

**SPORUN EKONOMİ İÇİNDEKİ YERİ VE SPOR  
PAZARLAMA: ÜÇ BÜYÜK SPOR KULÜBÜNDE  
UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA**

Hazırlayan: Özdemir YAVAŞ

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ayşe AKYOL

Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin İşletme Anabilim Dalı için  
öngördüğü YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak hazırlanmıştır.

Edirne  
Trakya Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Aralık, 2005

## TEŐEKKÜR

Değerli hocam, tez danıőmanım Yrd. Doç. Dr. Ayşe AKYOL'un çok yoğun iş temposundan arttırarak büyük bir özveriyle Yüksek Lisans ders ve tez aőamalarındaki, saygı değer katkı ve yol göstericiliği için tüm hocalarımla birlikte kendilerine ayrıca teőekkür ve saygılarımı sunuyorum.

Tez çalıőmamın araştırma, yazım aşamalarında maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen aileme ve dostlarıma sonsuz teőekkürler.

Çalıőmamda ele almış olduğum 3 Büyük Spor Kulübüne de verdikleri destek ve bilgilerden dolayı teőekkür ediyorum.

## ÖZET

Spor pazarlaması kavramı, ilk defa 1978 yılında “Advertising Age” dergisi tarafından kullanılmış ve “tüketicilerin, hizmet pazarlamacılarının endüstriyel bir ürün olarak sporu tutundurma aracı olarak giderek artan bir biçimde kullanmaları” şeklinde açıklanmıştır (Durusoy, 2004). Daha sonraları yapılan araştırmalar bu açıklamanın yetersiz olduğunu ortaya çıkarmıştır. 2000’li yıllara gelindiğinde ise spor pazarlaması kavramı, pazarlama ilkelerinin ve süreçlerinin, spor endüstrisinde uygulanması şeklinde açıklanmaya başlamıştır.

Bu çalışma spor kulüplerinin pazarlama uygulamalarını ve ekonomiye olan etkilerini inceleyen bir araştırmadır. Araştırmacının amacı daha net olarak, Türkiye’de bulunan üç büyük spor kulübünün pazarlama uygulamalarının ve ekonomiye etkilerinin belirlenmesidir.

Spor kulüplerinin pazarlama faaliyetlerinin ve ekonomiye olan etkilerini incelemek için iki aşamalı bir araştırma tasarlanmış ve spor kulüplerinde uygulanmıştır. Birinci aşamada, kavramın ve kavrama yönelik temel unsurların daha iyi anlaşılabilmesi için keşfedici bir araştırma yürütülmüştür. İkinci aşamada ise sorular yardımıyla spor kulüplerinin uygulamaları belirlenmiştir. Veriler, yüz yüze görüşme yöntemi ve elektronik posta yöntemiyle toplanmıştır.

Araştırma sonuçları göstermektedir ki günümüzde spor kulüpleri pazarlama konusunda da uzman hale gelmektedir. Pazarlama disiplindeki gelişmelere paralel olarak spor kulüpleri de pazarlama uygulamalarında değişikliklere gitmektedir. Spor ile ilgili kuruluşlar yaptıkları faaliyetler sonucunda genel ekonomi içerisinde önemli bir paya sahip olmaya başlamışlardır.

**Anahtar Kelimeler: Spor, Spor Kulüpleri, Ekonomi, Pazarlama, Spor Pazarlama**

## ABSTRACT

The term of sports marketing was initially used by the “Journal of Advertising Age” in 1978 and described as “the promotional tools which is increasingly being used as an industrial product by consumers and services marketers” (Durusoy, 2004). The following researches stated that this explanation is inadequate. In recent years, the term of sports marketing has been described as the implementation of the principles of marketing and marketing processes in sports industry.

This research documents a study of the marketing implementations of the sports clubs and its effects on the economy. The main objective of this study is to determine marketing implementations of the three major sports clubs in Turkey and its effects on the economy.

In order to explore marketing implementations of sports clubs and its effects on the economy, a two phase research design was adopted and conducted in the sports clubs. First, an exploratory phase was conducted in order to gain a clearer understanding of the key issues. Second, a questionnaire was used to determine the marketing implementations of sports clubs. Data generation was achieved through face to face interviews and e-mail.

The results of this study shows that sports clubs have become more professional in the field of marketing. Since marketing discipline is changing constantly, sports clubs are changing their marketing implementations as well. Sports organizations started to have an important share in the general economy as a result of their functions and implementations.

**Keywords: Sport, Sports Clubs, Economy, Marketing, Sports Marketing**

<b>İçindekiler</b>	<b><u>Sayfa</u></b>
Giriş	1
Problem	3
Amaç	3
Önem	3
Sayıtlılar	4
Sınırlılıklar	4
Tanımlar	4
I. BÖLÜM: Ekonomi ve Spor Kavramlarına Genel Bir Bakış	6
1.1. Ekonomi Kavramı	6
1.2. Spor Kavramı	8
1.3. Spor İle Ekonomi Arasındaki İlişki	10
II. BÖLÜM: Sporun Ekonomiye Katkısı	14
2.1. Spor Endüstrisi	15
2.1.1. Spor Endüstrisinin Boyutları	20
2.2. Spor Endüstrisinde Arz-Talep ve Denge Fiyat	25
2.2.1. Arz Kavramı	25
2.2.1.1. Arzı Etkileyen Unsurlar	28
2.2.1.2. Arz Eğrisinin Kayması	30
2.2.2. Talep Kavramı	31
2.2.2.1. Talebi Etkileyen Unsurlar	34
2.2.2.2. Talep Eğrisinin Kayması	36
2.2.3. Talep-Arz ve Denge Fiyat	37
2.3. Spor Endüstrisinde İşgücü Faktörü	39
2.4. Sporun Doğrudan Ekonomik Katkıları	42
2.4.1. Bahis Gelirleri	42
2.4.2. Vergi Gelirleri	44
2.5. Sporun Turizme Etkisi	45
2.5.1. Turizm Kavramı	46
2.5.2. Sporun Turizm Gelirlerine Etkisi	48
2.6. Sporun Ekonomik Büyüme Etkisi	49

III BÖLÜM: Pazarlama Kavramı	53
3.1. Pazarlamanın Gelişimi	54
3.2. Pazarlamanın Tanımı	56
3.3. Pazarlama İle İlgili Kavramlar	58
3.3.1. Tüketici	58
3.3.1. Pazar Kavramı	59
3.3.2.1. Pazar Bölümleme	60
3.3.2.1.1. Pazar Bölümlemenin Faydaları	62
3.3.2.1.2. Pazar Bölümlemenin Sakıncaları	62
IV. BÖLÜM: Spor Pazarlaması	63
4.1. Spor Pazarlaması Kavramı	63
4.2. Spor Pazarlamasının Tarihi	65
4.3. Spor Pazarlaması Karması	67
4.3.1. Ürün Kavramı	68
4.3.1.1. Spor Ürünü	71
4.3.2. Fiyat Kavramı	79
4.3.2.1. Spor Pazarlamasında Fiyat	82
4.3.3. Tutundurma Kavramı	84
4.3.3.1. Spor Pazarlamasında Tutundurma	87
4.3.3.1.1. Reklam	87
4.3.3.1.2. Halkla İlişkiler ve Tanıtım	90
4.3.3.1.3. Satış Geliştirme	94
4.3.3.1.4. Doğrudan Pazarlama	96
4.3.3.1.5. Sponsorluk	98
4.3.3.4. Doğrudan Pazarlama	88
4.3.3.5. Sponsorluk	90
4.3.4. Dağıtım Kavramı	104
4.3.4.2. Spor Pazarlamasında Dağıtım	106
V. BÖLÜM: Araştırma Metodolojisi ve Araştırma Sonuçları	111
5.1. Araştırma Modeli	111
5.2. Evren ve Örneklem	112
5.3. Verilerin Toplanması	113

5.3.1. Yüzyüze Kişisel Görüşme Sonuçları	113
5.3.1.1. Fenerbahçe Spor Kulübü	113
5.3.1.2. Beşiktaş Jimnastik Kulübü	120
5.3.1.3. Galatasaray Spor Kulübü	127
VI. BÖLÜM: Sonuçlar	134
Kaynakça	137
Ek-1	146

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

<b>Şekil 1.</b> Piyasa Arz Eğrisi	27
<b>Şekil 2.</b> Piyasa Arz Eğrisinin Kayması	31
<b>Şekil 3.</b> Piyasa Talep Eğrisi	33
<b>Şekil 4.</b> Talep Eğrisinin Kayması	37
<b>Şekil 5.</b> Denge Fiyat Noktası	38
<b>Şekil 6.</b> Ürünün Soyut ve Somut Bileşenleri	70
<b>Şekil 7.</b> Ürün Hizmet Doğrusu	72
<b>Şekil 8.</b> Spor Ürününün Boyutları	75
<b>Şekil 9.</b> Fiyatlandırmada Göz Önüne Alınması Gereken Başlıca Hususlar	81



**TABLolar LİSTESİ**

<b>Tablo 1.</b> Tarihsel Dönemlerine Göre Popüler Olan Spor Dalları	8
<b>Tablo 2.</b> Avrupa'daki Spor Kulüplerinin Gelir Sıralaması	19
<b>Tablo 3.</b> Sporun Ekonomik Büyümeye Etkileri	51
<b>Tablo 4.</b> Spor Ürününün Boyutları	75
<b>Tablo 5.</b> Sponsorluk Türleri	100
<b>Tablo 6.</b> Spor Kulüplerinin Ürünleri ve Satış Noktaları	107

**KISALTMALAR**

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

AMA: American Marketing Association – Amerikan Pazarlama Derneği

BJK: Beşiktaş Spor Kulübü

FB: Fenerbahçe Spor Kulübü

GSMH: Gayri Safi Milli Hasıla

İMKB: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası

KDV: Katma Değer Vergisi

v.d.: ve diğerleri

YTL: Yeni Türk Lirası

## **GİRİŞ:**

Günümüzde spor toplum hayatı içerisinde önemli bir yere sahiptir. Antik çağdan itibaren düzenlenen olimpiyatların ve diğer spor organizasyonlarının iletişim teknolojilerindeki gelişmeyle birlikte, günümüz de dünyanın her yerinde seyredilmesi, organizasyonlara katılan taraflar ve taraftarlar kadar şirketlerin de ilgisini çekmiştir. Spor malzemesi üreten şirketler ve spor ile reklam yapmak isteyen şirketler açısından sportif olaylar önemli bir fırsat haline gelmiştir.

Sporun ticarileşmesi, şirketler yanında sportif olayların merkezinde bulunan kurumların da ticari faaliyetlere başlamalarına yol açmıştır. Spor kulüpleri bir yandan harcamalarını karşılamak amacıyla, diğer yandan ise yapacakları yatırımlara kaynak olması ve ekonomik güç kazanmak bakımından şirketleşme yoluyla ticari faaliyetlerini sürdürmektedirler.

Spor kulüpleri ticari alanda başarılar elde etmek amacıyla şirketleşme yoluna gitmektedir. İlgili sektörde bir çok kulübün olması rekabeti de beraberinde getirmekte, bu ise kulüplerin pazarlama stratejileri geliştirerek uygulamalarına neden olmaktadır.

Pazarlama disiplinde sürekli gelişen bir paradigma olan spor pazarlamasına yönelik çalışmaların artması, hem kavramın öneminin daha iyi anlaşılmasında, hem de söz konusu kavramın pazarlama disiplini içerisinde sağlam ve önemli bir yer edinmesinde etkili olacaktır.

Bu tezin amacı, pazarlama disiplinine katkı sağlayabilmek için, spor pazarlama kavramı ve ekonomik etkilerini belirleyebilecek bir araştırma yapmaktır.

Bu kapsamda tezin ilk bölümünde ekonomi kavramından başlanarak spor kavramının tanımı ve spor ile ekonomi arasındaki ilişki ele alınmıştır.

İkinci bölümde, spor endüstrisi kavramı ve boyutları, ekonomide arz talep ve denge fiyat ile spor endüstrisinde arz talep ve denge fiyat ve son olarak da sporun ekonomik etkileri incelenmiştir.

Üçüncü bölümde, pazarlama ile ilgili kavramlar, pazarlama kavramının tanımı, gelişimi, pazarlama kavramı ile ilgili olan tüketici, pazar, pazar bölümlendirme gibi konular incelenmiştir.

Dördüncü bölümde, spor pazarlaması kavramı, spor pazarlamasının tarihi, ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtım konuları incelenmiştir.

Beşinci bölümde, tezin uygulama kısmını oluşturan spor kulüpleri ile ilgili araştırma yapılmış ve Türkiye'deki üç büyük spor kulübünün geçmişi, ekonomik büyüklükleri ve pazarlama faaliyetleri açıklanmıştır.

Son bölümde, araştırma ile ilgili sonuçlar yer almaktadır.

## **PROBLEM**

Spor tüketicilerinin talep ve ihtiyaçlarının çok karmaşık olması, spor seyircisi ve katılımcıların harcamalarının artışı, spor ekonomisi içindeki rekabeti ve profesyonel spor pazarlamasına olan talebi arttırmıştır. Sporun ve özellikle futbolun dünyadaki iş hacminin her geçen gün artması, hem bu konudaki gelişmeyi, hem de profesyonel spor pazarlamasına olan ihtiyacın boyutlarını göstermektedir.

Spor pazarlamanın anlaşılması ve spor pazarlamasında başarının sağlanması için hem spor endüstrisinin, hem de özel pazarlama prensipleri uygulamasının anlaşılması gerekir. Spor pazarlaması prensiplerinin anlaşılması, eşsiz özelliğe sahip spor endüstrisinin anlaşılmasıyla yakından ilişkilidir. Spor endüstrisi tartışıldıktan sonra, temel pazarlama prensipleri ele alınabilir ve bu prensip ve süreçlerin spora nasıl uyarlanacağı ortaya konulabilir.

## **AMAÇ**

Bu araştırma ile sporun ekonomiye olan etkisi incelenecek, spor ile ilgili organizasyonların spor pazarlama uygulamaları değerlendirilecektir. Bu amaç ile:

- Spor pazarlama tanımlanacaktır.
- Sporun dünyada ve Türkiye’de ekonomiye olan etkisi açıklanacaktır.
- Spor organizasyonlarında spor pazarlama uygulamaları incelenecektir.

## **ÖNEM**

Spor endüstrisinin gelişmesi ve globalleşmesi, spor pazarlamasının da gelişmesine yol açmıştır. Spor pazarlaması yeni bir çalışma alanı olduğu için, diğer alanlara kıyasla daha az bilgi vardır.

Artık birçok kişinin spora aktif olarak katıldığı, spor faaliyetleri için para ödediği, spor yarışmaları ile spor haberlerini televizyondan izlediği, gazetelerden okuduğu veya

arkadaşları ile konuştuğu gör÷lmektedir. Dünyada ve Türkiye’de sporun artan önemine bağlı olarak, ekonomiyeye olan katkısı da büyük önem kazanmıştır.

## **SAYILTILAR**

Spor pazarlama halen dünyada ve Türkiye’de yeterince gelişmemiş olmakla beraber, hızla gelişmektedir. Henüz fazlaca incelenmeyen spor ve pazarlanması ile ilgili derinliğine bilgi elde etmek için keşfedici tarzda, yüz yüze görüşme yöntemi ile verilerin toplanması uygun sayılmaktadır.

## **SINIRLILIKLAR**

Bütçe, zaman ve kaynak kısıtlaması olduğundan, bu yüksek lisans tezi için sadece İstanbul’da bulunan kulüpler ile görüşülecektir. Dolayısıyla araştırma bütün kulüplere genelleştirilemez.

Spor pazarlama uygulamaları sadece futbol, basketbol ve voleybol için incelenecektir. Türkiye’de en çok önemli olanlar seçilmiştir ve yine bu üç spor dalı için geçerlidir.

## **TANIMLAR**

“Spor pazarlaması” terimi ilk kez, tüketici faaliyetleri ile ilgili olarak endüstriyel ürünleri ve hizmet pazarlamasında giderek artan tanıtım aracı olarak sporun kullanılmasını tarif etmek amacıyla, 1978 yılında Advertising Age tarafından kullanılmıştır. Spor pazarlaması, pazarlama prensiplerinin spor ürünlerine ve spor ile bütünleşerek ürünlere uygulanmasıdır.

Genel pazarlama tanımlarından adapte edilen, spor pazarlaması; günümüzde, “spor tüketicilerinin ihtiyaç ve isteklerini karşılamak amacıyla mal ve hizmet değişim sürecindeki tüm faaliyetlerin düzenlenmesini içermektedir” şeklinde tanımlanmaktadır ([www.besyo.cu.edu.tr](http://www.besyo.cu.edu.tr)).

Spor pazarlaması, pazarlama prensiplerinin spor ürünlerine ve spor ile bütünleşerek pazarlanan spor ile ilgisi olmayan ürünlere uygulanmasıdır (Shank, 1999). Başka bir tanıma göre spor pazarlaması, işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesi ve tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının tatmin edilmesi amacıyla bir spor ürününün üretilmesi, fiyatlanması, dağıtılması ve tutundurulması için gerekli olan etkinliklerin düzenlenmesi ve uygulanmasını içeren bir süreçtir (Pitts ve Stotlar, 1996, s.2-3). Sporun doğrudan pazarlanması, çeşitli spor etkinliklerinin tüketiminin artırılması, seyircilerin bu faaliyetlere katılmasını teşvik yönünden gerçekleşmektedir. Sporun tutundurma aracı olarak pazarlama eylemi yapmak, spor aracılığıyla pazarlamadır (Argan ve Katırcı, 2002, s.23).

Literatürde Spor Pazarlaması iki bölümde incelenmektedir (Durusoy: 2004).

1. Spor ürünleri ile çeşitli spor hizmetlerin pazarlaması ve doğrudan spor tüketicilerine ulaştırılması,
2. Endüstriyel ürünlerin ve diğer tüketim ürünlerinin pazarlamasında sporun tanıtım amacıyla kullanılmasıdır.

Bunların yanı sıra, çeşitli iş çevrelerinin spora yatırım yapması ve spor olaylarını desteklemesi (sponsorluk) doğrudan ekonomik çıkar sağlamaktan çok saygınlık ve imaj kazanarak, toplumsal ve kültürel etkinliklerde söz sahibi olmak amacıyla yapması da spor pazarlaması alanı içinde yer almaktadır. Bu nedenle, spor pazarlaması, spor ürünlerinin pazarlaması ve spor yoluyla pazarlama olarak iki ayrı bölümde tanımlanmaktadır.

## I. BÖLÜM : EKONOMİ VE SPOR KAVRAMLARINA GENEL BİR BAKIŞ

### 1.1. EKONOMİ KAVRAMI

İnsanlar yaşamlarını sürdürmek için bir takım kaynaklara sahip olmak zorundadır. Bu kaynaklar ise dünya üzerinde sınırlı miktarda bulunmaktadır. Sınırlı miktarda bulunan kaynakların kimler arasında, nasıl ve ne miktarda dağıtılacağı konusu önemli bir sorun haline gelmiştir. Bu sorunun çözümü ile ilgilenen bilim dalı ise “ekonomi”dir.

Ekonomi bilimi, insanların ihtiyaçları ve bunları karşılamaya yönelik sosyal bir bilimdir (Han, 1996: 15). Gökdere’ye göre ise ekonomi bilimi, ‘insan davranışlarının belirli yönünü inceleyen bir bilim dalıdır’ (2000: 1). Ekonomi bilimi, bireylerin ve bireylerin oluşturduğu toplumların sınırlı kaynaklarla ihtiyaçlarını karşılama çabalarına ilişkin sorunları inceler ve bu çabaların bağlı olduğu kuralları, olaylar arasında bulunan değişmez ilişkileri araştırır (Han, 1995: 3). Ekonomi, sosyal davranış ve kurumların, beşeri gereksinimlerin karşılanmasına yönelik mal ve hizmetlerin üretim dağılımıyla uğraşan yanlarıyla ilgilenen bir bilimdir (Gökdere, 2000: 2).

Ekonomi teorisinin nasıl doğduğu ve geliştiği ekonomi tarihinin nereden başladığı konusu ise tartışmalı bir konu olmuştur. Kimi araştırmacılar bunu eski Yunan’da, kimileri Eski Çin’de, kimileri de Eski Mısır Uygarlığı’ndan başlatmaktadır. Ancak bazı araştırmacılar da Yeni Çağa kadar hiç kimsenin ekonomi literatürüne bir katkısı olmadığını iddia etmektedir. Bu iddiaya göre iktisadın tarihi 1776’da Adam Smith’in yazdığı “Milletlerin Zenginliği” adlı kitabı ile başlamaktadır. Schumpeter de bu görüştedir, çünkü ona göre ekonomi bilimi hakkında genel bir görüş birliğine bu dönemde varılmıştır ([www.ceterisparibus.net](http://www.ceterisparibus.net)). Ancak genel olarak ekonominin tarihine bakıldığında ise toplumların ekonomik performansını temelden değiştiren ve uzun dönemli ekonomik büyümeyi mümkün kılan iki köklü değişme olduğu görülmektedir.



Bu iki değişmeden ilki M.Ö. 8. bin yılda ortaya çıkan ve daha önce avcılık ve toplayıcılıkla geçinen insan gruplarını çiftçi ve çoban toplumlarına dönüştüren ziraat inkılabı, ikincisi ise 18. yüzyılda başlayan ve iki yüzyıl içinde dünyanın tarımla uğraşan nüfusunu radikal bir biçimde azaltarak insanı artan ölçüde hizmet ve mamul üreticisi haline getiren sanayi inkılabıdır (Güran, 1997: 3).

Ekonomi kuramı, Norveçli iktisatçı Ragnar Frish'in 1933'te kullandığı makro ekonomi teriminden bu yana mikro ekonomi ve makro ekonomi şeklinde ikili bir ayırım şeklinde incelenmiştir (Gökdere, 2000: 3).

Mikro ekonomi, toplumda, ev halkı, firma ve sanayi şeklinde tanımlanmış kişi ve grupların ekonomik davranışlarını analiz eder (Karluk, 1998: 1). Fiyat analizi, üretim analizi, maliyet analizi, gelir analizi, piyasa analizleri gibi bölümleriyle iktisadi hayatı incelemektedir (Berberoğlu, 1998: 1). Ekonomide mikro düzeyde sayılabilecek; örneğin "Üretim faktörü sahipleri elde edecekleri gelirlerini nasıl arttırabilirler?" gibi sorulara yanıt aramaktadır.

Makro ekonomi ise, bütün toplumu ilgilendiren ve genel anlamda milli gelir, istihdam, tüketim, yatırım gibi global büyüklüklerle ilgilenir (Karluk, 1998: 1). Ekonominin genel işleyişi içinde örneğin "Ekonomideki toplam istihdam düzeyini etkileyen unsurlar nelerdir?" gibi sorulara yanıt aramaktadır. Ancak genel olarak bakıldığında makro ve mikro ekonomi, ekonominin birbirini tamamlayan iki bölümüdür. Çünkü üretim, istihdam, yatırım gibi makro büyüklükler hakkındaki bütün kararlar mikro seviyede alınmaktadır.

Günümüzde de ekonomi biliminin önemi giderek artmaktadır. Siyasal anlamda hükümetlerin başarılarının ölçüsünün ekonomi alanında gösterilen başarıyla ölçüldüğü söylenebilmektedir. Bunun dışında devletlerin gücü de ekonomik güçleriyle ölçülür hale gelmiştir. Askeri savaşların yerini ise ekonomi alanında yapılan savaşlar almıştır. Buna örnek olarak Avrupa Birliği ortak parası olan Avro ve ABD Doları arasındaki parite savaşı gösterilebilir.

## 1.2. SPOR KAVRAMI

Spor, günlük yaşamda oldukça sık olarak duyulan bir kelime ve hayatın her anında karşılaşılan bir kavramdır.

Spor kavramı insanlığın geçmişi kadar eski bir kavramdır. İlk insanların, avcılık ve toplayıcılık dönemini yaşadığı sıralarda gerek avlanmak için gerekse tehlikelere karşı korunmak için yaptığı bir çok hareket sporun temellerini oluşturmaktadır.

Spor, daha sonraları ilkel toplumların savaş ayinleri ve dini törenlerinde ortaya çıkmaya başlamıştır. Bunu ise Eski Yunanlıların tanrılarının şerefine oyunlar, atletik müsabakalar ve festivaller organize etmesi izlemiştir (Schaaf, 1995: 53). Daha sonraki tarihsel gelişimine bakıldığında ise Eski Yunanlıların spor oyunlarını, Romalılarda düzenlenen gladyatör dövüşleri izlemektedir.

Uygarlık gelişiminin tamamlanmasından sonra ise insanların boş zamanlarını değerlendirme kavramının ortaya çıkmasıyla birlikte spor daha da önemli hale gelmiştir. İnsanlar spor ile boş zamanlarını değerlendirmeye başlamıştır. Bu şekilde spor toplumsal bir olgu haline gelmiştir.

Araştırmacılar, yöresel sportif faaliyetlerin uluslararası standardizasyon evrimini gerçekleştirdikten sonra çağdaş anlamda spor haline gelebileceğini belirtmişlerdir. Çağdaş sporun ilk geliştiği yer olarak da İngiltere gösterilmiştir (Schaaf, 1995: 55).

**Tablo 1.** Tarihsel Dönemlerine Göre Popüler Olan Spor Dalları:

Dönem	Spor Çeşidi
1800 öncesi	At yarışı, golf, kriket, boks, kürek, eskrim
1820-30	Atıcılık, yelkenli
1840-60	Beyzbol, futbol, yüzme
1860-70	Atletizm, kayak, bisiklet, kano yarışı
1870-80	Amerikan futbolu, çim tenisi, hokey, badminton
1880-1900	Buz hokeyi, jimlastik, basketbol, voleybol, bowling, masa tenisi, halter, buz pateni
1900 sonrası	Hentbol, duvar tenisi, karate, aikido, tekvando

**Kaynak:** Schaaf, Phil (1995): *Sports Marketing*: New York, Prometheus Books, 55

Spor sözcüğünün kelime anlamına bakıldığında, disport sözcüğünden türediği görülmektedir. Bu sözcük işten uzak durmak, ağır iş değil, eğlence anlamına gelmektedir. Spor, tek başına çalışmadan farklıdır. Daha çok oyun yönü öne çıkmaktadır. Spor etkinliğinin sonucu değil; ona katılmak, onu yaparken zevk almak, eğlenmek, dinlenmek, toplumsal ilişkileri geliştirmek, sağlığa önemli katkıda bulunmak önemlidir (Doğan, 2004: 1).

Günümüz anlayışına göre spor, ilk başta çok önemli bir kitle eğitim aracı olarak gösterilmektedir. Spor, insan bedenini fiziki yönüyle geliştirdiği gibi oyunlar, hareketler, yarışmalar vasıtasıyla aynı zamanda insan seciyesini, egosunu, davranış niteliğini belirleyen bir bilim dalıdır ([www.konya-gsim.gov.tr](http://www.konya-gsim.gov.tr)).

Değişik kaynaklarda spor ile ilgili bir çok tanıma rastlanmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir:

“Bedenin dayanıklılığını, güçlülüğünü artırmayı amaç alan ve genellikle oyun, yarışma anlayışıyla yapılan bedensel etkinliklerdir” (www.sporbilim.com).

“Bireysel ya da toplu oyunlar biçiminde, bazı kurallara göre gerçekleştirilen ve genellikle yarışmalara konu olan beden hareketleri bütünüdür” (www.sporbilim.com).

“Beden eğitimi faaliyetlerini özelleştirerek çeşitli branşlarda somutlaşmış; üst düzeyde yapıldığında fizyolojik, psikolojik, estetik ve teknik özellikleri gerekli kılan yarışmaya dayalı ve katı kurallarla çevrili bir etkinliktir. Spor, bireyin beden ve ruh sağlığının gelişmesi yanında, belli kurallara göre rekabet ölçüleri içinde mücadele etme, heyecan duyma, yarışma ve üstün gelme amacını içermektedir” (Aracı, 2004: 1).

“Spor, sporcu açısından kazanmaya dönük teknik ve fiziksel bir çaba; izleyen açısından yarışmaya dayalı estetik bir süreç; toplum genelince oluşturulan bütün içinde de yerine göre o toplumun çelişki ve özelliklerini olduğu gibi yansıtan bir ayna, yerine göre onu yönlendirebilen etkili bir amaç, ama son tahlilde, önemli bir toplumsal kurumdur” (Aracı, 2004: 1).

“Amaçlı, belli kurallara ve teknik yöntemlere bağlı olan, yapanlarda olduğu kadar izleyenlerde de haz duyma ve coşku gibi gereksinimleri doyuran, sporcuları ve izleyenleri bütünleştiren bir etkinlikler kümesidir” (Doğan, 2004: 1).

Bu tanımlar ışığı altında spor, çeşitli dil, din ve ırktaki insanları bir çatı altında toplayan, bireysel ve takım halinde yapılabilen, fiziksel ve zihinsel güce dayanan, hareketli etkinliklerin tümü olarak tanımlanabilir.

Sportif öğelerin tümünde dinlenmek, eğlenmek olduğu kadar aynı zamanda sosyal bir kaynaşma da vardır. Toplumla kaynaşma ve özdeşleşme konusunda spora önemli görevler düşmektedir. Sağladığı bedensel ve ruhsal anlamdaki doyum olanakları, serbest zamanları ve yaşam seviyeleri düzenli olarak artan sanayileşmiş ülkelerin özlemini duyduğu yeni bir yaşam şeklinin ayrılmaz parçasıdır ([www.konya-gsim.gov.tr](http://www.konya-gsim.gov.tr)).

Spor büyük bir toplumsal dinamik olarak da görülmektedir. Çünkü spor, giderek daha çok kişi tarafından doğrudan ya da dolaylı olarak ilgi görmeye başlamış, daha organize hale gelmiş ve uluslar arası bir saygınlık prestij gösterisi konumunu alarak ulusları sevince ya da yasa sürüklemeye başlamıştır ([www.bilalcoban.com](http://www.bilalcoban.com)).

### **1.3. SPOR İLE EKONOMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Spor, bütün dünyanın birlikte tüketebildiği bir ürün, farklı kültür ve sosyal statülerden insanların bir araya gelebildiği tek ortak payda ve 3 milyar insanı bir noktada buluşturabilen bir platform olma özelliğine sahiptir.

Spor günümüz tüketim toplumlarında, insan yaşamında giderek artan etkilere sahip bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireysel açıdan spor olgusu ele alındığında, bireylerin fiziksel yeteneklerini ve zihinsel yetilerinin gelişimini sağladığı görülmektedir. Toplumsal açıdan ise insanların sosyal bağlarını güçlendirdiği bilinmektedir (Durusoy, 2004).

Ancak sporun, topluma olan yararlarını sadece insanlara kazandırdığı sağlık ile değerlendirmemek gerekir. Çünkü ekonomik kazanç sağlama ve istihdam açısından düşünülürse, sporun günümüzde spor tesisleri ve spor malzemeleri üreten firmaları, turizmi ve profesyonel kulüpleri ile birlikte bir sanayi dalı haline geldiği rahatlıkla söylenebilmektedir (Durusoy, 2004). Dünyanın ekonomik olarak az gelişmiş kesimlerinde bile spor olayları ve bunlara bağlı tüketim malları ticareti giderek ekonomide önemli bir sektör haline dönüşmüştür (Merih, 2004a).

Spor, sponsorlar, toplumlar ve devletler açısından da önemlidir. Çünkü artık spor bir propaganda ve reklam aracı, bir güç gösterme aracı, bir prestij ve para kazanma aracı olarak büyük bir endüstri haline gelmiştir (Doğan, 2004: 1). Stadyumlarda izleyicileri; televizyon, gazete ve dergilerde okuyucuları sayılarının fazlalığı nedeniyle bir çok başka ürünün tanıtımı için spor alanları tercih edilmektedir Sporla ilişkili endüstriler (spor techizatı, spor giyimi, araçlar, ayakkabılar, gıdalar v.s.) giderek toplumların sıradan tüketim kalemleri haline gelmiştir (Merih, 2004a). Bu endüstriler, üretim ve tüketim açısından bir çok kişi için araç olmuştur (Doğan, 2004: 1).

Eğitim kurumları, sporu eğitimde etkili bir araç olarak benimsemişlerdir. Politikacılar halkta olumlu imaj yaratabilmek için spor organizasyonlarında ve ödül merasimlerinde görünmeye özen gösterir olmuşlardır. Hükümetler toplumsal çözülmeyi önlemek, insanların anarşi ve teröre yönelmesini engellemek için sporu önemsemeye, spor tesis ve organizasyonlarına yatırım yapmaya başlamışlardır (www.sporbilim.com).

Büyük tüketici guruplarının oluşmasını ve onların bir araya gelmesini sağlayan spor, pek çok işletmenin dikkatini çekmiş ve pek çok alanda bir pazarlama aracı olarak kullanılmaya başlayarak; hızla büyüyen tüketim toplumunun etkisi ile ticari bir boyut kazanmıştır (Durusoy, 2004).

Merih (2004a), sporun ticarileşmesinin temel karakteristiklerini şu şekilde belirtmiştir:

a) Spora dayanan bir ekonomik kompleksin oluşması: Spor giderek kitle tüketimi aşamasına ulaşmaktadır. Bir çok tüketici pazarında sportif ürünler giderek daha fazla yer almaktadır.

b) Spor, dinlenme ve eğlence sektörünün önemli bir dalı haline gelmiştir: Eğlence sektörü, kapsam alanı ve yarattığı istihdam açısından dünyada en yaygın sektör haline gelmektedir. Turizmden sonra spor, dinlenme ve eğlence için en çok potansiyel taşıyan sektördür. Bu sektörün giderek artan gelişme hızı, gelecekte de önemini sürdüreceğini göstermektedir.

c) Spor olaylarının ve spor süper starlarının artan önemi: Eğlence sektörlerinin temel sermayesi süper starlardır. Spor - ekonomi kompleksinin de temel sermayesini süper starlar oluşturmaktadır. Süper starlar büyük seyirci kitlelerini sahalara veya televizyonlara çekebilmektedirler. Bu da, reklam ve tüketim sektörü için büyük ekonomik potansiyeller yaratabilmektedir.

d) Eğlence sektöründe düşey entegrasyon eğilimleri : Televizyon networkleri artık süper starları sunmak değil, onlara sahip olmakla ilgilenmektedir. Bu nedenle spor kulüplerine, stadyumlara ve spor tesislerine sahip olma girişimleri gözlenmektedir.

Önemli bir endüstri ve faaliyet alanı haline gelen spor endüstrisinde doğrudan sporla ilgili faaliyetler yanında sportif faaliyetlere dayalı bir dizi ekonomik faaliyetler de gelişmiştir. Bu tür ilişkide, sektörel bağımlılık büyük önem taşımaktadır. Ekonomik açıdan, sportif faaliyetler ulusal ekonomiye üretim (ya da gelir) ve istihdam gibi konularda doğrudan katkıda bulunmaktadır (Ekren ve Çağlar, 2003). Ayrıca ilişkili olduğu sektörleri de harekete geçirmektedir.

