .6. Futbol Özkaynak 7. Basketbol Tekerlekli Sandalye
Bilgi Sistemleri Müdürü	Seyahat Müdürü	
BJK TV	Dernek ve Amatör Şubeler Müdürü	

Şekil 28. Beşiktaş Jimnastik Kulübü Yönetim Departmanları Şeması

Kulübün içindeki departmanlara baktığımız zaman; Mali işler, idari işler ve satın alma, pazarlama, hukuk müşavirliği, insan kaynakları, bilgi sistemleri, seyahat departmanıdır. Departmanların başında önemine göre genel müdür yardımcıları veya müdürleri vardır ve hepsi doğrudan genel koordinatöre bağlıdır.

Her branştan sorumlu bir yönetim kurulu üyesi vardır. Futbolu ayrı tutarak tüm branşlar genel koordinatöre bağlıdır. Branşlarda görevli genel menajerler takımlardan sorumludur. Takımlarla alakalı kararlar genel menajer antrenör ve şubeden sorumlu yönetim kurulu üyesi arasında verilir. Antrenör veya bütçesi yüksek oyuncu kararları genel koordinatörün de görüşü alınarak başkan tarafında verilir. Branşların ayrı bir pazarlama departmanı yokken tüm branşlardaki pazarlama etkinlikleri merkezden yönetilir.

Futbol doğrudan başkan tarafından yönetilir. Antrenörün kim olacağına futboldan sorumlu yönetim kurulu üyelerinin de görüşü alınarak başkan tarafından karar verilir. Takım içinde futboldan sorumlu idari direktör, idari işleri organize ederken takımın teknik konulardaki kararlarını alacak veya görüş bildirecek sportif direktör yoktur. Oyuncu transferlerinde yönetim kurulu üyelerinin ve antrenörün de görüşü alınarak başkan son sözü söyler. Oyuncu ve temsilcileriyle görüşmeler transferlerden sorumlu yönetim kurulu üyeleri aracılığı ile yapılır. Takıma alınacak oyuncular iki

yöntem ile bulunur. Birincisi kulüp bünyesinde çalışan oyuncu izleme komitesinin yaptığı çalışmalar sonucunda uygun gördüğü oyuncuları antrenör ve yönetim kurulu üyeleri ile paylaşır. Takımın ihtiyaçlarına göre yapılan değerlendirmeler neticesinde başkanın kararına göre görüşmeler başlar. Görüşmelerde taraflar anlaşırsa Başkanın onayı ile transfer gerçekleşir. Diğeri ise menajerler yöneticilere ve antrenörlere oyuncu önerir. Önerilen oyuncular değerlendirilir. Değerlendirmelerin sonucunda takıma fayda sağlayacağı düşünülen oyuncular ve temsilcileri ile görüşmeler başlar. Antrenör doğrudan yönetim kuruluna bağlıdır. Yardımcı antrenörler ve alan antrenörleri antrenöre bağlı çalışırken idareciler genel koordinatöre bağlıdır. Antrenör kendi ekibi ile çalışırken başkan da teknik ekipte kimlerin olacağına karar verir.

2.19.1. Stadyum

Beşiktaş Futbol Takımı maçlarını Vodafone Park'da oynar. Vodafone Park 10 Nisan 2016 yılında açılmıştır. 41.378 koltuk kapasitesine sahiptir. Bunlar 150 loca 2265 koltuk, 1903 VIP tribünü 2.422 tribün koltuk adeti 36.363, engelli 225 ve basın 184 koltuktur. Localar ve VIP biletler Beşiktaş bünyesindeki satış departmanı aracılığı ile satılır. 2016-2017 sezonundaki en ucuz bilet 30 TL en pahalı bilet ise 900 TL dir. 2016 2017 sezonunda en dolu maç 39.629 seyirci ile Olympic Lyon müsabakasıdır. En ucuz sezonluk kombine 1.350TL`dir ve en pahalı kombine 7.000 USD`dir.

2.19.2. Pazarlama

Beşiktaş Jimnastik Kulübü'nün pazarlama faaliyetlerine değinmeden önce, pazarlama hakkında literatür bilgisi vermenin, konunun anlaşılması açısından yararlı olacağı düşünülmektedir.

Yapılan araştırmalara göre pazarlama bilimi 1900'lü yılların başlarında, Amerika Birleşik Devletleri'nde ortaya çıkmıştır. Daha sonra hızlı bir gelişme kaydederek diğer ülkelere yayılmıştır. 1950'lerden sonr ise pazarlama kavramı doğrultusunda fiziksel dağıtım, satış ve satış yönetimi konuları daha fazla önem kazanmaya başlamış ve bu konulara daha fazla eğilim ve hassasiyet gösterilmeye başlanmıştır. 1960'lı yıllardan sonra ise pazarlama karması, pazarlama yönetimi, örgütsel pazarlama, sosyal pazarlama, uluslararası pazarlama ve hizmet pazarlaması gibi yeni trend kavramlar geliştirerek pazarlamaya daha geniş bir bakış açısı kazandırmıştır.

Günümüzde ise küreselleşen dünyamızın vazgeçilmez bir unsuru olan rekabet teknolojik gelişmeleri hızlandırarak işletmeleri ürün ve hizmet bazında daha kaliteliyi üretmeye ve bunları pazara en iyi şekilde sunmaya zorlamaktadır. Üretim işletmeler için önemli bir faktördür. Ancak günümüzde pazarlama üretimden önce gelmektedir. Zira hızla gelişen teknoloji üretimi sorun olmaktan çıkarmış, pazarlama ve pazarlama sorunlarını gündeme getirmiştir.

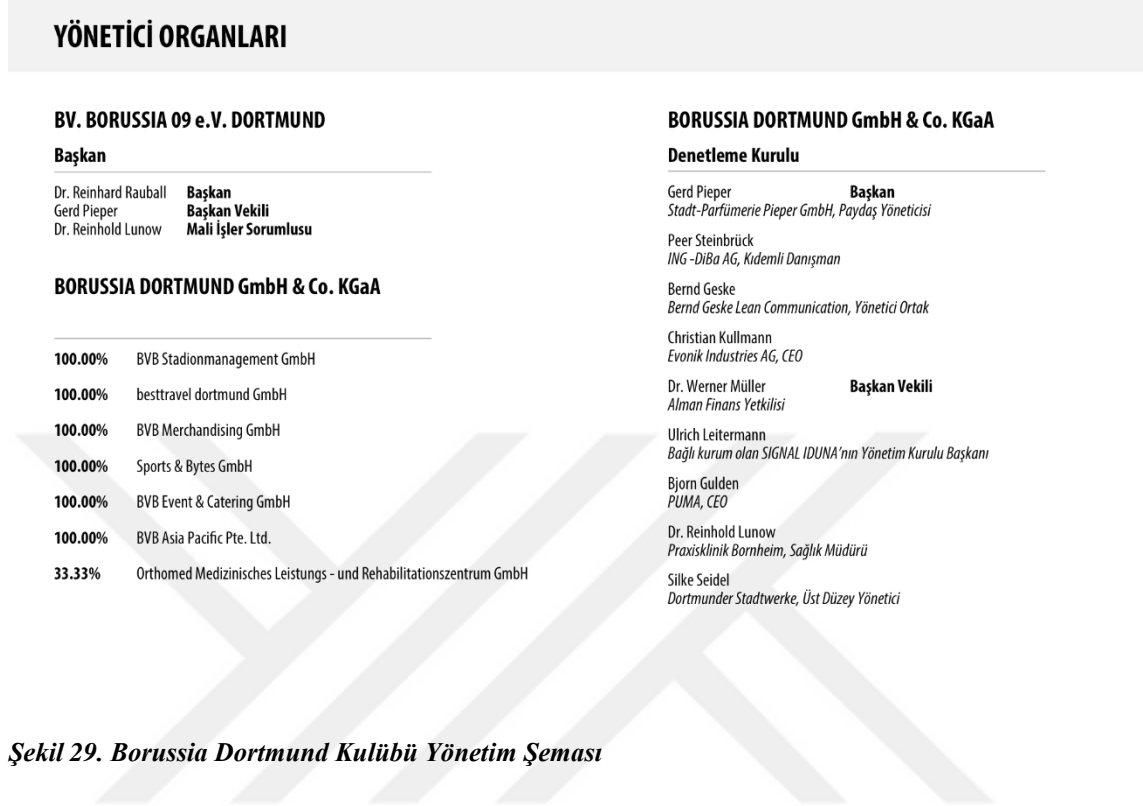
İşletmeler rekabet ortamında pazarı iyi tanımak, tüketicinin istek ve gereksinimleri doğrultusunda üretilmiş kaliteli ürünü, uygun fiyatla, kısa sürede, istenilen noktalarda ve yeteri kadar buldurmak ve talebi tekrar yaratmak zorundadırlar. Uygun pazarlama faaliyetleri ile sağlanacak olan tüketici memnuniyeti işletme başarısını da buna doğru orantılı olarak beraberinde getirecektir. Bu bakımdan değerlendirildiğinde Pazarlama temelde insanların ihtiyaç ve isteklerini karşılamaya yönelik bir süreç ve değişimdir. Değişim işlemi tamamen gönüllü olarak ve ilgili tarafların birbiriyle iletişim kurması ile gerçekleşmekte ayrıca bu işleme katılan her tarafın bir takım değerlerin başka değerlerle değiş tokuş etmekten fayda sağlandığına inanması gerekmektedir (Çavuşoğlu, 2011).

Takımın pazarlama faaliyetleri merkezden yönetilir. Sponsorluk veya stat içi ve stat dışı reklam satışları kulübün pazarlama departmanı tarafından yapılır. Her branşın ayrı bir pazarlama ekibi yoktur. Kulüp içinde tüm branşlar merkez tarafından pazarlanır. Pazarlama görüşmeleri yeri geldiğinde başkan seviyesinde yeri geldiğinde pazarlamadan sorumlu genel müdür yardımcısı seviyesinde yapılır. Kulübün uluslararası pazarlama hedefleri olsa da henüz bölgesel partneri bulunmamaktadır. Tüm sponsorları Türkiye`de faaliyet göstermektedir.

2.19.3. Tesisler

Beşiktaş Futbol takımı ile alt yapı takımları farklı tesisleri kullanmaktadır. Türkiye geneline yayılmış spor okulları ve taramalar ile altyapıya oyuncu seçilir. Oyunculara eğitim ve konaklama imkanı sağlanır. A takımın antrenman yaptığı tesislerde dört adet çim saha vardır, bir tanesi hibrit diğerleri normal çimdir. Altyapılarda U21, U19, U17, U16, U15, U14, U13, U12, U11, U10, U9/8 takımları mevcuttur (BJK, 2019).

