

**T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**FUTBOLDA ENDÜSTRİLEŞME: DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE
FUTBOL KULÜPLERİNİN KÜRESEL MARKA OLMA
STRATEJİLERİ**

**Mustafa Çağatay ÇABUK
1330201421**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Nevriye ALTUNTUĞ**

ISPARTA - 2017



SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin Adı Soyadı	Mustafa Çağatay ÇABUK	
Anabilim Dalı	İşletme	
Tez Başlığı	Futbolda Endüstrileşme: Dünyada ve Türkiye’de Futbol Kulüplerinin Küresel Marka Olma Stratejileri	
Yeni Tez Başlığı ¹ (Eğer değişmesi önerildi ise)		
<p>Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği hükümleri uyarınca yapılan Yüksek Lisans Tez Savunma Sınavında Jürimiz 21.../06/2017 tarihinde toplanmış ve yukarıda adı geçen öğrencinin Yüksek Lisans tezi için;</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> OY BİRLİĞİ <input type="checkbox"/> OY ÇOKLUĞU²</p> <p>ile aşağıdaki kararı almıştır.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarılı bulunmuş ve tez KABUL edilmiştir. <input type="checkbox"/> Yapılan savunma sınavı sonucunda tezin DÜZELTİLMESİ³ kararlaştırılmıştır. <input type="checkbox"/> Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarısız bulunmuş ve tezinin REDDEDİLMESİ⁴ kararlaştırılmıştır.</p>		
TEZ SINAV JÜRİSİ	Adı Soyadı/Üniversitesi	İmza
Danışman	Yrd. Doç. Dr. Nevriye ALTUNTUĞ	
Jüri Üyesi	Doç. Dr. Ömer Kürşad TÜFEKÇİ	
Jüri Üyesi	Yrd. Doç. Dr. Orhan ŞAHİN	
Jüri Üyesi		
Jüri Üyesi		

¹ Tez başlığının DEĞİŞTİRİLMESİ ÖNERİLDİ ise yeni tez başlığı ilgili alana yazılacaktır. Değişme yoksa çizgi (-) konacaktır.

² OY ÇOKLUĞU ile alınan karar için muhalefet gerekçesi raporu eklenmelidir.

³ DÜZELTME kararı için gerekçeli jüri raporu eklenmeli ve raporu tüm üyeler imzalamalıdır.

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM-ÖĞRETİM VE SINAV YÖNETMELİĞİ Madde 28-(4) Tezi hakkında DÜZELTME kararı verilen öğrenci sınav tarihinden itibaren en geç üç ay içinde gereğini yaparak tezini aynı jüri önünde yeniden savunur.

⁴ Tezi REDDEDİLEN öğrenciler için gerekçeli jüri raporu eklenmeli ve raporu tüm üyeler imzalamalıdır. Tezi reddedilen öğrencinin enstitü ile ilişkisi kesilir.

SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum ‘‘Futbolda Endüstrileşme: Dünyada ve Türkiye’de Futbol Kulüplerinin Küresel Marka Olma Stratejileri’’ adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.



Mustafa Çağatay ÇABUK

21/06/2017

(ÇABUK, Mustafa Çağatay, FUTBOLDA ENDÜSTRİLEŞME: DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE FUTBOL KULÜPLERİNİN KÜRESEL MARKA OLMA STRATEJİLERİ, Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2017)

ÖZET

1980'lerden sonra dünyayı etkisi altına alan küreselleşme, başta ekonomi olmak üzere, teknoloji, sosyal ve kültürel yaşam gibi birçok alanda değişimi de beraberinde getirmiştir. Küreselleşme ile ortaya çıkan rekabet ortamı ile birlikte işletmeler marka olmanın önemini anlamış ve marka olmak adına bir takım faaliyetler yürütmüşlerdir. Küreselleşmenin önemli evrelerinden biri olan futbol da bu değişimden etkilenen alanların başında gelmektedir. Futbolun endüstrileşmesinin hızlanması, kulüplerin yeni pazar arayışları, rekabet gibi etkenler kulüplerin markalaşmasını zorunlu kılmıştır. Dolayısıyla işletmeler açısından son derece önemli olan markalaşma çabaları, endüstriyel bir kimliğe bürünen ve küresel pazarlarda yer almak isteyen futbol kulüpleri içinde önemli hale gelmiştir.

“**Futbolda Endüstrileşme: Dünyada ve Türkiye’de Futbol Kulüplerinin Küresel Marka Olma Stratejileri**” isimli bu çalışma küresel marka olmayı başaramış dünyanın en büyük kulüpleri olarak nitelendirilen Manchester United, FC Barcelona, Real Madrid CF ve Türkiye’nin en önemli futbol markaları olan Beşiktaş Jimnastik Kulübü, Galatasaray Spor Kulübü ve Fenerbahçe Spor Kulübü üzerinden yapılmıştır. Tezin birinci bölümünde futbol olgusu incelenmiş, tarihi araştırılmış ve küreselleşme ile birlikte endüstriyel bir kimliğe bürünen futbolda yaşanan değişimler, futbol endüstrisinin gelir kaynakları, futbolda endüstrileşmenin nedenleri ve sonuçlarından bahsedilmiştir. İkinci bölümde marka, markalaşma ve küresel marka kavramları incelenmiş ve işletmelerin marka olabilmek adına uyguladıkları stratejiler ele alınmıştır. Üçüncü bölümde Dünyadaki ve Türkiye’deki bu futbol kulüpleri incelenmiş ve küresel marka olmak adına attıkları adımlar ortaya konmuştur. Son olarak sonuç bölümünde Türkiye’deki futbol kulüplerinin küresel marka olabilmesi adına atabilecekleri adımlar konusunda öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Futbol, Endüstriyel Futbol, Marka, Markalaşma, Küreselleşme

(ÇABUK, Mustafa Çağatay, GLOBALIZATION IN FOOTBALL: BRANDING STRATEGIES OF THE FOOTBALL CLUBS BOTH IN TURKEY AND THE WORLD, Master Thesis, Isparta, 2017)

ABSTRACT

After having started to control whole world in late 20th century, Globalization has been having so much affect on economy, technology, social and cultural life. The competition environment along with the rase of the globalization, companies have realised the importance of the brand and they spent so much effort to be branded. Being one of the phase of globalisation, Futbol is also one of the top branch affected by globalisation. Effects such as the competition between Football teams, fast paced industrilization, search for new markets have forced the Football clubs to be branded. In that sense, the struggle to become a brand has been grealy recognised by the companies and they believed that being branded has great importance if a club wants to have a dedicated position in the market.

“Globalization in Football: Branding strategies of the Football clubs both in Turkey and the world“ statement covers the football clubs like; Manchester United, FC Barcelona, Real Madrid CF and the Turkey football clubs Beşiktaş Jimnastik Kulübü, Galatasaray Spor Kulübü and Fenerbahçe Spor Kulüb. In the first chapter of the thesis statement, the football term, its history, the changes in the football clubs along with the globalization, the income of the footbal industry, the reason of the industrialization in football and its outcomes. In the second chapter; brand, branding, global branding terms and the strategies by the companies to brand their names were analyzed. In the third chapter; the football clubs both in Turkey and the world were mentioned and the strategies they followed to become a brand was put forward. In the last chapter, the steps that will make the Turkish clubs global brands were suggested.

Key Words: Football, Industrial Football, Brand, Branding, Globalization

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI.....	i
YEMİN METNİ.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLO LİSTESİ.....	viii
KISALTMALAR.....	ix
ÖNSÖZ.....	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

FUTBOLUN TARİHSEL SEYRİ VE ENDÜSTRİLEŞME SÜRECİ

1.1. FUTBOL OLGUSU.....	3
1.2. FUTBOLUN TARİHSEL SEYRİ.....	3
1.2.1. Dünyada Futbolun Tarihsel Seyri.....	4
1.2.2. Türkiye’de Futbolun Tarihsel Seyri.....	7
1.3. FUTBOLUN SPORDAN ENDÜSTRİYE GEÇİŞİ.....	8
1.3.1. Küreselleşmenin Son Evresi Futbol.....	8
1.3.2. Futbol Endüstrisinin Gelir Kaynakları.....	11
1.3.2.1. Yayın Hakları ve Medya Gelirleri.....	11
1.3.2.2. Lisanslı Ürünler.....	15
1.3.2.3. Sponsorluk ve Reklam Gelirleri.....	15
1.3.2.4. Stadyum.....	17
1.3.2.5. Dünya Kupası.....	19
1.3.2.6. Tüketici Taraftar.....	20
1.3.3. Futbolda Endüstrileşmenin Nedenleri ve Sonuçları.....	21

İKİNCİ BÖLÜM

MARKA, MARKALAŞMA VE KÜRESEL MARKA

2.1. MARKA KAVRAMI VE TANIMI.....	27
2.2. MARKALAŞMA SÜRECİ VE AŞAMALARI.....	28
2.3. MARKALAŞMA STRATEJİLERİ.....	33
2.3.1. Marka Esnetme ve Küçültme Stratejileri	34
2.3.2. Marka Genişletme Stratejisi.....	35
2.3.3. Çoklu Markalama Stratejisi	35
2.3.4. Ortak Markalama Stratejisi	36
2.4. KÜRESEL MARKA KAVRAMI.....	37
2.4.1. Küreselleşmeye İlişkin Görüşler	38
2.4.2. Küreselleşmeye Yönelim Nedenleri	40
2.4.3. Küresel Marka Olabilmenin Koşulları.....	41
2.4.4. Küresel Marka Stratejisini Etkileyen Faktörler	42
2.4.4.1. Çevresel Faktörler	43
2.4.4.2. Pazarla İlgili Faktörler.....	45
2.4.4.3. İşletmeyle İlgili Faktörler.....	46
2.4.4.4. Ürünle İlgili Faktörler	47

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

FUTBOL ENDÜSTRİSİNDE MARKALAŞMA: DÜNYADAKİ VE TÜRKİYE'DEKİ GELİŞMELER

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ	48
3.2. DÜNYA FUTBOL KULÜPLERİNİN MARKALAŞMA STRATEJİLERİ	48
3.2.1. İngiltere PremierLeague.....	49
3.2.1.1. Manchester United	49
3.2.2. İspanya Ligi " La Liga "	58
3.2.2.1. FC Barcelona	58
3.2.2.2. Real Madrid CF.....	67
3.3. TÜRKİYE'DE FUTBOL KULÜPLERİNİN MARKALAŞMA STRATEJİLERİ	75
3.3.1. Spor Toto Süper Lig.....	75
3.3.1.1. Beşiktaş Jimnastik Kulübü	75
3.3.1.2. Fenerbahçe Spor Kulübü.....	84

3.3.1.3. Galatasaray Spor Kulübü.....	92
3.4. KARŞILAŞTIRMA VE ANALİZ.....	98
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	106
KAYNAKÇA.....	110
ÖZGEÇMİŞ	118



TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Futbolun Kronolojik Gelişimi	6
Tablo 2: Türkiye’de Yayın Gelirlerinden Alınan Paylar	14
Tablo 3: Manchester United Gelir Dağılımı	50
Tablo 4: FC Barcelona Gelir Dağılımı	59
Tablo 5: Real Madrid CF Gelir Dağılımı	68
Tablo 6: Beşiktaş JK Gelir Dağılımı	77
Tablo 7: Fenerbahçe Spor Kulübü Gelir Dağılımı	85
Tablo 8: Galatasaray Spor Kulübü Gelir Dağılımı	92
Tablo 9: Gelir Kalemlerinin Karşılaştırılması	99
Tablo 10: Sponsorların Karşılaştırılması	100
Tablo 11: Pazarlama İletişim Faaliyetlerinin Karşılaştırılması	101
Tablo 12: Medya Araçlarının Karşılaştırılması	102
Tablo 13: Sosyal Sorumluluk Çalışmalarının Karşılaştırılması	103
Tablo 14: Sportif Başarılar ve Kulüp Değerlerinin Karşılaştırılması	104
Tablo 15: Altyapıların Karşılaştırılması	105

KISALTMALAR

a.g.e.	:	Adı geçen eser
a.g.m.	:	Adı geçen makale
akt	:	Aktaran
BJK	:	Beşiktaş Jimnastik Kulübü
BSkyB	:	British Sky Broadcasting Group
CF	:	Club de Football
CRM	:	Customer Relationship Management (Müşteri İlişkileri Yönetimi)
FA	:	Football Association
FCB	:	Football Club Barcelona
FB	:	Fenerbahçe
FIFA	:	Fédération Internationale de Football Association (Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği)
GM	:	General Motors
GS	:	Galatasaray
HD	:	High Defination
IDB	:	Inter-American Kalkınma Bankası
IRE	:	İrlanda
JK	:	Jimnastik Kulübü
LYR	:	Lancashire & Yorkshire Railway
MANU	:	Manchester United
S.	:	Sayfa
TDK	:	Türk Dil Kurumu
TL	:	Türk Lirası
TV	:	Televizyon
UEFA	:	Union of European Football Association
UNICEF:		United Nations International Children's Emergency Fund Birleşmiş Milletler Çocuklara Yardım Fonu
UK	:	United Kingdom
USD	:	Amerikan Doları

ÖNSÖZ

Futbol dünyanın her yerinde bilinen, ilgiyle izlenen ve oynanan en popüler sporların başında gelmektedir. Eskiden eğlence ve spor amaçlı oynanan bu oyun endüstrileşmenin etkisiyle özünü kaybetmiş ve yeşil sahada oynanan, basit kuralları olan bir oyun olmaktan çıkarak, çok yüksek paraların döndüğü, ekonomik düzeyde işleyen bir iş örgütü halini almıştır. Bu durum rekabeti de beraberinde getirmiştir.

Rekabetin daha geniş bir alana yayılması, küreselleşmenin hayatımıza yerleşmesine ve hayatımızın her alanını etkilemesine neden olmuştur. Futbol da bu alanların başında gelmektedir. Küreselleşme ile birlikte değişen rekabet koşulları şirketleri ve şirket gibi yönetilen futbol kulüplerini de farklılaştırmaya yönlendirmiştir. Sınırların ortadan kalkması futbol kulüplerinin hem ulusal hem de uluslararası rakipleriyle sürekli rekabet içinde olmasına neden olmuştur. Bunun bilincinde olan futbol kulüpleri bu durum ile başa çıkabilmek ve ayakta kalabilmek için geleceğe dönük stratejiler uygulayarak birer marka gibi yönetilmeye başlamıştır.

Bu tezi yazarken olaylara doğru açıdan bakmamı sağlayan, her görüşmede bana destek olarak, yeni bir şeyler katan sevgili danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Nevriye ALTUNTUĞ'a; attığım her adımda arkamda olan sevgili aileme; bu süreçte bana desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen, motive eden Murat Ersin VAHAPOĞLU, Güngör DEMİRKAN ve diğer arkadaşlarıma ne kadar teşekkür etsem azdır.

İyi ki varsınız...

Mustafa Çağatay ÇABUK

Isparta - 2017

GİRİŞ

Dünyanın en popüler sporu olan futbol ortaya çıktığı andan başlayarak zamanla yapısal ve taktiksel anlamda değişime uğramıştır. Şu an çağımızın en popüler sporu konumunda olan futbol 1980'lerden sonra ortaya çıkan küreselleşme ve kapitalizmin yarattığı serbest piyasa ile birlikte yeni bir biçim kazanmaya başlamış ve büyüklüğü 200 Milyar Doların üstünde olan bir endüstri haline gelmiştir.

Futbolun küresel bir boyut kazanması ve endüstrileşmesi ile birlikte futbol kulüpleri birer şirket gibi yönetilmeye başlamıştır. Bu bağlamda futbol kulüpleri için rekabette fark unsuru yaratan ‘’marka’’ önem arz etmeye başlamış ve kulüpler küresel pazarda yer almak için markalaşmaya önem vermiştir.

Bu tezin birinci bölümünde dünyanın en popüler sporu olan futbol olgusu ve tarihsel gelişimi incelenmiştir. Küreselleşmenin etkisiyle kendi ekonomik değerini yaratan futbol endüstriyel bir hale bürünmüş ve çok büyük paraların döndüğü bir iş örgütü haline gelmiştir. Bu bağlamda futbolun endüstrileşme nedenleri ve sonuçları üzerinde durulmuş ve iş örgütü haline gelen bu endüstrinin gelir kaynakları incelenmiştir.

Tezin ikinci bölümünde işletmelerin ürünlerini diğer ürünlerden ayırt etmek için kullandıkları bir isim, işaret ya da sembol olan, ait oldukları işletmeleri temsil eden marka kavramı ve bir işletmenin rekabete karşı dirençli olabilmesindeki en önemli stratejilerinden biri olan markalaşma kavramı ve süreci incelenmiştir. Bununla birlikte ürünlerin tüketicilerin zihninde verimli bir şekilde organize edilmesi ve sınıflandırılması için önem arz eden temel markalaşma stratejilerinden; marka esnetme ve küçültme stratejileri, marka genişletme stratejisi, çoklu markalama stratejisi, ortak markalama stratejisi incelenmiştir. Küreselleşme ile birlikte sınırların ortadan kalkması, küresel marka kavramının önemini ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle küresel marka kavramı incelenmiş ve işletmeler için küresel marka olabilmenin koşulları ve işletmelerin küresel marka olurken karşılaştıkları çevresel faktörler, pazarla ilgili faktörler, işletmeyle ilgili faktörler, ürünle ilgili faktörler incelenmiştir.

Tezin üçüncü ve son bölümünde dünyanın en küresel futbol markaları olan Manchester United, FC Barcelona ve Real Madrid ile birlikte Türkiye'nin en büyük futbol markaları olan Beşiktaş Jimnastik Kulübü, Fenerbahçe Spor Kulübü ve Galatasaray Spor Kulübü; tarihleri, gelir kalemleri, sponsorları, pazarlama iletişimi faaliyetleri, medya araçları, sosyal sorumluluk çalışmaları, sportif başarıları ve altyapıları açısından incelenmiştir.

Tezin sonuç ve öneriler kısmında ise incelenen bilgiler doğrultusunda Türkiye'de faaliyet gösteren kulüplerin eksileri saptanmış ve küresel marka olabilmek için neler yapılması gerektiğiyle ilgili önerilerde bulunulmuştur.



BİRİNCİ BÖLÜM

FUTBOLUN TARİHSEL SEYRİ VE ENDÜSTRİLEŞME SÜRECİ

1.1. FUTBOL OLGUSU

Dünyadaki en popüler spor olan futbol, on birer oyuncudan meydana gelen iki takım arasında, çizgilerle sınırlanmış bir alan içerisinde, kendine özgü küresel bir şekle sahip olan top ile oynanan, 45'er dakikalık iki devreden oluşan bir spordur. Bu oyunda amaç, belirli kurallar dahilinde rakip takımın koruduğu kaleden içeri topu sokmaktır.

Güneş'e göre: "Futbol bir dizi oyuna verilen genel bir isim olmasına karşın, günümüzde en çok bilineni, ayaktopu, soccer olarak nitelendirilen oyundur. Bunun yanında, Amerikan futbolu, Rugby, Avustralya futbolu, Kanada futbolu, Galler futbolu gibi farklı oyunlarda bulunmaktadır. Bütün bu oyunların ortak tarafı, yuvarlak ya da küresel şeklindeki topu hareket ettirerek sayı yapmak, puan almak amacına dayanmasıdır.¹"

Bir karşıtlar oyunu olan futbolun, dünyanın her yerinde kabul görmüş bazı özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir²:

- Koşma, atlama, sıçrama gibi çeşitli fiziksel hareketlerle oynanmaktadır.
- Hücum ve savunma prensiplerinin hakim olduğu bir oyundur.
- Kademe, kontrol, denge gibi kavramlar çok önemlidir.
- Kazanmak için, her takımın kendine has taktikleri ve stratejileri bulunmaktadır.
- Kazanmak, doğru ve etkili hamlelere, pozisyonlara bağlıdır.

1.2. FUTBOLUN TARİHSEL SEYRİ

Futbol, tüm dünyayı etkisi altına alan, kitleleri peşinden koşturana bir spordur. Fakat, ilk olarak nerede ve kimler tarafından ortaya çıkarıldığı bilinmemektedir. Yapılan arkeolojik araştırmalar, bu oyunun, insanlıkla eşit bir tarihe sahip olduğu düşüncesini ortaya çıkarmaktadır.³

¹ İsmail Güneş, *Futbol Ekonomisi*, Karahan Yayınları, Adana, 2010, s.1.

² Ali Niyazi İnal, *Futbolda Eğitim ve Öğretim*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1998, s.20.

³ Mahmut Sert, *Gol Atan Galip Futbola Sosyolojik Bir Bakış*, Bağlam Yayınları, İstanbul, 2000, s.51.

1.2.1. Dünyada Futbolun Tarihsel Seyri

İnsanların yuvarlak cisimlerle oynama merakı, ilk uygarlıklardan başlayarak, günümüze kadar devam etmiştir. Buna bağlı olarak, tüm medeniyetlerde, futbol oyununa benzer oyunların oynandığı görülmektedir. Dünyanın ilk uygarlıklarından biri olan Mısır'da yapılan incelemeler, o dönemde Mısır'da futbol oyununa benzer bir oyunun oynandığını göstermiştir. Buna kanıt olarak ta, Eski Mısır uygarlığına ait duvar resimlerinde, yuvarlak bir cisimle oynayan insan figürleri gösterilmiştir. Hatta o dönemden günümüze kadar gelmiş olan bu toplar, Kahire, Berlin ve Londra müzelerinde sergilenmektedir. Günümüze kadar ulaşan bir diğer bilgi de, Çin'de milattan önce 2500 yıllarında, askerlerin bir topa ayakla vurarak, iki direk ile belirlenen belli bir hedeften geçirmelerinin amaçlandığı bir oyunun varlığıdır. Çin'de oynanan bu oyunun askerlerin hizmetine sunulması, onlara çeviklik eğitimi vermek için oynandığını düşündürmektedir. Oynanış tarzı olarak ise günümüz futboluna yakındır.⁴

Orta Asya Türklerinin de, Türkçe'de tepmek, tekmelemek anlamına gelen "tepük" adı verilen, bir oyun oynadıklarından bahsedilmektedir. Cinsiyet ayrımı olmaksızın, herkesin katılabildiği bu oyunda amaç; topu, elle dokunmadan, yalnızca kafa ve ayak darbeleriyle rakip kalede içeri atmaktır. Türklerin oynamış olduğu bu oyun, yerli, yabancı birçok kaynağa konu olmuştur. Buna bağlı olarak, oyunun Türklere, ün ve saygınlık kazandırdığı söylenebilir.⁵ Orta Asya Türklerinin oynadığı bu oyunun da, belirli bazı özellikleriyle, günümüz futboluna benzerliği dikkat çekmektedir.

Yunanlar ve Romalılar da, buna benzer oyunlar oynamışlardır. Bu oyunlara Yunanlarda "Episkyros", Romalılarda ise "Harpastum" adı verilmiştir. Yunanlıların oynamış olduğu Episkyros oyunu, eşit sayıda iki takım arasında, bir top ile oynanmaktadır. Topa elle dokunmanın serbest olduğu bu oyunda amaç, topu rakip takımın kalesini temsil eden çizgiden geçirmektir. Episkyros oyunu, Romalılara ilham vermiş ve onlarda bu oyunu, Harpastum adıyla oynamışlardır. Oynanış biçimi olarak Episkyros'a çok benzeyen Harpastum'da asıl amaç, spordan ziyade Romalı askerleri

⁴ Tuğrul Akşar- Kutlu Merih, *Futbol Ekonomisi*, Literatür Yayınları, İstanbul, 2006, s.23.

⁵ Akşar- Merih, a.g.e., s.24.

eğitmek olarak belirlenmiştir. Savunmanın ve hücum etmenin çok önemli olduğu bu oyunun, askerleri geliştirdiği düşünülmüştür.⁶

Futbol, tüm insanlar tarafından sevilen bir eğlence aracıdır. İngiltere’de halkın bu oyuna olan bağlılığı, bir takım sorunları da beraberinde getirmiştir. O dönemde günümüz futbol kurallarının geçerli olmamasından dolayı, bu oyuna herkes katılmıştır. Kalabalığın ve kuralsızlığın getirmiş olduğu kargaşalardan dolayı, eğlence aracı olarak görülen futbol, maddi manevi büyük zararlara sebep olmuştur. Bu durumdan rahatsız olan İngiltere kralı II. Edward, 13 Nisan 1314’te bu oyunu ülkede yasaklamıştır.⁷

Tarihi kayıtlara bakıldığında birçok bölgede ve değişik biçimlerde oynanan futbol, ilk dönemlerde, rahat bir süreç geçirmemiştir. Fakat bir süre sonra olgunlaşarak, İngiltere’de modern anlamda oynanmaya başlamış ve milyonlarca insan tarafından sevilen bir tutku biçimine dönmüştür. Modern futbolun doğum tarihi, İngiliz Futbol Birliği’nin (11 kulüp temsilcisinin katılımı) ile kurulduğu, 26 Ekim 1863 tarihidir.⁸ 1866’da Sheffield ile Londra arasında oynanan ilk resmi maç ile birlikte futbolun önlenemez yükselişi başlamıştır.⁹

- 1871’de kalecinin topu elleriyle tutabilmesi
- 1875’te kalelere üst direk konulması ve kafa ile topa vurma izni
- 1876’da korner atışlarının kabulü
- 1899’da maç süresinin 90 dakika kabul edilmesi, saha ölçülerinin ise 118,4 x 91,4 metre olarak kararlaştırılması
- 1891’de Yeni Zelanda, 1893’te Arjantin, 1895’te Şili, İsviçre ve Belçika, 1898’de İtalya, 1899’da Hollanda ve Danimarka, 1900 yılında ise Almanya ve Uruguay’ın kendi federasyonlarını kurmaları
- 1904’te FIFA’nın temelini atılması
- FIFA tarafından düzenlenmiş olan ilk Dünya Kupası (Jules Rimet

⁶ Akşar- Merih, a.g.e., s.24.

⁷ Sert, a.g.e, s.54.

⁸ Ahmet Talimciler, *Sporun Sosyolojisi Sosyolojinin Sporu*, 2. Basım, Bağlam Yayıncılık, İstanbul, 2015, s.97.

⁹ Akşar- Merih, a.g.e., s.26.

Kupası) maçlarının 1930 yılında Uruguay’da yapılması ve aynı yıl Dünya Kupası karşılaşmalarının Olimpiyat Oyunları arasında dört yılda bir oynanmasının kararlaştırılması

- 1954 yılında kurulmuş olan Avrupa Futbol Federasyonları Birliği’nin (UEFA) düzenlediği Avrupa Şampiyon Kulüpler Kupası’nın 1956 yılında, Avrupa Kupa Galipleri Kupası’nın ise 1963 yılında oynanmaya başlaması

Futbol günümüzdeki haline en yakın şeklini 17. yüzyılda İngiltere’de almıştır. Daha sonraki gelişimi ise şu şekildedir¹⁰:

Tablo 1: Futbolun Kronolojik Gelişimi

1841	Futbol topunun tam bir küre şeklinde olması kabul edilmiştir.
1848	“Cambridge Kuralları” adı altında futbol kurallarının toplanması ve bu kurallarla Cambridge’de öğrenciler arasında ilk futbol karşılaşmasının oynanması
1855	Bir İngiliz takımının ilk kez yurt dışında futbol oynaması ve böylece Almanya’da futbolun temellerinin atılması
1857	İngiltere’de ilk futbol kulübünün kurulması (Sheffield Club)
1863	İngiltere Futbol Federasyonu’nun kurulması ve modern futbolun doğuşu
1870	Portekiz’de oturan İngilizlerin orada futbolu yaymaya başlamaları
1871	“Kral Kupası” veya “İngiltere Federasyon Kupası”nın başlaması
1872	İlk milli maç (İngiltere- İskoçya)
1875	Kalelere üst direk konulması ve topa kafayla vurulmasına izin verilmesi
1876	Kornerin kabulü
1879	Glasgow’dan Darwen’e para teklifiyle oyuncu getirilerek profesyonellik yolunun açılması
1882	Futbol kurallarında değişiklik yapmaya yetkili “International Board” kurulması
1885	Profesyonelliğin İngiltere’de kabulü
1886	Ofsaytkabulü
1889	Danimarka ve Hollanda futbol federasyonlarının kurulması
1890	Futbol müsabakalarında tam yetkinin hakeme verilmesi
1891	Penaltının kabulü
1893	Amerika kıtasında ilk futbol federasyonunun Arjantin’de kurulması
1895	İngiltere’de ilk bayan futbol müsabakası
1899	Futbol karşılaşmasının 90 dakika, futbol sahasının ise ölçülerinin 118,4 x 91,4 olarak belirlenmesi
1901	Sheffield United- Tottenham Hotspur arasında oynanan federasyon kupası maçının 110.802 tarafından izlenmesi
1902	İngiltere dışında oynanan ilk milli maç (Avusturya:5 – Macaristan: 0)

¹⁰ Akşar- Merih, a.g.e., s.29-30.

1903	Futbola averaj kuralının getirilmesi
1904	Belçika, Danimarka, Fransa, İspanya, İsveç, Hollanda ve İsviçre'nin bir araya gelerek FIFA'yı kurması
1907	Kendi sahasında bulunan bir futbolcunun ofsayt sayılmamasının kabulü
1908	Olimpiyat oyunlarında futbolun ilk kez yer alması (Londra Olimpiyatları)

Kaynak: Tuğrul Akşar ve Kutlu Merih, Futbol Ekonomisi, 1. Basım, Literatür Yayınları, 2006, s.30.

1.2.2. Türkiye’de Futbolun Tarihsel Seyri

Türkiye’nin futbolla tanışması, Osmanlı dönemine dayanmaktadır. O dönemde yaşanan batılılaşma hareketleri, spora da yansımıştır. 1877 yılında İngilizlerin İzmir’de oynamış olduğu bu oyundan etkilenen Selim Sırrı Tarcan’ın, 1898’de, İngilizlerle birlikte bu oyunu oynaması, futbolun Türkiye’de ki gelişimine zemin hazırlamıştır.¹¹

Futbol İngiliz aileler aracılığıyla, İzmir’de yayılmaya başlamış ve bu durum İngiliz ailelerin kulüp kurmalarına kadar devam etmiştir. İzmir’in çeşitli bölgelerinde futbol oyununu oynamaya devam eden İngilizler, 1894 yılında İzmir Bornova’da ‘Football and Rugby Club’ adı altında bir kulüp kurmuşlardır. Bu kulüp, Osmanlı sınırları içerisinde ilk kulüp ünvanına sahiptir.¹²

İngilizlerden etkilenen Türkler de, onlar gibi bir kulüp kurmaya karar vermiş ve Fuad Hüsnü Bey ile Reşat Danyal Bey önderliğinde, 1899’da ‘Black Stocking’ adı altında bir futbol kulübü kurulmuştur. O dönemde, isyan çıkma olasılığına karşın, her türlü toplanmanın, örgütlenmenin yasak olması sebebiyle, İngilizce isimle kurulan kulüp, kısa zamanda farkedilmiş ve geri kapatılmıştır.¹³ Kurulan kulüplere sempati duyan insanların, takıma olan bağlılığı ile toplanmalarının çok kolay olması, birlikte hareket etme durumları, II. Abdülhamit’i isyan çıkma konusunda endişeye düşürmüştür. Bu nedenle Türk futbol kulüplerinin kurulmasına karşı durmuştur.

İzmir’de başlayan bu süreçle birlikte, İstanbul’da da futbol adına girişimler yaşanmış ve günümüzde üç büyükler olarak adlandırılan futbol kulüplerinin temelleri atılmıştır. Saray Nazırı Osman Paşa’nın çocukları, Beşiktaş Jimnastik Kulübü’nü kurmaya karar vermişlerdir. Kulübün jimnastik kulübü çatısı altında olmasından dolayı, 1903 yılında ‘Beşiktaş Osmanlı Bereket Jimnastik Kulübü’ olarak kuruluşuna izin

¹¹ Güneş, a.g.e., s.8.

¹² (Serhat Hürkan, *Yıkılmayan İmparatorluk Futbol*, Ümit Yayıncılık, Ankara, s.21.)’den akt. Güneş, a.g.e., s.8.

¹³ Ülkemizde Futbolun Doğuşu, <http://www.tff.org/default.aspx?pageID=293>, (22.04.2016).

verilmiştir. Devam eden süreçte 1905'te Ali Sami Yen ve arkadaşları tarafından Galatasaray Kulübü, 1907'de ise Kadıköy'lü gençler tarafından Fenerbahçe kurulmuştur.¹⁴

O dönemde hızla yayılan ve insanların dikkatini çekmeyi başaran futbola, Türkiye'nin her bölgesinde ilgi artmıştır. Fakat dönemin getirmiş olduğu yasaklardan dolayı faaliyet gösterememişlerdir. II. Abdülhamit döneminden sonra yasakların ortadan kalkmasıyla birlikte, Türkiye genelinde futbol kulüplerinin kurulması gecikmemiştir. Bunu takip eden süreçte Cuma Ligi, Pazar Ligi, İstanbul Şampiyonluğu gibi turnuvalar organize edilmiş ve kurulan futbol kulüpleri bu turnuvalarla, profesyonelleşmek adına önemli mesafe katetmişlerdir.¹⁵

1.3. FUTBOLUN SPORDAN ENDÜSTRİYE GEÇİŞİ

1980 yıllarından sonra tüm dünyayı etkisi altına alan küreselleşme ile birlikte, birçok alanda değişimler yaşanmıştır. Futbol da bu değişimlerden etkilenen alanların başında gelmektedir. Hem oyun anlamında hem de ekonomik ve sosyal anlamda değişime uğrayan futbol olgusu, tüm dünyaya ihraç edilen bir spora dönüşerek, küresel bir kimliğe bürünmüştür.¹⁶

1.3.1. Küreselleşmenin Son Evresi Futbol

Futbol, kimileri için bir eğlence aracı, kimileri için spor, kimileri için de insanlara anlam yükleyen bir değerdir. İçinde barındırmış olduğu bu özellikler sayesinde futbol, tüm insanları kolaylıkla etkileyebilir. Buna bağlı olarak, kitle iletişim araçlarının, insanlar üzerindeki uyarıcı etkisi ve küreselleşmenin bu araçları yaygınlaştırmasıyla birlikte, futbol tüm dünyaya yayılmış ve izleyici sayısını gün geçtikçe artırmıştır.¹⁷ Futbolun, dünyanın en popüler sporu olması ve futbol müsabakalarının televizyon, internet, gazete, dergi vb. araçlarla dünyanın heryerindeki insanlara kolaylıkla ulaştırılması, futbolun tüm dünyaya yayılmasını ve gelişmesini sağlamıştır.

¹⁴ Güneş, a.g.e., s.10.

¹⁵ Ülkemizde Futbolun Doğuşu, <http://www.tff.org/default.aspx?pageID=293>, (22.04.2016).

¹⁶ Hasan Sen, "Futbolun Değişen Yapısı Üzerine Sosyolojik Bir Analiz", *Sosyal Bilimler Dergisi, Journal of Social Sciences*, Nisan 2013, Cilt Volume VI, Sayı Number 1, ss. 88-106, s. 89.

¹⁷ Cihan Akkaya, "Küreselleşme ve Futboldaki Dönüşüm", *Felsefe ve Toplumsal Bilimlerde Diyaloglar*, Temmuz 2008, sayı ¼, ss. 1-14, s.4.

Futbolun zamanla yapısı değişmiş ve insanları eğlendiren, spor amaçlı yapılan bu oyun, yerini, büyük paraların döndüğü, buna bağlı olarak para kazanmanın öncelikli amaç olduğu, oyuncu sağlığının hiçe sayıldığı, görsellikten uzak bir iş koluna bırakmıştır.¹⁸

Sanayi Devrimi ile birlikte, demiryolu ve denizyolu ulaşımının yaygınlaşması, futbolun gelişiminde ve yayılmasında önemli rol üstlenmiştir. Bu ulaşım araçlarıyla, şehir şehir, ülke ülke gezen İngiliz işçiler, gittikleri her yerde, iş dışında kalan vakitlerinde bu oyunu oynamışlardır. İngilizlerin oynamış olduğu bu oyun, yerli halk tarafından, farklı ve eğlenceli bir oyun olarak karşılanmış ve taklit edilmeye başlamıştır. Bu durum futbolun, farklı ülkelerde de yayılmasını sağlamıştır.¹⁹

Futbol ekonomisinin giderek çok büyük seviyelere gelmesi, insanların bu büyük ekonomiye olan ilgisini gün geçtikçe artırmaktadır. Bu büyük ekonomiden kendilerine pay çıkarmak ve bu endüstri içinde ayakta kalmak isteyen kulüpler için de, futbol bir oyun olmaktan çıkmıştır. Bu durum, futbolun özünü kaybedip, kazanma ve başarıya gibi kavramların ön plana çıktığı yeni bir yapı kazanmasına neden olmuştur.²⁰

Pascal Boniface'e göre, futbol küreselleşmenin son evresidir. Bu düşüncesini ise şu şekilde açıklamıştır: "Futbol imparatorluğu sınır ve engel tanımaz ve futboldan daha küresel bir olgu yoktur. Halka mal olmuş, popüler tek imparatorluktur. Yeryüzünde futbolun fethine direnmek isteyip de direnebilmiş küçücük bir alan bile yoktur. Bu tipik Britanya sporu, dünya sporu haline dönüşmüştür."²¹

Birçok ülke, 19. yüzyılın sonlarından itibaren tüm dünyayı etkisi altına alan futbolun kendi ülkelerinde doğduğunu iddia etmektedir. Bu konuda tartışmalar devam etse de bilinen tek gerçek var ki, futbol şuan tüm dünyaya yayılmış, yediden yetmiş herkes tarafından ilgiyle takip edilen, insanların boş zamanlarını dolduran en popüler

¹⁸ Ayşegül Güngör, "Avrupa Futbol Pazarının Ekonomik Boyutu ve Avrupa Futbol Kulüplerinde Finansal Performans Analizi", *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Ekim 2014, Cilt 1, Sayı 2, ss. 133-160, s.134.

¹⁹ Pascal Boniface, *Futbol ve Küreselleşme*, (Çev. İsmail Yergüz), NTV Yayınları, İstanbul, Mayıs 2007, No:5, s.16.

²⁰ Ahmet Talimciler, "Futbol Değil İş: Endüstriyel Futbol", *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, Sayı 26, Kış-Bahar 2008, ss. 89-114, s.90.

²¹ Boniface, a.g.e., s.9.

spordur.²² Tüm dünyada, hem profesyonel anlamda hem de amatör anlamda milyonlarca insan futbolla ilgilenmektedir.

Futbol her yönüyle insanları etkileyecek bir güce sahiptir. Bu gücünü kültürel anlamda da hissettirmiştir. Bugün, dünyadaki herhangi bir insan, yıldız futbolcuların ya da idolü olan futbolcuların, giyiminden, saçına, dövmesine kadar etkinebilmekte ve taklit edebilmektedir. 2002 yılında Japonya ve Güney Kore'de düzenlenen Dünya Kupası'nda, İngiliz yıldız futbolcu David Beckham'ın organizasyona "Mohikan" saç şekliyle katılması, tüm dünyanın ilgisini çekmiştir. Hatta Japon erkekler başta olmak üzere birçok ülkede insanlar tarafından taklit edilmiştir.²³ Türkiye'de ise bir dönemler Dünya Kupası'na damgasını vuran Türk futbolcu İlhan Mansız'ın "kartal dövmesi" birçok insan tarafından taklit edilmiştir.