Dünya gazetesinin, 30 Mayıs 2005 tarihli haberine göre, Türkiye’de 25 Mayıs 2005 tarihinde Liverpool ve Milan arasında oynanan Şampiyonlar Ligi Final karşılaşmasının rakamsal verilerinde, Futbol federasyonunun alt yapı için 2 milyon Euro harcadığı, stat çevresine 44 bin ağaç dikildiği, UEFA’nın maç organizasyonu için 5.2 milyon Euro harcadığı, İstanbul Büyükşehir Belediyesi’nin altyapı yatırımı için 75 milyon YTL harcadığı belirtilmiştir. Ayrıca İstanbul’a 24 saat içinde maç taraftarlarını taşıyan 1000’in üzerinde uçağın geldiği ve Türk Telekom’un da 250 bin dolarlık yatırım yaptığı belirtilmektedir.

Örnekten de görüldüğü gibi bir spor organizasyonu altyapı, ulaştırma, iletişim, konaklama başta olmak üzere bir çok sektörü harekete geçirmiştir. Bu örnek spor endüstrisinin diğer sektörlerle ilişkisini göstermesi bakımından önemli sayılmaktadır.

Bunun yanında, sportif faaliyetlerin gelişimine bağlı olarak bazı yan sektörlerin ortaya çıkması, sporun yukarıda ifade edilen konulara dolaylı ekonomik katkılarının da ciddi boyutlarda olabileceğini göstermektedir. Sportif faaliyetler ile ilgili ileri ve geri bağlantılar, söz konusu dolaylı etkilerin belirlenmesinde kullanılacak temel kavramlardır. Sportif faaliyetler, bir başka sektörün ürettiği mal veya hizmete bağlı olarak yapılmakta ise geri bağlantı söz konusudur. Öte yandan bir başka sektör, sportif faaliyetleri mal ve hizmet üretiminde girdi olarak kullanmakta ise ileriye bağlantı önem kazanmaktadır (Ekren ve Çağlar, 2003).

Günümüzde bir çok spor kulübü şirketleşmiştir. Spor kulüplerinin temel amacı, buldukları spor dallarında başarılar elde etmek yanında kazançlarını da arttırmaktır. Bu yüzden kulüpler sportif alandaki rekabetlerini ticari alanlara da yansıtarak karlarını artırma yollarını seçmektedirler. Spor kulüplerinin karlarını arttırmaları ve maddi açıdan hayatlarını sürdürmeleri için mevcut ekonomik durumu iyi analiz ederek uygun kararlar almaları gerekmektedir.

Sportdaki yönetim başarılarını ekonomi yönetiminde de sürdüren kulüpler maddi olarak kazançlarını arttıracaklar, bu kazanç artışı ise altyapı yatırımları, oyuncu transferleri gibi kulübü güçlendirmeye yönelik harcamalar ve hissedarlara kar dağıtımını (halka açık olan kulüplerde) için kaynak teşkil edecektir.

## II. BÖLÜM: SPORUN EKONOMİYE KATKISI

Samuelson ve Nordhaus (1995) ekonomiyi, “toplumların değerli mallar üretmek ve onları farklı kişilere dağıtmak üzere kıt kaynakları kullanma biçimleri” şeklinde tanımlanmaktadır. Lipsey v.d. (1999: 4) de ekonomiyi “sınırsız insan isteklerini karşılamak üzere kıt kaynakların kullanılması” olarak tanımlamaktadır. Ekonomi tanımlarından ortaya çıkan iki unsur bulunmaktadır. Bu unsurlar “kıt kaynaklar” ile “insan istek ve ihtiyaçları”dır. Spor ekonomisi bu iki unsura ilişkin sorulara yönelik çalışmaları içermektedir. Bu sorular:

- Toplumdaki kıt kaynakların ne kadarı spora bölüştürülür?
- Niçin toplumdaki kıt kaynaklar spora bölüştürülür?
- Kıt kaynaklar, spor endüstrisi içerisinde kimler arasında nasıl paylaşılır?

Li v.d. (2001: 215) sporun ekonomiye etkisini kısa dönemli etki ve uzun dönemli etki olmak üzere iki şekilde ele alarak incelemiştir.

Kısa dönemli ekonomik etki temel olarak sporcular, görevliler, medya personeli, izleyiciler ve diğer ziyaretçiler gibi faaliyetlere ortak olan çeşitli grupların harcamalarını analiz etmektedir. Bazı özgün olaylar için (örneğin Olimpiyat Oyunları) kısa dönemli etki, çeşitli şirketlerin tutundurma ve pazarlama faaliyetlerine yönelik harcamalarını da içermektedir.

Uzun dönemli ekonomik etki, spor faaliyeti veya olayından sonra ev sahibi bölgenin hoşuna gidebilecek uzun dönemli faydaları belirtmektedir. Bu tür etkiler:

- Yeni tesislerin yapılması ve geliştirilmesi,
- Yoğun medya yayını süresince ev sahibi şehrin, bölgenin ve devletin ulusal ve uluslararası tanıtımı,
- Yerel gönüllülük, iş fırsatları ve eğitimi, gençlik eğitim programları için fon sağlanması gibi toplumsal faydalar olarak sayılabilir.



## 2.1. SPOR ENDÜSTRİSİ

Spor endüstrisi kavramına değinmeden önce işletme, endüstri ve piyasa kavramlarını kısaca ele almak faydalı olacaktır. Ekonomi teorisinde işletme, malların üretimi ve satışı konusunda karar veren bir birim olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım ve Eşkinat, 1996: 7). Endüstri ise, bu işletmelerin faaliyetlerini sürdürdüğü hizmet, sanayi, ulaşım gibi alanlar olarak tanımlanabilir. Aynı endüstri içindeki işletmeler, bazen birbirlerine yakın ikame malları ürettikleri için rekabet halinde olabilirler. Yıldırım ve Eşkinat'a göre (1996: 7), ortak alıcı grubuna hitap eden ve yakın ikame malı üreten satıcılar grubuna endüstri denilmektedir. İşletmeler, yapılan işin yöntemi, kullanılan temel hammadde ve üretilen mallar ve sağlanan hizmetler temelinde endüstriler halinde sınıflandırılmaktadır.

Sporun topluma olan yararlarını, insanlara kazandırdığı sağlık ile değerlendirmemek gerekmektedir. Çünkü ekonomik kazanç sağlama ve istihdam açısından düşünülürse, spor günümüzde, spor tesisleri ve spor malzemeleri üreten firmaları, turizmi ve profesyonel kulüpleri ile birlikte bir sanayi dalı haline gelmiştir (Durusoy, 2004).

Özellikle 1960'lı yılların sonlarından günümüze kadar spor ile ilgili işletmelerin, sportif eşya üreten firmaların, kitle iletişim araçlarının, spor alanlarının, stadyumların, sportif ticari ürün üreten firmaların, sporcuların, profesyonel ve amatör liglerin spor alanı içerisinde büyümesi, sporu sadece bir endüstri haline getirmekle kalmamış; endüstri içinde sektörel büyümeyi de sağlamıştır (Argan ve Katırcı, 2002: 3).

Yeni ve farklı spor, fitness ve reaksiyon etkinliklerinin sayısal artışı ve gelişimi, kitle iletişim araçlarındaki artış, bireylerin serbest zamanlarındaki artış, çeşitli pazar bölümlerinde spor ürünlerinin artması ve bu ürünlerle ilgili teknolojik gelişmeler, spor endüstrisi içerisinde pazarlama eğilimlerinin artışı, spor eğitiminin artması, spor endüstrisindeki kar artışı, spor yönetimi konusundaki gelişmeler, sporun globalleşmesi ve global pazar haline gelmesi bu endüstrinin büyümesine yol açmıştır (Pitts ve Stotlar, 1996: 10).

Spor endüstrisinin bu şekilde genişlemesi, spor hizmetlerinin bir çok değişik alana yayılmasına neden olmuş; bu alanda faaliyet gösteren bir çok kuruluş arasındaki rekabeti de arttırmıştır.

Spor endüstrisinin gelişimine paralel olarak bir çok iş alanı da ortaya çıkmıştır. “The Sports Directory” rehberi, sporla ilgili 13 tane kariyer alanı listelemiştir. Bu alanlar, etkinlik düzenleme, etkinlik yönetimi ve pazarlaması, spor medyası, spor sponsorluğu, sporcu hizmetleri, spor birlikleri, spor avukatları, üreticiler ve dağıtıcılar, malzemeler ve tedarikçileri, takımlar, ligler, kolej sporcuları ve finans alanlarını içermektedir (Shank, 2002: 6). Bu ise, spor endüstrisinin boyutlarının ne kadar geniş olduğunu göstermektedir.

Spor endüstrisi içerisinde özel ve kamusal pek çok kar amacı gütmeyen kuruluş bulunmaktadır. Bu iki kuruluş türü arasındaki fark, üniversite atletizm takımları, yerel rekreasyon birimleri gibi kamusal kar amacı gütmeyen kuruluşların kaynaklarının üzerinde bir gelire devlet kaynakları sayesinde sahip olabilmeleri; golf kulüpleri, özel olimpiyat oyunları gibi kar amacı gütmeyen özel kuruluşların ise gelir kaynaklarının büyük bir kısmını üyelik ücretleri ve bağışlardan elde etmeleridir (Li v.d., 2001: 59).

Sportif faaliyetlerle ilgili endüstrilerdeki iş hacmi ve faaliyet alanı son derece değişken bir özellik taşımaktadır. Bu endüstride düzenli ve sistematik bilgi ve veri tabanı akışının olmaması, bu tür değerlendirmelerde sadece eğilimlerin tespitini mümkün kılmaktadır. Bu nedenle genellikle yerel ya da ulusal gazeteler ve magazin bilgileri en önemli kaynakları teşkil etmektedir (Ekren ve Çağlar, 2003).

Argan ve Katırcı (2002: 4) spor endüstrisini, tüketicilerine spor, fitness, reaksiyon, serbest zaman etkinlikleri ve bunlarla ilgili ürün, hizmet, insan, yer ve düşünceler sunan pazarın ismi olarak tanımlamıştır.

Li v.d. (2001: 6), spor endüstrisini aşağıdaki üç unsurun birleşimi olarak tanımlamışlardır:

- a) Spor faaliyetlerini üreten işletmeler ve kuruluşlar,
- b) Spor faaliyetlerinin üretimini destekleyen ürün ve hizmetleri sağlayan işletmeler ve kuruluşlar,

c) Spor faaliyetleri ile ilişkili ürünlerin alım-satımını yapan işletmeler ve kuruluşlar.

Jun OGA ise, spor endüstrisini daha geniş kapsamlı olarak ele alarak 4 sektöre ayırmıştır (Li v.d., 2001: 59):

a) Spor tesisleri yapımı, spor ekipmanları, ve kondisyon aletleri gibi spor malları üreticileri,

b) Spor giysileri ve ayakkabıları ve benzeri spor giyim üreticileri,

c) Sağlık ve kondisyon kulüplerinde, spor hizmetleri sağlayanlar,

d) Yayın hakları, sponsorluk anlaşmaları, giriş ücretleri gibi diğer gelir getiren alanlar.

Ekren ve Çağlar ise (2004), spor endüstrisinin iki önemli alt sektörü olduğunu ifade etmektedir. Bunlar spor malzemeleri alt sektörü ile spor hizmetleri alt sektörüdür. Spor malzemeleri alt endüstrisi, sportif faaliyetlerde kullanılan spor giysileri, spor ayakkabıları ve spor aletleri gibi sportif araç ve gereçleri üreten endüstridir.

Spor malzeme üretimi, hızla büyüyen çok uluslu bir endüstri haline gelmiştir. Bu özelliğinden dolayı, bu faaliyet alanı yerel, bölgesel ve ulusal ekonominin önemli bir bileşeni olmuştur.

Spor hizmetleri alt endüstrisi ise iki farklı faaliyet alanı içermektedir. Serbest zaman değerlendirilmenin alternatif yollarından biri olarak, sportif faaliyetleri izleme, sportif faaliyetlere katılma gibi etkinlikler, bu sektörün sunduğu en önemli hizmetlerdir.

Sportif faaliyetleri izleme, genel hatları itibarıyla, serbest zaman değerlendirme faaliyeti olarak ele alınabilir bir özellik taşımaktadır. Bunun ekonomik özelliği izleyicileri psikolojik ve sosyolojik olarak rahatlatması, yeni çalışma dönemlerinde ise konsantrasyonlarını arttırmaları şeklinde ifade etmek mümkündür.

Sportif faaliyetlere katılmada ise ekonomik özellikler çok daha açıktır. Sportif faaliyetlere katılanlar, hem psikolojik, hem de fiziksel açıdan daha uzun ömürlü

olmakta, çalışma hayatlarında daha yüksek verimlilik sağlamak ve hayattan daha fazla zevk alabilecek bir özellik kazanmaktadır.

Spor endüstrisi içinde yer alan profesyonel sporlar ve bazı sportif mal üreticileri, medya aracılığı ile faaliyetlerini geniş bir alana duyurabilmektedir; ancak diğer endüstri alanlarında ise bu şekilde olmadığı görülmektedir. Bunun sebebi düzenlenen spor organizasyonlarının her pazarlama alanı için tüketicilere çekici gelecek türde ürünler sunabilmesinden kaynaklanmaktadır (Durusoy, 2004).

Spor endüstrisini oluşturan veya bu sektörle ilgili faaliyet alanları bir çok açıdan ele alınabilmektedir. Sportif mal sektörü, inşaat sektörü, turizm sektörü, logo, franchising, kartlardan oluşan hediyelik eşya sektörü, gıda sektörü, reklam, eğlence ve promosyon sektörü sporla ilgili bir dizi profesyonel mesleği içeren hizmet sektörleridir (Ekren ve Çağlar, 2004).

Dünya üzerindeki bir çok spor kulübü, bilet, sponsorluk gelirlerinin az gelmesi gibi bir çok nedenle yeni gelir bulma arayışlara girmişler, bunun sonucunda da şirketleşerek hisse senetlerini halka arz etme yoluna gitmişlerdir.

Örneğin, İngiliz futbol takımı Manchester United halka açıldıktan sonra 2001 yılında 531 milyon dolarlık piyasa değerine ulaşarak Avrupa'nın en zengin kulübü haline gelmiştir (Taş, 2005).

Türkiye'de de Galatasaray, Beşiktaş ve Fenerbahçe spor kulüplerinin ardından Trabzonspor kulübü de 2005 yılı içerisinde halka açılmıştır. Spor kulüplerinin hisse senetlerinin finansal getirileri ise spordaki başarıları ile ilişkilidir. Spor kulüplerinin finansal piyasalarda bu şekilde yer alması spor endüstrisine yeni boyutlar kazandırmıştır.

Dünyanın en zengin ilk beş spor kulübünün yıllık gelirleri, bu endüstri hakkında fikir verebilmektedir. Spor kulüplerinin yıllık gelirlerine bakıldığında, bir çok büyük şirketin yıllık gelirlerini geride bıraktığı görülmektedir.

**Tablo 2.** Avrupa'daki Spor Kulüplerinin Gelir Sıralaması

2004	Kulüp	Geliri (Milyon Paund)
1	Manchester United	171.5
2	Real Madrid	156.3
3	Milan	147.2
4	Chelsea	143.7
5	Juventus	142.4

**Kaynak:** *Milliyet Business*, 13 Mart 2005, Sayı 87, 3

Spor endüstrisi içerisinde en büyük parasal büyüklüğe sahip olan spor dalı futboldur (Okay, 2002). Futbol endüstrisi tüm dünyada yaklaşık 500 milyar dolar gibi bir parasal büyüklüğe ulaşmıştır. Futbol endüstrisindeki en büyük pay ise İngiltere, İtalya, Almanya, İspanya ve Fransa'nındır. Bu payın toplam yüzdelik değeri ise % 65 civarındadır. Futbolun gerçek anlamda endüstrileştiği bu beş ülkede, maç hasılatları toplam gelirin sadece % 21'ini oluşturmaktadır. Geriye kalan % 79'luk kısmını ise medya gelirleri, sponsorluk ve merchandising gelirleri oluşturmaktadır (Kutlu, 2004b).

Türkiye'de ise spor pazarının büyüklüğü ayakkabı ve tekstil dahil olmak üzere yaklaşık 600-700 milyon Avro civarındadır. Bu pazarın içinde uluslararası markalar, lokal markalar ve markasız / taklit markalar olmak üzere üç segment bulunmaktadır (Marketing Türkiye, 2004: 65).

Türkiye Futbol Federasyonu Başkanı Levent Bıçakçı'nın 2 Haziran 2005 tarihinde *Milliyet* gazetesinde yer alan röportajında, Türkiye'deki yıllık futbol piyasasının yaklaşık 300 milyon dolar olduğu ifade edilmiştir. Bıçakçı bu röportajında Türkiye'deki futbol endüstrisinin birçok endüstri ile ilişkili olduğunu belirtmiştir. Stadyumlardaki locaların ortalama 100 bin dolara satıldığını ve milyonlarca doları bulan forma geliri için uluslararası düzeyde futbolcu transfer edildiğini belirtmiştir.

Birleşmiş Milletlere üye olan ülke sayısı, Uluslararası Futbol Federasyonuna üye olan ülke sayısı karşılaştırıldığında sporun evrenselliğinin sonucu olan bir sonuç ortaya çıkmaktadır. 15 Mayıs 2004 itibarıyla Birleşmiş Milletlere üye olan ülke sayısı 189'dur. Aynı tarih itibarıyla Filistin ve Tayvan gibi ülkelerin de tanındığı Uluslararası Futbol Federasyonuna üye olan ülkelerin sayısı ise 203'tür (Marketing Türkiye, 2004: 45).

Buraya kadar yazılanların ışığı altında, spor endüstrisinin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Argan ve Katırcı, 2002: 4):

- a) Katılımsal bir ürün sunar.
- b) Seyirsel bir ürün sunar.
- c) Spor ve fitness etkinlikleri için gerekli olan veya ihtiyaç duyulan araç-gereci sunar.
- d) Sportif etkinliklerin yapılabileceği tesisleri sunar.
- e) Sportif ve rekreasyonel etkinliklerin devamı için gerekli olan hizmetleri sunar.
- f) Rekreasyonel etkinlikleri sunar.
- g) Spor organizasyonlarının yönetimi ve pazarlamasını içerir.
- h) Basım yayın şirketlerinin sunduğu özel sportif dergiler veya diğer etkinliklerin sunulmasını içerir.
- i) Profesyonel sporcuların finansal, hukuki ve tutundurmaya ilişkin, işlerinin yerine getirilmesi için olanaklar sunulmasını içerir.

### 2.1.1. Spor Endüstrisinin Boyutları

**a) Katılımcıların Büyüklüğü:** Katılımcı sayısı, spor endüstrisinin gelişmesi açısından önemli bir unsurdur. Spor endüstrisinde en önemli gelir kalemleri, yayın gelirleri ile sponsorluk gelirleridir. Gerek sponsorluk, gerekse yayın gelirlerinden endüstrinin daha çok pay alması, katılımcı sayısına bağlı olmaktadır. Bunun sebebi ise, şirketlerin bir organizasyona veya takıma sponsor olurken sportif faaliyetin izlenme derecesine göre fiyat vermesidir. Şirketler açısından az bilinen, diğer bir deyişle katılımın çok az olduğu sportif faaliyetlere sponsor olmanın faydasından ziyade zararı bulunmaktadır. Aynı şekilde televizyon kanalları da bir sportif faaliyetin yayın hakkını satın alırken onun izlenme derecesini göz önüne almaktadırlar. Örneğin bir televizyon kanalının dünya üzerinde en çok izleyicisi olan futbol maçına vereceği yayın hakkı bedel teklifi ile, bir voleybol maçı için vereceği yayın hakkı bedel teklifi farklı olacak, izleyicisinin çok olduğu bilinen futbol için verilecek teklif daha fazla olacaktır.

Fransa 98 Dünya Kupasını 3,4 milyar kişi izlemiştir. Kore - Japonya 2002 Dünya Kupasında ise bu sayının 3,8 milyar kişi olduğu tahmin edilmektedir. Sadece Kore - Japonya 2002 Dünya Kupası için hazırlanan stadyumların mevcut kapasitesi ise 1 milyon kişiliktir. Futbol ile ilgilenen sayısı bu kadar fazla olduğu için yayıncı kuruluşlarda yayın hakkı için astronomik rakamları gözden çıkarmak durumunda kalmışlardır. BBC televizyonu bu turnuvayı yayınlamak için ITV televizyonu ile bir olup, Kirch grubuna, Fransa 98'e ödemiş olduğu bedelin 50 katı olan 230 milyon dolar ödemiştir (Marketing Türkiye, 2002: 39).

25 Mayıs 2005 tarihinde İstanbul'da Liverpool ve Milan arasında gerçekleşen Avrupa Şampiyonlar Ligi Final maçı TV den 200 ülkede yayınlanmıştır. Maçı izleyen kişi sayısının ise 3 milyarın üzerinde olduğu tahmin edilmektedir. Maçı stadyumda izleyen kişi sayısı ise 71. 000 civarındadır (www.hurriyet.com.tr).

2000 yılında NFL (National Football League) 16.346.710 izleyici ile rekor kırmıştır. Oyun başına ortalama 64.914 taraftar ile 1999 yılının 65.349'lük ortalaması geçilmiştir. Ayrıca 1999-2000 sezonunda NBA karşılaşmalarının seyirci sayısında ortalama 16.804 taraftar ile % 1'lik bir artış yaşanmıştır ki 10 takım seyirci kapasitelerinin % 10 undan daha az izlenmiştir. Bununla birlikte 2000 yılında MLB (Major League Baseball) 20 milyon izleyiciye ulaşmıştır (Shank, 2002: 6).

**b) Medya Yayınlarının Büyüklüğü:** Medya, ilgili spor aktivitelerinin ve spor haberlerinin milyonlarca kişiye ulaştırılması açısından spor endüstrisinin gelişiminde önemli bir paya sahiptir. Bir çok spor aktivitesi tesadüfi olarak oynanmaya başlamış, daha sonra spor medyasının bu aktiviteleri milyonlarca kişiye ulaştırmasıyla spor aktivitelerine karşı bir talep oluşmuştur. Talep ise beraberinde, ilgili spor ile pazarın oluşmasını sağlamıştır. Örnek olarak 19. yüzyıl ortalarında İngiltere'de tenis oynamak için kort sırası bekleyen Harrow Lisesi öğrencilerinin duvarda top sektirmesiyle ortaya çıkan squash sporu gösterilebilir (Kabadayı, 2005). Bu şekilde ortaya çıkan bir spor dalı, medya sayesinde değişik kitlelere ulaşarak kendi pazarını yaratmıştır.

Medyanın spor ile ilgilenmesinin bir çok nedeni vardır. Bu nedenlerden bir tanesi, spor ile ilgilenen kitlelerin fazla olmasıdır. Kitlelerin fazla olması nedeniyle

şirketlerin bundan reklam yoluyla yararlanması ve dolayısıyla büyük bir pazarın oluşması medya şirketlerinin ilgisini çekmiştir.

Spor yayıncılığına yönelik bir çok büyük talep, daha spor özellikli kanalların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Golf Channel, Speed Vision ve Women's Sports Network, tüketicilerin bu yöndeki talebine bağlı olarak ortaya çıkan kanallar olarak sayılabilir (Shank, 2002: 6).

Medya şirketleri, spor faaliyetlerinin milyonlarca kişiye ulaştırılmasında da pay sahibi olmak konusunda rekabet halindedirler. Rekabet sonucu sportif faaliyetlerin yayın bedellerinin alınması için milyarlarca dolar ödemek durumunda kalmışlardır. Bu bedeller de gerek organizasyonlar için, gerekse spor kulüpleri için önemli bir gelir kalemi haline gelmiştir.

Örneğin Tampa'daki Super Bowl XXXV isimli turnuvayı 71.921 taraftar canlı olarak, tahminen 800 milyon kişi de TV'den izlemiştir. Benzer şekilde, Avustralya-Sidney yaz olimpiyatlarını 171 milyon kişi NBC yayını üzerinden izlemiştir. NBC televizyonu 2004-2006 ve 2008 Olimpiyat oyunlarının yayın hakkını almak için 2.3 milyar \$ ödemiştir. NBC 2000 ve 2002 deki oyunlar içinde 1.27 milyar dolar ödemiştir. 1999 yılında CBS altı yıllık bir kontrat karşılığı NCAA liginin yayın hakkı için 11 milyar \$ ödemiştir (Li v.d., 2001: 45).

Türkiye'de yapılacak olan Formula 1 yarışlarının da önemli bir izleyici kitlesi bulunmaktadır. Her yıl Mart-Ekim ayları arasında düzenlenen bu yarışları yaklaşık 200 ülkede 350 milyon kişi izlemektedir. Bu rakam haber özetleri ve özel programlarını izleyenlerle birlikte 500 milyon kişiye ulaşmaktadır. İzleyici kitlesinin çok olması televizyon gelirlerinin 5 milyar doları bulmasını ve reklam payının ise 1 milyar dolara çıkmasına neden olmaktadır (Marketing Türkiye, 2003: 35).

Bir çok medya kuruluşu yayın haklarını almak dışında, spor kulüplerine ortak olma arayışı içine de girmiştir. Granada Liverpool FC nin % 9.9, Sky TV, Leeds United, Chelsea ve Sunderland kulüplerinin %9.9, NTL Newcastle United FC ve Aston Villa kulüplerinin %9.9 paylarının sahibidir. SKY TV 1998 yılında Manchester United



kulübünün çoğunluk hisselerini almak için de harekete geçmiş, fakat taraftar baskısı ve kamuoyunun direnişi ile vazgeçmek durumunda kalmıştır (Merih, 2004c). Ülkemizde Fenerbahçe ve Beşiktaş Spor kulüplerinin kendilerine ait televizyon kanalları bulunmaktadır.

Bu hisseler, futbol kulüpleri ile medya kuruluşlarının bir üstün teknoloji platformunda bir araya gelmelerinin olağanüstü bir finansal potansiyel ve yatırım olanakları yarattığının göstergesidir. Burada varsayımların gerçekçi olduğu ise oldukça kuşkuludur. Gelir projeksiyonları genellikle taraftarların giderek artan bir oranda paralı televizyon izleyeceğini, dekoder alacağını ve internet aboneliği olacağını varsaymaktadır (Merih, 2004c).

**c) İstihdam büyüklüğü:** Bir endüstrideki ekonomik büyümenin ve konjonktürel durumun, arzulandığı gibi gelişip gelişmediğini anlamak bakımından dikkate alınan en önemli göstergelerden biri istihdam büyüklüğüdür (Han, 1995: 140). İstihdam oranındaki değişiklikler endüstri hakkında bilgiler vermektedir. Genel olarak bakılırsa, nisbi istihdam olarak tanımlanan sadece ekonomideki / endüstrideki çalışmak isteyenlerin hangi ölçüde çalıştırıldığını gösteren istihdam oranında bir azalma olursa bu endüstride bir daralma olduğu kanısına varılabilir. Tam tersi şekilde, istihdam oranında bir artış da ekonomide / endüstride ekonomik canlanmanın işareti olarak algılanabilir.

Spor endüstrisinde meydana gelen istihdam değişiklikleri bu sektörün gelişimi konusunda önemli ipuçları vermektedir. Spor faaliyetleri sosyal bir olgu çerçevesinde topluma benimsetilmektedir. Böylelikle spora olan ilginin doğması, spor ürünlerine olan talebi de arttırmaktadır. Talepte meydana gelen artışın karşılanması için ise üretim faktörlerinden biri olan işgücünün de miktarının artırılmasını gerektirmektedir.

Spor endüstrisinde talep genellikle iki şekilde olmaktadır. Bunlardan birincisi, sportif faaliyete katılım için gerekli ürüne yönelik talep, ve ikincisi ise sportif faaliyetin izlenmesine yönelik taleptir. İki talep yaratan unsurun üretilmeleri için işgücüne ihtiyaç vardır.

Spor organizasyonları (olimpiyatlar, kupalar), spor endüstrisinde istihdam miktarını etkileyen önemli unsurlardan bir tanesidir. Spor organizasyonlarının düzenlenmesi, gerekli altyapı yatırımları gibi bir çok organize faaliyetin yapılmasını gerekli kılar. Bu yüzden sportif organizasyonlar spor endüstrisi için önemli bir yere sahiptir.

Spor organizasyonlarının istihdama etkisi, Kore - Japonya 2002 Dünya Kupasının istatistiklerine bakılarak anlaşılabilir. Japonya ve Güney Kore, Dünya Kupasının organizasyonu için 7.3 milyar dolar harcamışlardır. Bu harcamalar sayesinde iki ekonomide toplam 600.000 kişi iş imkanına kavuşmuştur (Marketing Türkiye, 2004a: 43). Ayrıca 2006 yılında Almanya’da yapılacak olan Avrupa Futbol Şampiyonasının da 28.000 kişilik ek istihdam yaratması beklenmektedir (Marketing Türkiye, 2002).

Spor endüstrisi bir çok sektörle ilişki içerisindedir. Bu ilişki sonucunda ortaya çıkan istihdam da spor endüstrisi kapsamında değerlendirilebilir. Endüstri rehberi “The Sports Market Place Registry” 24.000’den fazla spor insanı ve örgütü listelemiştir. “USA Today” in raporuna göre pazarlama, girişim, yönetim, tanıtım ve medya alanlarında sporla ilişkili 4,5 milyondan fazla iş olduğu tahmin edilmektedir. ABD’ye ek olarak, İngiltere’de yıllık 6 milyar dolarlık spor endüstrisinin içinde 400.000 kişi istihdam edilmektedir (Shank, 2002: 6). Dünya geneline bakıldığında ise spor endüstrisinde 5 milyon kişi istihdam edilmektedir (Argan ve Katırcı, 2002: 79).

Türkiye’de ise eğitim kurumları bu sektördeki yetişmiş eleman açığını kapatmak amacıyla çeşitli girişimlerde bulunmaktadır. Örneğin Kadir Has Üniversitesi “Spor Hukuku” kürsüsünün kurulması için YÖK’e başvurmuştur. Ayrıca Galatasaray ve Ankara Üniversitelerindeki hukuk bölümlerinde spor hukuku derslerini vermeye başlayacaklardır (Yoldaş, 2005).

Türkiye’de sektörün tamamındaki istihdamı gösteren kesin veriler olmamakla birlikte, sadece lisanslı sporcular ve spor eğitimcilerinin sayısı bilinmektedir. Türkiye’de 2003 yılında lisanslı olarak 139.136 sporcu ve 4.067 spor eğitmeni bulunmaktadır. 2004

yılında ise lisanslı sporcu sayısı 162.059'a, lisanslı eğitimci sayısı ise 4.318'e çıkmıştır ([www.gsgm.gov.tr](http://www.gsgm.gov.tr)).

## 2.2. SPOR ENDÜSTRİSİNDE ARZ- TALEP VE DENGİ FİYAT

Mikro ekonomik analiz, bir ekonomideki belirli unsurların veya piyasaların davranışlarını ve birbirlerini nasıl etkilediklerini ortaya koymaktadır. Mikro ekonomi, örgütlerin fiyatlandırma politikaları (bilet fiyatlarının artış ve azalış nedenleri), üretim politikaları veya kişilerin satın alma nedenleri (insanlar bir kulübe üye olmaya veya antrenman araç-gereci satın almaya nasıl karar veriyorlar) gibi öznel kararlar üzerinde odaklanmaktadır. Spor endüstrisi içerisinde de, söz konusu endüstrinin yapısından dolayı (örneğin kişilerin verdiği ani kararlar gibi) mikro ekonomik etkilerin varlığı daha fazla görülmektedir.

Mikro analiz bakış açısıyla spor endüstrisinde arz, talep, denge fiyat ve işgücü faktörü incelenecektir.

### 2.2.1. Arz Kavramı:

Arz, belli bir dönemde belli bir fiyatta ne kadar malın satışa sunulduğudur. Arz edilen miktar terimi ise, bir malın veri fiyat düzeyinde, satıcıların piyasada satmak istedikleri miktarı belirler (Parasız, 2000: 28). Han ise (1996: 178), arz kavramını belirli fiyattan arz ve çizelge anlamında arz olmak üzere iki kısımda ele almaktadır. Belirli fiyattan arz, belirli bir piyasada, belirli bir dönemde, belirli fiyattan satılmak istenen mal ya da hizmet miktarıdır. Çizelge anlamında arz ise, yine belirli bir piyasada, belirli bir dönemde – arzı etkileyen öbür faktörler değişmemek kaydıyla- çeşitli fiyatlardan satıcıların satmaya razı oldukları mal ya da hizmet miktarlarıdır.

İktisadi analizlerde, genellikle arz denildiğinde çizelge anlamında arzdan söz edilir. Bu tanımda yer alan fiyat - miktar ilişkisi, arz eğrisini elde etme olanağı

vermektedir. Bu, bir mal ya da hizmetin arzının, yalnızca kendi fiyatına bağlı olmadığını da ortaya çıkarmaktadır. Arz kavramının temelinde kıtlık ve bu malların üretmenin güçlüğü, yani maliyet unsuru yatmaktadır (Han, 1996: 178).

Arz büyüklüğü, temelde girişimcilerin, üreticilerin, satıcıların, arzcuların verecekleri kararlara bağlıdır. Bir girişimcinin piyasaya mal arz edip etmeyeceği, ne kadar arz edeceği ve piyasada karşılaşacağı fiyat çerçevesinde malının ne kadarını satmaya razı olacağı, her şeyden önce bunun için katlanacağı ya da katlandığı üretim maliyetlerinin büyüklüğüne bağlıdır (Han, 1996: 179). Spor endüstrisinde arzcular genellikle spor kulüpleri, bireysel sporlarda sporcular, spor birlikleri olmaktadır. Bunun dışında sportif malzeme üreten şirketler de bu sınıflamaya girmektedir.

Bir endüstride arz kavramından piyasaya sunulacak ürün kavramı anlaşılmaktadır. Spor endüstrisinde ürün kavramı ise Shank'e göre (2002: 5), somut ürün ve soyut ürün şeklinde iki şekilde incelenebilmektedir. Somut ürünler futbol topu, spor ayakkabısı, tenis raketi gibi elle tutulabilen fiziksel ürünlerdir. Soyut ürünler ise bunun tam tersi şekilde fiziki özelliği olmayan spor karşılaşmasının atmosferi, sporun kendisi, mücadeleci yönü gibi ürünlerdir.