2.20. Borussia Dortmund



Şekil 29. Borussia Dortmund Kulübü Yönetim Şeması

Borussia Dortmund Kulübü 19 Aralık 1909'da Dortmund'un kuzeydoğusunda kurulmuştur. 40 üyenin zamanla geride kalan 18'i Batı Almanya Federasyonu'na başvurarak, bu kuruluşta yer almıştır.

24 Mayıs 1919'da ise ilk bağlayıcı tüzüğünü kaydetmişlerdir. Kulüp insanların futbol ve diğer spor branşları ile kendilerini geliştirmelerini hedeflemiştir. Takım içinde alınan kurallar arasında sahayı takım lideri izni olmaksızın terk etmenin cezası olması ve takım liderinin kararlarına her daim saygı duyulması yer almaktadır. Takım lideri, kararlarına uymayan oyuncuları oyundan ihraç etme yetkisine sahipti.

Takım ilk maçını 8 Eylül 1913 senesinde VfB Dortmund'a karşı oynamış, ve maçı 1-0 kazanmış fakat sevinçleri kısa sürmüştür. Nitekim hakem iki kaleyi ölçtürmüş ve bir kalenin 22 cm daha kısa olduğunun ortaya çıkmasıyla maç iptal edilmiştir.

1913 senesinde üyelerin her hafta bir araya gelip takım ile ilgili görüşmeler yapılması kararı alınmıştır. Herhangi bir anlaşmazlık durumunda oy kullanılarak karara varılmaktaydı.

1924 yılında kulüp üyeleri yıllar içindeki yatırımları ile birlikte 18.000 kapasiteli bir stadyum inşa etmişlerdir.

1929 yılında kulüp başkanı ilk defa borçlanmaları sebebi ile mahkeme karşısında finansal durumları ile ilgili açıklama yapma zorunda kalmıştır. Başkan şahsen borçları ödeyerek kapatmış, kulüp federasyondan atılma tehlikesini atlatmış fakat seçime gitmiş ve başkanı değiştirmiştir.

Borussia Dortmund, 1966 senesinde Liverpool karşısında aldıkları galibiyetle Kupa Galipleri Kupası'nı kaldırmıştır ve tarihte ilk defa bir maça Almanya devlet başkanı katılmıştır.

2 Nisan 1974 tarihinde, Schalke 04 ile oynanan dostluk maçı ile Westfalen Stadyum'u açılmıştır. Stadyum 32 milyon Mark'a mal olmuştur. Bunun 6 milyon mark divan kurulu tarafından karşılanmış, geri kalanı piyango, federasyon ve devletin bölgesel yönetimi tarafından tamamlanmıştır.

1995 senesinde 70.000 kişilik bir stadyum inşası için adımlar atılmış, ve Almanya'da ikinci kez Borussia Dortmund stadyum inşaatı konusunda öncü olmuştur.

Borussia Dortmund birçok alanda öncü olmuştur. Aynı futbolcu kadrosu ile şampiyonluk ünvanını iki defa kazanan ilk takım olmuştur. Borsada işlem gören ilk Alman takımı yine Borussia Dortmund olmuştur. İlk açılış fiyatı 11 Avro idi.

28 Kasım 1999 tarihinde yapılan yıllık genel kurulda kulübün anonim şirket olarak tekrar yapılandırılmasına karar verilmiştir. Bu hareketin amacı kulübü finansal olarak geliştirmek ve karşılığında uluslararası müsabakalarda kulübün daha iyi olmasını sağlamaktır.

2003 senesinde Westfalen stadyumu tamamlanarak Almanya'daki en büyük stadyumu ünvanını almıştır. Burada Werder Bremen'e karşı oynadıkları maçta 80.500 taraftar ile Bundesliga tarihinin stadyumda en fazla seyircili maçı oynanmıştır. Bununla birlikte aynı sene stadyumun 2006 Dünya Kupası'nın dört grup maçı, çeyrek finali ve yarı finaline ev sahipliği yapacağı açıklanmıştır.

Yüksek seyirci katılımlı maçlara rağmen stadyumda yapılan inşaatı kulüp karşılayamamaktaydı. Stadyum arsası bir yatırımcıya tekrar sahip olma umudu ile kiralanmıştı. 2005 baharında kulüp iflas etmekten kıl payı kurtulmuştur.

Bu tarihten sonraki yıllar hem başarılar hem de başarısızlıklarla geçmiştir. Takım oyuncularına yapılan ödemeler neredeyse yarı yarıya düşmüş ve sahada da zor zamanlar yaşanmıştır. Küme düşme tehlikesi yaşamış olsa da genel olarak kulüp yedinci

ve dokuzuncu sıralarda ligi tamamlamıştır. 2007-2008 sezonu en kötü sezon olmuş ve ligi on üçüncü bitirebilmişlerdir.

2011 senesinde hem sahada hem de finansal alanda kulüp tekrar yükselişe geçmiştir. 126 milyon Avroluk borç kapatılmış ve daha iyi oyun sergilenmeye başlanmıştır. Kulübün yeni hedefi, genç ve başarıya aç oyuncular ile takım kurarak en baştan başlamak olmuştur. 2011 yılında Bundesliga şampiyonu olan en genç takım olmuşlar ve daha önce yaşamadıkları bir sevinçle başarılarını kutlamışlardır.

Borussia Dortmund kurulduğu günden bugüne sekiz Alman Lig şampiyonluğu, dört Alman Kupası ve Avrupa Kupa Galipleri Kupası ile Uefa Şampiyonlar Ligini kazanmıştır. 2017-2018 sezonunda 79.496 seyirci ortalaması ile müsabakalarını oynamıştır. Yedi defa arka arkaya Avrupa'nın maç ortalaması en yüksek takımı olmuştur. Stadyumları Signal Iduna Park 81.360 koltuk kapasiteli ve geçtiğimiz on sene %95 ortalama ile müsabakalara ev sahipliği yapmıştır. TIMES gazetesine göre dünyanın en etkili futbol stadyumu seçilmiştir.

Yayın, reklam, maç operasyonları, mağazacılık, catering ve transfer gibi çok yönlü gelir kaynakları geliştirmeye dayalı belirli bir strateji oluşturmuşlardır.

Borussia Dortmund'da yönetim üç kişiden oluşmaktadır; CEO, CFO ve organizasyon direktörü. CEO kulübün stratejileri, sportif, iletişim ve sponsorluklarından sorumludur. CFO, finans ve organizasyonlardan, organizasyon direktörü ise satış, pazarlama ve dijitalleşmeden sorumludur.

Kulübün en önemli yatırımlarından birisi yeni yetenekler geliştirmektir. Buradaki asıl amaç yeni borçlar oluşturmadan sportif başarı yakalamaktır. Diğer bir stratejileri ise verilen servisleri genişleterek ve sosyal medya platformlarını kullanarak taraftar etkileşimini artırmaktır. Ayrıca marka yönetimi ve genişletilmiş iş birliktelikleri ile Borussia Dortmund markasını en iyi konuma getirmek de hedeflenmektedir. Transfer politikaları, uzun vadede yarar sağlayacak ve değer yaratacak profesyonel oyuncu seçimi yapmaktır. Antrenman sahaları, hem profesyonel takım hem amatör takımlar hem de altyapılar için en son teknolojik teknikler ve üst düzey altyapıyla donatılmıştır.

Sürekli yükselişte olan sosyal medya hesapları vardır. 2017 marka sıralamasında Almanya'nın birinci sırasında yer almıştır. 2018'de yapılan araştırmada Almanya'nın en popüler kulübü olarak belirlenmiştir. Diğer sosyal medya alanları ile birlikte Facebook'ta 15,2 milyon, Twitter'da 3,2 milyon, Instagram'da 5,9 milyon takipçi sayısı ile toplamda ise 27,6 milyon takipçiye sahiptir.

Internet sitesine bir sezonda 9 milyon ziyaretçi gelmekte, 27 milyon defa ziyaret edilmektedir. 55 milyon sayfa etkileşimi olmuştur. İngilizce, Almanca, Japonca, İspanyolca, Fransızca ve Çince gibi birçok dilde çevirisi vardır. Uygulaması ise 2,8 milyon kez yüklenmiş olup, 1,3 milyon kullanıcısı vardır. 60 milyon kez ziyaret edilmiş ve 388 milyon sayfa etkileşimi olmuş olan uygulamanın İngilizce ve Almanca versiyonları mevcuttur.

150,000 mevcut üyesi olan Borussia Dortmund kulübüne üye olmak isteyenler üyelik bölümüne başvurarak yıllık 62 Avro üyelik aidatı ödeyerek üye olabiliyorlar. Başkan üyeler tarafından yıllık yapılan olağan kurulda seçilmektedir.

Şu anki başkanları aynı zamanda Almanya Ligi Bundesliga'nın da başkanıdır. Kulüp yönetim hiyerarşisinde en tepesinde Yönetim Kurulu, sonrasında CEO, onu takiben CFO ve CMO gelmektedir. Bu yöneticilerden sonra direktörler gelmektedir. Spor departmanı yöneticisi vardır ve tüm sportif kararları o vermektedir. Direktörlerden sonra bölüm yöneticileri gelmektedir.

Profesyonel futbol takımı, dış kaynaklı bir kuruluş tarafından yönetilmektedir. Bu kuruluş yönetim kuruluna, CEO ve CFO'ya bağlıdır. Geleneksel Borussia Dortmund takımının yönetimi ise başkandadır. Başkan aynı zamanda diğer tüm spor branşlarından da sorumludur.

CEO, birkaç kişiden oluşan yönetim kurulu dışında bir kurul tarafından özel bir süreç ile seçilmektedir.

Kulüp denetimi, farklı ekonomik alanlarda uzman bir danışman ekip ile yürütülmektedir. Yönetim kurulu tarafından seçilen hukukçular , eski politikacılar gibi kişiler belirli aralıklarla bir araya gelmektedirler.

Borussia Dortmund kulübünün çoğunluğu üyelere aittir. Kulübün pazarlama alanındaki en büyük hedefi grup üyeleri ve taraftarlardır. Bu amaçla kulübü diğer tüm kulüplerden ayıran karakterleri ve üstün özellikleri ile ön plana çıkarılmaktadır.

Sponsorlar kulübün son 1 yıldır çalışmakta olduğu bir ajans tarafından bulunmaktadır. Kulüp tarafında ise iş birlikteliği yaptıkları yaklaşık 15 kişilik hem ulusal hem de uluslararası alanda iş birlikteliklerine yardımcı olan bir bölüm vardır. Bu bölüm takımın pazarlama alanında pozisyonunu belirlemektedir.