Futbolun bu derece yaygınlaşması ve ilgi görmesi, küresel derbi olarak adlandırılan futbol maçlarını da beraberinde getirmiştir. Günümüzde Barcelona- Real Madrid, Manchester United- Liverpool, Boca Juniors- River Plate gibi derbiler, tüm dünyada milyonlarca insan tarafından ilgiyle takip edilmektedir.

Avrupa'da ekonomik anlamda gelişmiş ve başarılı olan 14 futbol kulübü; Hollanda'dan PSV ve Ajax, Almanya'dan Bayern Munich ve Borussia Dortmund, İngiltere'den Manchester United ve Liverpool, İspanya'dan Real Madrid ve Barcelona, Fransa'dan Olympique Marseille ve Paris Saint-Germain, İtalya'dan AC Milan, Internazionale ve Juventus, Portekiz'den Porto 2000 yılında Brüksel'de G-14 adını verdikleri bir organizasyon kurmuşlardır.²⁴ Kuruluşun amacı, kulüplerin kendi çıkarlarını koruma konusunda, UEFA ve FIFA ile yapılan müzakerelerde ortak bir sese sahip olmaktı. Fakat G-14, 15 Şubat 2008'de dağılmış ve Avrupa Kulüpler Birliği olmuştur. Bu birlik, 53 UEFA ülkesinden 103 kulübü temsil etmektedir.²⁵

Futbolun küreselleşmesinde başka bir önemli detay ise, Belçikalı futbolcu Jean-Marc BOSMAN'ın yaşadığı olaydır. 1990 yılında başlayan ve beş yıllık bir hukuksal mücadele sonucunda ortaya çıkan BOSMAN Kuralları, futbol adına çok büyük bir

²² Sue Bridgewater, *Futbol Markaları*, (Çev. Lütfü Aydeniz), Brandage Yayınları, İstanbul, 2012, s.175.

²³ Bridgewater, a.g.e., s. 175.

²⁴ Rahşan İnal, *Küreselleşme ve Spor: Küreselleşmenin Spora Etkileri*, Evrensel Basım Yayın, İstanbul, 2008, s.121.

²⁵ Bridgewater, a.g.e., s. 189.

değişimdir. FC Liege'de forma giyen BOSMAN, bir süre sonra, Fransız kulübü Dunkirk'e transfer olmak istemiştir. Fakat kulübünün, Fransız kulübünden istemiş olduğu yüksek bonservis bedelinden dolayı, transfer gerçekleşmemiştir. Bu olaydan sonra BOSMAN'ın girişmiş olduğu hukuksal mücadele lehine sonuçlanmış ve mahkemenin almış olduğu ‘BOSMAN Kararı’ ile kulüpleriyle yapmış oldukları sözleşme sona eren futbolcular, istedikleri kulüple sözleşme yapabilme özgürlüğüne kavuşmuştur.²⁶ Bu karar sayesinde, futbolculara birçok hak ve özgürlük tanınmıştır. Kulüp baskısı ve istekleri doğrultusunda hareket eden futbolcular, artık kendi istekleriyle hareket edebilecek ve kendi geleceklerine karar verebilecektir.

Bu gelişme ile birlikte, futbolcuların eli güçlenmiştir. Fakat kulüplerin kazanç kaynakları azalmıştır. Buna bağlı olarak, zengin ve fakir kulüpler arasında haksız bir rekabet ortamı doğmuştur. Çünkü zengin olan kulüpler, onlara oranla daha fakir olan kulüplerden yetiştirdikleri oyuncuları cüzi bir miktar para sunarak satın almaya başlamıştır. Futbolcuların bonservis bedellerinden gelen gelirlerle ayakta kalmaya çalışan küçük kulüplerin, futbol piyasasındaki varlığı giderek azalmaktadır. Bu durumla karşı karşıya kalmaktan korkan kulüpler ise, oyuncularıyla uzun süreli kontrat yapma yoluna gitmişlerdir.²⁷ Bu durum da gösteriyor ki, günümüzde kulüplerin işleyişi tamamen yatırım ve karlılık üzerine kuruludur.²⁸

1.3.2. Futbol Endüstrisinin Gelir Kaynakları

Günümüz futbolunun endüstriyel kimliğe bürünmesiyle ortaya çıkan rekabet sonucunda, kulüplerin yönetim anlayışları değişmiş ve markalaşmaya başlamıştır. Bununla birlikte, gelir kaynaklarında artış ve değişimler yaşanmıştır. Bu kısımda futbol endüstrisinin gelir kaynakları incelenecektir.

1.3.2.1. Yayın Hakları ve Medya Gelirleri

Futbol, sosyal yaşamın en önemli parçası haline gelmiştir. Bu durum, futbol kulüpleri ve bünyesinde hizmet verenler kadar, izleyiciler içinde geçerlidir. Bugün milyonlarca insan futbol ile yakından ilgilenmektedir. Oynamanın olduğu kadar izlemenin de keyif verdiği futbol, küresel dünyanın en etkili kitle iletişim araçları olan televizyonlar ve naklen yayınlar sayesinde, tüm dünyada meraklısı olan insanlar

²⁶ Tuğrul Akşar, *Endüstriyel Futbol*, Literatür Yayınları, İstanbul, 2005, s.11.

²⁷ İnal, a.g.e., s.55.

²⁸ Christian Authier, *Futbol A.Ş.*, (Çev. Ali Berktaş), Kitap Yayınevi, İstanbul, 2002, s.15.

tarafından kolaylıkla takip edilebilmekte ve hiç spor yapmamış insanların bile ilgisini çekmektedir. Buna bağlı olarak, futbolun endüstriyel bir hale bürünmesine ve küreselleşmesine katkıda bulunan en önemli araçların, televizyonlar ve dijital yayın platformları olduğu söylenebilir.²⁹

Şampiyonlar Ligi, UEFA Avrupa Ligi, Dünya Kupası gibi büyük takımların ve ülkelerin katıldığı organizasyonların yapıldığı stadyum kapasitesi sınırlıdır ve sadece stadyum kapasitesi kadar insan bu turnuvaları yerinde canlı bir şekilde izleyebilmektedir. Tüm dünya tarafından merakla beklenen bu turnuvaları izlemek isteyen diğer seyirciler için ise, televizyonlar önemli rol üstlenmiştir. Televizyonlar sayesinde bu turnuvalar çok büyük kitlelere ulaşmakta ve bu sayede milyonlarca insan tarafından izlenmektedir.³⁰

Buna bağlı olarak, yayın hakları futbol endüstrisinin en önemli gelir kaynaklarından biridir. Rupert Murdoch'un "*Futbol yayın haklarını eline geçiren, şifreli televizyon savaşını kazanır*" ifadesi yayın haklarının ne derece önemli olduğunu göstermektedir. Tüm ülkelerde kulüpler, yayın haklarından kazandıkları paralarla ciddi derecede gelir elde etmektedir. Günümüzde futbol maçlarının yayın hakları, ülkelerin kendi futbol federasyonları tarafından yönetilmektedir. Futbol maçlarının yayın haklarını isteyen kurumlar, o ulusal ligin federasyonlarına yüklü miktarda paralar ödeyerek bunları satın almaktadır. Lig bitiminde ise federasyona ödenen bu para, takımlara dağıtılmaktadır.³¹

Kurumlardan kazanılan yayın hakları parasının dağıtımını ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Fransa'da paranın büyük kısmı 1.Lig kulüplerine eşit dağıtılmakta; kalan kısım ise uluslararası turnuvalarda kazanılan başarılarla ve popüleriteye göre dağıtılmaktadır. Almanya ve İtalya'da kulüpler, pazarlıklara federasyon yerine kendileri katılmaktadır. Almanya'da gelirlerin yarısı kulüplere eşit olarak, diğer yarısı ise sportif başarılarla ve sezon sonundaki ligdeki durumlarına göre dağıtılmaktadır. İtalya'da gelirlerin %40'ı kulüplere eşit olarak, kalan kısım ise kulüplerin sportif başarılarına ve

²⁹ Tuğrul Akşar, *Futbol Ekonomi Politikası Üzerine Yazılar*, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2010, s.108.

³⁰ Akkaya, a.g.m., s.9.

³¹ Authier, a.g.e., s. 29.

performanslarına göre dağıtılmaktadır. Avrupa'daki diğer ülkelerde ise kazanılan paranın, tüm kulüplere eşit olarak dağıtıldığı bilinmektedir.³²

Cristiano Ronaldo, Lionel Messi gibi dünyanın en büyük yıldızlarının da içinde bulunduğu, İspanya Birinci Futbol Ligi La Liga'da, televizyon yayın hakları 2.7 milyar Euro karşılığında satılmıştır. İngiltere Premier Lig'de ise bu rakam 7.8 milyar Dolar ile Sky ve Bt'nin elindedir. Premier Lig kulüplerinin bu gelir artışı konusundan rahatsız olan İspanya La Liga kulüpleri de çözüm arayışına giderek havuz sistemine geçme kararı almıştır. Buna göre La Liga takımları 2017 yılında, %50 eşit, %25 takımların 5 yıllık performanslarına göre ve %25'de kaynak yaratmalarına göre gelir elde edecektir. 2016-2019 yılları arasında yayın hakları için 2.7 milyar Euro kazanacak olan La Liga kulüpleri arasında en yüksek payı alan, 152.5 milyon Euro ile Katalan ekibi Barcelona iken, Barcelona'yı 145 milyon Euro ile Real Madrid takip etmektedir.³³

Türkiye'de ise, futbolun televizyonlar tarafından naklen yayınlanma süreci 1996/1997 sezonundan itibaren başlamıştır. Cine 5'in 40 milyon dolar karşılığında maçları şifreli kanaldan yayınlamaya başlamasıyla birlikte, naklen yayın ihalelerinde rekabet başlamış ve rakamlar her sezon giderek artmıştır. 2010 yılında Çukurova Grubu 321 milyon dolar karşılığında ihaleyi Cine 5'in elinden almış ve 2010/2014 yılları arasında yayın haklarını elinde bulundurmıştır. Bu ihaleden sonra, Digitürk'ün 5 sezon için yaklaşık olarak 3 milyar dolarlık teklifiyle, ihale Digitürk'e geçmiş ve kulüplerin kasasına koyduğu miktar artmıştır. Fakat Türkiye'de haksız bir rekabet söz konusudur. Çünkü şampiyon olan dört büyük takım Beşiktaş, Galatasaray, Fenerbahçe ve Trabzonspor, diğer kulüplere oranla daha fazla pay almaktadır.³⁴

2014/2015 sezonunu şampiyon olarak tamamlayan Galatasaray, yayın havuzundan en çok gelir elde eden kulüp olmuştur. Takım takım yayın gelirinden alınan paylar şu şekilde sıralanmıştır³⁵:

³² Tuğrul Akşar, "Endüstriyel Futbolda Naklen Yayın Kavgası", <http://arsiv.ntv.com.tr/news/279850.asp>, (02.05.2016).

³³ Premier Lig'in Sonuncusu Kadar Bile Olamadılar! <http://www.haberturk.com/spor/futbol/haber/1238592-premier-ligin-sonuncusu-kadar-bile-olamadilar/2>, (12.05.2016).

³⁴ Talimciler, 2010, a.g.e., s.163-165.

³⁵ 2014-15 Sezonunun Havuz Gelirleri, <http://www.aspor.com.tr/galeri/diger/iste-2014-15-sezonunun-havuz-gelirleri>, (12.05.2016).

Tablo 2: Türkiye’de Yayın Gelirlerinden Alınan Paylar

2014/2015 Sezonu Havuz Gelirleri	Miktar	Pay (%)
Galatasaray	89,575 bin TL	11.87
Fenerbahçe	84,570 bin TL	11.21
Beşiktaş	69,260 bin TL	9.18
İstanbul Başakşehir	46,250 bin TL	6.13
Trabzonspor	48,130 bin TL	6.38
Bursaspor	43,305 bin TL	5.74
Mersin İY	34,050 bin TL	4.55
Konyaspor	33,475 bin TL	4.44
Gençlerbirliği	31,675 bin TL	4.20
Gaziantepspor	32,750 bin TL	4.34
Eskişehirspor	32,750 bin TL	4.34
Akhisar Belediyespor	31,600 bin TL	4.19
Kasımpaşa	30,475 bin TL	4.04
Çaykur Rizespor	30,740 bin TL	4.07
Sivasspor	27,610 bin TL	3.66
Karabükspor	27,610 bin TL	3.66
Kayseri Erciyesspor	28,200 bin TL	3.74
Balıkesirspor	28,975 bin TL	3.71

Kaynak: ‘‘2014-15 Sezonunun Havuz Gelirleri’’,
<http://www.aspor.com.tr/galeri/diger/iste-2014-15-sezonunun-havuz-gelirleri>

Kulüplerin yayın gelirlerinden elde etmiş olduğu bu gelir karşılıksız değildir. Ulusal ligde mücadele eden takımların maçlarının hangi gün ve saatte yapılacağını, yayın haklarını satın alan kurumların istekleri belirlemektedir.³⁶ Beşiktaş, Galatasaray, Fenerbahçe gibi Türkiye'nin en büyük üç kulübünün maçlarının genellikle saat 19:00 ya da 20.00'a konulmasının nedeni, bu üç büyük takımın taraftar sayısının diğer kulüplere oranla çok fazla olması ve bu saatlerde oynanan maçların taraftarlar tarafından izlenme olasılığının yüksek olmasıdır. Bu sayede yayın haklarını elinde bulunduran kanal da daha çok izleyiciye ulaştığı için daha çok kazanmaktadır.

³⁶ İnal, a.g.e., s.77.

1.3.2.2. Lisanslı Ürünler

Markalaşmanın en önemli adımlarından biri, lisanslı ürünlerle pazara açılmaktır. Lisans kavramı, ilgili markanın kullanım haklarının taraflar arası yapılan bir anlaşma ile, bir firma veya organizasyondan, başka bir firma veya organizasyona verilmesidir. İlgili markanın kullanım lisansına sahip olan firma veya organizasyonlar, bu markayı çeşitli pazarlara sokmak ve bu pazarlarda daha büyük pay sahibi olmak üzere faaliyetler yürütürler. Firmaların kendi menfaatleri için yürüttüğü bu faaliyetler, lisansına sahip oldukları markanın tanınmasını ve yaygınlaşmasını sağlamaktadır.³⁷

Futbol endüstrisinde, taraftarlar gün geçtikçe müşterileşmektedir. Bunun en güzel örneği, kulüplerin, takımlara getirmiş oldukları yıldız futbolcuların maliyetlerini, forma satışlarından çıkarmaya çalışmalarıdır. Taraftarların da yıldız futbolcuya olan ilgileri, onları store mağazalara itmekte ve forma alışına yönlendirmektedir. Bunun farkında olan kulüpler de, her sene yeni formalar dizayn ederek, store mağazalarında satışa sunmakta ve bir takım pazarlama faaliyetleri ile gelirlerini artırmaktadır.

Kulüplerin store mağazalarında yer alan ve her sene farklı renk ve farklı modellerle çıkarılan, formalar başta olmak üzere, atkı, şal, ayakkabı, terlik, mayo, çakmak, şort, bileklik, kolye, saat, bere, telefon aksesuarları, rozet vb. gibi birçok lisanslı ürünü, insanlar gönül bağı ile bağlı oldukları takımlarına destek olmak amacıyla satın almaktadır. Bulunduğu çevrede bağlı olduğu takımın store mağazası bulunmayan ya da mağazaya gelmeye imkanı olmayan taraftarlar ise, kulüplerine ait ürünleri, kulüplerin açmış olduğu online mağazalardan ya da internet üzerinden satın alabilmektedir. Aynı zamanda kulüpler, ürünlere ulaşamama ihtimaline karşın kulüplerine ait tırlara, store mağazalardaki ürünleri yükleyerek, şehir şehir bu tırla gezip, taraftarların bu alışverişi gerçekleştirmelerine olanak sağlamaktadır. Bu durum takımlara gelirlerini artırma konusunda yardımcı olmaktadır.

1.3.2.3. Sponsorluk ve Reklam Gelirleri

Endüstriyel futbolun bu derece gelişmesine katkıda bulunan araçlardan biri de sponsorluktur. Kitle iletişim araçlarının gelişmesi ve gün geçtikçe yaygınlaşması, futbolun tüm dünyada ilgi görmesini sağlamıştır. Futbol da bu durumun avantajlarından faydalanarak, tüm dünyada insanların gözünde oluşturduğu bu değeri, paraya çevirmeye

³⁷ Metin Argan- Hakan Katırcı, *Spor Pazarlaması*, 2. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara, 2008, s.225.

başlamıştır. Kulüplerin naklen yayın gelirleri, maç hasılatları gibi ana gelir kalemlerinin yanına, kitle iletişim araçları ile artan taraftar sayısı sayesinde, lisanslı ürünlerin satışından elde edilen gelirler ve sponsorluk gelirleri gibi yeni kazançlar eklenmiştir.³⁸

Şirketler ve kulüpler, sponsorluk anlaşmaları sayesinde, birbirlerine fayda sağlamaktadır. Futbolun hem ulusal hem de uluslararası alanda yayılması, hem kulüplerin taraftar sayılarının, hem de futbola ilgi duyan insanların artmasını sağlamıştır. Şirketler de bu durumun farkına vararak, hedef kitleye ulaşmak için, kulüplerle sponsorluk anlaşması yapmaktadır. Çünkü, kulüplerle yapılan sponsorluk anlaşmaları ile, dijital yayın platformları aracılığıyla, çok daha geniş kitlelere ulaşabilmekte ve bu geniş kitleye ismini duyurabilmektedir. Sponsorluk anlaşmaları neticesinde, şirketler bilinirliklerini artırırken, kulüpler de ciddi gelirler elde etmektedir.³⁹

Spor sponsorluğu; bireysel sporcu sponsorluğu, spor takımları sponsorluğu, spor organizasyonları sponsorluğu şeklinde sınıflandırılabilir. Bireysel sporcu sponsorluğu, yapmakta olduğu spor dalında ismini duyurabilmiş, başarılı olmuş insanlara yapılmaktadır. Sporcu bu durumdan kazanç elde ederken, sponsor olan kurum da markasını ya da ismini duyurma şansı yakalamaktadır. Spor takımları sponsorluğu, bireysel sporcu sponsorluğu ile aynı amaç doğrultusunda uygulanmaktadır. Etki alanı bireysel sporcu sponsorluğuna göre daha geniştir. Fakat takım olarak uygulanacağı için, maliyeti daha fazladır. Bir diğer sponsorluk olan spor organizasyonları sponsorluğu ise, çok sayıda takım ve sporcuyla içeren faaliyetleri kapsamaktadır.⁴⁰

Kişi ya da kurumlar, futbol takımlarına 3 ayrı kategoride sponsor olabilmektedirler. Bunlar⁴¹;

Ana Sponsorluk: Ana sponsorlar genelde, profesyonel futbol takımlarının formalarında, kurum logolarıyla yer almaktadır. (Vodafone-Beşiktaş arasındaki sponsorluk)

³⁸ Akşar, 2010, a.g.e., s.174

³⁹ Akşar, 2005, a.g.e., s.284.

⁴⁰ Arğan- Katırcı, a.g.e., s.384-387.

⁴¹ Akşar, 2005, a.g.e., s.284-285.

Teknik Sponsorluk: Teknik sponsorluk, profesyonel futbol takımının spor malzemesi ihtiyaçlarının karşılanması olabildiği gibi, herhangi bir kurumda kendi ürünleriyle sınırlı ortak olabilmektedir. (Adidas- Beşiktaş arasındaki sponsorluk)

Diğer Sponsorluklar: Ana sponsorluk ve teknik sponsorluk tanımlarının dışında kalan sponsorluklar olarak tanımlanabilir. (Beşiktaş'ın bazı sponsorları şu şekildedir: Beko-Sırt Sponsoru, Kalde-Kol Sponsoru, Coca-Cola- Şort Sponsoru)

Kurumlar açısından, bir futbol kulübüne sponsor olmak, kurum bilinirliği, marka bilinirliği, saygınlık gibi birçok açıdan büyük avantajlar sağlamaktadır. Bu durumun farkında olan kurumlar da, tıpkı futbol kulüpleri gibi birbirleri ile bir yarış içine girmekte ve çok daha geniş kitlelere ulaşım, bilinirliklerini artırmak için milyon dolarlık yatırımlar yapmaktadır.⁴²Sponsorluk açısından marka olmuş kulüpler, diğerlerine göre çok daha şanslıdır. Çünkü sponsorluk anlaşması yapmak isteyen firmalar, marka olmuş kulüpleri tercih etmektedir.

1.3.2.4. Stadyum

Futbolun, ticari bir alan haline gelmesi, stadyumların işlevini de değiştirmeye başlamıştır. Çünkü, doğru planlanan stadyum, kulüplerin gelir kaynaklarını katlayabilir. Önceleri, sadece haftanın bir günü, futbolcuların maç yapmak, taraftarların ise müsabakayı izlemek için toplandığı bu yerler, günümüzde birer kompleks haline gelmiştir. Özellikle Avrupa'nın büyük kulüpleri, stadyumlarında, ek gelir kaynakları yaratabilmek için, stadyumlarını yeniden inşa etmişlerdir. İngiltere Premier Lig ekiplerinden, Chelsea ve Manchester United bu duruma verilebilecek en güzel örneklerdendir. Bu iki büyük kulüp, stadyumlarını yeniden inşa ederek, stadyum içinde restoran, pub, mega market, eğlence merkezi gibi kazanç sağlayacak yeni işyerleri buldurmışlardır. Bunun yanında stadyum ve müze turu faaliyetleriyle kazançlarını katlama fırsatı yakalamışlardır.⁴³ Bu anlamda Türkiye'de, Beşiktaş'a ait olan İnönü Stadyumu'nun yıkılarak, yerine Vodafone sponsorluğunda inşa edilmiş olan Vodafone Arena örnek gösterilebilir. Türkiye'nin ilk akıllı stadyumu haline getirilen Vodafone

⁴² Sema Tuğçe Dikici, *Yakarız Bu Gezegeni! Futbol, Siyaset ve Tribünlere Dair*, Caretta Kitapları, İstanbul, 2014, s.39.

⁴³ Merih- Akşar, 2006, a.g.e., s.11.

Arena, Avrupa ve Amerika’da bulunan birçok yeni stadyumda bulunan ve seyircilerin stadyumda sadece maç günü değil, diğer günlerde de vakit geçirebileceği özelliklere göre dizayn edilmiştir. Stadyum içinde yüksek hızlı mobil ve Wi-Fi internet bağlantısı, kafeler ve eğlence merkezi bulunmaktadır. Böylece kulüp maç günü gelirlerinin yanına, diğer günlerde de kazanç sağlayabilecek yeni uygulamalar eklemiştir.

Bir futbol müsabakasının, kaliteli olarak algılanması için, öncelikle fiziksel özellikleri iyi, atmosferi sağlam, dolu tribünlerin olduğu bir stadyuma ihtiyaç vardır. Tüketiciler genel olarak kalitesi iyi hizmetler için harcama yapmaktadır. Taraftarlar da birer tüketici gibi düşünülecek olursa, fiziksel özellikleri ve atmosferi kötü bir stadyumda maç izlemek, seyirciyi mutlu etmeyecektir. Bu nedenle, taraftarlar harcama yapmaktan çekinmektedir. Kulüplerin bu durumu ortadan kaldırmak için, bu konuyu dikkate almaları ve hem fiziksel hem de atmosfer açısından, kaliteli stadyumlar inşa etmeleri gerekmektedir.⁴⁴

Kulüpler, stadyumlarından maç günü geliri elde ederek, kasasına önemli miktarda para koyabilir, fakat bu durum haftanın sadece bir günü geçerlidir. Önemli olan, diğer günler de stadyumdan gelir elde edebilmektir.⁴⁵ Dünyanın en büyük kulüpleri arasında yer alan Barcelona’nın stadyumuna bakıldığında, bu durum açık bir şekilde görülmektedir. Yılda yaklaşık 2 milyon insanın ziyaret ettiği stadyumun, sadece stadyum turu 23 Euro’dur. Stadyum, tamamen taraftarın ilgisini çekebilecek, daha çok zaman geçirmesini ve para harcayabilmelerini sağlayacak şekilde dizayn edilmiştir. Sadece müze turu ile kalmayan stadyum, belirli bir ücret karşılığında ziyaretçilerine içerisinde bulunan photoshop uygulaması sayesinde, istenilen futbolcuyla fotoğraf çektirebilme, kazanılmış kupalarla fotoğraf çektirebilme, masalara yerleştirilmiş dokunmatik ekranlar sayesinde, istenilen futbolcunun gollerini seyretme fırsatı sunmaktadır. Stadyum gezisinin son bölümünde ise ziyaretçileri, store mağazalar beklemektedir. Bu mağazalardan da, gelen ziyaretçilerin büyük bir kısmı alışveriş yaparak, Barcelona kulübüne gelir sağlamaktadır.

⁴⁴ Argan- Katırcı, a.g.e., s.309.

⁴⁵ Tuğrul Akşar, “Stat Gelirleri Nasıl Artırılır?”, Dünya Gazetesi, <http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/yonetim/117-tugrul-aksar/2786-stat-gelirleri-nasl-artrlr.html>, (26.05.2016).

1.3.2.5. Dünya Kupası

Tüm futbol organizasyonları arasında en dikkat çekici olanı, hiç şüphesiz Dünya Kupası organizasyonudur. Çünkü dünya kupası, yarattığı ekonomik fayda ve sonraki yıllara katmış olduğu olumlu etkilerden dolayı, en önemli organizasyonlardan biri konumundadır. Ülkelerin mücadele ettiği bu organizasyonu, futbol meraklısı olan ya da olmayan herkes merakla beklemektedir. Organizasyona her defasında farklı bir ülke ev sahipliği yapmaktadır. Böyle büyük bir organizasyonun, kendi ülkelerinde yapılmasını isteyen ülkeler de, büyük çaba sarfetmektedir. Çünkü organizasyonun yapıldığı ülkeye, dünyanın her tarafından, organizasyonu yerinde izlemek için insanlar akın etmekte, bu da ülke ekonomisine büyük katkı sağlamaktadır.⁴⁶ Televizyon aracılığıyla tüm dünya tarafından takip edilmesi, Dünya Kupası organizasyonunu hem futbol endüstrisi açısından hem de organizasyonun düzenleneceği ülkeler açısından çok önemli bir konuma getirmiştir.

Dünya Kupası organizasyonu, 1930 yılından bu yana, dört senede bir yapılan, uzun soluklu bir spor organizasyonudur. İsminden de anlaşılacağı gibi, dünyanın her yerinden toplam 211 ülke, bu organizasyonda mücadele etmektedir. Final öncesi eleme aşaması, üç yıl boyunca devam eden bu organizasyonda, eleme aşamasında başarılı olan takımlar, ev sahibi ülkeyle birlikte, final turnuvalarına katılmaya hak kazanmaktadır.⁴⁷

Son iki Dünya Kupası organizasyonunu karşılaştırıldığında; 2010 yılında Güney Afrika'da düzenlenen Dünya Kupası final maçı 909,6 milyon seyirci tarafından izlenmiştir.⁴⁸ Bu rakam 2014 yılında Brezilya'da düzenlenen Dünya Kupası final maçında 1,013 milyar kişiye ulaşmıştır.⁴⁹ FIFA, 2014 yılında düzenlediği Dünya Kupası organizasyonu neticesinde yayın haklarının verilmesi, sponsorluk anlaşmaları ve bilet satışlarından 4,8 milyar dolarlık gelir elde etmiştir.⁵⁰

⁴⁶ Merih- Akşar, 2006, a.g.e., s.16-17.

⁴⁷ Bridgewater, a.g.e., s.132.

⁴⁸ 2010 FIFA World Cup-South Africa. TelevisionAudience Report, s.7., <http://resources.fifa.com/mm/document/affederation/tv/01/47/32/73/2010fifaworldcupsouthafricatvaudien cereport.pdf>, (11.06.2016).

⁴⁹ 2014 FIFA World Cup Brazil, <http://www.fifa.com/worldcup/news/y=2015/m=12/news=2014-fifa-world-cuptm-reached-3-2-billion-viewers-one-billion-watched--2745519.html>, (17.06.2016).

⁵⁰ FIFA Made An Insane Amount Of Money Off Of Brazil's \$15 Billion World Cup, <http://www.businessinsider.com/fifa-brazil-world-cup-revenue-2015-3>, (19.06.2016).

1.3.2.6. Tüketici Taraftar

Futbolun endüstrileşmesiyle birlikte kulüpler, gelir kaynaklarını artırma yoluna gitmiş ve kasalarını doldurmak için, birçok faaliyette bulunmuşlardır. Bu faaliyetler arasında en önemlilerinden biri de, kulüplerin, ‘‘sadakat’’ mantığını kullanarak, taraftarlara, müşteri gözüyle bakmasıdır. Taraftarlar, kulüplerine hem maddi hem de manevi çok büyük destek sağlamaktadır. Bu nedenle taraftarlarla kulüpler arasında koparılamaz bir bağ bulunmaktadır. Müşterileşen taraftarlar, kulüpleriyle aralarında bulunan duygusal bağdan ötürü, kulüplerin taraftarlara özel her sene farklı renk ve modellerde çıkardığı yeni sezon formaları, kulüp logolu birçok eşyayı hiç düşünmeden satın almaktadır. Bu alımdan dolayı hem kendisi mutlu olmakta, hem de kulübün maddi anlamda gelir elde etmesine yardımcı olmaktadır.⁵¹

Kulüplerin öncelikli amaçlarından biri, müsabaka esnasında, tribünleri doldurmaktır. Dolu tribün, hem kulüp gelirlerine katkı sağlarken, hem de müsabaka esnasında, on ikinci oyuncu konumunda bulunduğundan, kulüplerin başarısında önemli rol oynamaktadır. Avrupa kulüpleri, bu durumu karşılama konusunda başarılıdır. Bu kulüplerin inşa ettikleri stadyumlar, izleyici artışı karşılayacak kapasitededir.⁵² Örneğin, Avrupa’nın en büyük kulüplerinden biri olan Barcelona’nın stat kapasitesi 99.000’in üzerindedir. Bir diğer büyük kulüp olan Real Madrid’in stadyumu ise 80.000 civarındadır.

Taraftarlarla, kulüpleri arasında çok derin bir bağ bulunmaktadır. Bu derin bağ, taraftarların, kulüplerine olan sadakatini ve sevgisini gün geçtikçe artırmaktadır. Taraftarlar, kulüplerinin başarısı için herşeyi yapmayı göze alan insanlara bürünmektedir. Buna bağlı olarak, kulüplerin her sene gelirlerini artırmak için üretmiş olduğu tüm mal ve hizmetleri, ‘‘bağlılık körlüğü’’ olarak ifade edilen kavram temelinde, taraftarlar tarafından, kalitesi ve fiyatı sorgulanmadan satın alınmaktadır.⁵³

Ayrıca taraftarlar, sadece müşteri olarak takımlarına katkı sağlıyor diye düşünülmemelidir. Aynı zamanda taraftarların sayısı, takımlarına dolaylı yoldan gelir sağlamaktadır. Bir futbol kulübünün izlenme oranı, taraftar sayısı ile doğru orantılıdır. Bu nedenle medya, genel olarak taraftarları en çok olan kulüplere yer vermektedir.

⁵¹ Talimciler, 2015, a.g.e., s.155.

⁵² İnal, a.g.e., s.105.

⁵³ Akşar, 2005, a.g.e., s.4.

İzlenme oranlarını artırmak isteyen medya da, bu durumdan kazanç elde etmek isteyen kulüpler de taraftara ihtiyaç duymaktadır.⁵⁴ Beşiktaş, Galatasaray, Fenerbahçe gibi büyük kulüplerin televizyon ve gazete gibi medya araçlarında, Anadolu kulüplerine oranla daha fazla yer aldığı bilinmektedir. Bunun nedeni, bu üç büyük kulübün hem ulusal anlamda hem de uluslararası anlamda Anadolu kulüplerinden daha başarılı olmaları ve taraftar sayılarının çok daha fazla olmasıdır. Medya da bu durumdan faydalanıp, bu kulüpleri kullanarak izlenme oranlarını artırmaktadır.

1.3.3. Futbolda Endüstrileşmenin Nedenleri ve Sonuçları

Futbol endüstrisi, futbol oyununun bir eğlence aracı olmaktan çıkarılıp, bir pazar haline dönüşmesini ifade etmektedir. Bu endüstride futbol, tüketicilere yani taraftarlara pazarlanan bir aktivitedir.⁵⁵

Günümüzde futbolun geldiği nokta ve sahip olduğu güç tartışılmaz. Futbol artık ülkelerin ekonomilerine yön veren, kazanılan her başarı ile ülke kimliklerini yansıtan ve sosyal yaşamdaki olaylara tepkilerin gösterildiği bir zemin haline almıştır. Yani futbol, ekonomiden, siyasete herşeye konu olmaktadır.⁵⁶

Spor önceleri sadece sağlık açısından yapılan ve insanları eğlendiren bir aktivite iken, günümüze gelindiğinde, herkes tarafından bir amaç doğrultusunda kullanılan bir gücü ifade etmektedir. Futbol sayesinde, kurumların futbolu hedef kitleye ulaşmak açısından kullanması, taraftarların bir olaya ya da duruma tepki çekmek için pankart açması ya da tezahürat etmesi, ülkelerin ekonomilerini geliştirmek adına organizasyonları kendi ülkelerinde gerçekleştirmeye çalışmaları bu duruma verilebilecek en güzel örneklerdendir. Spor endüstrisinin büyümesini ve gelişmesini etkileyen 9 faktör bulunmaktadır. Bunlar⁵⁷:

- Bireylerin boş zamanlarını değerlendirebilmeleri için yapılan etkinlikler, yeni, farklı spor branşları ve fitness etkinliklerinin sayısal artışı
- Kitle iletişim araçlarındaki artış

⁵⁴ Talimciler, 2015, a.g.e., s.155.

⁵⁵ Ayşegül Güngör, ‘‘Futbol Endüstrisinde Sportif Başarı ile Finansal Performans Arasındaki İlişkinin Analizi ve Türkiye Uygulaması’’, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 2014/1, ss. 16-36, s.18.

⁵⁶ Talimciler, 2008, a.g.e., s.91.

⁵⁷ (Brenda G. PİTTs- David K. STOTLAR, *Fundamentals of Sport Marketing*, Fitness International Technology Inc., 1996, s. 6-16)’dan akt. Arğan- Katırcı, a.g.e., s.9-20.

- Bireylerin serbest zamanlarının artışı
- Çeşitli pazar bölümlerinde spor ürünlerinin artması ve bu ürünlerle ilgili teknolojik gelişmeler
- Spor endüstrisi içindeki pazarlama eğilimlerinin artışı
- Spor eğitiminin artışı
- Spor endüstrisindeki kar artışı
- Spor yönetimi konusundaki gelişmeler
- Sporun küreselleşmesi ve küresel bir pazar haline gelmesi

Futbolun bir işkolu haline dönüşmesiyle birlikte, futbolda mali anlamda gelişmeler yaşanmıştır. Futbolu yönetenler, futbol endüstrisindeki para akışını hızlandırmak için çeşitli faaliyetler yürütmüşlerdir. Buna en güzel örneklerden biri, Şampiyonlar Ligi organizasyonudur. İlk ortaya çıktığında, sadece kendi liglerinde şampiyon olan takımların katıldığı ve kısa süren bir organizasyonken, zamanla yapısı değişmiş ve liglerinde üst sıralarda yer alan kulüpler de turnuvaya dahil edilmiş ve böylece sadece şampiyon olan takımların taraftarları değil, organizasyona dahil olan diğer takımların da taraftarları bu organizasyonu kendi kulüplerini izlemek için takip etmişlerdir. Bu durum da organizasyonun izlenme oranlarını artırmış ve turnuvaya olan ilgiyi en üst seviyeye çıkarmıştır.⁵⁸ Bu bağlamda Şampiyonlar Liginin kuruluş amacı, rekabeti daha geniş bir zaman dilimine yayıp, lig bitiminde verilen uzun süreli araların bu organizasyon ile doldurulması ve televizyon-reklam gelirlerinin sürekli artırılmasıdır.⁵⁹ Bugün ortalama 30-40 hafta süren lig maratonundan sonra, üst sıralarda yer alan kulüplerin katıldığı turnuvalar olan Şampiyonlar Ligi ve UEFA organizasyonları, kulüplere hem mali açıdan hem de kulüp popülaritesi açısından büyük katkı sağlamaktadır. Katılımları için ayrıca para kazanan kulüpler, turnuvada gösterdikleri başarılar göre tekrar tekrar ödüllendirilmektedir. Bununla da kalmayıp televizyon ve reklam gelirlerinden de kasalarına çok yüksek miktarda para koymaktadır.

Günümüz koşullarında teknolojinin önemi çok büyüktür. Televizyon ise bu alanda en etkin araçlardan biridir. Televizyon sadece görüntü organı olarak düşünülmemelidir. Çünkü özellikle spor kanalları başta olmak üzere birçok televizyon

⁵⁸ Talimciler, 2015, a.g.e., s.109.

⁵⁹ M. Bilal Arık, "Futbol ve Televizyon Bağı: Simbiyoz Beslenme", *İletişim Kuram Araştırma Dergisi*, Sayı:26 Kış-Bahar, ss. 197-222, s.215.

kanalı, kulüplerin kasalarını doldurmasının yanında, spor müsabakalarını tüm dünyaya ulaştırması, hem kulüplerin hem de sporcuların tüm dünya tarafından tanınmasını sağlamaktadır.⁶⁰

Televizyonlar oynanacak bir futbol müsabakasına, iki takımın ve müsabakanın oynanacağı stadyumun analiz edildiği maç öncesi yayını sunarak başlamaktadır. Bunu müsabakanın oynandığı 90 dakika takip eder ve son olarak müsabakanın önemli pozisyonların konuşulduğu, futbolcuların ve teknik heyetin maç sonu röportajlarının yer aldığı maç sonrası programıyla kapatır. Yayının devam ettiği bu süreçte, futbol kulüplerine sponsor olan firmaların reklamları arka planda devamlı gözükmektedir. Müsabakaların televizyon kanalında bu kadar ayrıntılı yer alması, sponsorların reklamlarının da insanlar tarafından fark edilmesini kolaylaştırmaktadır. Günümüzde birçok spor kanalında bu görüntüyle karşılaşmak mümkündür. Yani, oyunun tüm kısımlarında profesyonelleşme hakimdir ve amaç maksimum geliri elde etmektir.⁶¹

Barındırdığı yüksek ticaret hacmi dolayısıyla kapitalist sistemin bir parçası olan futbol, halkın amatörce sahip çıkmasının ötesine geçerek profesyoneller tarafından yönetilmeye başlamıştır. Futbol, uluslararası arenada ciddi sermayelere sahip olmasının yanı sıra, toplumsal sınıf ve cinsiyet farkları da yaratarak yalnızca ekonomik değil, aynı zamanda ideolojik bir misyon da barındırmaktadır.⁶²

Çoban'a göre: ‘‘İdeolojik faktörler de futbol endüstrisi açısından önemlidir. Kitlelerin sisteme eklemlenmeleri bağlamında futbol önemli bir işlevi olan ideolojik bir aygıttır. Kitlelerin egemen ideolojiyi yeniden üretmelerini sağlayarak onların yabancılaşmış yaşamlarını haz aldıkları, tek gerçek ve doğal dünya olarak kabul etmelerini sağlar.’’⁶³,

Küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan ekonomik değişimler, futbol endüstrisinde de kendini fazlasıyla göstermiştir. Futbol başta olmak üzere birçok spor dalında, sporcular, başka ülkelere transfer olarak ülkelerarası bir dolaşım sağlamaktadır. Bu

⁶⁰ Y. Aytül Dağlı Ekmekçi- Rıdvan Ekmekçi- Ayşe İrmiş., ‘‘Globalization and The Sports Industry’’, *Pamukkale Journal of Sports Sciences*, Vol.4. No.1., 2013, Pg: 91-117, s.102-103

⁶¹ Talimciler, 2008, a.g.e., s.108-109.