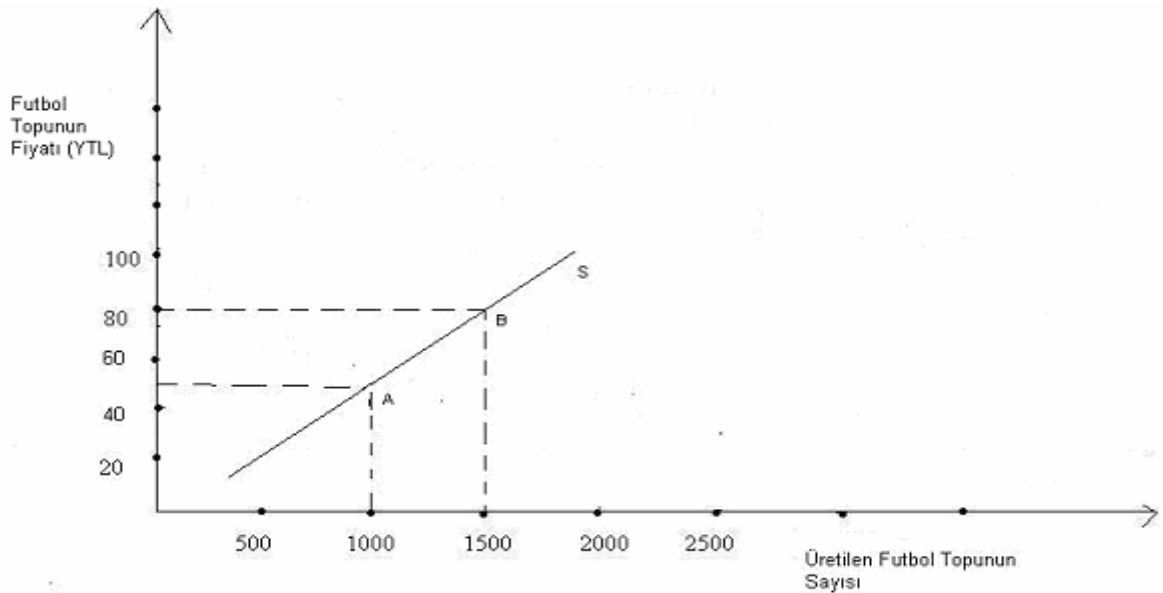
Örneğin bir futbol takımı yöneticisi, maçlarına daha fazla taraftar getirerek, daha fazla gelir elde etmek istiyorsa takımın başarısı üzerinde etkili olduğu bilinen stadyum atmosferi, yıldız oyuncular, teknik direktör gibi - Shank'e göre (2002: 5) soyut ürünler olarak tanımlanabilecek - iyi bir spor oyunu için gerekli olan faktörleri bir araya getirmek durumundadır. Eğer bu faktörleri maliyetlerine katlanarak bir araya getirirse, iyi bir spor oyunu arz etmiş olacaktır. Bu oyunun arz fiyatı da yukarıda sayılan maliyetlerin yüksek olmasından dolayı fazla olacaktır.

Ne üretileceğine ve ne kadar üretileceğine kim karar vermektedir.? Bazı şirketler başarısız olurken bazıları neden başarılı olmaktadır? Neden şirketler klasik ayakkabı yerine spor ayakkabı üretmektedir? Birkaç model jimnastik ayakkabısına oranla neden daha çok çeşitte ve sayıda basketbol ayakkabısı üretilmektedir? (Li v.d., 2001: 219). Bunun dışında hangi spor olayı sunulacaktır? Sunulacak spor olayı nasıl oluşturulacaktır? Spor olayının oluşturulmasında kimler kullanılacaktır? Bu sorular arz

ile ilgili sorulardır. Li v.d., (2001: 220)'e göre spor kuruluşları, bir olaya katılmak, kıyafet almak veya bir spor dergisi okumak isteyen herhangi bir kimse ile para karşılığı değiş tokuş etmek üzere olay, kıyafet ve bilgi stoğuna sahiptirler.

Yapılan yatırımlar gerek böyle bir takımın oyununa seyirci talebinin fazla olmasından dolayı bilet fiyatlarındaki artış, gerek şirketlerden alınacak sponsorluk ücretlerindeki artış ve başarılı bir oyun sonucu alınacak galibiyet ile yapılacak reklamın ekonomik boyutu ve yine aynı şekilde galibiyet halinde spor organizasyonu kuruluşundan alınacak ödül ile finanse edilecektir. Gökdere'ye göre (2000: 33) bu, ekonominin işleyişindeki genel döngüsel akımdan kaynaklanmaktadır.

Girişimci, piyasaya arz etmek üzere mal ya da hizmet üretmek için üretim faktörlerini temin eder; bir araya getirir ve işletmede belirli bir üretim yöntemi çerçevesinde çalıştırır. Onların çalıştırılması doğal olarak girişime bir maliyet yükler. Üretilmek istenen belirli bir mal ya da hizmet, en düşük toplam maliyeti verecek bir faktör bileşimi ile gerçekleştirilmeye çalışılır. Girişimcinin uzun dönemde ayakta kalabilmesi ve üretimini sürdürebilmesi için piyasanın bu maliyetleri karşılaması gerekir.



Şekil 1. Piyasa Arz Eğrisi

Şekil 1’de spor endüstrisinde piyasa arz eğrisi gösterilmektedir. Şekilde dikey ekseninde futbol topunun piyasa arz fiyatı, yatay ekseninde ise futbol topunun arz miktarı yer almaktadır. Parasız’a göre (2000: 29), malın satıcıları, malın fiyatı yüksekken daha fazla mal arz etmek isteyeceklerdir. Tersine malın fiyatı düşükken daha az mal arz edeceklerdir.

Herhangi bir veri fiyatta ve belli bir zaman döneminde arz eğrisi, bütün satıcıların arz ettiği toplam miktarı gösterir. Şekilde görüldüğü gibi futbol topunun fiyatı 50 YTL iken piyasaya arz edilen futbol topu miktarı 1000’dir (A noktası). Fiyat 80 YTL’ ye yükseldiğinde ise arz edilen futbol topu miktarı 1500’e yükselmiştir (B noktası). Arz eğrisi (S) değişik fiyatlardan arz edilen miktarlara ilişkin kesişme noktalarını birleşmesiyle oluşan eğridir.

#### **2.2.1.1. Arzı Etkileyen Unsurlar:**

Arz miktarını etkileyen bir çok unsur vardır. Gökdere bu unsurları şu şekilde belirtmiştir (2000:107):

- **Malın Fiyatı:** Arzı belirleyen ilk etken, o malın kendi fiyatıdır. Malın fiyatındaki değişiklikler, arzın artması ya da azalması sonucunu doğurmaktadır. Diğer faktörler sabitken fiyat arttırılırsa arz edilen miktar, yüksek kar elde etme arzusu ile artacaktır. Tam tersi fiyatta bir azalma olduğunda ise piyasada kar potansiyeli azaldığı için arz miktarı da azalacaktır.

- **Ürünü Oluşturan Girdilerin Fiyatı:** Mal ve hizmetler üretilirken, çeşitli girdiler kullanılmaktadır. Bunlardan birinin veya bir kaçının fiyatlarındaki artış, söz konusu malın arz miktarını düşürür. Zira satış fiyatı sabit kalma koşuluyla, maliyetler yükseleceğinden, kar azalacaktır (Gökdere, 2000: 108). Maliyetlerin yükselmesiyle arz eğrisi sola kayacaktır. Eğer girdi miktarı azalır, kar miktarı artacaktır. Girdi maliyetinin azalması ise arz eğrisini sağa kaydıracaktır. Örneğin spor endüstrisi içerisindeki üreticiler, ürettikleri malların bir bölümünü daha ucuz girdilere sahip ülkelerden ithal ederlerse maliyetleri düşecektir.

- **Teknoloji:** Teknoloji ile birlikte üretim yöntemlerindeki gelişmeler, maliyetlerin azalmasına ve verimliliğin artmasına neden olmuştur (Parasız, 2001: 28). Bu ise karların artmasını beraberinde getirmiştir. Arz eğrisi de bu gelişmelerle birlikte sağa kayacaktır. Günümüzde istekli spor taraftarları, istedikleri spor karşılaşmalarını seyredabilmek için uydu anten sistemleri satın almakta ve ücretli bile olsa istedikleri karşılaşmayı seyredabilmektedir (Li v.d., 2001: 45). Kablolu televizyonun yaygınlaşması, izle-öde ve canlı yayın hizmetlerinin gelişmesi, izlenme olasılığı bulunan sportif olayların sayısında artışa neden olmuştur.

-**Tedarikçiler:** Tedarikçilerin sayısı ve beklentileri de arz miktarını etkilemektedir. Şirketler karlarını arttırdıkça, kar elde etme umudu ile yeni şirketler de piyasaya girmektedir. Zamanla, arz eğrisi üzerindeki her fiyat için daha fazla ürün sunulmuştur. Spor endüstrisi yakın zamanda çok büyük miktarlarda arz artışına sahne olmuştur. Mevcut spor liglerinin yıllık karşılaşma sayılarını arttırmaları ve yeni profesyonel liglerinin ortaya çıkması, beraberinde daha fazla sayıda sportif olayı getirmiştir. Arzdaki bu artışın sonucunda fiyatlarda bir azalma meydana gelmiştir. Arz miktarındaki bu artışla birlikte rekabet de artmıştır. Diğer taraftan rekabet ve düşük kar miktarları nedeniyle şirketlerin piyasadan çekilmeleri arz miktarını da düşürmektedir (Li v.d., 2001: 46).

- **Vergiler ve Sübvansiyonlar:** Vergiler maliyet kalemleri içerisinde önemli bir paya sahiptir. Sportif olaylar hem izleyici olarak, hem de katılımcı olarak dünyada büyük bir piyasaya sahip bir olgudur. Çeşitli ülkelerde bu büyük pazar potansiyeline sahip olgudan gelir elde edebilmek için vergiler koymaktadırlar. Li v.d. (2001: 47)'e göre spor yöneticileri ve organizatörleri vergilerin karlarını azalttığını ifade ederek spor olaylarını vergi olmayan ya da çok düşük olan yerlerde düzenlemeye çalışmışlardır. Parasız'a göre (2001: 30), hükümet arz yönlü bir politika izleyerek vergi oranlarını düşürürse, üretim maliyetlerinin azalması nedeniyle arz eğrisi sağa kayacaktır. Vergilerin artması, arz eğrisini sola kaydıracaktır. Tam tersi olarak devletin spor endüstrisine teşvik amacıyla verdiği sübvansiyonlar maliyetleri azaltacaktır. Bu ise arz eğrisinin sağa kaymasına neden olacaktır.

Berberoğlu (1997: 149), yukarıdaki unsurlara ek olarak, diğer mal fiyatlarının değişmesinin de arz üzerinde etkili olacağını belirtmiştir. Belirli bir malın fiyatında hiçbir değişiklik yokken, aynı üretim faktörleri ile üretilen öteki malların fiyatları artarsa üretim faktörleri, fiyatları artan mala kayacaktır. Bu durumda A malının üretiminde eskiye oranla daha az üretim faktörü kullanılacağından arzı azalacaktır. Bunun sonucunda arz fonksiyonu sola kayacaktır.

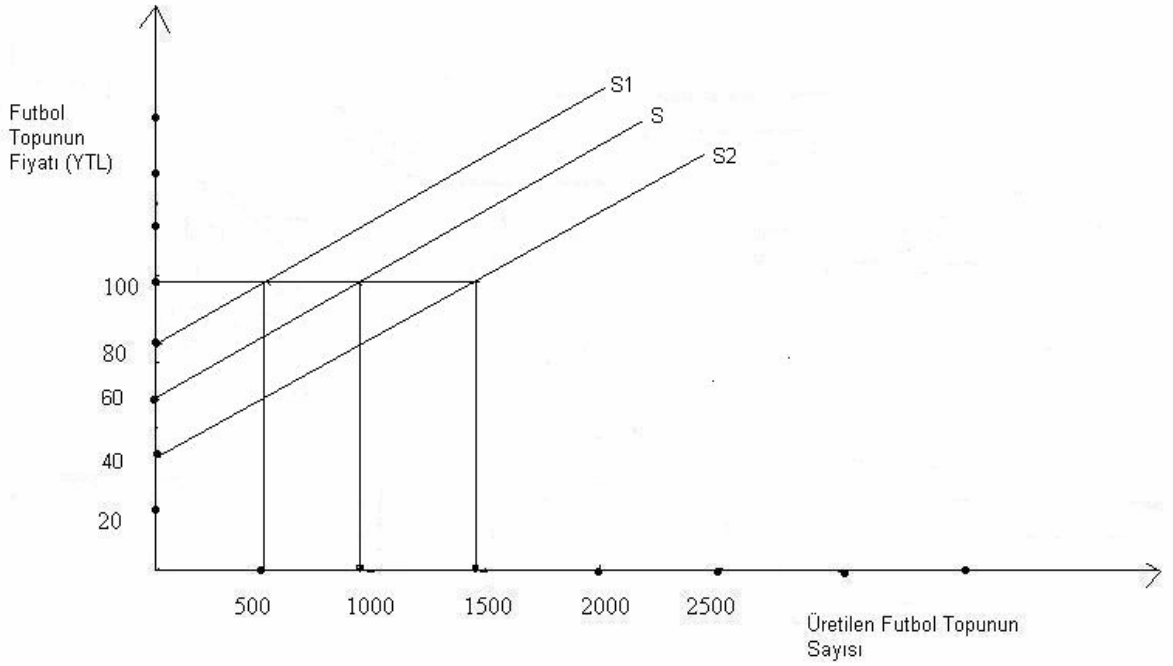
### **2.2.1.2. Arz Eğrisinin Kayması**

Bir malın arzını belirleyen etkenlerden, kendi fiyatı dışındaki herhangi biri değiştğinde “arz kayması” ortaya çıkacaktır (Gökdere, 2000: 108). Arz artışı ya da azalışı denildiğinde, arz eğrisinin sağa ya da sola kayması söz konusu olmaktadır (Parasız, 2000: 30).

Örneğin, bir malın üretim teknolojisindeki gelişmeler, o malın üreticilerine verilen kredi ve devlet yardımlarının artırılması, girdi fiyatlarının düşmesi, arz eğrisinin tümüyle sağa kaymasına neden olur. Aksine, bir malın üretiminde kullanılan girdi fiyatlarının ya da üretilebilecek diğer mal fiyatlarının yükselmesi, o mal üzerine vergi konulması, arz eğrisini sola kaydırır (Gökdere, 2000: 110).

Arzın değişmesi, arz eğrisinin bütünü ile sağa veya sola kayması demektir. Arzın artması her fiyat seviyesinde, arz edilen miktarların eskisinden daha büyük hale gelmesi, arz eğrisinin sağa kaymasıdır. Arzın azalması da her fiyat seviyesinden arz edilen miktarların eskisinden daha küçük hale gelmesi, arz eğrisinin sola kaymasıdır (Türkay ve Alkin, 2001: 34).





**Şekil 2.** Piyasa Arz Eğrisinin Kayması

Şekil 2’de görüldüğü gibi futbol topu üreticileri her fiyat seviyesinde öncekinden daha fazla mal arz ederler. Örneğin, fiyat 100 YTL olduğunda başlangıçta arz edilen futbol topu miktarı 1000’dir. Çizimde S eğrisi ile gösterilmiştir. Eğrinin sola kayıp S1 haline gelmesi futbol topu arzının azalması demektir. Fiyat yine 100 YTL iken arz edilen futbol topu miktarı bu sefer 500’dür. S2 eğrisi ise arz edilen futbol topu miktarının arttığını göstermektedir. Fiyat gene 100 YTL iken arz edilen miktar 1500’dür.

### 2.2.2. Talep Kavramı

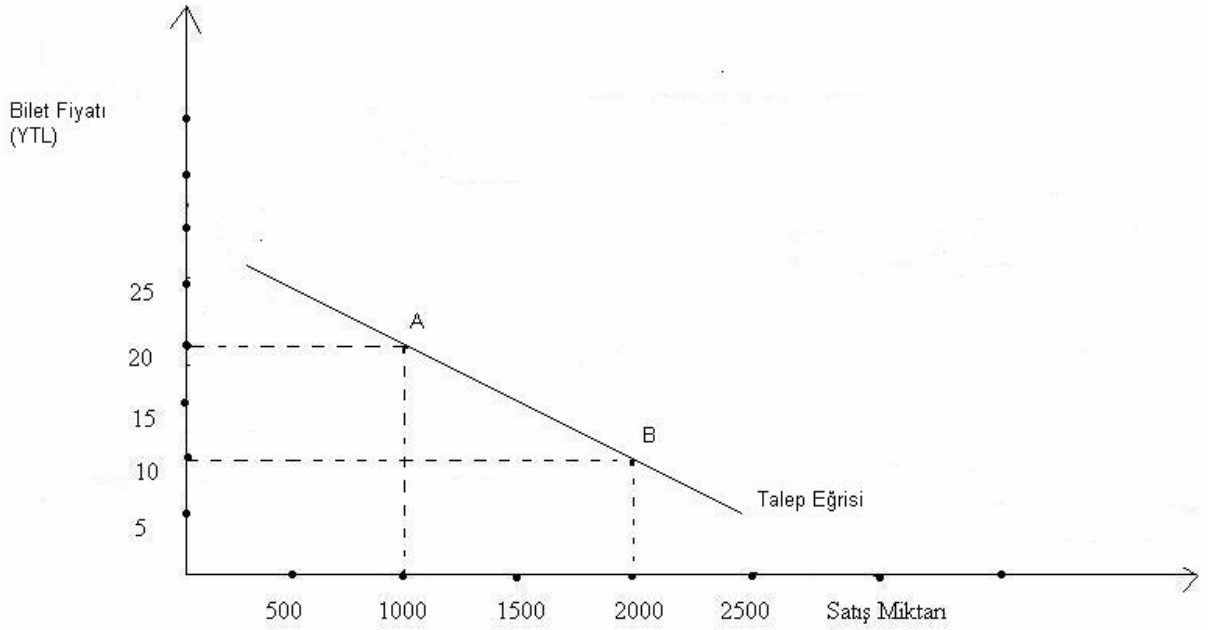
Herhangi bir malın ya da hizmetin talebi çeşitli biçimlerde ifade edilebilir. Belirli fiyattan talep, belirli fiyattan satın alınmak istenen mal ya da hizmet miktarı olarak anlaşılmaktadır (Berberoğlu, 1998: 100). Parasız’a göre (2000: 24) talep, bir mal ve hizmete karşı duyulan arzıyla belli bir fiyatta ona sahip olmak için gerekli ödeme kabiliyetinin bileşimidir.

Han'a göre (1996: 153), çizelge anlamında talep ise yine belirli bir piyasada, belirli bir dönemde – talebi etkileyen - öbür faktörler değişmemek kaydıyla, çeşitli fiyatlardan satın alınmak istenen mal ya da hizmet miktarıdır. İktisadi analizlerde talep denilince genellikle çizelge anlamında talepten söz edilir.

Bu tanımlar ışığı altında spor endüstrisinde talep, belirli bir dönemde – talebi etkileyen - öbür faktörler değişmemek kaydıyla, çeşitli fiyatlardan satın alınmak istenen sportif mal ve hizmet miktarı olarak tanımlanabilir.

Spor endüstrisinde talep, sportif ürün denilen spor araç gereçlerine olabileceği gibi, seyir ve eğlence amaçlı olarak sportif faaliyetlere de olabilmektedir. Sportif araç gerece olan talepte zaman sınırlaması yokken, sportif faaliyetin izlenmesine yönelik talep, sportif faaliyetin yapıldığı zaman ile sınırlıdır. Sportif araç ve gereci talep edenler bunlara veya bunların ikamesi ürünlere istedikleri zaman ulaşma şansına sahiptirler. Ancak sportif faaliyetlerin izlenmesine olan talep, faaliyetlerin yapıldığı zaman ile sınırlıdır. Çünkü sportif faaliyetin bitmesinden sonra televizyon ve diğer medya araçlarından tekrar izlenmesi, sportif faaliyetin sonucunun bilinmesinden dolayı tüketicilere aynı hazzı vermeyecektir.

Mallar ve hizmetlere yönelik en temel ilişki, talep ve fiyat arasındaki ilişkiye de yansımaktadır. Talep yasası, tüm değişkenler eşit olduğunda düşük fiyatlı birimlerin talebinin, yüksek fiyatlı birimlerin talebine oranla daha yüksek olacağını ifade etmektedir. Örneğin bir sportif olay için bilet fiyatları 10 birimden 5 birime düşürülürse daha fazla kişi bilet satın almak isteyecektir. Aşağıdaki şekil, sportif olay biletlerine yönelik talep eğrisini göstermektedir.



**Şekil 3.** Piyasa Talep Eğrisi

Şekil 3’de bilet fiyatları yükseldikçe, satılan bilet sayısının azaldığı görülmektedir. Herhangi bir veri fiyatı piyasa talep eğrisi, belli bir zaman diliminde (1 yıl) bütün tüketicilerin bir maldan satın aldığı toplam tutarı gösterir. Şekil 3’de bilet fiyatı 20 YTL iken talep edilen bilet miktarı 1000’dir. Şekilde A noktası ile gösterilmektedir. Eğer bilet fiyatında 10 birimlik bir azalma olursa, talep miktarı 2000 olacaktır. Şekil 2’de bu nokta B noktası ile gösterilmektedir. İki noktayı birleştiren eğri ise talep eğrisidir.

Talep eğrisi, kişilerin her ek birim ürün veya hizmet için ödeme yapma isteklerini göstermektedir. Eğrinin aşağı doğru eğimi, kişilerin her ek birim ürün ve hizmet için ödeme yapmayı daha az istediğini göstermektedir. Bu durum, “marjinal fayda” kavramıdır. Eğer bir futbol taraftarı bir sezonda genellikle 3 veya 5 karşılaşmayı izlemeye gidiyorsa, bu taraftar 10, 15 veya 20 karşılaşma gibi çok sayıda karşılaşma için ücret ödemeye razı değildir. 20. karşılaşmadan elde edeceği fayda, ilk karşılaşmadan elde edeceği faydadan daha düşüktür (Li v.d., 2001: 41).

### 2.2.2.1. Talebi Etkileyen Unsurlar:

Farklı ürün ve hizmetler için talep farklılık göstermektedir. Spor yöneticileri, ürünlerine veya hizmetlerine yönelik talebi etkileyen unsurları göz önünde tutmalıdırlar. Genel olarak herhangi bir malın veya hizmetin talebi aşağıdaki faktörler tarafından belirlenmektedir. Li v.d. (2001: 43) talebe etki eden nedenleri aşağıdaki şekilde belirtmiştir:

- **Ürünün / hizmetin fiyatı:** İnsanların büyük çoğunluğu, para harcayacakları herhangi bir şeyin maliyetinin ne kadar olduğunu bilmek isterler. Bununla birlikte fiyat, gözle görünebilir bir olgudur. Genellikle bir malın fiyatı yüksek iken, o malın talep düzeyi düşüktür. Malın fiyatı düştüğünde, talep miktarı yükselecektir. Gökdere'ye göre (2000: 83) bunun nedeni, bir maldan elde mevcut miktar arttıkça tüketiciye vereceği doyumun azalmasıdır. Gerçekten, bir maldan daha fazla alındığında faydası azalacağından, ancak fiyatı da düşerse daha fazla talep edilecektir.

Bu durum, mağaza satışlarının arkasındaki varsayımdır. Düşük fiyatlar satın alımları canlandırmaktadır. Spor endüstrisinde, bilet fiyatı indirimleri, fiyatı yönlendirerek talebi arttırmaya çalışmanın tipik bir örneğini oluşturmaktadır (Li v.d., 2001: 42). Örneğin; bir bilet fiyatına iki bilet verilmesi, yerel vatandaşlara ve ailelere yapılan indirimler, sezonluk indirimler vb. Fiyatlandırma kararları verileceği zaman, spor yöneticilerinin talebi ve fiyattaki bir değişimin talep üzerinde yaratacağı etkiyi dikkate almaları gerekmektedir.

- **Diğer ikame malların fiyatı:** Bir malın talebi, kendi fiyatı dışındaki değişimlerden de etkilenir (Gökdere, 2000: 84). Spor endüstrisi içerisinde çok sayıda ürün ve hizmet üretilmektedir. "İkameler", tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını aynı şekilde karşılayabilen mallardır (Li v.d., 2001: 42). Örneğin, hem futbol hem de basketbol oyuncusu olan bir kişi, her iki aktiviteden de tatmin olacaktır. Kişinin faydalandığı basketbol sahasının fiyatının artması üzerine kişi basketbol yerine futbol oynamayı tercih edebilecektir. Benzer şekilde futbol oynamanın maliyetinde oluşacak herhangi bir artış, basketbol oynamayı cazip hale getirecektir. Bu nedenle alternatiflerin varlığı ve fiyatları önemlidir.

İkame mallarının yanı sıra tamamlayıcı mallar da önemli bir unsurdur (Gökdere, 2000: 84). Örneğin basketbol topalarında veya basketbol ayakkabılarında oluşacak herhangi bir fiyat artışı kişileri futbol oynamaya sevk edecektir. Asıl faaliyetin fiyatı sabit olsa bile, diğer malların fiyatlarındaki artış ve azalışlar, tüketimin toplam maliyetini değiştirecektir. Örneğin çocuklu bir ailenin tenis oynaması, araç ve gereçler, dersler, oyun zamanı, ulaşım ve gıda gibi unsurlara para harcamasını gerektirecektir. Bu unsurlardan herhangi birinin fiyatındaki değişim, talep eğrisinde kaymalara neden olacaktır.

- **Geleceğe yönelik beklentiler:** Gelecekteki faaliyetlere yönelik beklentiler, mevcut tüketimi etkileyebilir ve talep eğrisinde kaymalara neden olabilir. Profesyonel spor takımlarının büyük çoğunluğu yeni stadyum inşa ederken, yeni stadyumdaki koltukları henüz inşaat bitmeden sezonluk biletler yolu ile satmaktadırlar. Bunun nedeni, yeni stadyum açıldığında talep yüksek olacağından, taraftarların erken satın almaya istekli olabilecekleri yönündeki varsayımdır (Li v.d., 2001: 43). Ayrıca yakın bir gelecekte gelirlerinin önemli ölçüde artacağını bekleyen tüketiciler, bugünden tüketimlerini arttırabilirler (Parasız, 2000: 28).

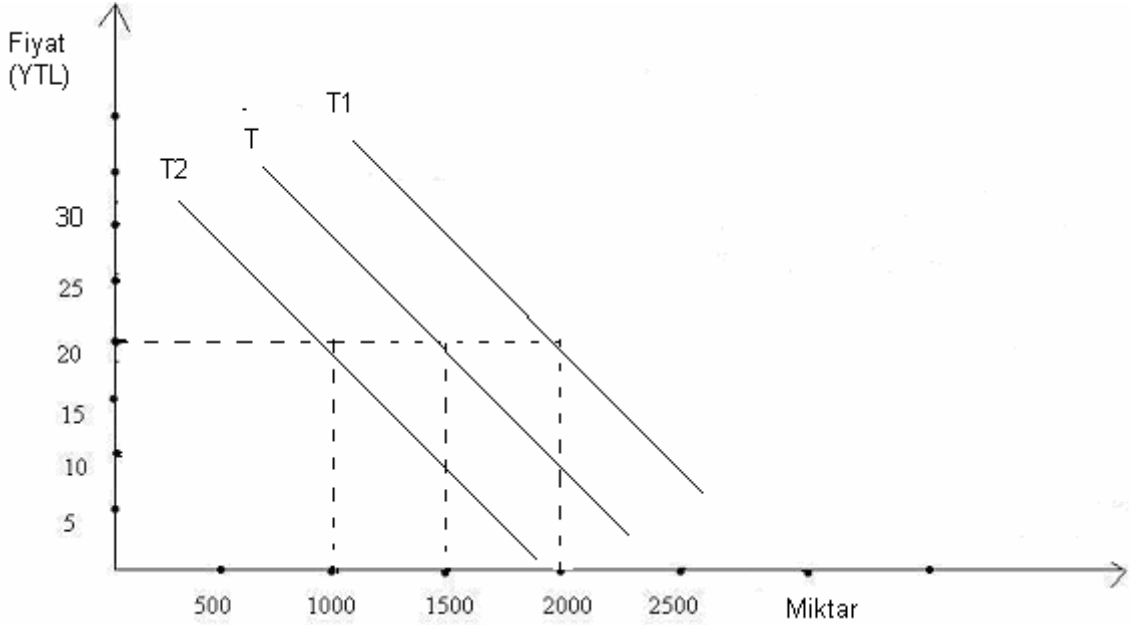
- **Tüketici Zevkleri:** Bir malın talebi, tüketicinin zevklerine büyük ölçüde bağlıdır. Moda, reklamlar ve diğer kişisel nedenler, çeşitli mal ve hizmetlere yönelik talep yapısını değiştirebilir (Gökdere, 2000: 84). Jimnastikte yaşanabilecek sakatlanmalar, spor kulüplerini step, su jimnastiği gibi daha az riskli jimnastik türleri sunmaya yönlendirmiştir. Örneğin tatil köylerinde tepeden aşağıya doğru yapılan kayak sporuna olan ilginin azalması, tatil köylerinin rafting, dağ bisikleti, ve snowboard gibi aktiviteleri sunmalarına yol açmıştır (Li v.d., 2001: 43). Herhangi bir faaliyete yönelik isteğin artması, talep artışını da beraberinde getirecektir. Bununla birlikte zevklerdeki değişimlerin saptanması, talebi etkileyen diğer unsurların saptanmasından daha zordur.

- **Tüketicinin Geliri:** Tüketiciler, mallara yönelik taleplerini, gelirleri yükseldikçe arttırırlar. Ayrıca gelir arttıkça, kimi mallara yönelik talep yükselmeyip düşebilir. Geliri artan tüketicilerin bulgur yerine pirinç, odun-kömür yerine doğalgaz kullanması gibi (Gökdere, 2000: 84). Genel olarak bir toplumda hane halkının gelirlerinin artması

tüketimi de arttıracak ve talep eğrisinin sağa kaymasına neden olacaktır. Bununla birlikte gelire ilgili diğer konular da talebi etkilemektedir. Ekonomik koşullar değiştiğinde, nüfusun tüm kesimleri bundan eşit olarak etkilenmeyecektir. Hükümet politikalarındaki değişiklikler de farklı gelir grupları için farklı etkiler ortaya çıkaracaklardır. Gelirdeki değişimlerin talebe olan etkisine yönelik bir diğer durum da gelir arttığında talebin de artabileceği ya da azalabileceği konusudur (Li v.d., 2001: 44). Spor endüstrisinde de tüketicilerin gelirleri oldukça önemlidir. Özellikle bazı sporları yapmak ve canlı olarak izlemek için orta sınıfın üzerinde bir gelir düzeyine ihtiyaç vardır. Örneğin ülkemizde golf oynamak isteyen bir kişi öncelikle gerekli araç - gereci almak durumunda kalacak ve sonra da sayısı oldukça az olan golf sahasına gitmek durumunda kalacaktır. Bunlar ise kişinin iyi bir gelir sahibi olmasını gerektirir. Li v.d. göre (2001: 44), spor faaliyetlerinin büyük çoğunluğu normal mal olarak kabul edilse de bir takım ekonomistler beyzolu, kır yürüyüşünü adi mal olarak kabul etmektedirler.

#### **2.2.2.2. Talep Eğrisinin Kayması**

Bir mala yönelik talebi belirleyen etkenlerden malın kendi fiyatı dışındakilerden biri ya da bir kaçında meydana gelen değişme nedeniyle, her fiyat seviyesindeki talep miktarlarının değişmesine talep kayması denir (Gökdere, 2000: 89).



**Şekil 4.** Talep Eğrisinin Kayması

**Kaynak:** Berberoğlu, Nejat (1998): *Mikro İktisat Teorisi*, Eskişehir: Birlik Ofset, 110

Şekil 4'te dikey ekseninde fiyat, yatay ekseninde ise miktar yer almaktadır. Başlangıçtaki talep eğrisinde (T) fiyat 20 YTL iken, talep edilen miktar 1500'dür. Tüketicilerin gelirlerinde bir artış olduğu varsayılırsa talep eğrisi sağa kayarak T1 durumuna gelecektir. Tam tersi durumda yani tüketicilerin gelirlerinde azalma olduğu varsayılırsa aynı fiyattan talep edilen miktar azalacak ve talep eğrisi sola kayarak T2 durumuna gelecektir.

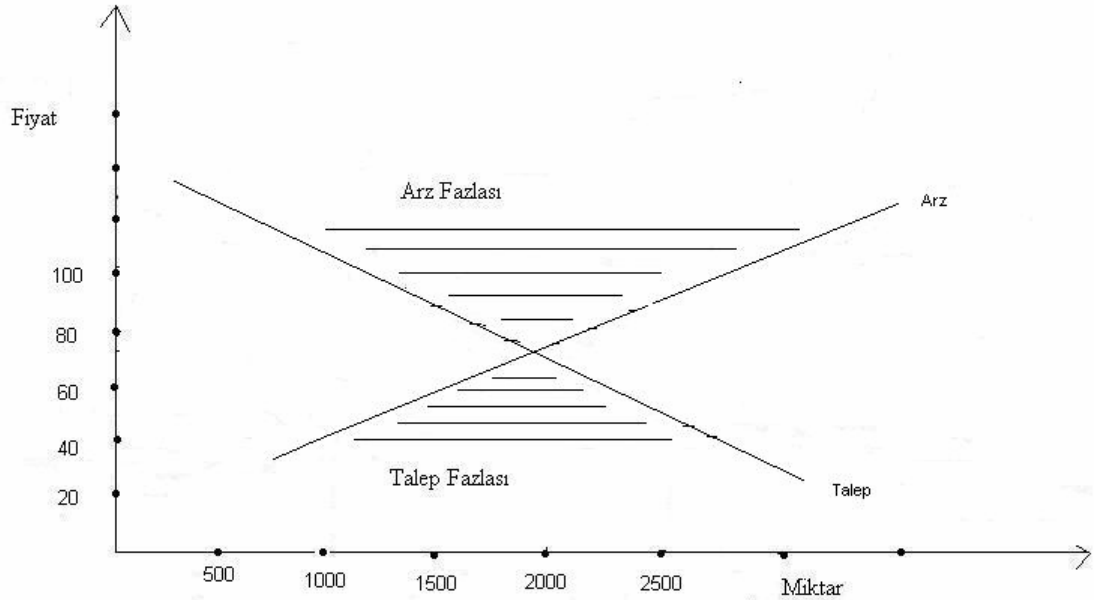
### 2.2.3. Talep-Arz-Fiyat ve Denge Fiyat

Arz edilen miktarın talep edilen miktara eşit olması durumuna arz – talep dengesi denmektedir. Bu eşitliği sağlayan ve fark edilir bir değişme eğilimi göstermeyen fiyat seviyesine ise denge fiyatı denmektedir ([www.tspakb.gov.tr](http://www.tspakb.gov.tr)). Bu fiyat düzeyi, ilgili malın piyasa arz ve piyasa talep eğrilerinin kesiştikleri noktanın belirlediği fiyattır (Han, 1996: 205). Belli bir fiyattan arz edilen miktarın aynı fiyattan talep edilen miktarı aşması durumunda ortaya bir arz fazlası çıkmakta, bu da fiyat seviyesinin düşmesine neden olmaktadır ([www.tspakb.gov.tr](http://www.tspakb.gov.tr)). Yine belli bir fiyattan

talep edilen mal miktarının, arz edilen mal miktarını aşması durumunda ortaya talep fazlası çıkmakta ve fiyat seviyesinin yükselmesine neden olmaktadır.