Halkla ilişkiler aktiviteleri sponsorlukların düzeylerine göre değişmektedir. Ana sponsor olarak forma sponsorları vardır ve Puma markası ile olan iş birliktelikleri en büyük sponsorluk sözleşmesi olmaktadır.

2.20.1. Sosyal Medya

Sosyal medya yönetimi diğer medya yönetiminden ayrılmamaktadır. Burada önemli olan hikayeyi anlatabilmektir. İletişim departmanında 15-20 kişilik bir ekip içerik hazırlamaktan sorumludur. Bu hem sosyal medyayı hem de diğer medya araçlarını kapsamaktadır. Her maçta yazılı bir dergi hazırlanıp dağıtılmaktadır. Sosyal medya dijital departmanının yöneticisine, o da iletişim direktörüne bağlıdır. İletişim direktörü içerik ile ilgili kararları vermektedir. CEO veya başkanın bu konularda karar vermesi gibi bir durum olmamaktadır.

2.20.2. Resmi Mağazalar

Hem Dortmund hem de Dortmund çevresinde mağazalar bulunmaktadır. Tüm mağazalar kulübe aittir ve kulüp tarafından yönetilmektedir. Ayrıca mağazacılık departmanı Almanca konuşulan bölgelerde online satışları yönetmektedir. Global online satışları Amerikan kökenli bir şirket tarafından yönetilmektedir. Dünyanın herhangi bir yerinden online sipariş imkanı bulunmaktadır. Forma başına gelir bilgisi gizlidir. 2016-2017 yılında 700.000 forma satışı yapılmıştır.

2.20.3. Altyapılar

Eski bir oyuncuları Bundesliga kriterlerine uygun olan Borussia Dortmund'un altyapılarını yönetmektedir. U-19'dan U-23'e kadar çok başarılı olan takımları vardır. Profesyonel ve genç takımlar arasında sıkı bir iletişim mevcuttur.

Genellikle altyapılarda Dortmund'ta yaşayan oyuncular seçilmektedir ama uzak bölgelerden gelen genç oyuncular da tesislerde kalabilme imkanına sahiptir. Kulüp okullarla iş birlikteliği yapmaktadır ve oyuncular eğitimlerine de burada devam etmektedir. Oyuncular hem sahada yeteneklerini geliştirirken hem de eğitimlerine gerekli özeni gösterebilmektedir.

2.20.4. Tesisler

Dortmund'un 3 ana tesisi vardır. Birincisi stadyumlarıdır. Eski stadyumlarında U-23 takımı maçlarını oynamaktadır. İkincisi tüm yönetimin olduğu genel merkezleridir. Üçüncüsü ise genel merkezden 15 dakika uzaklıkta Dortmund'un daha sakin bir bölgesinde yer alan antrenman tesisleridir. Tüm altyapı ve profesyonel takım burada çalışmaktadır. Alt yapıdaki oyuncular A takımdaki oyuncularla aynı yerde

antrenman yaparak A takım oyuncularından bir çok şey öğrenebilmektedir Tesislerde en son teknoloji ile donatılmış yeni antrenman metodları kullanılmaktadır.

2016-2017 sezonunda;

4.200 VIP koltuk ve 21 loca satılmış.

En kalabalık maçları yaklaşık 81360 kişi olmuştur.

Tarafarlar için kombine sahiplerine yönelik herhangi bir promosyon yapmalarına gerek yoktur, çünkü hepsi satılmış hatta bekleme listesi mevcuttur. Sezonluk kombine bilet kontenjanı 51.000 ile sınırlandırılmıştır.

2.20.5. Transfer Süreci

Tüm oyuncu transfer sürecinden Sportif direktör sorumludur ve yaklaşık on yıldır kulüpte çalışmaktadır. Oyuncuları değerlendirdikten sonra yönetim kurulu, genel olarak CEO'yu ikna ederek karar almaktadır. Başkan hiçbir şekilde transfer sürecine ve günlük işlere dahil olmamaktadır.

2.21. AS Roma

1927'de kurulan Roma, 1951-52 sezonu dışındaki tüm yıllarda İtalyan futbolunun önde gelen kulüplerinden olmuştur.

Serie A'da 1941-42, 1982-83 ve 2000-01 senelerinde 3 defa şampiyonluk yaşayan Roma, aynı zamanda 9 kez İtalyan Kupası'nı kaldırmış ve 2 kez İtalya Süper Kupası'nı kazanmıştır. Avrupa müsabakalarında Roma 1983-84 senesinde Avrupa Kupası finalisti olmuş ve 1990-91 sezonunda UEFA kupasını kazanmıştır.

2011'den beri şu an başkanı olan James Pallota'nın yönettiği Amerikan grubu, İtalya borsasında işlem görmekte olan kulübün sahibidir.

Kulübün herhangi bir üyelik sistemi yoktur.

Yönetim kurulu başkan, genel müdür, CEO, sportif direktör, CFO ve gelir yöneticisinden oluşmaktadır. Bu kişiler başkan tarafından seçime aday gösterilir.

AS Roma klasik bir futbol takımından medya-eğlence sektörüne ait bir şirkete dönüştürülmesi hedeflenmiş bir kulüptür. Kulübün vizyonunda bir yaşam tarzı, değerli markası, dijitalde lider, esports ve eğlencede öncü olması mevcuttur. Sporu sanat,

kültür, moda ve müzik ile birleştirmeyi hedeflemektedirler. Bu vizyonu gerçekleştirmek adına, son senelerde, halkla ilişkiler departmanı 4 farklı dalda pazarlama ve satış bölümü oluşturulmuştur. Bu bölümler; İş birliktelikleri (Satış&Yönetim), Marka Pazarlama, Biletleme ve Perakende ile Lisanslama'dır.

2.21.1. Pazarlama

İş birliktelikleri yönetimi ve satış takımı, Roma ve Londra'da bulunan 2 ofiste 15 kişiden oluşmaktadır. Roma'daki ekip daha çok iş birliktelikleri yönetimi ve etkinleştirme ile ilişkileri yönetmeye odaklanmıştır. Aynı zamanda, ticari bakış açısı ile, Roma ekibi sponsorluklar ile edinilen paketleri yönetir ve Londra ekibini olası müşterilere sunulacak tekliflerin hazırlanmasında yardımcı olmaktadır.

Londra'daki ekip daha çok iş geliştirme ve global satışlardan sorumludur. Marka ve pazarlama ekibi spesifik pazarlama kampanyalarının, taraftar aktiviteleri ve etkinliklerinin (maç günü operasyonları dahil) uygulanmasından sorumludur. Marka ve iş birliktelikleri yönetimleri aldıkları tüm görevlerde çok yakın bir şekilde çalışmaktadırlar. Şirketin vizyonu AS Roma'yı kulübü şekillendiren şehrin ismine yakışır bir biçimde güzellik elçisi, İtalyan yapımı ve yaşam tarzına uygun bir şekilde tutmaktır.

Şampiyonlar Ligi'nde Roma maçlarını 204 milyon canlı izleyicisi, 200'den fazla bölgede izlemiştir. Serie A'da 485 milyon global düzeyde izleyicisi olup, 79,5 milyon global canlı maç izleyicisi olmuştur. 45 ülkede 263 milyon taraftarı vardır. 16 milyon Kuzey Amerika, 42 milyon Güney ve Latin Amerika'da, 64 milyon Avrupa'da, 14 milyon Orta Doğu ve Afrika'da ve 127 milyon Pasifik Asya'dadır.

2.21.2. Altyapı

AS Roma'nın sadece futbol takımı vardır ve başka bir spor dalında yer almamaktadır. Futbol akademisinde 700 genç oyunculu (erkek-kız karışık 2013-2006 doğumlu olan) 40 takım bulunmaktadır. Altyapı takımları 10 kategoride takım başına 25'er oyuncudan kuruludur.

2019-2020 sezonunda AS Roma, İtalya'nın üçüncü ligine Roma B takımını katacaktır. Bu da kulübün yeni yetenekler geliştirme ve gelecek nesil Romalı yıldız oyuncular yaratmak için girişimidir. Ayrıca Amerika Birleşik Devletleri'nde de 20.000

oyunculu 11 akademi bulunmakta olup, önümüzdeki yıllarda 6 adet daha açılması planlanmaktadır.

2.21.3. Tesisler

AS Roma'nın antrenman merkezi, Fulvio Bernardini, Roma yakınında Trigoria'dadır. Tüm ana bölümlerin bulunduğu şirketin ana merkezi ve A takımı ile teknik ekibi aynı tesislerde birlikte yer almaktadır . A takımı ve altyapılar çeşitli sahalarda günlük çalışmalarını burada yapmaktadır. Trigoria'da ayrıca Medya Merkezi bulunmaktadır. AS Roma'nın iletişim kanalı burada radyo, televizyon ve dijital platformlar için günlük içerikler üretmektedir.

2.21.4. Stadyum

AS Roma maçlarını 65.000 kişi kapasiteli Olimpico Stadyumu'nda oynamaktadır.

65.000 kişilik Olimpico Stadyumu sayesinde bilet ile ilgili işler de çok önemlidir. Takım stratejik bir biçimde genel tribün ve özel biletler (VIP girişi ile) üzerinde farklı alanlarda çalışmaktadır. AS Roma 4 adet VIP salonu kurmuştur ve maç başına 1.600 misafir ağırlayabilmektedir. Her bölüm belirli bilet çeşidine göre ayarlanmış olup, biletler farklı kanallar aracılığıyla satılmaktadır.

AS Roma yeni bir platform ile taraftarlarına stadyumda satın alacakları koltuğun konumunu 3D görüş teknolojisi uygulamasıyla seçme imkanı sağlamaktadır.

Stadyumda farklı koltuklardan oluşan 4 adet özel seyirci alanı vardır. Salonlar maç başına maksimum 1.800 kapasite ile misafirlerine çeşitli servisler ile yemek hizmeti de sunmaktadır. Geçtiğimiz sezon Olimpico farklı sektörlerden 300,000 özel misafir ağırlamıştır.

AS Roma iş ortaklarını dört seviyede (Ana global, Premium, Resmi ve Tedarikçi) ayırarak, sürekliliği olan bir iş birlikteliği/sponsorluk piramidi oluşturarak stratejisini belirlemiştir.

2.21.5. Resmi Mağazalar

AS Roma 16 mağaza ile şehrinde en fazla sayıda mağazası bulunan kulüptür. Nike ekipmanları dışında, kulüp farklı kategorilerde ürün tedariki için farklı şirketler ile 50'den fazla anlaşma yapmıştır.