⁶² Ekmekçi, a.g.e., s.104.

⁶³ (Chris Bambery, *Marxism ve Spor, Birikim Dergisi*, sayı: 158, s.84.)’den akt. Barış Çoban, ‘‘Futbol ve Toplumsal Muhalefet’’, *İletişim Kuram Araştırma Dergisi*, sayı:26, ss.59-88, s.70.

dolaşım esnasında sporcuların kulüplerine ödenen bonservis bedelleri ve sporcuya ödenen büyük bedeller hem futbolcuya hem de kulübe ekonomik anlamda büyük katkı sağlamaktadır.⁶⁴ Bugün orta düzey bir futbolcunun bonservis bedeli milyon dolarlara tekabül etmektedir ve bu oyuncuyu sözleşmesi bitmeden transfer etmek isteyen bir kulüp, oyuncunun kendi kulübüne bu parayı ödemekle yükümlüdür. Bunun yanında futbolcuya ödenen yıllık ücret miktarı da transfer etmek isteyen kulübün yükümlülüğündedir.

Herhangi bir sporu profesyonelce icra etmek, ciddi maddi yükümlülükleri de beraberinde getirmektedir. Profesyonelliğin asıl amacı, kazanç elde etmek olduğu için icra edilen sporu reklamlarla veya görseelliği ön plana çıkararak ilgi çekici hale getirmek, bir tür pazarlama stratejisi haline gelmiştir. Günümüzde futbol endüstrisinin sahip olduğu 200 milyar dolarlık ticaret hacminden pay almak isteyen kulüpler, seyircilerin gözünde çekici hale gelebilmek üzere yetenekleri ile ön plana çıkan futbolculara büyük yatırımlar yapmaktadırlar.⁶⁵ Takım halinde oynamayı kendisine ilke edinmiş olan Barcelona kulübünün, bireysel yetenekleri ile ön plana çıkmayı seven Neymar'ı bünyesine katmak için yaptığı transfer yatırımı bu duruma verilebilecek örnekler arasındadır.

Futbolda endüstrileşme, bir takım sonuçlara da sebep olmuştur. Futbolda ekonomik anlamda değişmeler yaşanmış ve insanların para kazanmak için, futbol müsabakalarının sonuçlarını tahmin edebileceği "iddaa, spor toto" gibi şans oyunları ortaya çıkmıştır. İnsanların bu şans oyununa yatırmış oldukları paralar, devletin kontrolündedir ve sezon sonu kulüplere dağıtılmaktadır. Üst kesim için ise "borsa" ortaya çıkmıştır. Bu ekonomik müdahaleler ile kulüpler yüksek gelirler elde etmiş ve futbol doğal yapısını kaybederek oyuncu sağlığının hiçe sayıldığı mücadelelerin zemini haline gelmiştir.⁶⁶

Futbolun endüstrileşmesi ile birlikte, profesyonelleşme başlamış ve bu durum birçok değişimi de beraberinde getirmiştir. Ortaya çıkan ekonomik alan, kulüpleri şirketleşmeye itmiştir. Bunun ilk örnekleri Avrupa'da görülmüştür. Avrupa'nın büyük

⁶⁴ Ekmekçi, a.g.e., s.108.

⁶⁵ Ekmekçi, a.g.e., s.110.

⁶⁶ Sebehattin Devocioğlu, "Türkiye'de Futbolun Kurumsallaşması", *İletişim Kuram Araştırma Dergisi*, Sayı:26, Kış- Bahar,2008, s.398-399.

kulüpleri birer şirket gibi yönetilmeye başlamış ve karlılık adına, şirket stratejileriyle benzer stratejiler uygulamaya başlamıştır. Bünyelerinde ‘‘CEO’’lar bulundurmaları bu duruma örnek olarak gösterilebilir. Profesyonelleşme ile birlikte ortaya çıkan bu ekonomik alanın olumsuz etkileri de olmuştur. Futbol insanları eğlendiren bir oyun olmaktan çıkmış, kazanma hırsının ve başarının öne çıktığı bir alan haline gelmiştir. Bu da futbol adına, kirli oyunların dönmesine neden olmuştur.⁶⁷ Özellikle son yıllarda İtalya’da ve Türkiye’de ortaya çıkan şike davaları, rüşvet olayları ve bu durumdan dolayı ceza olan kulüpler, kazanma hırsından dolayı ortaya çıkan olumsuz olaylara örnek gösterilebilir.

Futbol dev bir ekonomi halini almıştır. Kulüpler de bu dev ekonominin işleyişinde, kazandıkları her müsabaka için, bu ekonomiden büyük paylar almaktadır. Buna bağlı olarak kulüpler, futbolun görseelliğini bir kenara bırakmış ve sadece kazanmaya odaklanmıştır.⁶⁸ Bu piyasa mantığında futbolcular da, sadece görevini yapan ve top peşinde koşan işçilere dönüşmüştür.⁶⁹

Futbolun oyuncular ve seyirciler açısından bir eğlence aracı olmaktan ziyade büyük bir endüstriye dönüşmesi, futbolun kabuk değiştirmesine sebebiyet vermiştir. Futbol üzerinden gelir elde etmek isteyen kişiler veya kurumlar, kendi menfaatleri uğruna futbolu bir spor olmaktan çıkartıp, bir ticarethaneye dönüştürmeye çalışmaktadırlar.

Uruguaylı gazeteci Eduardo Galeano’ya göre; ‘‘Spor sanayiye dönüştükçe, oynamak için oynamanın neşesinden doğan güzelliği sınır dışı etti. Bu yüzyıl sonu dünyasında profesyonel futbol yararsız olanı mahkum ediyor ve verimli olmayan da yararsız kabul ediliyor. İnsanı kısacık bir an bile olsa yeniden çocuklaştıran, lastik topunu zıplatan bir çocuk veya yün yumağının peşinden koşturana bir kedi gibi oyundan zevk almasını sağlayan o çılgınlığa günümüz futbolunda yer yok.’’⁷⁰

Eskiden her ülke kendine özgü oyun anlayışları ile bilinirdi. Göze hitap eden, seyircilerin izlerken keyif aldığı bir futbol anlayışı bulunmaktaydı. Fakat ne yazık ki,

⁶⁷ Talimciler, 2008, a.g.e., s.104.

⁶⁸ Akşar, 2005, a.g.e., s.8.

⁶⁹ Authier, a.g.e., s.39.

⁷⁰ (Galeano Eduardo, *Le Football Ombre Et Lumiere*, Climats Yayınları, 1998)’dan akt. Authier, 2002, a.g.e., s.52.

futbolun endüstrileşmesiyle birlikte yavaş yavaş bu durum ortadan kalkmaya başlamıştır.⁷¹ Günümüzde artık birçok ülke, endüstrileşmenin etkisiyle kendine özgü oyun anlayışlarını bir kenara bırakarak, başarı ve kazanma odaklı futbol stillerini tercih etmektedir. Buna en güzel örnek Euro 2004 finalinde Portekiz'le eşleşen Yunanistan'ı gösterebiliriz. Turnuva boyunca başarıya ulaşmak için savunma ağırlıklı bir futbol oynayan Yunanistan finalde karşılaştığı Portekiz karşısında da bu anlayışından vazgeçmemiş ve başarıya ulaşmıştır.



⁷¹ Akşar, 2005, a.g.e., s.9.

İKİNCİ BÖLÜM

MARKA, MARKALAŞMA VE KÜRESEL MARKA

2.1. MARKA KAVRAMI VE TANIMI

Marka, işletmenin ürün veya hizmetlerini tanıtan, onu, diğer işletmelerin ürün ve hizmetlerinden ayıran özellik olarak ifade edilmektedir. Ürünler, tüketicilerin beklenti ve isteklerini karşılayan işlevsel özellikleriyle değer kazanmaktadır. Fakat tüketicilere ürünü aldırın, işlevsel özelliklerden ziyade, markanın kendisidir. Bu durum, işletmelerin, pazarlama ve reklam faaliyetlerinde markaya yoğunlaşmasını sağlamaktadır.⁷² İşletmeler, tüketicilerin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda ürünler ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle, ürünlere verilen markaların, pazarlama ve reklam faaliyetleri de tüketicilerin ilgisini çekecek şekilde olmalıdır. Bu sayede, tüketicilerin ilgisini çeken marka, pazardaki rakipleri arasından sıyrılıp, tüketicilerin ilk tercihi olma avantajını yakalamaktadır.

Amerikan Pazarlama Birliği markayı; “Bir firma veya grubun mal ve hizmetlerinin belirlenmesini, rakiplerin mal ve hizmetlerinden ayırt edilmesini sağlayan bir isim, terim, işaret, sembol veya dizayn ya da bunların bileşimi” şeklinde tanımlamaktadır.⁷³

Marka kavramının kökeni on dokuzuncu yüzyıla dayanmaktadır. O dönemde hayvancılıkla uğraşan çiftlik sahipleri, hayvanlarının diğer hayvanlarla karışmasını engellemek için, kızgın bir demirle hayvanlarını işaretlemişlerdir. Bu sayede mera veya pazarlarda, hangi hayvanın, hangi çiftlik sahibine ait olduğu kolaylıkla anlaşılmuştur. Bu durum marka kavramının kökünü oluşturmuştur. Buna bağlı olarak, markanın en kısa haliyle, farklılaşmak olduğunu söylemek yanlış bir ifade olmayacaktır.⁷⁴ On dokuzuncu yüzyıldan günümüze kadar varlığını geliştirerek devam ettiren markanın, uygulanış şekli değişse de amacı hep aynı yönde olmuştur.

Marka bir hayli geniş bir kavramdır. Bu nedenle literatürde markayla alakalı birçok tanım bulunmaktadır. Marka, bilinen en yaygın tanımıyla, benzer ürünler

⁷² Işıl Karput Aktuğlu, *Marka Yönetimi Güçlü ve Başarılı Markalar İçin Temel İlkeler*, 2. Basım, İletişim Yayınları, İstanbul, 2008, s.11.

⁷³ Mehmet Akif Çakırer, *Marka Yönetimi ve Marka Stratejileri*, Ekin Yayınevi, Bursa, 2013, s.7.

⁷⁴ (Elliot ve Percy, *Strategic Brand Management*, 2nd Edition, Oxford: University Press, 2007)’den akt. Nurhan Babür Tosun, *İletişim Temelli Marka Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul, 2010, s.7.

arasında, fark yaratmak için kullanılan, ambalaj üzerindeki sözcükler, renkler, sayılar, şekiller veya bunların bütünüdür.⁷⁵

Marka, firmalar ve ürünlerin, tüketici zihninde harekete geçirdiği beklentiler ve çağrışımlar bütünüdür.⁷⁶

Marka, tüketiciyi ve tüketicinin bir ürünü satın alma durumunu etkileyen, o ürün ile benzeri diğer ürünler arasında olumlu veya olumsuz bir fark yaratan kavramdır.⁷⁷

2.2. MARKALAŞMA SÜRECİ VE AŞAMALARI

Markalaşma bir işletme için hayati bir önem taşımaktadır. Çünkü marka, sadece üretilen bir ürün ya da hizmetin üzerindeki bir isim veya amblem değil, o ürünü ya da hizmeti üreten işletmeyi tanıtan ve temsil eden en önemli özelliktir. Günümüzde ürünler arasındaki benzerliğin giderek artması, rekabet ortamında fark edilmek isteyen işletmeleri markalaşmaya itmektedir. Markalaşma için işletmelere düşen görevler bulunmaktadır. Bunlar⁷⁸;

- Tüketicilerin hangi markayı, neden kullandığı incelenmeli
- Ürünü pazara sunmadan önce hedef tüketiciler belirlenmeli
- Markaya yön, amaç ve anlam kazandıran unsurlar iyi saptanmalı
- Markanın üstlendiği özellikler kullanıcıya sunulmalı
- Markayı temsil edecek özel bir logo, renk veya slogan bulunmalı
- Markayı temsil eden özellikler (logo, renk) her yerde aynı şekilde kullanılmalı
- Firma, çok sayıda tekrarı ve yüksek bütçeyi göze almalıdır.

Kapsamlı bir tüketici/pazar analizinden sonra, markalarını ortaya çıkaran firmalar, rakiplerine oranla daha güçlü bir konuma gelmekte ve bu sayede rekabet ortamında daha dirençli olabilmektedir.

⁷⁵ Çakırer, a.g.e., s.7.

⁷⁶ Scott Davis, "Implementing Your BAM Strategy: 11 Steps to making your brand a more valuable business asset", *Journal of Consumer Marketing*, Vol:19, No.6, 2002, s. 503-513.

⁷⁷ Lisa Wood, "Brands and Equity: Definition and Management", *Management Decision*, Vol:38, No:9, 2000, ss. 662-669.

⁷⁸ Çakırer, a.g.e.,s.8.

John A.Davis'e göre: ‘‘Bir markayı, yatırım gerektiren stratejik bir değer olarak dūřunmek, hizmetlerini farklılaştırmak ve piyasada itibar kazanmak isteyen işletmeler için çok önemlidir.^{79,}’

İřletmelerin, markaya sadık tūketicilere her zaman ihtiyaı vardır. Bu nedenle iřletmelerin öncelikli amacı, tūketicilerin kafasında marka algısı oluřturmaktır. Çünkü, tūketicilerin kafasında marka algısı oluřması, tūketicilerin marka hakkında olumlu hisler barındırmasına, bu da markanın saygınlık kazanmasına olanak saęlamaktadır. İřletmeler bu durumu saęlamak için, ‘‘markalařma sūreci’’ adı verilen bir sūre yönetmektedir.⁸⁰

Keller’e göre markalařma sūreci altı ařamadan oluřmaktadır. Bunlar⁸¹;

- Marka Bilinirliği
- Marka Performansı
- Marka İmajı
- Marka Kanıları
- Marka Duyguları
- Marka Rezonansı

Keller’in markalařma sūrecinin ařamalarının ilki olan marka bilinirlięi, tūketicinin markayı tanıma dūzeyidir.⁸²

Marka bilinirliği, işletmelerin pazara sunmuş olduğu bir markanın, tūketicilerin zihninde grsel özelliklerinden, işlevsel özelliklerine kadar, bir bütün olarak yer almasıdır.⁸³ Tūketicilerin marka hakkındaki deneyimleri, bilinirliği artıran en önemli özelliktir. Bilinirlięi artıran bir başka özellik ise reklamlardır. Reklamları ve grsel özellikleri devamlı göz önünde olan markaların bilinirlik seviyeleri yüksektir.

⁷⁹ John A. Davis, *Rekabetçi Başarı: Markalaşma Nasıl Değer Katar?*, Brandage Yayınları, Yayın No:7, İstanbul, 2011, s.48.

⁸⁰ Tosun, a.g.e., s.83.

⁸¹ (Keller K.L, Aperia, T ve Georgson, M., *Strategic Brand Management*, London: Prentice Hall, 2008)’den akt. Tosun, a.g.e., s.83.

⁸² akırer, a.g.e., s.26.

⁸³ Tosun, a.g.e., s.84-85.

Markanın, tüketicilerin zihninde bir bütün olarak yer alması, işletmelerin, marka bilinirliğini sağlamış olduğu anlamına gelmektedir ve bu da işletmeler için çok büyük bir avantajdır. Çünkü tüketiciler, bilinirliği yüksek olan markaları tercih etmektedirler.

Marka bilinirliğinin düzeyleri ya da aşamaları şu şekilde sıralanabilir⁸⁴:

- En üst düzeyde algılama: Markanın tüketicinin zihninde yer ettiği durumdur. Bu aşamada, işletmeler, bilinirlik faaliyetlerinden ziyade, tüketicilerin beklentilerini karşılamaya yönelmelidir. (Arçelik markası)
- Marka tanıma: Marka tüketicinin zihninde mevcuttur fakat ilk seçeneği olacak kadar değerli değildir. (Çokokrem bilinen bir markadır fakat onun yerine bilinen bir diğer marka Nutella'nın tercih edilmesi)
- Marka hatırlatma: Marka tüketicinin hafızasında yer edinmiştir fakat hafızada kalıcı olması sağlanmalıdır. (Arçelik ya da Beko markası hafızasında yer eden bir müşteri, Whirlpool markasını yeterince tanımayabilir.)
- Bilinirlik/Farkındalık yok: Tüketici markayı daha önce hiç kullanmamıştır ve hiç tanımamaktadır.

Bir ürünü marka şekline getirmek için, önce hedef pazar analiz edilmeli, tüketicilerin rakip ürünlere karşı şikayetleri incelenmeli ve tüketicilerin beklentileri doğrultusunda ürünler çıkarılmalıdır. Bunu yaparken dikkat edilmesi gereken en önemli şey, marka olacak ürünün, rakip ürünlerden farklı, üstün özelliklere sahip olmasıdır. Bu sayede tüketiciler, beklentilerine hitap eden, farklılaştırıcı üstünlüğe sahip olan markalara yönelmektedir. Buna bağlı olarak marka performansı, ürüne ait olan işlevsel özelliklerin, tüketicilerin beklenti ve gereksinimlerini karşılama düzeyidir.⁸⁵ Firmaların ortaya çıkarmış olduğu markanın başarısı, tüketicilerin beklenti ve isteklerini karşılama düzeyiyle doğru orantılıdır. Tüketiciler, alacağı ürünün kendisini tatmin etmesini istemektedir. Pazarda birbirine benzeyen birçok ürünün bulunması, tüketicileri marka seçmeye itmektedir. Tüketicilerin kendisini seçmesini isteyen markalar da pazardaki diğer markalardan farklı bazı özelliklerle önde olmak zorundadır. Bu durum

⁸⁴ Fulya Özpınar Somaklar, İşletmelerde Marka Yönetimi Süreci ve Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir, 2006, s. 47-48.

⁸⁵ Tosun, a.g.e., s.86.

tüketicilerin seçim yapmasını kolaylaştırmaktadır. Tüketicilerin beklentileri ne derece karşılanırsa, markanın pazardaki performansı da buna bağlı olarak o derece yüksek olacaktır.

Yani, işletmeler bir ürün ortaya koyarken, ürünün fiziksel ve işlevsel tüm özelliklerine dikkat etmelidir. Ortaya konan ürünün, tüketicilerin beklentilerini karşılaması, işletmeler açısından çok önemlidir. Çünkü, markanın performansı, tüketicilerin beklentilerini karşılama derecesiyle ilişkilidir.⁸⁶

Tüm işletmeler, markalarının pazarda başarılı olabilmesi adına bir takım stratejiler belirlemekte ve faaliyetlerini bu stratejiler doğrultusunda şekillendirmektedir. İşletmelerin pazarda göstermiş olduğu bu faaliyetler sonucunda, markasının pazardaki başarısı, yani pazarda kazanmış olduğu güç, marka performansını ifade etmektedir. Yani marka performansı ölçülürken, işletmelerin pazara sunduğu markanın başarısı ve geldiği seviye dikkate alınmaktadır.⁸⁷

Marka performansını oluşturan özellikler beş grupta incelenebilir⁸⁸:

1. Temel ürün içerikleri ve ilave nitelikler
2. Ürün güvenilirliği, dayanıklılığı ve ürün hizmeti
3. Hizmetin etkililiği, yeterliliği ve empati ile müşteri beklentilerini karşılması
4. Ürünün tasarımı, biçimi
5. Ürünün fiyatı

Marka imajı, tüketiciler tarafından markanın tanınırlığı, söz konusu markaya güven ve o markaya yönelik tutumlarından meydana gelen bir bütündür.⁸⁹ Marka imajının, tüketicilerin genel algısı ve davranışları üzerinde önemli bir etkisi vardır.⁹⁰

⁸⁶ Tülin Ural, *Markalamada Yol Haritası*, Nobel Yayıncılık, İstanbul, 2009, s.23.

⁸⁷ (Aron O'cass- Liem Ngo, Achieving customer satisfaction via market orientation, brand orientation, and customer empowerment: Evidence From Australia, Newcastle Business School, The University of Newcastle, ANZMAC 2009)'dan akt. Metin Çalık- Remzi Altunışık- Nihal Sütütemiz, "Bütünleşik Pazarlama İletişimi, Marka Performansı ve Pazar Performansı İlişkisinin İncelenmesi", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 2013, Cilt 9, Sayı 19, 137-162, s.142.

⁸⁸ (Keller K.L, Aperia, T ve Georgson, M., *Strategic Brand Management*, London: Prentice Hall, 2008)'den akt. Tosun, a.g.e., s.86-88.

⁸⁹ Aylin Pira- Füsün Kocabaş- Mine Yeniçeri, *Küresel Pazarda Marka Yönetimi ve Halkla İlişkiler*, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul, 2005, s.72.

Marka imajı, işletmelerin pazara sürdüğü ürün ya da hizmetin tüketiciler tarafından algılanma biçimidir. İşletmeler bu imajı oluştururken özellikle reklamlardan faydalanmaktadır. Coca Cola, her reklamında mutluluk, dostluk, paylaşım gibi kavramlara dikkat çekmekte ve kendi imajını bu şekilde aşmaktadır.

Markalaşma sürecinin başka bir aşaması olan marka kanıları, tüketicilerin bir marka hakkındaki düşünceleridir. Bu düşüncelerin oluşmasında ise, markanın pazardaki performansı, yaratmış olduğu imaj ve tüketicilerin beklentilerini karşılama düzeyi en önemli etkenlerdir. Pazardaki performansı iyi olan bir ürün ya da tüketiciler tarafından geçmişte denenmiş ve beğenilmiş, beklentileri karşılayan bir ürün hakkında marka kanıları da olumlu olmaktadır. Fakat performansı düşük ya da beklentileri karşılayamayıp, tatmin seviyesinin altında kalan ürünlerde marka kanıları düşüktür. Marka kanıları genel olarak markanın kalitesi, saygınlığı ve kullanıma uygunluğu görüşlerinden oluşmaktadır⁹¹:

- Marka saygınlığı: Ürünün vermiş olduğu tüm hizmetlerde başarılı, güvenilir olması ve kullanan tüketiciler tarafından çok sevilmesi durumunda söz konusu olur.
- Marka kalitesi: Bir markanın kalitesine yönelik tüketicinin düşünceleridir.
- Markanın kullanıma uygunluğunun değerlendirilmesi: Markanın tüketicilerin beklentilerini karşılayabilmesi ile ilişkilidir. Bir markanın pazarda yer alan birçok rakip marka arasından sıyrılıp, tüketiciler tarafından tercih edilmesi ve diğerlerinden üstün gösterilmesiyle bağlantılıdır. Çünkü tüketiciler kendilerini tatmin edecek ürüne ve markaya öncelik vermektedir.

Bir diğer aşama olan marka duygusu, tüketicilerin bir markaya duygusal olarak bağlanmasını ifade etmektedir. Yani marka duygusu, tüketicilerin bir ürünü seçerken, markayla arasındaki duygusal bağın, rakip ürünlerin ve ürün özelliklerinin önüne

⁹⁰ Yi Zang, "The Impact of Brand Image on Consumer Behavior: A Literature Review", *Open Journal of Business and Management*, 2015, s.58-62.

⁹¹ Tosun, a.g.e., s.89-90.

geçmesidir.⁹² Tüketicilerin duygusal anlamda markaya bağlanmasını isteyen işletmeler, tüketicilerle arasındaki ilişkiyi sağlam tutmalı ve markalarıyla onlara güven vermelidir. Çünkü markanın tüketicilere vermiş olduğu güven, markaya olan duygusal bağlılığı da beraberinde getirecektir.

Markalaşma sürecinin son aşaması ise, rezonanstır. Marka rezonansı, marka ile tüketiciler arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Tüketicilerin bir markayı satın alma isteği ve satın almış oldukları bu markayı, başkalarına da önermesini içermektedir.⁹³

Tosun'a göre: ‘‘Bilinirlik, performans, imaj, kanı ve duygu oluşturma çalışmalarının varış noktası rezonans aşamasıdır. Marka yöneticileri açısından hedef konumunda bulunan rezonans, marka ile ilgili olarak yapılan çeşitli etkinliklerin amaca yönelik etkisinin bir yansıması olarak da tanımlanabilir. Marka rezonansı, tüketici ile marka arasındaki ilişkinin son noktasıdır. Önemli olan, bu noktada marka- tüketici özdeşleşmesinin maksimum düzeyde olmasıdır.’’⁹⁴,

2.3. MARKALAŞMA STRATEJİLERİ

Markalaşma stratejisi, markalaşma sürecinin en önemli aşamalarından birini oluşturmaktadır. İşletmelerin, tüketicilerle marka arasında bir bağ oluşturmak ve markalarından alacakları verimi en üst seviyede tutmak için, uygun marka öğelerini bir araya getirmesini ifade etmektedir.⁹⁵

Edward Tauber, şirketlerin markalama stratejilerinin amaçlarını, aşağıda belirtildiği gibi sınıflandırmıştır.

Bu amaçlar şöyledir⁹⁶:

1. Varolan ürünü farklı bir biçimde sunmak
2. Ürünün kendine özgü yönlerden farklı versiyonlarını sunmak

⁹² (Patrick De Pelsmacker- Maggie Geuens, Emotional Appeals, *International Journal of Advertising*, 16(2), 1997, s.121.132)’den akt.Tosun, a.g.e., s.91.

⁹³ Haizhong Wang- Yujie Wei-Chunling Yu, ‘‘Global BrandEquity Model: Combining Customer- Based With Product- Market Outcome Approaches’’, *Journal of Product&Brand Management*, Vol.17 Iss 5 pp., 305-316, s.308.

⁹⁴ Tosun, a.g.e., s.99.

⁹⁵ (Keller K.L, Aperia, T ve Georgson, M., Strategic Brand Management, London: Prentice Hall, 2008)’den akt. Tosun, a.g.e., s.169

⁹⁶ Edwart M. Tauber, ‘‘BrandLeverage: StrategyForGrowthIn A Cost-Control World’’, *Journal of Advertising Research*, Cambridge, Ağustos-Eylül, 1998, ss.26-30.,s.29.

3. Markayı başka bir marka ile birleştirerek sunmak
4. Ana markayı tüketicilere bir takım avantajlar sağlayan başka yan ürünlerle birlikte sunmak
5. Algılanan uzmanlık alanı kapsamında ürünü sunmak
6. Ürünü, markanın diğer ürünlerden farklılaştırıcı yararlarına dayalı özelliklerle sunmak
7. Ürünü, markanın farklılaştırıcı imaj ve saygınlığına dayalı bir şekilde sunmak

2.3.1. Marka Esnetme ve Küçültme Stratejileri

Marka, ürünü temsil ettiği kadar, işletmeyi de temsil etmektedir. Bu nedenle işletmeler, markalarına sahip çıkmalı ve rekabet ortamında yaşanan değişimlere karşı, markalarını güçlü kılmak için stratejiler geliştirmelidir. İşletmelerin pazarda yer alan ürün ve markalarını korumak ya da daha da kuvvetlendirmek amacıyla, pazarda bulunan ürün ve markalarına dokunmadan, bunlara yenilerini eklemesi ‘’marka esnetme’’ stratejisidir. Marka küçültme stratejisi ise, marka esnetmenin tam tersidir. İşletmelerin, pazarda değerini kaybetmiş, kullanılmayan ürün ve markasını, diğer ürün ve markalarını etkilemesinden korktuğu için geri çekmesidir.⁹⁷ Markanın pazardaki önemini kaybetmesi, müşteri kitlesinin azalması gibi unsurlardan dolayı, marka küçültmek bazen işletmeler açısından yapılması en doğru şeydir.

Kapferer’e göre marka esnetme, markaya ait bir yeniliğin, ana pazarın sınırları içinde olmadığı durumlarda, markanın ana pazarın dışında esnemesi sürecidir. Söz konusu markanın farklı ürünlerde etkinlik göstereceği anlamına gelir.⁹⁸

Marka esnetme ve küçültme stratejileri diğer stratejilere yol gösteren iki temel markalama stratejisidir. Diğer bir deyişle; ilk olarak bu stratejilerden biri seçilir daha sonra alt stratejilere karar verilir.⁹⁹

⁹⁷ Tosun, a.g.e., s.172

⁹⁸ Jean-Noel Kapferer, ‘’The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term-4th Edition’’, *Londra&Philadelphia: Kogan Page*, s.296.

⁹⁹ Tosun, a.g.e., 172.

2.3.2. Marka Genişletme Stratejisi

Marka genişletme, başarılı bir markayla bağlantılı olarak, yeni ürünlerin tanıtıldığı bir markalaşma stratejisidir.¹⁰⁰

Aaker ve Keller marka genişletme stratejisini halihazırda bilinen bir marka isminin, markanın üretilip satışa sunulduğu sınıftan tamamen başka bir sınıfta ve farklı bir ürün olarak sunulması olarak açıklamaktadır.¹⁰¹ Bu duruma verilecek en güzel örneklerden biri ‘‘Virgin’’ şirketleridir. Faaliyetlerine bir müzik şirketi olarak başlayan Virgin, markasını genişletmiş ve medya, havayolları gibi birçok alanda aynı isim altında hizmetlerine devam etmektedir.

Marka genişletme, bir firmanın, belirli marka ile pazara sunulan mevcut üründen tamamen bağımsız bir ürünle veya aynı sektör çatısı altındaki pazarın başka bir ihtiyacını karşılayan ürünle, piyasadaki payını arttırmak için yaptığı bir hamledir. Harley Davidson'un markasını motosikletten giyime kaydırması, köklü değişime en güzel örneklerden biridir.¹⁰² Ürün değişse bile, bahsi geçen markanın müşteri tarafından tanınan ve güvenilen bir marka olması, pazarlama maliyetlerinin düşmesini sağlayacaktır.¹⁰³

2.3.3. Çoklu Markalama Stratejisi

Çoklu markalama stratejisi, işletmelerin, pazarda rakipleriyle yarışabilmek için, aynı ürün kategorisinde, birden fazla marka bulundurmasını ifade etmektedir. Burada öncelikli amaç, pazara sunulan yeni üründen de aynı verimi almak değil, markaların güçlerini aynı çatı altında birleştirip, rakip markanın önüne geçmektir. Coca-Cola şirketinin pazardaki en büyük rakibi olan Pepsi ile yarışabilmek için, Fanta içeceğini pazara sürmesi bu duruma en güzel örnektir. Bu sayede şirket, hem Coca-Cola hem de Fanta satışından faydalanarak, Pepsi'yi geride bırakmıştır.¹⁰⁴

¹⁰⁰ Tarun Kushwaha, ‘‘Brand Extension: A Strategy for Competitive Advantage’’, Volume V, September 2012, 18-27, s.19.

¹⁰¹ David A. Aaker- Kevin Lane Keller, ‘‘Consumer Evaluations of Brand Extensions’’, *Jornual of Marketing*, Vol.54 No.1., 1990, ss. 27-41, s.27.

¹⁰² Tosun, a.g.e., s.175.

¹⁰³ Aktuğlu, a.g.e., s. 120.

¹⁰⁴ Yalçın Kırdar, ‘‘Marka Stratejilerinin Oluşturulması; Coca-Cola Örneği’’, *Review of Social, Economic & Business Studies*, Vol. 3/4, Ss.233-250, S.238.

Kısaca, bir satıcının varolan bir ürün kategorisine, aynı ürün kategorisinde yeni ürünler eklemesidir. Yani, aynı ürün kategorisinde iki ya da daha çok marka geliştirmesidir. Bu strateji, varolan markanın satışlarını olumsuz yönde etkilese de, yeni çıkarılan markayla birlikte toplam satış artmakta ve kaybedilen müşterilerin tekrar kazanılmasını sağlamaktadır.

Çoklu markalama stratejisinin işletmeye sağladığı faydalar ise şunlardır¹⁰⁵:

- Bu strateji ile işletme, dağıtım noktalarını ele geçirerek burada üstünlük sağlamaktadır.
- Marka değiştiren ya da değiştirmeyi düşünen tüketicileri kendisine geri çekme avantajı sağlamaktadır.
- İşletme, aynı ürünün değişik markaları ile farklı pazar bölümlerine yönelmektedir.
- Markalar arası iç rekabet, marka yöneticilerinin dikkatlerini devamlı marka üzerinde yoğunlaştırmasını sağlar.
- Çoklu marka stratejisi ile geliştirilen markalardan birinin başarısızlığı, diğerini etkilemeyebilir.

2.3.4. Ortak Markalama Stratejisi

Farklı markaların, bir ürünü, stratejik iş ortaklığı içerisinde ve yeni bir marka veya mevcut marka ile sunmalarıdır.¹⁰⁶ Ülkemizde Aycell ve Aria markalarının ortaklaşarak Avea markası adı altında haberleşme sektöründe hizmet vermeye devam etmeleri buna örnek olarak gösterilebilir.

Ortak markalama, yalnızca ürünün markasının değişmesinden öte ortaklaşan kurumların birçok yönden tekelleşmesini gerektirmektedir. Bu nedenle ortaklaşan markaların başarısı, birbirlerinin eksikliklerini gidermelerine bağlıdır. Çünkü müşteri bu ortaklaşmayı pozitif karşılamalıdır. Kurumların ortaklaşmadan önce farklı müşteri

¹⁰⁵ Hamdi İslamoğlu- Duygu Fırat, *Stratejik Marka Yönetimi*, 2. Baskı, Beta Yayınları, Yayın No: 2541, İstanbul, 2011, s.132.

¹⁰⁶ Tosun, a.g.e., s.184.

kitlelerine hitap ediyor olmaları, bu kitleleri bir araya getirmek için birtakım çalışmalar gerektirebilir.¹⁰⁷

Özetle ortak markalama, birbirinden bağımsız iki işletmeye ait, marka değerleri belli olan iki markanın ürünlerin tüketiciler tarafından algılanmasını sağlamak, rekabet yaratmak amacıyla tüketiciye bir arada sunulmasını sağlayan bir anlaşmadır.

2.4. KÜRESEL MARKA KAVRAMI

Küreselleşme kavramının kökeni 13. yüzyıla dayanmaktadır. Gün geçtikçe yaygınlaşan bu kavram başta ekonomi olmak üzere, teknolojik, sosyal ve kültürel yaşam gibi birçok alanda değişimi de beraberinde getirmiştir.¹⁰⁸ Küreselleşmenin etkilemiş olduğu bu alanlar, hayatın kendisini ifade etmektedir. Bu nedenle küreselleşmenin hayatın her alanını etkilediği söylenebilir.

Küresel marka, markaya ait tüm unsurların, dünya çapında kullanılmasıdır. Yani, benzer ürünleri birbirinden ayırmaya yarayan, isim, terim, işaret, sembol gibi farklılık yaratacak unsurların, yerellikten çıkıp, dünya pazarlarına yayılmasıdır.¹⁰⁹

Küresel marka tanımı daha geniş bir şekilde ele alınacak olursa¹¹⁰;

- Ürün ve hizmet küçük farklar dışında her yerde esas olarak aynıdır. (Coca-Cola, Guinness)
- Ürün, aynı marka özüne, kimliğine ve değerlerine sahiptir. (McDonald's, Sony)
- Aynı stratejik ilkeleri ve konumlamayı kullanır. (Gilette)
- Olabildiğince aynı pazarlama karmasını kullanır. (AvonCosmetics).

¹⁰⁷ R.C.Goodstein'den akt. Tosun, a.g.e., s.184.

¹⁰⁸ (Melike Demirbağ Kaplan- T. Baltacıoğlu, “Küresel Markalama Stratejileri”, N. Timur ve A. Özmen (Ed.), Stratejik Küresel Pazarlama içinde, Ankara: Eflatun, 2009, s.294)’dan akt. Ömür Kınay, ‘Küreselleşme ve Küresel Markalaşma: Yerellik ve Kültürel Göstergeler Bağlamında PringlesÖrneği’, *The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication- TOJDAC*, April 2013, Volume 3, Issue 2, ss. 12-20, s.14.

¹⁰⁹ Ayben Çelik- Tuğçe Danacı- Meltem Onay, ‘Uluslararasılaşmanın Markalaşmadaki İtici Gücü: İnci Akü Üzerine Bir Çalışma’, *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, Cilt 11, Sayı 43, Ocak 2015, ss. 47-70, s.55-56.

¹¹⁰ Geoffrey Randall, *Markalaştırma*, Rota Yayınları, İstanbul, 2000, s.150.

2.4.1. Küreselleşmeye İlişkin Görüşler

Küreselleşme, dünyanın hemen hemen her yerinde birçok alanda değişime neden olan bir kavramdır.¹¹¹

Küreselleşme, ülkeler arasındaki mesafeleri birbirine bağlayan bir ağıdır. Yani, başta ekonomi olmak üzere, sosyal, kültürel vb. birçok açıdan, ülke sınırlarını aşarak etkisini bütün dünyaya hissettiren bir kavramdır.¹¹²

Küreselleşme, bir ürünün üretildiği ülkeden bağımsız olarak çeşitli pazarlarda yer almasıdır. Lojistik ağın gelişmesiyle ucuz iş gücünün bulunduğu ülkelerde üretilen ürünler farklı pazarlarda yaygınlaşmıştır. Bu yaygınlaşma küreselleşmenin sonuçlarından biridir.

Küreselleşme hakkında olumlu ve olumsuz birçok eleştiri bulunmaktadır. Küreselleşmeyi savunan ve küreselleşmeye karşı çıkanlar olarak adlandırılan bu grupların görüşleri şöyledir:¹¹³

Küreselleşmeyi Savunan Görüşler

Küreselleşmeyi savunanların iddiaları, dünyanın giderek aynılaştığı üzerine kuruludur.

Pazarlar giderek birbirine benzemektedir: Küreselleşmenin dünya üzerindeki hakimiyetiyle birlikte, ülkeler birbirlerinin kültürlerinden etkilenmeye başlamıştır. Bunun sonucu olarak, küresel bir pazar ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan bu küresel pazarlarda, kültürlerarası etkileşimden dolayı, farklı ülkelerin ürünleri, uluslararası standart ürün olarak kabul görmeye başlamıştır. Yani, tüm ülkelerin ortak bir pazar kültürü oluşmuştur.

Her pazarda birbirine benzeyen segmentler vardır: Tüm ülkeler arasında ekonomi, gelişmişlik düzeyi, kültür gibi faktörler açısından farklar bulunmaktadır. Fakat bu iddiaya göre, ülkeler arasındaki bu farklar, segmentleri etkilememektedir. Yani

¹¹¹ Sedat Şimşek, *Küresel Marka Reklamları*, Literatürk yayınları, 2008, s.69.

¹¹² (Ayşe İrmış, *Yeni Bir Örgütlenme Şekli Olarak Şebeke Organizasyonlar*, Beta Basım, İstanbul, 2003, s.10)'dan akt. Hüseyin Çağdaş Batmaz, "Küresel Rekabetin Spor Endüstrisine Etkisi", *The Journal of Academic Social Science Studies*, Number 42, p.521-534, Winter 2016, ss. 521-534, s.524.

¹¹³ Randall, a.g.e., s.152-154.

her pazarda birbirine benzeyen segmentler bulunmaktadır. Fakat büyüklüğü ülkeden ülkeye değişmektedir.

Bu iddiaya göre belirli bir saç şampuanı ya da diş macunu gibi ürünlere talep gösteren bir segment her ülkede bulunmaktadır. Fakat bazı ülkelerde bu ürünlere talep çok fazlayken, bazı ülkelerde düşük seviyelerde seyretmektedir.