“Denge durumu” yasasına göre, tüketicilerin talep miktarı ve üreticilerin arz miktarı dengededir ve fiyatlar sabittir (Li v.d., 2001: 45). Piyasa denge fiyatının oluşumu, belirli bir dönemdeki üretici ve tüketici davranışlarını yansıttığından, zamanı analize katmayan bir nitelik, yani statik yapı taşımaktadır. Gerçek hayatta talebin değişmesi sonucunda, arz bundan hemen etkilenir, ancak arzın talebe uyum göstermesi için söz konusu malın üretim imkanlarına bağlı olarak değişen bir süre gerekir (Berberoğlu, 1998: 178).

Örneğin denge durumu yasasında, satışı sporcu ayakkabılarının sayısı ile tüketiciler tarafından satın alınmak istenen ayakkabı sayısı eşittir. Talebin arz miktarını veya arzın talep miktarını aşması durumunda oluşacak tablo aşağıdaki şekilde gösterilmektedir (Li v.d., 2001: 45).



**Şekil 5.** Denge Fiyat Noktası

**Kaynak:** Li, Ming, Hofacre, Susan, Mahony, Dan, (2001): *Economics Of Sport*, Morgantown: Fitness Information Technology Inc., Vol.1, 48

Eğer bir ürüne yönelik talep, mevcut ürün sayısından fazla ise “talep fazlası” ortaya çıkmaktadır. Talep fazlası olduğu zaman, fiyatlar artacaktır. Fiyatlar



yükseldiğinde, üreticiler, tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılanana ve fiyatlar dengelenene kadar ürünü üretmeyi sürdüreceklerdir. Talep, arz ve fiyat arasında başka şekilde bağlantı da bulunmaktadır. Li v.d. (2001: 225)'te yer alan örneğe göre her yıl NCAA yöneticileri Final Four biletleri için piyango düzenlemektedirler. Çünkü tüketicilerin talebi, mevcut bilet sayısının çok üzerindedir (2000 yılında 10.250 bilet için 174.000 kişi başvurmuştur).

Ürün arz miktarının talep miktarından fazla olduğu durumlarda da arz fazlası ortaya çıkmaktadır. Bazı üreticiler satışa sundukları mal veya hizmetlerin tümünü satamayabilirler. Bu tür bir durumda, üreticiler fiyatları düşürerek pazar paylarını genişletmeyi hedefleyebilirler. Bununla birlikte, tüm üreticilerin böyle bir hareketi tekrarlaması durumunda herkesin kar miktarında bir azalma ortaya çıkacaktır. Fiyatların aşağıya düşmesi ile birlikte tüketicilerin satın alma istekleri artacak ve denge durumuna ulaşılabacaktır.

Piyasa ekonomisi koşullarının geçerli olduğu bir ortamda, arz - talep bir araya gelerek piyasa dengelerini oluşturur ([www.tspakb.gov.tr](http://www.tspakb.gov.tr)).

### **2.3. SPOR ENDÜSTRİSİNDE İŞGÜCÜ FAKTÖRÜ**

Günümüzde spor dünyası oyuncularının ücretleri, franchise gelirleri ve stadyum maliyetleri ile birlikte çok büyük bir sektör haline gelmiştir. Genişleyen ve yaygınlaşan medya yayınları, ürün lisansları gibi konular profesyonel takım liglerinin mücadele ettiği liglerde de tenis, golf gibi bireysel sporlarda da önemli bir gelir kalemini oluşturmaktadır. Buna ek olarak, geçmiş yıllara oranla sporcular arasındaki ırk ayrımcılığı ve ilaç kullanımı gibi işgücü piyasasını ilgilendiren diğer konulara yönelik harcamalarda da ciddi ve önemli bir miktarlarda harcamalar yapılmaktadır (Rosen ve Sanderson, 2001).

Spor endüstrisinde işgücü piyasalarının ilginç özellikleri bulunmaktadır. Bunlar büyük ölçüde, değişik spor dallarının farklı özelliklerinden ya da genel olarak spor

faaliyetleri için oluşturulmuş bulunan kurallar ve geleneklerden doğmaktadır (Ekren ve Çağlar, 2004).

Spor endüstrisinde, özellikle profesyonel sporlar bölümünde oyuncular işçilerdir. Spor endüstrisinde işgücü piyasası ile ilgili konular iki durumda değerlendirilmektedir;

a- çalışanlar olarak spor,

b- girişimciler olarak sporcular.

İlki yaygın olarak, oyuncunun bir takım veya lig için belirli sayıda yıl oynamak üzere sözleşme imzalaması ile profesyonel takım sporlarında ortaya çıkan bir durumdur. İkinci durum da, tenis, golf, buz pateni gibi sporcuların bireysel olarak gerçekleştirdikleri profesyonel kişisel spor dallarında ortaya çıkmaktadır (Li v.d., 2001: 79).

Spor endüstrisi içerisinde oyuncuların payı oldukça önemlidir. Bu önem iki nedenden kaynaklanmaktadır. Bu nedenlerden birincisi, oyuncunun sportif başarı üzerindeki etkisidir. Yıldız bir oyuncu almak takımın başarısını olumlu etkileyecektir. Diğer bir neden ise, yıldız oyuncu sayesinde sportif aktiviteyi izlemeye gelenlerden gelecek doğrudan (bilet) ve dolaylı gelirlerin yükselmesi (yayın haklarından alınan payın yükselmesi, sponsorluk bedellerinin artması) durumudur. Ayrıca yıldız oyuncu sayesinde takımın lisanslı ürün satışlarında da artış olduğu bilinmektedir. Örneğin Manchester United, yıldız futbolcusu David Beckham'ı Real Madrid'e sattıktan sonra lisanslı forma satışı % 40 oranında azalmıştır.

Yıldız oyuncunun bu faydalarını bilen kulüp yöneticileri ise astronomik transfer ücretlerini ödemekten çekinmemektedir. Ücretlerin astronomik olmasının nedenlerinden bir diğeri ise, hemen hemen bütün spor dallarında değişik ülkelerde bir çok ligin bulunmasıdır. Kulüplerin rekabet haline girmeleri transfer ücretlerini yükseltmektedir.

Li v.d. (2001: 211) göre, aynı branşta bir çok ligin bulunması bir takım sonuçlar doğurmaktadır. Bu sonuçlar aşağıda belirtilmiştir:

a) Oyuncu ücretlerinin kızışması: Yeni ligler yaygın olarak var olan liglere karşı yetenekli oyunculara daha fazla ücretler vererek rekabet edebilmektedir.

Oyunculara yönelik bu rekabet, oyuncuların anlayışlarının değişmesine neden olacak ve istihdam piyasasının yönünü alıcılardan satıcılara çevirecektir. Oyuncular, “başka bir lige” geçme söylemini ücretlerin arttırılması yönünde bir baskı taktiği olarak kullanabilmektedir.

b) Oyuncu alımlarındaki tekelci gücün azalması: Rakipler açısından önemli noktalardan birisi de genç ve yeni oyunculara yapılacak ödemelerdir. Örneğin; 1964 yılında CBS televizyonu ile yapılan 36 milyon dolarlık anlaşma sonrasında Amerikan Futbol Ligi ile NFL arasında gözde kolej oyuncularına yönelik büyük miktarlarda transfer yarışı başlamıştır. Benzer şekilde, Amerikan Futbol Ligi ve NFL arasındaki rekabetin benzeri, Birleşik Devletler Futbol Ligi ve NFL arasında da yaşanmaktadır.

c) Televizyon şebekeleri üzerindeki pazarlık etme gücünün azalması: Yürütülecek tek bir lig bulunduğu zaman, televizyon şebekelerinin hizmet vermesini sağlayacak tek bir lig var demektir. Bu yayınların sunulabilmesi için, şebekelerin lig ile bir sözleşme imzalaması gerekmektedir. Şebekeler arasındaki ödeme savaşları, televizyon yayın ücretlerinin artmasına neden olmuştur. Rakip liglerin varlığı, rakip şebekelere işbirliği yapmaları yönünde seçenekler sunulmasına neden olmaktadır. Söz konusu seçim, iki yönlü bir süreçtir. Rakip liglerin her birisi, herhangi bir şebeke ile sözleşme görüşmeleri yapabilmektedir.

Ekren ve Çağlar (2004)'e göre bir işgücü olarak sporcuların diğer işgücünden ayrılan en büyük özelliği, değişen derecelerde bir uzmanlığa sahip olmaları ve bu tür yetenek ve uzmanlığında zamanla dalgalanma ve kalite değişikliği göstermesidir. Bu şartlar altında karşılaşılan teorik problem, bir kulübün, sporcuların bu özelliklerine bağlı olarak nasıl bir ödemede bulunacağı veya ödeme sistemi oluşturacağıdır.

Spor kulüplerinin en önemli amacı, maç kazanma şansını en yükseğe çıkarmak ve takımı oluşturan sporcular arasındaki uyumsuzluğu en aza indirmektir. Kulüpler bu iki amaca ulaşmak için, içsel bir ücret yapısı oluşturmayı tercih etmektedir. Bir firma ya da fabrikada belirli kategorilere göre tasnif edilmiş olan işgücüne yapılan ödemeleri nisbi açıdan değerlendiren mekanizma, içsel ücret yapısını ifade etmektedir.

Ücret yapısını etkileyen önemli faktörlerden birisi de kulüp amaçları arasındaki ilişki ve tercih sıralamasıdır. Kulüplerin yukarıda ifade edilen amaçları, birbirini etkileyen bir özelliği de sahiptir. Diğer bir ifadeyle, bu amaçlardan sadece birine ağırlık verilmesi mümkün olamamaktadır. Bu nedenle kulüplerin ücret sistemleri ya da süreçleri, aynı zamanda sporcuların verimliliklerini önemli ölçüde etkilemektedir (Ekren ve Çağlar, 2004).

## **2.4. SPORUN DOĞRUDAN EKONOMİK KATKILARI**

Sporun ekonomik katkıları doğrudan ve dolaylı ekonomik katkı olarak iki biçimde incelenebilir. Doğrudan ekonomik katkı, sportif faaliyetler sonucu devletin elde ettiği doğrudan gelirler olarak anlaşılabilir. Doğrudan gelirler, vergi gelirleri ve bahis gelirleri gibi başlıklar altında incelenebilir. Dolaylı gelirler konusunda ise, yapılan araştırmaların eksikliği nedeniyle somut sonuçlara ulaşmak oldukça zordur.

### **2.4.1. Bahis Gelirleri:**

İklim, fizyoloji, kültür gibi değişik özellikler, birçok ülkenin bazı spor dallarında daha etkin olmasını sağlamıştır. Hatta bazı sporlar, bazı ülkelerin adlarıyla anılır olmuştur. Ancak, uluslararası sportif karşılaşmaların yaygınlaşması, olimpiyat oyunları ile benzerlerinin periyodik olarak düzenlenmesi bu farklılaşmayı en aza indirmiştir.

Uluslararası sportif ilişkiler yoğunluk kazandıktan sonra, ülkeler her dalda gücünü ortaya koymak istemiş ve sporu tüm dallarıyla geliştirmeyi ilke edinmiştir. Bununla birlikte ülkeler hoşgörüyü simgeleyen, şovenistliği reddeden, barış ve dostluğu ilke edinen sporun, toplum katmanları içerisinde yayılması ve ilginin arttırılması için elverişli ortamları hazırlama çabasında olmuşlardır ([www.sportoto.gov.tr](http://www.sportoto.gov.tr)).

Sporun toplumsal bir olgu olduğu gerekliliğine inanan ülkeler, spora yapılan yatırımlarla ilgili maddi sorunları çözebilmek amacı ile çeşitli yollar bulmuşlardır. Bu yollardan en önemlisi, değişik spor politikalarına rağmen, yapılacak yatırımların,

devlete yük getirmeden yürütülebilmesi için bazı organizasyonların kurulması olmuştur. Geçmişte kamu harcamalarının karşılanması amacı ile piyango düzenleyen devletler, bu sefer de bahis oynatmak için çeşitli kuruluşları devreye sokmuşlardır. Bahis kuruluşlarından elde edilen gelirler, spor yatırımları dışında bir çok alan için kaynak teşkil etmektedir.

İnternetin gelişimiyle spor bahsi oynatan sitelerde de bir artış olmuştur, online bahis oynatan BetonSports.com'un yöneticisi David Carruthers, kendilerinin Kostarika, Antigua, Dominik Cumhuriyeti ve İngiltere'den alınmış lisansları olduğunu ifade etmektedir. Sadece BetonSports.com'un kayıtlı 1.2 milyon Amerikalı kullanıcısı bulunmakta ve bu site aracılığıyla çoğu ABD'den olmak üzere Kuzey Amerika'dan yıllık ortalama 33 milyon adet bahis oynandığı kaydedilmektedir ([www.hurriyetim.com](http://www.hurriyetim.com)).

Türkiye'de spor bahis konusunda ilk kurulan kurum Spor Toto kurumudur. Futbol Müsabakalarında Müşterek Bahisler Tertibi Hakkındaki 7258 sayılı Kanun ile 29 Nisan 1959 tarihinde kurulmuştur. Ülkemizde sporda bahis oyunu olarak iddaa ve spor toto olmak üzere iki oyun bulunmaktadır. Bu oyunların oynanması sırasında alınan vergiler önemli bir kaynak oluşturmaktadır. Ayrıca bu kurumların elde ettiği gelirlerin önemli bir kısmını sosyal sorumluluk çerçevesinde diğer devlet kurumları arasında da dağıtması devletin yükünü hafifletmektedir.

Spor Toto kurumu ödediği vergiler dışında elde kalan gelirinin büyük bir kısmını Çocuk Esirgeme Kurumu, Milli Olimpiyat Komitesi, Gençlik Spor Genel Müdürlüğü, Savunma Sanayi Destekleme Fonu, Tanıtma Fonu ve Kredi ve Yurtlar Kurumu arasında dağıtmaktadır.

2004 yılında Spor Toto kurumu elde ettiği hasılatın 128.5 trilyon TL'lik kısmını dağıtmıştır. Spor Toto teşkilatı 76 Trilyon TL iştirakçilere, 34 Trilyon TL Katma Değer Vergisine, 16 Trilyon TL Türkiye Süper Ligi - Türkiye 2. Ligi A ve B kategorisi dahil tüm futbol kulüplerine, 2.3 Trilyon TL ise Çocuk Esirgeme Kurumu, Kredi ve Yurtlar Kurumu, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, Türkiye Tanıtım Fonu ve Savunma Sanayi

Destekleme Fonu'na aktarılmıştır. Şu an için 17 sporcuya destek verilmektedir ([www.sportoto.gov.tr](http://www.sportoto.gov.tr)).

#### **2.4.2. Vergi Gelirleri:**

Sportif faaliyetlerin gerçekleşmesi için bir çok ekonomik işlemin yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu ekonomik işlemler sırasında, ülkeden ülkeye değişiklik gösteren oranlarda vergiler alınmaktadır. Bu vergiler ise bütçe kalemleri içerisinde önemli bir yere sahiptir.

Daha önce de bahsedildiği gibi bu işlemlerden kasıt, spor endüstrisi içerisinde yer alan oyuncu transferleri, lisanslı ürün satışları, spor organizasyonlarına hazırlık için yapılan harcamalardan alınan vergiler gibi bir çok faaliyet alanını kapsamaktadır. Ancak verilerin netliği açısından bakıldığında transfer kazançlarından doğan vergiler, bilet hasılatlarından, lisanslı ürün satışlarından doğan kazançlardan alınan vergilerin hesaplanması daha kolaydır.

Ülkemizde ise spor kulüpleri genelde dernek statüsünde faaliyet göstermektedirler. Vergi mevzuatımıza göre dernekler vergi mükellefi değildir, ancak iktisadi işletmeleri varsa bu işletmeleri kurumlar vergisine tabi olur. Kulüplerin profesyonel spor şubeleri, spor okulları lokalleri, mağazaları, spor salonları, sosyal tesisleri ve benzeri işletmeleri birer 'iktisadi işletme' olduğu için verginin konusuna girerler. Ancak Beden Terbiyesi Teşkilatına dahil derneklere ve kamu idare ve müesseselerine ait idman ve spor müesseseleri ile sadece idman spor faaliyetinde bulunan anonim şirketler kurumlar vergisinden muaftır. Bilindiği kadarıyla Süper lig'de iki takım (Beşiktaş, İstanbulspor) dışında tüm takımlar dernek statüsündedir. Spor faaliyetleri yanında başkaca faaliyetleri bulunan anonim şirketler bu muafiyetten yararlanamaz. Halen geçerli olan kurumlar vergisi oranı ise %30 dur (Sağlam, 2005).

Profesyonel futbol faaliyetleri KDV'ye tabidir. Sporculara yapılan transfer, maaş, prim ve ödül ödemeleri "ücret" olarak gelir vergisine tabidir. Normalde bu ödemeler üzerinden ücret gelirleri için geçerli vergi tarifesine göre (yüzde 15 - 35) vergi

kesintisi yapılması gerekir. Ancak geçici bir madde ile 2007 yılı sonuna kadar sporculara yapılan ücret ödemeleri gelir vergisinden istisna edilmiş ve ödemeler üzerinden %15 oranında vergi kesinti yapılacağı hükme bağlanmıştır ([www.milliyet.com.tr](http://www.milliyet.com.tr)).

Spor kulüplerinin profesyonel futbol şubelerinin teslim ve hizmetleri üzerinden KDV hesaplanır. Yani bunlar maç giriş bedelleri, reklam, yayın hakkı, transfer, spor malzemesi ve hediyelik eşya gibi gelirleri için yasal belge düzenlemek ve KDV tahsil etmek, bundan da kendi ödedikleri KDV'yi indirdikten sonra kalanını devlete yatırmak zorundadırlar (Sağlam, 2005).

Spor kulüpleri kamuya yararlı dernek statüsüne sahipse, bunlara yapılan bağışlar, beyan edilen gelirin veya kurum kazancının yüzde 5'i ile sınırlı olarak vergi matrahından düşülebilir. Fenerbahçe, Galatasaray, Beşiktaş ve Trabzonspor kulübü derneklerinin kamuya yararlı dernek statüsü bulunmaktadır ([www.milliyet.com.tr](http://www.milliyet.com.tr)).

## **2.5. Sporun Turizme Etkisi:**

Milli ekonomilerin ve milletlerarası ticaretin gelişmesinde sosyal ve kültürel alanda milletlerarası iyi niyet ve anlayışın yerleşmesinde turizmin oynadığı rol, milletlerin bu sektöre büyük önem vermelerini zorunlu kılmış ve bu konudaki kalkınma yarışını hızlandırmıştır.

20. yüzyılın ikinci yarısında pek çok ülkenin amacı, turizm ile elde edilen gelirin en yüksek noktaya ulaştırılması olmuştur. Ülke ekonomilerine bu sektördeki geliri sağlayan turisttir. Bu bakımdan turizmde kalkınma hareketlerinde öncelikle düşünülmesi gereken konu turist sayısını artırmanın yollarını arayıp bulmak olacaktır. Genelde turistlerin amaçları ve beklentileri bilinmekle beraber derinlemesine bilgi edinebilmek için geniş kapsamlı araştırmalar yapılması gerekmektedir ([www.die.gov.tr](http://www.die.gov.tr)).

### 2.5.1. Turizm Kavramı:

Dünyadaki en büyük kitle hareketi olan turizm en basit tanımı ile; "Bir yerin tarihi ve doğal güzelliklerini görmek, tanımak, eğlenmek ve dinlenmek için yapılan gezi"dir. Ancak, günümüzde ulaşım imkanlarının daha kolay ve ucuz hale gelmesi, insanların geride bıraktıkları ile kolayca haberleşmesini sağlayan kitle iletişim araçlarının yaygınlaşması sayesinde; turizm kavramı "asıl yaşadığı yerin dışında başka bir yere eğlence, tatil, kültür, arkadaş ve akraba ziyareti, aktif spor, toplantı, görev, iş, öğrenim, sağlık, transit vb. amaçlarla seyahat etmenin doğurduğu olaylar bütünü" olarak terimler sözlüğündeki yerini almıştır ([www.saglik.gov.tr](http://www.saglik.gov.tr)).

20. yüzyıldaki bilimsel ve teknik gelişmelerin bir sonucu olarak ortaya çıkan küreselleşme eğilimleri, artık dünya genelinde hiçbir istisnaya yer bırakmaksızın yaşanmaktadır. Dünyanın yaşamakta olduğu hızlı değişim, tüm sektörleri olduğu gibi turizm sektörünü de etkilemektedir (Özbey, 2004). Dünyanın küçük küresel bir köye doğru gittiği bir zamanda, bu küçülmenin ardında turizmin etkilerini görmemek mümkün değildir.

Turizm kısaca üç başlık altında sınıflandırılabilir ([www.tursab.org.tr](http://www.tursab.org.tr)):

- a) Rekreasyon Turizmi: Eğlence ve boş zamanları değerlendirme amaçlı (dini turizm, kültürel turizm, spor turizmi) turizm çeşididir.
- b) İş Turizmi: İş, ticari, bilimsel vb. amaçlı yapılan turizm çeşididir.
- c) Sağlık Turizmi: Dinlenme ve tedavi amaçlı turizm hareketidir.

Sportif aktivitelerin, rekreasyon aktivitelerinden biri olduğu görülmektedir. Turiste spora katılma imkanlarının sunulması, turist isteklerinin büyük ölçüde karşılanacağı anlamını taşımaktadır (Serarslan ve Bakır, 1988).

Turizm, önemli bir tüketim olayıdır. Turizm, milyonlarca insanı tüketici ve üretici olarak etkilemektedir. Kişilerin kendi serbest seçimleri esastır. İş, merak, din, sağlık ve spor, dinlenme, kültür ve özenme bu seçimi etkilemekte olan etmenlerden



sadece bir kaçıdır. Televizyon, radyo, basın gibi kitle iletişim araçları; sinema ve benzeri sanatsal etkinlikler, okul ders kitapları, başka ülkeleri ve kültürleri tanıma isteğini artırmaktadır ([www.cedgm.gov.tr](http://www.cedgm.gov.tr)).

Turizm, önemli bir çevresel olaydır. Turizmin kazanç potansiyeli, ekonomik boyutları, turistik bölgelerin kısa sürede yapılaşma ve kentleşme sürecine girmesine neden olmaktadır. Önemli bir işgücü potansiyeline gereksinim göstermesi nedeniyle mevsimlik işçi akınına uğrayan bölgeler olduğu gibi, arsa değerlerinin artması, artan talep ve benzeri gibi nedenlerle yerleşim alanlarının hızla genişlemesine de yol açabilmektedir ([www.saglik.gov.tr](http://www.saglik.gov.tr)).

Turizm, önemli bir ekonomik ve sosyal olaydır. Endüstri ve ekonominin gelişmesi, kişi başına düşen milli gelirin artması, refah düzeyinin yükselmesi, insanların kendilerine ayırabilecekleri boş zamanlarının artması, turizmi sosyal ve ekonomik bir hareket olarak ön plana çıkartmaktadır (Özbey, 2004).

Turizm önemli bir endüstri dalıdır. Yatırım, genel alt yapı yatırımı, özgül alt yapı yatırımı, üst yapı yatırımlarını gerektirmektedir. Kişiler, kuruluşlar ve ülkeler için önemli bir gelir kaynağı oluşturmaktadır ([www.saglik.gov.tr](http://www.saglik.gov.tr)). Çoğu turizm ülkesi açısından, dış ticaret ve ödeme dengelerini düzeltici önemli bir faktör olarak gündeme gelmektedir.

Turistik bölgelerde tamamlanan; alt yapı kitlesel göç olaylarına yol açması ve çarpık yapılaşmanın yanı sıra, değişik endüstri kolları için de çekici olabilmektedir. Turizmi özendirmek ve kolaylaştırmak amacıyla yapılan alt yapı yatırımları, endüstri kuruluşlarının bu bölgede yoğunlaşmasına ve olumsuz bir kısır döngünün başlamasına yol açabilir. Bölgede hızlı yapılaşma, havaalanı, alt yapı yatırımları, söz konusu özendirici öğeler arasında sayılabilir. Özendirici üst yapı öğeleri arasında, konaklama tesisleri önemli bir faktör olabilir. Yan ve belirleyici öğeler arasında su ve yiyecek sağlanması, sportif tesislerin yapılması sayılabilir ([www.google.com](http://www.google.com)).

### 2.5.2. Sporun Turizm Gelirlerine Etkileri

Turizmin, gerek döviz kazandırma, gerek turistik yatırım ve tüketim harcamalarının çarpan mekanizmasıyla, gerekse vergi kaynağı olma özelliği ile ekonomide gelir yaratıcı etkisi olduğu herkesçe bilinmektedir. Bu etki aynı zamanda kısa sürede ve düşük maliyetlerle istihdamı artırıcı ve bölgelerarası dengesizliklerin giderilmesine ilişkin olumlu etkiler de yaratmaktadır (Özbey, 1995: 25/37).

Turizm sektörünün sportif faaliyetlerle yakın ilişkisi vardır. Bu ilişki turizm açısından oldukça önemlidir. Bir çok şehrin veya ülkenin turist çekebilme için önemli spor olaylarına ev sahipliği yapmak istemelerinin nedenlerini bu ilişkide aramak gerekmektedir. Turistik faaliyetlerdeki artışlar ekonomiyi canlandırmakta ve özellikle otel, restoran, taksi ve bir dizi perakende hizmetler de önemli canlanmaya yol açmaktadır. Turistler ekonomik harcamaları çarpan etkisi yoluyla etkilemektedir. Turistlerin harcadığı her YTL, belli bir oranda yerel ya da ulusal ekonomik birimlerin eline geçmekte, bunlar da yaptıkları harcamalarla ekonomide canlanmaya neden olmaktadır (Ekren ve Çağlar, 2004).

Spor turizminde, turist bir sportif faaliyete katılma veya sportif faaliyeti izleme amaçlı olarak seyahat edebilmektedir. Sportif organizasyonlar spor turizmi açısından oldukça önemlidir. Örneğin olimpiyatlar ele alınırsa düzenledikleri ülkeye sportif amaçlı bir turist akını olmaktadır. Spor turizminde de esas gelir, organizasyon için gelen turistlerin bir çok alanda yaptığı harcamalardır. Spor faaliyetlerinin gerçekleşmesinde ulaşım, konaklama, eğlence merkezleri gibi bir çok destekleyici alt sektör de vardır.

Spor Turizmi Uluslararası Konseyi'nin (STIC) yaptırdığı ve bu kuruluşun resmi yayın organı Journal of Sport Tourism'de yayınlanan bir araştırmaya göre, spor turizminden elde edilen gelirler, dünyadaki toplam turizm aktivitesinin yüzde 32'sini oluşturmaktadır. Bu oran, dünyada elde edilen yaklaşık 476 milyar dolar tutarındaki turizm geliri üzerinden hesaplandığında 152 milyar dolara tekabül etmektedir ([www.tursab.org.tr](http://www.tursab.org.tr)).

Araştırmalar turizm pazarındaki tüketicilerin zevklerinde ve buna bağlı olarak davranışlarında da değişiklikler olduğunu göstermektedir. Dünya Ticaret Orgütü'nün (WTO) 1999 yılında yayınladığı Eğlence / Dinlence Zamanındaki Gelişmeler (Changes in Leisure) isimli araştırması, turizmde talebin daha aktif tatillere kayacağını ve geleneksel güneş – deniz - kum tatillerinin toplamdaki payının azalacağını göstermektedir ([www.turizm.gov.tr](http://www.turizm.gov.tr)). Bu araştırma, spor turizmi gibi aktif turizmin öneminin artacağını göstermektedir.

Türkiye'nin ise 2003 yılı verilerine göre turizm geliri 9.677 milyon dolardır. 2003 yılı toplam turizm gelirin GSYH içindeki payı ise %5.5 tur. Aynı yıldaki turizm gelirin toplam ihracata oranı ise %28,2'dir. 2004 yılı toplam turizm gelirleri ise 12.125 milyon dolardır ([www.die.gov.tr](http://www.die.gov.tr)).

Devlet İstatistik Enstitüsünün yaptığı araştırma sonucuna göre 2001 yılında yabancı ziyaretçilerden elde edilen gelir 8.9 Milyar\$ olup bu harcamalar geliş amaçlarına göre sırasıyla; Gezi, Eğlence amaçlı gelişler % 51.3, Alışveriş % 11.6, Kültür % 8.3, Yakınları Ziyaret % 7.5, Ticari İlişkiler, Fuar % 7.5, Görev % 4.8, Toplantı, konferans, kurs, seminer % 2.2 , Sportif İlişkiler % 1.2 , Sağlık % 1.1, Transit % 0.6, % 0.3 Dini ve % 3.6 oranında diğer amaçlarla yapılmıştır ([www.die.gov.tr](http://www.die.gov.tr)). Bu tarihten sonra böyle bir araştırma yapılmamıştır.

## **2.6. SPORUN EKONOMİK BÜYÜMEYE ETKİSİ:**

Büyüme, ekonomide nicelik bakımından ortaya çıkan bir değişikliktir. Bir ekonominin büyümesi, mutlaka o ekonomide yapısal değişimi gerektirmez. Büyüme sadece üretimin ve kişi başına gelirin arttırılması olarak kabul edilebilir (Han, 1999:2).

Berberoğlu'na göre ise (1997: 227) büyüme, milli gelirden zaman içerisinde görülen reel artışlar olarak tanımlanabilir. Berberoğlu, bir ekonomide büyümeyi etkileyen faktörlerin, üretim olayını gerçekleştiren emek, sermaye, işgücü ve doğal kaynaklarda meydana gelen artışlar olduğunu belirtmiştir.

Ekonomik büyüme, reel GSMH'deki artıştır. Bir ekonomide daha çok mal ve hizmet üretildiği sürece, reel GSMH artar ve toplum daha fazla tüketme olanağına kavuşur. Reel GSMH'de bir önceki döneme göre meydana gelen yüzde artış oranına “ekonomik büyüme oranı” denmektedir. Yani, 2004 yılının Reel GSMH oranı, 2003 yılının Reel GSMH oranına (bölmek ve oranlamak aynı şey) bölüldüğünde veya oranlandığında çıkan yüzdesel değişim değeri, o ekonominin ekonomik büyüme hızıdır ([www.tspakb.gov.tr](http://www.tspakb.gov.tr)).

Sportif faaliyetler ve bu faaliyetlerin düzenlenmesi için gerekli olan yatırımlar, ekonomideki üretim seviyesinin artmasına neden olmaktadır. Spor endüstrisinde ve ilişkili endüstrilerde üretim seviyesinin artması, bazı istisnalar dışında ekonomik büyümeye neden olmaktadır. Sporun ekonomik etkilerinin farkında olan devletler ise, organizasyonların kendi ülkelerinde düzenlenmesi için rekabet içerisine girmektedir.

Dünya üzerinde mevcut spor dalları arasında en büyük ilgi futbola gösterilmektedir. Gösterilen ilgi nedeniyle futbol organizasyonlarının düzenlenmesi konusunda bir çok ülke yarış içerisindedir. Milliyet Business'te 13 Mart 2005'te çıkan habere göre, futbol endüstrisinin yıllık gelirleri, sıradan bir ülke ekonomisi kadardır. Futbol endüstrisinin en büyük gelir kalemi ise Dünya Kupası organizasyonlarıdır. Son 35 yıla futbolun dünya ekonomisi üzerindeki etkilerine bakıldığında bunu açıkça görmek mümkündür.

Bu durum ise futbolu hem ekonomistler, hem de taraftarların gözünde güzel bir spor oyunu olmasının yanı sıra finansman savaşlarına dönüştürmektedir.

Futbol dünyasında en bilinen şey, dünya kupalarına ev sahipliği yapan ülkelerin olimpiyatlara diğer takımlardan bir adım önde başlamalarıdır. 2002 yılında Dünya Kupasına ev sahipliği yapan Japonya için, ülkenin kupayı kazanması ya da turnuvadan daha erken çekilmesi faktörleri göz önüne alınarak bir araştırma yapılmıştır. Dentsu İnsan Araştırmaları Merkezi'nin (DIHS) yaptığı çalışmada eğer Japonya turnuvadan daha geç elenseydi 27 milyar dolar kazanacaktı. Ancak Japonya turnuvadan beklenenden çok erken, üstelik Belçika, Rusya ve Tunus takımları karşısında bile

zorlanarak elenmiştir. Buna rağmen Japonya 24.7 milyar dolar kazanç elde etmiştir. Japonya'nın kupa için yaptığı harcamalar ise 4.3 milyar dolardır (Taş, 2005).

Benzer şekilde Güney Kore Dünya Kupasına ev sahipliği yaptığında, Kore Dünya Kupası Organizasyon Komitesi (KOWAC) organizasyonun ülke ekonomisine katkısını 8.3 milyar dolar olarak hesaplamıştır. KOWAC kupanın aynı zamanda 35 bin kişilik istihdam yarattığını da açıklamıştır (Taş, 2005).

**Tablo 3.** Sporun Ekonomik Büyümeye Etkileri

Yıl	Ev Sahibi	Kupa Yılı Büyüme Oranı	Bir Sonraki Yıl Büyüme Oranı	Değişim(Yüzde)
1970	Meksika	6.9	4.2	-2.7
1974	Batı Almanya	0.2	-1.3	-1.5
1978	Arjantin	-3.4	7.1	10.5
1982	İspanya	1.2	1.8	0.6
1986	Meksika	-3.7	1.7	5.4
1990	İtalya	2	1.4	-0.6
1994	ABD	4	2.7	-1.3
1998	Fransa	3.5	3	-0.5

**Kaynak:** *Milliyet Business*, 2005, Sayı:87, 2

Dünya kupalarının etkileri tüm ekonomilerde aynı olmamaktadır. Daha geniş bir perspektif ile ele alındığında olimpiyatların bazı ekonomiler üzerindeki durgunlaştırıcı etkisi de saptanmaktadır. Örneğin Güney Kore'de tüketimi doruğa çıkaran kupa dönemi, Brezilya'da ciddi ekonomik sorunlara yol açmıştır. Brezilya'da çalışanlarda yarattığı konsantrasyon eksikliği ve düşük üretim, milyonlarca dolarlık üretim kayıplarına neden olmuştur. Maç günlerinde çalışanların maçları izlemek için daha fazla izin alması ekonomide durgunluk yaratmıştır ([www.milliyet.com.tr](http://www.milliyet.com.tr)).