Genel olarak tüm sosyal medya ve dijital platformlar, özel olarak içerik oluşturan, platformları ve çevirileri yöneten yaklaşık 20 kişilik bir ekip ile antrenman merkezindeki ofislerinden yönetilmektedir. Sosyal medya stratejisi Başkan ve kulüp sahibinin yer aldığı Boston'da yer alan Dijital bölüm yöneticisi tarafından yönetilmektedir.

2.21.6. Sosyal Medya

Kulüp dijital çalışmalara çok önem vermekte olup, bu alanda başarılar elde etmektedirler. İçerikler 2015'te 2 dilde iken şu an 13 dilde yayınlanmaktadır. Kulübün 33 adet resmi medya hesabı bulunmaktadır. 81,3 milyon Instagram, 100 milyon Facebook, 46 milyon Twitter takipçisi ile tüm sosyal medya kanallarında toplam 14 milyon takipçisi vardır. Sosyal medya etkileşimi en yüksek spor takımlarından birisidir. Bu en son UEFA Şampiyonlar Ligi'nde görülmüştür çünkü diğer lider Avrupa takımlarından daha az takipçisi olmasına rağmen etkileşimde birinci sırada yer almıştır.

Yapımı planlanan yeni stadyumlarında yılda 200 kadar spor, moda, müzik ve kültürel aktiviteye ev sahipliği yapılması öngörülmektedir. Avrupa'daki spor ve eğlence alanını yeniden tanımlayacağı düşünülmektedir.

2.22. Shakhtar Donetsk

Shakhtar Donetsk, Ukrayna'da kurulan en büyük futbol kulübüdür. 11 defa Ukrayna Premier Lig Şampiyonluğu, 12 defa Ukrayna Kupası Şampiyonluğu, 8 defa Ukrayna Süper Kupa Şampiyonluğu, 2009'da Uefa Kupası Şampiyonluğu yaşamış olan Shakhtar Donetsk, düzenli olarak Şampiyonlar Lig'ine katılan futbol kulübüdür. Shakhtar Donetsk kulübünün vizyonu;

Ukrayna'daki futbol kültürünün gelişimini hızlandıran, dünyadaki Ukrayna futbolunun ve Ukrayna'daki uluslararası futbolun elçisi olmaktır. Misyonu ise; Futbol mükemmellik sınırlarını ve standartlarını yeniden tanımlamak,

Kulübün benimsemiş olduğu değerler şunlardır:

Gençlik: Gençliğe evrensel bir değişim, hırs ve başarı kaynağı olmak.

Bağlılık: Tarihi, Shakhtar Donetsk'in geleceği gibi, kulübün bir parçasıdır. Ne olduklarına ve ne olmak istediklerine sadık olmak, kulübe inanan insanlara ve taraftarlara bağlı kalmaktır

Tespit Etme: Büyük düşünmekten korkmamak, başkalarının yalnızca hayal edebileceği hedefler üretmek

Bilgi: Bilginin bir büyüme ve gelişme kaynağı olduğuna inanmak. Yeni tarihi, oyuncuların, kulüp personelinin ve taraftarların, birçok neslinin bilgi ve deneyimlerini uygulayarak yazmak.

Marka Sözü : Sınırların ötesinde.

Hedef: Avrupa'nın en iyi futbol kulüplerinden biri olmak.

11 Ekim 1996'dan bu yana kulüp aynı başkana sahiptir. Şeffaflık ve açıklık ilkeleri dahilinde kulüp her sene operasyonlar, sezonun önemli olayları, sportif başarıları, transferleri ve finansal durumlarını, yapı ve iletişim ile sosyal sorumluluk gibi konularda internet sitelerinde rapor vermektedir.

2.22.1. Altyapı Organizasyonu

FC Shakhtar Donetsk altyapısı 2000 senesinde kurulmuştur. FC Shakhtar U14 ve U21 takımları Schaslyve, Kyiv Oblast'ta yer almaktadır. 21 koçun gözetiminde toplam 140 oyuncu profesyonel altyapıda çalışmaktadır.

Tesiste maçların oynandığı iki adet saha dışında oyuncuların kullanabileceği altı adet saha bulunmaktadır (dört adet çim saha, iki adet yapay çim saha). U19 ve U21 takımları Ukrayna rakiplerini Knyazha Stadyumu'nda ağırlamaktadır.

Antrenman alanında bir otel, teori çalışmalarını için bir oda ve spor salonu bulunmaktadır. Ayrıca eğitim devamını için okul da mevcuttur.

13 yaş altı altyapısı Donetsk'te bulunmaktadır. Öğrenciler yapay çim sahada ve Central Stadium Shakhtar'ın kapalı alan tesislerinde antrenman yaparlar.

Schaslyve'deki antrenman merkezinde Mart ve Ağustos aylarında genç oyuncu seçmeleri yapılır ve altyapıya seçilecek adaylar belirlenir. Tarih bilgisi FC Shakhtar'ın sosyal medya hesaplarında iletilir.

Altyapıdan A takıma seçilebilmek için oyuncunun tüm antrenman ve maçlarda devamlılığı olan yüksek seviyede çalışma sergilemesi gerekmektedir. Başlangıçtan itibaren 500 genç mezun olmuştur. Son 5 yıl içerisinde 5 oyuncu A takıma katılmış ve daha fazlası A takımında sahaya çıkmıştır.

2.22.2. Tesisler

40000 kişilik Metalist stadyumu vardır. Stadyumda 2310 adet VIP, 4 adet restoran, 18 adet kurumsal loca ve bir adet başkanlık locası bulunmaktadır.

2017-2018 sezonunda 150 adet VIP, 246.981 adet normal bilet satılmıştır.

En kalabalık maç 21 Şubat 2018 tarihinde Roma'ya karşı oynanan Şampiyonlar Ligi çeyrek final maçı olmuştur.

En pahalı bilet 355 Avro (Shakhtar -Man City maçı), en ucuz bilet ise 9,1 Avro'dur.

2017-2018 sezonunda VIP ve kombine bilet satışlarından 532,000 Avro, diğer biletler ve kombine satışlarından 1,490,922 Avro gelir elde edilmiştir.

Kombine bilet sahiplerinin birtakım avantajları vardır. Şampiyonlar Ligi maçlarında %20'ye varan indirimler, tüm Avrupa Kupası maçları için koltuk seçme önceliği, taraftar mağazalarında %15'e varan indirimler, bir sonraki sezon maçları için indirimler, kendi bilet kategorisinde sezon içerisinde 2 misafir hakkı, kulübün önemli aktiviteleri için ön bilgilendirilmeler gibi.

Kombine satışları için kulüp çeşitli sosyal medya mecralarında ve internette kombine bilet satışları için tanıtımlar ve promosyonlar yapılmaktadır.

2016-2017 sezonunda stadyumun doluluk oranı Ukrayna ligi için %17,4 ve Şampiyonlar Ligi için %76,7 olmuştur.

2.22.3. Taraftar Mağazaları

Kulübün taraftar mağazaları için stratejisi taraftarların yüksek kalite ürünlere sahip olması ve ailenin bir parçası olmasıdır. 2016-2017 sezonunda mağazalardan kulübün elde ettiği gelir 500,000 Avro olmuştur.

Kharkov'da iki adet mağaza ve bir de online mağaza bulunmaktadır. Bir adet de Mariupol'de bir mağaza daha açılması planlanmaktadır.

Afrika ve Latin Amerika dahil olmak üzere 100'den fazla ülkeye satış yapılmaktadır.

2016-2017 sezonunda 7.000 parça forma satışı gerçekleşmiştir. Bir adet forma fiyatı 28 Avro'dur.

2.22.4. Pazarlama

Pazarlama departmanında 8 kişi çalışmaktadır. Pazarlama departmanı başkanına bağlı halkla ilişkiler, dizayn, dijital, iletişim merkezi ve etkinlik bölümleri bulunmaktadır.

Sponsorlukta her bir ortak için, pazarlama amaçlarına ve beklentilerine bağlı olarak farklı paketler belirlenmiştir. Ulusal ve uluslararası pazarlarda sponsor bulmak amaçlı ilk adım hedef pazarların izlenmesi ve potansiyel sponsorlar belirlenmektedir. Daha sonra bu şirkette iletişim kurulacak kişi belirlenip pazarlama hedefleri öğrenilmektedir. Bu hedefler doğrultusunda özel bir teklif yapılmakta ve teklife geri dönüş alınmaktadır.

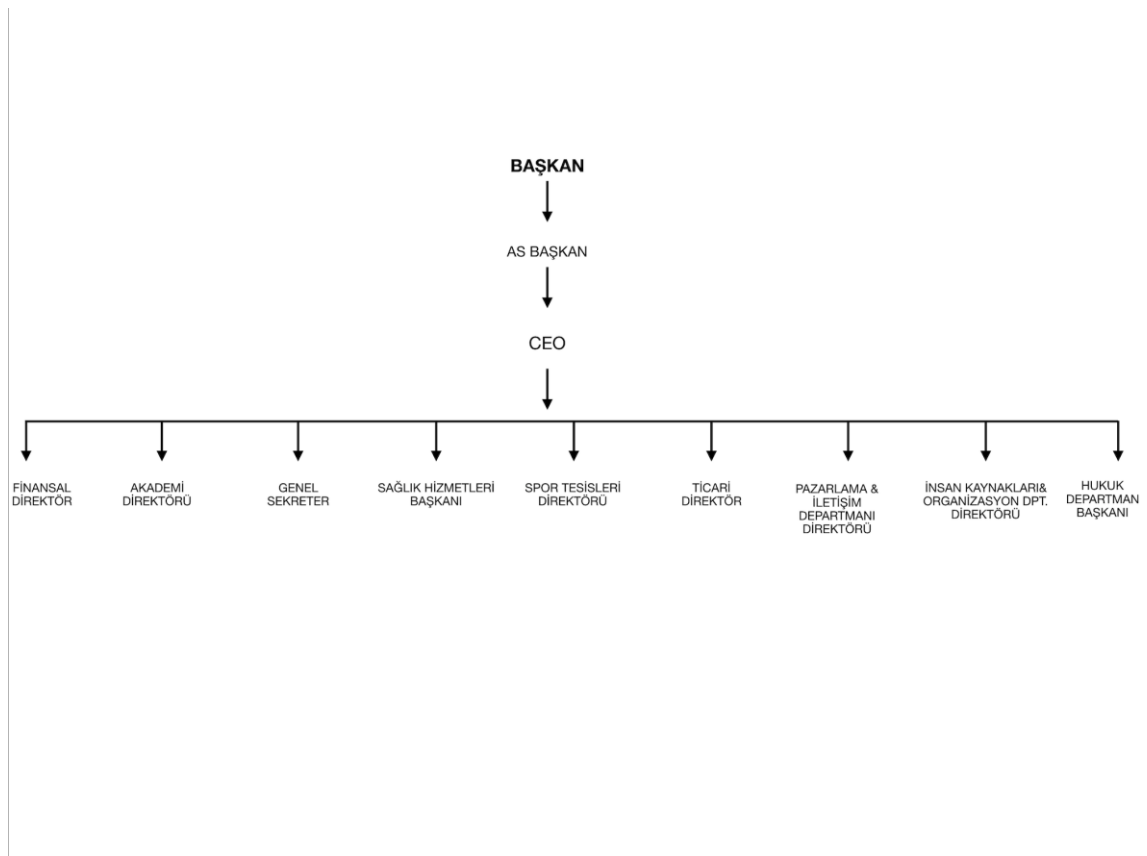
Sponsorlar ile sosyal ve pazarlama projeleri yapılmaktadır. Sponsorlar kendi hizmet veya ürünlerini kulübün futbolcuları ve yöneticileri ile tanıtılabilmektedirler. Ortakların yürüttüğü sosyal projelerde kulüp yönetimi, oyuncularını ve koçları yer almaktadırlar. Sponsor ve ortakların çeşitli üyeleri futbol takımının deplasman maçlarında ağırlandıklarıdır.