Küresel ölçek ekonomileri benzersiz rekabetçi üstünlük yaratmaktadır:

Küresel ölçek ekonomileri sayesinde işletmeler, çok büyük bir maliyet avantajını elinde bulundurmaktadır. İşletmelerin sağlamış olduğu bu maliyet avantajı, müşterilerin talebini karşılayabilmek adına, işletmelerin ar-ge ve inovasyon çalışmaları yapmalarına olanak sağlayabilir. Endüstride “değer” denilen kavramı yaratmak için yapılan bu faaliyetler, bahsi geçen işletmeleri, yerel pazardaki rakiplerinin çok daha ilerisine taşıyabilir.

Tek bir doğru cevap bulunmaktadır: Bu görüşe göre söz konusu ürün bütün pazarlarda aynı şekilde talep edilmektedir. Ürünün farklı pazarlarda farklı tiplerde sunulması, müşteri üzerinde olumsuz etki uyandırmaktadır. Ürünün bir standardının olmaması pazarda kalitesizlik algısı yaratabilir.

Günümüzde birçok şirket küreselleşme eğilimindedir. Fakat herkes bu konuda aynı fikirde değildir. Küreselleşmeye karşı çıkan ve yerel pazarları savunan bir kesimde mevcuttur.

Küreselleşmeye Karşı Çıkan Görüşler

Küreselleşmeye karşı çıkanlar, iddialarını temel pazarlama ilkelerine dayandırmaktadırlar.¹¹⁴

Pazarlar aslında birbirinden farklıdır: İnsanların yaşadıkları çevre, satın aldıkları ürünlerden beklentilerini değiştirmektedir. Beklentilerin değişmesi, kalite anlayışının değişmesine neden olduğu için, kurumların farklı pazarlarda farklı tasarımlar veya dizaynlarla yer almaları gerekir. Aksi takdirde kalitesiz oldukları için zamanla pazardaki payları azalacaktır.

¹¹⁴ Randall, a.g.e., s.155-156.

Yerel pazarlar farklı geçmişe ve yapılara sahiptir: Belirli bir ürün pazarının ortaya çıkışı ve gelişimi her ülkede farklılık göstermektedir. Uzun yıllar boyunca pazarda hizmet veren bir ürüne karşı, standart bir küresel marka stratejisiyle çıkmak pazarda tutunmayı güçleştirebilir. Bu durum maliyetlerin artmasına neden olacağından, pazarı analiz ederek, müşteri profiline uygun stratejiler belirlemek gerekecektir.

Uluslararası tasarımı markalar en düşük ortak paydadır: Tasarım konusunda standart bir çizgi izleyen markalar, bazı pazarlarda büyük paylara sahip olsa da bazı pazarlarda çok az rağbet göreceğinden, bu markaların küresel payları düşük olacaktır. Tasarımlarının standart olduğunu ileri süren bütün firmaların da bu çizgilerini korudukları kesin olarak söylenemez.

2.4.2. Küreselleşmeye Yönelim Nedenleri

Küreselleşme, şirketler açısından korkutucu bir süreçtir. Fakat bu olumsuzluklarla başa çıkmayı göze alan, başarabileceğine inanan şirketler için çok büyük bir fırsattır. Küreselleşmeye yönelim nedenleri dört başlıkta incelenebilir. Bunlar;¹¹⁵

- **Ayakta Kalmak**

Maliyeti yüksek olan sektörlerde, ürün/hizmet sunan şirketlerin, satış hacimlerinin de yüksek olması gerektiğinden, uluslararası pazarda yer alma zorunluluğu bulunmaktadır. Şirketlerin pazar payını arttırmaları bir yana, korumak için bile küresel ölçekte olma zorunlulukları olabilir. Bu tip şirketler genellikle otomotiv ve ilaç sanayilerinde ürün/hizmet sunmaktadırlar.

- **Kurumsal Müşterilerin Küreselleşmesi**

Şirketler her zaman maksimum tatmini amaçlamaktadır. Uluslararası müşteri ağına sahip olan bazı sektörler de, faaliyetlerini genişletip, maksimum tatmine ulaşmak amacıyla küreselleşmek istemektedir. Hizmet sektörü buna örnek gösterilebilir. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren birçok şirket, küresel bir kimlik kazanıp, küresel müşterilere ulaşmak için faaliyetlerini dünyanın her yerine yayma eğilimindedir.

- **Rekabet**

¹¹⁵ Randall, a.g.e., s.158-159.

Yerel pazarda hizmet veren şirketlerden bazılarının küreselleşmesi, diğer şirketler için risk faktörüdür. Çünkü küreselleşen şirketler, bilinirliklerini artırmakta ve küresel pazarda müşteriler kazanmanın yanında, yerel pazarlarda da müşterileri kendine çekmektedir. Elindeki müşterileri kaybetmekten korkan yerel pazarda yer alan şirketler ise, bu durum karşısında, kendilerine oranla bilinirliği daha yüksek olan küresel şirket ile rekabet etmek durumunda kalmaktadır.

- **Kar Fırsatları**

İşletmeler için kar fırsatları çok önemlidir. Yerel pazarda faaliyet gösteren kendini kanıtlamış markalar, küresel pazarlara açılmazsa, yerel pazardaki bilinirlikleri ile kalacak ve küresel pazardaki bilinirlik şansını ve kar fırsatlarını tepmiş olacaklardır. Bu nedenle başarılı markaların, sağlam stratejilerle küresel pazarlara açılmaları onların lehine olacaktır.

İşletmeler rekabete karşı dirençli olabilmek, müşterilerin küreselleşmesiyle birlikte onları kaybetme korkusu ve önlerine çıkan kar fırsatlarını değerlendirme ve küreselleşen dünyanın dışında kalmama gibi unsurlardan dolayı küreselleşme zorunluluğu hissetmektedir.

2.4.3. Küresel Marka Olabilmenin Koşulları

Günümüzde küresel marka olmak isteyen birçok işletme bulunmaktadır. Fakat küresel marka olabilmek zannedildiği kadar kolay bir iş değildir. Bunun için işletmelerin yerine getirmesi gereken bazı temel koşullar bulunmaktadır. Bunlar¹¹⁶;

- **Sürdürülebilir rekabetçi üstünlük:** İşletmeler, sürekli bir rekabet ortamında varlıklarını sürdürmeye çalışmaktadır. Küresel marka olmak isteyen işletmeler için rekabetin boyutu daha da artmaktadır. Küresel rekabet ortamında var olmak isteyen işletmelerin, rakiplerine oranla farklılaştırıcı bir üstünlüğe sahip olmaları, onları rekabet ortamında daha avantajlı konuma getirmektedir. Bu farklılaştırıcı özelliklere karar verirken, pazardaki diğer işletmelerin taklit edemeyeceği özellikler olmasına dikkat edilmelidir. Çünkü taklit edilebilecek her özellikten sonra işletmeler yeni ve farklı özellikler aramak durumunda kalacaktır.

¹¹⁶ Randall, a.g.e., s.160-161.

- **Bazı ölçek ekonomileri:** Satış hacmi ile üretim maliyetleri arasında, doğrusal bir oran olduğu söylenemez. Yaşanan her bir büyüme adımı, maliyet olarak geri dönecektir. Bu sebeple, planlanan seviyeye ulaşıldığında, üretim maliyetlerinin düşeceğinden emin olunmalıdır.

- **Her hedef ülkede uygun büyüklükte bir segment bulunmalıdır:** İşletmelerin hitap edeceği segment ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Burada önemli olan hedef ülkelerde yer alan segmentlerin, işletmeleri tatmin seviyesine getirecek büyüklükte olması gerekmektedir.

- **Küreselleşmeyi gerçekleştirme örgütlenmesi:** İşletmeler küreselleşirken birçok sorunla karşılaşmaktadır. Faliyet alanı dar olan bir işletme, geniş bir faaliyet alanına yayılıp küresel marka olmak istiyorsa, karşılaşacağı tüm zorluklara ve değişimlere hazır olmalıdır.

Küresel marka olmak isteyen işletmelerin, öncelikle, açılacağı pazarı iyi analiz edip, orada faaliyet gösteren diğer işletmelerin önüne geçebilecek, farklı özelliklere sahip ürünler üretmesi gerekmektedir. Bununla birlikte, pazardaki rekabet ortamında dirençli olabilmek adına maliyetlerin düşük olması gerekmektedir. Bu sayede rakipleriyle yarışabilecek güce ulaşması kolaylaşacaktır. Aynı zamanda acımasız bir rekabet ortamının varlığından dolayı, karşılaşılabilecek tüm zorluklara hazır olmalıdır.

2.4.4. Küresel Marka Stratejisini Etkileyen Faktörler

Küresel marka stratejilerini belirlemek isteyen işletmeler, bunu gerçekleştirirken bir takım etkenlerin etkisi altında kalmaktadır. İşletmelerin etkisi altında kaldığı bu etkenler; çevresel etkenler, pazarla ilgili etkenler, işletmeyle ilgili etkenler ve ürünle ilgili etkenler olmak üzere dört başlıkta incelenebilir.¹¹⁷ Küresel pazara açılırken, bu etkenlerle karşılaşan işletmeler, etkenin çeşitine göre, farklı küresel marka stratejisi uygulayarak, bu sorunlardan kurtulmaya çalışmaktadır.

¹¹⁷ Alper Özer, “Küresel Ürünler ve Markalar”, SBF Yayın, No:590, s.8-9.

2.4.4.1. Çevresel Faktörler

Her ülkenin dini, kültürü, eğitim seviyesi, teknolojisi veya ekonomik durumu birbiriyle aynı değildir. Bu nedenle işletmelerin belirlemiş olduğu pazarlama stratejileri, bu çevresel faktörlerden dolayı, her ülkede aynı sonucu vermeyebilir. Küresel pazara açılmak isteyen işletmeler, kendisi dışında gelişen bu faktörlerden dolayı stratejilerini belirlerken zorlanmaktadır.¹¹⁸

Her dinin kendine has kuralları bulunmaktadır. İnsanların benzer ürünlere farklı düşünce yapılarıyla yaklaşmaları, dinler arasındaki inanç farklılıklarının sonucudur. Bu nedenle, inançlara uygun ürünler kabul görmektedir. Örnek olarak, çoğu İslam ülkesinde alkol yasaklanmıştır. Eski bir Yunan zafer tanrıçası olan Nike başka bir örnektir. Suudi Arabistan'da inanılan tanrının dışında bir tanrıya atıf yapılması kabul edilemez. Bunun sonucunda bazı Arap tüketiciler Nike ürünlerini boykot etmişlerdir.¹¹⁹

Ülkeler arası kültürel farklar da, işletmelerin pazarlama stratejilerini etkilemektedir. Kültürler arası farklarda ortak noktada buluşmak için, söz konusu ürün çok önemlidir. Bazı ürünlerde bu sağlanamayacak derecede azken, bazı ürünlerde hiç farklılık gözlenmemektedir. Örnek olarak yiyecek ve giyeceklerde tek paydada buluşulmaz iken, teknolojiye tam tersi bir durum söz konusudur. Teknolojik ürünlerin kabulü her kültürde aynı çerçevede işlem görmektedir.¹²⁰ Kültür bir toplumun kimliğini oluşturmaktadır. Her ülkenin kültürü birbiriyle aynı değildir. Bu nedenle ülkeler arasındaki kültürel farklar, küresel marka olmak isteyen işletmeleri de etkilemektedir. Bazı ürünlerde birçok kültür ortak noktada buluşurken, bazı ürünlerde farklılaşmaya gitmek işletmelerin lehine olacaktır.

Firmalar marka isimlerini uluslararası hale getirirken, bazı zorluklarla karşılaşmaktadır. Bunlardan en önemlisi telaffuzu zor marka isimleridir. Telaffuz edilmesi zor olan marka isimlerinin hatırlanması da zordur. Eğer tüketiciler ürünün ismini telaffuz etmekte zorluk çekiyorsa, ürünün adını sormaya, ürün hakkında başkaları ile konuşmaya ve ürünü satın almaya daha az meyilli olacaklardır. Şili'de

¹¹⁸ Özer, a.g.m., s.9.

¹¹⁹ Aref A. Alashban, "International Brand-Name Standardization/Adaptation: Antecedents and Consequences", *Journal of International Marketing*, Vol:27, 2002, ss. 22-48, s.25.

¹²⁰ John A. Quelch, "Global Brands: Taking Stock", *Business Strategy Review*, Vol:10, No:1,1999, pp.1-14, s.1.

“schwepperingerale” derken zorlanmışlardır ve bu da firmayı “schwepperingerale” sözünü söylemek için reklam kampanyası başlatmaya zorlamıştır. Amerikan vatandaşları da Kore markası olan Hyundai’yi telaffuz etmekte zorluk çekmektedirler.¹²¹ İşletmeler marka ismi seçerken öncelikle telaffuzu kolay isimler seçmeye özen göstermelidir. Seçmiş oldukları bu isimler kulağa hoş gelmeli ve insanların kolayca anlayıp, söylemelerine, yazmalarına elverişli kelimeler olmalıdır. Çünkü tüketiciler telaffuz edemediği ürünü satın almaktan çekinmektedir.

Tüketicilerin eğitim seviyesi de, işletmelerin küresel marka stratejilerini etkilemektedir. Düşük eğitim seviyesine sahip tüketiciler, işletmelerin pazarlama ve reklam faaliyetlerinden farklı ve yanlış mesajlar çıkarabilmektedir. Bununla birlikte eğitim seviyesindeki düşüklük, tüketicilerin ucuz ve zararlı ürünlere yönelmesini sağlamaktadır. Fakat eğitim seviyesi arttıkça, tüketiciler, işletmelerin kendilerine vermiş olduğu mesajları doğru anlamakta ve ürünler arasında tercih yaparken, fiyat performansı yerine çevreye duyarlı olup olmadığına bakmaktadır.¹²²

İşletmeler, ürünlerini küresel pazara sürmek istediklerinde, teknolojik gelişim ve ekonomik koşullardan da etkilenmektedir. Teknolojik gelişmişlik düzeyi, internetin kullanımını da yaygınlaştırmaktadır. İnternet günümüzde dünyanın her yerinde kullanılan en önemli teknolojik araçlardan biri konumundadır. Teknoloji sayesinde işletmeler tüm faaliyetlerini internet üzerinden gerçekleştirebilmektedir. Bu sayede işletmelerin ana faaliyet konuları olan satış, reklam gibi konularda maliyetler düşmekte ve tüketiciye ulaşmak kolaylaşmaktadır.¹²³ Bunun yanı sıra, ekonomik gelişmişlik düzeyi açısından düşünüldüğünde, İşletmenin sunduğu ürün, ekonomik gelişmişlik düzeyi birbirine benzeyen ülkelerde satışa sunulduğunda, başarı şansı bu ülkelerde birbirine yakın olacaktır. Fakat ekonomik durumu kötü bir ülkeyle kıyaslandığında, bu ülkelerdeki tüketicilerin davranış biçimleri, ekonomisi iyi olan ülkelerdeki tüketicilerden farklı olacaktır. Bu da ürünün başarı şansını azaltmaktadır.¹²⁴

¹²¹ Alashban, a.g.m., s.25.

¹²² Özer, a.g.e., s.10.

¹²³ (Peter G. Graham, ‘‘ Small Business Participation in the Global Economy’’, *European Journal of Marketing*, 1999, Vol:33, No:1/2, s. 88-102, s.91)’den akt. Özer, s.11.

¹²⁴ Özer, a.g.e., s.11.

2.4.4.2. Pazarla İlgili Faktörler

Yabancı pazarlara girmek isteyen işletmeler bazı sorunlarla karşılaşmaktadır. Bunlar; rakipler, tüketicilerin yerel markalara olan sadakatinin yüksek düzeyde olması ve az gelişmiş dağıtım kanallarıdır.¹²⁵

Küresel pazara girmek isteyen işletmeler, rekabet koşullarının farkında olmalıdır. Çünkü küresel pazar birbirleriyle rekabet içerisinde olan birçok işletmeden oluşmaktadır. İşletmeler bu pazarda yer alan yerel işletmelerin yanında küresel pazara daha önce açılmış olan işletmelerle de mücadele etmek zorunda kalmaktadır. Bu mücadele esnasında, stratejilerini doğru belirleyen işletmelerin, rakiplerine oranla başarılı olma avantajı daha yüksektir.¹²⁶ Geri dönüşün olumlu olmasını isteyen işletmeler, hem pazar hem de pazardaki yerel ve küresel markaları iyi araştırıp, iyi analiz etmelidir. İşletmeler bunu yaparken rakiplere oranla daha çok çaba sarfettmektedir, fakat bu sayede pazar avantajını da ellerinde bulundurmaktadırlar.

İşletmeler, küresel bir marka ortaya koyduklarında, ihtiyaçları olan en önemli şeylerden bir tanesi iyi bir dağıtım ağıdır. Çünkü markanın küresel olması, küresel müşteri olarak nitelendirilecek tüketicilerin de olması demektir. İşletmelerin, ürünlerini talep eden küresel müşterilere ulaştırması için, iyi bir dağıtım ağına ihtiyacı vardır.¹²⁷ En ucuz dağıtım kanalı ise internettir. İşletmeler internet ortamında ürünlerini daha az maliyetle istediği ülkeye satabilmektedir. E-ticaret adı verilen bu sistem sayesinde işletmeler 7/24 online mağazalara sahip olmaktadır. Bunun yanında internet ortamında alışverişin hızlı gerçekleşmesi sayesinde, işletmeler zamandan tasarruf sağlamak ve stok, ürün maliyeti, iş gücü, dükkan giderleri gibi birçok gideri minimuma indirebilmektedir.

¹²⁵ Loizos Heracleous, "When Local Beat Global: The Chinese Beer Industry", *Business Strategy Review*, Volume 12, Issue 3, 2001, pp. 37-45, s.39.

¹²⁶ Özer, a.g.m., s.11.

¹²⁷ Özer, a.g.m., s.12.

2.4.4.3. İşletmeyle İlgili Faktörler

Merkezi örgütlenme tipini kullanan şirketler, tek bir merkezden yönetilmeleri itibariyle standart çizgiler yakalayarak, küresel bir marka gibi davranmaktadırlar.¹²⁸ Bu durum, küresel bir markanın standartlaşma adına merkezi örgütlenmeye geçmesi gerekliliği göz önünde bulundurulduğunda, sebep-sonuç ilişkisi içermektedir. Küreselleşmenin temel adımlarından olan standardizasyonun sağlanması için, bir süre sonra işletmenin örgüt yapısının merkezileşmesi gerekmektedir.¹²⁹

Hollis'e göre: “İnovasyon, marka başarısı için büyük önem taşımaktadır; ama bu demek değildir ki, başarılı konuma gelebilmek için yeni bir ürünü ilk yaratan siz olmalısınız. Bir diğer pazarlama inancı ise, sözde ‘İlk harekete geçen avantajlıdır’; yani, yeni bir ürünü çıkarıp, pazarlayan ilk firma olmanın, rakip işletmeler tarafından geçilemeyeceği düşüncesidir.¹³⁰”

Pazara sonradan giren işletmeler, pazarda zaten varolan işletmelerin gölgesinde kalmamak için, bu işletmelerin eksik yanlarını iyi araştırmalı, analiz etmeli ve pazara süreceği ürünü, bu eksiklikleri gidererek sürmelidir. Bu durum pazara sonradan giren işletmelere, rakiplere kıyasla avantaj sağlayacaktır.

Aynı ürün statüsünde, küresel pazarda bulunan bir marka, kendisinden daha sonra bu pazara dahil olan markadan daha avantajlıdır. Çünkü pazarda bulunan markanın, tüketiciler tarafından bilinirlik seviyesi, diğer markaya oranla daha yüksektir. Sonradan pazara giren markanın, marka değeri düşük olduğundan, tüketiciler iki marka arasından seçim yapması gerektiğinde, pazarda varolan, marka değeri ve bilinirliği yüksek olan markayı tercih etmektedir. Bu durumun önüne geçmek isteyen işletmeler, küresel pazarda başarılı olmak istiyorlarsa, pazarda varolan markanın özelliklerinin üstüne, tüketicilerin ilgisini çekebilecek yeni özellikler eklemelidir.¹³¹

¹²⁸ (Craig C, Susan P. Douglas, Building Global Brands in 21st Century, Japan and The World Economy, Vol:12, 2000, s.273-283)’dan akt. Özer,a.g.m., s.12.

¹²⁹ (Solberg Carl Arthur, “The Perennial Issue of Adaptation or Standardization of International marketing Communication: Organizational Contingencies and Performance”, *Journal of International Marketing*, vol:10, No: 3, 2002, s.1-21)’den akt. Özer, a.g.m., s.12.

¹³⁰ Hollis, a.g.e., s.80.

¹³¹ (Jose F. Medina- Mike F. Duffy, “Standardization vs Globalization: A New Perspective of Brand Strategies”, *Journal of Product & Brand Management*, Vol:7, no:3, 1998, s.223-243, s.235)’den akt. Özer., s.13.

2.4.4.4. Ürünle İlgili Faktörler

Bir ürünün, küresel marka olabilme konusundaki başarısı, işletmelerin faaliyet göstereceği pazarlarda yer alan tüketicilere bağlıdır. Yerel pazarlarda başarılı olan bir ürün, küresel pazarda aynı başarıyı sağlayamayabilir. Bu durumun en büyük nedeni, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının ülkeden ülkeye farklılık göstermesidir. Bu nedenle işletmeler küresel pazara açılırken, tüketicilerin benzer istek ve ihtiyaçlara sahip olup olmadıklarını iyi analiz etmek zorundadır.¹³²

Teknolojik ürünlerin ve lüks ürünlerin küresel marka olması, diğer ürünlere göre daha kolaydır. Çünkü bu ürünlere yönelen tüketiciler, dünyanın her yerinde benzer düşünce yapılarına sahiptir. Günümüzde, dünyanın en iyi küresel markaları incelendiğinde, ilk sıralarda yer alan ürünlerin, genel olarak teknolojik ve lüks ürünler olması, bu duruma kanıt olarak gösterilebilir.

İnsanlar, maldan ziyade markaya önem vermektedir. İşletmeler de bu durumun farkında oldukları için, çoklu marka stratejisiyle pazara açıldıklarında, ürünlerin birbirlerini olumsuz etkilemesini engellemek için, küresel anlamda değeri en yüksek markasını, diğer ürünleri koruyucu bir araç olarak kullanmaktadır. Markanın pazarda yaratmış olduğu bu güven ve saygınlık sayesinde, insanlar bu markanın altındaki her ürünü olumlu karşılamaktadır.¹³³ Volkswagen şirketinin çıkardığı Polo, Golf, Jetta gibi tüm farklı arabaların Volkswagen ürünü olduğunu belirtmesi, buna örnek olarak gösterilebilir. Çünkü tüketiciler Volkswagen'e güvenmektedir.

¹³² (John Quelch, "Global Brands: Taking Stock", *Business Strategy Review*, Vol:10, No:1, s. 1-14)'den akt. Özer, a.g.m., s.12.

¹³³ Özer, a.g.m., s.14.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

FUTBOL ENDÜSTRİSİNDE MARKALAŞMA:

DÜNYA'DAKİ VE TÜRKİYE'DEKİ GELİŞMELER

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

Önceleri insanları eğlendiren bir oyundan ibaret olan futbol, endüstriyelleşme ile birlikte çok farklı bir boyut kazanmış ve bir işkoluna dönüşmüştür. Bunun sonucunda futbolda ekonomik bir alan ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan bu ekonomik alan, müşteriyeleşen taraftarları ve buna bağlı olarak naklen yayın gelirleri, ticari gelirler, maç günü gelirleri, sponsorluk gelirleri, pazarlama faaliyetinden elde edilen gelirler gibi birçok gelir kalemini ortaya çıkarmıştır. Kulüpler de bu gelir kalemlerini maksimum seviyede tutmak için birer şirket gibi yönetilmeye başlamış ve markalaşmaya başlamışlardır. Bu bağlamda araştırmanın amacı; gelir kalemleri, sponsorları, pazarlama faaliyetleri, sosyal sorumluluk çalışmaları, medya araçları, sportif başarılar ve kulüp değerleri ve altyapıları dikkate alınarak, futbol kulüplerinin markalaşma süreçleri ve Türk futbol kulüplerinin küresel marka olabilmek için neler yapması gerektiğiyle ilgili bir model sunulacaktır. Bu amaç doğrultusunda; Avrupa futbolunun en önemli kulüplerinden olan Manchester United, FC Barcelona ve Real Madrid CF ile Türk futbolunun en önemli kulüpleri olan Beşiktaş Jimnastik Kulübü, Fenerbahçe ve Galatasaray kulüpleri seçilerek, belirlenen markalaşma kriterleri açısından incelenmiş ve karşılaştırmalı analiz yöntemi ile karşılaştırılmıştır.

3.2. DÜNYA FUTBOL KULÜPLERİNİN MARKALAŞMA STRATEJİLERİ

Küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan rekabet ortamı futbol kulüpleri için de geçerlidir. Bu rekabet ortamında ayakta kalmak isteyen futbol kulüpleri için markalaşma önemli bir hal almıştır. Buna bağlı olarak kulüp yöneticileri çeşitli stratejilerle kulüplerini birer küresel marka haline getirmeye çalışmaktadır.

3.2.1. İngiltere PremierLeague

Manchester United, Chelsea, Manchester City, Liverpool, Arsenal gibi Avrupa'nın en önemli takımlarının yer aldığı İngiltere Premier Lig'de 20 takım mücadele etmektedir. Bu takımlar arasında hiç şüphesiz marka olabilmeyi başarmış en büyük kulüp Manchester United'tır. Bu nedenle İngiltere Premier Lig'den Manchester United kulübü incelenecektir.

3.2.1.1. Manchester United

Dünyanın en tanınmış küresel futbol markalarından biri olan İngiltere Premier League ekiplerinden Manchester United ilk olarak 1878 tarihinde "Newton Heath LYR Football Club" adıyla kurulmuştur. 1902'de adını Manchester United olarak değiştiren kulüp, ilk yıllarında elle tutulur bir başarı elde edememiştir ve finansal açıdan büyük sıkıntılar çekmiştir. O dönemde özel yatırımcıların desteği ile tekrar toparlanan kulüp, 1908 yılında ilk lig kupasını kazanmıştır.¹³⁴

Manchester United'in vizyon ve değerleri, "saha içinde ve dışında, dünyanın en iyi futbol kulübü" olmak üzerine kuruludur. Manchester United başarısında etkili olan vizyon ve değerleri, kulübün resmi internet sitesinde şu akronim ile özetlemektedir¹³⁵:

- United - Birleşik
- Non- discriminatory - Ayrımcılık yapmadan
- Innovative - Yenilikçi
- Team-orientated - Takım odaklı
- Excelling - Mükemmelleşme
- Determined - Azimli

Manchester United takımının dünya markası olmasının temelinde, kulübün uzun ve şanlı tarihinin yanında, Busby Babes, Sir Bobby Charlton ve Sir Alex Ferguson gibi büyük başarılar imza atmış kişiler yatmaktadır.¹³⁶ Aynı zamanda Manchester United kulübünün başarısının altında yatan sırlardan bir diğeri ise, spor psikolojisi ile çok erken tanışmış olmasıdır. Manchester United spor psikolojisine önem veren kulüplerin

¹³⁴ William J. Rowe- James E. Zemanek, Jr, Chevrolet and Manchester United: A Transformational Sponsorship In A Traditional Industry, *Innovative Marketing*, Volume 10, Issue 1, 2014, p.40.

¹³⁵ Bridgewater, a.g.e., s.190.

¹³⁶ Bridgewater, a.g.e., s. 192.

başında gelmektedir. 1999 yılında Sir Alex Ferguson menajerliğindeki kulüp, başarılı bir spor psikoloğu olan Bill Beswick ile çalışmaya başlamıştır. Bu dönemde Manchester United kadrosunda David Beckham, Ryan Gigs gibi genç, yetenekli ve yıldız olmaya aday oyuncular bulunmaktaydı. Bu oyuncuların gelişiminde ve dünyanın tanınmış futbolcuları olmalarının altında yatan en büyük etkenlerden biri ünlü spor psikoloğu Bill Beswick'tir.¹³⁷ Oyuncuların devamlı sakatlanma riski yaşamaları ve bu durumdan dolayı devamlı stres altında olmaları, kişisel problemleri gibi performansında düşüklük yaratacak nedenlerin ortadan kaldırılmasını isteyen Manchester kulübü, Bill Beswick sayesinde oyunculardan maksimum verimi almış ve birçok başarıya imza atmıştır.

Gelir Kalemleri

Futbol endüstrisinde kulüplerin kasasına koymuş olduğu en önemli gelir kalemleri; maç günü elde edilen gelirler, yayın haklarından elde edilen gelirler ve ticari gelirler olarak sıralanabilir.

Deloitte'nin Ocak 2017'de yayınlamış olduğu Futbol Para Ligi raporuna göre, İngiltere Premier League ekiplerinden Manchester United, 2015/2016 sezonunda elde ettiği toplam 689 Milyon Euro ile en çok kazanan kulüp olma başarısını göstermiştir. Kulübün elde ettiği 689 Milyon Euro'nun gelir kalemlerine göre dağılımı ise şu şekildedir¹³⁸:

Tablo 3: Manchester United Gelir Dağılımı

Maç Günü Gelirleri	137.5 Milyon Euro
Naklen Yayın Gelirleri	187.7 Milyon Euro
Ticari Gelirler	363.8 Milyon Euro
TOPLAM	689 Milyon Euro

Kaynak: Deloitte Football Money League 2017

Manchester United kulübünün yıllardır ticari gelirler konusunda en çok kazanan kulüp olmasının nedeni, Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)'dir. CRM, taraftarlar ve

¹³⁷ Arda Coşkun, "Futbolda Psikolojik Faktörlerin Önemi", <http://sporpsikolojisi.org/futbolda-psikolojik-faktorlerin-onemi/>, (21.03.2017).

¹³⁸ Deloitte Football Money League, <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/deloitte-football-money-league.html>, (21.03.2017).

kulüp ilişkilerinin geliştirilmesi açısından için hayati öneme sahiptir.¹³⁹ Bu sürece yıllardır büyük emek ve sermaye ayıran İngiliz kulübünün küresel marka olmasındaki en büyük etkenlerden biri yarattığı bu ayrıcalıktır.

Gelirlerinin yanında, dünyanın en değerli 50 futbol kulübü markasının incelendiği Brand Finance Football50 2016 raporunda "birinci" sırada bulunan Manchester United'ın marka değeri 1.170 Milyar Dolar ve marka derecesi ise "AAA+" yani "fazlasıyla güçlü" olarak nitelendirilmiştir.¹⁴⁰

Sponsorları

Sponsorluk, hem kulüp gelirlerine sağladığı yüksek fayda açısından hem de firma ve kulüp bilinirliği açısından son derece önemlidir.

Manchester United, sponsorları sayesinde çok büyük gelirler elde etmektedir. Kulüp, üretici sponsoru olan Adidas ile yaptığı sponsorluk anlaşması ile 750 Milyon Sterlin karşılığında, 2015/2016 sezonundan itibaren geçerli olmak üzere 10 yıllık forma anlaşması imzalamıştır.¹⁴¹ Bunun yanında M. United'ın GM (General Motors) ile 2014/2015 sezonundan itibaren geçerli olmak üzere 7 yıllık imzalamış olduğu ve yıllık geliri 659 Milyon Dolar olan forma sponsorluğu sayesinde forma gelirlerini iki katına çıkarmıştır.¹⁴² Bunların yanında Manchester United kulübünün diğer sponsorları şu şekildedir¹⁴³:

- **Küresel Ortaklar:** Adidas, Aon, Chevrolet, 20th Century Fox, Abengoa (İspanya), Aeroflot (Rusya), Aperol Spritz, Apollo Tyres (Hindistan), Casillero del Diablo, Columbia, DHL (Almanya), EA Sports (Kanada), Epson (Japonya), Gulf Oil International (İngiltere), HCL (Hindistan), Heroes (ABD), Kansai Paint (Japonya), Marathonbet, Mlilly(ABD), New

¹³⁹ Samuel Sölgén- Daniel Wiklund, Customer Relationship Management Strategy in Swedish Football Clubs, *School of Sustainable Development of Society and Technology*, Mälardalen University, 2009, p.23.

¹⁴⁰ Brand Finance Football50 2016, The Annual Report On The World's Most Valuable Football Brands 2016, <http://brandfinance.com/knowledge-centre/reports/brand-finance-football-50-2016/>, (21.03.2017).

¹⁴¹ Chris Smith, "The Most Valuable Sponsorship Deals In Soccer, <https://www.forbes.com/sites/chris-smith/2016/05/11/the-most-valuable-sponsorship-deals-in-soccer/#6550e8de59e0>, (21.03.2017).

¹⁴² Iliia Solntsev, Application of Income Approach for Valuation of Football Club, *Social Networks and the Economics of Sports*, pp. 9-40, p.18.

¹⁴³ Manchester United Official Partners, <http://www.manutd.com/en/Partners.aspx>, (21.03.2017).

Era(ABD), Nissin Foods Group (Japonya), Swissquote (İsviçre), Tag Heuer (İsviçre), Toshiba Medical Systems (Japonya), Yanmar (Japonya)

- **Bölgesel Ortaklar:** A.P. Honda, CHI, Cho-A PharmCo Ltd., Donaco, Euro Food, The Hong Kong Jockey Club, IVC, Manda, Nexon, Sbenu, Uni Presedent, YOU. C1000

- **Medya Telekomünikasyon Ortakları:** Bakcell (Azerbaycan), Belgacom TV(11+) (Belçika), Cable and Wireless, Eclat Media Group (Güney Kore), Emtel, Globacom (Nijerya), PCCW (Hong Kong), Sina Sports (Çin), Sky Tv Nz (Yeni Zelanda), STC (Suudi Arabistan), TM (Malezya), TV2 (Norveç), VIVA (Bahreyn ve Kuveyt)

- **Finansal ortaklar:** AFB, Banif Bank, BIDV, Commercial Bank Of Qatar, Danamon, Denizbank, Emirates NBD, Euro Bank, Invex Banco, Krungsri, Maybank, Santander, Shinsei, Virgin Money

Manchester United kulübünün tüm dünyaya yayılmış bir sponsor ağı bulunmaktadır. Kulüp, dünyanın birçok ülkesinde firmalarla yapmış olduğu sponsorluk anlaşmaları sayesinde marka bilinirliğini de artırmaktadır.

Pazarlama Faaliyetleri

Manchester United dünya markası olmasının gerekliliklerini yerine getirmek adına birçok faaliyette bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi stadyumlarından maksimum kazanç elde etmek adına düzenledikleri stadyum ve müze turudur. Manchester United ‘‘The Old Trafford Experience Tour’’ adını verdikleri müze ve stadyum turu ile İngiltere Premier Lig ekibi, 138 yıllık kültür geçmişini başarılı şekilde pazarlamakta ve ziyaretçilerine birçok hizmet sunmaktadır.

Bu hizmetler şu şekilde sıralanabilir¹⁴⁴:

- Old Trafford’un içinde yer alan bu kulüp müzesi, bu deneyimi yaşamak isteyen ziyaretçilerin ilgisini çekecek şekilde dizayn edilmiş ve içerisinde kulübün şimdiye kadar kazanmış olduğu kupalar başta olmak üzere kuruluşundan bu yana kullanmış olduğu ayakkabılar, formalar, topolar, kaleci

¹⁴⁴ Manchester United Museum & Stadium Tour, <http://www.manutd.com/en/Visit-Old-Trafford.aspx>, (21.03.2017).

eldivenleri, fotoğraflar gibi birçok kültürel miras sergilenmektedir. Bunun dışında ziyaretçilerin, Sir Alex Ferguson tribününe çıkabilmesi, basın odası, oyuncuların geçtiği tünel, yedek kulübesi, soyunma odası gibi özel yerlere de girmesi mümkündür. Manchester United, Efsane Tur kapsamında taraftarlarına, kulübün efsaneleşmiş isimleriyle birlikte gün içinde vakit geçime, birlikte stadyum gezisi, ilk ağızdan kulüple ilgili bilgiler alabilme gibi fırsatlar sunmaktadır.

- Müzeler farklı yaşlardaki öğrencilere çeşitli eğitim programları sunmaktadır. Britanya'daki ilkokul öğrencileri için yeni yapılan ulusal müfredatta, çeşitli eğitim turları, öğrencilerin öğrenmelerine heyecan katması ve onların dürtülerinin ortaya çıkması için tasarlanmıştır.
- Tüm bunların yanında müzeyi ve stadyumu ziyaret eden ziyaretçiler, son bölümde yer alan Megastore'dan alışveriş yaparak kulübe gelir konusunda büyük katkı sağlamaktadır.
- Old Trafford, 7/24 yaşayan stadyum olarak tanımlanabilir. Old Trafford içinde yer alan salonlarda şirket etkinlikleri, kokteyller, toplantılar, fuarlar, sergiler, yemek organizasyonları gibi organizasyonlar yapmak mümkündür.

Kulüp, taraftarlarına ve ziyaretçilerine sunduğu bu hizmetler ile stadyumu her an aktif olarak kullanabilmeyi ve buna bağlı olarak maç günü dışında diğer günlerde de kazanç elde etmeyi amaçlamaktadır.

Kulübün yapmış olduğu küresel çalışmalardan bir tanesi de Türkiye'de Denizbank ve Bonus ile yapmış olduğu programdır. Bu programın avantajları da şu şekilde sıralanabilir¹⁴⁵:

- Yapılan tüm alışverişlerden kulübe belirli oranda bir katkı payı aktarılacaktır. Kart sahipleri yaptıkları her harcama ile ekstra ücret ödmeden kulübe katkı sağlayabilecektir.
- Manchester United kazandıkça kart sahibi de kazanacak. Manchester

¹⁴⁵ Manchester United Bonus, <https://www.denizbank.com/kartlar/deniz-bonus-card/manchester-united-bonus/>, (21.03.2017).

United Bonus Card'ı ile ayda 750 TL üstü harcama yapan müşteriler, takımının Premier League'de kazandığı maçlarda attığı gol kadar ilave bonus kazanacaktır.

- Wayne Rooney'den, Schweinsteiger'e, Juan Mata'dan, Schneiderlin'e pek çok dünya yıldızının antrenmanını Carrington idman sahasında izleme şansı, futbol takımıyla tanışma fırsatı sağlamaktadır.
- Dünyaca ünlü yıldızların yer aldığı Manchester United'ın maçını dünyanın sayılı futbol stadyumu Old Trafford'da canlı izleyebilme fırsatı sunmaktadır.

Manchester United'ın bir diğer pazarlama iletişimi faaliyeti ise, markaya bağlılığı artırmak için taraftarlara özel çıkarttığı sadakat programıdır. Bu programın, maç biletlerinde öncelik, iç saha maçlarında indirim, müze ve stadyum turunda indirim gibi avantajları bulunmaktadır. Yaş sınırlamasının olmadığı programda 5 segment bulunmaktadır.¹⁴⁶

- Yetişkin üyelik
- 16 yaş altı genç
- Kıdemli üyelik +65
- 16-17 yaş genç yetişkin üyelik
- 18-20 yaş genç yetişkin üyelik

Manchester United kulübü, bu uygulama ile tüm yaş grubundaki taraftarlarını düşünmüş ve hepsine özel bir takım avantajlar sunmuştur. Kulübün sunmuş olduğu bu avantajlar sayesinde, taraftarlar da bağlı oldukları kulüplerini daha yakından tanıma ve daha yakından takip etme şansı bulmaktadır.