Tabloda futbol organizasyonlarının yapıldığı yıl ve daha sonraki yıllarda kupaya ev sahipliği yapan ülke ekonomilerinin büyüme oranları verilmiştir. Kupa yılında Meksika %6.9, Batı Almanya %0.2, İspanya %1.2, İtalya %2, ABD %4, Fransa ise

%3.5 oranında büyüme göstermişlerdir. Bu ülkelerin dışında kalan Arjantin %-3.4, 1986'da Meksika -3.7 oranında bir gerileme olmuştur ([www.milliyet.com.tr](http://www.milliyet.com.tr)).

### III. BÖLÜM: PAZARLAMA KAVRAMI

Ekonomik hayatın temel unsurlarından olan işletmeler, mal ve hizmetleri üreterek insanların ihtiyaçlarını karşılarlar ve sahiplerine kar dağıtırlar. Pazara dayalı ekonomilerde işletmenin ana amacı genellikle kar olmakla beraber, satışları arttırmak, sosyal sorumluluğa önem vermek, ününü, toplum içinde prestij ve saygınlığını arttırmak gibi amaçlar bazen ön plana çıkar. İşletmelerin bu amaçlarını yerine getirebilmeleri için üretim, yönetim, pazarlama, finans gibi bir takım faaliyetleri yerine getirmeleri gerekmektedir ( Mucuk, 2001a: 1/2).

Bu faaliyetler arasında en önemli faaliyet pazarlama faaliyetidir. Üreticiler ve tüketiciler arasındaki uzaklık gittikçe büyümekte ve iş hayatında tüketicilerin önemi artmaktadır. Bu yeni duruma uyabilmek için tüketicilerin yakından tanınması, bunların istek ve ihtiyaçlarına uygun ürünlerin üretilmesi ve üretilen ürünlerin tüketicilere ulaştırılması gerekir.

Pazarlama kapsamına mal yada hizmetlerin tüketici yada kullanıcının ihtiyaç duyacağı zamana kadar korunması yada depolanması (zaman faydası), mal ve hizmetlerin fazla üretildiği yerlerden diğer bölgelere ulaştırılması ve taşınması (yer faydası), mal ve hizmetlerin üreticilerden ihtiyaca olanlara aktarılması (mülkiyet faydası) gibi faaliyetler girmektedir (Gümüş, 2003: 4).

Bugün pazarlamanın sadece kar amacı güden kuruluşlara özgü olmadığı; dernekler, örgütler, politikacı ve sanatçı gibi kişiler bakımından da söz konusu olabileceği kabul edilmektedir. Ayrıca pazarlamanın sadece mal ve hizmet değişimiyle ilgili olmadığı, bir fikrin ya da sosyal içerikli etkinliklerinde pazarlamaya konu olabileceği düşünülmektedir. Örneğin, okuma yazma seferberliği yada sigaraya karşı geliştirilen kampanyalar gibi.

### 3.1. PAZARLAMANNIN GELİŞİMİ

İşletmelerin amaçlarına ulaşmadaki temel faaliyetlerden bir tanesi olan pazarlama anlayışı tarihsel bir evrim geçirmiştir. Pazarlama anlayışının gelişimi üç ana dönem halinde ele alınabilir.

**Üretim anlayışı dönemi:** Buharlı makinelerin icadı ve yığın üretime geçiş imkanı veren Endüstriyel devrim, işletmecilik anlayışında “üretim kavramı” olarak bilinen anlayışı getirmiştir. Üretim anlayışı döneminde işletmecilik anlayışı, müşterilerin bulunan ve ucuz ürünleri tercih edecekleri varsayımı üzerine kurulmuştur (Günay, 2002). Bu dönemde üretim ve mühendislik yöneticileri işletme yönetimine hakim olup, satış bölümünün esas işi, fiyatı bile çoğunlukla üretim veya finansman bölümlerince belirlenen çıktıyı satmaktır. Üretim anlayışı dönemi, Büyük Ekonomik Krize kadar devam etmiştir (Mucuk, 2001b: 8).

**Ürün anlayışı dönemi:** Ürün anlayışı dönemi, müşterilerin kaliteli ve özellikleri olan ürünleri tercih edeceği varsayımı üzerine kurulmuştur. Üretim anlayışı döneminin sonlarında rekabetin artması sonucu işletmeler sadece ucuz ve her yerde kolaylıkla bulunan ürünleri üretmenin yeterli olmadığını fark etmişler ve rekabette üstünlük kazanabilmek için ürünlerin kalitesine önem vermeye başlamışlardır. Müşteri istek ve ihtiyaçlarının ya çok az ya da hiç dikkate alınmadığı bu anlayışta, müşterilerin ürünler pazarda kendilerine sunulana kadar neye ihtiyaçları olacağını bilemeyecekleri varsayımına dayanmaktadır (Günay, 2002).

**Satış anlayışı dönemi:** Ürün anlayışı döneminin sonlarında pazarda rekabetin daha yoğun hale gelmesi sonucunda ucuz, her yerde bulunabilen ve kaliteli ürünlerin her zaman yeterli satış sağlayamadığı anlaşılmış ve müşterileri satın almaya iten farklı bir anlayış geliştirilmiştir. Satış anlayışı dönemi, üretilen mallar için talebin düşmeye başlaması üzerine işletmeleri “ürettiklerimizi nasıl satabiliriz?” sorusuna yanıt aramaya yöneltmiştir (Günay, 2002). Satış anlayışı döneminde kişisel satışta ve reklam faaliyetlerinde insanları etkileme teknikleri geliştirilmiştir. Bu dönemde aldatıcı-yanıltıcı reklamlara yoğun olarak başvurulmuştur.



Bu dönemin tipik düşünce tarzı “ne üretirsem onu satarım, yeter ki satmasını bileyim” şeklinde ifade edilebilir (Mucuk, 2001b: 8).

Üretim, ürün ve satış dönemleri birlikte değerlendirildiğinde, müşteri odaklı olmaktan çok uzak oldukları ortak noktasına varılabilir. Bu üç anlayış işletmelerin müşteri istek ve ihtiyaçlarını tespit edip, müşteri odaklı olmaktan çok işletmenin ürettiğini satma ve satışların artırılması ile kar elde etme anlayışı üzerine kurulmuştur (Günay, 2002).

Pazarlama anlayışının gelişimine bakıldığında yukarıdaki üç dönemden sonra pazarlama anlayışı döneminin geldiği söylenebilir. 1950’li yıllarda pazarlama anlayışı uygulanmaya başlamıştır. Bu anlayışın temel dayanağı “tüketici tatmin ederek kar sağlama” şeklinde özetlenebilir. Günay’a göre (2002), pazarlama dönemi arzın talebi aşması ve rekabetin artması sonucunda işletmelerin reklam ve satış gücünün ürettiklerini satmaları için yeterli olmadığını fark etmeleriyle başlamıştır. Bu dönemde işletmelerde pazarlama departmanları kurulmuştur. Pazarlama anlayışının müşteri odaklı olma, koordineli pazarlama ve karlılık olmak üzere üç bileşeni bulunmaktadır.

Günümüzde ise pazarlamaya yön veren bir çok gelişme meydana gelmiştir. Mucuk (2001b, 12/16) bu gelişmelerin; bilgi teknolojisindeki gelişmeler, internetin hızla ticarileşmesi, değişen dünya ekonomisi, iş hayatının hızla globalleşmesi, müşteri değerinin artan önemi ve müşteri veri tabanı oluşturma ihtiyacının artması ve kar amaçsız kuruluşlarda pazarlamanın önem kazanması olduğunu belirtmiştir.

Günümüz pazarlama anlayışının temelinde müşteri memnuniyeti vardır. Pazarlama yöneticisi müşteri memnuniyetini sağlamak için bir çok faaliyeti yerine getirmektedir (www.tekadres.com):

- Tüketicilerin satın alma davranışları yakından takip edilir.
- Tüketici beklentilerinin önünde ürün-hizmetler geliştirilir.
- Satış artırıcı çabalar geliştirilir.
- Etkin bir pazarlama iletişimi faaliyetleri gerçekleştirilir.
- Etkin bir pazarlama karması oluşturulur.

Günümüz pazarlama anlayışına yön veren önemli kavramlardan bir tanesi ise değer kavramıdır. Değer kavramı Kotler (1999) ve Doyle (2000) gibi pazarlamacılara göre günümüzde pazarlamanın temelini oluşturmaktadır. Pazarlamacılar müşterileri için yarattıkları değer oranında başarılı olabilmektedirler.

Kotler pazarlamayı tanımlarken de değer kavramını temel alarak bir tanım yapmıştır. Kotler'e göre pazarlama, "üretilemleri satmanın daha zekice yollarını bulma sanatı değil, dahice müşteri değeri yaratma sanatıdır" (www.kotlermarketing.com).

Kotler değer konusunda pazarlama departmanlarına düşen üç görevin olduğunu belirtmiştir (www.sbs.com.tr):

- a) Değeri tanımlamak: Değeri yaratmadan önce tanımlamak gerekmektedir. Bu aşama, müşterinin ihtiyaçlarını tespitten geçmektedir. Öncelikle müşteri için yaratılacak değer müşterinin ihtiyaçlarına göre tanımlanmazsa, değer sunulduğunda bunu kimse almayacaktır.
- b) Değeri yaratmak: Değer müşterinin ihtiyaçlarına göre tanımlandıktan sonra yaratma aşamasına gelindiğinde şirketin uzmanlık alanına gelmiştir. Burada ürün-hizmet üreten şirket, yaratıcılığını ortaya koyacaktır.
- c) Değeri sunmak: Son aşamada ise tüketiciye yaratılan değer en iyi şekilde sunulması yani anlatılması gerekir. Kimi zaman reklamla, kimi zaman birebir pazarlama yöntemleriyle tüketiciyi, ihtiyacının giderilebileceğine ikna edilmesi gerekir.

### **3.2. PAZARLAMANNIN TANIMI**

Pazarlama tanımları, pazarlamanın evrimsel gelişimine bağlı olarak değişmiştir.

1970'li yıllarda Amerikan Pazarlama Derneği (AMA- American Marketing Association) pazarlamayı, "mamülleri ve hizmetleri üreticiden tüketiciye ve kullanıcıya yönlendiren iş aktivitelerinin yerine getirilmesi olarak" tanımlamaktaydı (Anıtsal ve Bolat, 2005).

1980'li yıllara gelindiğinde ise AMA'nın pazarlama tanımı bir planlama süreci olarak detaylanmaktadır. Pazarlama kişiler ve kurumlar arasında değişim yolu ile, onların amaçları ve gereksinimlerini karşılayacak ve tatmin edecek fikir, mal ve hizmetler ile ilgili; düşünce geliştirme, fiyatlandırma, tutundurma, ve dağıtım süreçlerinin planlanması ve uygulanmasını kapsayan tüm faaliyetler dizisidir (Ülgen ve Mirze, 2004: 283).

Günümüzde pazarlamanın uygulama alanı giderek genişleyen biçimlerde tanımlanmaktadır. Kotler'e göre (2000), pazarlama on farklı tipte meta ile ilgili faaliyetleri içerecek şekilde tanımlanabilir: mamuller, hizmetler, tecrübeler, olaylar, kişiler, mekanlar, mülkiyet hakları, kurumlar, bilgi ve fikirler.

Doyle ise (2000: 139) pazarlamayı, yüksek değerli müşterilerle güvene dayalı ilişkiler kuracak ve sürekli farklı olma üstünlüğü yaratacak stratejiler geliştirip yürütmek suretiyle hissedar kazancını en çoklamaya çalışan yönetim süreci olarak tanımlamıştır.

Bu tanım, işletme içinde pazarlamanın amacını ve bu amaca katkıda bulunacak stratejileri ortaya koymaktadır. Amaç, işletme sahiplerinin kazancını yükseltmektir. Pazarlamanın bu amaca katkısı doğru müşterileri seçmek, onlarla güvene dayalı ilişkiler kurmak ve farklı olma üstünlüğü yaratacak stratejileri formüle etmektir (Doyle, 2000: 139).

İşletmelerin pazarlama faaliyetleri ile ilgili olarak, hangi mal ve hizmetlerin geliştirilip pazarlanacağı yanı sıra, mevcut mal ve hizmetlerin mi yoksa yenilerinin mi geliştirileceği, hangi dağıtım kanallarının kullanılacağı, tanıtımda hangi yöntemlerin seçileceği, satış ve dağıtım ekibinin yeterliliği gibi sorunlara çözüm aranarak amaçlara ulaşılmaya çalışılır (Ülgen ve Mirze, 2004: 284).

İşletmenin pazarlama faaliyetleri sonucunda elde etmek istediği amaçlara ulaşmak için kullandıkları mantık, onların pazarlama stratejisini gösterir. Ülgen ve Mirze (2004: 286), bu stratejileri iki ana başlık altında incelemiştir. Bunlar işletme içi

faktörlere yönelik olarak pazarlama stratejileri (pazarlama karmasına yönelik) ve işletme dışı faktörlere yönelik rekabetçi pazarlama stratejileridir.

Ülgen ve Mirze'ye göre (2004), işletme dışı faktörlere yönelik rekabetçi pazarlama stratejileri dörde ayrılmaktadır:

- Piyasa liderinin rekabet stratejisi: Lider işletme tarafından üç şekilde uygulanır. Toplam pazarın genişletilmesi stratejisinde, pazarın genel olarak büyütülmesi ile ilgili çabalar yoğundur. Pazar payının genişletilmesi stratejisinde ise mevcut pazarda, işletmenin payının büyütülmesi ile ilgili çabalar söz konusu olmaktadır.
- Meydan okuyucu strateji: Pazardaki lideri izleyen, ilk sıralardaki rakiplerin stratejileri olup genellikle pazar payı elde etmeye yönelik saldırılar şeklindedir.
- İzleyici rekabet stratejisi: Pazarda ilk sıralarda yer almayan, riskli agresif ve saldırgan davranışlardan kaçınan ve kendi karar ve davranışlarını pazarın ilk sıralarındaki rakipleri izleyerek onu taklit ederek uygulayan işletmeler tarafından uygulanır.
- Niş stratejisi: Pazarda faaliyet gösteren ve büyük rakiplerle rekabet edemeyen küçük işletmeler, büyüklerin girmedikleri veya girmeyi verimli bulmadıkları boşlukları bulup o konuda uzmanlaşarak kendilerine yer edinirler.

### **3.3. PAZARLAMA İLE İLGİLİ KAVRAMLAR**

#### **3.3.1. Tüketici**

Tüketici, pazarları oluşturan en temel birimdir. İşletmelerin kuruluş amaçlarına bakıldığında tüketici ihtiyaçlarının karşılanması olduğu görülmektedir. İşletmeler tüketici ihtiyaçlarını karşılayarak hem karlılıklarını arttırmak, hem de yaşamlarını sürdürebilme amaçlarını taşımaktadırlar.

Tüketici, ürünler ve belirli bir organizasyonun hizmetlerinden doğrudan etkilenen veya bunları alıp kullanan kişilerle, organizasyonlarla bir iş ilişkisi olan gruplara ya da bireylere denir ([www.inwesterdictionary.com](http://www.inwesterdictionary.com)).

Mucuk (2001b: 64) ise tüketiciyi tatmin edilecek ihtiyacı, harcayacak parası ve harcama isteği olan kişi ve kurumlar olarak tanımlamıştır. Bu tanım daha da açılırsa tüketici kavramından kişiler, aileler, üretici ve satıcı işletmeler, tüzel kişiler, kamu kuruluşları ve kar amacı gütmeyen kurumlar anlaşılabilir.

Dünyada yaşanan hızlı değişim ve buna paralel olarak artan rekabet olgusu, tüketici seçeneklerinin eskisine oranla artmasına neden olmaktadır. Bunun yanında satın alma davranışlarını etkileyen birçok yeni kavram da hayata geçmektedir. Özellikle eğitim ve ekonomik gelişmelere bağlı olarak aile kavramında yaşanan değişimin de tüketici davranışlarında etkisi büyüktür.

Tüketici davranışlarında görülen tüm bu değişiklikler işletmelerin pazarlama ve satış faaliyetlerini doğrudan etkilemektedir. Bugün işletmeler tüketicileri tanımak ve satın alma davranışlarını yönlendirebilmek için çeşitli yöntemler kullanmaktadır. Bunlardan en önemlisi, tüketici davranışlarına yönelik yapılan araştırmalardır. Bunun yanında pazar istihbarat sistemleri de oluşturulmaktadır. Ayrıca bayi teşkilatında görevli satış temsilcileri de gelişmeleri anında merkeze aktararak, tüketicilerin davranışlarında olası değişikliklerden yöneticilerin bilgi sahibi olmasını sağlamaktadırlar. Bugün birçok değişik etken tüketicilerin satın alma davranışlarını değiştirebilmektedir ([www.tekadres.com](http://www.tekadres.com)).

### **3.3.2. Pazar Kavramı**

İşletmelerin pazarlama eylemleri, malları ya da hizmetleri, düşünceleri, satın alacakların belirlenmesiyle başlar. Malları satın alacaklar –tüketiciler ya da örgütler- belirlendikten sonra pazarlama eylemleri bu tüketicilere ya da örgütlere yöneltilir. Pazarlama eylemlerinin yöneltildiği tüketiciler ve örgütler, o işletmenin pazarını oluştururlar (Cemalcılar, 1999: 31).

Pazar, satın alma niyeti ve isteğiyle bunu gerçekleştirecek satın alma gücü yani efektif talebi olan kişi ya da kuruluşlardan oluşmaktadır. Bir ürün hizmet veya değeri olan her şey pazar oluşturabilir. Örneğin işgücü pazarı, menkul değerler pazarı gibi (Tek, 1999: 8).

Pazar, ürünün ya da hizmetin dağıtmak ya da satın almak için potansiyel isteğe ya da yeteneğe sahip tüm kişilerin oluşturduğu gruptur ([www.inwesterdictionary.com](http://www.inwesterdictionary.com)).

Mucuk ise (2001: 64) pazarı, satıcının pazarlama çabalarında hedef aldığı belirli bir grup müşteriler veya tüketiciler olarak tanımlamaktadır.

Mal ve hizmetlerin kullanım amacına, daha doğrusu, pazarı oluşturan tüketim birimlerine göre pazarlar, çok genel olarak ikili bir bölümlenmeye tabi tutulabilirler; ayrıca dış pazarları da bunlara eklemek gerekir ki, bu takdirde pazarlar;

- a) Tüketici pazarları
- b) Endüstriyel veya örgütsel pazarlar
- c) Uluslar arası pazarlar şeklinde sınıflandırılabilir (Mucuk, 2001: 64).

### **3.3.2.1. Pazar Bölümlenme:**

Bugün dünyada birbirinden farklı talepleri ve istekleri olan yaklaşık 3 milyar insan yaşamaktadır. Bu talepler ülkeden ülkeye değişebildiği gibi, aynı ülke içinde yaşayan insanlarda da (yaş, cinsiyet, gelir, eğitim, statü vb.) çeşitli nedenlerden dolayı değişebilmektedir. Bu nedenle bir işletme yöneticisi, tüketicilerin birbirinden çok farklı beklentileri olabileceğini göz önüne alarak tüm pazar yöntemi yerine pazar bölümlenme yöntemini uygulamaktadırlar ([www.tekadres.com](http://www.tekadres.com)).

Pazar bölümlenmesi, heterojen bir pazarın benzer özelliklere sahip homojen alıcı gruplara bölünmesi ve bu grupların gereksinimini karşılayacak belirli pazarlama programlarının yaratılması olarak tanımlanabilir. Pazar bölümlendirme yaklaşımının gerisinde yatan mantık, işletmenin pazarın her belirgin bölümünün ihtiyaçlarının ayrı bir

pazarlama karması ile tüm tüketici ihtiyaçlarını tek pazarlama karması ile karşılamaktan, daha iyi bir sonuç alınabileceği düşüncesidir (Gümüş, 2003: 23)

Bir pazar bölümü, bölümlendirme işlemi sonucu ortaya çıkar ve nisbi olarak benzer mamul ihtiyaçlarına yol açan bir veya daha fazla karakteristik niteliği paylaşan kişiler veya örgütler grubunu ifade eder (Mucuk, 2001: 94).

Pazarlamacılar bölümlenme stratejisi geliştirirken, pazarlarını en etkin şekilde belirleyecek bir ölçütü seçebilmek için çeşitli bölümlenme ölçütlerini göz önünde bulundurmalıdır (Gümüş, 2003: 25). En çok kullanılan ölçütler şöyle sıralanabilir;

a) Coğrafi faktörler: Tüketici pazarları, ülke içindeki bölgeler, nüfus yoğunluğu, doğal kaynaklar, kent veya kırsal kesim olma durumu ve iklim gibi faktörler temel alınarak bölümlendirilebilir. Pazar yoğunluğu bir birim alanındaki potansiyel alıcı sayısını gösterir ve coğrafi bölümlendirmede çok kullanılır (Mucuk, 2001: 98).

b) Demografik faktörler: En çok kullanılan ölçütlerdendir. Bunun nedeni, diğer değişkenlere oranla kolay biçimde elde edilmesi ve ölçümlenmelerde birlik sağlanabilmesidir. Yaş, cinsiyet, aile büyüklüğü, aile yaşam eğrisi, gelir, meslek eğitim gibi çok sayıda demografik faktöre bağlı olarak pazar bölümlere ayrılabilir (Gümüş, 2003: 26).

c) Psikografik faktörler: Pazarı oluşturan tüketicilerin, içinde yer aldıkları sosyal grup, yaşam biçimi ve kişilik özelliklerine göre de gruplanması söz konusudur (Cemalcılar, 1999: 49). Alıcıların kişisel özellikleri öğrenilirse, bu bilgi mamullerin tasarımında ve tutundurma stratejilerinin belirlenmesinde kullanılabilir

d) Davranışsal faktörlere göre bölümlenme: Tüketicilerin satın alma davranışlarına dayalı olarak bölümlenmedir. En çok kullanılan ölçütler, ürüne karşı tutum, beklenen fayda, adaptasyon süresi aşaması, algılanan risk, ürünün kullanım oranı, marka bağlılığı, yenilikçi olma gibi ölçütlerdir (Gümüş, 2003: 26).

### 3.3.2.1.1. Pazar Bölümlemenin Faydaları

Pazar bölümlendirmenin işletmeler açısından bir çok faydası bulunmaktadır. Cemalcılar (1999: 39) bu faydaları aşağıdaki şekilde belirtmiştir:

- a) Yeni pazar fırsatları ele geçirilir.
- b) Pazar bölümünün ihtiyaçları ve istekleri daha iyi saptanır.
- c) Daha uygun ve etkili pazarlama karması ya da karmaları geliştirilir.
- d) Şiddetli rekabetten kaçınılır.
- e) İşletme, kaynaklarını ve yeteneklerini seçtiği pazar bölümüne uygun biçimde geliştirebilir.
- f) Pazar bölümü seçmek, tüketicileri, rakipleri ve teknik, politik, sosyal çevre koşullarını seçmek demektir. Bu da işletmenin daha bilinçli ve etkili olmasını sağlar.

### 3.3.2.1.2. Pazar Bölümlemenin Sakıncaları

Birçok yararı yanında, pazar bölümlemesinin bazı sakıncalı ve sınırlayıcı yönleri de vardır. En önemlisi masraflı olmasıdır. Gerek üretim, gerekse pazarlama yüksek maliyetlere yol açar. Çünkü mamulün her model, her cins ve renkte üretilmesi ek maliyet gerektirir. Pazarlama faaliyetinde de her cins ve çeşitten stok bulundurma gereği maliyetleri arttırır. Her pazar bölümü için ayrı bir reklam aracının kullanılması da yine ek maliyet unsurudur (Gümüş, 2003: 28).

Pazar bölümlemesinin önemi, sınırlı kaynakların farklı satış potansiyeline sahip pazar bölümleri arasında tahsis edilmesinde ortaya çıkmaktadır. Pazar bölümlemesi her bölümün satış potansiyeli açısından sunduğu fırsatları göstermektedir. Planlar da bu doğrultuda yapılmaktadır.



## VI. BÖLÜM: SPOR PAZARLAMASI

### 4.1. SPOR PAZARLAMASI KAVRAMI

Spor bütün dünyanın birlikte tüketebildiği bir ürün, farklı kültür ve sosyal statülerden insanların bir araya gelebildiği tek ortak payda ve 3 milyar insanı bir noktada buluşturabilen bir platformdur. Spor herkese hitap etme gücüyle aynı zamanda eşsiz bir dil olarak da tanımlanabilir. Gelişen iletişim ve teknoloji araçlarının çoğalması ile birlikte, global dünyada pazarlamanın en büyük silahı haline gelmiştir (Marketing Türkiye, 2003: 15).

Antik olimpiyat oyunlarından bu yana spor olayları insan, materyal ve parasal olanakların mobilizasyonu ile gerçekleşebilmiştir. Burada sporu bireysel ve keyfi yapılan bir olay değil, organize ve disiplinli olarak yapılan bir sosyal kurum olarak düşünmek gerekecektir. Bu şekli ile spor yalnızca spor yapanlar için değil, spor izleyenler için de bir keyif ve eğitim aracı olmaktadır. Ayrıca baskı altında tutulan saldırgan ve rekabetçi içgüdülerin de spor aracılığı ile ifade edilerek disipline edilebildiği açıktır (Kutlu, 2004d).

Dünyanın ekonomik olarak az gelişmiş kesimlerinde bile spor olayları ve bunlara bağlı tüketim malları ticareti giderek ekonomide önemli, bir sektör haline dönüşmüştür. Sporla ilişkili endüstriler (spor teçhizatı, spor giyimi, araçlar, ayakkabılar, gıdalar v.s.) giderek toplumların sıradan tüketim kalemleri haline gelmiştir (Durusoy, 2004).

Bir ekonomik sektör, belirli bir tüketim talebinin karşılanması amacı ile belirli ürün ve hizmetlerin üretimi, pazara sürülmesi, tanıtımı ve tutundurulması ve bunun için bir işgücü yaratılması olarak düşünülürse, sporun ve özellikle sporun bu tanımları gerçekleyen bir sektör durumuna geldiği söylenebilmektedir. Diğer bir deyişle spor artık çeşitli pazarlar arasında köprü sağlayan, yatırım ve kar olanakları yaratan bir sportif-ekonomik kompleks denilebilecek kombine aktivitedir.

Spor pek çok şirketin dikkatini çekmiş ve pek çok alanda bir pazarlama aracı olarak kullanılmaya başlanarak, hızla büyüyen tüketim toplumunun etkisi ile ticari bir boyut kazanmıştır.

Spor tüketicilerinin talep ve ihtiyaçlarının çok karmaşık olması, spor seyircisi ve katılımcılarının harcamalarının artışı, spor ekonomisi içindeki rekabeti ve profesyonel spor pazarlamasına olan talebi arttırmıştır.

Bu sektörde yer almak isteyen işletmeler spordan üç farklı şekilde yarar sağlama amacı gütmektedirler. Bu yararlar; sporun reklam amacıyla kullanılması, spor ürünlerinin üretilmesi ve pazarlaması, spor olayının gerçekleştirilmesinin sağlanmasıdır.

Yukarıda sayılan üç faktörden yarar sağlanması, pazarlama tekniklerinin iyi bir şekilde uygulanması ile mümkündür. Pazarlama karması denilen ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtım unsurlarının bileşimlerinin belirlenmesi pazarlama stratejisinin temelini oluşturmaktadır. Bu faktörler, spor pazarlaması temel alınarak uyarlanırsa, hangi spor ürünü, hangi fiyatla, hangi reklam yoluyla, ne şekilde dağıtılacaktır sorularına cevap bulunmuş olunur.

Spor endüstrisinde işletmelerin başarılı olabilmeleri için spor pazarlaması kavramını iyi bir şekilde anlamaları ve uygulamaları gerekmektedir. Günümüz toplumlarında spor, en fazla dikkat çeken ve her yerde bulunan kurumlardan birisidir (Parkhouse, 2001: 200).

Spor pazarlaması, genel pazarlama alanı içinde, oldukça yeni bir alan olarak ortaya çıkmasına rağmen, ticari alanda faaliyet gösteren ya da hizmet alanında çalışan girişimciler, günümüzdeki modern pazarlama koşullarında olmasa bile sporu, Antik Olimpiyatlardan beri ürünlerinin satışında bir pazarlama aracı ya da spordan kazanç sağlamak amacıyla kullanmaktadır (Durusoy, 2004).

Spor pazarlaması kavramı ilk defa 1978 yılında “Advertising Age” dergisi tarafından kullanılmış ve “tüketicilerin, hizmet pazarlamacılarının endüstriyel bir ürün olarak sporu tutundurma aracı olarak giderek artan bir biçimde kullanmaları” şeklinde

açıklanmıştır (Durusoy, 2004). Ancak bu açıklama bir yönü ile eksiktir. Bu eksiklik, spor pazarlamasının pazarlama ilkelerini ve süreçlerini doğrudan doğruya spor katılımcılarına, izleyicilere ve son kullanıcılara yönelik olarak ürün ve hizmet sunmak üzere özgün biçimlerde uygulanmasıdır. Spor pazarlamasına yönelik olarak yapılmış olan tüm tanımlamalardan hareketle bir tanım yapılırsa, spor pazarlaması, “pazarlama ilkelerinin ve süreçlerinin uygulanması ile spor tüketicilerinin istek ve ihtiyaçlarının tahmin edilmesi, yönetilmesi ve tatmin edilmesidir” (Parkhouse, 2001: 5).

Başka bir tanıma göre ise spor pazarlaması, işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesi ve tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının tatmin edilmesi amacıyla bir spor ürününün üretilmesi, fiyatlanması, dağıtılması, ve tutundurulması için gerekli olan etkinliklerin düzenlenmesini içeren bir süreçtir (Pitts ve Stotler, 1996: 80).

Spor pazarlaması tanımları içerisinde yer alan “spor ihtiyaçları” terimi ise; sportif oyunları, bu alandaki yan hizmetleri, izleme, dinleme, okuma ve koleksiyon yapma gibi bir çok konuyu kapsamaktadır. Bu nedenle spor pazarlamacıları, pazarlama sistemi içerisinde, spor ürünleri ile spor tüketicilerini eşleştirebilen, bir sisteme ihtiyaç duymaktadırlar, bu sisteme kısaca spor pazarlaması denilebilir (Durusoy, 2004).

Spor kavramı içerisinde farklı spor dalları mevcuttur. Farklı spor dallarının farklı ekonomik potansiyelleri söz konusudur. Seyirci kitlesi en yaygın olan ve dünya üzerinde en yaygın olarak uygulanan sporlar sportif-ekonomi kompleksi olmaya daha uygundur. Dünya üzerinde en popüler spor olarak futbol bir sportif-ekonomi kompleksi olmaya ve üst düzey bir eğlence sektörü olmaya en güçlü aday olarak ortaya çıkmaktadır (Merih, 2004d).

## **4.2. SPOR PAZARLAMASININ TARİHİ**

Spor pazarlamasının tarihinin incelenmesine sponsorluğun başlangıcı ile başlanabilir (Shannon, 1999). Eski Yunan’da zenginlerin sosyal konumlarını güçlendirmek için sporcular ve sanat faaliyetlerini destekledikleri görülmüştür (Okay, 2002). Yine Roma’da aynı amaçla aristokrat sınıfa mensup kişilerin de gladyatörleri

destekledikleri ya da onlara sahip oldukları bilinmektedir (Shannon, 1999). Fakat sponsorluğun ilk ticari kullanımı 1896 Olimpiyat Oyunları'nın resmi programında reklamların yerleştirilmesinde görülmüştür. Örnek ürün dağıtımı hakları da ilk kez 1928 Olimpiyat oyunlarında Coca-Cola almıştır (Okay, 2002).

Değişik kaynaklarda sponsorluğun başlangıcı olarak değişik tarihler ve olaylar verilmiştir. Okay (2002), bu olay ve tarihleri şu şekilde belirtmiştir.

Avustralya'da 1861 yılında Spiers and Pond, Marlebone Cricket Club tarafından düzenlenen All-England XI Cricket Tour of Australia spor turnuvasının ilk uygulama olduğu kaydedilmektedir. Birleşik krallıkta ise spor sponsorluğunun ilk kez 1898 yılında Nottingham Forest futbol takımını destekleyen Bovril Company tarafından yapıldığı belirtilmektedir.

Bir başka kaynakta da İngiltere'de bir spor takımını desteklemenin kökenlerinin 1883 yılına kadar gittiği, Mr. Sydney Yates'in Blackburn Iron Foundry'e FA Kupa finalinde Old Etnians takımına karşı oynayacak olan Blackburn Olimpik Takımının hazırlıklarını yapması için o yıllarda büyük bir meblağ olan 100 pound ödendiği kaydedilmektedir.

Shannon (1999), modern spor sponsorluğu, 1950'lerde Başkan Dwight D. Eisenhower'in Omaha Yatırım Şirketine ve Union Petrol'e birinci başkanlık fiziksel fitness programına sponsor olmalarını istemesiyle başlamıştır. 1971 yılında hükümetin ABD'de radyo ve televizyonlarda sigara reklamlarını yasaklamasıyla spor pazarlamasına yönelik büyük bir yardım artışı ortaya çıkmıştır.

Sponsorluğun bu uygulamalarına rağmen, günümüzdeki anlaşıldığı şekliyle modern kurumsal spor sponsorluğu 1975'li yıllardan itibaren görülmeye başlanmıştır. Meenaghan, Sandler ve Shani spor sponsorluğunda en büyük artışın 1976 Montreal Olimpiyat Oyunları ile 1984 Los Angeles Olimpiyat Oyunları arasında olduğunu belirtmektedir (Okay, 2002).

### 4.3. SPOR PAZARLAMASI KARMASI

İşletmeler, tanımladığı ve hedef aldığı faaliyetler sonucunda, toplumdan ve tüketicilerden arzu ettiği tepkiyi alabilmek için bazı pazarlama unsurlarını etkili olarak kontrol etmek ve yönetmek zorundadır. Böylece, işletme bu kontrol edilebilir pazarlama değişkenlerini etkili olarak yöneterek kendi ürünlerine olan talebi etkilemeye çalışır. Bu pazarlama değişkenlerinin sayısı, işletme özelliklerine göre farklı olabilmesine rağmen, genel olarak dört ana grupta sınıflandırılmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 284). Bu değişkenlere pazarlama karması ve pazarlamanın 4P'si denilmektedir.

Pazarlama karması ve pazarlamanın 4P'si kavramları da aynı dönemde pazarlama literatüründeki yerlerini almışlardır. Daha önce ortaya çıkmış olan bir çok model ve yaklaşım olmasına rağmen pazarlama karması modeli kısa zamanda akademik araştırmaların tartışmasız ve geçerliliği garanti altına alınmış bir paradigma haline dönüşmüştür (Küçükkancabaş, 2004: 7).