Transferlerle ilgili kararlar sadece başkan tarafından değil, başkan, CEO, antrenör ve scouting departmanı üyeleri ile birlikte verilmektedir.

CEO 2003'ten beri aynı olduğundan şu an için CEO seçilmemiştir. Antrenör seçiminde çok faktör bulunmaktadır. Futbol oyuncu izleme komitesinin hedefi genç

oyuncu bulup onları geliştirmek ve sonra satabilmektir. Antrenörün bunları hedef haline getirebilecek bir antrenör ve genç oyuncular için çalışabilecek birisi olması gerekmektedir. Antrenör seçimi daha önce sadece başkan tarafından veriliyordu ancak daha sonra başkan profesyonellerine danışarak bu kararı almaya başlamıştır. Başkanın oyuncu izleme komitesine güvenirliliği yüksek olduğundan sportif direktör bulunmamaktadır.

Başkan – CEO – Direktörler (Finans, HR, Pazarlama, vs.)



Şekil 30. Shakhtar Donetsk Kulübü Yönetim Şeması

3. GEREÇ VE YÖNTEM

Bu bölümde çalışmanın amacı, türü, çalışma grubu, verilerin analizi ve yorumlanması hakkında bilgiler verilmiştir.

Çalışmanın amacı

Türkiye Süper Lig’de yer alan Beşiktaş Jimnastik Kulübü’nün yönetimi ile belirlediğimiz birkaç Avrupa Futbol Kulüplerinin yönetimini karşılaştırmaktır. Amaç doğrultusunda katılımcılara şu sorular sorulmuştur:

- Kulübün yönetim yapısı nasıldır?
- Kulübün altyapı organizasyonu nasıl kurulmuştur ?
- Pazarlama stratejileri ve sponsor bulma süreci nasıl işlemektedir ?
- Kulübün tesis planlaması nasıldır ?

Çalışma türü

Bu çalışmada seçtiğimiz Avrupa kulüpleri ve Beşiktaş Jimnastik Kulübü’nün yönetsel olarak karşılaştırılması amaçlandığından, fenomenoloji deseni tercih edilmiştir. Çünkü deneyimlere yüklenen anlamlar, deneyimleyen, uygulayanların açıklamalarıyla ortaya çıkmaktadır.

Görüşmeci, görüşme öncesi hazırlamış olduğu konu ve alan dışına çıkmadan, hazırladığı soruları sorma ve bu sorular konusunda daha ayrıntılı ek sorular sorma hakkına sahiptir.

Görüşme formu, araştırma problemine ilişkin tüm soruların ve boyutların güvence altına almak için geliştirilen bir yöntemdir. Görüşmeci, görüşme anında hazırladığı soruların sırasını ve cümle yapısını değiştirebilir, herhangi bir konuların ayrıntısına girebilir ya da sohbet tarzı bir yöntem uygulayabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Yarı yapılandırılmış görüşmelerde katılımcı algıladığı dünyayı kendi düşünceleriyle anlatır. Bu dünyaya açık uçlu sorular sorarak ulaşabiliriz. Bu tarz görüşmelerde sorular, esnek cümlelerden oluşmalı veya görüşme farklı yapılandırılmış tekniklerde hazırlanmalıdır (Merriam, 2013).

Katılımcılara ilişkin bilgiler şunlardır:

Katılımcılar

Kod İsim	Cinsiyet	Ülke	Takım
Daniele SANO	E	İtalya	AS Roma
Benedikt SCHOLZ	E	Almanya	Borussia Dortmund
Dmitry KİRİLENKO	E	Ukrayna	Shakhtar Donetsk
Uğur Gökhan SARI	E	Türkiye	Beşiktaş

Çalışma Grubu

Çalışma grubunu Shakhtar Donetsk, Roma, Borussia Dortmund ve Beşiktaş Jimnastik Kulüplerinin profesyonel yöneticileri oluşturmaktadır.

Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Araştırmada veriler, nitel araştırma yöntemlerinden biri olan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği uygulanarak elde edilmiştir. “Nitel sözcüğü kelime anlamı olarak, belli ortak özelliklerin paylaşılması sonucu ortaya çıkan yaklaşım ve varsayımları vurgulamaktadır” (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel 2009,).

Araştırmada Avrupa futbol takımlarının ve Beşiktaş Futbol Takımının yönetim şekillerini belirlemek amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak görüşme yapılmıştır. Bu görüşmede katılımcılara hazırlanan 4 soru sorulmuştur.

Görüşme verilerinin analizi yapılırken içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu amaçla, görüşme verileri ayrıntılı incelenmiş ve metin üzerinde kodlar oluşturulmuştur.

Daha sonra birbiriyle anlamlı ve ilişki içinde bütün oluşturan kodlar, temalar olarak birleştirilmiştir.

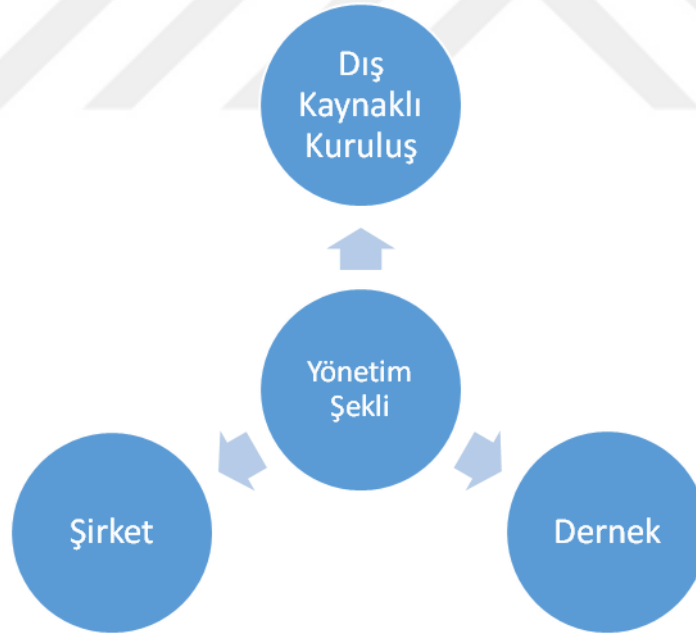


4. BULGULAR

Bu bölümde nitel araştırma yöntemi kullanılarak yapılan görüşme sonucunda bulgular yer almaktadır.

Avrupada yer alan İtalya Seria Lig'inden Roma , Almaya Bundesliga Ligi'nden Borussia Dortmund, Ukrayna Premier Liga'dan Shakhtar Donetsk ile Türkiye Süper Lig'de mücadele eden Beşiktaş takımlarının yönetsel olarak karşılaştırılması amacıyla, elde edilen verilere dayalı olarak ortaya çıkan bulgular; futbol kulüplerinin yönetim şekilleri, pazarlama stratejileri ve sponsor bulma süreçleri ve tesis planlamaları olarak dört ana başlık altında sunulmuştur.

4.1. Kulüplerin Yönetim Şekillerine İlişkin Bulgular



Şekil 31. Kulüplerin Yönetim Şekillerine ilişkin faktörler

Kulüplerin yönetim şekillerine göre katılımcıların açıklamaları şu şekildedir:

“Daniele Sano” Roma

2011’den beri şu an başkanı olan James Pallota’nın yönettiği Amerikan grubu, İtalya borsasında işlem görmekte olan kulübün sahibidir. Kulübün herhangi bir üyelik sistemi yoktur. Yönetim kurulu başkan, genel müdür, CEO, sportif direktör, CFO ve gelir yöneticisinden oluşmaktadır. Bu kişiler başkan tarafından seçime aday gösterilir.

“Benedikt SCHOLZ” Borussia Dortmund

Profesyonel futbol takımını dış kaynaklı bir kuruluş tarafından yönetilmektedir. Bu kuruluş yönetim kuruluna, CEO ve CFO’ya bağlıdır. Geleneksel Borussia Dortmund takımının yönetimi ise başkandadır. Başkan aynı zamanda diğer tüm spor branşlarından da sorumludur.

Başkan üyeler tarafından yıllık kurulda seçilmektedir. Şu anki başkanları aynı zamanda Alman Ligi Bundesliga’nın da başkanıdır. Kulüp yönetim hiyerarşisinde en tepesinde Yönetim Kurulu, sonrasında CEO, onu takiben CFO ve CMO gelmektedir. Bu yöneticilerden sonra direktörler gelmektedir. Spor departmanı yöneticisi vardır ve tüm sportif kararları o vermektedir. Direktörlerden sonra bölüm yöneticileri gelmektedir.