Sosyal Sorumluluk Çalışmaları

Kulüp, sosyal sorumluluk faaliyetlerini Manchester United Vakfı üzerinden yürütmektedir. Vakfın hedefi, genç insanları eğitmek ve motive etmek, kendileri için daha iyi, yaşanılır bir yaşam kurmaları yönünde onlara ilham vermektir. Vakıf, futbol aracılığıyla genç insanları oyuncu olmaktan öte insan olarak yetişmeleri yönünde teşvik

¹⁴⁶ Manchester United- Official Membership, <http://www.manutd.com/en/Official-Membership.aspx>, (21.03.2017).

etmektedir. Bunun yanında futbol koçluğu, yetenek eğitimi, kişisel gelişim gibi konularda insanlara destek olmaktadır. Kısaca gençlere hayatlarını değiştirmeleri yönünde fırsatlar tanımaktadır.¹⁴⁷

Hayırseverlik ve bağış işi her zaman Manchester United kulübünün özel bir parçası olmuştur. Kulüp yıl boyunca çeşitli bağışlar ve hayati fonlar sağlayarak ihtiyaç sahiplerine yardım etmektedir.

Manchester United, UNICEF ile aktif ortaklık kuran ilk futbol kulübüdür. 1999 yılında başlatılan bu ortaklık 17. senesine ulaşmıştır. Bu ilişki 4 milyondan fazla çocuğun hayatlarını olumlu yönde etkilemiştir. Bu ilişki Manchester United Vakfı tarafından yürütülmektedir. Şu anki projeleri arasında da Tayland, Vietnam ve Bangladeş'teki savunmasız çocuklar bulunmaktadır. Bunun yanında 17 yıldır süregelen ve her yıl UNICEF için Old Trafford Stadyumu'nda gerçekleştirilen gala yemeğinde kulüp, 2016 yılı için 215 bin Sterlin bağış toplamıştır.¹⁴⁸ Kulübün UNICEF için düzenlemiş olduğu bu gala yemeği, sosyal sorumluluk faaliyetlerine göstermiş olduğu önemi kanıtlar niteliktedir. Aynı zamanda kulüp, savunmasız çocuklar için yürütmüş olduğu projelerle, tüm dünya tarafından takdir edilmiş ve saygınlığını artırmıştır.

Kulüp, bunun yanında, hayır işlerine bağlılığının bir parçası olarak, yaşamlarında engel olabilecek rahatsızlıkları bulunan hayranları için, yılda iki kez Rüya Günleri düzenlemektedir. Çoğu günler bu hastalar için acı verici ve dayanılmaz olabilmektedir. Fakat hastalar, Rüya Günleri sayesinde acılarını bir nebze unutup, hayallerinin gerçeğe dönüştüğü bir gün yaşamaktadırlar. Bazı destekçilere göre, en çok ihtiyaç duydukları anda oyuncularla buluşma şansı, hastalar açısından gerçekten moral yükselten bir deneyimdir.¹⁴⁹

Medya Araçları

Kulüplerin tanınması, marka bilinirliklerini artırması, varolan taraftarlarına yenilerinin eklenmesi ve kulüp bünyesindeki her olayın taraftarlara iletilmesi açısından medyanın önemi çok büyüktür.

¹⁴⁷ Manchester United Foundation, <http://www.mufoundation.org/en/About-Us.aspx>, (21.03.2017).

¹⁴⁸ Bridgewater, a.g.e., s.194.

¹⁴⁹ Manchester United- Dream Days, <http://www.mufoundation.org/en/Charity/Dream-Days.aspx>, (21.03.2017).

Kulübün bünyesinde barındırdığı medya araçları; kulübün tv kanalı Manu TV ve United Review Subscriptions ve Inside United dergileridir. Bu medya araçlarının taraftarlara sunduğu ayrıcalıklar şu şekilde sıralanabilir¹⁵⁰:

- Manu TV, Manchester United'ın resmi televizyon kanalıdır. Ayrıca uluslararası yayın ortakları aracılığıyla tüm dünyaya yayın yapmaktadır. Yayın içeriği; sezon öncesi tüm maçlar, Şampiyonlar Ligi maçları, Premier Lig maçları, 18-21 yaş altı takımların maçları, seçkin belgeseller, oyuncu röportajları, yöneticilerin haftalık basın konferansları ve maç analizleri gibi geniş içerikten oluşmaktadır. Tüm bu hizmetler ile Manu TV, taraftarları kulübe daha da yaklaştırmaktadır.
- Inside United, Manchester United kulübünün aylık çıkarılan resmi dergisidir. İçeriğinde kulübe ait tüm bilgiler, tüm haberler, görüşler ve kamera arkasında yaşananlar, seçkin röportajlar ve muazzam resimler bulunmaktadır. Kulübün diğer dergisi United Review Subscriptions ise maç günü dergisidir. İçeriğinde maçlarla ilgili istatistikler, analizler yer almaktadır.

Bunların yanında, Manchester United kulübü, dünya çapındaki taraftarlarına ulaşabilmek adına, sosyal medyayı da en iyi şekilde kullanmaktadır. Manchester United kulübünün sosyal medya hesapları şu şekildedir:

- Facebook: 71.762.943 beğeni
- Twitter: Resmi twitter hesabında 9.37 milyon takipçisi bulunmaktadır. Bunun yanında Endonezya, İspanya ve Malezya ülkelerindeki küresel taraftarlarına ulaşmak için ise 3 dilde twitter hesabı kullanmaktadır.
- Google+: 6.785.469 takipçi
- Instagram: 14.7 milyon takipçi

Sportif Başarılar ve Kulüp Değeri

Kulüplerin kazanmış oldukları kupalar ve başarılar, marka olabilmelerinde önemli bir etkidir. Manchester United kulübünün İngiltere Premier Lig'de kazanmış olduğu başarıların yanında, tüm dünya tarafından ilgiyle takip edilen uluslararası

¹⁵⁰ Manu TV- United Subscriptions- Inside United, www.manutd.com, (21.03.2017).

turnuvalarda da birçok başarısı bulunmaktadır. Bu sayede kulüp, ismini tüm dünyaya duyurabilmiş ve dünya genelinde kulüplerine sempati duyan birçok taraftar kazanmıştır.

Manchester United kulübünün kazanmış olduğu başarılar şu şekilde sıralanabilir¹⁵¹:

- First Division ve PremierLeague Şampiyonluğu (20)
- Lig Kupası (5)
- FA Challenge Kupası (12)
- Şampiyonlar Ligi Şampiyonluğu (3)
- Uefa Kupa Galipleri Kupası (1)
- Uefa Super Kupası (1)
- Kıtalararası Kupası (1)
- FA CommunityShield Kupası (21)
- FIFA Dünya Kulüpler Kupası (1)

Forbes'un 2016 yılında dünyanın en değerli futbol kulüplerini ele aldığı rapora göre, 20 futbol kulübü arasında ‘‘üçüncü’’ sırada bulunan Manchester United'in kulüp değeri ise 3.32 Milyar USD'dir.¹⁵²

Altyapı

Her yıl yaz aylarında kendi bünyesinde spor okulları düzenleyen Manchester United, dünyanın her yerinden birçok genç yeteneklere kapılarını açmaktadır. Haftada 15 saat spor temelli İngilizce derslerinin yanı sıra, UEFA lisanslı profesyonel antrenörler tarafından futbol eğitimi verilmektedir. Kamp boyunca öğrenciler, ünlü Old Trafford Stadyumu, Müzesi ve Mega Mağaza gezilerine katılabilmektedir. Manchester United Futbol Okulu forması, şortu ve çoraplarını içeren ücretsiz eşyalar öğrencilere dağıtılmaktadır. Program, sporcu beslenmesi ve diyeti, psikoloji, takım taktikleri/dizilimleri ve bir oyuncunun en iyi olması için gerekenler gibi konularda seminerleri de içermektedir. Program tüm takım taraftarlarına ve her seviyeden öğrenciye açıktır. Koçların tamamı UEFA seviyesindedir ve Arsenal Futbol Okulları

¹⁵¹ Manchester United Sportif Başarıları, <https://www.transfermarkt.com.tr/manchester-united/startseite/verein/985>, (21.03.2017).

¹⁵² The World's Most Valuable Soccer Teams 2016- Forbes, <https://www.forbes.com/pictures/mlm45gdjgl/3-manchester-united/#4786e12140a0>, (21.03.2017).

tarafından eğitilmiştir. Manchester United futbol okullarında iki farklı seçenek vardır. Birincisi sadece 1 haftalık futbol eğitim programı, diğeri ise 2 haftalık futbol ve İngilizce dili eğitim programı, rüyaları süsleyen futbol takımlarında hem futbol eğitimi alma, hem de İngilizce geliştirme şansı sunmaktadır. Ayrıca katılımcılar, konaklama yapılan kentin tarihi yerlerini gezme, görme şansını yakalamaktadır. İster bireysel katılabilmekte, isterse takım halinde ya da grup olarak kayıt yaptırabilmektedir. Bunun yanında gruplara özel indirimler de mevcuttur.¹⁵³

92 sınıfı olarak anılan, David Beckham, Ryan Giggs, Paul Scholes gibi isimler Manchester United altyapısının önemini ve potansiyelini en iyi şekilde yansıtan örneklerdir. United altyapısının yetiştirdiği isimler, uzun yıllar boyunca kulüplerine en iyi şekilde hizmet vermiş ve genç yaşlarında yetişen birçok isim kulüp tarihinde kendilerine önemli yer edinmiştir.

3.2.2. İspanya Ligi “ La Liga “

“La Liga” 20 takımın mücadele ettiği İspanya futbol ligidir. Bu ligin küresel marka olabilmiş, tüm dünya tarafından ilgiyle takip edilen en büyük iki kulübü, FC Barcelona ve Real Madrid CF’dir. Bu nedenle İspanya Ligi’nden FC Barcelona ve Real Madrid CF takımları incelenecektir.

3.2.2.1. FC Barcelona

İspanya Ligi La Liga’nın köklü kulüplerinden biri olan FC Barcelona, 1899’da Hans Gamper ve bir grup futbol heveslisi insan tarafından kurulmuştur.¹⁵⁴ 1899’dan 2003 yılına kadar geçen zamanda, eski yönetim modeli ve organizasyon yapısıyla başarısız bir şekilde yönetilmiştir. Bu durum kulübü ağır finansal yüklerin etkisinde bırakmıştır. 15 Haziran 2003’te yapılan seçimde, bu kötü yönetimi açık ara geride bırakarak görev başına gelen Elephant Blue Platformu (Mavi Fil Platformu) ile kulüp için yeni bir dönem başlamıştır. Uzun yıllar FC Barcelona’nın finansal sorunlarına çözüm aramak için yaptıkları gözlemlerle, başarının ulusal değil uluslararası alanda olduğunu, futbol endüstrisinin küresel olarak büyük kulüpler ve diğerleri olarak ayrıldığı savunmuşlardır. Kulüp yönetimine geldikten sonra da bu tezleriyle hareket

¹⁵³ Manchester United Soccer Schools, <http://www.manutd.com/en/Club/Soccer-Schools.aspx>, (22.03.2017).

¹⁵⁴ Heinz Duthel, *FC Barcelona Futbol Club Barcelona. Barça or Blaugrana*, 2011, s.5.

eden Elephant Blue Platformu, FC Barcelona'nın bir dünya markası olmasının altında yatan temel etken olarak nitelendirilebilir. Yönetime geldikten sonra öncelikle finansal sorunlara çözümler üretip kulübün kara geçmesini sağlayan Elephant Blue Platformu, kulübün üye sayısının artırılması, stadyum doluluk oranının artırılması ile devam eden süreçte ulusal ve uluslararası alanlarda başarılar elde etmeye başlamış ve sadece futbolla kalmayıp bu başarıyı basketbol, hentbol, hokey gibi diğer branşlara da yansıtmıştır. Joan Laporta yönetimindeki Elephant Blue Platformu, 7 sene kulübü yönetmiş ve büyük başarılarla imza atmıştır.¹⁵⁵

FC Barcelona kulübü de tıpkı Manchester United kulübü gibi, spor psikolojisine önem veren kulüplerin başında gelmektedir. Altyapısından yetişen ve şu an dünyanın en iyi futbolcuları arasında gösterilen, Puyol, Pique, Xavi, İniesta, Messi gibi isimlerin gelişiminde, Avrupa'da isim yapmış olan ünlü spor psikoloğu Tom Bates ve diğer spor psikologlarının etkisi çok büyüktür.

Gelir Kalemleri

Gelirleri konusunda, Manchester United'ın arkasından en çok kazanan ikinci kulüp olan FC Barcelona'nın, 2015/2016 sezonunda elde ettiği 620.2 Milyon Euro'nun gelir kalemlerine göre dağılımı şu şekildedir¹⁵⁶:

Tablo 4: FC Barcelona Gelir Dağılımı

Maç Günü Gelirleri	121.4 Milyon Euro
Naklen Yayın Gelirleri	202.7 Milyon Euro
Ticari Gelirleri	296.1 Milyon Euro
TOPLAM	620.2 Milyon Euro

Kaynak: Deloitte Football Money League 2017

Brand Finance Football50 2016 raporuna göre ise; FC Barcelona kulübü 993 Milyon Dolarlık değeri ile üçüncü sıradadır. Marka derecesi, "AAA" olan kulüp, "fazlasıyla güçlü" olarak nitelendirilmiştir.

¹⁵⁵ FC Barcelona- History, <https://www.fcbarcelona.com/card/history-of-fc-barcelona>, (22.03.2017).

¹⁵⁶ Deloitte Football Money League, <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/deloitte-football-money-league.html>, (22.03.2017).

Sponsorları

FC Barcelona kulübü, kuruluşundan itibaren formasına reklam almamıştır. Bu geleneği uluslararası bir yardım kuruluşu olan UNICEF ile yaptığı anlaşmayla bozan kulüp, formasının önünde UNICEF logosunu kullanmaya başlamıştır.

UNICEF ile FC Barcelona arasında 2006 yılında yapılan bu anlaşma sonucunda hiçbir ücret talep etmeyen kulüp, aksine anlaşma süresince UNICEF'e yıllık 1.5 Milyon Euro bağışta bulunmuştur. UNICEF ile olan bu anlaşma, kulübün "bir kulüpten daha fazlası (more than a club)" anlayışını destekler niteliktedir.¹⁵⁷ Bu anlaşmayı 2020 yılına kadar uzatan FC Barcelona kulübü, yaptığı bağış miktarını da 1.5 Milyon Euro'dan 2 Milyon Euro'ya çıkarmıştır.¹⁵⁸ Bunun dışında FC Barcelona, kendi tarihinde bir ilke imza atarak forması için ticari bir kurumla sponsorluk anlaşması imzalamıştır. 2013/2014 sezonundan başlamak üzere Qatar Airways ile yaptığı 3 yıllık ana sponsorluk anlaşması neticesinde kasasına 95.5 Milyon Euro koyan kulüp, bu anlaşmayı koşullarını korumak şartıyla, 30 Haziran 2017'ye kadar uzattığını açıklamıştır. Bu uzatma neticesinde ise kasasına 35 Milyon Euro daha koymuştur.¹⁵⁹ Sezon sonunda Qatar Airways ile sözleşmesi sona erecek olan kulüp, online alışveriş sitesi Rakuten ile yeni forma sponsorluğu konusunda anlaşma sağlamıştır. 2017'den 2021'e kadar sürecek olan bu anlaşmadan yıllık net 55 Milyon Euro alacağını açıklamıştır.¹⁶⁰

FC Barcelona'nın üretici sponsoru olan Nike ile 2018'e kadar sürecek olan sponsorluk anlaşmasının, iş birliğinin mükemmel boyutta olması sebebiyle 2026 yılına kadar uzatılmasına karar verilmiş ve kulübün bu anlaşma ile bonuslar hariç kasasına yıllık 155 Milyon Euro koyacağı belirtilmektedir.¹⁶¹

¹⁵⁷ Periša Ražnatović, Unpacking FC Barcelona Foundation: Examining the Forces Behind FC Barcelona's Philanthropy, *International Institute of Social Studies*, September 2011, p.7.

¹⁵⁸ Alliance of UNICEF, <https://foundation.fcbarcelona.com>, (22.03.2017).

¹⁵⁹ FC Barcelona- Qatar Airways Sponsorluk Anlaşması, <http://www.cnnturk.com/spor/futbol/barcelona-qatar-airways-ile-sponsorluk-anlasmasi-imzaladi>, (22.03.2017).

¹⁶⁰ Rakuten sign up as FC Barcelona's new main global partner, <https://www.fcbarcelona.com.tr/club/haberler/rakuten-barcelona-futbol-kulubu-nun-yeni-ana-global-sponsoru-oldu>, (22.03.2017).

¹⁶¹ Barcelona Seal New Kit Deal With Nike -worth £120m a year-, <https://www.theguardian.com/football/2016/may/21/barcelona-nike-lucrative-new-kit-deal>, (22.03.2017).

FC Barcelona'nın diğer sponsorları ise ana sponsorlar, premium sponsorlar, resmi sponsorlar ve bölgesel sponsorlar olarak sınıflandırılabilir¹⁶²;

- Ana Sponsorlar: Nike, Qatar Airways, Rakuten (bu sezondan itibaren geçerli olacak)
- Premium Sponsorlar: Beko, Gillette, Konami, Estrella Damn, La Caixa, Etisalat, Audi
- Bölgesel Sponsorlar, Movistar (İspanya), Assistència Sanitària (İspanya), Big Cola (İspanya), Chang Beer (Tayland), Fitness Time (Birleşik Arap Emirlikleri), Tecate (Meksika), Samba Financial Group (Suudi Arabistan), Apamanshop (Japonya), Coca Cola (Amerika Birleşik Devletleri), Shb (Vietnam), Bank Mega (Endonezya), H&S (Amerika Birleşik Devletleri), Nichiban (Japonya), Indosat (Endonezya), Tenyspé (Brezilya)

FC Barcelona'nın dünyanın en popüler futbol kulüplerinden biri olması, sponsor olmak isteyen şirketlerinde ilgisini çekmektedir. Kulübün Manchester United gibi dünyanın birçok ülkesinde sponsorları bulunmaktadır. Bu sayede kulüp hem sponsorlarından çok ciddi gelirler elde etmekte hem de marka bilinirliğini uluslararası düzeye taşıyabilmektedir.

Pazarlama Faaliyetleri

FC Barcelona kulübünün en önemli pazarlama aracı hiç şüphesiz stadyumudur. Dünyanın en iyi kulüplerinden biri olan FC Barcelona'nın, futbol maçını izlemek isteyen ya da müsabakanın oynandığı stadyumu gezmek, kazanılan kupaları görmek isteyen milyonlarca insan bulunmaktadır. Kulüp te bu durumun avantajlarından faydalanmak için, belirli bir ücret karşılığında, "Camp Nou Experience Tour" adı verilen stadyum ve müze turu düzenlemekte ve ziyaretçilerine birçok hizmet sunmaktadır.

Kulübün taraftarlarına ve ziyaretçilerine sunduğu hizmetler şu şekilde sıralanabilir¹⁶³:

¹⁶² FC Barcelona (Main Partners, Official Partners, Regional Partners), <https://www.fcbarcelona.com/club/sponsors>, (22.03.2017).

- Stadyum içinde yer alan kulüp müzesinde, ziyaretçiler, kulübün şimdiye kadar kazanmış olduğu kupalar başta olmak üzere, kulübün uzun tarihi ile ilgili birçok şey bulabilmektedir.
- Stadyum içerisindeki salonlara duyularada hitap edilmesi amacıyla dev dokunmatik ekranlar yerleştirilmiş ve bu dokunmatik ekranlarla kulübün en büyüklü anlarına ulaşmak mümkündür. Bunun yanında stadyum içinde yer alan küçük ekranlı dokunmatik ekranlarda ziyaretçilere soyunma odalarından stadyum içindeki salonlara, sahaya kadar en unutulmaz fotoğrafların bulunduğu her anı görme fırsatı sunmaktadır.
- Ziyaret esnasında dinlenmek, zaman geçirmek isteyen ziyaretçiler için cafe ve restaurant seçenekleri de bulunmaktadır.
- Müzenin içerisinde Messi, Puyol gibi dünyanın en iyi futbolcularına özel bir alan bulunmaktadır. Bu alanda ödüllerde görülebilmektedir.
- Ziyaretçiler belirli bir ücret karşılığında stadyumu gezabilmekte ve stadyumun çıkış bölümünde konumlandırılan store mağazalardan da alışveriş yaparak takıma katkı sağlayabilmektedir.
- FC Barcelona kulübünün sunmuş olduğu bir diğer hizmet ise FCB Travels hizmetidir. Bu hizmet taraftarlara takımın ünlü futbolcuları ile birlikte seyahat etme, deplasman maçlarına gitme ve takıma destek olarak bu muhteşem deneyimi yaşama şansı sunmaktadır.
- Uzun yıllar boyunca kulüplerini destekleyen taraftarlarına bir sadakat programı oluşturan FC Barcelona kulübü, taraftarlarla kulüp arasında doğrudan bir bağ oluşturmak için çıkarmış olduğu “ Penista Card ” ile dünyanın birçok yerinden kulübü destekleyen insanları bir araya getirmeyi amaçlamıştır.

Sosyal Sorumluluk Çalışmaları

FC Barcelona kulübü, sosyal sorumluluk çalışmalarına da kayıtsız kalmamıştır. Bu çalışmalarını kendi bünyesine bağlı bir vakıf aracılığıyla yürüten kulüp, kendi

¹⁶³ FC Barcelona- Camp Nou Experience Tour, <https://www.fcbarcelona.com/tour/buy-tickets>, (22.03.2017).

sloganı olan ‘‘bir kulüpten daha fazlası (more then a club)’’ ifadesini de fazlasıyla yansıtmaktadır.

Kulübün kurumsal sosyal sorumluluğunu taşıyan varlık olan vakıf 1994 yılında kurulmuş ve faaliyetlerine başlamıştır. Vakıf bu faaliyetlerinde birtakım kriterleri dikkate almıştır. Bunlar¹⁶⁴:

- Projenin temel direği olarak sporu kullanmak
- Eğitime teşvik etmek ve sporun olumlu değerlerini dikkate almak
- Çocuklar ve ergenlerin hedef kitle olarak seçilmesi
- Katalan kimliğini, FC Barcelona aracılığıyla kullanmak

FC Barcelona kulübünün yapmış olduğu sosyal sorumluluk çalışmalarının en önemli örneklerinden biri, UNICEF ile yapmış olduğu anlaşmadır. FC Barcelona kulübü kuruluşundan itibaren uzun süre kulüplerin asıl gelir kaynaklarından biri olan forma sponsorluk anlaşması yapmamıştır. Fakat 2006 yılında yapmış olduğu anlaşma ile formasına UNICEF logosu taşımaya kabul etmiştir. Bununla da kalmayıp UNICEF’e her yıl belli miktarda bağış yapmayı kabul etmiştir. 2011 de biten bu anlaşma 2020 yılına kadar uzatılmış, bağış miktarı ise artırılmıştır.

Vakfın başlıca programları, ‘‘BarçaKids’’, ‘‘FutbolNet’’, ‘‘Making Dreams Come True’’ programlarıdır. Barça Kids programı, 6-12 yaş arası çocukların spor, oyun ve aktif kapsayıcı katılımlarıyla değer gelişimlerini güçlendirmeyi teşvik etmektedir. Futbol Net programı, futbolu araç olarak kullanarak, genç insanlar arasında yenilikçi metodlarla değerleri geliştirmeyi amaçlamaktadır. Making Dreams Come True (Hayallerini gerçekleştir) programı ile ise, Barça kulübü hayallerini gerçekleştirmek isteyen hasta çocuklar için ciddi şekilde çalışmalar yapmaktadır. Bu çalışmalar arasında hasta çocukları bir oyuncuyla buluşturmak, antrenman izletmek ya da Camp Nou deneyimi yaşatmak sayılabilir.¹⁶⁵

FC Barcelona kulübünün resmi olarak anlaşma içerisinde olduğu birlikler şu şekilde sıralanabilir¹⁶⁶:

¹⁶⁴ FCB Foundation, <https://foundation.fcbarcelona.com/>, (22.03.2017).

¹⁶⁵ FCB Foundation, <https://foundation.fcbarcelona.com/>, (22.03.2017).

¹⁶⁶ FCB Foundation, <https://foundation.fcbarcelona.com/>, (22.03.2017).

- UNICEF
- BILL&MELINDA GATES VAKFI
- IOC
- INTER-AMERİKAN KALKINMA BANKASI (IDB)
- SCHOLAS OCURRENTES
- LEO MESSI VAKFI
- INSTITUTO PROJETO NEYMAR JR
- JOHAN CRUYFF VAKFI
- PIES DESCALZOS VAKFI
- RAFA MARQUEZ VAKFI
- ERIC ABIDAL VAKFI

Medya Araçları

FC Barcelona kulübü taraftarlar ile kulüp arasında bir bağ oluşturmak amacıyla medyayı da profesyonel şekilde kullanmaktadır. Kulübün bünyesinde barındırdığı medya araçları mevcuttur. Bunlar¹⁶⁷:

- Barça TV, çeşitli dijital platformlar vasıtasıyla, haftada 7 gün 24 saat yayın yapan FC Barcelona kulübü resmi kanalıdır. Dünya üzerindeki tüm barça hayranları için, kulübün resmi kanalı Barça TV uluslararası yayın yapmaktadır. İzleyiciler bu kanalda, FC Barcelona hakkında yayınlanan bilgilere, profesyonel ve genç takımların maçlarına, tarihsel belgeselleri ve kulüp ile ilgili tüm kurumsal ve sosyal bilgilere erişebilmektedir. İngilizce, İspanyolca ve Katalanca olmak üzere 3 dilde yayın yapan kanalın amacı izleyicilere FC Barcelona'yı eşsiz bir şekilde yaşama fırsatı tanımak ve derinlemesine bilgi vermektir.
- FC Barcelona kulübünün resmi yayın dergisi Kulübün Sesi (La Veu Del Club) adlı derginin yerini alan Revista Barça 68 sayfadan oluşmaktadır. Bu dergide, Camp Nou'daki perde arkasındaki günlük olaylarla ilgili tüm bilgilerin ve analizin yer aldığı sayfalar bulunmaktadır. Burada ayrıca

¹⁶⁷ Barça TV- Revista Barça- R@dio Barça, www.fcbarcelona.com, (23.03.2017).

kapsamlı ve detaylı bir haber bölümünün yanı sıra tüm kulüp üyelerine teklifler ve promosyonlar vardır.

- FC Barcelona kulübünün bir diğer medya aracı olan R@dio Barça, taraftarların, kulübün tüm resmi ve dostluk maçlarını ve resmi yarışmalarını dinlemesini sağlamaktadır. Resmi Barça web sitesinin (www.fcbarcelona.com) ziyaretçileri, tüm oyunların canlı yorumunun bulunduğu R@dio Barça sayfasındaki servise erişebilmektedir. Sezon öncesi dostluk maçları, Copa Del Rey, lig veya Şampiyonlar Ligi olsun tüm maçları takip etmek mümkündür. R@dio Barça, mümkün olan en fazla sayıda dinleyiciye ulaşmak için, Katalanca, İspanyolca ve İngilizce dilinde yayınlar yapmaktadır.

FC Barcelona kulübünün kendi bünyesinde işlettiği medya araçları global özellik taşımaktadır. Bu durum dünyanın birçok ülkesindeki insanların kulübü yakından takip etmesini sağlamaktadır. Kulüp bu sayede marka bilinirliğini artırmakta ve dünya çapında taraftarlar elde etmektedir.

FC Barcelona kulübünün sosyal medya hesapları şu şekildedir:

- Facebook: 94. 822.800 beğeni
- Twitter: Resmi twitter hesabında 19 milyon takipçisi bulunmaktadır. Bunun yanında kulüp, Katalonya, İspanya, Brezilya, Japonya, Endonezya, Suudi Arabistan, Fransa ve Türkiye'deki küresel taraftarları için 8 adet twitter hesabı kullanmaktadır.
- Youtube: 2.606.132abone
- Google+: 8.968.334 takipçi
- Instagram: 42.1 milyon takipçi

Sportif Başarılar ve Kulüp Değeri

FC Barcelona kulübü kazanmış olduğu kupalar ve başarılarla kendi ligine damga vuran kulüplerin başında gelmektedir. Kulüp, bununla yetinmeyip bu başarısını üst düzey takımların mücadele ettiği uluslararası turnuvalara da yansıtmaktadır.

FC Barcelona kulübünün kazanmış olduğu başarılar şu şekilde sıralanabilir¹⁶⁸:

- Şampiyonar Ligi Şampiyonluğu (5)
- Fifa Dünya Kulüpler Kupası (3)
- Avrupa Kupa Galipleri Kupası (4)
- Fair Cup (3)
- Avrupa Süper Kupası (5)
- Latin Kupası (2)
- Pyrenees Kupası (4)
- İspanya Ligi Şampiyonluğu (24)
- İspanya Kral Kupası (28)
- İspanya Süper Kupası (12)
- İspanya Lig Kupası (2)
- Mediterranean League(1)
- Catalan League(1)
- Katalan Lig Şampiyonluğu (23)
- Katalan Süper Kupa (1)
- Katalan Kupası (8)
- Eva Duarte Kupası (3)

Kulüp, Forbes'in yayınlamış olduğu en değerli kulüpler sıralamasında, 3.56 Milyar USD ile 'ikinci sırada yer almaktadır.¹⁶⁹

Altyapı

Altyapı, kulüplerin gelişebilmesi ve marka olabilmesi için üzerine düşmeleri gereken en önemli faktörlerden biridir. FC Barcelona kulübü için oyuncu faktörü çok önemlidir. Bu nedenle altyapıya önem vermektedirler. FCB Escola, 6-18 yaş arasındaki erkek ve kızlara yönelik FC Barcelona okuludur ve asıl amacı öğrencileri için kapsamlı bir eğitim ortamı sağlamaktır. Dünyanın her yerine yayılan bu spor okulu modeli, Barça

¹⁶⁸ FC Barcelona Sportif Başarıları, www.fcbarcelona.com, (23.03.2017).

¹⁶⁹ Most Valuable Football Clubs, <https://www.forbes.com/pictures/mlm45gdjgl/3-manchester-united/#4786e12140a0>, (23.03.2017).

modelini genişletmeye ve kulübün çalışma felsefesini uluslararası düzeyde yaygınlaştırmaya çalışmaktadır.¹⁷⁰

FCB Escole, yaratıcı ve saldırgan bir futbol markası olmaya yönelik, aynı zamanda saygı, çaba, hırs, ekip çalışması ve alçak gönüllülük gibi olumlu değerlerin desteklenmesini içeren Barça metodolojisine dayanan kendi özel modeli ile çalışmaktadır. FC Barcelona'nın kendi modeli olan bu sistem dünyanın birçok yerine yayılmıştır. Bu ülkeler: Kanada, ABD, Peru, Dominik Cumhuriyeti, Polonya, Fas, Nijerya, Brezilya, Mısır, Suudi Arabistan, Türkiye, Rusya, Dubai, Hindistan, Çin, Japonya, Singapur olarak sıralanabilir.¹⁷¹

Puyol, Pique, Xavi, Iniesta, Messi gibi dünyanın en tanınmış ve en başarılı futbolcularının FC Barcelona altyapısından yetişmesi ve kulüplerinin şimdiye kadar kazanmış olduğu başarılarda en büyük paya sahip olmaları FC Barcelona'nın ne kadar iyi bir altyapısının olduğunu kanıtlar niteliktedir.

3.2.2.2. Real Madrid CF

Real Madrid CF, 1902 yılında İspanya'nın Madrid şehrinde kurulmuş olan ve futbol branşı ile tanınan bir spor kulübüdür. Julian Palacios, kulübün resmi kuruluşundan önce sembolik başkanlık yapmaktaydı. Fakat 1902 yılında, Juan Padros resmi olarak bu kulübü kurmuştur. Madrid kulübüne ilginin giderek büyümesi ve XIII. Alfonso adına düzenlenen turnuva ile devam eden süreçte, kulübe XIII. Alfonso tarafından, İspanyolca'da "kraliyet" anlamına gelen "Real" ünvanı, logosunda bulunan kraliyet tacı ile birlikte verilmiş ve kulüp günümüzdeki Real Madrid CF (Real Madrid Club de Football) ismini almıştır.¹⁷²

Real Madrid kulübünün bugün dünyanın en küresel futbol kulüplerinden biri olmasında, 2000 yılında başkanlığa seçilen Florentino Perez'in katkıları çok büyüktür. Florentino Perez'in yönetimi, kulüp yapısında olumlu değişimlere yol açmıştır. Kulübün ekonomisini en baştan organize etmiş ve Real Madrid'i dünyanın en zengin

¹⁷⁰ Fatoş Karaaslan, "Türk Futbol Takımları Dünya Markası Olur mu?", <http://www.milliyet.com.tr/turk-futbol-takimlari-dunya-markasi-olur-mu-ekonomi/ekonomiyazardetay/14.07.2012/1566865/default.htm>, (23.03.2017).

¹⁷¹ FCB ESCOLA, <https://fcb-escola.fcbarcelona.com/>, (23.03.2017).

¹⁷² Real Madrid- History, <http://www.realmadrid.com/en/about-real-madrid/history>, (23.03.2017).

kulüplerinden biri konumuna getirmiştir.¹⁷³ Bunun yanında, Los Galacticos stratejisi ile taraftarların hayalleri olan, Zinedine Zidane, David Beckham gibi oyuncuları takıma kazandırmış, devam eden süreçte Cristiano Ronaldo, Benzema gibi dünya yıldızı isimlere imza attırarak, taraftarların gönlünü fethetmiştir.¹⁷⁴ Bu şekilde amacı başarıya ulaşmış ve yıldız futbolcuları görmek isteyen taraftarlar kombinelere akın etmiş ve stadyumu doldurmuştur. Bunun yanında forma satışları patlamış, yıldız futbolcuları ile büyük başarılarla imza atan Real Madrid CF kulübünün ismi tüm dünyada yankılanmaya başlamıştır.

Gelir Kalemleri

Dünyanın en çok kazanan kulüpleri arasında gösterilen Real Madrid CF, Deloitte'nin Para Ligi raporuna göre, 2015/2016 sezonunda kazanmış olduğu, 620.1 Milyon Euro ile en çok kazanan kulüpler sıralamasında, Manchester United ve FC Barcelona'nın arkasından "üçüncü" sıradadır.¹⁷⁵

Tablo 5: Real Madrid CF Gelir Dağılımı

Maç Günü Gelirleri	129 Milyon Euro
Naklen Yayın Gelirleri	227.7 Milyon Euro
Ticari Gelirleri	263.4 Milyon Euro
TOPLAM	620.1 Milyon Euro

Kaynak: Deloitte Football Money League 2017

Kulübün kazançlarının bu derece yüksek olması, marka değerini de olumlu etkilemiştir. Brand Finance Football50 2016 raporunda "ikinci" sırada bulunan Real Madrid'in marka değeri 1.148 Milyar Dolar ve marka derecesi ise "AAA" yani "fazlasıyla güçlü" olarak nitelendirilmiştir.¹⁷⁶

¹⁷³ Kimio Kase vd., Real Madrid- Barcelona: Business Strategy V. Sports Strategy, 2000- 2006, *IESE Business School- University of Navarra*, June 2006, pp. 1-24, p.2.

¹⁷⁴ Bir Koleksiyon Hikayesi, <http://yamanerkan.blogspot.com.tr/2014/05/real-madrid-cf-2004-2005-los-galacticos.html>, (23.03.2017).

¹⁷⁵ Deloitte Football Money League, <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/deloitte-football-money-league.html>, (23.03.2017).

¹⁷⁶ Brand Finance Football50 2016, The Annual Report On The World's Most Valuable Football Brands 2016, <http://brandfinance.com/knowledge-centre/reports/brand-finance-football-50-2016/>, (23.03.2017).

Sponsorları

Real Madrid CF kulübü tıpkı İngiltere Premier Lig ekibi Manchester United ve İspanya La Liga ekibi FC Barcelona gibi, tüm dünya tarafından ilgiyle takip edilen kulüpler arasındadır. Bu durumun kulüplere sağlamış olduğu ayrıcalıktan dolayı, dünya genelindeki birçok şirket bu kulüplere sponsor olmak istemektedir. Dünyanın en değerli kulüplerinden biri olan Real Madrid CF’de, bu durumdan yararlanıp birçok şirketle sponsorluk anlaşması imzalamıştır.

Kulüp, Fly Emirates ile 2013/2014 sezonundan itibaren geçerli olmak koşuluyla 5 senelik imzaladığı anlaşma ile yıllık 28 Milyon Euro civarında gelir elde etmektedir.¹⁷⁷ Adidas firmasıyla yaptığı üretici sponsorluğu anlaşmasından ise yıllık 38 Milyon Euro civarında gelir elde etmektedir.¹⁷⁸

Real Madrid CF'nin diğer sponsorları ise ana sponsorlar, küresel sponsorlar, bölgesel sponsorlar olarak sınıflandırılabilir¹⁷⁹;

- Ana Sponsorlar: Adidas, Emirates, IPIC
- Küresel Sponsorlar: Hankook (Güney Kore), Cepsa (İspanya), Mahou (İspanya), Audi (Almanya), Microsoft (ABD), EA Sports (Kanada), Hugo Boss (Almanya)
- Bölgesel Sponsorlar: CocaCola (ABD), Nivea Men (Almanya), Sanitas, STC (Suudi Arabistan), Samsung (Güney Kore), Solan De Cabras, NBAD (Suudi Arabistan), Ooredoo (Katar), Tecate, Fud, BT Sport, Star

Pazarlama Faaliyetleri

Real Madrid CF de kulüp gelirlerini artırmak için birçok pazarlama faaliyeti yürütmektedir. Bu faaliyetlerden en önemlileri; ziyaretçileri için düzenlemiş oldukları ‘‘Real Madrid CF Bernabéu Tour’’ ismi verilen müze ve stadyum turu ve taraftarlarına özel çıkarmış olduğu sadakat programıdır.

¹⁷⁷ Real Madrid CF- Fly Emirates Sponsorship Deal, <https://www.emirates.com/english/about/emirates-sponsorships/football/real-madrid/real-madrid.aspx>, (23.03.2017).

¹⁷⁸ Dünyanın En Pahalı 10 Forması, <https://onedio.com/haber/dunyanin-en-pahali-10-formasi-268308>, (23.03.2017).

¹⁷⁹ Real Madrid (Main Sponsors, Global Sponsors, Regional Sponsors), <http://www.realmadrid.com/en/about-real-madrid/the-club/sponsors>, (23.03.2017).