Harvard Üniversitesi İşletme Profesörü olan Neil H. Borden'e göre kendisinin 1949 yılında ilk kez derslerinde ve yazılarında kullanmaya başladığı pazarlama karması kavramı, nispeten kısa bir zamanda yaygın bir şekilde kullanılmaya başlamıştır. Borden, 1964 yılında "pazarlama karması kavramı" başlığıyla bu kavramın gelişimini anlattığı makalesinde, kavramı beraber çalıştığı meslektaşı Prof. James W. Culliton'un üretici işletmelerin pazarlama maliyetleri üzerine yaptığı bir çalışmaya ilişkin araştırma bülteninden esinlenerek geliştirdiğini belirtmektedir (Üzerem Altuğ, 2001: 7).

Farklı araştırmacılar pazarlama karması unsurlarını farklı gruptandırmalar yaparak inceleme konusu haline getirmişlerdir. Borden, pazarlama karması elemanlarını ürün planlama, ücretlendirme markalandırma, dağıtım kanalı, kişisel satış, reklam, tanıtımlar, paketleme, gösteri, hizmet verme, insan gücü ve analiz olarak 12 başlık altında incelemiştir ([www.yunus.hacettepe.edu.tr](http://www.yunus.hacettepe.edu.tr)). Frey (1961), pazarlama karar değişkenlerini iki grupta toplamıştır: Sunulanlar (mamul, ambalaj, marka, fiyat, hizmet gibi) metot ve araçlar (dağıtım kanalları, kişisel satış, reklam ve satış geliştirme); Lazer ve Kelley (1962) ise üçlü bir ayırım yapmışlardır: mal ve hizmet karması, dağıtım karması ve iletişim karması (Üzerem Altuğ, 2001: 7).

E. Jerome McCarthy'nin yaygınlaştırdığı ve artık günümüzde genel kabul görmüş bulunan dörtlü ayırımında ise pazarlama karar değişkenleri şöyledir:

- a) Mamul
- b) Fiyat
- c) Tutundurma
- d) Dağıtım

Pazarlama için “4P” o derece benimsenmiştir ki, pazarlama alanındaki araştırmacılardan Kent (1986: 146) 4P'yi “kutsal dörtlü” olarak nitelemektedir. Literatüre bakıldığında pazarlama karmasını oluşturan kelimelerin Türkçe karşılıkları verilirken “product” için mal, mamul; “price” için fiyat; “place” için yer, dağıtım, dağıtım kanalları, mekân; “promotion” için tutundurma, tanıtım, satış eylemleri, yükseltim terimlerinin kullanılmakta olduğu görülmektedir

Spor pazarlaması literatürü incelendiğinde pazarlama karması unsurlarında önemli bir değişiklik olmadığı görülmektedir. Shank (2002), tutundurmayı incelerken sponsorluğu da pazarlama karmasına ilave etmiştir. Spor pazarlaması karması incelirken ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtım şeklinde ele alınacaktır.

#### **4.3.1. Ürün Kavram**

Ürün ve hizmetler, bir işletmenin ya da örgütün varlığının temel dayanağını oluşturmaktadır (Tek, 1999: 339). Ürün, pazarlama karması unsurları içerisinde en önemli olanıdır (Cemalcılar, 1999: 81). Ürünler bir işletme veya kuruluşu, onun felsefesini ve her şeyini temsil etmektedir. Ürünler pazarlama programının da temelidir. Firma, kuruluşlar ve hatta şehirler ve ülkeler ürettikleri ve pazarladıkları ürün ve hizmetlerin kalitesine göre anılmaktadır (Tek, 1999: 339).

İşletmeler çeşitli pazarlara çeşitli mallar sunarak, tüketicilerin ya da örgütlerin ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılamaya çalışmaktadırlar. Bir ürün pazarın ihtiyacına ve isteğine uygun değilse, uzun süre satılamaz., üretim ve pazarlama kaynakları boşa gitmiş sayılır (Cemalcılar, 1999: 80).

Ürün, işletme yöneticileri ile tüketiciler ve potansiyel tüketiciler arasında köprü fonksiyonu görmektedir. Çünkü tüketici işlemeyi output olarak kendisine sunulan mal veya hizmet biçiminde algılanmaktadır (Mucuk, 2001b: 116). Tüketici, ürünleri sadece fiziksel şeyler olarak değil, tatminler demeti olarak görmektedir (Odabaşı, 2001).

Pazarlama programlarının hazırlanmasına ürün planlaması ile başlanır. Ürünün stratejik bir karar değişkeni olarak önemi, işletmenin tüm pazarlama faaliyetlerinin esasını oluşturması; fiyat, tutundurma ve dağıtım kararlarını şekillendirmesi nedenine dayanmaktadır (Mucuk, 2001b: 115). İşletmede önce ürün düşüncesi doğar, sonra bu ürünün sunulacağı pazar belirlenir, sonra da ürün geliştirilir (Cemalcılar, 1999: 81).

Ürün kavramı dar ve geniş anlamda düşünülebilir. Dar anlamda ürün kavramı fiziksel ve kimyasal özelliklerin görülebilecek şekilde bir araya getirilip birleştirildiği maddedir (Mucuk, 2001b: 117).

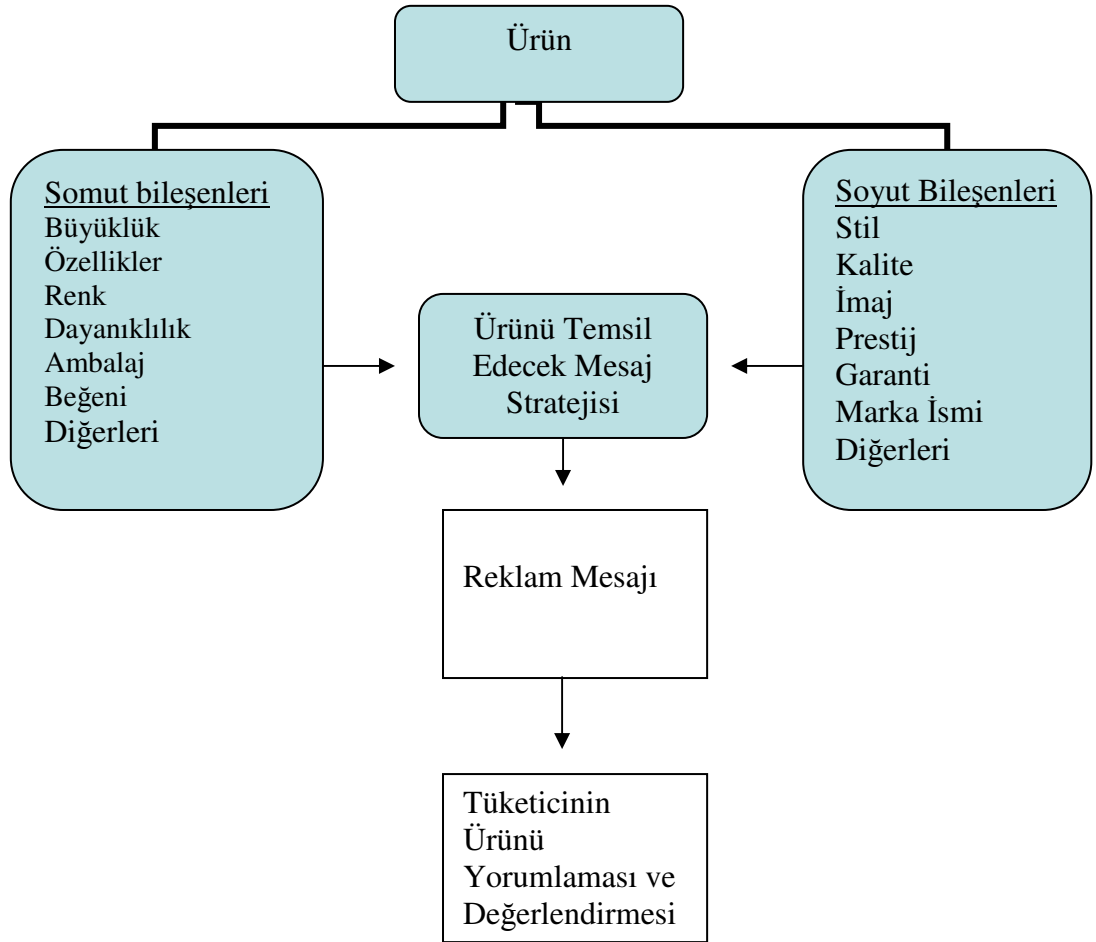
Ürün kavramı geniş olarak ele alındığında ise fiziksel özellikler yanında bir takım unsurların da dikkate alınması gerekir. Dar anlamda ürün tanımını bu şekilde genişletilirse ürün, tüketici ihtiyaçlarını tatminine yönelik fiziksel, ekonomik, psikolojik elemanlar bütünü olarak tanımlanabilir (Cemalcılar, 1999: 82).

Ürün, kalite, tasarım ve marka gibi önemli bir takım öğeleri içeren ve firma tarafından pazara sunulan nesnedir. Firmalar sundukları bir ürünün parçası olarak kiralama, dağıtım, onarım, eğitim ve bunun gibi farklı hizmetleri de sağlamalıdır (Kotler, 1997: 93).

Odabaşı ve Oyman'a göre (2003: 226) ürün, bir istek ya da gereksinmeyi karşılamak üzere; tüketim, kullanım, ele geçirme veya dikkate alınması için bir piyasaya sunulan herhangi bir şeydir. Fiziksel objeleri, hizmetleri, mekanları, yerleri, örgüt ve fikirleri içermektedir.

Ürün kavramı, geleneksel olarak daha çok somut özellikler üzerinde yoğunlaşmıştır. Günümüzde ise tüketicilerin bir ürün satın aldıklarında, ürünün somut özelliklerinden daha fazla şeyi satın aldıkları söylenebilir. "Tüketiciler ürünü satın almazlar, satın aldıkları şey ürünün sağlayacağı faydalardır" düşüncesi, bugünkü ürün anlayışını açıkça ifade etmektedir. Bir ürün fiziksel bir nesneden çok daha fazla anlam

içerir. Satın alıcının zihninde, ürün ve özellikleri ile faydalarından kaynaklanacak beklentileri de içeren bir dizi soyut bileşenlerden söz etmek olasıdır. Bu açıdan değerlendirildiğinde ürünün iki temel bileşeni olduğu söylenebilir (Odabaşı ve Oyman, 2003: 226).



**Şekil 6.** Ürünün Soyut ve Somut Bileşenleri

**Kaynak:** Odabaşı, Yavuz ve Oyman, Mine (2003): Pazarlama İletişimi Yönetimi, Media Cat Kitapları, Eskişehir, 2. Baskı, 226

Ürün kavramı tanımları, geleneksel olarak daha çok somut özellikler üzerinde yoğunlaşmıştır. Bir ürün, fiziksel bir nesneden çok daha fazla anlam içerir. Satın alıcının zihninde, ürün ve özellikleri ile faydalarından kaynaklanacak beklentileri de içeren bir dizi soyut bileşenlerden söz etmek olasıdır.



Bu açıdan değerlendirildiğinde, ürünün iki temel bileşeni olduğu söylenebilir. Bunlar somut bileşenler denilen büyüklük, özellikler, renk, dayanıklılık, ambalaj, beğeni ile soyut bileşenler denilen stil, kalite, imaj, prestij, garanti, marka ismidir.

#### **4.3.1.1. Spor Ürünü:**

Spor ürünü, spor endüstrisi içerisinde yer alan işletmelerin, kurumların, örgütlerin varlığının temelini oluşturmaktadır. Durusoy'a göre (2004) spor pazarlamasında ürünler; spor araç-gereçleri, kıyafet ve ayakkabı benzeri somut ürünler olabildiği gibi, tüketicilere sunulan zayıflama, kondisyon ve fitness benzeri çeşitli spor hizmetleri gibi soyut ürünler şeklinde de olabilmektedir.

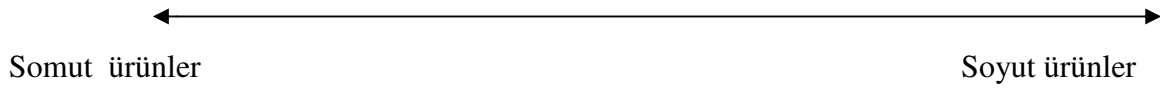
Spor ürünü, spor seyircisine, katılımcısına veya sponsora bir fayda sağlamak için şekillendirilen bir mal, bir hizmet veya bu ikisinin kombinasyonudur. Bu tanımın ışığı altında, spor pazarı içerisinde yer alan bir spor organizasyonu, bir spor malı, bir sporcu, bir stadyum veya spor hizmetini spor tüketicilerinin istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak geliştirilir (Argan ve Katırcı, 2002: 201).

Spor pazarlamacıları, sadece temel ürünlerle uğraşmak yerine her zaman ihtiyacı duyulan, yan ürünlerin genişletilebileceğini düşünmektedir. Yan ürünler, aynı zamanda ek programlardır ve müşterilerin ihtiyaç duyacağı bir ürün, veya bazı servis hizmetleri olabilir. Yan ürünlere yiyecek ve meşrubat servisi, kulüp hizmetleri, program broşürleri ve otel hizmetleri örnek olarak gösterilebilir. Bu nedenle pazarlama süreci içinde, ürünler, programlar ve servisler mutlaka bulunmak zorundadır (Durusoy, 2004).

Mullin v.d. (1993: 139) spor ürününün bir takım elemanlardan oluştuğunu belirtmişlerdir. Bu elemanların spor oyunu, olay ve yıldız oyuncular, bilet, organizasyon, sporun yapıldığı yer, spor teçhizatı, personel ve süreç, imaj ve personel olduğu belirtilmiştir.

Ürün kavramı dar ve geniş anlamli olarak düşünüldüğünde mal ve hizmetleri kapsamaktadır. Spor pazarlamasında da ürün kavramı spor ürünleri ve spor hizmetleri şeklinde ele alınabilir.

Shank (2002: 259), spor ürününü soyut ve somut ürünler olmak üzere iki şekilde incelemiştir. Somut ürünler elle tutulan fiziksel ürünlerdir. Spor ürünleri mağazaları tenis topları, racketler, idman araç ve gereçleri gibi somut ürünler satmaktadır. Somut ürünlerin tam tersi olan ürünler ise soyut ürünler olarak tanımlanmaktadır. Örneğin bir spor karşılaşması, stadyum atmosferi gibi. Spor ürünlerinin büyük çoğunluğu hem malların hem de hizmetlerin karakteristiklerinin her ikisine birden sahip olmaktadır. Aşağıdaki şekil ürün-hizmet doğrusunu göstermektedir.



**Şekil 7. Ürün Hizmet Doğrusu**

**Kaynak:** Shank, Matthew D.(2002), *Sports marketing : a strategic perspective*, A.B.D.: Pentice- Hall, XXII, 256

Ürün ve hizmetler arasındaki farklılık spor ürününün elle tutulabilirliği temelinde şekillenmektedir. Elle tutulabilirlik derecesine ek olarak mallar ve hizmetler dayanıksızlık, ayrılabilirlik ve standartlaştırılabilirlik temelinde farklılaşmaktadır. Bu farklılıklar önemlidir. Çünkü spor pazarlaması sürecinde ürün planlamasının temelini oluşturmaktadır (Shank, 2002: 260).

Spor ürünlerinin bir kısmı dokunulabilir özellikli ürünlerdir. Spor ürünü satan mağazalar, tenis topu, tenis aletleri, hokey araç gereci, egzersiz aletleri gibi dokunulabilir spor ürünleri satarlar. Bunun tam tersi, hizmetler dokunulmaz niteliklere sahip ürünler olarak tanımlanır. Örneğin, herhangi bir spor olayının mücadeleci görüntüsü gibi fiziksel olmayan ürünler ya da bir buz hokeyi kursu gibi ürünler saf hizmetler olarak tanımlanır (Argan ve Katırcı, 2002: 204).

Spor hizmetinin ekonomik ve pazarlama açısından özelliklerine bakılırsa soyut olma, ayrılmazlık, üretildiği anda tüketilme, depolanamama, birleşik ürün olma özellikleri olduğu görülmektedir (Bakır, 2000).

**Soyut Olma:** Spor pazarlaması açısından ürün, herhangi bir madde, bir araç gibi elle tutulabilen, gözle görülebilen, koklanabilen, giyilebilen, okunabilen, dinlenebilen veya bir yere yerleştirilebilen somut üründür. Oysa spor hizmeti, soyut bir kavramdır.

Bir spor ürününe sahip olduğunda ona sahip olunur ve tüketilebilir. Ancak bir spor hizmeti satın alındığında söz konusu mülkiyet devri değil, bir kullanım hakkı, bir tecrübe, bir tüketimdir (Üner, 1994). Örneğin bir fitness merkezine üye olan tüketici grubunun elinde o fitness merkezinde çalışmaya başlamadan önce üyelik kartından başka bir şey olmaz (Argan ve Katırcı, 2002: 205). Hizmetlerin soyut olması, somut olarak üretilen bir maldan daha zor kavranmasına neden olmakta ve bu kavrama zorunluluğunun çeşitli sorunlar yarattığı düşünülmektedir. Bu sorunlar hizmeti sunmakta olan personele, yani insan unsuruna daha fazla yük getirmektedir (Bakır, 2000).

**Ayrılmazlık:** Ayrılmazlık ve eşzamanlı olma özelliği de spor hizmetini somut bir üründen ayıran önemli bir faktördür. Hizmeti tüketen kişi hizmeti sunan kişinin özellikleriyle satın aldığı hizmetin özelliklerini veya kalitesini tam olarak ayıramadığı veya eşdeğer olarak algılayabildiği için hizmetin kalitesi konusunda etkilenebilmektedir (Bakır ve Güler, 1999: 37).

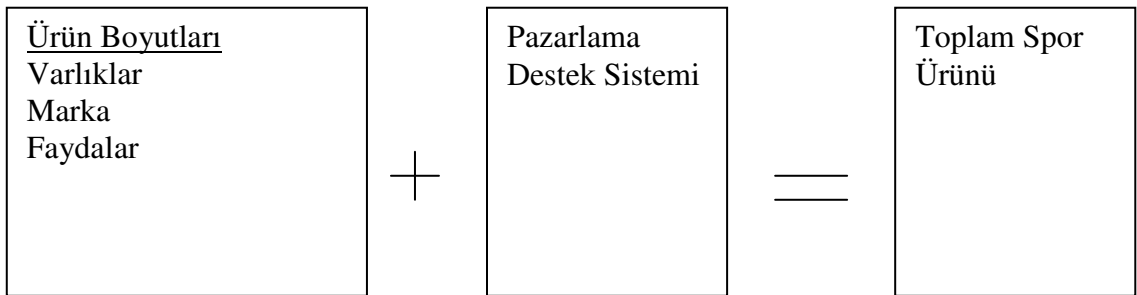
**Üretildiği Anda Tüketilme:** Spor ürününün bir başka özelliği olan üretildiği anda tüketilme özelliği, dağıtım kanalının doğrudan dağıtım olması sonucunu doğurmaktadır (Bakır, 2000). Ancak seyahat acenteleri gibi kuruluşlar hizmet üreten işletmeyi temsil ederek tanıtımı üstlenebilir. Bu durumlarda hizmet üretiminde dolaylı dağıtım kanalından söz edilebilir (Üner, 1994). Spor ürününün pazarlanmasında en etkili satış tekniğinin ağızdan ağıza reklam olması spor ürününün bu özelliğinden kaynaklanmaktadır (Bakır, 2000). Hizmetlerin üretim ve tüketimlerinin aynı anda gerçekleşmesi, üretim faaliyetleri ve pazarlama çabalarına bir çok kişinin aynı anda katılmasına neden olur ve tüketici, üretim yerinde hizmetle karşılaşır ve hizmeti tüketir (Üner, 1994). Örneğin bir futbol karşılaşması için bilet satışı maç oynanmadan önce veya maçın oynandığı anda alınabilir. Maç bittikten sonra maç biletinin satın alınması düşünülemez. Çünkü o müsabaka için o bilet, maç gününden sonra bir değer ifade etmeyecektir (Argan, 2002: 205).

**Depolanamama:** Hizmet ürünlerinin bir başka özelliği de depolanamamasıdır. Spor ürünlerine olan talep genellikle istikrarlı değildir (Bakır, 2000). Talep dalgalanmaları, günün belirli saatlerinde, haftanın belirli günlerinde, yılın belirli aylarında belirginleşir

(Üner, 1994). Özellikle tatil ve mesai dışı zamanlarda aşırı bir talep artışı görülürken, mesai saatleri ve iş zamanlarında azalmaktadır. Spor ürününü daha önceden depolama imkanı olmadığı için hizmeti sunacak personel ancak katılımcılar hazır olduğunda üretim yapabileceklerdir (Bakır, 2000). Hizmetlerde talep dalgalanması dikkate alındığında stoklanamama özelliğinin önemi arttıracaktır.

**Heterojen Olması:** Hizmetlerin heterojen olması, spor ürününde genellikle standardizasyonun mümkün olmadığı anlamına gelmektedir. Örneğin bir tenis oyuncusunun aynı rakiple değişik zamanlarda yaptığı karşılaşmalarda farklı performans göstermesi, hatta bu farklılığın çarpıcı olması spor karşılaşmalarında sıkça görülen bir durumdur. Aynı şekilde spor eğiticiyi veya antrenörün, eğitim hizmeti üretimi sırasında gösterdiği performans değişik zamanlarda farklı düzeyde olmakta, belli bir standart mümkün olmamaktadır (Bakır, 2000). Örneğin farklı bireysel ve takım performansları değerlendirilsin. Karşılaşma öncesi hangi takımın karşılaşmayı kazanacağı ve hangi oyuncunun çok iyi oynayacağı söylenemez. Spor pazarlamacıları spor ürünlerinin uyumluluğu üzerinde hiçbir denetime sahip değildir. Bu nedenle pazarlamacılar, tutundurma, stadyum atmosferi, ve bir ölçüye kadar fiyatlandırma gibi kontrol edilebilir olgulara odaklanmalıdır (Argan ve Katırcı, 2002: 205).

Parkhouse (2001: 315) spor ürününü, varlıklar, faydalar ve destek sistemi olmak üzere üç boyutta açıklamış, boyutları ve unsurlarını aşağıdaki tablo yardımıyla göstermiştir:



**Şekil 8.** Spor Ürününün Boyutları

**Kaynak:** Parkhouse, BonnieL., (2001): *The Management Of Sport*, Pennsylvania, Mc Graw Hill, Third Edition, 316

Aşağıdaki Tablo 4 spor ürünü boyutlarının sahip olduğu unsurları göstermektedir.

**Tablo 4.** Spor Ürününün Boyutları

<u>Varlıklar</u>	<u>Faydalar</u>	<u>Pazarlama Destek Sistemi</u>
Takım	Kazanma Zevki	Bilet Hizmetleri Garantisi
Oturma Yerleri	Beklenen Zevk	Medya Reklamları
Sporcular	Belirsiz sonuç	Takım Web Sitesi
Yıldız Oyuncunun Varlığı	Sosyal Etkileşim	
Antrenör	Takımla Tanınırlılık	
Rakibin Kalitesi	Eğlence ve Zevk	
Müsabaka		
Tutundurma olayının veya hediye varlığı		

**Kaynak:** Kaynak: Parkhouse, BonnieL., (2001): *The Management Of Sport*, Pennsylvania, Mc Graw Hill, Third Edition, 316

Varlıklar, sakatlıklar, transferler, hava durumu gibi nedenlerle değişebilmektedir. Faydalar, müsabaka sonucu, büyük katılımlı spor olayları, trafik sıkışıklığı, park etme, kalabalık davranışı gibi nedenlerle değişebilmektedir (Parkhouse, 2001: 317).

Bunlara ek olarak Shaaf (1995: 66) fiyat, gelir seviyeleri, kulüp taraftarlarının sayısı, moda kavramı, seyirci davranışlarının da varlıklar içerisinde yer alacağını belirtmiştir.

**Birleşik Ürün Olma Özelliği:** Modern pazarlama anlayışına sahip olan, diğer bir deyişle hizmetin sunulmasında tüketicinin tatmin edilmesinde doğacak kar düşüncesinde hareket eden spor yöneticisi, spor ürününün “birleşik ürün olma” özelliğinin de dikkate alınması gerektiğinin bilincinde olacaktır. Spor ürünü tüketicisinin ana talebi olan “aktivite”ye bağlı olarak ortaya çıkmış olan spor malzemesi, spor tesisi, tüketicinin aktiviteye katılmak için ihtiyaç duyduğu zaman dilimi ve aktiviteye katılmak için ihtiyaç duyduğu zaman dilimi ve aktiviteye katılacağı

tesise ulaşmak için ihtiyaç duyduğu seyahat talebinin hizmeti sunan tarafından göz ardı edilmesi tüketici tatminini olumsuz yönde etkileyecektir (Bakır, 2000).

Mullin v.d. (1993: 139) spor ürününün bir takım elemanlardan oluştuğunu belirtmişlerdir. Bu elemanların spor oyunu, olay ve yıldız oyuncular, bilet, organizasyon, sporun yapıldığı yer, spor teçhizatı, personel ve süreç, imaj ve personel olduğu belirtilmiştir.

Durusoy (2004), spor ürününün özelliklerini şu şekilde belirtmiştir;

- a) Spor ürünü, her zaman fiziksel varlığı olmayan, geçici, deneysel ve sübjektiftir.
- b) Çok az spor ürünü, tüketicilerin oldukça geniş isteklerine cevap verebilir.
- c) Spor ürünü eş zamanlı üretilir ve tüketilir. Ürünlerin bozulması ve önceden satılması gibi bir yaratıcılığa gerek yoktur.
- d) Spor tüketicileri, aynı zamanda spor ürününün üreticileridir, genelde tüketiciler, eş zamanlı olarak tükettiği oyun veya olayı kendileri yaratırlar.
- e) Spor ürünleri, kararsızdır ve sonuçları tahmin edilemez.
- f) Spor ürünü (oyun ya da olay) sıklıkla bir eğlence paketidir.

Günümüzde, sadece firmalar değil aynı zamanda, bir çok spor kulübü sağladıkları spor hizmetleri yanında, kendi mal ve hizmetlerini de spor tüketicilerine (seyirci ve taraftarlarına) sunmaktadır.

Günümüzde spor kulüpleri seyirci ve taraftarlarını potansiyel müşteri olarak görmektedir. Bunun sonucunda da doğal olarak müşterilerin isteklerine cevap verecek ürünler üretme yarışına girmektedirler. Bu ürünlerin bir kısmını kendileri üretirken, bir kısmını da lisans bedeli karşılığı başka firmalara ürettirmektedirler. Örneğin dünyanın en değerli takımı olan Manchester United ev kredisine kadar uzanan bir ürün çeşitliliğine ulaşmıştır. Ülkemizde ise kulüpler bu pazarın önemini yeni anlamaya başlamışlardır. Ancak ülkemizdeki kulüplerin ürün çeşitliliği sadece tekstil, kozmetik,

hediyelik eşya gibi ürünleri kapsamaktadır. Örneğin Galatasaray'ın ürün çeşitliliğine bakıldığında tekstil, kozmetik gibi ürünler şeklinde 1400 çeşit ürünü kapsamaktadır (Akın, 2005).

Türkiye'de de, 3 büyükler olarak isimlendirilen futbol kulüplerinin, bayrak, flama, kravat, parfüm ve havlu gibi çeşitli hediyelik eşyalar ile kendi renklerini taşıyan forma ve eşofmanlarını taraftarlarına satmaları ve Avrupa kupalarında oynadıkları maçlar için düzenledikleri seyahatler buna örnek olarak verilebilir (Durusoy, 2004).

Spor kulüpleri lisans bedeli karşılığında isim hakkını satmaktadırlar. Kulüpler lisans anlaşması çerçevesinde işletmelere patent, telif, tasarım, pazarlama teknikleri, marka gibi sahip olduğu haklarının kullanım hakkını vermektedir. Lisans alan işletme, kendi adına yaptığı faaliyetlerde ürünlerine danışman işletmenin markasını koyabilir, mağazalarını ana işletmeden aldığı tasarım ve planlara uygun olarak inşa edebilir, faaliyet bölgesinde tüm kullanım haklarını kendi adına tescil ettirebilir (Ülgen ve Mirze, 2004: 325).

Örneğin Mink Tekstil Sanayi ve Ticaret A.Ş. ile Galatasaray, Beşiktaş, Fenerbahçe ve Trabzonspor kulüpleri arasında yapılan lisans anlaşması gereği, bu şirket kulüplerin satış mağazaları için, üzerinde takımın renkleri ve amblemi bulunan özel tekstil ürünleri imal etmektedir.

Lisans anlaşmasıyla işletmenin kendi uzmanlık alanları dışındaki alanlarda yatırım yapmasına gerek yoktur. Ayrıca hedef alınan pazara çok kısa zamanda girilmektedir. Spor organizasyonu mevcut pazarını arttırabilir.

Shank (2002: 278) lisans sisteminin lisans sahibine yönelik faydalarını şu şekilde belirtmiştir:

- Lisanslama ile oyuncunun, takımın, ligin veya olayın olumlu etkileri lisanslı ürüne veya hizmete aktarılmış olur.
- Lisans, yüksek seviyede marka farkındalığı sağlamaktadır.
- Lisans, marka değerinin oluşturulmasına yönelik normalde gereken para ve zamandan tasarruf sağlar.

- Lisans, dağıtımda perakendecilerin öncelik kazanmasını ve ürünlerine raflarda daha fazla yer verilmesini sağlar.
- Lisans, lisanslanmış ürünün daha fazla fiyatla satılmasına olanak sağlar.

Lisans sisteminin lisans sahibine yönelik dezavantajları da bulunmaktadır (Shank, 2002: 279). Bu dezavantajlar:

- Sporcu, takım, lig veya spor dalı popülerliğini yitirebilir. Örneğin; oyun içerisinde olduğu kadar oyun dışıdaki geçmişi riskli olan sporcuların kullanılması risk oluşturur.
- Lisans sahibine ek olarak, lisanslayan da lisans anlaşması süresince fayda ve risklerle karşılaşabilmektedir.

Lisans sisteminin lisanslayana yönelik önemli sakıncaları da bulunmaktadır. Lisans veren spor organizasyonu pazarlama karma elemanları üzerindeki kontrolü kaybedebilir. Örneğin, lisanslı ürünlerde sık sık fiyat iskontolarının yapılması, spor ürününe ilişkin kalitesinin olumsuz olarak algılanmasına neden olmaktadır (Argan, 2002: 231).

Taraftar veya katılımcı bir spor ürününü tüketirken belirli yararlar bekler. Pazarlamacının bu yararları sunması, spor ürününün karmaşıklığını anlaması ile mümkün olmaktadır. Bir pazarlamacı ürünün çekirdek veya öz unsurlarını geliştirmesine rağmen, nihai satın alma kararı tüketiciye ait olacaktır. Bu bakımdan spor ürününün elemanlarının ele alınması gerekir. Bu unsurlar spor oyunu, spor olayı ve yıldız sporcuları, bilet, organizasyon, imkan (stadyum, spor salonu, yarış pisti), ekipman, kıyafet, ilgili hizmetler, personel, süreç ve imajdır (Argan ve Katırcı, 2002: 214).



### 4.3.2. Fiyat Kavramı:

İşletmelerin oldukça karmaşık bir pazar içinde bulunmaları, farklı gelir seviyesi ve değer yargılarına sahip tüketicilere hitap etmeleri, onları birbirinden farklı ürünler üretmek zorunda bırakmaktadır. Bu ürünleri üretebilmek için de çok gelişmiş üretim teknolojileri kullanmak zorunda kalmaktadırlar.

Bir taraftan üretim teknolojisi ve tüketicilerin değerlerindeki değişikliklere uyum sağlarken, diğer taraftan da pazar ve örgüt yapılarındaki karmaşıklığın üstesinden gelmeleri gerekir. Bütün bu sorunların çözüm merkezini ağırlıklı olarak, işletmenin finansman gücü oluşturmaktadır. İşletmenin finansman gücünün kaynağı ise, yıllık faaliyetlerinden elde ettiği karlardır. Bu karları ve elde edilecek gelirleri belirleyecek en önemli faktör de fiyattır (Ekinci, 2000).

Pazarlamada fiyat en basit anlamıyla alıcıların bir mal veya hizmeti elde etmek için ödemeleri gereken paradır. Diğer bir tanıma göre ise fiyat, belirli bir ürün veya hizmetin faydasını belirli bir para tutarına eşitleyen sayıdır (Tek, 1999: 447).

İşletmeler için gelir getirici ve finansman kaynaklarını oluşturan karların belirleyicisi fiyat, işletmelerin ürettikleri ürünlerine takdir ettikleri değerdir (Kotler, 1999: 141).

Fiyat, mal veya hizmetten sağlanan yarar karşılığında konan bedeldir (Kinneer v.d., 1990: 575).

Herhangi bir sportif olayın, konserin veya sinemanın biletine ödenen ücret onun fiyatıdır. Fiyat spor ürününün veya olayının değerinin bir açıklamasıdır. Sözü edilen herhangi bir unsura ödeme isteğimizin miktarını belirten fiyat, ürüne veya hizmete ne kadar değer biçildiğinin bir fonksiyonudur (Parkhouse, 2001: 318).

Fiyat bileşeni, sunulacak mal ve hizmetler için pazarda kabul edilen ve çekici bulunana uygun bir fiyatın belirlenmesi ile ilgili faaliyetleri kapsamaktadır. Pazar fiyat analizleri, fiyat politikaları, fiyatlandırma yöntemleri gibi konularda yapılacak

çalışmalar, fiyat bileşeni kapsamı içinde yapılan çalışmalardır (Ülgen ve Mirze, 2004: 285).

Fiyatın belirlenmesi işletmeler için oldukça önemlidir. İşletme yönetimi fiyatlandırma sürecinde bir takım faktörleri göz önünde bulundurur. Stanton (1981: 228) fiyatlandırma sürecinde göz önünde bulundurulacak faktörlerin, mamulün üretim veya alım maliyeti, mamule olan talep, rekabet durumu, hedef alınan pazar payı, pazarın kaymağını alma veya pazara derinliğine girme stratejisi, pazarlama karmasının diğer unsurları olduğunu belirtmiştir.

İşletme yönetimi açısından bir çok fiyatlandırma yöntemi bulunmaktadır. Odabaşı (2001: 48) işletmelerin uyguladığı fiyatlandırma yöntemlerinin başlıcalarının maliyete yönelik fiyatlandırma, talebi temel alan fiyatlandırma, rekabete yönelik fiyatlandırma olduğunu belirtmiştir.

Kotler (1999: 142) işletmelerin, maliyete yönelik fiyatlandırma, talebe yönelik fiyatlandırma ve rekabete yönelik fiyatlandırmaya ek olarak değer esasına göre fiyatlandırmayı da kullanabileceklerini belirtmiştir. Konsere gidildiğinde ön koltuklar için ödenen yüksek ücret, değer esaslı fiyatlandırmaya örnek gösterilebilir.