“Dmitry KİRİLENKO” Shakhtar Donetsk

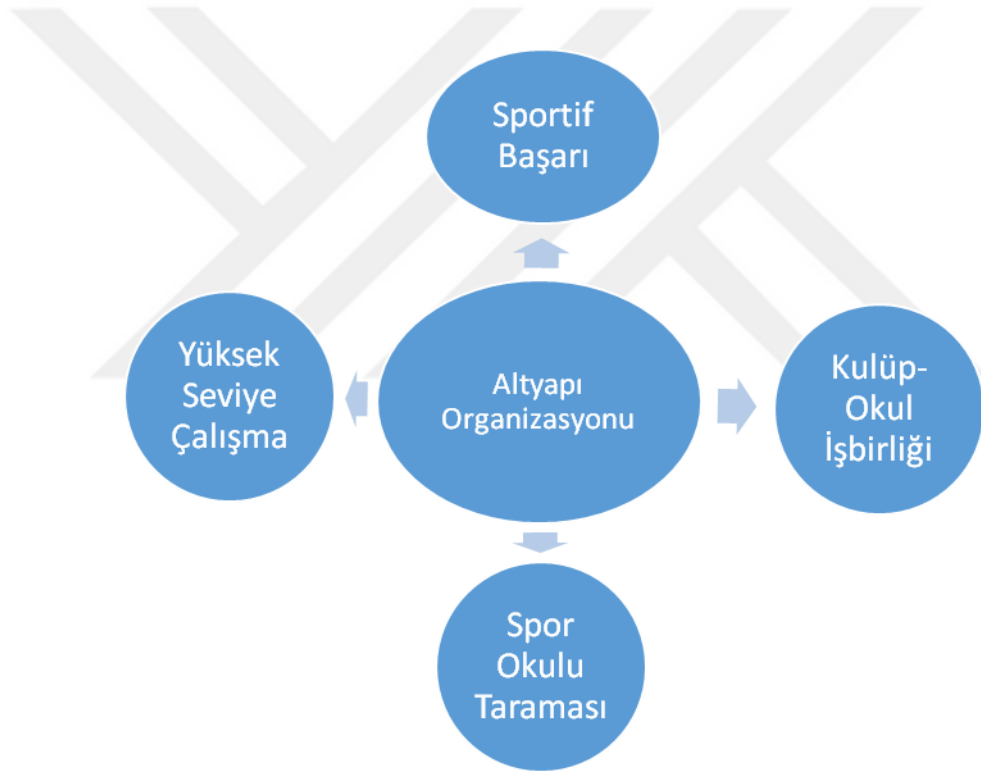
11 Ekim 1996’dan bu yana kulüp aynı başkana sahiptir. Şeffaflık ve açıklık ilkeleri dahilinde kulüp her sene operasyonlar, sezonun önemli olayları, sportif başarıları, transferleri ve finansal durumlarını, yapı ve iletişim ile sosyal sorumluluk gibi konularda internet sitelerinde rapor vermektedir. Son kararlar başkan ve CEO tarafından alınmaktadır

“Uğur Gökhan SARI” Beşiktaş

Kulübü organizasyon şeması hakkında bilgi verecek olursak tüm şirketlerin başında başkan bulunmaktadır. Genel Koordinatör yani CEO doğrudan başkana bağlı olarak tüm kulüp ve iştiraklerini yönetmektedir. Bunlar Beşiktaş Futbol Yatırımları, Sportif Ürünler Sanayi ve Tic AŞ, Basketbol AŞ. İktisadi İşletme A.Ş., Jimnastik Kulübü Derneği, Tv Yayıncılık A.Ş. , İnşaat A.Ş. ve Eğlence ve organizasyon hizmetleri San. Tic A.Ş.dir.

“Kulübün yönetim şekli nasıldır” diye sorduğumuzda Avrupa kulüpleri ile Beşiktaş kulübünün arasında farklılık olduğunu görüyoruz. Kulüp CEO’larının verdikleri bilgilere göre; Avrupa takımlarında şirketleşme modelinin uygulandığı, kulübün sahibi olduğu, yönetim kuruluyla beraber kulübü profesyonel bir şekilde yönettiğini söyleyebiliriz. Türkiye’de ise Beşiktaş Jimnastik Kulübü, Türk Medeni Kanunu’na bağlı bir dernek statüsünde kulüptür. Kulübü genel kurulda oylarla seçilen başkan ve ona bağlı yönetim kurulu yönetir.

4.2. Kulüplerin Altyapı Organizasyonlarına İlişkin Bulgular



Şekil 32. Kulüplerin Altyapı Organizasyonlarına İlişkin Faktörler

Kulüplerin altyapı organizasyonlarına göre katılımcıların açıklamaları şu şekildedir:

“Daniele Sano” Roma

Kulübün en önemli yatırımlarından birisi yeni yetenekler geliştirmektir. Buradaki asıl amaç yeni borçlar oluşturmadan sportif başarı yakalamaktır. As Roma'nın sadece futbol takımı olup başka bir spor dalında yer almamaktadır. Futbol akademisinde 700 genç oyunculu (erkek-kız karışık 2013-2006 doğumlu olan) 40 takım vardır. Altyapı takımları 10 kategoride takım başına 25'er oyuncudan kuruludur.

“Benedikt SCHOLZ” Borussia Dortmund

Profesyonel ve genç takımlar arasında sıkı bir iletişim vardır. Genç oyuncular A takımında oynama fırsatı bulmaktadır. Altyapıya oyuncular Dortmund çevresinden koçlar ile bulunuyor. Baktıkları oyuncu yaşı arttıkça baktıkları alan da artıyor.

Genellikle altyapılarda Dortmund'ta yaşayan oyuncular seçilmektedir ama uzak bölgelerden gelen genç oyuncular da tesislerde kalabilme imkanına sahiptir. Kulüp okullarla iş birlikteliği yapmaktadır ve oyuncular eğitimlerine de burada devam etmektedir. Oyuncular hem sahada yeteneklerini geliştirirken hem de eğitimlerine gerekli özeni gösterebilmektedir.

“Dmitry KİRİLENKO” Shakhtar Donetsk

FC Shakhtar Altyapısı 2000 senesinde kurulmuştur. FC Shakhtar U14 ve U21 takımları Schaslyve, Kyiv Oblast'ta yer almaktadır. 21 koçun gözetiminde toplam 140 oyuncu profesyonel altyapıda çalışmaktadır. Altyapıdan A takıma seçilebilmek için oyuncunun tüm antrenman ve maçlarda devamlılığı olan yüksek seviyede çalışma sergilemesi gerekmektedir. Başlangıçtan itibaren 500 genç mezun olmuştur. Son 5 yıl içerisinde 5 oyuncu A takıma katılmış ve daha fazlası diğer takımlarda sahaya çıkmıştır.

“Uğur Gökhan SARI” Beşiktaş

Beşiktaş Futbol Takımı ile alt yapı takımları farklı tesisleri kullanmaktadır. Türkiye geneline yayılmış spor okulları ve taramalar ile altyapıya oyuncu seçilir. Oyunculara eğitim ve konaklama imkanı sağlanır.

“Kulübün altyapı organizasyonları nasıldır” diye sorduğumuzda Avrupa kulüplerinde eğitimin ön planda olduğunu görmekteyiz. Avrupa kulüplerinde futbol eğitiminden önce oyuncuların eğitim durumu göz önüne alındığı, sportif başarıyla

beraber okul başarısının da ön plana çıktığını söyleyebiliriz. Avrupa kulüpleri altyapıda kazançtan çok sportif başarıyı öne çıkartıp, oyuncuların gelişimini tamamlamayı hedef haline getirmiştir. Türkiye Beşiktaş Jimnastik Kulübü örneğinde ise, kulüp ülke geneline yayılmış spor okullarında yaptığı taramalarla altyapıda başarı sağlayabilecek oyuncuların faydalanmaktadır. Eğitim faktörüyle karşılaştırdığımızda Avrupa kulüpleri örneklerinde eğitim-futbol ilişkisi daha güçlüdür.

4.3. Kulüplerin Pazarlama Stratejilerine İlişkin Bulgular



Şekil 33. Kulüplerin Pazarlama Stratejilerine ilişkin faktörler

Kulüplerin pazarlama stratejilerine göre katılımcıların açıklamaları şu şekildedir:

“Daniele Sano” AS Roma

İş birliktelikleri yönetimi ve satış takımı Roma ve Londra’da bulunan 2 ofiste 15 kişiden oluşmaktadır. Roma’daki ekip daha çok iş birliktelikleri yönetimi ve etkinleştirme ile ilişkileri yönetmeye odaklanmıştır. Aynı zamanda, ticari bakış açısı ile, Roma ekibi sponsorluklar ile edinilen paketleri yönetir ve Londra ekibini olası müşterilere sunulacak tekliflerin hazırlanmasında yardımcı olur.

Londra’daki ekip daha çok iş geliştirme ve global satışlardan sorumludur. Marka ve pazarlama ekibi spesifik pazarlama kampanyalarının, taraftar aktiviteleri ve etkinliklerinin (maç günü operasyonları dahil) uygulanmasından sorumludur. Marka ve iş birliktelikleri yönetimleri aldıkları tüm görevlerde çok yakın bir şekilde çalışmaktadırlar. Şirketin vizyonu AS Roma’yı kulübü şekillendiren şehrin ismine yakışır bir biçimde güzellik elçisi, İtalyan yapımı ve yaşam tarzına uygun bir şekilde tutmaktır.

“Benedikt SCHOLZ” Borussia Dortmund

Sponsorlar kulübün son 1 yıldır çalışmakta olduğu bir ajans tarafından bulunmaktadır. Kulüp tarafında ise iş birlikteliği yaptıkları yaklaşık 15 kişilik hem ulusal hem de uluslararası alanda iş birlikteliklerine yardımcı olan bir bölüm vardır. Bu bölüm takımın pazarlama alanında pozisyonunu belirlemektedir.

Yayın, reklam, maç operasyonları, mağazacılık, catering ve transfer gibi çok yönlü gelir kaynakları geliştirmeye dayalı belirli bir strateji oluşturmuşlardır

“Dmitry KİRİLENKO” Shakhtar Donetsk

Sponsorlukta her bir ortak için, pazarlama amaçlarına ve beklentilerine bağlı olarak farklı paketler belirlenmiştir. Ulusal ve uluslararası pazarlarda sponsor bulmak amaçlı ilk adım hedef pazarlar izlenmektedir ve potansiyel sponsorlar belirlenmektedir. Daha sonra bu şirkette iletişim kurulacak kişi belirlenip pazarlama hedefleri öğrenilmektedir. Bu hedefler doğrultusunda özel bir teklif yapılıyor ve teklife geri dönüş alınmaktadır.