Bu faaliyetlerin sunmuş olduğu avantajlar şu şekilde sıralanabilir¹⁸⁰:

- Stadyum içerisinde, Real Madrid CF kulübünün geçmişten günümüze kazanmış olduğu kupalar ve kullanmış oldukları malzemeler sergilendiği kulüp müzesi bulunmaktadır. Bunun yanında stadyumun panoramik görünümü, ‘‘Tarihin en iyi kulübü’’ odası, soyunma odası, şeref tribünü, oyuncuların geçtiği tünel, basın odası, store mağazalar gibi ziyaretçilerin ilgisini çekebilecek birçok şey bulmak mümkündür. Yıllık ziyaretçi sayısı hakkında kesin bir bilgi yoktur. Bernabéu Tour fiyatının yetişkinler için 20 Euro, yetişkin üyelik kartı sahipleri için 14 Euro ve 14 yaş altı çocuklar için ise 10 Euro olduğu bilinmektedir.
- Santiago Bernabéu Stadyumu’nu 7/24 yaşayan bir stadyum olarak nitelendirebiliriz. Stadyum içerisinde El Asador de la Esquina, Puerta 57, Real Café Bernabéu, Zen Market adında 4 adet restaurant bulunmaktadır. Bunun dışında stadyum içerisinde birçok etkinlik yapmak mümkündür.
- Uzun yıllar boyunca kulüplerini destekleyen taraftarlarına bir sadakat programı oluşturan Real Madrid CF kulübü, taraftarlarla kulüp arasında doğrudan bir bağ oluşturmak için çıkarmış olduğu ‘‘Madridista Card’’ ile dünyanın birçok yerinden kulübü destekleyen insanları bir araya getirmeyi amaçlamıştır. Son 15 yıldır kulübün bir parçası haline gelen ‘‘Madridista Card’’ın 800.000 e ulaşan üyelerine büyük avantajlar sağlamaktadır. Madridista Basic Card, Madridista Magazine ve Madridista Special gibi üç ayrı kart seçeneği olan Madridista Basic Card’ın yıllık ücreti 15 yaş altı için 15 Euro, yetişkinler için 30 Euro’dur. Magazine Card 50 Euro, Special ise 65 Euro’dur. Madridista Card’ın üyelerine sunduğu bazı avantajlar ise şu şekilde sıralanabilir:
 - ✓ Resmi destekçi kartı
 - ✓ ‘‘Hala Madrid’’online dergi
 - ✓ Real Madrid ile ilgili bülten gönderimi
 - ✓ Resmi online mağazada indirim hakkı
 - ✓ Diğer resmi Real Madrid mağazalarında indirim hakkı

¹⁸⁰ Real Madrid- Real Madrid CF Bernabéu Tour, <http://www.realmadrid.com/en/tickets/bernabeu-tour>, (23.03.2017).

- ✓ Madrid turu çekiliş fırsatı
- ✓ Sürprizlerden oluşan ‘‘Hoşgeldin Paketi’’
- ✓ Stadyum turu, basketbol maçları, restoranlarda indirim hakkı

Tüm bu hizmetlerin yanında Real Madrid CF kulübü ünlü oyuncularını da pazarlama iletişim aracı olarak kullanmaktadır. Bu oyuncuların en önemlisi Cristiano Ronaldo'dur. Birçok reklam filminde rol alan ünlü futbolcu kulübün reklam yüzü olarak tanınmakta ve kulübe marka imajı açısından çok büyük fayda sağlamaktadır.

Sosyal Sorumluluk Çalışmaları

Kulüp faaliyetlerini Real Madrid Foundation üzerinden yürütmektedir. Vakıf, Real Madrid'in toplumda var olduğu ve sosyal, kültürel farkındalık programlarını geliştirdiği bir araçtır. Vakfın amacı, yurtiçinde ve yurtdışında insanları, sporun doğasında var olan değerleri ve onu kişisel gelişim için eğitim aracı olarak kullanan ve uygulayan bir araç olarak düşünmelerini teşvik etmektir. Buna ek olarak insanları ötekileştirmeden, spora bağlı kültürel bakış açılarıyla, sosyal olarak bütünleştirmek vakfın amacıdır. Vakfın değerleri saygı, takım çalışması, şeffaflık, dayanışma, taahhüt, eşitlik ve motivasyon üzerine kuruludur. Vakfın temel faaliyetleri ise şu şekilde sıralanabilir¹⁸¹:

- Spor aktiviteleri
- Eğitim ve kültürel faaliyetler
- Sosyal yardım faaliyetleri
- Uluslararası işbirliği
- Kurumsal faaliyetler

Real Madrid Vakfı'nın projeleri genel itibariyle spor okulları açmak üzerinedir. Küresel bir marka olan kulübün, dünya üzerinde 213'ü bağlı olmak üzere toplamda 372 küresel projesi mevcuttur. Bu projelere bağış yapmak isteyen insanlar için de

¹⁸¹ Fundación Real Madrid, <http://www.realmadrid.com/en/about-real-madrid/foundation/about-the-foundation/annual-memories>, (23.03.2017).

kulübün resmi internet sitesi üzerinden, verilen iban numarası ile bağış yapmak mümkündür¹⁸².

Bunun yanında Real Madrid Enstitüsü ile Avrupa Üniversitesi işbirliğiyle yürütülen bir program oluşturulmuştur. Lisansüstü programlardan oluşan bu okul, isteğe göre İngilizce veya İspanyolca dilinde eğitim vermektedir. Real Madrid Master Okulu'nun programları şu şekildedir¹⁸³:

- Yönetim ve Hukuk
- Pazarlama ve İletişim
- Spor ve Sağlık
- Mimarlık

olmak üzere 4 program ve alt programlarında eğitim vermektedir.

Real Madrid CF kulübünün yıldız futbolcusu Cristiano Ronaldo da imza attığı birçok sosyal sorumluluk projesiyle adından söz ettirmektedir.

Medya Araçları

Taraftarlar ya da izleyiciler, bir kulüp hakkında, merak ettikleri herşeyi, kulüplerin hizmete sunmuş olduğu medya araçları sayesinde kolaylıkla öğrenebilmektedir. Bu nedenle, Real Madrid CF kulübü de taraftarlarına bu fırsatı sunmak için, Manchester United ve FC Barcelona gibi medyayı profesyonelce kullanmaktadır. Kulübün bünyesinde bulunan bu medya araçları, kulübün tv kanalı Real Madrid TV, her ay taraftarlarına özel çıkardığı Hala Madrid ve Grada Blanca dergileridir. Bunun yanında çocuklar için çıkardığı Hala Madrid Junior dergisi bulunmaktadır.

Bu medya araçlarının hizmetleri şu şekilde sıralanabilir¹⁸⁴:

- İngilizce ve İspanyolca iki dilde yayın yapan Real Madrid TV, kulübe ait

¹⁸² Fundación Real Madrid, <http://www.realmadrid.com/en/about-real-madrid/foundation/projects>, (23.03.2017).

¹⁸³ Fundación Real Madrid, <http://www.realmadrid.com/en/about-real-madrid/club/ue-real-madrid>, (23.03.2017).

¹⁸⁴ Real Madrid TV- Hala Madrid- Grada Blanca, www.realmadrid.com, (23.03.2017).

şifreli bir televizyon kanalıdır. Bu kanalda oyuncular, yönetim ve teknik ekip ile yapılan röportajlar, La Liga'da ve Avrupa da oynanan maçlar, hazırlık maçları gibi kulübe ait birçok program yer almaktadır.

- Hala Madrid, Real Madrid CF kulübünün aylık çıkardığı, yedek ve genç takım hakkında istatistiklerin, değerlendirmelerin bulunduğu, kulübün oynanan maçları hakkında raporlar veren, röportajların, yorumların bulunduğu dergidir. Hala Madrid dergisinin, çocuklar için çıkardığı diğer versiyonu olan Hala Madrid Junior dergisi 7-14 yaş arasındaki çocukları kapsamaktadır.
- Grada Blanca dergisi ise, lig maçlarında Santiago Bernabeu'ya giden tüm taraftarlara, tüm stadyumda dağıtılır. Derginin sayfalarında şampiyona istatistiklerini görebilmek mümkündür. Ayrıca haftanın kısa özeti ve görüşmeler hakkında bilgiler içermektedir. Ancak maç günlerinin ötesinde, Real Madrid takipçileri "Grada Blanca" sayesinde kulübü tüm alanlarda takip etme şansı bulmaktadır. Takipçiler bu dergide ayrıca basketbol bölümüne ve raporlara da ulaşabilmektedir.

Real Madrid kulübü de resmi televizyon kanalı olan Real Madrid TV'de İspanyolcanın yanında evrensel bir dil olan İngilizce seçeneğini de kullanmıştır. Bunun amacı bu kulüplerin küresel taraftarlarının çokluğu ve onlara da hizmet sunma isteğidir.

Kulüp taraftarların takımı takip edebilmesi ve kulüple ilgili bilgilerden haberdar olmaları için sosyal medyayı da aktif olarak kullanmaktadır. Real Madrid CF kulübünün sosyal medya hesapları şu şekildedir:

- Facebook: 92.936.235 beğeni
- Twitter: Resmi Twitter hesabında 21.2 milyon takipçisi bulunmaktadır. Bunun yanında İngiltere, Suudi Arabistan, Fransa ve Japonya'daki küresel taraftarları için 4 adet twitter hesabı kullanmaktadır.
- Youtube: 2.172.419 abone
- Google+: 7.615.935 takipçi
- Instagram: 40.6 milyon takipçi

Sportif Başarılar ve Kulüp Değeri

FC Barcelona ile birlikte İspanya La Liga'nın en başarılı takımı olan Real Madrid CF, Avrupa'nın en önemli futbol turnuvası olan Şampiyonlar Ligi kupasını en çok kazanan kulüp ünvanına sahiptir.

Kulübünün kazanmış olduğu başarıları şu şekilde sıralamak mümkündür¹⁸⁵:

- FIFA tarafından 20.yy en iyi takımı seçilmiştir
- Şampiyonlar Ligi Kupası (12)
- Dünya Kulüpler Kupası (1)
- Kıtalararası (3)
- Avrupa Süper Kupası (3)
- Uefa Kupası(2)
- La Liga (32)
- İspanya Kraliyet Kupası (Copas Del Rey) (19)
- İspanya Süper Kupası (9)
- Lig Kupası (1)
- Latin Kupası (2)
- Bölge Şampiyonası (18)

Real Madrid CF, Forbes dergisinde yayınlanan rapora göre, 3.65 Milyar USD'lik değerli ile en değerli kulüpler sıralamasında ‘birinci’ sıradadır.¹⁸⁶

Altyapı

Real Madrid Vakfı'nın yürüttüğü projeler dahilinde, dünyanın bir çok ülkesine açılan spor okulları mevcuttur. Sporun teşvik edilmesi, entegre eğitim, kulübün tarihi, çaba, hırs gibi bir çok olumlu değerın desteklenmesi amaçlanan bu okulların açıldığı ülkelerin bazılarını şu şekilde sıralanabilir: İspanya, Arjantin, İsrail, Endonezya, Senegal, Peru, Portekiz, Gana, Çin, Kenya, Pakistan, Şili, Angola, Meksika,

¹⁸⁵ UEFA Champions League, Statics Handbook 2012/2013, www.uefa.com, s.56., (23.03.2017).

¹⁸⁶ Most Valuable Football Clubs, <https://www.forbes.com/pictures/mlm45gdjgl/3-manchester-united/#4786e12140a0>, (23.03.2017).

Azerbaycan, Romanya, Bolivya, Kolombiya, İtalya, Bulgaristan, Polonya, Brezilya, Uruguay.¹⁸⁷

Kulübün, tüm dünyaya yayılmış bir spor okulu ağı bulunmaktadır. Bu sayede kulüp, dünyanın her yerinde, yetenekli çocukları kulübe katarak, geleceğe hazırlamaktadır.

3.3. TÜRKİYE’DE FUTBOL KULÜPLERİNİN MARKALAŞMA STRATEJİLERİ

Türkiye’deki futbol kulüpleri de küreselleşmenin getirmiş olduğu rekabet ortamında daha dirençli olabilmek adına bir takım çalışmalar yapmaktadır. Fakat Türkiye’nin en güçlü markaları arasında olmalarına rağmen, bu başarılarını küresel boyuta henüz taşıyamamışlardır.

3.3.1. Spor Toto Süper Lig

Spor Toto Süper Lig 18 kulübün mücadele ettiği Türkiye futbol ligidir. Bu ligde küresel marka olabilmek adına faaliyet gösteren en büyük üç kulüp Beşiktaş Jimnastik Kulübü, Fenerbahçe Spor Kulübü ve Galatasaray Spor Kulübü’dür. Bu nedenle bu üç büyük kulübün küresel marka olabilmek için uygulamış olduğu stratejiler incelenecektir.

3.3.1.1. Beşiktaş Jimnastik Kulübü

Beşiktaş Jimnastik Kulübü Türkiye'nin ilk spor kulübüdür. Futbol kulübü kurmanın yasak olduğu 1903 yılında, icra ettikleri sporların, futboldan uzak sporlar olması sebebiyle, özel bir izinle Beşiktaş Jimnastik Kulübü'nün kurulmasına izin verilmiştir. 1903-1911 yılları arasında jimnastik sporları, halter, barfiks gibi bireysel sporlarla devam eden kulüp Fakat 1911 yılında futbol branşını da diğer branşlara eklemiştir. Mevcut branşlara bu takım sporunun eklenmesiyle birlikte Beşiktaş Jimnastik Kulübü idare ve sporcular dışında yepyeni bir güce, ‘‘ taraftar gücüne ‘‘ sahip olmaya başlamıştır.¹⁸⁸

¹⁸⁷ Real Madrid CF- Altyapı Çalışmaları, <http://www.realmadrid.com/en/football/academy>, (24.03.2017).

¹⁸⁸ Beşiktaş Jimnastik Kulübü Tarihi, <http://www.bjk.com.tr/tr/cms/tarihce/2/73>, (24.03.2017).

Beşiktaş Jimnastik Kulübü ilk tescil edilen kulüp olması nedeniyle, armasında Ay-yıldız taşıma hakkına sahip tek spor kulübüdür. Diğer kulüplerin böyle bir hakkı yoktur.¹⁸⁹

“Şerefle oyna, hakkınla kazan” sloganı ile hareket eden kulüp, dürüstlük ve adalet başta olmak üzere, ahlaki unsurları ve insan erdemlerini her şeyin üstünde tutmaktadır.

Beşiktaş Jimnastik Kulübü’nün Türkiye’nin en iyi futbol markalarından biri olmasında, “Onursal Başkan” olarak nitelendirilen Süleyman Seba’nın katkısı çok büyüktür. 16 senelik başkanlık süreci boyunca kulübe başarılı bir şekilde hizmet eden Seba, kulüp camiasının birleştirici gücü olarak gösterilmiştir.

Beşiktaş Jimnastik Kulübü küresel marka olmayı başarabilmiş diğer futbol kulüplerinin aksine spor psikolojisi ile çok geç tanışmıştır. İlk kez 2015 yılında lisans eğitimini Türkiye’de tamamladıktan sonra Avrupa’da spor psikolojisi alanında eğitimine devam eden profesyonel bir spor psikoloğu olan Ömer Ateş’i bünyesine kazandırarak spor psikolojisine ve psikoloğuna önem vermeye başlamıştır.¹⁹⁰

Gelir Kalemleri

Beşiktaş Jimnastik Kulübü, Avrupa kulüplerine oranla çok az gelir elde etmektedir. Bundan dolayı, Deloitte’nin Ocak 2017’de yayınlamış olduğu Para Ligi raporunda yer alamamıştır.

Türkiye’de yayınlanan, Aktif Bank’ın Eko Lig dergisinin yaptığı futbol ekonomisi raporu araştırmasına göre Beşiktaş Jimnastik Kulübü’nün 2015/2016 sezonunda 283.7 Milyon TL gelir elde etmiştir¹⁹¹:

¹⁸⁹ Mete Çamdereli- Mert Gürer, Futbolda Görsel Kimlik Olarak Kulüp Armaları, *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, Sayı:26, Kış- Bahar, 2008, ss. 135-168, s.146.

¹⁹⁰ Ömer Ateş, Beşiktaş Spor Psikoloğu, <http://sporpsikolojisi.org/omer-ates-besiktas-spor-psikologu/>, (24.03.2017).

¹⁹¹ Aktif Bank- Eko Lig Futbol Ekonomisi Raporu, <https://www.aktifbank.com.tr/tr/Documents/FUTBOL%20EKONOMISI%20RAPORU.pdf>, (24.03.2017).

Tablo 6: Beşiktaş JK Gelir Dağılımı

Naklen Yayın Gelirleri	98.5 Milyon TL
Maç Günü Gelirleri	46.9 Milyon TL
Ticari Gelirleri	138.3 Milyon TL
TOPLAM	283.7 Milyon TL

Kaynak: Aktif Bank/ Eko Lig

Beşiktaş Jimnastik Kulübü, Brand Finance Football50 en değerli futbol kulüpleri sıralamasına, en son 2014 yılında girmeyi başarmıştır. 2015 ve 2016 raporlarında ilk 50'deki yerini alamamış ve gerilemiştir.

Sponsorları

Beşiktaş Jimnastik Kulübü, Türk spor tarihinin en yüksek meblağlı sponsorluk anlaşmasını elinde bulundurmaktadır. 145 Milyon Dolar tutarındaki bu sponsorluk anlaşmasına göre, Vodafone Türkiye, Beşiktaş Jimnastik Kulübü'nün yeni yapmış olduğu stadyumun isim hakkına sahip olmuştur. 15 yıl sürecek bu anlaşmanın yanında, Vodafone 2014/2015 sezonundan itibaren 5 yıl süreyle futbol takımının ana sponsorluğunu da almıştır.¹⁹² Bunun yanında kulüp 2009 yılında Adidas ile yapmış olduğu teknik tedarik sponsorluğu anlaşmasını 2019'a kadar uzatmış ve bu anlaşmadan ise 25 Milyon Dolar gelir elde etmiştir.¹⁹³

Beşiktaş Jimnastik Kulübü'nün diğer sponsorları şu şekilde sıralanabilir¹⁹⁴:

- Vodafone, Adidas, Beko, Kalde, Coca Cola (ABD), Spor Toto, Denizbank, Sampo Japan Sigorta (Japonya), Mogaz, RMK Marine, Aktif Bank, Güriş, Acıbadem, FleetCorp Türkiye, Turkish Airlines, BrooksBrothers (ABD), Doğu Otomotiv, Yurtiçi Kargo, Nesine.com, Damla, Hard Line, Temsa, Hublot (İsviçre), Klinik 32

¹⁹² Beşiktaş-Vodafone Sponsorluğu, <http://www.vodafone.com.tr/Vodafone-Turkiye-Ile-Besiktas-Arasinda-Dev-Sponsorluk-Imzasi.php>, (24.03.2017).

¹⁹³ Beşiktaş'ta Bir Sponsorluk Anlaşması Daha!, <http://tr.beinsports.com/haber/besiktasta-bir-sponsor-imzasi-daha>, (24.03.2017).

¹⁹⁴ Beşiktaş Jimnastik Kulübü Sponsorları, www.bjk.com.tr, (24.03.2017).

Beşiktaş Jimnastik Kulübü'nün sponsorları ağırlıklı olarak ulusal sponsorlardır. Uluslararası sponsorluğunun azlığı kulübün marka bilinirliğini de olumsuz yönde etkilemektedir.

Pazarlama Faaliyetleri

Kulübün en önemli pazarlama faaliyeti, 2016 yılında inşa etmiş olduğu yeni stadyumu Vodafone Arena'dır.

Vodafone Arena'da Türkiye'deki diğer stadyumlardan farklı olarak, akıllı stadyum altyapısı bulunmaktadır. Bunun dışında tüm stadyum altyapısını besleyen veri ve Telekom odaları bulunmaktadır. 45 binin üzerinde ziyaretçinin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde dizayn edilen stadyumda wi-fi, 2g, 3g ve 4.5g ağ bağlantıları mevcuttur. 700'ün üzerinde etkileşimli ekran ve 2200'ün üzerinde koltuk içi ekrandan maçın önemli pozisyonlarına ve istatistiklerine ulaşabilmektedir. Kısaca taraftar uçtan uca dijital bir deneyim yaşamaktadır. Aynı zamanda Vodafone Arena 7/24 yaşayan stad olarak konumlandırılabilir. Türkiye'nin ilk akıllı stadyumu olan stadyumda Beşiktaş maçlarının yanı sıra, uluslararası müsabakalar, konserler, defileler, kültür sanat faaliyetleri yapılabilmektedir. Bunun yanında hazır ofis ve toplantı odaları olarak hizmete açılan Vodafone Red Lounge by Workinton, moda gösterileri ve yemekli organizasyonların yapılacağı çok amaçlı balo salonu, kurumsal etkinlikler için dizayn edilen lounge alanları ve Beşiktaş müzesi, Vodafone Freezone müzik stüdyosu ve Divan Grubu tarafından hazırlanan ve haftanın 7 günü çalışacak restoranlar yer almaktadır.¹⁹⁵ Dünya'nın en güzel manzarasına ve konumuna sahip bu stadyum, kulübün markalaşmasına çok büyük katkı sağlamaktadır.

Aynı zamanda stadyum içerisinde yer alan kulüp müzesi ziyaretçilerin hizmetine açılmıştır. Daha önceleri girişlerin ücretsiz olduğu kulüp müzesi, yapılan yeni stadyumla birlikte ücretli hale getirilmiştir. Müze çıkışlarının store mağazaların içinden yapılması ile müzeyi gezmeye gelen ziyaretçilerin çıkış esnasında store mağazalardan alışveriş yapıp, kulübe katkı sağlamaları amaçlanmıştır.

¹⁹⁵ Vodafone Arena, www.vodafonearena.com, (24.03.2017).

Beşiktaş Jimnastik Kulübü'nün medya araçları haricinde 6 adet markası bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir¹⁹⁶:

- Kartal Yuvası: Kartal Yuvası, 2001 yılında kulübe mali destek sağlamak ve taraftarları lisanslı ürünlerle buluşturmak için Bjk Store adıyla kurulmuştur. 2007 yılında ismi değişerek "Kartal Yuvası" olmuştur. Türk Dil Kurumu, yaptığı bu isim değişikliğinden dolayı kulübü "TDK Onur" ödülü ile ödüllendirmiştir. 2015 yılı itibariyle yurt içinde 64 satış noktasına ulaşan ve ayrıca 3 adet mobil tır ile Türkiye genelini dolaşarak Kartal Yuvası'na ulaşamayan taraftarları lisanslı ürünlerle buluşturan Kartal Yuvası'nda forma, eşofman, takı, terlik, mayo, şort, saat gibi kulüple ilgili birçok lisanslı ürüne ulaşmak mümkündür
- Beşiktaş Kredi Kartları: Garanti Bankası Bonus Card, Deniz Bank Bonus Card ve Vakıfbank taraftar kartları taraftarlara büyük avantajlar sağlamaktadır. Bu avantajlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir:
 - ✓ Spor Toto Süper Lig ve Türkiye Kupası iç saha maçları için öncelikli bilet satın alma
 - ✓ Kartal Yuvası mağazalarında indirim ve kampanyalar
 - ✓ Çekiliş ile BJK futbol takımı oyuncularının yer alacağı organizasyonlara katılma
 - ✓ Kartalcell kampanyalarından faydalanma
 - ✓ Beşiktaş Dergisi'ne indirimli abone olma fırsatı
 - ✓ Sürpriz hediyeler
- Beşiktaş E-dergi: The Texta'nın katkılarıyla hazırlanmış olan bu program ile Beşiktaş ile ilgili çok özel haberlere, röportaj ve araştırma dosyalarına ulaşmak mümkündür.
- BJK Yandex: Türkiye'deki kullanıcılara özel geliştirilmiş bir arama motorudur. BJK Yandex kullanarak taraftarlar kulüplerine destek olabilmektedir.
- Vodafone Karakartal: Beşiktaş taraftarlarının takımlarına destek

¹⁹⁶ Beşiktaş Jimnastik Kulübü'nün Sahip Olduğu Markalar, www.bjk.com.tr, (24.03.2017).

olabilmesi için çıkarılan bir programdır. Vodafone- Beşiktaş işbirliğinde çıkarılan bu program ile taraftarların kullanmış olduğu her Vodafone ürünü ile kuluüplerine katkı sağlamaları mümkündür.

- Beşiktaş Travel: Türkiye'nin köklü turizm operatörlerinden Jolly Tur ile yapılan anlaşma sonucunda, tüm taraftarlar Beşiktaş Travel'in hizmet ve avantajlarından faydalanabilmektedir. Tatillerde, uçak bileti satın alımlarında, maç turlarında veya dilediği herhangi bir seyahat ihtiyacında Beşiktaş Travel'in Beşiktaşlılara özel fırsatlardan özgürce faydalanabilmektedir.

Sosyal Sorumluluk Çalışmaları

Beşiktaş Jimnastik Kulübü sosyal sorumluluk faaliyetleri kulüp tarafından yönetilmektedir. Spor okulları açmaya özen gösteren kulüp bunun yanı sıra, taraftar grubu Çarşı ile birlikte ulusal alanda birçok sosyal sorumluluk projesine imza atmıştır.

2016 yılındaki projelerden bazıları şunlardır¹⁹⁷:

- Engelli öğrencilere giysi yardımı yapmıştır.
- Yardıma muhtaç öğrenciler için kıyafet ve kırtasiye yardımı yapmıştır.
- Beşiktaşlı Sanayici İşadamları ve Yatırımcılar Derneği, üniversiteyi yeni kazanmış ya da halen okuyan gençlere "Kartallar Okusun" adı altında burs vermek için projeler düzenlemektedir.
- 1903 Karakartallar Derneği, Kuzey Irak'ın Kerkük kentine yaptığı eğitim ve dayanışma ziyaretinde bulunarak 4 devlet okulunda toplam 600 çocuğa hediyeler vermişlerdir.
- 1903 Karakartallar Derneği başkanı Cengiz Sarıkaya ve dernek üyeleri, Van Halkalı köyünde "Eğitim ve Dayanışma Kervanı" gerçekleştirdi. Etkinlik kapsamında bir ilköğretim okulunun ihtiyaçları karşılanmıştır.
- Beşiktaşlı Avukatlar Derneği "Mabedin Güzel Çocukları" adlı sosyal sorumluluk organizasyonunu gerçekleştirmiştir.
- 1903 Düzce Beşiktaşlılar Derneği, Sevgi Evleri – Çocuk Evleri Sitesi

¹⁹⁷ Beşiktaş Jimnastik Kulübü Sosyal Sorumluluk Çalışmaları, <http://www.bjk.com.tr/tr/cms/dernekler/8?ulke=turkiye>, (24.03.2017).

Kurumlarındaki çocuklar ve engelli vatandaşlar için yardım gecesi düzenlemiştir.

- Erzurum Beşiktaşlılar Derneği Sosyal Sorumluluk projeleri kapsamında, Silivri Beşiktaşlı Taraftarlar Derneği, Beylikdüzü Beşiktaşlılar Derneği ve Avcılar Beşiktaşlı Taraftarlar Derneği ile el ele vererek Kars ilininEsenyazı ve Küçükyusuf Köylerinde bulunan 4 adet okulun ihtiyaçlarını karşılamıştır.
- Samsun Beşiktaşlılar Derneği, yılbaşı münasebeti ile Samsun Medical Park Hastanesi Kemik İliği Bölümünde yatan 2,5 - 15 yaş arası 19 çocuğa moral olabilmesi açısından bir etkinlik düzenlemiş ve hastanedeki çocuklara çeşitli hediyeler vermiştir.
- Soma faciası için düzenlenen turnuvaya katılıp destek verilmiştir.
- ÇARŞI Köy okullarında okuyan öğrenciler için Türkiye genelinde bir kampanya başlatan Çarşı Grubu, ‘‘Köy Okullarına Yardım Projesi’’ adı altında hiç kullanılmamış mont, bot, çanta ve kırtasiye eşyaları toplamaktadır. Hedef olarak 140 köy okulunu tam donanımlı hale getirmek olan kampanyada, şu ana kadar 110 okul için ihtiyaçların karşılandığını, kalan 30 okul için ise 30 Aralığa kadar Türk halkından destek beklediklerini açıklamışlardır.
- 2007 yılında kuruluşunun 25.yilını kutlayan Çarşı, bu sebeple düzenlediği etkinlikte Kızılay'a topluca kan bağışında bulunmuş, 21 Nisan 2007 yılında oynanan lig maçı öncesi Beşiktaş'ta kurulan çadırda binlerce kişi kan vermiştir.
- 25. yılın anısına düzenlenen bir başka sosyal etkinlikte ise ‘‘Hediyeni kap, Minitürk'e gel’’ sloganı ile 25 Nisan 2007'de kimsesiz çocuklara oyuncak ve kırtasiye dağıtılan bir organizasyon gerçekleştirilmiştir.
- Çarşı Grubuna Van depreminde oradaki insanlara yapılan yardım ve etkinlikler için ‘‘Yılın Empati Ödülü’’ verilmiştir.

Beşiktaş Jimnastik Kulübü'nün bir numaralı taraftar grubu olan ‘‘Çarşı’’ yer aldığı birçok sosyal sorumluluk projesi ile hem ulusal hem de uluslararası birçok haber kanalına konu olmuştur.

Medya Araçları

Kulübün medya araçları küresel marka olmuş futbol kulüplerinin aksine global değildir. Bu durum kulübün marka bilinirliğini artırmasını olumsuz yönde etkilemektedir.

Beşiktaş Jimnastik Kulübü'nün medya araçları şu şekilde sıralanabilir¹⁹⁸:

- Bjk TV, Beşiktaş Jimnastik Kulübü'nün resmi yayın kanalıdır. 19 Nisan 2004'te test yayınına başlamış ve 19 Nisan 2005 yılında asıl yayına geçmiştir. Kanalda, Beşiktaş Jimnastik Kulübüyle ilgili haberler, programlar, unutulmaz maçlar ve özel söyleşiler yayınlanmaktadır. 20 Ocak 2011'den itibaren Digiturk Platformu üzerinden yayına devam etmektedir. 14 Ağustos 2015 itibariyle ise internet üzerinden de yayın yapmaya başlamıştır.
- Beşiktaş Dergisi, Beşiktaş Jimnastik Kulübü'nün resmi yayın dergisidir. Kulüp ayrıca daha alt yaş grupları için Yavru Kartal Dergisi'ni de çıkartmaktadır. Türkiye'de yayın hayatına 2000 yılında başlayan spor dergisi olan Beşiktaş Dergisi ile dünyanın ve yine Türkiye'nin ilk çocuk spor dergisi Yavru Kartal Dergisi, Beşiktaş bünyesinde hazırlanan içeriğiyle yayın hayatına devam etmektedir. Daha önce iki ayrı dergi olarak her ay çıkarılan Beşiktaş ile Yavru Kartal dergileri, 1 Ağustos 2011 tarihinden itibaren birlikte piyasaya sunulmaya başlamıştır. Bu dergiler her ay taraftarlarına hediye olarak futbolcu posterleri ya da takvim, sezon fikstürleri hediye etmektedir. Derginin içeriğinde taraftarlara ayrılan özel bölümde mevcuttur. Bu bölümde taraftarların kulüple ilgili anılarına yer verilmektedir. Bunun yanında oyuncularla yapılan röportajlar, Beşiktaş Kulübü'nün tarihi hakkında notlar yer almaktadır. Yavru Kartal Dergisi'nde ise kulübün tarihi çizgi- roman olarak incelenmekte ve küçük taraftarların ilgisini çekeceği şekilde dizayn edilmektedir.

Sosyal medya hesapları ise şu şekildedir:

¹⁹⁸ Bjk TV- Beşiktaş Dergisi- Yavru Kartal Dergisi, www.bjk.com.tr, (24.03.2017).

- Facebook: 5.971.321 beğeni
- Twitter: Resmi Twitter hesabında 1.92 milyon takipçisi bulunmaktadır. Bunun yanında İngiltere’de ki taraftarlarına ulaşmak adına 59.3 bin takipçisinin olduğu 1 adet daha Twitter hesabı daha bulunmaktadır.
- Google+: 504.526 takipçi
- Instagram: 1 milyon takipçi
- Youtube: 111.517 abone

Sportif Başarılar ve Kulüp Değeri

Türkiye’nin en başarılı kulüplerinden biri olan Beşiktaş JK’nın uluslararası alanda henüz bir başarısı bulunmamaktadır. Fakat ulusal alanda birçok başarıya imza atmıştır.

Beşiktaş Jimnastik Kulübü’nün kazanmış olduğu başarılar şu şekilde sıralanabilir¹⁹⁹:

- Süper Lig Şampiyonluğu (15)
- Türkiye Spor Yazarlığı Derneği Kupası (12)
- İstanbul Ligi Şampiyonluğu (1924-1951) (11)
- Türkiye Kupası (9)
- Başbakanlık Kupası (6)
- Cumhurbaşkanlığı Kupası (8)
- Milli Küme Şampiyonluğu (1941-1947) (3)
- İstanbul Profesyonel Ligi Şampiyonluğu (1952-1953) (2)
- İstanbul Kupası (2)
- Türkiye Futbol Şampiyonası Kupası (1934-1951) (2)
- Türkiye Süper Kupası (1)
- Atatürk Kupası (1)

Beşiktaş Jimnastik Kulübü’nün değeri, Avrupa kulüplerinin çok gerisinde kalmıştır. Forbes’in yapmış olduğu araştırmada ilk 20 kulüp arasına giremeyen Beşiktaş Jimnastik Kulübü’nün değeri 120 Milyon USD’dir.²⁰⁰

¹⁹⁹ Beşiktaş Jimnastik Kulübü Sportif Başarıları, www.bjk.com.tr, (24.03.2017).

Altyapı

Beşiktaş Jimnastik Kulübünün geniş bir coğrafyaya yayılmış spor okulları bulunmaktadır. Bu spor okulları ulusal ve uluslararası alanda faaliyet göstermektedir.²⁰¹

- Ulusal

Adana, Ağrı, Ankara, Antalya, Aydın, Balıkesir, Bursa, Çanakalle, Denizli, Diyarbakır, Edirne, Elazığ, Erzincan, Gaziantep, Hatay, Iğdır, İskenderun, İzmir, Kayseri, Kocaeli, Konya, Malatya, Mardin, Mersin, Ordu, Tekirdağ, Van, Zonguldak

- Uluslararası

Almanya, Avustralya, Azerbaycan, Kırgızistan, K.K.T.C., Londra, Moğolistan

Altyapı, bir futbol kulübünün başarısının altında yatan sınırlardan biridir. Altyapıdan yetiştirilen yetenekli oyuncular sayesinde kulüpler hem başarı elde etmekte hem de yetiştirilen bu oyuncuları dünyaya pazarlayarak yüksek gelir elde etmektedir. Fakat Beşiktaş Jimnastik Kulübü altyapıdan yetişen oyuncularından beklenen verimi henüz alamamıştır. Hala bir dışa bağlılık söz konusudur.

3.3.1.2. Fenerbahçe Spor Kulübü

1890'lı yıllarda İstanbul Moda'da bulunan İngilizler Kadıköy'de boş aralarda futbol oynamaya başlamışlardı. Onların bu oyununu izleyen Türk gençler de bu oyundan etkilenmiş fakat o dönemlerde süren monarşi rejimi etkisiyle herhangi bir cemiyet kurmanın hatta üye olmanın yasaklanmasından ötürü, sadece izlemekle yetinmişlerdir. Bir süre sonra bir kulüp kurmak isteyen bu gençler "Black Stocking" adı ile bir kulüp kurmuşlar fakat kısa sürede dağılmıştır. 1907 yıllarında II. Abdülhamit saltanatının son zamanlarının yaşanması ve rejiminin etkisinin giderek

²⁰⁰ Beşiktaş Kulüp Değeri, <https://www.transfermarkt.com.tr/besiktas-istanbul/startseite/verein/114>, (24.03.2017).

²⁰¹ Beşiktaş Jimnastik Kulübü Futbol Okulları, http://www.bjk.com.tr/tr/cms/spor_okullari/7/www.besiktasfatihfutbolokulu.com?category=all, (24.03.2017).

azalmasını fırsat bilen Kadıköylü gençler dağıtılan kulüplerini 1907 yılında Fenerbahçe Futbol Kulübü adı ile yeniden kurmuşlardır.²⁰²

Bünyesinde futboldan sonra birçok spor dalına yer veren Fenerbahçe Kulübü 1998 yılında yapılan başkanlık seçimi neticesinde kulübün yönetimine gelen Aziz Yıldırım ile bambaşka bir sürece girmiştir. Fenerbahçe Stadyumu'nun ismini Fenerbahçe Şükrü Saraçoğlu Stadyumu olarak değiştiren Aziz Yıldırım, stadyum kapasitesini de iki katına çıkarmıştır. Bunun yanında tesisleşmeye de önem veren kulüp Can Bartu Tesisleri, Fikirtepe Tesisleri, Dereağzı Tesisleri, Faruk Ilgaz Tesisleri gibi altyapıya önem veren tesisler inşa etmiştir. Transfer çalışmalarında da dünyaca ünlü futbolcuları transfer ederek kulübün marka imajının yayılmasını isteyen yönetim Alex de Souza, Dirk Kuyt, Robin VanPersie, Roberto Carlos gibi ünlü futbolcular transfer etmiştir.

Gelir Kalemleri

Fenerbahçe Spor Kulübü, 2015/2016 sezonunda elde ettiği 431.2 Milyon TL ile Türkiye'deki futbol kulüpleri arasında en çok kazanan kulüplerden biri olsa da, Deloitte'nin Para Ligi raporuna girememiştir²⁰³:

Tablo 7: Fenerbahçe Spor Kulübü Gelir Dağılımı

Naklen Yayın Gelirleri	116.6 Milyon TL
Ticari Gelirleri	220.4 Milyon TL
Maç Günü Gelirleri	94.2 Milyon TL
TOPLAM	431.2 Milyon TL

Kaynak: Aktif Bank/ Eko Lig

Brand Finance Football50 raporunda yer alan iki Türk takımından biri olan Fenerbahçe Spor Kulübü, 95 Milyon USD'lik marka değeri ve "AA", yani "çok güçlü" olarak nitelendirilen marka derecesi ile 45. Sıradadır.²⁰⁴

²⁰² Fenerbahçe Spor Kulübü Tarihi'', <http://www.fenerbahce.org/kurumsal/detay.asp?ContentID=3>, (24.03.2017).

²⁰³ Aktif Bank- Eko Lig Futbol Ekonomisi Raporu, <https://www.aktifbank.com.tr/tr/Documents/FUTBOL%20EKONOMISI%20RAPORU.pdf>, (25.03.2017).

Sponsorları

Fenerbahçe Spor Kulübü'nün en çok gelir elde ettiği sponsorlar Ülker ve Adidas'tır. Ülker ile yapmış olduğu stat ismi, reklam ve tanıtım haklarını içeren sponsorluk anlaşması ile 2015 yılından itibaren geçerli olmak üzere 10 yıllık sözleşme imzalayan kulüp, bu anlaşmadan 90 Milyon USD gelir elde etmiştir.²⁰⁵ Bir diğer sponsoru olan Adidas ile 2004 yılında ilk anlaşmayı yapan Fenerbahçe kulübü 2014 yılında bu anlaşmayı 5 yıl daha uzatmıştır ve bu anlaşmadan 5 yıl için 42 Milyon 500 Bin Dolar gelir elde etmiştir.²⁰⁶

Fenerbahçe Spor Kulübü'nün diğer sponsorları şu şekilde sıralanabilir²⁰⁷:

- Ülker, Adidas, Nesine.com, Borajet Airlines, Coca Cola, İntegral Forex, Astra, Doğu Otomotiv, +Bonus, Akasya, QNB Finansbank, Barilla, Liv Hospital, Denizbank, Gürsel, Audi, Kiğılı, Sırma, Sealed Air, Spor Toto, Passolig

Pazarlama Faaliyetleri

Kulüp tesisleşmeye çok önem vermektedir. Başta Düzce'de ki Topuk Yaylası Tesisleri olmak üzere 15'in üzerinde tesisi bulunmaktadır. 2015 yılında 4 tane yurtdışından olmak üzere toplam 26 takımın kamp yaptığı Topuk Yaylası Tesisleri Fenerbahçe Spor Kulübü'nün kazanç sağladığı en önemli tesislerden biridir.²⁰⁸

Kulübün kendi tesislerinin olması kulübe maddi anlamda çok büyük getiri sağlamaktadır. Lig bitiminde verilen arada her kulüp kamp yapmak için tesis arayışına girmektedir. Farklı ülkelerde farklı tesislerde yapılan bu kamplar için kulüp bütçelerinden çok büyük miktarda para harcanmaktadır. Fakat Fenerbahçe Spor Kulübü özellikle Topuk Yaylası tesisleriyle bu durumdan kurtulmuştur. Kamplarını burada

²⁰⁴ Brand Finance Football50, The Annual Report On The World's Most Valuable Football Brands 2016, http://brandfinance.com/images/upload/brandfinance_football_50_2014_web.pdf, (25.03.2017).