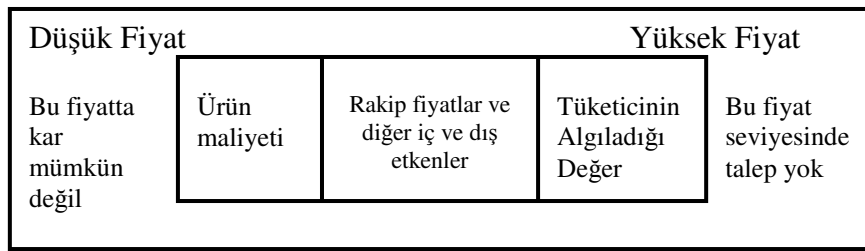
Günümüzde işletmelerin rekabet ortamında üstünlük sağlamaları, farklı kesimden, farklı gelir ve zevklere sahip tüketicilere uygun ürünler üretip satmaları ve kar elde etmeleri büyük ölçüde fiyata bağlıdır (Efil, 1995: 23).

İşletmelerin fiyatlandırma stratejilerini geliştirirken göz önünde bulundurması gereken bazı unsurlar vardır. Graham v.d. (2001: 124) işletmelerin fiyatlandırma stratejileri geliştirme esnasında işletmelerin göz önünde bulundurması gereken hususları aşağıda olduğu şekilde belirtmiştir;

- a) Tüketici: Demografik, psikografik, satın alma davranışı ve medya tercihleri gibi tüm yönleri içeren bir tüketici analizi yapılmalıdır.
- b) Rakipler: Rakip tüm ürünler ile karşılaştırıldığında, tüketicinin ürünün değerine yönelik algısının analiz edilmesi ve rakiplerin fiyatlarının araştırılması.

- c) İşletme: Ürünün üretilebilmesi için gerekli tüm maliyetlerin araştırılması ve maliyetleri karşılayacak minimum miktarın belirlenmesi.
- d) Ortam: Fiyatlandırmayı belirleyen yasalar, devlet düzenlemeleri, ekonomik durum ve politik durum gibi dış faktörlerin analiz edilmesi.

Şekil 9'da görüldüğü gibi, bir ürün için belirlenen fiyatın çok düşük olması durumunda işletme kar edemeyecek ve varlığını sürdüremeyecektir. Öte yandan çok yüksek fiyat düzeyinde ise talep olmayacaktır.



**Şekil 9.** Fiyatlandırmada Göz Önüne Alınması Gereken Başlıca Hususlar  
**Kaynak:** Mucuk, İsmet (2001): *Pazarlama İlkeleri*: Türkmen Kitabevi, İstanbul, 151

Fiyat değişmelerinin satışlar ve karlar üzerinde kısa dönemli etkisi, reklamın ya da diğer karma elemanlarının değişmesiyle yaratılacak etkiden çok daha yüksektir. Yeni ürünler, dağıtım kanalındaki ya da iletişim politikasındaki değişiklikler yılları alırken, fiyatlarla çok hızlı olarak oynanabilir (Doyle, 2004: 454).

Fiyat, işletmelerin uygulayacakları stratejilerde de önemli yer tutmaktadır. Ülgen ve Mirze'ye göre (2004: 285) fiyat bileşeni içerisindeki ana grup faaliyetlerle ilgili bazı stratejiler arasında yeni ürün fiyatlandırma stratejileri ve yeni pazar fiyatlandırma stratejileri sayılabilir. Bu ana grubun alt grubunda ise; yüksek fiyat stratejisi, pazara girme fiyat stratejileri, rekabetçi fiyat stratejileri bulunmaktadır. Fiyat ayarlama stratejilerinin alt grubunda ise; iskonto ve katkı stratejileri, farklı fiyat stratejileri, tutundurucu fiyat stratejileri ve bölgesel fiyat stratejileri bulunmaktadır.

Fiyat, gelir kazandıran öge oluşuyla, diğer pazarlama karması elemanlarından ayrılır; diğer öğeler, maliyet yaratır. Bunun sonucu olarak, şirketler fiyatlarını, ürünlerinin farklılığını destekleyeceği seviyeye kadar yükseltmek için çok çalışırlar.

Bazı şirketler, değer esasına göre fiyatlandırma uygularlar. Bunun için alıcının sunuma en fazla ne kadar ödeyeceği tahminini yaparlar. Sonra alıcıya bir “tüketici fazlası” bırakarak, yaptıkları tahminden daha az bir fiyat-değer fiyatı- koyarlar. Satıcı, maliyetinin değer fiyatından çok daha az olacağını umut eder. Eğer böyle olursa, satıcı iyi kar elde eder. Eğer satıcının maliyetleri değer fiyatına yakın veya onu aşarsa satıcı muhtemelen bu sunumu hiçbir zaman yapmayacaktır.

#### 4.3.2.1. Spor Pazarlamasında Fiyat

Spor ürününden algılanan yararlar veya spor ürünlerinin kullanıcıya kattığı değer somut veya soyut olabilir. Somut yararlar fiyatın belirlenmesinde önemlidir. Çünkü tüketici ürünün somut yönlerini görebilir, ürüne dokunabilir veya ürünü hissedebilir. Örneğin bir sportif olay için satın alınan koltuğun rahatlığı, imtiyazların kalitesi, stadyumun görünümü gibi unsurlar bir spor olayının somut yönlerini ifade etmektedir (Argan ve Katırcı, 2002: 244). Bir sportif olaydan elde edilen soyut yararlar ise; arkadaşlarla veya aile ile geçirilen zaman, takım karşılaşmayı kazandığı zaman takımla bütünleşme duygusu veya spor olayında yer almanın kişiye kattığı diğer duygulardır.

Spor tüketicisi açısından fiyat, satın alma kararlarını etkileyen faktörlerden bir tanesidir. Lockhart v.d. (1996), Çin’de spor tüketicileri üzerinde yapılan bir araştırma, tüketicilerin spor ürünlerini satın almalarını etkileyen üç faktör olduğunu ortaya koymuştur. Spor tüketicilerinin satın alma davranışlarını etkileyen bu üç faktör kalite, stil ve fiyat olarak belirtilmiştir.

Spor pazarlaması açısından fiyat, bir spor ürünü için tespit edilen değeri ifade etmektedir (Argan ve Katırcı, 2002: 243). Değer kavramı spor pazarlamasında fiyatlandırmanın en önemli unsurudur.

$$\text{Değer} = \text{Spor ürününden algılanan yararlar} / \text{Spor ürününün fiyatı}$$

Spor tüketicileri genellikle fiyat ile değeri eş tutmaktadırlar. Bir ürünün değeri çok az algılanıyorsa veya hiçbir değeri yok ise o ürün çok büyük indirimle satılmakta veya bedavaya verilmektedir. Benzer şekilde mevcut spor liglerine ek olarak yeni spor liglerinin ortaya çıkması durumunda, yeni ligin biletleri mevcut lig biletlerinin fiyatlarından daha düşük olmalıdır (Parkhouse, 2001: 318).

Soyut spor ürünlerinde fiyat, önemini yitirmeye başlamaktadır. Soyut spor ürünleri değer açısından subjektif özelliğe sahip olduğundan, spor tüketicilerinin fiyata karşı gösterdikleri tavır da değişmektedir. Ulusal Basketbol Birliği (NBA)'nde takımı bulunan iki şehirde 3009 taraftar arasında yapılan bir çalışmanın sonuçları, bilet fiyatlarının bu şehirde dördüncü, diğerinde de beşinci önem sırasında yer aldığını ve rakip, takım şöhreti, yıldızların varlığı ve oyunun lig sıralama etkisi gibi unsurların gerisinde yer aldığını göstermektedir (Parkhouse, 2001: 175).

Fiyat, spor ürünlerinin üretim maliyetleri ile doğrudan doğruya ilgili değildir. Spor ürünlerinin çoğu soyut hizmetler şeklinde olduğu için bu ürünlerin maliyetini belirlemek oldukça zordur. Hizmet niteliği taşıyan spor ürünlerini sadece üretim maliyetlerine göre fiyatlandırmak problem yaratabilmektedir (Shank, 2002: 442). Örneğin, bir spor olayında arkadaşlarla geçirilen zamanın maliyetini ortaya koymak veya futbol maçlarının televizyonda yayınlanma haklarının maliyetini ortaya koymak zordur (Argan ve Katırcı, 2002: 244).

Spor ürününün fiyatlandırılmasında bir çok faktör etkili olmaktadır. Argan ve Katırcı (2002: 250) spor ürününün fiyatlandırılmasını etkileyen faktörleri, örgüt içi fiyatlandırma faktörleri ve örgüt dışı fiyatlandırma faktörleri olmak üzere iki kısımda incelemiştir. Spor pazarlamasında fiyatlandırmayı etkileyen örgüt içi faktörler; diğer pazarlama karması elemanları, maliyet ve örgütsel amaçlar olarak belirtilmiştir. Fiyatlandırmayı etkileyen örgüt dışı faktörler ise tüketici talebi, ikame ürünler, tüketici geliri, ekonomi, rekabet, yasal konular ve teknoloji olarak belirtilmiştir (Argan ve Katırcı, 2002: 250/271).

### 4.3.3. Tutundurma Kavramı

Şirketlerin, tüketici arzu ve ihtiyaçlarına uygun ürünü planlayıp geliştirmesi, uygun fiyatla fiyatlandırması ve uygun bir dağıtımla istenildiğinde satın alınabilecek şekilde tüketiciye hazır bulundurması yeterli değildir (Mucuk, 2001b). Şirketler, fiyat ve dağıtıma yönelik çalışmalarının yanında satışlarını destekleyici ve onların artmasını sağlayacak çalışmalarda da bulunmalıdırlar (Andersen, 2001). Günümüzde şirketlerin pazarlama faaliyetleri içerisindeki tutundurma çabalarının stratejik bir biçimde yeniden düzenlenmesi (Yamamoto, 2003) gerekir ki bu da tüm tutundurma faaliyetlerinden maksimum faydayı sağlamak ve hem müşteri değeri yaratmak, hem de pazar odaklı kurum olabilmek için optimum bir tutundurma karması oluşturulmasını gerekli kılmaktadır (Proctor ve Kitchen, 2002).

İşletmenin başarısı geniş ölçüde pazarlama sistemini etkileyen kontrol edilebilir değişkenlerle, kontrol edilemeyen değişkenler arasında etkin bir kombinasyon oluşturularak gereken uyumun sağlanmasına bağlıdır. Ürün, işletmenin kontrol edilemeyen dış çevresel faktörlere uyumunu sağlayan bir faktördür. Firmanın kontrol edilemeyen değişkenlere etkisini sağlayan en önemli pazarlama değişkeni ise tutundurmadır (Mucuk, 2001b: 169).

İngilizce karşılığı “promotion” olan tutundurma kelimesinin sözlük anlamı “terfi, yükselme, veya yükseltme ve satış artırıcı” unsurlardır (Redhouse İngilizce-Türkçe Sözlük: 2002: 772).

Tutundurma, işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin varlığını tüketicilere duyuran ve işletmenin yaşamasını, gelişmesini sağlayan stratejik bir pazarlama aracıdır. Firmanın kontrol edilemeyen değişkenlere etkisini sağlayan en önemli pazarlama değişkenidir (Mucuk, 2001b: 170).

Bir başka tanıma göre ise tutundurma, bir bireyin, işletmenin, bir kurumun veya örgütün “uygun bilgi”yi hedef kitlede, kabul doğuracak, reaksiyon yaratacak veya arzu edilen başka bir tepkiyi harekete geçirecek kadar bu kitleye iletişimidir (Tek, 1999: 708).

Tutundurma, bir işletmenin ürün ya da hizmetinin satışını kolaylaştırmak amacıyla üretici-pazarlamacı işletmenin denetimi altında yürütülen, müşteriye ikna etme amacına yönelik, bilinçli, programlanmış ve eşgüdümlü faaliyetlerden oluşan bir iletişim sürecidir (Odabaşı ve Oyman, 2003: 82).

Günümüzde çağdaş ve gelişmiş toplumlarda, tüketiciler ile üreticiler arasında bir iletişim olayı oluşmaktadır. Pazarlar büyümeye başlayıp, üretici ile tüketici arasındaki uzaklığın açılması sonucu, sistemli bir iletişim ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Ayrıca artan rekabet şartları da işletmeleri daha etkin uygulamalar yapmaya zorlamıştır.

Üreticilerle tüketiciler arasındaki fiziksel mesafelerin artması, nüfus artışı sonucu tüketici sayısının artması, gelir artışı sonucu pazarların büyümesi, ikame malların çoğalması ile rekabetin artması, aracı kuruluşların artması ve rekabetin genişlemesi, gelirdeki artışla paralel olarak tüketici arzu ve isteklerinin değişmesi tutundurmayı önemli hale getirmiştir (Mucuk, 2001b: 169). Tutundurma araçları; kişisel satış, reklam, halkla ilişkiler, doğrudan satış ve satış geliştirmedir.

Kotler ise (1999: 150) “tüketicileri ikna edici yöndeki iletişimi sağlayan tüm pazarlama araçları” olarak tanımlamıştır. Bu araçlar beş sınıfta toplanır:

- Ürün
- Satış Promosyonu
- Halkla İlişkiler
- Satış Ekibi
- Doğrudan Pazarlama

Bu araçları oluşturan unsurlar (Kotler, 1999: 151):

Reklam: Basılı reklamlar ve yayın reklamları, ambalaj-dış, ambalaj içi insertler, filmler, broşür ve kitapçıklar, afişler ve el ilanları, rehberler, reklamların basılı kopyaları, reklam panoları, teşhir işaretleri, satın alma noktasındaki sergiler, görsel-işitsel malzemeler, video bantlar, semboller ve logolar.

Satış promosyonu: Yarışmalar, oyunlar, çekilişler, primler ve hediyeler, örnekler, fuarlar ve ticari sergiler, gösteriler, kuponlar, ödül çekleri, düşük faizli finansman, eğlence, marka değiştirme teşviği, süreklilik programları, bağlantılar.

Halkla ilişkiler: Basın paketleri, konuşmalar, seminerler, yıllık raporlar, hayır amaçlı yardımlar, sponsorluk, yayınlar, toplumla ilişkiler, lobicilik, kimliği vurgulayan medya, şirket dergisi, çeşitli olaylar düzenleme.

Satış Ekibi: Satış sunuşları, satış toplantıları, teşvik programları, eşantyonlar, fuarlar ve sergiler.

Doğrudan pazarlama: Kataloglar, posta gönderileri, tele-pazarlama, elektronik alışveriş, televizyondan alışveriş, faks gönderileri ve e-posta, internet kanalıyla sesli mesajlar.

Tutundurmanın özellikleri (Kotler, 1999: 190):

- Tutundurma, iletişim kuramına dayanır ve ikna edici olma özelliği vardır.
- Tutundurma, doğrudan satışları kolaylaştırma amacına yönelik olduğu kadar, tutum ve davranışlara da yöneliktir.
- Tutundurma, diğer pazarlama eylemleri ile birlikte uygulanır ve onların etkisi altındadır.
- Tutundurma, ürün, fiyat ve dağıtım arasında planlı ve programlı bir çalışma gerektirir ve sonuçta birlikte sinerjik etkiyi oluştururlar.
- Tutundurma, işletmelerin genellikle dış çevre ile olan iletişimi içerir.
- Tutundurma, genellikle fiyata dayalı olmayan bir rekabet aracıdır.
- Tutundurma, sadece tüketicilere yönelik değil, pazarlama kanal üyelerine de yöneliktir.

Tutundurma diğer pazarlama eylemleriyle birlikte düşünüldüğünde ve uygulandığında anlam verir. Tutundurma çalışmalarını türlerinin beraberce uygulanmasının amacı, en yüksek pozitif sinerjiyi yaratmaktır. Örneğin kişisel satış,



reklamın eksik ve zayıf kaldığı noktalarda, tüm çalışmalarını kuvvetlendirme etkisi yaratabilir.

#### **4.3.3.1. Spor Pazarlamasında Tutundurma:**

Pazarlama karması unsurlarından biri olan tutundurma, spor pazarlaması açısından oldukça önemlidir. Spor pazarlama yöneticisi tutundurma karması elemanlarının yanı sıra, pazarlama karması elemanları aracılığı ile de tüketiciler ile iletişim kurar. Örneğin, NASCAR'ın (otomobil yarışı) bilet fiyatları, daha pahalı olan Busch Grand National Series'den daha yüksek kaliteli mesajlar sunmaktadır. Fiyat gibi diğer karma elemanları da tüketicilere mesaj verir. Örneğin spor faaliyetlerinin kendileri de ürün olarak değerlendirildiğinde her bir spor dalının tüketiciye sunduğu mesajlar bulunmaktadır. Örneğin golf ve tenis gibi sporlar tüketicilerce daha elit spor dalları olarak algılanmaktadır (Argan ve Katırcı, 2002: 333).

Tutundurma hedef kitle ile iletişim kurma yoluyla gerçekleşmektedir. Bu iletişim esnasında bir çok unsur da kullanılmaktadır. Resim, logo, kelime ve ses gibi unsurlar spor pazarlamasında tutundurmada çok kullanılan unsurlardır (Argan ve Katırcı, 2002: 355). Sembol ve resimler sözcüklerin anlatamadığı duygusal imajların ulaştırılmasında sıkça kullanılmaktadır. Galatasaray'ın "aslanı", Beşiktaş'ın "kara kartalı" ve Fenerbahçe'nin "sarı kanaryası" kullanılan bu sembollerin birkaçına örnek olarak gösterilebilir.

##### **4.3.3.1.1. Reklam:**

Günümüzde uygulanan tutundurma yöntemlerinden en önemlilerinden birisi de reklamdır. Oldukça eski bir geçmişe sahip olan reklam, pazarlamadaki gelişmelere paralel olarak gelişip büyümüştür. Modern pazarlama, kitlelilik içerisinde müşterilerle ilgili anlamlı genellemeler yapmaya çalışırken, "kitle üretimi-kitle tüketimi" dengesini oluşturabilmek için reklama gereken önemi vermiştir (Korkut, 2004: 17).

Dünya’da ilk reklam filmi 5 Ağustos 1897 de Amerika da “Admiral Sigaraları” için çekilmiştir. Yine aynı yıl içerisinde Pabst’s Milwaukee Biraları, Haig Viskileri, Maillard’s Çikolataları için reklam filmleri çekilmiştir. İlk resimli ilan ise Faithfull Scout dergisinin 2-9 Nisan 1652 tarihli nüshasında çalınan bir elmasın bulunması için yapılmıştır. Ürün tanıtımı için ilk ilan ise 17 Mart 1703 tarihli Daily Courant’ta çıkmıştır. İlk hediye kuponu 1865’te New York’ta, ilk seri ilanlar 1867’de İngiltere’de, ilk tam sayfa ilan 1829’da İngiltere’de, ilk renkli ilan 1936’da, ilk radyo ilanı 1922’de Amerika’da, ilk televizyon reklamı 1941’de Amerika’da yayınlanmıştır (Becer v.d., 2000: 115).

Reklam, bir şirket, ürün, hizmet ya da fikir konusundaki bilinci oluşturmak için en güçlü araçtır. Erişilecek her bin kişi için maliyet hesabı yapılırsa en etkili aracın reklam olduğu görülebilmektedir. Eğer reklam, bir de yaratıcı nitelikte hazırlanmışsa ve dar bir hedefe yöneltilmişse bir imaj, hatta bir derece tercih nedeni veya en azından markanın kabul edilebilirliğine zemin hazırlayabilir (Kotler,1999: 150).

Reklam, spor pazarlamasının da vazgeçilmez unsurlarından bir tanesidir. Bunun nedeni ise (Parkhouse, 2001: 321) medyanın spor pazarlamasındaki rolünün büyük olması gösterilebilir. Reklam, spor olaylarına katılım, spor ürünlerinin satın alınması veya bir spor karşılaşmasının televizyon aracılığıyla izlenmesine yardımcı olur (Argan ve Katırcı, 2002: 350). Spor kulüpleri ve kuruluşları her yıl milyarlarca dolarlık reklam harcamaları yapmaktadırlar (Parkhose, 2001: 322). 1992 yılında Reebok, reklama 95 milyon \$ harcama yapmıştır. Spor ayakkabı endüstrisinin lideri olan Nike ise, 115 milyon \$ harcama yapmıştır (Argan ve Katırcı, 2002: 351).

Spor reklamcılığında kullanılan geleneksel ve spora özgü araçlar aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Parkhose, 2001: 322);

Gazeteler	Skorbordlar
Dergiler	Saha içi panoları
Televizyon	Oyun programları
Radyo	Cep takvimi kartları
Sporcuların onayları	Saha etrafı panoları
İnternet	
Doğrudan posta	
Posterler	
Açık alan reklamcılığı	
Ulaşım reklamları	
Bilet arkaları	

Reklamın imaj ve spor mal ve hizmetleri için kimlik yaratma özelliği de bulunmaktadır. Spor açısından değerlendirildiğinde reklam, spor olaylarına katılım, spor ürünlerinin satın alınması veya bir spor karşılaşmasının televizyon aracılığıyla izlenmesine yardımcı olur (Argan ve Katırcı, 2002: 350).

Spor pazarlamasında yapılacak reklam, spor ürününün sunulacağı hedef pazara göre değişiklik göstermektedir.

Spor programları, spor pazarlaması açısından ürün niteliği taşımaktadır. Yerel seviyedeki programlarda (Serarslan, 1990: 139) araç olarak, yerel kitle haberleşme araçlarından faydalanılabilir. Örneğin, yerel gazeteler, yerel radyo, bunlar arasında sayılabilir.

“Herkes İçin Spor” niteliği taşıyan Avrasya-Asya Maratonunda olduğu gibi ülke seviyesinde düzenlenecek yaygın bir spor programında ise ulusal kitle haberleşme araçları kullanılabilir. Spor programlarının sosyal niteliği dolayısıyla bu programların duyurulmasına kitle iletişim araçları kendiliğinden yardımcı olurlar (Serarslan, 1990: 139).

Reklamcılığın spor pazarlamasında kullanılan en yaygın biçimlerinden birisi onaylamadır (Parkhouse, 2001: 221). Onaylama, tanınan veya göze batan bir oyuncunun, belirli bir ürün veya hizmetin faydalarını onaylaması, tasdik etmesidir. Örneğin Miller Biracılık Şirketi, Miller Lite markalı biraların lezzetini ve düşük kalori özelliğini vurgulamak için ünlü sporcuları kullanmıştır. Nike, ürünlerini onaylamaları için Michael Jordan, Andre Agassi gibi çok sayıda sporcu ile çalışmıştır.

Reklamın genel özellikleri şunlardır (Doyle, 2004: 544):

- Markayı meşrulaştırmak: Temel mecralarda görünmek, şirketin markaya olan adanmışlığını vurgular ve satın alıcılara güven telkin eder.
- Yaratıcı ifade: Resimler, renkler ve dil kullanılarak reklamlar, markanın duygusal ve fonksiyonel faydalarının daha yaratıcı bir şekilde konulmasına izin verir.
- İmaj yaratma: Uzun bir süre yapılan reklam, marka için fark edilir bir kimlik yaratmanın en etkili yolu olabilir.
- Ekonomiklik: Reklam, şirketin mesajını çok geniş kitlelere verdiği için göreceli olarak ucuz maliyetli olabilmektedir. Ancak dezavantajı, reklamın kişisel satış ve promosyondan daha az etkiye sahip olmasıdır.

#### **4.3.1.1.2. Halkla İlişkiler ve Tanıtım:**

Halkla ilişkiler, pazarlama bileşimini oluşturan 4P formülündeki son maddede yer almaktadır. Ancak halkla ilişkiler, amaçları aynı da olsa, yine bu maddede yer alan, reklam, satış geliştirme gibi çalışmalardan farklı bir yöntemdir. Bu fark medyayı kullanma biçimlerinden ortaya çıkmaktadır. Halkla ilişkiler çalışmasının ürünü, medyada herhangi bir ücret ödmeden yer alırken, reklam ürünü içinse ücret ödenir (Hürel, 2004).

İnsan odaklı felsefenin gelişimi ve yaygınlaşması, iletişim devrimi dolayısıyla kitle iletişim araçlarının ve tekniklerinin çeşitlenmesi, dinamik bir süreç olan halkla ilişkilerin yönetsel düzeydeki önemini pekiştirmektedir (Gürel, 2004).

Gürel (2004), halkla ilişkilerin günümüzde önem kazanmasının nedenlerini aşağıda maddeler halinde belirtmiştir:

- Yaşanan globalizasyon sürecine koşut olarak işletmeler arası rekabetin artması
- Eğitim ve bilinç düzeyinin yükselmesi
- Pazarlama kavramının yerini pazarlama iletişimi kavramına bırakması
- Teknolojik gelişmeler ve iletişim devrimi dolayısıyla çeşitlenen kitle iletişim araçlarının bilgiye erişimi ve bilginin yayılımını kolaylaştırması
- Birey değer yargı ve kalıplarının farklılaşması ve işletmeleri bu doğrultuda biçimlenmeye zorlaması
- Tüketim kalıplarının ve tüketim eğiliminin farklılaşması

Halkla ilişkilere, politikacılara ve medyaya yöneltilen lobicilik faaliyetleri, yayınlar, bildirimler, konuşmalar, yardım kurumlarına bağışlar ve sponsorluklar dahildir (Doyle, 2004: 544). Halkla ilişkileri açıklamaya yönelik bir çok tanım yapılmıştır.

Cutlip (2000: 4)'e göre halkla ilişkiler; kamuoyunun tutumlarını değerlendiren, bir birey ya da organizasyonun politika ve prosedürlerini kamuoyu çıkarlarıyla tanımlayan, kamuoyunda anlayış ve kabul oluşturmak için eylem programı planlayan ve uygulayan yönetim fonksiyonudur.

Baskin vd. (1997: 5) da halkla ilişkileri, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine, örgüt felsefesinin tanımlanmasına ve örgütsel değişimin kolaylaştırılmasına yardım eden bir yönetim fonksiyonu olarak tanımlanmıştır.

Halkla ilişkiler en yalın tanımıyla, örgüt ve örgütün içinde bulunduğu kamu grupları arasındaki iletişimin yönetilmesidir (Hürel, 2000).

Pazarlamada halkla ilişkiler, PENCILS akronimi ile sınıflandırılabilir bir takım araçlardan oluşur. Bunlar (Kotler, 1999: 168):

P: (Publications): Yayınlar (şirket dergileri, yıllık faaliyet raporları, yararlı müşteri broşürleri)

- E: (Events): Olaylar (spor ya da sanat gösterileri ve ticari gösterilerin sponsorluğu)
- N: (News): Haberler (şirket, şirketin çalışanları, ve ürünleri hakkında olumlu haberler)
- C: (Community involvement activities): Toplum için yararlı faaliyetler (toplumun gereksinimleri için para ya da zaman ayırarak katkıda bulunmak)
- I: (Identity media): Şirketle özdeşleştirici iletişim araçları (antetli kağıtlar, kartvizitler, şirket için konulmuş giyim kuralları)
- L: (Lobbying activity): Lobi faaliyetleri (şirket için yararlı mevzuat ve kararların çıkmasını ya da şirketi olumsuz etkileyecek olanların çıkmasını sağlama çabaları)
- S: (Social responsibility activities): Toplumsal sorumluluk faaliyetleri (şirketin toplumsal sorumluluğu konusunda iyi bir isim yapmak ve geliştirmek)

Halkla ilişkiler giderlerinin çoğu, hedef pazara olumlu izlenim vermek için tasarlandırılmış sağlam yatırımlardır. Reklam kampanyalarına kıyasla, “self-serving” olarak algılanmaları daha küçük ölçüde olmaktadır.

Etkili bir halka ilişkiler çabasında amaç, bir örgütle onun kamuoyu arasında sürekli ve sistematik ilişkiler kurmaktır (Odabaşı ve Oyman, 2003). Asna (1997), şirketlerin halkla ilişkiler yoluyla ulaşmak istedikleri amaçları şu şekilde sıralamıştır:

- İşletme ile ilgili hedef kitlelere şirket ve faaliyetleri hakkında var olan olumlu düşünceleri güçlendirmek.
- Halkta, şirket yöneticileri ve çalışanları hakkında var olan olumlu düşünceleri güçlendirmek.
- Olumsuz yargı, düşünce ve izlenimleri, yanlış anlaşılmaları düzeltmek.
- Yatırım fonları sağlamak.
- Belirli bir şirkette çalışmanın ayrıcalığını vurgulayarak kaliteli personel sağlamak.
- Halktan ilgili kesimlerle iletişim kurarak, gereken konularda kamuoyu oluşturmak ve onların desteğini sağlamak.
- Halkın istek, ihtiyaç, düşünce ve sıkıntılarını belirleyerek yardımcı olmaya çalışmak, bu yolda yapılanları duyurmak.

Halkla ilişkiler spor örgütleri ve kulüpler tarafından da oldukça yaygın olarak kullanılan bir tutundurma aracıdır. Özellikle günümüzde spor pazarlamasının öneminin anlaşılmasıyla birlikte spor örgüt ve kulüpleri spor endüstrisinden daha fazla pay alabilme yarışı içerisine girmişlerdir. Spor endüstrisinden daha fazla pay almak ise tüketicilere kendilerini daha iyi anlatmak ve onları kazanmak ile mümkün olmaktadır. Spor endüstrisi içerisindeki yer alan birimler müşteri kitlesini arttırmak için reklama göre çok az maliyetli olan halkla ilişkilere önem vermektedirler.

Halkla ilişkiler, bir spor kuruluşunun hedef kitlelerine ve topluma yönelik, kendisi hakkında olumlu bir imaj yaratma çalışmalarının tümüdür. Halkla ilişkiler bu pozitif imajın aktarılmasına yönelik genel bir plan, tanıtım ise bu mesajı aktarmada kullanılan bir iletişim aracıdır (Parkhouse, 2001: 225).

Kitle iletişim araçlarının, spora daha fazla yer vermesi ile profesyonel ve yarı profesyonel spor branşlarının halkın sosyal alaka merkezi haline gelmesi ve seyir olarak ilginin bu branşlarda yoğunlaşmasına yol açmıştır. Bu sebeple özellikle ticari televizyonlar, uzmanlaşmış spor müsabakalarını vermek suretiyle seyirci potansiyelini büyük ölçüde arttırabilmekte, bu sebeple de bu programlara yer verme eğilimi artmaktadır (Gençer, 2001: 20).

Halkla ilişkilerin önem kazanması nedeniyle bir çok kulüp kendi imajlarını daha iyi pazarlamak amacıyla medya sektörüne girmişlerdir. Ülkemizde de spor kulüplerinin televizyon kanalları bulunmaktadır. Bu televizyon kanalları vasıtasıyla müşteri kitlesi olarak tanımlanan taraftarlarına ulaşabilmektedir.

Halkla ilişkiler de reklam da amaçlarına ulaşabilmek için, o marka hakkında muhtemel tüketicileri üzerinde “olumlu izlenimler” uyandırmaya çalışırlar. Reklam ‘bu bir reklamdır’ görüntüsü altında yaparken, halkla ilişkiler ‘üstü kapalı’ yapar. Halkla ilişkilerin de reklamın da asıl amacı bir markanın tüketilmesini sağlamaktır. Örneğin olimpiyat oyunlarının İstanbul’da yapılması için gerçekleştirilen halkla ilişkiler ve reklam çalışmasında marka İstanbul’du (Hürel, 2000).

Spor kulüpleri, spor müsabakalarına giderlerken halkla ilişkiler çalışmaları çerçevesinde spor ekibine aynı kıyafetleri giydirmektedirler. Bu uygulamaya örnek olarak Galatasaray Futbol Takımı oyuncularının seyahat esnasında giydikleri takım elbiseler gösterilebilir.

Halkla ilişkiler çalışmalarına bir diğer örnek ise spor kulüplerinin transfer dönemlerinde transfer ettikleri oyuncularla düzenledikleri imza atma törenleri gösterilebilir. Bu imza törenlerinde kamu oyuna bir takım mesajlar verilmektedir. Bu mesajlara örnek olarak iyi oyuncular transfer edilerek başarılar elde edileceği verilebilir. Burada amaç, bu mesajların yerine gitmesiyle kulüp maçlarına ve diğer ürünlerine olan talebin artmasıdır.

Tanıtım ise ücretsiz olması ve bir ürüne veya organizasyona yönelik kişisel olmayan iletişim kurulması yönlerinden reklamdaki ayrılmaktadır. Kar amacı gütmeyen kuruluşlar, gerçekleştirdikleri sportif faaliyetler ve eğlenceler ile halka bu aktiviteleri tanıtmaktadırlar (Parkhouse, 2001: 226).

#### **4.3.1.1.3.Satış Geliştirme:**

Satış geliştirme; kişisel satış, reklam, halkla ilişkiler ve doğrudan pazarlama çabaları dışında kalan, genellikle sürekli olarak yürütülmeyen, fuarlara katılma, sergiler, teşhirler vb. devamlılığı olmayan diğer satış çabalarıdır (Mucuk, 2001b: 201).

Satış geliştirme eylemleri tutundurma eylemlerini desteklemektedir. Amaç, olası müşterileri satış noktalarına çekmektir. Bu amaç doğrultusunda kullanılan araçlar arasında,

- Vitrin ve raf düzenleme,
- Armağan dağıtımı,
- İkramiyeli ve indirimli satışlar,
- Fuar, sergi gösterimleri,
- Satıcılara prim ödemeleri,



- Eğitici filmler,
- Ürünle birlikte verilen hediyeler,
- Çekiliş katılmayı sağlayan kuponlar sayılabilir (Odabaşı, 2001: 48).

Kotler ve Armstrong (2000), satış geliştirmenin “tüketicilerle ilişkiler kurmak”, “ticari kuruluşlara” ve “satış gücüne” yönelik satış geliştirme faaliyetlerinde bulunmak üzere kullanılabileceğini belirterek, satıcıların, “tüketicilere yönelik satış geliştirme faaliyetleri” ile kısa vadede satışların arttırılmasını veya uzun vadede pazar payını arttırmayı; “ticari kuruluşlara yönelik satış geliştirme faaliyetleri” ile perakendecilerin yeni ürünlerini çekmelerini ve daha yenilikçi olmalarını, ürünlerin reklamını yapmalarını ve ileriye yönelik satın alımlar yapmalarını; “satış gücüne yönelik satış geliştirme faaliyetleri” ile de mevcut ve yeni geliştirilen ürünler için satış desteğinin ve yeni satışçıların şirkette kalmalarını amaçladıklarını ifade eder.

Tutundurma karmasının diğer bir yönü olan satış geliştirme, diğer tutundurma faaliyetlerinden oldukça farklıdır. Satış geliştirme, spor ürününün veya hizmetinin satın alımını hızlandırmak için tasarlanmış kısa dönemli faaliyettir (Parkhouse, 2001: 326).