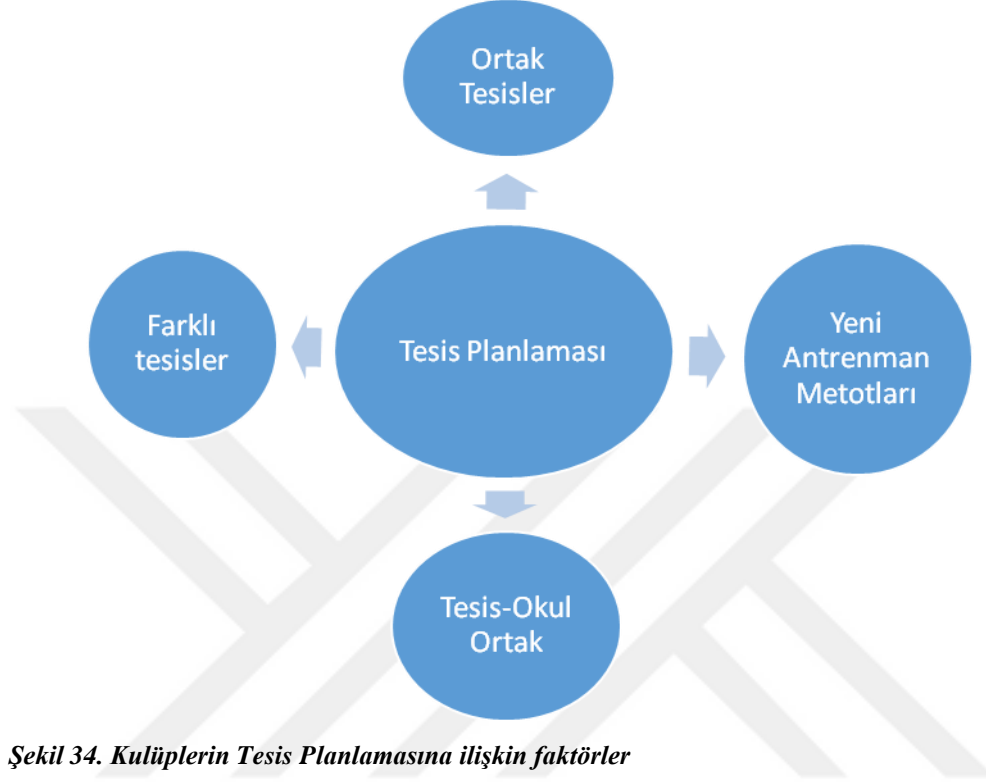
Sponsorlar ile sosyal ve pazarlama projeleri yapılmaktadır. Sponsorlar kendi hizmet veya ürünlerini kulübün futbol oyuncularını ve yöneticilerini ile tanıtılmaktadır. Ortakların yürüttüğü sosyal projelerde kulüp yönetimi, oyuncularını ve koçları yer alıyor.

“Uğur Gökhan SARI” Beşiktaş

Takımın pazarlama faaliyetleri merkezden yönetilir. Sponsorluk veya stat içi ve stat dışı reklam satışları kulübün pazarlama departmanı tarafından yapılır. Her branşın ayrı bir pazarlama ekibi yoktur. Kulüp içinde tüm branşlar merkez tarafından pazarlanır. Pazarlama görüşmeleri yeri geldiğinde başkan seviyesinde yeri geldiğinde pazarlamadan sorumlu genel müdür yardımcısı seviyesinde yapılır. Kulübün uluslararası pazarlama hedefleri olsa da henüz bölgesel partneri bulunmamaktadır. Tüm sponsorları Türkiye’de faaliyet göstermektedir.

“Kulübün pazarlama stratejileri nasıldır” diye sorduğumuzda AS Roma kulübü biraz daha İtalyan tarzına uygun, şehrin imajına yakışacak bir vizyona sahiptir. Shakhtar Donetsk kulübüne baktığımızda oyuncularını ve teknik ekibi işin içine biraz daha dahil edip, sosyal proje uygulamaları ile reklam tanıtımını yapılmaktadır. Beşiktaş Jimnastik Kulübü’nde ise tek merkezden yönetilen bir pazarlama stratejisi mevcut olup, daha çok bölgesel pazarlama stratejilerine sahiptir.

4.4. Kulüplerin Tesis Planlamasına İlişkin Bulgular



Şekil 34. Kulüplerin Tesis Planlamasına ilişkin faktörler

Kulüplerin tesis planlamalarına göre katılımcıların açıklamaları şu şekildedir:

“Daniele Sano” AS Roma

AS Roma'nın antrenman merkezi, Fulvio Bernardini, Roma yakınında Trigoria'dadır. Tüm ana bölümlerin bulunduğu şirketin ana merkezi ve A takımı ile teknik ekibi buradadır. A takımı ve altyapılar çeşitli sahalarda günlük çalışmalarını burada yapmaktadır. Trigoria'da ayrıca medya merkezi bulunmaktadır. AS Roma'nın iletişim kanalı burada radyo, televizyon ve dijital platformlar için günlük içerikler üretmektedir.

“Benedikt SCHOLZ” Borussia Dortmund

Dortmund'un 3 ana tesisi vardır. Birincisi stadyumlarıdır. Eski stadyumlarında U-23 takımı maçlarını oynamaktadır. İkincisi tüm yönetimin olduğu genel merkezleridir. Üçüncüsü ise genel merkezden 15 dakika uzaklıkta Dortmund'un daha

sakin bir bölgesinde yer alan antrenman tesisleridir. Tüm altyapı ve profesyonel takım burada çalışmaktadır. Alt yapıdaki oyuncular A takımdaki oyuncularla aynı yerde antrenman yaparak A takım oyuncularından bir çok şey öğrenebilmektedir Tesislerde en son teknoloji ile donatılmış yeni antrenman metodları kullanılmaktadır.

“Dmitry KİRİLENKO” Shakhtar Donetsk

Tesiste maçların oynandığı iki adet saha dışında oyuncuların kullanabileceği altı adet saha bulunmaktadır (dört adet çim saha, iki adet yapay çim saha). U19 ve U21 takımları Ukrayna rakiplerini Knyazha Stadyumu’nda ağırlamaktadır. Antrenman alanında bir otel, teori çalışmaları için bir oda ve spor salonu bulunmaktadır. Ayrıca eğitim devamı için okul da mevcuttur.

“Uğur Gökhan SARI” Beşiktaş

Beşiktaş Futbol takımı ile alt yapı takımları farklı tesisleri kullanmaktadır. Türkiye geneline yayılmış spor okulları ve taramalar ile altyapıya oyuncu seçilir. Oyunculara eğitim ve konaklama imkanı sağlanır. A takımın antrenman yaptığı tesislerde 4 adet çim saha vardır. 1 tanesi hibrit diğerleri normal çimdir. Altyapılarda U21, U19, U17, U16, U15, U14, U13, U12, U11, U10, U9/8 takımları mevcuttur.

“Kulübün tesis planlaması nasıldır?” diye sorduğumuzda Avrupa kulüpleri ile Beşiktaş Jimnastik Kulübü arasında temel farklılıklar olduğunu söyleyebiliriz. Özellikle Dortmund ve AS Roma takımlarında tesis yapılanması profesyonel A takım ile altyapıların bir arada bulunduğu bir yapıya sahiptir. Altyapı oyuncularının A takımla beraber aynı tesiste antrenman yapmaları, hem oyuncuların A takım oyuncularını örnek alması sağlanıyor, hem de bilimsel antrenman metodlarıyla gelişimleri arttırmaları hedeflenmektedir.

5. TARTIŞMA

Bu bölümde Avrupa futbol kulüpleri ile Beşiktaş Jimnastik Kulübü'nün yönetsel olarak karşılaştırılmasına dayalı olarak yapılan çalışmamızın, dört farklı boyut altında incelediğimiz başlıkların sonuçlarına yönelik bulgular yer almaktadır. Çalışmamızın ilk aşamasında sporun tanımını yaparak, spor yöneticisinin özelliklerinden, Türkiye'de spor yönetimi yapısından ve ülkemizdeki spor kuruluşları hakkında bilgi verilmiştir. Avrupa kulüpleri ile Beşiktaş Jimnastik Kulübü'nü karşılaştırmadan önce dünyada futbol yönetimi ve endüstrisi hakkında sayısal veriler kullanılarak literatür taraması yapılmıştır.

Çalışma sonucunda Avrupa futbol kulüplerinden AS Roma, Borussia Dortmund ve Shakhtar Donetsk ile Beşiktaş Jimnastik Kulübü'nün yönetsel olarak karşılaştırıldığında ortaya çıkan sonuçlar dört başlık altında toplanmıştır. Kulüp yönetim şekli, altyapı organizasyonları, pazarlama stratejileri ve tesis planlaması olarak kulüplerin karşılaştırılması yapılmıştır.

Kulüp yönetim şekli başlığı adı altında incelediğimiz kulüplerin dış kaynak, şirket ve dernek statüsünde yönetim şeklinde sahip olduklarını görmekteyiz. Avrupa'da futbolundan örnek aldığımız AS Roma, Borussia Dortmund ve Shakhtar Donetsk takımlarının şirket olarak yönetildiği ya da kulübün bir kişi tarafından satın alınıp profesyonel bir yönetim kadrosu kurduğunu görmekteyiz. Ülkemizde ise Beşiktaş Jimnastik Kulübü'nü incelediğimizde dernek statüsünde bir yönetim biçimine sahip olduğunu söyleyebiliriz.

Altyapı organizasyonları başlığı adı altında incelediğimiz çalışmamızda kulüplerin sportif başarı, yüksek seviye çalışma, spor okulu taraması ve kulüp-okul iş birliği olguları etrafında yer aldığını görmekteyiz. Avrupa futbol takımlarından AS Roma, Borussia Dortmund, Shakhtar Donetsk ile Türkiye'den Beşiktaş Jimnastik Kulübü'nü incelediğimizde, Avrupa'da altyapıda futbol eğitimleri, oyuncuların okul eğitimi ile birlikte planlandığı, sportif başarının ekonomik başarıdan önce geldiğini söyleyebiliriz. Ülkemizde ise Beşiktaş Jimnastik Kulübü'nü incelediğimizde ulusal sınırlar içinde açılan spor okulları ile öğrenci taramaları yapıp, yetenekli oyuncuları profesyonel kadroya alma sürecini benimsediklerini söyleyebiliriz.

Pazarlama stratejileri başlığı adı altında incelediğimiz çalışmamızda kulüplerin yaşam tarzı, tek merkezli strateji, sosyal projeler ve çok yönlü gelir olguları etrafında yer aldığını görmekteyiz. Avrupa futbol takımlarından Roma, Borussia Dortmund, Shakhtar Donetsk ile Türkiye'den Beşiktaş Jimnastik Kulübü'nü incelediğimizde, Avrupa'da yer alan takımların pazarlama stratejileri oyuncularını ve teknik ekibi sosyal projelere dahil ederek gelir kaynağını artırma yöntemini seçmiştir. Roma kulübü, ülkenin yaşam tarzına uygun bir vizyonu benimsemiş, maç günlerinde taraftar etkinlikleriyle herkesi organizasyon heyecanına dahil etme stratejisini uygulamaktadır. Ülkemizde Beşiktaş kulübü ise, pazarlama stratejisini tek merkezden yönetip, tüm sponsorları ülkemizde faaliyet göstermektedir. Ayrıca Borussia Dortmund pazarlama operasyonu için dış kaynak kullanımına gitmiştir.