²⁰⁵ Ülker'den Fenerbahçe'ye dev sponsorluk, <http://www.cnnturk.com/haber/spor/futbol/ulkerden-fenerbahceye-dev-sponsorluk>, (25.03.2017).

²⁰⁶ Futbol Ekonomisi & Endüstriyel Futbol, <http://www.futbolekonomi.com/index.php/futbol-ekonomi-yazarlari/2971-fenerbahceden-yeni-forma-sponsorluk-soezlemesi.html>, (25.03.2017).

²⁰⁷ Fenerbahçe Spor Kulübü Sponsorları, www.fenerbahce.org, (25.03.2017).

²⁰⁸ Fenerbahçe Topuk Yaylası Resort & Sport- Düzce, <http://www.fenerbahceturizmatering.com>, (25.03.2017).

tamamlayan kulüp hem kamp için harcanan paradan kurtulmakta hem de Topuk Yaylası'na kamp yapmaya gelen diğer takımlardan ciddi kazanç sağlamaktadır.

Fenerbahçe Spor Kulübü'nün markaları şu şekilde sıralanabilir²⁰⁹:

- FB Yandex: Fenerbahçe ve Yandex işbirliğinde oluşturulan Türkiye'de ki kullanıcılara özel geliştirilmiş, Türkçe'nin dil yapısına göre çalışan arama motoru ve bilgi portalıdır. FB Yandex ile kulüp taraftarlar sayesinde büyük kazanç elde etmektedir.
- Fenerbahçe Kart: Taraftar ve Gold olmak üzere iki çeşit kart bulunmaktadır. Bu kartların taraftarlara sunduğu fırsatlar arasında sosyal medya hesaplarından çeşitli hediyeler kazanma imkanı, tesislerde özel indirim imkanı, Düzce Topuk Yaylasında indirim imkanı, Şükrü Saraçoğlu'nda oynanan tüm maçlarda öncelikli bilet alma imkanı, diğer branşlarda oynanan tüm maçlarda hediye bilet kazanma imkanı, isim.soyad@fenerbahce.com.tr uzantılı e-posta adresine ücretsiz sahip olma imkanı, anlaşmalı üye iş yerlerinde indirim, özel kampanyalardan öncelikli yararlanma, özel organizasyonlara katılma imkanı olarak sıralanabilir.
- Fenerium: 2000 yılında kulübe mali kaynak sağlamak amacıyla kurulan Fenerium markası 2016 yılına gelindiğinde 11.000 m²'de faaliyet gösteren örnek mağazaları ve satış noktaları ile Fenerbahçe taraftarına hizmet veren, Türk Perakende sektörünün lider kulüp mağazalar zinciri haline gelmiştir. 90 adet mağazası bulunmaktadır. Yurt dışında ise KKTC ve Hollanda'da faaliyetlerini sürdürmektedir.
- Fenercell: 23 Şubat 2009'da faaliyetlerine başlayan Fenercell, kulübün GSM hizmeti veren Fenercell Projesi rekabetin sınırlı olduğu Türkiye mobil pazarına yeni bir açılım getirmiştir ve öncü rol üstlenmiştir.
- FenerNET: 30 Kasım 2010 tarihinden itibaren Türk Telekom ve Fenerbahçe işbirliği ile taraftarlarına özel internet hizmeti sunmaktadır. Türk Telekom- FB arasında oluşturulan gelir paylaşım ortaklığı

²⁰⁹ Fenerbahçe Spor Kulübü Markaları, www.fenerbahce.org, (25.03.2017).

doğrultusunda FenerNET ile taraftarların kulübe kazanç sağlamaları amaçlanmıştır.

- FB Turizm&Catering: Vizyonu misafirlerin, üyelerin ve sporcuların güvenli, rahat, huzurlu ve beklentileri karşılayan, tüm teknolojiye hakim, aidiyet ve taraftarlık duygusu taşıyan, güvenli ve huzurlu bir ortam yaratmaktır. (FB Konukevi, FB Topuk Yaylası Resort&Sport, Vogue İncek Hotel, FB Todorı Kalamış, FB Üye Havuz&Cafe Kalamış)
- Fenerbahçe Spor Okulları: Çocukların zihinsel ve fiziksel gelişimlerine katkıda bulunmak amacıyla hizmet veren okullar atletizm, basketbol, futbol, masa tenisi, voleybol, yelken, yüzme, jimnastik branşlarında hizmet vermektedir.
- Stadyum Gezisi: Kulübün resmi internet sitesi üzerinden yeni eklenen panoramik içeriklerle stadyumu her noktadan 360 derece bakışla görmek mümkündür.
- Fenerbahçe Koleji: Kulübün yüzyılı aşkın tarihine yakışır şekilde, güvenli, huzurlu, modern disiplin anlayışı ile sevgi dolu bir ortamda özgüveni yüksek, milli değerlerine bağlı, kendi hedeflerini belirleyebilen, girişimci, üretken, başarılı, Atatürkçü, çağdaş bireyler yetiştirmek amaçlanmaktadır.
- Fenerbahçe Müzesi: Türk sporunun en büyük markalarından biri olan Fenerbahçe kulübü, 35 dalda 100 yılı aşkın sürede çok değerli ödüller ve kupalar kazanmıştır. Bu ödüller Fenerbahçe Müzesi'nde sergilenmektedir. Müze içinde dünyada futbolun doğuşu bölümü, Fenerbahçe Spor Kulübü'nün ilk kuruluş toplantısının, dönemin eşyaları ile mumyalandığı bölüm, kuruluşundan günümüze kadar her dönemde kullanılan forma, çorap gibi giysilerin sergilendiği bölüm, şilt, madalya, fotoğraf ve belgelerin bulunduğu bölüm, eski maçlardan filmlerin ve Fenerbahçe belgesellerinin oynatıldığı sinema odası gibi bölümler bulunmaktadır.

Sosyal Sorumluluk Çalışmaları

Fenerbahçe Spor Kulübü sosyal sorumluluk çalışmalarını bünyesine bağlı dernekler tarafından yürütmektedir. Yurtdışında ABD, Almanya, Avustralya, Çek Cumhuriyeti, Hollanda, İngiltere, İsveç, İsviçre, Kanada, Kazakistan, KKTC, Kosova, Romanya, Rusya, Ukrayna ve Türkiye’de birçok ilde faaliyet gösteren dernekler yardıma muhtaç insanlara hizmet başta olmak üzere kulübün marka bilinirliğini artırmak gibi amaçlar hedeflenmektedir.²¹⁰

Kulüp Beşiktaş Jimnastik Kulübü gibi Soma’ya destek olan kulüplerin başında gelmektedir. Soma faciasında yaşamını yitiren insanların aileleri için özel bir turnuva düzenleyen kulüp tüm geliri Soma’daki ailelere vermiştir.

Bunun yanında Fenerbahçe Spor Kulübü’nün en önemli futbolcuları arasında bulunan Mehmet Topal, eşiyle birlikte birçok sosyal sorumluluk projesine imza atmıştır. ‘‘Rüya Bir Gün’’ projesi kapsamında birçok çocuğa hayallerini gerçekleştirme fırsatı sunmuştur.

Medya Araçları

Fenerbahçe Spor Kulübü faaliyetlerine devam eden medya araçları sayesinde Türk taraftarlara çeşitli hizmetler sunarak onları kulübe bağlı tutabilmektedir. Fakat bu medya araçlarında farklı dil seçeneklerinin eksikliği, küresel taraftar denilen dünya çapında, kulübe sempati duyan insanlar kazanmasını engellemektedir.

Fenerbahçe Spor Kulübü’nün medya araçları şu şekildedir²¹¹:

- FB TV, Türkiye’nin ilk spor kulübü televizyon kanalıdır. Kanalda Fenerbahçe’nin tüm branş müsabakaları, maç öncesi idmanları, aktiviteleri, kulüp bünyesinde bulunan futbolcular, yönetim ve teknik ekip ile yapılan özel röportajlar yer almaktadır.
- FB Dergisi, Fenerbahçe’nin 2003 yılında çıkan ve aylık yayınlanan dergisidir. İlk sayısından itibaren gerek kapak tasarımı gerekse sloganları sayesinde kamuoyunun dikkatini çekmeyi başarmıştır. Dergide tüm

²¹⁰ Fenerbahçe Spor Kulübü Yurtiçi ve Yurtdışı Dernekleri, <http://www.fenerbahce.org/kurumsal/detay.asp?ContentID=17>, (25.03.2017).

²¹¹ FB TV- FB Dergisi- Radio FB, www.fenerbahce.org, (25.03.2017).

branşların sezon boyunca yaptıkları müsabakalarda çekilmiş fotoğraflar, yöneticilerden teknik ekibe, oyunculara kadar özel röportajlar yer almaktadır. Dergi ayrıca Fenerbahçe Spor Kulübü bünyesinde faaliyet gösteren Fenerium, Fenerbahçe Koleji, FB Spor Okulları, FB Dernekleri, FB Tesisleri, FB Kart ve Fenercell ile ilgili gelişen tüm faaliyetleri sayfalarında düzenli olarak okuyucularıyla paylaşmaktadır.

- Radio FB, Türkiye'nin ilk spor kulübü radyosudur. Türkiye'nin en deneyimli ekibi tarafından yayın hayatına girmiştir. 2 Aralık 2010 tarihinde test, 15 Ocak 2011 tarihinde de programlı yayına başlamıştır. Fenerbahçe A takımı ve kulübün diğer branşları ile ilgili tüm haberlere ulaşılabilir. Spor dışında müzik, kültür-sanat programları ve röportajlar içermektedir.

Sosyal medya üzerinden de taraftarlarıyla iletişim halinde olan Fenerbahçe Spor Kulübü'nün sosyal medya hesapları şu şekildedir:

- Facebook: 9.973.828 beğeni
- Twitter: 5.48 milyon takipçi
- Google+: 395.452 takipçi
- Instagram: 2.3 milyon takipçi
- Youtube: 151.673 abone

Sportif Başarılar ve Kulüp Değeri

Fenerbahçe Spor Kulübü'nün uluslararası turnuvalarda, Şampiyonlar Ligi'nde çeyrek final, UEFA'da yarı final başarısının yanında kazanmış olduğu bir kupa bulunmamaktadır.

Fenerbahçe Spor Kulübü'nün kazanmış olduğu başarılar şu şekilde sıralanabilir²¹²:

- Süper Lig Şampiyonluğu (19)
- Türkiye Kupası (6)

²¹² Fenerbahçe Spor Kulübü Sportif Başarıları, <http://www.fenerbahce.org/kurumsal/detay.asp?ContentID=23>, (25.03.2017).

- Türkiye Süper Kupası (9)
- Cumhurbaşkanlığı Kupası (6)
- Başbakanlık Kupası (8)
- İstanbul Ligi (14)
- Cuma Ligi (2)
- Milli Küme (6)
- Türkiye Futbol Şampiyonası (3)
- Atatürk Kupası (2)
- Spor Toto Kupası (1)
- UEFA Kupası (Yarı Final)
- Şampiyon Kulüpler Kupası (son 16)
- UEFA Kupa Galipleri Kupası (Çeyrek Final)
- UEFA Şampiyonlar Ligi (Çeyrek Final)
- Balkan Kupası (1)

Forbes'un dünyanın en değerli futbol kulüplerini ele aldığı rapora göre ise, 20 futbol kulübü arasında bulunmayan Fenerbahçe Spor Kulübü'nün değeri 163 Milyon USD'dir.²¹³

Altyapı

Fenerbahçe Spor Kulübü spor okullarının amacı; çocukların zihinsel ve fiziksel gelişimlerine katkıda bulunarak, onlara Fenerbahçe sevgisini aşılama, kulübün prensiplerini ve ruhunu sporun her dalına yayarak yetenekli ve bir o kadar da spor ahlakına sahip bireyler yetiştirmektir. Kulübün 2'si KKTC ve Azerbaycan'da, 38'i ise Türkiye'de faaliyet gösteren toplam 40 tane spor okulu vardır.²¹⁴

Fenerbahçe Spor Kulübü de altyapı konusunda Beşiktaş Jimnastik Kulübü gibi küresel marka olmuş futbol kulüplerinin çok gerisinde kalmıştır. Fenerbahçe Spor Kulübü'nün şu an 18 kişilik kadrosunda sadece 5 tane altyapıdan yetişen futbolcu bulunmaktadır. Bu futbolcular da kendilerine forma şansı bulamamaktadır. Aynı zamanda kulüp dünya futbol pazarına henüz oyuncu pazarlayamamıştır.

²¹³ Fenerbahçe Kulüp Değeri, <https://www.transfermarkt.com.tr/fenerbahce-istanbul/marktwertanalyse/verein/36>, (25.03.2017).

²¹⁴ Fenerbahçe Spor Okulları, www.fenerbahcesporokullari.com, (25.03.2017).

3.3.1.3. Galatasaray Spor Kulübü

Galatasaray Lisesi'nde ders esnasında Ali Sami Yen'in arkadaşlarıyla bir futbol takımı kurmak için konuşup bir araya gelmeleriyle Galatasaray Spor Kulübü'nün kurulması kararlaştırılmıştır. 1905 yılında Refik Cevdet Kalpakçıoğlu asbaşkanlığında kurulan kulübün kuruluş amacı "Türk olmayan takımları yenmek" olarak belirlenmiştir.²¹⁵

1908 yılında Barhau İngiliz gemisi takımı ile yapmış olduğu karşılaşmadan galibiyetle ayrılan kulüp "ilk şampiyon olan Türk takımı ünvanını elinde bulundurmaktadır."²¹⁶

Galatasaray Spor Kulübü kazanmış olduğu UEFA kupası ve Süper Kupa nedeniyle marka bilinirliği ve imajı en yüksek Türk futbol kulübüdür. Kadrosunda Wesley Sneijder, Didier Drogba, Georghe Hagi gibi dünya yıldızı futbolcular bulundurması da Galatasaray Spor Kulübü'nün dünyada tanınan en büyük Türk futbol kulübü olmasındaki başlıca etkenlerden biridir.

Gelir Kalemleri

Galatasaray Spor Kulübü'de, diğer Türk kulüpleri gibi gelirler konusunda Avrupa kulüplerinin çok gerisinde kalmıştır. Deloitte'nin Ocak 2017'de yayınlamış olduğu Para Ligi raporunda yer alamayan kulübün 2015/2016 sezonunda elde ettiği gelir 387.8 Milyon TL'dir²¹⁷:

Tablo 8: Galatasaray Spor Kulübü Gelir Dağılımı

Naklen Yayın Gelirleri	96.7 Milyon TL
Ticari Gelirleri	198.7 Milyon TL
Maç Günü Gelirleri	92.4 Milyon TL
TOPLAM	387.8 Milyon TL

Kaynak: Aktif Bank/ Eko Lig

²¹⁵ Galatasaray Spor Kulübü Tarihi, <http://www.galatasaray.org/sl/galatasaray-tarihi-ne-zaman-ve-kim-kurdu/3>, (25.03.2017).

²¹⁶ Türk Futbolunda İlk Kulüpler", <http://www.erisi.com/ana/FUTBOL/dunyafut.htm>, (25.03.2017).

²¹⁷ Aktif Bank- Eko Lig Futbol Ekonomisi Raporu, <https://www.aktifbank.com.tr/tr/Documents/FUTBOL%20EKONOMISI%20RAPORU.pdf>, (26.03.2017).

Brand Finance Football50 raporunda yer alan bir diğerk Türk takımı olan Galatasaray Spor Kulübü'nün marka değeri 116 Milyon USD'dir. Bu değeri ile raporda 39. Sırada yer alan kulübün marka derecesi, "AA" yani, "çok güçlü" olarak nitelendirilmiştir.²¹⁸

Sponsorları

Galatasaray Spor Kulübü'nün en önemli sponsorları, Nike ve Türk Telekom'dur. Kulüp, Nike ile 2016 yılında bitecek olan sponsorluk anlaşmasını 2024 yılına kadar uzatmıştır ve bu anlaşmadan 71 Milyon Euro gelir elde etmiştir.²¹⁹ Bir diğerk önemli sponsoru olan Türk Telekom ile yapılan anlaşma ile 2009-2010 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere kulübün stadyum isim hakkını ve ana sponsorluğunu alan Türk Telekom'un kulübe kazandırdığı gelir ise 10 yılda 110-115 Milyon Dolar seviyesindedir.²²⁰

Galatasaray Spor Kulübü'nün diğerk sponsorları ise şu şekilde sıralanabilir²²¹:

- Nike, Nef, Garenta, Coca Cola, Permolit, Türk Telekom, Odeabank, Medicalpark, Nesine.com, TurkishAirlines, Denizbank, HDI, Trendyol, Hummel, Yandex, Perform, Passolig, Diversey, The Global Goals, UNDP

Pazarlama Faaliyetleri

Galatasaray Spor Kulübü'nün kendi bünyesinde birçok markası bulunmaktadır. Kulüp bu sayede hem taraftarlar için avantajlar yaratmakta hem de markalarını kullanan taraftarlardan gelir elde etmektedir.

Galatasaray Spor Kulübü'nün markaları şu şekilde sıralanabilir²²²:

- GS Bonus: Galatasaray Spor Kulübü ile Denizbank ve Garanti Bankası

²¹⁸ Brand Finance Football50, The Annual Report On The World's Most Valuable Football Brands 2016, http://brandfinance.com/images/upload/brandfinance_football_50_2014_web.pdf, (26.03.2017).

²¹⁹ Galatasaray'dan 71 Milyon Euro'luk Anlaşma!''', <http://tr.beinsports.com/haber/gsarayda-71-milyon-euroluk-anlasma>, (26.03.2017)

²²⁰ Galatasaray- Türk Telekom Sponsorluk Anlaşması, <http://www.hurriyet.com.tr/formalar-da-turk-telekom-oldu-cimbom-115-milyon-dolar-alacak-9601387>, (26.03.2017).

²²¹ Galatasaray Spor Kulübü Sponsorları, www.galatasaray.org, (26.03.2017).

²²² Galatasaray Markaları, www.galatasaray.org, (26.03.2017).

işbirliği ile ortaya çıkan GS Bonus ile kulüp taraftarlara özel 1905 ile başlayan taraftar numarası, Bonus Card'a özel birçok kampanyadan faydalanma şansı, Süper Lig ve Türkiye Kupası iç saha maçlarında biletlerin satışa sunulmasından 2 gün önce bilet satın alma imkanı, çekiliş ile profesyonel takım ile birlikte organizasyonlara katılma şansı, Galatasaray dergisine %10 indirimli abone olma, yurtiçi kargoda tüm gönderilerde %25 indirim, Medical Park'ta sağlık harcamalarında %20 indirim, anlaşmalı üye işyerlerinde indirim gibi birçok ayrıcalık sunmaktadır.

- GS Mobile: Avea desteği ile kurulan GSM şebekesidir. Kullanıcılara özel çeşitli fırsat ve kampanyalar mevcuttur.
- GS Yandex: Galatasaray Spor Kulübü ve Yandex işbirliğiyle oluşturulan Türkiye'deki kullanıcılara özel geliştirilmiş, Türkçe dil yapısına göre çalışan arama motoru ve bilgi portalıdır. Taraftarlar tarafından kullanıldıkça kulübe gelir sağlamaktadır.
- GS NET: TTNET işbirliği ile gerçekleştirilen bir Galatasaray markasıdır. Taraftarlar kulüpleri adına internet alabilmekte ve bu markanın avantajlarından ve hediyelerinden faydalanabilmektedir.
- GS Lukoil: GS Lukoil kartları, Lukoil istasyonlarından yakıt almak için kullanılan ve üzerinde kulübün logosu ve görselleri olan kartlardır. Taraftarlara satın aldığı yakıtlarla kulübe destek olma fırsatı sunmaktadır.
- GS Store: 2008 yılında kulübe maddi kaynak sağlamak amacıyla kurulmuştur. Türkiye'de 33 ilde, yurtdışında ise Almanya, KKTC ve Hollanda'da faaliyetlerine devam etmektedir.
- GS Travel: Galatasaray Spor Kulübü'nün ETS Tur işbirliği ile kurulan seyahat sitesidir. GS Travel ile yurt içinde ve yurt dışında satın alınan turlar, maç paketleri ile kulübe katkıda bulunmak mümkündür.

Sosyal Sorumluluk Çalışmaları

Galatasaray Spor Kulübü sosyal sorumluluk çalışmalarını 3 vakıf üzerinden yönetmektedir. Bunlar; Galatasaray Eğitim Vakfı, Galatasaray Yardımlaşma Vakfı, Galatasaray Spor Kulübü Yardımlaşma ve Dayanışma Sandığı'dır.

Galatasaray Eğitim Vakfı 1981 yılında kurulan ve 70’li yıllarda Galatasaray Lisesi’nin karşı karşıya kaldığı fiziki harabiyetin giderilmesi ve gerilemiş olan eğitim düzeyinin tekrar yükseltilmesi amacıyla kurulmuştur. 4 adet projesi bulunmaktadır. Bunlardan ilki ‘‘Gücümüz Sevgimiz Fonu’’ 2013 yılındaki yangın sonrasında hasar gören binanın restore edilmesi için uygulanmıştır. ‘‘Mektepli Fonu’’ devletin eğitim giderlerindeki kısıtlamalarından dolayı eğitim kalitesi düşen lisenin eğitim kalitesini yükseltmek ve projelerine destek olmak amacıyla uygulanmıştır. ‘‘ Üniversiteli Fonu’’ öğrencilere burs vermek ve akademik çalışmalarda onları desteklemek için uygulanmıştır. ‘‘Gelincik Kartları’’ doğum günü, yeni yıl, bayram kutlamaları gibi iyi dilekler ve temenni mesajlarını iletmek için gönderilen ‘bahçeler dolusu çocuk’ kartlarının kullanımıyla oluşan fondur.²²³

Galatasaray Yardımlaşma Vakfı, 1977 yılında kurulmuş ve amacı camianın gelenek, görenekleri, dayanışma ve dostluk duyguları ile yalnızlık ve kimsesizlik yüzünden yardıma muhtaç olan Galatasaray Lisesi mezunlarının akrabalarının ve yakınlarının Galatasaray yurdunun giderlerine destek sağlamak koşuluyla veya varlıklarının tamamını ya da bir kısmını Galatasaray yardımlaşma vakfına bağışlamak üzere tüm endişelerden uzak, huzur, güven, sağlık içinde yaşamlarını sürdürmelerini temin etmektir.²²⁴

Galatasaray Spor Kulübü Yardımlaşma ve Dayanışma Sandığı 1993 yılında kurulmuştur. Üyeler arasında yardıma muhtaç olanlar ile yakınlarının bakımı ve sağlık durumları gibi konularda onlara yardımcı olmak ve bünyesinde bulunan üyeler arasında sosyal dayanışmayı artırmak için gerekli kaynakları bulma amacıyla kurulmuştur.²²⁵

Tüm bunların yanında Galatasaray Spor Kulübü’nün 43 adet derneği bulunmaktadır. Bu derneklerin de yardıma muhtaç insanlar için uyguladıkları sosyal sorumluluk projeleri bulunmaktadır.²²⁶

²²³ Galatasaray Eğitim Vakfı, <http://www.gev.org.tr/>, (26.03.2017).

²²⁴ Galatasaray Yardımlaşma Vakfı, <http://www.gsyardimlasmavakfi.org/>, (26.03.2017).

²²⁵ Galatasaray Yardımlaşma ve Dayanışma Sandığı, <http://www.galatasaray.org/sl/gsk-yardimlasma-ve-dayanisma-sandigi/36>, (26.03.2017).

²²⁶ Galatasaray Spor Kulübü Taraftar Dernekler, <http://www.galatasaray.org/s/taraftar-dernekleri/72>, (27.03.2017).

Galatasaray Spor Kulübü'nün Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) ile dünyada yoksulluğu kaldırmak için imzalamış olduğu anlaşma büyük destek görmüştür. Bu anlaşmanın amacı, futbol müsabakaları ve çeşitli kampanyalar düzenleyerek dünya çapında yoksulluk, eşitsizlik ve dışlanma gibi konuların ortadan kaldırılması için çeşitli projelerle finansman sağlamaktır.

Medya Araçları

Galatasaray Spor Kulübü'nün diğer kulüplerden farklı olarak radyo kanalı bulunmamaktadır. Kulüp bünyesinde medya aracı olarak televizyon kanalı GS TV, aylık dergisi GS Dergisi bulunmaktadır.

Bu medya araçlarının taraftarlara sunduğu ayrıcalıklar şu şekilde sıralanabilir²²⁷:

- Galatasaray Spor Kulübü'nün resmi televizyon kanalı olan GS TV 2006'da Doğan Grubu işbirliği ile kurulmuştur. 2007 Nisan'da test yayını, Mayıs'ta ise normal yayına geçen GS TV 24 saat hizmet vermektedir. 2009'da Doğan Grubu'nun kulüp ile yapılan sözleşmeyi fesih etmesiyle birlikte Türksat 3A, D-Smart ve Teledünya'daki yayınlarını sonlandıran kulüp şu an sadece Digitürk, Galatasaray resmi web sitesi olan www.galatasaray.org ve Youtube, Dailymotion üzerinden yayın hayatına devam etmektedir. Yayın içeriğinde kulübün unutulmayan maçları, maç özetleri, röportajlar ve kulüp ile ilgili haberler yer almaktadır.
- GS Dergisi ise kulübün taraftarlarına özel çıkardığı kulübün aylık dergisidir. İlk olarak kulüp tarafından 2002 yılında çıkarılan dergide kulüp ile ilgili ayrıntılı bilgilere, röportajlar ve güncel haberler yer almaktadır.

Galatasaray Spor Kulübü'nün sosyal medya hesapları şu şekildedir:

- Facebook: 13.336.403 beğeni
- Twitter: Resmi Twitter hesabında 6.82 milyon takipçisi

²²⁷ GS TV- GS Dergisi, www.galatasaray.org, (27.03.2017).

bulunmaktadır. Bunun yanında İngiltere’de ki taraftarlarına ulaşmak adına 208 bin takipçisinin olduğu 1 adet daha Twitter hesabı daha bulunmaktadır.

- Google+: 727.834 takipçi
- Instagram: 3.3 milyon takipçi
- Youtube: 195.7

Sportif Başarılar ve Kulüp Değeri

Galatasaray Spor Kulübü uluslararası turnuvalarda kupa kazanan tek Türk takımı ünvanına sahiptir. Kulübün 2000 yılında kazanmış olduğu UEFA Kupası ve aynı yıl Şampiyonlar Ligi Şampiyonu ile UEFA Kupası Şampiyonu’nun karşılaştığı müsabakada kazanmış olduğu UEFA Süper Kupa ile Avrupa’da Türkiye’yi temsil eden en başarılı kulüptür.

Galatasaray Spor Kulübü’nün kazanmış olduğu başarılar şu şekilde sıralanabilir²²⁸:

- UEFA Kupası (1)
- UEFA Süper Kupası (1)
- Süper Lig Şampiyonluğu (20)
- Türkiye Kupası (17)
- Süper Kupa (15)
- Cumhurbaşkanlığı Kupası (10)
- Başbakanlık Kupası (5)
- İstanbul Ligi (6)
- İstanbul Futbol Ligi (3)
- İstanbul Cuma Ligi (2)
- İstanbul Profesyonel Ligi (3)

Galatasaray Spor Kulübü’nün kendi değeri ise, 113 Milyon USD’dir. Kulüp, bu değeri ile Forbes’in raporunda ilk 20 kulüp arasında yer alamamıştır.²²⁹

²²⁸ Galatasaray Spor Kulübü Sportif Başarıları, <http://www.galatasaray.org/sl/kupalar/31>, (27.03.2017).

Altyapı

Kulübün yurtiçinde 34 ilde spor okulu bulunmaktadır. Bu çalışmalarını yurt dışına da taşımak isteyen kulüp Almanya, Azerbaycan, Belçika, İngiltere, Kazakistan, KKTC ülkelerine de spor okulları açmıştır. Galatasaray Spor Okullarının amacı; kulüp örf ve adetlerine, sevgi, kardeşlik ve Fair Play ilkelerine bağlı, saygılı ve kültürlü genç bireylerin yetiştirilmesi ve gerekli eğitimin verilmesidir.²³⁰

Galatasaray altyapısından yetişen en önemli futbolcu Arda Turan'dır. Galatasaray altyapısında yetiştikten sonra bir süre Galatasaray kulübü için hizmet eden Arda Turan, İspTaranya kulüplerinin ilgisini çekmiş ve 2011 yılında İspanyol ekibi Atletico Madrid'e transfer olmuştur. Burada başarılı bir futbol dönemi geçiren Arda Turan 2015 yılında dünyanın en büyük kulüplerinden biri olan FC Barcelona'ya transfer olarak büyük bir başarıya imza atmıştır.

3.4. KARŞILAŞTIRMA VE ANALİZ

Dünyanın küresel marka olmuş en önemli üç futbol kulübü olan Manchester United, FC Barcelona, Real Madrid CF ve Türk futbolunun en önemli üç büyük kulübü olan Beşiktaş Jimnastik Kulübü, Fenerbahçe Spor Kulübü ve Galatasaray Spor Kulübü; gelir kalemleri, sponsorları, pazarlama faaliyetleri, sosyal sorumluluk çalışmaları, medya araçları, sportif başarıları ve kulüp değerleri ve altyapıları açısından tabloda karşılaştırılarak incelenecektir.

İnceleme sonucunda küresel marka olmuş kulüpler ve Türk futbol kulüpleri kıyaslanarak, Türk futbol kulüplerinin eksik yönleri saptanmaya çalışılacaktır.

²²⁹ Galatasaray Kulüp Değeri, <https://www.transfermarkt.com.tr/galatasaray-istanbul/startseite/verein/141>, (27.03.2017).

²³⁰ Galatasaray Futbol Okulları, <http://www.galatasaray.org/s/galatasaray-futbol-okullari/138>, (27.03.2017).

Tablo 9: Gelir Kalemlerinin Karşılaştırılması

Gelir Kalemleri		
Manchester United	Maç Günü Gelirleri: 137.5 Milyon Euro	Brand Finance Football50 raporuna göre; Marka Değeri: 1.170 Milyar Dolar Marka Derecesi: "AAA" yani fazlasıyla güçlü
	Naklen Yayın Gelirleri: 187.7 Milyon Euro	
	Ticari Gelirleri: 363.8 Milyon Euro	
FC Barcelona	Maç Günü Gelirleri:121.4 Milyon Euro	Marka Değeri: 993 Milyon Dolar Marka Derecesi: "AAA" yani fazlasıyla güçlü
	Naklen Yayın Gelirleri: 202.7 Milyon Euro	
	Ticari Gelirleri: 296.1 Milyon Euro	
Real Madrid CF	Maç Günü Gelirleri: 129 Milyon Euro	Marka Değeri: 1.148 Milyar Dolar Marka Derecesi: "AAA" yani fazlasıyla güçlü
	Naklen Yayın Gelirleri: 227.7 Milyon Euro	
	Ticari Gelirleri: 263.4 Milyon Euro	
Beşiktaş JK	Maç Günü Gelirleri: 46.9 Milyon TL	Brand Finance Football50 raporunda yer alamamıştır.
	Naklen Yayın Gelirleri: 98.5 Milyon TL	
	Ticari Gelirleri: 138.3 Milyon TL	
Fenerbahçe	Maç Günü Gelirleri: 94.2 Milyon TL	Marka Değeri: 95 Milyon Dolar Marka Derecesi: "AA" yani çok güçlü
	Naklen Yayın Gelirleri: 116.6 Milyon TL	
	Ticari Gelirleri: 220.4 Milyon TL	
Galatasaray	Maç Günü Gelirleri: 92.4 Milyon TL	Marka Değeri: 116 Milyon Dolar Marka Derecesi: "AA" yani çok güçlü
	Naklen Yayın Gelirleri: 96.7 Milyon TL	
	Ticari Gelirleri: 198.7 Milyon TL	

Gelir kalemleri açısından karşılaştırıldığında; uluslararası bir danışmanlık şirketi olan Deloitte'nin Ocak 2017'de yayınlamış olduğu Futbol Para Ligi raporuna göre; Manchester United kulübü, 2015/2016 sezonunda kazanmış olduğu toplam 689 Milyon Euro ile birinci sıradadır. FC Barcelona kulübü 620.2 Milyon Euro ile ikinci, Real Madrid CF kulübü ise 620.1 Milyon Euro ile üçüncü sırada yer almıştır. Beşiktaş Jimnastik Kulübü, Fenerbahçe Spor Kulübü ve Galatasaray Spor Kulübü, Avrupa futbol kulüplerinin çok gerisinde kalmıştır ve bu raporda ilk 20 takım arasında yer alamamıştır. Türkiye'de, Aktif Bank'ın Eko Lig dergisinin yapmış olduğu araştırmaya göre; Beşiktaş Jimnastik Kulübü 2015/2016 sezonunda toplam 283.7 Milyon TL, Fenerbahçe Spor Kulübü 431.2 Milyon TL, Galatasaray Spor Kulübü ise 387.8 Milyon

TL gelir elde etmiştir. Yine uluslararası bir dergi olan Brand Finance Football50'nin yapmış olduğu marka değeri araştırmasına göre; Manchester United kulübü 1.170 Milyar Dolarlık marka değeri ile birinci sıradadır. FC Barcelona kulübü 993 Milyon Dolarlık değeri ile üçüncü, Real Madrid CF kulübü ise 1.148 Milyar Dolarlık değeri ile ikinci sırada yer almıştır. Beşiktaş Jimnastik Kulübü bu araştırmada kendisine yer bulamamıştır. Fenerbahçe Spor Kulübü 95 Milyon Dolarlık değeri ile 45. sırada, Galatasaray Spor Kulübü ise 116 Milyon Dolarlık değeri ile 39. Sırada yer almıştır.

Tablo 10: Sponsorların Karşılaştırılması

Sponsorları		
Manchester United	Toplam Sponsor Sayısı: 36	Sponsorların faaliyet gösterdiği ülkeler: Almanya, ABD, Rusya, Hindistan, Kanada, Japonya, İngiltere, İsviçre
FC Barcelona	Toplam Sponsor Sayısı: 41	ABD, Katar, Japonya, Türkiye, Birleşik Arap Emirlikleri, Almanya, Tayland, Meksika, Suudi Arabistan, Vietnam, Endonezya, Brezilya, İspanya
Real Madrid CF	Toplam Sponsor Sayısı: 24	Birleşik Arap Emirlikleri, Almanya, ABD, Güney Kore, Kanada, Suudi Arabistan, Katar, İspanya
Beşiktaş JK	Toplam Sponsor Sayısı: 24	ABD, Japonya, İsviçre
Fenerbahçe	Toplam Sponsor Sayısı: 20	Almanya, Katar, ABD, İtalya
Galatasaray	Toplam Sponsor Sayısı: 25	ABD, Almanya, Rusya, Birleşik Krallık, Japonya

Sponsorları açısından karşılaştırıldığında; Manchester United, FC Barcelona ve Real Madrid CF kulüplerinin, dünyanın dört bir yanına yayılmış bir sponsor ağı bulunmaktadır. Fakat Beşiktaş Jimnastik Kulübü, Fenerbahçe Spor Kulübü ve Galatasaray Spor Kulübü'nün sponsorları ağırlıklı olarak ulusal sponsorlardır.

Tablo 11: Pazarlama İletişim Faaliyetlerinin Karşılaştırılması

Pazarlama İletişim Faaliyetleri	
Manchester United	The Old Trafford Experience Tour, Efsane Tur, Müze İçi Eğitimler, Manu Store, 7/24 Yaşayan Stadyum, Manu Bonus Card, Taraftarlara Özel Sadakat Programı, Kamplar ve Hazırlık Maçları, Kampanya Yüzü Futbolcular (Rooney, Ibrahimovic)
FC Barcelona	Camp Nou Experience Tour, Penya Kart, Barça Store, 7/24 Yaşayan Stadyum, FCB Travels, Kamplar ve Hazırlık Maçları, Kampanya Yüzü Futbolcular (Messi, Iniesta)
Real Madrid CF	Real Madrid Store, Bernabéu Tour, Madridista Kart, 7/24 Yaşayan Stadyum, Kamplar ve Hazırlık Maçları, Kampanya Yüzü Futbolcular (C. Ronaldo, Benzema)
Beşiktaş JK	Kartal Yuvası, Beşiktaş Kredi Kartları, Beşiktaş E-dergi, BJK Yandex, Vodafone Karakartal, Beşiktaş Travel, 7/24 Yaşayan Stadyum, Müze ve Stadyum Turu
Fenerbahçe	FB Yandex, Fenerbahçe Kart, Fenerium, Fenercell, FenerNET, FB Turizm&Catering, Fenerbahçe Spor Okulları, Fenerbahçe Koleji
Galatasaray	GS Bonus, GS Mobile, GS Yandex, GS Net, GS Lukoil, GS Store, GS Travel

Pazarlama faaliyetleri açısından karşılaştırıldığında; tabloda yer alan tüm kulüplerin pazarlama faaliyetlerine önem verdiği görülmektedir. Ancak Manchester United, FC Barcelona ve Real Madrid CF kulüplerinin, Türk kulüplerinden farklı olarak, küresel çalışmaları da mevcuttur. Manchester United kulübünün Türkiye’de Denizbank ve Bonus ile yapmış olduğu bir anlaşma mevcuttur. Aynı zamanda Avrupa kulüplerinin, kendi ulusal sınırlarının dışında yapmış olduğu hazırlık maçları ve kampları bulunmaktadır. Bu üç büyük kulüp, dünyaca ünlü futbolcularını kampanya ve reklam yüzü olarak kullanarak, tüm dünyada bilinirliğini de artırmaktadır. Tüm bunların yanında stadyumlarını maç günü dışında da gelir elde etmek için, 7/24 yaşayan stad olarak konumlandırmışlardır. Türk futbol kulüpleri ise, kendi markalarıyla ağırlıklı olarak yerel pazarlama faaliyetleri yürütmektedir. Sadece Beşiktaş Jimnastik Kulübü stadyumunu yeniden inşa ederek 7/24 yaşayan stadyum olarak konumlandırmış ve küresel marka olabilmek adına adımlar atmaya başlamıştır.

Tablo 12: Medya Araçlarının Karşılaştırılması

Medya Araçları		
Manchester United	Manu TV Inside United United Review	Facebook: 71.762.943 Twitter: 9.37 Milyon Instagram: 14.7 Milyon
FC Barcelona	Barça TV Revista Barça Radio Barça	Facebook: 94.822.800 Twitter: 19 Milyon Instagram: 42.1 Milyon
Real Madrid CF	Real Madrid TV Hala Madrid Grada Blanca Hala Madrid Junior	Facebook: 92.936.235 Twitter: 21.2 Milyon Instagram: 40.6 Milyon
Beşiktaş JK	BJK TV Beşiktaş Dergisi Yavru Kartal Dergisi	Facebook: 5.971.321 Twitter: 1.92 Milyon Instagram: 1 Milyon
Fenerbahçe	FB TV FB Dergisi Radio FB	Facebook: 9.973.828 Twitter: 5.48 Milyon Instagram: 2.3 Milyon
Galatasaray	GS TV GS Dergisi	Facebook: 13.336.403 Twitter: 6.82 Milyon Instagram: 3.3 Milyon

Medya araçları açısından karşılaştırıldığında, Manchester United, FC Barcelona ve Real Madrid CF kulüpleri medya araçlarında, dünya üzerindeki taraftarlarına ya da kulüplerine sempati duyan insanlara ulaşabilmek adına farklı dil seçeneklerine de yer vermektedir. Manchester United ve FC Barcelona kulübü, yayın ortakları sayesinde dünyanın her yerinde yayın yapmaktadır. Yine Real Madrid, televizyon kanalında evrensel bir dil olan İngilizce'yi de kullanmaktadır. Fakat Türk futbol kulüpleri, medya araçlarında sadece Türkçe dilini kullanmaktadır.

Tablo 13: Sosyal Sorumluluk Çalışmalarının Karşılaştırılması

Sosyal Sorumluluk Çalışmaları		
Manchester United	Manchester United Vakfı üzerinden yürütülmektedir.	UNICEF ile ilk aktif ortaklık kuran kulüptür. Rüya Günleri
FC Barcelona	FCB Vakfı üzerinden yürütülmektedir.	UNICEF, Barış Turu, Barça Kids, Futbol Net, Making Dreams Come True
Real Madrid CF	Real Madrid Vakfı üzerinden yürütülmektedir.	213'ü bağışlı olmak üzere toplam 372 küresel projesi mevcuttur. Real Madrid Master Okulu
Beşiktaş JK	Kulübe bağlı dernekler ve taraftar grubu Çarşı tarafından yönetilmektedir.	Ulusal anlamda yapılan birçok yardım faaliyeti
Fenerbahçe	Dernekler tarafından yürütülmektedir.	Mehmet Topal ve Eşinin sosyal sorumluluk faaliyetleri, Soma için yardım maçı
Galatasaray	Galatasaray Eğitim Vakfı Galatasaray Yardımlaşma Vakfı Galatasaray Spor Kulübü Yardımlaşma ve Dayanışma Sandığı tarafından yürütülmektedir.	43 adet derneği bulunmaktadır. UNDP ile imzalanan anlaşma

Sosyal sorumluluk çalışmaları açısından karşılaştırıldığında; Manchester United, FC Barcelona ve Real Madrid CF kulüpleri, faaliyetlerini kendi bünyelerine bağlı vakıflar aracılığıyla yürütmektedir. Avrupa'da faaliyet gösteren dünya markası üç büyük kulübün, yalnızca kendi ülkelerinde değil, dünyanın her yerindeki toplumsal olaylara duyarlı davrandığı görülmektedir. Bu üç büyük kulüpte, anlaşma içerisinde olduğu kurumlarla birlikte, küresel boyutta birçok sosyal sorumluluk faaliyetine imza atmıştır. Fakat Türk futbol kulüpleri faaliyetlerini genellikle taraftar dernekleri aracılığıyla yürütmektedir. Sadece Galatasaray kendi bünyesindeki vakıflarla yönetmektedir. Fakat bu vakıflar çalışmalarını kendi bünyesiyle sınırlandırmıştır. Türk futbol kulüplerinin çalışmaları yerel çalışmalardır ve bu konuda Avrupa futbol kulüplerinin çok gerisinde kalmıştır.

Tablo 14: Sportif Başarılar ve Kulüp Değerlerinin Karşılaştırılması

Sportif Başarılar ve Kulüp Değerleri		
Manchester United	Premier Lig Şampiyonluğu (20) Şampiyonlar Ligi Şampiyonluğu (3) UEFA Kupa Galipleri Kupası (1) UEFA Süper Kupası (1) Kıtalararası Kupa (1) FIFA Dünya Kulüpler Kupası (1)	Forbes'e göre dünyanın en değerli kulüpler sıralamasında "üçüncü" sıradadır. Kulüp Değeri: 3.32 Milyar USD
FC Barcelona	İspanya Ligi Şampiyonluğu (24) Şampiyonlar Ligi Şampiyonluğu (5) FIFA Dünya Kulüpler Kupası (3) Avrupa Kupa Galipleri Kupası (4) Avrupa Süper Kupası (5)	Forbes'e göre dünyanın en değerli kulüpler sıralamasında "ikinci" sıradadır. Kulüp Değeri: 3.56 Milyar USD
Real Madrid CF	İspanya Ligi Şampiyonluğu (32) Şampiyonlar Ligi Şampiyonluğu (12) UEFA Kupası (2) FIFA Dünya Kulüpler Kupası (1) Kıtalararası Kupa (3)	Forbes'e göre dünyanın en değerli kulüpler sıralamasında "birinci" sıradadır. Kulüp Değeri: 3.65 Milyar USD
Beşiktaş JK	Süper Lig Şampiyonluğu (15) Türkiye Kupası (9)	Forbes'in sıralamasına girememiştir. Kulüp Değeri: 120 Milyon USD
Fenerbahçe	Süper Lig Şampiyonluğu (19) Türkiye Kupası (6)	Forbes'in sıralamasına girememiştir. Kulüp Değeri: 163 Milyon USD
Galatasaray	Süper Lig Şampiyonluğu (20) Türkiye Kupası (17) UEFA Kupası (1) UEFA Süper Kupası (1)	Forbes'in sıralamasına girememiştir. Kulüp değeri: 113 Milyon USD

Sportif başarılar ve kulüp değerleri açısından karşılaştırıldığında; tabloda yer alan tüm kulüpler kendi liglerine damga vuran kulüplerdir. Fakat Manchester United, FC Barcelona ve Real Madrid CF kulüpleri yalnızca ulusal değil, uluslararası alanda da birçok başarıya imza atmıştır. Türk futbol kulüplerinin ise elde ettikleri başarılar ulusal sınırlar içerisinde kalmıştır. Sadece Galatasaray kulübü 2000 yılında UEFA Kupası'nı ve UEFA Süper Kupası'nı kazanmış ve uluslararası arenada başarı elde eden tek Türk futbol kulübü ünvanına sahip olmuştur. Fakat istikrar sorunu sebebiyle kulübün elde etmiş olduğu bu başarı, küresel marka olabilmesinde çok etkili olmamıştır.

Tablo 15: Altyapuların Karşılaştırılması

Altyapı	
Manchester United	Albion Academy Bunage Academy of Boys, Broadoak School, Irlam and Cadishead Collage, Manchester Academy, Manchester Creative Media Academy, Manchester Health Academy, Middleton Technology Academy, New Charter Academy, Stretford Academy, Kingfisher Communtiy Special School
FC Barcelona	FCB Escola (Kanada, ABD, Peru, Dominik Cumhuriyeti, Polonya, Fas, Nijerya, Brezilya, Mısır, Suudi Arabistan, Türkiye, Rusya, Dubai, Hindistan, Çin, Japonya, Singapur)
Real Madrid CF	Real Madrid Spor Okulları (İspanya, Arjantin, İsrail, Endonezya, Senegal, Peru, Portekiz, Gana, Çin, Kenya, Pakistan, Şili, Angola, Meksika, Azerbaycan, Romanya, Bolivya, Kolombiya, İtalya, Bulgaristan, Polonya, Brezilya, Uruguay)
Beşiktaş JK	Ulusal ve Uluslararası Futbol Okulları (Almanya, Avustralya, Azerbaycan, Kırgızistan, K.K.T.C., İngiltere, Moğolistan)
Fenerbahçe	Fenerbahçe Futbol Okulları (K.K.T.C., Azerbaycan)
Galatasaray	Galatasaray Futbol Okulları (Almanya, Azerbaycan, Belçika, İngiltere, Kazakistan, K.K.T.C.)

Altyapıları açısından karşılaştırıldığında; Manchester United, FC Barcelona ve Real Madrid CF kulüpleri, altyapıya önem veren kulüplerin başında gelmektedir. Manchester United kulübünün her yaz, spor okullarında düzenlemiş olduğu ve tüm dünyaya hitap eden yaz okulları bulunmaktadır. FC Barcelona ve Real Madrid CF'nin ise birçok kıtaya yayılmış spor okulları bulunmaktadır. Manchester United alt yapısından çıkardığı, 92 sınıfı olarak adlandırılan David Beckham, Ryan Giggs, Sholes ile FC Barcelona ise Messi, Xavi, Iniesta gibi yıldız futbolcular ile birçok başarıya imza atmıştır. Real Madrid CF ise altyapıdan yetiştirdiği yıldız adayları futbolcuları pazarlayarak hem bilinirliğini artırmakta hem de bu futbolculardan yüksek kazanç sağlamaktadır. Türk futbol kulüpleri ise altyapıya gereken önemi vermemektedir. Beşiktaş, Fenerbahçe ve Galatasaray kulüplerinin spor okulları genellikle ulusal alandadır. Bu nedenle başka ülkelerdeki yetenekli oyunculardan mahrum kalmaktadır. Bunun yanında altyapıya gereken önemin verilmemesinden dolayı, kulüpler elindeki oyunculardan da dünya yıldızı futbolcular çıkarmakta zorlanmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

‘’ **Futbolda Endüstrileşme: Dünyada ve Türkiye’de Futbol Kulüplerinin Küresel Marka Olma Stratejileri**’’ isimli bu tezde dünyanın küresel marka olmayı başarabilmiş en büyük futbol kulüpleri olan Manchester United, FC Barcelona, Real Madrid CF ile birlikte Türkiye’nin en büyük markalarından olan Beşiktaş Jimnastik Kulübü, Fenerbahçe Spor Kulübü ve Galatasaray Spor Kulübü tarihleri, gelir kalemleri, sponsorları, pazarlama iletişim faaliyetleri, sosyal sorumluluk çalışmaları, medya araçları, sportif başarıları ve kulüp değerleri, altyapıları baz alınarak detaylı bir şekilde incelenmiştir.

Yapılan bu inceleme sonucunda Manchester United, FC Barcelona ve Real Madrid CF kulüplerinin küresel marka olmasındaki en önemli etkenlerin profesyonel bir yönetim ve konu uzmanı idareciler tarafından yönetilmesi, spor psikolojisi ile çok erken tanışıp bünyelerinde birçok spor psikoloğu bulundurması ve uluslararası turnuvalara istikrarlı bir şekilde katılmaları ile birlikte bu turnuvalarda elde ettikleri başarıların etkili olduğu görülmektedir.

Bu tezde Türkiye’de faaliyet gösteren ve Türk futbolunun en önemli markalarından olan Beşiktaş Jimnastik Kulübü, Fenerbahçe Spor Kulübü ve Galatasaray Spor Kulübü’nün neden küresel marka olamadıkları sorusuna cevap aranmıştır.

Yapılan inceleme Türk futbol kulüplerinin en büyük sorununun profesyonelleşme olduğunu göstermektedir. Küresel marka olmak isteyen bu kulüplerin öncelikle yönetim yapısını değiştirmesi gerekmektedir. Kulüp bünyesinde hesap soran ve hesap verebilen konusunda uzman idareciler bulundurması gerekmektedir. Bu durum kulüp bünyesindeki tüm faaliyetlerin profesyonelce yürütülmesini sağlayacaktır.

Türkiye’de faaliyet gösteren ve küresel marka olmak isteyen bu kulüplerin ulusal sponsorların yanında uluslararası sponsorlarla da önem vermesi gerekmektedir. Yapılacak uluslararası sponsorluk anlaşmaları ile kulüpler küresel arenadaki marka bilinirliklerini artıracak ve bu durum mağazacılık faaliyetlerinin de tüm dünyaya yayılmasını ve buna bağlı olarak gelirlerini artırmalarını sağlayacaktır.

Pazarlama faaliyetleri açısından incelendiğinde; küresel marka olmuş kulüpler stadyumlarından maksimum kazanç sağlamak adına bir takım çalışmalar yapmaktadır. Türkiye'deki futbol kulüplerinin de bu kulüpler gibi stadyumlarından maksimum kazancı elde etmek için stadyumlarını 7/24 yaşayan stad olarak konumlandırıp, müze ve stadyum turları ve bir takım stadyum içi etkinlikler düzenlemeleri gerekmektedir. Bu sayede hem maç günü dışında da stadyumlarından gelir elde edebilecekler hem de bilinirliklerini artıracaklardır.

Türkiye'de ki kulüplerin sosyal sorumluluk çalışmalarını kulüpler kendi bünyesinde ve derneklerde değil de, küresel marka olmuş diğer kulüpler gibi kuracakları vakıf ile yönetmeleri daha doğru olacaktır. Bunun yanında ulusal projelere ağırlık verdikleri kadar uluslararası projelere de önem vermeleri gerekmektedir. Bu durum kulüplerin uluslararası arenada marka bilinirliğini artıracaktır.

Medya araçları açısından incelendiğinde; Türkiye'de ki spor kulüplerinin medyanın gücünün farkına varması ve taraftarlarıyla aralarında bir bağ kurmak için faaliyetler yürütmesi gerekmektedir. Küresel marka olmuş kulüpler gibi dünya çapındaki taraftarları için, resmi internet sitelerinde farklı dil seçeneklerinin olması ve farklı dillerde sosyal medya hesapları oluşturması, global tv kanalları, kulüple ilgili bilgilerin dünyanın heryerindeki insanlara yayılmasını sağlayacak ve buna bağlı olarak kulüplerin marka bilinirliklerini artıracaktır.

Türkiye'deki sorunlardan bir diğeri ise altyapı sorunudur. Manchester United'ın 92 kuşağının isimleri, FC Barcelona'nın FCB Escola ve Real Madrid CF'nin dünyanın birçok yerine yayılmış olan altyapı ağı küresel marka olmuş kulüplerin altyapıya ne derece önem verdiğini göstermektedir. Türkiye'deki futbol kulüplerinin de altyapıya daha fazla yatırım yapıp, ulusal spor okullarının yanında uluslararası spor okulları açmalarının, kulüplerin bilinirlikleri açısından olumlu geri dönüş sağlayacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte altyapıdan yetişecek olan başarılı ve dünya çapında tanınacak futbolcular, hem başarıyı getirecek hem de marka imajı ve bilinirliği açısından kulüplerine katkıda bulunacaklardır.

Türkiye'de kulüplerin başarısını engelleyen bir diğer sorun transfer çalışmalarıdır. Kulüplerin başarısız transfer hamleleri nedeniyle, kulüpler hem zarar

etmekte hem de başarısız olmaktadır. Bu nedenle kulüpler, futbolcu izlemek ve keşfetmek için oluşturmuş olduğu, ‘‘Scout’’ ekiplerini özenle seçmeli ve daha profesyonel insanlardan oluşturmalıdır. Bu durum başarılı transfer hamlelerini beraberinde getirecek ve kadroya katılacak yıldız futbolcular sayesinde, kulüplerin küresel arenada marka bilinirliğini artıracak ve buna bağlı olarak başarıyı da getirecektir.

Tüm bunlara bakıldığında, hepsinin profesyonel bir yönetim ve konusunda uzman idarecilere bağlı olduğu görülmektedir. Bu nedenle kulüplerin öncelikle profesyonel bir yönetim ve konusunda uzman idarecilerle yönetilmesi gerekmektedir.

Türkiye’de spor psikolojisine gerekli önemin verilmemesi, oyuncuların ve buna bağlı olarak kulüplerin başarılarını etkilemektedir. Küresel marka olmuş kulüpler bünyelerinde altyapıdan başlamak üzere birçok spor psikologu bulundurmaktadır. Bu durum oyuncuların stresten arınmalarını, performansını etkileyecek her türlü endişeden, sorundan sıyrılıp sahada maksimum verimi vermesini sağlamaktadır. Bu da oyuncuların daha başarılı olmalarını ve buna bağlı olarak kulüplerin de başarıyı yakalamalarını kolaylaştırmaktadır. Türkiye ise spor psikolojisiyle geç tanışan bir ülkedir. Halen bu alana fazla önem verilmemektedir. Kulüplerin bünyelerinde, küresel marka olmuş futbol kulüpleri gibi profesyonel spor psikologları bulundurmaları, oyuncuların verimi ve buna bağlı olarak kulüplerin başarıları açısından çok önemlidir.

Kulüplerin küresel marka olmasını etkileyen en önemli faktörlerden biri de uluslararası turnuvalarda alınan başarılardır. Şampiyonlar Ligi, UEFA gibi tüm dünya tarafından takip edilen turnuvalarda alınan başarılar, kulüplerin marka bilinirliklerini artırmakta ve dünya çapında tanınmasını sağlamaktadır. Türkiye’deki futbol kulüplerinin bu alanda kazanacağı başarılar, tüm dünya tarafından tanınmasını sağlayacak ve marka bilinirliklerini artıracaktır. Kulüplerin gelir kaynaklarını artırması ve buna bağlı olarak yapılacak nokta atışı transferler ile birlikte kulüplerin bu turnuvalarda başarı sağlama şansı daha da artacaktır.

Sonuç olarak yapılan incelemeler doğrultusunda, Türkiye’deki bu kulüplerin küresel marka olamamalarındaki nedenin futbol yönetimi konusunda profesyonel olmayan yönetim ve basit- hiyerarşik bir yapı ile konusunda uzman olmayan bir takım

idareciler tarafından yönetilmesi, Türkiye’de spor psikolojisine gerekli önemin verilmemesi, buna bağlı olarak kulüplerin bünyelerinde yeterli sayıda profesyonel spor psikoloğu bulundurmaması ve uluslararası turnuvalara katılma konusunda istikrar sorunu yaşamaları ile birlikte bu turnuvalarda istikrarlı bir şekilde başarı elde edememelerinden dolayı küresel marka olamadıkları görölmektedir.



KAYNAKÇA

- Aaker, D.A.- Keller, K.L., (1990), Consumer Evaluations of Brand Extensions, Journal of Marketing, Vol.54 No.1, ss. 27-41.
- Akkaya, C., (2008), Küreselleşme ve Futboldaki Dönüşüm, Felsefe ve Toplumsal Bilimlerde Diyaloglar, sayı ¼, ss. 1-14.
- Akтуğlu, I.K., (2008), Marka Yönetimi Güçlü ve Başarılı Markalar İçin Temel İlkeler, 2.Basım, İstanbul, İletişim Yayınları.
- Akşar, T., (2005), Endüstriyel Futbol, İstanbul, Literatür Yayınları.
- Akşar, T., (2010), Futbol Ekonomi Politikü Üzerine Yazılar, İstanbul, Literatür Yayınları.
- Akşar, T., Merih, K., (2006), Futbol Ekonomisi, İstanbul, Literatür Yayınları.
- Alashban, A.A., (2002), International Brand- Name Standardization/ Adaptation: Antecedents and Consequences, Journal of International Marketing, Vol:27, ss.22-48.
- Argan, M., Katırcı, H., (2008), Spor Pazarlaması, 2. Baskı, Ankara, Nobel Yayınları.
- Arık, M.B., (2008), Futbol ve Televizyon Bağı: Simbiyoz Beslenme, İletişim Kuram Araştırma Dergisi, Sayı:26 Kış- Bahar, ss. 197-222.
- Authier, C., (2002), Futbol A.Ş., Ali Berktaş (Çev), İstanbul, Kitap Yayınevi.
- Batmaz, H.Ç., (2006), Küresel Rekabetin Spor Endüstrisine Etkisi, The Journal of Academic Social Science Studies, Number 42, ss. 521-534.
- Boniface, P., (2007), Futbol ve Küreselleşme, İsmail Yergüz (Çev), İstanbul, No:5, NTV Yayınları.
- Bridgewater, S., (2012), Futbol Markaları, Lütfü Aydeniz (Çev), İstanbul, Brandage Yayınları.
- Çakırer, M.A., (2013), Marka Yönetimi ve Marka Stratejileri, Bursa, Ekin Yayınevi.
- Çalık, M. vd., (2013), Bütünleşik Pazarlama İletişimi, Marka Performansı ve Pazar Performansı İlişkisinin İncelenmesi, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt 9, Sayı 19, ss. 137-162.
- Çamdereli, M.- Güler, M., (2008), Futbolda Görsel Kimlik Olarak Kulüp Armaları, İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi, Sayı:26, ss. 135-168.
- Çelik, A. vd., (2015), Uluslararasılaşmanın Markalaşmadaki İtici Gücü: İnci Akü Üzerine Bir Çalışma, Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, Cilt 11, Sayı 43, ss. 47-70.
- Çoban, B., (2008), Futbol ve Toplumsal Muhalefet, İletişim Kuram Araştırma Dergisi, sayı: 26, ss. 59-88.
- Davis, J.A., (2011), Rekabetçi Başarı: Markalaşma Nasıl Değer Katar?, İstanbul, Yayın No:7, Brandage Yayınları.

- Davis, S., (2002), Implementing Your BAM Strategy: 11 Steps to making your brand a more valuable business asset, *Journal of Consumer Marketing*, Vol:19, No:6, ss. 503-513.
- Devecioğlu, S., (2008), Türkiye’de Futbolun Kurumsallaşması, *İletişim Kuram Araştırma Dergisi*, Sayı:26, Kış- Bahar
- Dikici, S.T., (2014), *Yakarız Bu Gezegeni! Futbol, Siyaset ve Tribünlere Dair*, İstanbul, Caretta Kitapları.
- Duthel, H., (2011), *FC Barcelona Futbol Club Barcelona. Barça or Blaugrana*, s.5.
- Ekmekçi, Y.A.D. vd., (2013), Globalization and The Sports Industry, *Pamukkale Journal of Sports Sciences*, Vol:4, No:1, ss. 91-117.
- Graham, Peter G., (1999), “Small Business Participation in the Global Economy”, *European Journal of Marketing*, Vol:33, No:1/2, s. 88-102.
- Güneş, İ., (2010), *Futbol Ekonomisi*, Adana, Karahan Yayınları.
- Güngör, A., (2014), Avrupa Futbol Pazarının Ekonomik Boyutu ve Avrupa Futbol Kulüplerinde Finansal Performans Analizi, *Cilt 1, Sayı 2*, ss. 133-160.
- Güngör, A., (2014), Futbol Endüstrisinde Sportif Başarı ile Finansal Performans Arasındaki İlişkinin Analizi ve Türkiye Uygulaması, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 2014/1, ss. 16-36.
- Heracleous, L., (2001), When Local Beat Global: The Chinese Beer Industry, *Business Strategy Review*, Volume 12, Issue 3, ss. 37-45.
- Hollis, N., (2011), *Küresel Marka Dünya Pazarında Kalıcı Marka Değeri Yaratma ve Geliştirme Yöntemleri*, İstanbul, Brandage Yayınları.
- İnal, R., (2008), *Küreselleşme ve Spor; Küreselleşmenin Spora Etkileri*, İstanbul, 1. Basım, Evrensel Basım Yayın.
- İnal, A.N., (1998), *Futbolda Eğitim ve Öğretim*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- İslamoğlu, H., Fırat, D., (2011), *Stratejik Marka Yönetimi*, İstanbul, Yayın No: 2541, 2. Baskı, Beta Yayınları.
- Kapferer, J.N., (2008), *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term-4th Edition*, Londra & Philadelphia: Kogan Page.
- Kase, K. vd., (2006), *Real Madrid- Barcelona: Business Strategy V. Sports Strategy, 2000- 2006*, IESE Business School- University of Navarra, ss. 1-24.
- Kırdar, Y., *Marka Stratejilerinin Oluşturulması; Coca- Cola Örneği*, *Review of Social, Economic & Business Studies*, Vol. 3/4, Ss.233-250.
- Kushwaha, T., (2012), *Brand Extension: A Strategy for Competitive Advantage*, Volume V, ss. 18-27.
- Medina, Jose F.- Mike F. Duffy, (1998), “Standardization vs Globalization: A New Perspective of Brand Strategies”, *Journal of Product & Brand Management*, Vol:7, no:3, 1998, s.223-243.
- Özer, A., *Küresel Ürünler ve Markalar*, SBF Yayın, No:590.

- Pira, A. vd., (2005), Küresel Pazarda Marka Yönetimi ve Halkla İlişkiler, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.
- Quelch, J.A., (1999), Global Brands: Taking Stock, Business Strategy Review, Vol:10, No:1, ss.1-14.
- Randall, G., (2000), Markalaştırma, İstanbul, Rota Yayınları.
- Ražnatović, P., (2011), Unpacking FC Barcelona Foundation: Examining the Forces Behind FC Barcelona's Philanthropy, International Institute of Social Studies.
- Rowe, J.W- Zemanek, J.E, (2014), Chevrolet and Manchester United: A Transformational Spnsorship In A Traditional Industry, Innovative Marketing, Volume 10, Issue 1, 2014, ss. 40-48.
- Solntsev I., (2014), Application of Income Approach for Valuation of Football Club, Social Networks and the Economics of Sports, ss. 9-40.
- Somaklar, F.Ö., (2006), İşletmelerde Marka Yönetimi Süreci ve Bir Uygulama, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Sölgén S- Wiklund D, (2009), Customer Relationship Management Strategy in Swedish Football Clubs, School of Sustainable Development of Society and Technology, Mälardalen University, 2009, p.23.
- Şen, H., (2013), ‘‘Futbolun Değişen Yapısı Üzerine Sosyolojik Bir Analiz’’, Sosyal Bilimler Dergisi, Journal of Social Scienses, Cilt Volume VI, Sayı Number 1, ss. 88-106.
- Sert, M., (2000), Gol Atan Galip Futbola Sosyolojik Bir Bakış, İstanbul, Bağlam Yayınları.
- Tauber, E.M., (1998), Brand Leverage: Strategy For Growth In A Cost- Control World, Journal of Advertising Research, Cambridge, Ağustos- Eylül, ss. 26-30.
- Talimciler, A., (2008), Futbol Değil İş: Endüstriyel Futbol, İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi, Sayı:26, Kış- Bahar, ss. 89-114.
- Talimciler, A., (2015), Sporun Sosyolojisi Sosyolojinin Sporu, İstanbul, 2. Basım, Bağlam Yayıncılık.
- Tosun, N.B., (2010), İletişim Temelli Marka Yönetimi, İstanbul, Beta Yayınları.
- Şimşek, S., (2008), Küresel Marka Reklamları, Literatür Yayıncılık.
- Ural, T., (2009), Markalamada Yol Haritası, İstanbul, Nobel Yayıncılık.
- Wang, H. vd., (2008), Global Brand Equity Model: Combining Customer- Based With Product- Market Out come Approaches, Journal of Product& Brand Management, Vol:17, Iss:5, ss. 305-316.
- Wood, L.,(2000), Brandsand Equity: Definition and Management, Management Decision, Vol:38, No:9, ss. 662-669.
- Zang, Y., (2015), The Impact of Brand Image on Consumer Behavior: A Literature Review, Open Journal of Business and Management, ss. 58-62.

İnternet Kaynakları

Akşar, T., “Endüstriyel Futbolda Naklen Yayın Kavgası”, 25 Temmuz 2004, <http://arsiv.ntv.com.tr/news/279850.asp>, (02.05.2016).

Akşar,T., “Stat Gelirleri Nasıl Artırılır?”, Dünya Gazetesi, <http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/yonetim/117-tugrul-aksar/2786-stat-gelirleri-nasl-artrlr.html>, (26.05.2016).

Aktif Bank- Eko Lig Futbol Ekonomisi Raporu, <https://www.aktifbank.com.tr/tr/Documents/FUTBOL%20EKONOMISI%20RAPORU.pdf>, (24.03.2017).

Alliance of UNICEF, <https://foundation.fcbarcelona.com>, (22.03.2017).

Barcelona Seal New Kit Deal With Nike -worth £120m a year-, <https://www.theguardian.com/football/2016/may/21/barcelona-nike-lucrative-new-kit-deal>, (22.03.2017).

Barça TV- Revista Barça- R@dio Barça, www.fcbarcelona.com, (23.03.2017).

Beşiktaş Jimnastik Kulübü Futbol Okulları, http://www.bjk.com.tr/tr/cms/spor_okullari/7/www.besiktasfatihfutbolokulu.com?category=all, (24.03.2017).

Beşiktaş Jimnastik Kulübü'nün Sahip Olduğu Markalar, www.bjk.com.tr, (24.03.2017).

Beşiktaş Jimnastik Kulübü Sosyal Sorumluluk Çalışmaları, <http://www.bjk.com.tr/tr/cms/dernekler/8?ulke=turkiye>, (24.03.2017).

Beşiktaş Jimnastik Kulübü Sponsorları, www.bjk.com.tr, (24.03.2017).

Beşiktaş Jimnastik Kulübü Sportif Başarıları, www.bjk.com.tr, (24.03.2017).

Beşiktaş Jimnastik Kulübü Tarihi, <http://www.bjk.com.tr/tr/cms/tarihce/2/73>, (24.03.2017).

Beşiktaş'ta Bir Sponsorluk Anlaşması Daha!, <http://tr.beinsports.com/haber/besiktastabir-sponsor-imzasi-daha>, (24.03.2017).

Beşiktaş-Vodafone Sponsorluğu, <http://www.vodafone.com.tr/Vodafone-Turkiye-Ile-Besiktas-Arasinda-Dev-Sponsorluk-Imzasi.php>, (24.03.2017).

Bir Koleksiyon Hikayesi, <http://yamanerkan.blogspot.com.tr/2014/05/real-madrid-cf-2004-2005-los-galacticos.html>, (23.03.2017).

Bjk TV- Beşiktaş Dergisi- Yavru Kartal Dergisi, www.bjk.com.tr, (24.03.2017).

Brand Finance Football50 2016, The Annual Report On The World's Most Valuable Football Brands 2016, <http://brandfinance.com/knowledge-centre/reports/brand-finance-football-50-2016/>, (21.03.2017).

Brand Finance Football50, The Annual Report On The World's Most Valuable Football Brands 2014, http://brandfinance.com/images/upload/brandfinance_football_50_2014_web.pdf, (24.03.2017).

Chris, Smith, ‘‘The Most Valuable Sponsorship Deals In Soccer’’, <https://www.forbes.com/sites/chris-smith/2016/05/11/the-most-valuable-sponsorship-deals-in-soccer/#1c62332d59e0>, (21.03.2017).

Coşkun, Arda, ‘‘Futbolda Psikolojik Faktörlerin Önemi’’, <http://sporpsikolojisi.org/futbolda-psikolojik-faktorlerin-onemi/>, (21.03.2017).

Deloitte Football Money League, <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/deloitte-football-money-league.html>, (21.03.2017).

Dünyanın En Pahalı 10 Forması, <https://onedio.com/haber/dunyanin-en-pahali-10-formasi-268308>, (23.03.2017).

Fatoş Karaaslan, ‘‘Türk Futbol Takımları Dünya Markası Olur mu?’’, <http://www.milliyet.com.tr/turk-futbol-takimlari-dunya-markasi-olur-mu-/ekonomi/ekonomiyazardetay/14.07.2012/1566865/default.htm>, (23.03.2017).

FB TV- FB Dergisi- Radio FB, www.fenerbahce.org, (25.03.2017).

FC Barcelona (Main Partners, Official Partners, Regional Partners), <https://www.fcbarcelona.com/club/sponsors>, (22.03.2017).

FCB Foundation, <https://foundation.fcbarcelona.com/>, (22.03.2017).

FC Barcelona- Camp Nou Experience Tour, <https://www.fcbarcelona.com/tour/buy-tickets>, (22.03.2017).

FC Barcelona Sportif Başarıları, www.fcbarcelona.com, (23.03.2017).

FC Barcelona Tarihi, <https://www.fcbarcelona.com/card/history-of-fc-barcelona>, (22.03.2017).

FC Barcelona- Qatar Airways Sponsorluk Anlaşması, <http://www.cnnturk.com/spor/futbol/barcelona-qatar-airways-ile-sponsorluk-anlasmasi-imzaladi>, (22.03.2017).

FCBESCOLA, <https://fcb-escola.fcbarcelona.com/>, (23.03.2017).

Fenerbahçe Spor Kulübü Markaları, www.fenerbahce.org, (25.03.2017).

Fenerbahçe Spor Kulübü Sponsorları, www.fenerbahce.org, (25.03.2017).

Fenerbahçe Spor Kulübü Sportif Başarıları, <http://www.fenerbahce.org/kurumsal/detay.asp?ContentID=23>, (25.03.2017).

Fenerbahçe Spor Kulübü Tarihi, <http://www.fenerbahce.org/kurumsal/detay.asp?ContentID=3>, (24.03.2017).

Fenerbahçe Spor Kulübü Yurtiçi ve Yurtdışı Dernekleri, <http://www.fenerbahce.org/kurumsal/detay.asp?ContentID=17>, (25.03.2017).

Fenerbahçe Spor Okulları, www.fenerbahcesporokullari.com, (25.03.2017).

Fenerbahçe Topuk Yaylası Resort & Sport- Düzce, <http://www.fenerbahceturizmatering.com>, (25.03.2017).

FIFA Made An Insane Amount Of Money Off Of Brazil’s \$15 Billion World Cup, <http://www.businessinsider.com/fifa-brazil-world-cup-revenue-2015-3>, (19.06.2016).

Fundación Real Madrid, <http://www.realmadrid.com/en/about-real-madrid/foundation/about-the-foundation/annual-memories>, (23.03.2017).

Fundación Real Madrid, <http://www.realmadrid.com/en/about-real-madrid/foundation/projects>, (23.03.2017).

Fundación Real Madrid, <http://www.realmadrid.com/en/about-real-madrid/club/ue-real-madrid>, (23.03.2017)

Futbol Ekonomisi & Endüstriyel Futbol, <http://www.futbolekonomi.com/index.php/futbol-ekonomi-yazarlari/2971-fenerbahceden-yeni-forma-sponsorluk-soezlemesi.html>, (25.03.2017).

Galatasaray Futbol Okulları, <http://www.galatasaray.org/s/galatasaray-futbol-okullari/138>, (27.03.2017).

Galatasaray Markaları, www.galatasaray.org, (26.03.2017).

GS TV- GS Dergisi, www.galatasaray.org, (27.03.2017).

Galatasaray Spor Kulübü Sponsorları, www.galatasaray.org, (26.03.2017).

Galatasaray Spor Kulübü Sportif Başarıları, <http://www.galatasaray.org/sl/kupalar/31>, (27.03.2017).

Galatasaray Spor Kulübü Taraftar Dernekleri, <http://www.galatasaray.org/s/taraftar-dernekleri/72>, (27.03.2017).

Galatasaray Spor Kulübü Tarihi, <http://www.galatasaray.org/sl/galatasaray-tarihi-ne-zaman-ve-kim-kurdu/3>, (25.03.2017).

Galatasaray Eğitim Vakfı, <http://www.gev.org.tr/>, (26.03.2017).

Galatasaray Yardımlaşma Vakfı, <http://www.gsyardimlasmavakfi.org/>, (26.03.2017).

Galatasaray Yardımlaşma ve Dayanışma Sandığı, <http://www.galatasaray.org/sl/gsk-yardimlasma-ve-dayanisma-sandigi/36>, (26.03.2017).

Galatasaray'dan 71 Milyon Euro'luk Anlaşma!, <http://tr.beinsports.com/haber/gsarayda-71-milyon-euroluk-anlasma>, (26.03.2017).

Galatasaray- Türk Telekom Sponsorluk Anlaşması, <http://www.hurriyet.com.tr/formalar-da-turk-telekom-oldu-cimbom-115-milyon-dolar-alacak-9601387>, (26.03.2017).

Manchester United Bonus, <https://www.denizbank.com/kartlar/deniz-bonus-card/manchester-united-bonus/>, (21.03.2017).

Manchester United Foundation, <http://www.mufoundation.org/en/About-Us.aspx>, (21.03.2017).

Manchester United- Dream Days, <http://www.mufoundation.org/en/Charity/Dream-Days.aspx>, (21.03.2017).,

Manchester United Museum & Stadium Tour, <http://www.manutd.com/en/Visit-Old-Trafford.aspx>, (21.03.2017).

Manchester United Official Partners, <http://www.manutd.com/en/Official-Membership.aspx>, (21.03.2017).

Manchester United Soccer Schools, <http://www.manutd.com/en/Club/Soccer-Schools.aspx>, (22.03.2017).

Manchester United Sportif Başarıları, <https://www.transfermarkt.com.tr/manchester-united/startseite/verein/985>, (21.03.2017).

Manu TV- United Subscriptions- Inside United, www.manutd.com, (21.03.2017).

Ömer Ateş, Beşiktaş Spor Psikoloğu, <http://sporpsikolojisi.org/omer-ates-besiktas-spor-psikologu/>, (24.03.2017).

Premier Lig'in Sonuncusu Kadar Bile Olamadılar! <http://www.haberturk.com/spor/futbol/haber/1238592-premier-ligin-sonuncusu-kadar-bile-olamadilar/2>, (12.05.2016).

Rakuten sign up as FC Barcelona's new main global partner, <https://www.fcbarcelona.com.tr/club/haberler/rakuten-barcelona-futbol-kulubu-nun-yeni-ana-global-sponsoru-oldu>, (22.03.2017).

Real Madrid (Main Sponsors, Global Sponsors, Regional Sponsors), <http://www.realmadrid.com/en/about-real-madrid/the-club/sponsors>, (23.03.2017).

Real Madrid CF- Altyapı Çalışmaları, <http://www.realmadrid.com/en/football/academy>, (24.03.2017).

Real Madrid- Real Madrid CF Bernabéu Tour, <http://www.realmadrid.com/en/tickets/bernabeu-tour>, (23.03.2017).

Real Madrid Tarihi, <http://www.realmadrid.com/en/about-real-madrid/history/football>, (23.03.2017).

Real Madrid CF- Fly Emirates Sponsorship Deal, <https://www.emirates.com/english/about/emirates-sponsorships/football/real-madrid/real-madrid.aspx>, (23.03.2017).

Real Madrid TV- Hala Madrid- Grada Blanca, www.realmadrid.com, (23.03.2017).

Real Madrid- History, <http://www.realmadrid.com/en/about-real-madrid/history>, (23.03.2017).

The World's Most Valuable Soccer Teams 2016- Forbes, <https://www.forbes.com/pictures/mlm45gdjgl/3-manchester-united/#4786e12140a0>, (21.03.2017).

Türk Futbolunda İlk Kulüpler, <http://www.erisi.com/ana/FUTBOL/dunyafut.htm>, (25.03.2017).

UEFA Champions League, Statics Handbook 2012/2013, www.uefa.com, s.56., (23.03.2017).

Ülkemizde Futbolun Doğuşu, <http://www.tff.org/default.aspx?pageID=293>, (22.04.2016).

Ülker'den Fenerbahçe'ye dev sponsorluk, <http://www.cnnturk.com/haber/spor/futbol/ulkerden-fenerbahceye-dev-sponsorluk>, (25.03.2017).

Vodafone Arena, www.vodafonearena.com, (24.03.2017).

2010 FIFA World Cup-South Africa. Television Audience Report, <http://resources.fifa.com/mm/document/affederation/tv/01/47/32/73/2010fifaworldcupsouthafricatvaudiencereport.pdf>, (11.06.2016).

2014 FIFA World Cup Brazil, <http://www.fifa.com/worldcup/news/y=2015/m=12/news=2014-fifa-world-cuptm-reached-3-2-billion-viewers-one-billion-watched--2745519.html>, (17.06.2016).

2014-15 Sezonunun Havuz Gelirleri, <http://www.aspor.com.tr/galeri/diger/iste-2014-15-sezonunun-havuz-gelirleri>, (12.05.2016).



ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler :

Adı ve Soyadı : Mustafa Çağatay Çabuk

Doğum Yeri ve Yılı : OSMANİYE, 15.05.1989

Medeni Hali : Bekâr

Eğitim Durumu :

Lisans Öğrenimi : Uludağ Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler
Fakültesi, (2009/2013)

Yüksek Lisans Öğrenimi : Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler
Enstitüsü (2013/2017)

Yabancı Dil(ler) ve Düzeyi :

1. İngilizce/Orta