Tesis planlamaları başlığı adı altında incelediğimiz çalışmamızda kulüplerin ortak tesisler, yeni antrenman metotları, farklı tesisler ve tesis-okul ortak olgular altında yer aldığını görmekteyiz. İncelediğimiz Avrupa futbol kulüplerinin tesis yapıları daha çok, altyapı ve profesyonel takımın antrenman yaptığı tesislerin ortak bir alanda olduğu, altyapı oyuncuların böylelikle profesyonel oyuncularla beraber antrenman yaparak onları örnek almaları sağlanmaya çalışılmıştır. Yeni antrenman metotları kullanılarak, aynı zamanda okul eğitiminin devamının sağlanması için tesisler bünyesine teorik eğitimin eklendiğini söyleyebiliriz. Ülkemizdeki Beşiktaş örneğinde ise, profesyonel A takım tesisleri ile altyapı tesislerin şehrin farklı konumlarında yer aldığını görüyoruz. Aynı zamanda kulüp oyuncularına eğitim ve konaklama imkanı sağlamaktadır.

Araştırma sonucunda, futbolun sportif başarı sağlamlarının finansal başarıya bağlı olduğunu söyleyebiliriz. Futbol kulüplerinin profesyonel yönetilmesi, uzman yöneticilere sahip olması, teknolojiyi takip etmesi ve mevcut kaynakları etkili kullanabilmesi gibi sportif başarıyı sağlayan etkenler arasındadır. Yönetim ve organizasyonların günümüz şartlarına uygun şekilde planlanması, uluslararası platformda rekabet edebilir hale gelmesi için, kulüp yapısının en alttan en üstte bulunan konuma kadar iş birliği içinde, ortak fikir esasına dayalı ve takım çalışmasının ön planda olduğu bir sistemle yönetilmesi gerekmektedir. Ayrıca yurtdışındaki kulüpler ile ülkemizdeki kulüplerin temel farkları istikrarı koruma ve son karar mercisidir.

Yurtdışındaki kulüplerin organizasyonunda ekip ön plana çıkarken ülkemizde bireyler ön plana çıkmaktadır.



KAYNAKLAR

- Altuğ O. (1999) *Kayıt Dışı Ekonomi*, 2.Baskı, s.1-2 Türkmen Kitabevi, İstanbul
- Altunbaş, H. (2007). Sporun Pazarlanması ve Pazarlama İletişiminde Spor. *Selçuk İletişim*, 5(1), 93-100
- Argan M, Katırcı, H. (2002). *Spor Pazarlaması*, s.3-5, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Argan, M., Katırcı, H. (2015). *Spor Pazarlaması*. Ankara: Nobel
- Aydemir, İ. E. (2014). Spor Genel Müdürlüğü'nün yürüttüğü okul sporları faaliyetlerinin değerlendirilmesi: Bolu örneği, Yüksek lisans tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Aydın, A. D., "Spor Kulüplerinin Halka Açılmasının Finansal Yapıları Üzerine Etkileri", Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi, Ankara, s. 30, 78, 2005.
- Bucher, A.Charles,; *Management of Physical Education & Athletic Programs*, ninth ed., St.Louis, 1987, Times Mirror / Mosby College Publishing
- Büyüköztürk Şener, Çakmak Kılıç Ebru., Akgün Özcan Erkan., Karadeniz Şirin ve Demirel Funda, *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Pegem A Yayıncılık, Ankara 2008.
- Coşkun H. (1999). "Bir tutundurma aracı olarak spor sponsorluğu", *Gazi BESBD*, Cilt 4, Sayı3
- Çağlayan, R, (2007). *Spor Hukuku*, Ankara: Asil Yayınları
- Çavuşoğlu, S.B. (2011). *Marka Yönetimi ve Pazarlama Stratejileri*, İstanbul: Nobel Yayınevi
- Devecioğlu, S. (2005). Türkiye'de Spor Sektörü Stratejilerinin Geliştirilmesi. *Verimlilik Dergisi*, Sayı:2, 117-134.
- Doğan Ş. (1999). Türk futbolunda potansiyel İstanbul ruhu ve Şiddet, *Düşünen Siyaset*, Aylık Düşünce Dergisi, yıl 1,sayı 2, s73-85
- Donuk B. (2008). *Yönetim İstifa*. İstanbul. Ötüken Yayınları
- Donuk B. *Spor Yönetim Sanatı*, Ötüken Neşriyat, 2016, İstanbul

Donuk B. Spor Yöneticiliği ve İstihdam Alanları, Ötüken Neşriyat, 2005, İstanbul

Dorukkaya Ş, Ebiçlioğlu FK, Kıratlı A. (1998). Türkiye’de Futbol Kulüplerinin şirketleşmesi, Halka Açılması, Finansmanı ve Vergileme. Dünya Yayıncılık, İstanbul.

Ekenci G, İmamoğlu A.F. (1998). Spor İşletmeciliği. 1.Baskı, s.9-20, Alf Ofset Matbaacılık Ltd. Ankara.

Ekmekçi, A. D. (2007). Spor Pazarlamasında İnternetin Kullanımı: Türkiye Futbol Süper Ligi Takımlarının Ağ Ortamında Pazarlama Açısından İncelenmesi. Ankara: Y.Y.L.T. Gazi Üniversitesi SBE.

Ergüven E. Spor kitabı. NTV Yayınları. İstanbul. Ofset Filmcilik ve Matbaacılık; 2008; 96.

Fişek K. (1980), “100 Soruda Türkiye Spor Tarihi”, Gerçek Yayınevi., Syf 28, İstanbul

Fişek K., (2003). Spor Yönetimi. Ankara: YGS Yayınları.

Galatasaray, Spor Kulübü (1997): Galatasaray Sınai ve Ticari Yatırımlar A.Ş. Esas Sözleşmesi, İstanbul.

Genç, D. A., “Futbol Kulüplerinin Stratejik Yönetimi”, Bağırhan Yayınevi, Ankara, s. 27, 1999.

Güçlü, N., Yaman, M., Yenel, F. (1996). Spor Yöneticisinin Kiflisel Nitelikleri ve Eğitim Durumları, Amme İdaresi Dergisi, say; 4, s.55-63.

<https://www.aktifbank.com.tr/tr/Documents/2016-2017%202017-2018%20Sezonu%20Futbol%20Ekonomisi%20Raporu-3%20%20.pdf>

<https://bjk.com.tr/tr/cms/tarihce/2/73/>

<https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/consumer-industrial-products/articles/deloitte-football-money-league-2018.html+6+>

<http://www.kuluplerbirligi.org/foundation-voucher>

<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/07/20120719-7.htm>

<http://www.tff.org.tr/default.aspx?pageID=293>

<http://www.tff.org.tr/default.aspx?pageID=294>

<http://www.tff.org.tr/default.aspx?pageID=545>

<https://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k4721.html>

<https://www.uefa.com/insideuefa/about-uefa/history/>

<https://www.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/club-licensing-and-financial-fair-play/index.html>

Hurdy S, Mullin BJ, Sutton, WA. (2000). Sport Marketing. Human Kinetics.

Karakuş, S. (2005). Beden Eğitimi Ve Spor Yüksek Okulunda Okuyan Öğrencilerin Fiziksel Sağlıkları İle Serbest Zaman ve Sigara Kullanımı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Gazi Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Derigisi. 6, (2), 1 – 13.

Karaman, T. (2000). Yönetim Stratejilerindeki Gelişmeler. Türk İdare Dergisi, 426. Meydan Laurausso. (1981) Basım,

Krotee, L. March ve Buche, Charkes A. (2007). Spor Yönetimi. Ed. Hasan Kasap, Ümit Kesim. İstanbul: Spor Bilimleri Derneği adına Beyaz Yayınları.

Kathleen , A.D. (1994). Sport Management. Brown Benchmark Publishers A Times Mirror Company, Chapter 1, pp.5-7

Lussier, R., N., Kimball, D., C. (2008). *Applied sport management skills*. Human Kinetics, US, 4-17.

Merriam, S.B. (2013). *Nitel Araştırma Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber*, (Çev.Editörü: Selahattin Turan). Ankara: Nobel Yayınları.

Morpa (2005). Spor Ansiklopedisi, Morpa Kültür Yayınları, 2, 130. İstanbul.

Orta L. F.I.F.A dünya kupası finallerinin analitik olarak incelenmesi. 1. Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Kongresi. 2000; (2), 227-239.

Parks, Janet B., Quarterman, Jerome, Thibault, Lucie. (2013) “Çağdaş Spor Yönetimi”. Çev. Ed. Doğu, G., Sevimli, D., Durusoy, E.A., Spor Yönetimine Giriş. Ankara: Akademisyen Yayınevi. 6-30.

Pedersen, P. M., & Thibault, L. (2014). Contemporary Sport Management. USA: Human Kinetics, Fifth Edition

Shank, M. D., & Lyberger, M. R. (2015). Sports Marketing A Strategic Perspective. NY: Taylor & Francis Group Sport Sciences Congress (23-25 Ekim, Bolu: Proceedings, 1, 18-20).

Sunay, H, (2009). Spor Yönetimi, Ankara: Gazi Kitapevi.

Üçışık, F., “Sporda Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, Ötüken Yayınları, İstanbul, s. 145, 1999.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, (6.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.



HAM VERİLER



FORMLAR

ETİK KURUL KARARI



PATENT HAKKI İZİNİ



İNTİHAL RAPORU İLK SAYFASI



ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı	Çağrı	Soyadı	İlk
Doğ.Yeri		Doğ.Tar.	
Uyruğu		TC Kim No	
Email	cagriilk@gmail.com	Tel	

Eğitim Düzeyi

	Mezun Olduğu Kurumun Adı	Mez. Yılı
Doktora		
Yük.Lis.		
Lisans		
Lise		

İş Deneyimi (Sondan geçmişe doğru sıralayın)

	Görevi	Kurum	Süre (Yıl - Yıl)
1.			-
2.			-
3.			-

Yabancı Dilleri	Okuduğunu Anlama*	Konuşma*	Yazma*	KPDS/ÜDS Puanı	(Diğer) Puanı

*Çok iyi, iyi, orta, zayıf olarak değerlendirin

	Sayısal	Eşit Ağırlık	Sözel
ALES Puanı			
(Diğer) Puanı			

Bilgisayar Bilgisi

Program	Kullanma becerisi

Yayınları/Tebliğleri Sertifikaları/Ödülleri**Özel İlgi Alanları (Hobileri):**