Satış geliştirme, spor pazarlamasında her türde ve büyüklükte kullanılır. Spor pazarlamasında da çeşitli satış tutundurma tekniklerinin yanı sıra sporun doğasından kaynaklı yaratıcı teknikler de kullanılır. Spor, geniş bir taraftar kitlesinin ilgisini çekip etkilediği için satış tutundurma bakımından çok büyük bir yere sahiptir. Pizza Hut, NCAA (Ulusal Kolej Birliği: National Collegiate Athletic Association) erkekler basketbol şampiyonasında yıllardır üstlenmiş olduğu sponsorluğu desteklemek için bir takım satış tutundurma faaliyetlerine girişmiştir. Pizza Hut, hem araçlara yönelik hem de tüketicilere yönelik çeşitli satış tutundurma yöntemleri kullanmıştır. Her bir perakendeci, bedava basketbol topu ve turnuva bileti, NCAA spor kıyafetini kapsayan teşvikler alma şansını elde etmişlerdir (Argan ve Katırcı, 2002: 332).

Yapılan reklamların çoğu hemen satış ile sonuçlanmaz. Reklam, davranışlardan çok zihinler üzerinde iş görür. Davranışlar üzerinde iş gören, satış promosyonudur. Müşteri, bir indirimi, iki ürünün bir tane fiyatına sunulduğunu, bir hediye verildiğini ya da bir şey kazanma şansını duyduğu zaman harekete geçmektedir.

Satış geliştirme tüketiciyi, ürünü veya hizmeti satın almaya teşvik edecek kısa dönemli etkisi olan araçlardan oluşurken, reklam ve kişisel satıştan farklı olarak şimdi satın almak için nedenleri ortaya koymaktadır (Korkut, 2004: 529).

Satış geliştirme araçlarına; para indirim kuponları, örnek ürünler, yarışmalar, hediyeler ve sergiler dahildir. Genel özellikleri şunlardır (Doyle, 2004: 544):

Etki: Alıcıları doğrudan ikna ederek, satışlar üzerinde güçlü ve hızlı etkiler yapabilir. Normalde promosyonlar dikkate alındığında talep elastikiyeti, reklama kıyasla bir hayli yüksektir.

Deneme: Düşük ilgilenimli pazarlarda, diğer iletişim pazarlarının pek de dikkat çekmediği ortamda, tüketicilerin ürünü denemesinin en etkin yolu olabilir.

Maliyet: Tutundurma araçları, özellikle de fiyat indirimleri ile ilgili olanlar, pahalı olabilmektedir. Promosyonların olmadığı dönemlerdeki satışları azaltarak kar marjını da azaltabilirler.

İmaj erozyonu: Promosyonların fazla kullanılması markanın kalite imajını zedeleyebilir.

#### **4.3.1.1.4. Doğrudan Pazarlama:**

Son yıllarda mal ve hizmetlerin tutundurulmasında doğrudan pazarlamanın kullanımı önemli ölçüde artmıştır. Bu eğilim büyük oranda örgütlerin mesajlarını doğru hedeflere göndermesine olanak sağlayan yeni teknolojinin gelişmesine bağlı olmuştur. (Öztürk, 2003: 83).

Evans vd. (1996), doğrudan pazarlama arzı ve talebi şeklinde sınıflandırdığı bu değişimlerin nedenlerini şu şekilde ortaya koymaktadır:

Doğrudan pazarlama talebinin nedenleri:

- Pazardaki değişimler (pazarların kitlesellikten uzaklaşarak bölümlere ayrılması, çalışan kadın sayısının artması gibi)

- Geleneksel tutundurma medyası elemanlarının etkisini kaybetmesi (pazarın bölümlere ayrılması ile birlikte tüketicilerin de kendilerini ilgilendiren alanlara yönelik tutundurma faaliyetlerini dikkate almaları, TV reklamlarındaki fazlalığın “zapping” denilen olguyu ortaya çıkarması ve böylece reklamların etkinliğinin azalması gibi)

Doğrudan pazarlama arzının nedenleri:

- Müşteri bilgilerinin kişiselleşmesindeki artış (pazarın bölümlere ayrılıp daha fazla kişiselleşmesine paralel olarak, şirketlerin daha etkili tutundurma faaliyetlerinde bulunabilmek için müşterileri hakkında daha detaylı bilgilere sahip olma isteği)
- Pazarlama veri tabanlarının ortaya çıkması (tüketicilerin nitelikleri ve ilgilerine yönelik bilgilerin bilgisayar teknolojilerindeki değişimler ile birlikte depolanabilir ve uzun süre kullanılabilir duruma gelmesi, kişisel verilerin de doğrudan pazarlamanın kalbini oluşturması)

Doğrudan pazarlama, herhangi bir mekanda, ölçülebilir bir tepki almak ya da ticari işlemi etkilemek için, bir ya da birden fazla reklam medyasını kullanan etkileşimci bir pazarlama sistemidir (Odabaşı, 2001: 161).

Doğrudan pazarlama, malların, hizmetlerin, bilginin ya da faydaların hedef müşterilere, interaktif bir iletişim yolu ile iletilmesi ve tepkilerin izlenmesidir (Rapp, 1993: 16)

Schoell v.d. (1993: 438)’e göre doğrudan pazarlama, herhangi bir birim veya merkezden, sonucu ölçülebilir satın alma ya da olumlu yanıt verme şeklinde bir faaliyeti yaratan veya en azından bir ilgi uyandıran, bir veya daha fazla reklam aracını kullanan etkileşimli pazarlama sistemidir.

Doğrudan pazarlamanın iki temel amacı vardır. Birincisi, direkt olarak cevap talep ederek müşterileri veya potansiyel müşterilerle ilişki kurmak; ikincisi, ilişki hangi iletişim metotlarıyla kurulursa kurulsun, mevcut müşteri ilişkilerini sürdürmek ve güçlendirmektir. Diğer çeşitli amaçlar, ilkiyle bağlantılı olarak söz konusu olabilir: bir

markayı denemeyi sağlamak veya marka değiştirmeyi teşvik etmek; markanın kullanımını ve kullanım miktarını arttırmak (Mucuk, 2001b: 227).

Doğrudan pazarlama spor pazarlamasında çeşitli şekillerde kullanılır. Örneğin, sponsorluk, stadyumdaki lüks veya özel koltukların satılmasında, grup bilet satışlarında kullanılabilir. Spor mallarının pazarlanmasında ise doğrudan pazarlamanın temel uygulaması perakendecilerin spor ürünlerini satmaları ve tüketicilerin spor ürünlerini almasıdır (Argan ve Katırcı, 2002: 356).

Sporla ilgili doğrudan pazarlama faaliyetleri yaygın biçimde sağlık ve fitness sektörlerinde görülmektedir. Doğrudan pazarlama genellikle ürüne yönelik bilgilerin yer aldığı örneklerle birlikte, tüketiciler ziyaret edilecek gerçekleştirilmektedir. Ziyaretle tüketiciye sağlık veya fitness kulübüne üye olarak elde edecekleri faydalar anlatılmakta, erken üye olmaları durumunda finansal avantajlar sunulmaktadır (Parkhouse, 2001: 325).

#### **4.3.1.1.5. Sponsorluk**

Bilgi ve iletişim çağında yaşanan günümüzde rakipler arasından ön plana çıkmak, farkındalık yaratmak, hedef kitleyle duygusal bir bağ kurmak ve az bütçelerle geniş kitlelere ulaşmak önemli olmaktadır. Artık tüketiciler yalnızca bir ürün ya da hizmeti satın almakla kalmayıp, aynı zamanda o ürünün sunduğu hayat tarzını, hikayeleri, deneyimleri ve duyguları da satın almaktadır. Son yıllarda bu amaçları gerçekleştirecek bir pazarlama aracı olan sponsorluk ön plana çıkmaktadır.

Sponsorluk işletmelere, çeşitli olaylar ve etkinlikleri destekleyerek hedef kitleleriyle bir araya gelme, sıcak bir atmosfer yaratma olanağı sunmaktadır. Marka farkındalığı yaratma ve kamuoyu gözünde olumlu bir imaj oluşturmada oldukça yararlıdır. Bu nedenle bir çok işletme sponsorluk etkinliklerine iletişim bütçelerinden daha fazla pay ayırmaya ve sponsorluğun üzerinde durmaya başlamışlardır (Odabaşı ve Oyman, 2003: 342).

Çoğu zaman reklam ya da bağış ile karıştırılan sponsorluk; kurumların spor, kültür, sanat, sağlık, eğitim ve sosyal alanlarda toplumsal faydalar yaratmalarına katkıda bulunarak, kendilerini tanıtılmalarını sağlamaktadır. Sponsorluk, satışı doğrudan etkileyecek ürün odaklı pazarlamayı veya farklı alanlarda topluma fayda sağlayarak kuruluşa imaj ve saygınlık kazandırmayı hedeflemektedir ([www.aryasponsorluk.com.tr](http://www.aryasponsorluk.com.tr)). Sponsorluk; reklam, halkla ilişkiler, promosyon gibi pazarlama iletişiminin bir unsurudur.

En genel anlamda sponsorluk, bir başkasına destek sağlamak biçiminde tanımlanabilir. Sponsorlukta destek bir çok şeyi ifade etmektedir. Bunlar, ücret, ürün, iskontolar, ürün bağışları, performans, medya teşvikleri, giriş ücretleri ve seyahat masrafları gibi konuları kapsayabilmektedir (Argan, 2003).

Bir tanıma göre sponsorluk, bir kurum, kuruluş ve bir organizasyon, bir olay ya da bir şahıs arasında yapılmış kurum ve kuruluşa ticari avantaj diğer tarafa da maddi avantaj sağlayacak bir iş anlaşmasıdır ([www.geocities.com](http://www.geocities.com)).

Sponsorluk, kurumsal ya da pazarlama amaçlarına yönelik, doğrudan medya kanallarını satın almadan gerçekleştirilen olay ya da nedenler için yapılan ticari yatırımdır (Akyürek, 1998: 6).

Sponsorluk için yapılan bir başka tanım ise “kuruluşun iletişim hedeflerine ulaşma amacıyla bağlantılı olan sportif, kültürel, sosyal alanlar gibi geliştirilmeye ihtiyaç duyulan alanlardaki kişi veya organizasyon için para veya araç-gereç desteğiyle bütün aktivitelerin planlanması, organizasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesidir (Okay, 1998: 23).

Odabaşı ve Oyman (2003: 347), işletmelerin sponsorluk yapmaktaki amaçlarını firma genel amaçları, pazarlama amaçları, medya amaçları ve kişisel amaçlar olmak üzere dört ana başlık altında incelemişlerdir.

**Firma genel amaçları:** Kamuoyu farkındalığı, firma imajı, kamuoyu algılamaları, toplumsal bütünleşme, finansal ilişkiler, müşteri eğlendirme, hükümet ilişkileri, çalışanlar arasındaki ilişkiler, diğer firmalarla rekabet

**Pazarlama araçları:** Marka konumlandırma, hedef pazarlara ulaşma, satışları arttırma, örnek ürün dağıtma, iş ilişkileri

**Medya amaçları:** Görünürlüğü arttırma, duyurumu arttırma, reklam kampanyasının etkinliğini yükseltme, dağınıklıktan kaçınma, hedefi tam belirleme

**Kişisel amaçlar:** Yönetim ilgisi

Sponsorluk spor, kültür-sanat, etkinlik gibi bir çok alanda yapılmaktadır. Ancak yapılan araştırmalar sponsorlukta en çok sporun kullanıldığını ortaya koymaktadır. İşletmeler sponsor olacakları olay seçiminde mutlaka hedef kitlelerini göz önünde tutmalıdırlar.

**Tablo 5.** Sponsorluk Türleri

Spor	Sosyal Sorumluluk	Kültür-Sanat	Etkinlik	Diğer
% 69	% 8	%6	%8	%9

**Kaynak:** Argan, Metin (2003): *Spor Sponsorluğu Kavramı ve Türkiye’de Futbol Branşında Sponsorluk Yapan Kuruluşlara İlişkin Bir Araştırma*: İstanbul: Pazarlama İletişimi Dergisi, Ocak Sayısı, 2003, 12

Tablo 5’te görüldüğü gibi işletmelerin yaptığı sponsorluk oranlarında % 69 ile spor ilk sırada yer almaktadır. Bunun sebebi olarak ise sporun katılımcı ve izleyici kitlesinin fazla olması gösterilebilir.

Spor, dünyadaki neredeyse bütün toplumlar arasında önemli ilgi alanlarından biridir. Sporun bu kadar ilgi görmesi iletişim ve ticari bakımdan da odak noktası olmasını sağlamıştır. Bu gelişim, sporu önemli bir endüstri haline getirmiştir. Spor faaliyetleri ile ilgilenen işletmeler, marka imajlarını, isim farkındalıklarını, sporda yaptıkları sponsorluk sayesinde gerçekleştirmektedir. Spor sayesinde yapılan pazarlamanın önemli boyutunu sponsorluk oluşturur (Argan, 2003).

Spor sponsorluğu, örgütsel amaçlar, pazarlama hedefleri, ve/veya çok özel tutundurma amaçlarını desteklemek için bir spor oluşumuna yatırım yapmaktır (Shank, 2002: 355)

Pitts ve Stotler (1996: 225) spor sponsorluğunu, bir spor olayı ile bir firma arasındaki ticari ilişki olarak tanımlanmaktadır.

Okay (2002) ise spor sponsorluğunu, bir kuruluşun veya sponsorun önceden belirlemiş olduğu hedeflere ulaşabilmek amacıyla beklediği çeşitli faydalar karşılığında bir bireyin, otoritenin, bir takımın veya organizasyonun faaliyetlerini devam ettirebilmesi için para, ekipman gibi kaynaklar sağlaması şeklinde tanımlamıştır.

Yeshin (1998:272), işletmelerin spor sponsorluğu yapmalarındaki nedenleri; işletmelerin imajlarını geliştirmek, marka bağlılığı yaratmak, satışları etkilemek, yeni tüketicileri çekmek, personeli motive etmek olarak belirtmiştir.

Argan (2003), spor sponsorluğunun gelişme nedenlerini aşağıdaki şekilde belirtmiştir:

- Sigara ve alkollü içecek reklamlarına ilişkin kısıtlamalar
- Reklam maliyetlerinin artması
- Sponsorluğun başarısının kanıtlanmış olması
- Artan boş zaman nedeniyle spora olan ilginin artması
- Spor olaylarının medyada büyük ilgi görmesi
- Geleneksel medyadaki reklam çokluğu ve etkinsizlik
- Spor olaylarının maliyetinin artması
- Sporun gösteriş yüzünden cazip olması

Spor sponsorluğu bir çok şekilde olabilmektedir. Bunlar bireysel sporcu sponsorluğu, takım sponsorluğu ve spor organizasyonu sponsorluğu olarak belirtilebilir. Bu sıralama aynı zamanda sponsorluğun maliyetlerine göre yapılan sıralamayla aynıdır. En az maliyetli sponsorluk bireysel sporcu sponsorluğu iken, en fazla maliyetli sponsorluk ise spor organizasyonu sponsorluğudur.

Sponsorluk, sporcular, spor kulüpleri ve spor organizasyonları için büyük bir gelir kalemidir. Spor endüstrisi içinde üretici unsurlar olarak nitelendirilebilen bu unsurlar, sponsorluklardan elde ettikleri gelirler sayesinde harcamalarının önemli kısımlarını finanse etmektedirler. Sponsorluk gelirleri üretici unsurların spora daha çok yatırım yapmalarına olanak vermektedir. Bu ise spor aktivitesinin daha çok izlenmesine neden olmaktadır. Spor aktivitesinin izlenirliğinin artması, sponsorun amaçladığı temel hedeflerden bir tanesidir.

Şirketler sporun izleyici kitlesinin fazla olmasından dolayı spor organizasyonlarına sponsor olmak için rekabet halindedirler. Türkiye’de yapılan araştırmalar en çok izlenen spor türünün futbol olduğunu ortaya koymaktadır.

Özellikle 2000 yılında Galatasaray Spor Kulübü’nün Avrupa’da elde ettiği başarılar ve 2002 yılında Türkiye Milli Futbol Takımı’nın Dünya Kupası’nda elde ettiği başarılar futbola olan ilgiyi de artırmıştır. Futbola olan ilginin artması, şirketlerin de dikkatini çekmiştir. Bu ilgiden faydalanmak isteyen şirketler gerek bireysel sporculara, gerek spor takımlarına gerekse de spor organizasyonlarına sponsor olmaya başlamışlardır.

Türkiye Futbol Federasyonunun sponsorlarına bakıldığında ana sponsorları Coca Cola, Türkiye İş bankası, Efes Pilsen, Türk Hava Yolları, Turkcell’dir. Resmi sponsorları Mercedes Benz, Sarar ve Petrol Ofisi’dir. Resmi tedarikçileri ise Yurtiçi Kargo, Acıbadem ve Powerade’dir ([www.tff.org.tr](http://www.tff.org.tr)).

Türkiye Futbol Federasyonunun sponsorları arasında yer alan şirketlerin 2005 yılı içerisinde Milli Takıma verdikleri para miktarları aşağıda gösterilmiştir (Cengiz ve Alanlı, 2005).

Türkiye İş Bankası: 2 milyon dolar

Coca Cola: 2 milyon dolar

Turkcell: 1.5 milyon dolar

Petrol Ofisi: 1 milyon dolar



Mercedes-Benz: 1 milyon dolar

THY: 1 milyon dolar

Tansaş 2005 yılı içerisinde Türkiye’de yapılan Dünya Üniversite Olimpiyatlarında (UNIVERSIADE) sponsor firmalar içinde yer alabilmek için 5 milyon dolarlık pay ayırmıştır. Türkiye’de sadece bir yılda spor organizasyonlarına ayrılan sponsorluk bütçesi 200 milyon dolardır. Spor sponsorluğunun dünyadaki büyüklüğü ise 30 milyar dolar civarındadır ([www.zaman.com.tr](http://www.zaman.com.tr)).

Dünya genelinde en çok sponsorluğu Coca Cola, Adidas, General Motor’s, Nike, McDonald’s, Kodak, Master Card ve Samsung gibi firmalar yapmaktadır. Elektronik devi Sony, 2007 yılından 2014’e kadar FIFA’yla 305 milyon dolar karşılığında anlaşma yaparken, cep telefonu üreticisi Samsung da İngiliz kulüp Chelsea ile yaklaşık 100 milyon dolarlık sözleşme imzalamıştır. 2004 Atina Olimpiyatları’nda 800 milyon dolarla sponsorluk geliri rekoru kırılmıştır. Sporcular arasında ise David Beckham aslan payını elinde bulundurmaktadır. Beckham’ın sponsorlarından aldığı yıllık ücret 30 milyon doları bulmaktadır. Ünlü futbolcunun sponsorları ise Adidas, Gillette, Pepsi, Sony, Play Station, Police ve Marks & Spencer’dır. Real Madrid’li oyuncuyu, Arsenal’li Henry ve tenisçi Andre Agassi takip etmektedir (Sancar ve Bozkurt, 2005).

Liffer ve Roos (1999: 45) pazarlama iletişimi unsurlarından olan sponsorluğun bir çok üstünlük ve zayıflığı bünyesinde barındırdığını ifade etmiştir.

### **Sponsorluğun Üstün Yönleri**

- Çeşitli medyada sponsorluk etkinliğinin yer alabilmesi olanağı vardır.
- Sponsor, diğer reklam etkinliklerine de farkındalığı artırır.
- Tüketiciler arasında marka için bir tercih yaratır.
- İşletme için girişimle bir ödünç duygusu oluşturur.
- Rekabet üstünlüğü sağlar
- Destekleyen ve desteklenen arasında bağ kurarak olumlu bir çağrışım yaratılır.
- Belirgin bir ticari görünümü yoktur.

### **Sponsorluğun Zayıf Yönleri**

- Zaman alıcıdırlar
- Hazırlık ve planlama gerektirir
- Yoğun personel kaynağı gerektirir
- Çaba ve bilgi gerektirir
- Mesaj taşıma rolü zayıf kalabilir.

### **4.3.4. Dağıtım Kavramı**

Dağıtım, en önemli pazarlama karması elemanlarından bir tanesidir. Dağıtım, sunulan mal ve hizmetlerin müşterilerin arzu ettiği zaman ve yerde bulundurulması ile ilgili faaliyetleri kapsar. Bu kapsamdaki faaliyetler içinde uygun dağıtım kanallarının belirlenmesi, analizi, seçimi ve kullanımı, fiziksel dağıtım sisteminin kurulması, dağıtım politikalarının belirlenmesi, tedarik zinciri faaliyetleri gibi faaliyetler bulunmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 285).

Günümüzde üretimin çok küçük bir kısmı üretim yerinde tüketilir ve çok küçük bir kısmı da direkt olarak üreticiden satın alınır. Üretimin en büyük kısmı ise çok çeşitli tiplerdeki pazarlama araçları tarafından tüketicilere ulaştırılır. Değişik isimlerle anılan çeşitli tiplerdeki bu araçlar üretim ve tüketim arasındaki dengeyi sağlayan kişi ya da kuruluşlardır (Mucuk, 2001b: 249).

Dağıtım kanalında toptancı, perakendeci gibi çeşitli kimliklerle ortaya çıkan ve tüketiciler ve üretici işletmeler için çeşitli faydalar yaratan kanal üyeleri yer almaktadır. Ürünlerin istenilen yerde ve zamanda hazır bulunmalarını sağlayarak yer ve zaman, ürünlerin elde edilmesini sağlayarak da mülkiyet faydası yaratırlar. Dağıtım kanalında kısaca açıklanan kanal üyeleri yardımıyla yapılan dağıtım dolaylı dağıtımdır. Eğer işletmeler aracı kullanmadan alıcılara ulaşıyorlarsa bu ise doğrudan dağıtımdır (Odabaşı ve Oyman, 2003: 254).

Dağıtım, üretilen mamullerin tüketicilere dağıtılması ile ilgili tüm çabaları kapsar ve bu nedenle tüketim arasındaki açığı kapatır. Üretici işletme için dağıtımla ilgili kararlar iki ana kısımda ele alınabilir. Bunlar dağıtım kanalının seçilmesi ve fiziksel dağıtımdır (Mucuk, 2001b: 249).

Dağıtım kanalı, malların pazarlanmasını sağlayan işletme içi örgütsel birimlerin ve işletme dışı pazarlama örgütlerinin oluşturduğu yapıdır (Cemalcılar, 1999:129).

Dağıtım, pazarlamada dört önemli fonksiyonu yerine getirmektedir (Runyon, 1984: 225).

- Hedeflenen tüketiciler için ürünü bulunabilir duruma getiren mekanizmadır.
- Söz konusu ürünün sembolik bir iletişimidir.
- Tüketici tatminini ve tüketici hizmetini garantiler
- Gösteri ve kişisel satış gerektiren ürünler için bulunmaz bir satış aracıdır. Böylece self - servis gereğini ortadan kaldırmaktadır.

Dağıtım kanalında yer alacak aracı sayısının kesin olarak bilinmesi güçtür. Aracı sayısının belirlenmesi, dağıtımı oluşturan şirketin dilediği pazar yoğunluğuna bağlı olduğu kadar, pazar koşullarına ve olanaklarına da bağlıdır. Genel olarak dağıtımın yoğunluğuna ilişkin üç ölçüt vardır (Odabaşı, 2001: 45).

- **Yoğun Dağıtım:** Bu dağıtım türünde ürün, olabildiğince çok sayıdaki dağıtım noktalarında satışa sunulur. Teşhir yerlerinin ve satış noktalarının ürünün satın alınmasında önemli olduğu durumlarda kullanılabilir bir dağıtım şeklidir. Çok sayıda aracı kullanıldığından üretici işletmenin denetimi en aza inmektedir. Kolay satılan ürünlerin dağıtımında rahatlıkla uygulanabilir.

- **Seçici Dağıtım:** Özellikle ve yoğun dağıtım arasında yer alan bir dağıtım türüdür. Az sayıda aracının kullanılması söz konusudur. Dağıtım kanallarında yer alacak araçlar belirli kriterlere göre azaltılır ancak yeterli sayıda olmalarına özen gösterilir. Mobilya, dayanıklı ev eşyaları ve giysiler gibi ürünler için bu dağıtım sistemi yaygın olarak kullanılır.

- **Özellikli Dağıtım:** Bu dağıtım türünde ise, belirli bir bölgede ürün satışının yapılabilmesi için bir ya da birkaç aracı kuruma yetki verilir. Bu sistemde ürünün dağıtımında en yoğun denetimi oluşturmak, ürünün imajını korumak ve arttırmak gibi amaçlar vardır. Tüketicilerin, markaya bağlılıklarının olduğu ve aracılardan özel satış çabaları beklendiği durumlarda başarı ile uygulanır. Örneğin, araba, piyano, markalı giysilerde (Beymen ve Vakko gibi) bu dağıtım şekli kullanılmaktadır.

#### 4.3.4.2 Spor Pazarlamasında Dağıtım

Spor bakımından dağıtım kavramı ele alındığında daha çok doğrudan bir dağıtım kanalının varlığından söz edilir. Spor olayına katılan taraftarlar spor olayını mümkün olduğunca yapıldığı anda tüketirler. Spor olayına gitmeyen kişiler de olayı izlemek isteyebilirler (Argan ve Katırcı, 2002: 286). Bu durumda, spor pazarlama yöneticisi geniş bir seyirci grubu için spor olayını dağıtmanın alternatif yollarını araştırır. Televizyon, radyo ve internet pek çok taraftar için dağıtım kanalı olarak işlev görürler.

Spor ürünleri üreten işletmeler de ürünlerinin tüketicilere ulaşmasını isterler. Bunu yapmanın pek çok yolu bulunmaktadır. Seçilen yöntemin ürüne, firmaya ve tüketici grubuna uygunluğu çok önemli şarttır (Argan ve Katırcı, 2002: 284).

Spor pazarlama yöneticisinin görevi ürünlerin üreticiden tüketiciye doğru akışını kesintisiz bir şekilde sağlamaktır. Bunu yaparken de dağıtım işlevinin etkin ve maliyet yönünden uygun bir şekilde gerçekleştirilmesi temel koşuldur (Shank, 2001: 406-409).

Spor pazarlamasında ürün kavramı soyut ve somut ürün ve bunların karışımından oluşmaktadır (Shank, 2001: 61). Somut, diğer bir deyişle fiziksel spor ürününün dağıtımı soyut spor ürününe göre daha basit olmaktadır. Soyut spor ürününün özelliklerinden dolayı dağıtımı hizmet işletmelerinin ürün dağıtımıyla benzerlik göstermektedir.

Somut spor ürünleri, diğer bir deyişle standartlaştırılabilen, fiziksel nitelikteki spor ürünleri açısından dağıtım daha büyük önem arz etmektedir. Bunun sebebi ise,

soyut spor ürünlerinin taklidinin yapılmasının imkansız olması, somut spor ürünlerinin ise taklidinin yapılmasının mümkün olmasıdır. Aşağıdaki tablo somut spor ürünleri ve satış yerlerini göstermektedir.

**Tablo 6.** Spor Kulüplerinin Ürünleri ve Satış Noktaları

	İşporta	Mağaza	Kulüp Store	Promosyon	Hediye
Rozet	65.9	14.8	4.6	8.9	5.7
Poster	45.7	12.0	5.3	34.8	2.3
Şort	46.3	42.4	5.9	3.7	1.8
Kupa	61.0	24.2	6.2	6.2	2.4
Bayrak	64.1	18.2	9.0	6.7	2.0
Şapka	69.7	18.8	5.0	4.1	2.3
Kravat	49.3	34.5	8.0	3.2	5.1

**Kaynak:** Marketing Türkiye (15 Kasım 2004), *Spor Endüstrisi*, Yıl:3, Sayı:64, 30

Tabloya bakıldığında kulüp mağazalarında gerçekleşen satışların diğer satış noktalarına göre oldukça düşük olduğu görülmektedir. Özellikle korsan ürünlerin satıldığı işportaların satış oranlarının yüksek olduğu görülmektedir. Korsan ürünlerin satışı ise spor kulüplerinin önemli sayılabilecek gelir kaybına uğradığını göstermektedir. Bu gelir kaybı ise, kulüplerin spora yatırım yapma oranlarını azaltmaktadır. Spor kulüplerinin ürün satışlarından daha fazla gelir elde edebilmeleri için korsan ürün satışıyla mücadele etmeleri gerekmektedir.

Araştırma sonuçlarına bakıldığında tüketicilerin spor ürünlerinin büyük kısmını kulüp satış noktalarından aldığı görülmektedir. Kulüpler ürünlerinin satışlarını arttırmak için gezici satış noktaları uygulamalarına geçmişlerdir. Bu yolla, ulaşamadıkları tüketicilere ulaşmayı ve korsan ürün satışlarını azaltmayı amaçlamaktadırlar. Türkiye’de gezici satış noktası uygulamasını ilk başlatan kulüp Beşiktaş’tır. Beşiktaş’ı Fenerbahçe kulübü izlemiştir. Gezici satış noktası uygulaması, bir tırın mağaza şeklinde dizayn edilerek değişik yerleri dolaşması şeklinde olmaktadır.

Gelişen teknoloji ile birlikte spor kulüplerinin tüketicilere ulaşma biçimleri de değişmiştir. Günümüzde, ülkemiz de dahil olmak üzere maç biletleri internet yoluyla satın alınabilmektedir. Bu konuda kulüp web siteleri yanında, özel şirketlere ait web siteleri de tüketicilere hizmet vermektedir. Kulüpler kombine biletlerini de internet yoluyla pazarlamaktadırlar. Bunun en güzel örneği Beşiktaş spor kulübüdür. Kendisine

ait web sitesinde bu hizmetleri tüketicilere sunmaktadır. Özel web sitelerine örnek ise [www.biletix.com](http://www.biletix.com) alan adıyla hizmet veren şirket gösterilebilir.

Spor endüstrisinde yer alan markalar müşteri ilgisini çekmek için değişik yollara başvurmaktadır. Spor ürünleri üreticisi olan Nike, Chicago'nun Michigan Avenue caddesindeki mağazasında değişik pazarlama teknikleri uygulamaktadır. Bu mağazada değişik spor dallarına ait ürünlerin bulunduğu bölümlerden geçerken işitsel ve görsel efektlerle karşılaşmaktadırlar. Ayrıca basketbol ürünlerinin satıldığı bölümde ise bir basketbol sahası bulunmaktadır (Kotler, 1999: 149).

Soyut üründe dağıtım ise hizmet üreten işletmelerin dağıtım kanallarıyla aynı olmaktadır. Hizmetlerin kendine özgü nitelikleri dağıtım açısından bazı farklılıklar getirmektedir. Hizmetin hizmeti üretenden ayrılmaz nitelikte olması, hizmetlerin dağıtımında genellikle yüz yüze ilişkiyi ve doğrudan dağıtım kanalını gerektirmektedir (Öztürk, 2003:52). Hizmetlerin dağıtım kanalı çoğu kez hizmeti sağlayan ve kullanıcı arasında doğrudan bir kanaldır. Bu kanal geniş bir yelpazedeki bağımsız hizmetler için tipik bir kanaldır (Rosenbloom, 1991: 515).

Hizmetler somut, dokunulabilir bir nitelik taşımadıklarından fiziksel dağıtıma ilişkin unsurlar olan taşıma, depolama, stoklama gibi eylemler genellikle söz konusu olmaz (Öztürk, 2003: 53).

Hizmetlerin satın alınması isteniyorsa, mal ve hizmetlerin uygun yerde bulundurulması gerekir. Uygun bir yerde spor tesisi yoksa ve yaygın spor programı uygun yerde yapılmıyorsa amaca ulaşmak zor olacaktır.

Hizmet niteliğindeki spor ürünleri üreticiden depolara taşınıp, depolanabilecek ve tüketici tarafından evine getirilebilecek fiziksel bir nesne değildir. Spor hizmetinin yaratılması, dağıtılması ve tüketilmesi, beraberce bütünleşik bir süreç oluşturmaktadır.

Soyut spor ürününün pazarlanmasında, yer, stadyum, kulüp, spor salonu ve hedef pazar gibi ürünün veya hizmetin coğrafi yerini belirtmektedir. Sporun en belirgin özelliklerinden bir tanesi de üretim ve tüketimin aynı anda –bir stadyumda veya bir spor

salonunda- gerçekleşmesidir. Bu nedenle sporun tüketim tarafı geleneksel pazarlamanın dağıtım kanallarından daha önemli değerlendirilmelidir. Yer ile birlikte başka faktörler de spor girişiminin başarısını etkileyebilmektedir. Bu faktörler arasında erişilebilirlik, çekicilik ve asıl yer gelmektedir (Parkhouse, 2001: 310).

Erişebilirlik (kolay ulaşılabilirlik), taraftarların spora olan katılımını (devamını) etkileyen değişken olarak tanımlanabilmektedir. Erişebilirlik, veya ürünün sunulduğu yer ile hedef pazarın/tüketicinin yeri arasındaki ilişki, spor pazarlamanın önemli bir yönünü oluşturur. Erişebilirlik, rahatlıkla ilgili bir faktördür ve tüketicinin bu rahatlığı algılaması kuruluşun başarısını belirgin bir şekilde etkileyecektir. Otoyollar, toplu taşımacılık, taşıma maliyetleri, yol ve gerekli zamanın uzunluğu gibi erişim faktörlerinin tümü tüketici yoğunluğunu ve hedef pazara ulaşmadaki başarıyı etkilemektedir.

Çekicilik unsuru potansiyel tüketicilerin etkilenmesinde nasıl bir işlev göstermektedir? Yeni tesislerin yapılması, özellikle özgün bir tesis, tek başına cazibe unsuru olabilmekte ve pazarlama aracı olarak kullanılabilir (Örneğin: Toronto Sky Dome).

Ayrıca yer konusu, yapılacak faaliyet için yerin uygun olup olmaması ile daha da karmaşıklaşmaktadır. Faaliyetin saygınlığı veya halkın spor faaliyetine yönelik düşünceleri, söz konusu faaliyetin başarısını etkilemektedir.

Spor pazarlamasında dağıtımın diğer bir biçimi de spor medyasıdır. Medyanın (Parkhouse, 2001: 216) spor üzerindeki bilinen etkisi ve pek çok spor ürününün tüketicilere fiziksel olarak ulaştırılamaması nedeniyle, spor pazarlamacıları, pazarlarını geliştirmek için medyayı kullanmaktadır. Sportif bir olayın TV yayınları ile geniş kitlelerle ulaştırılması ürüne yönelik yaygın bir ilgi ve farkındalık yaratmakla kalmaz, medya tüketicileri oluşturarak satışlara doğrudan bir etki de bulunur. Bununla birlikte medya, özellikle profesyonel düzeyde çok ciddi bir gelir akımı da sağlamaktadır. Medya gelirlerinin futbol ve basketbol liglerinin gelirlerine önemli bir katkısı bulunmaktadır.

Sporun dağıtımında ilgili spor dalındaki federasyonlara da önemli görevler düşmektedir. Spor federasyonları temsil ettikleri sportif branşın gelişmesini, katılımın arttırılmasını sağlayabilmek için mutlaka aktiviteler için uygun olan her bölgeye gerekli yatırımı yapmalıdır. Spor ile ilgilenmeye yatkın olan bireyler, yakın çevresinde spor yapmaya uygun imkanları (tesis, araç-gereç) bulamazlarsa spordan uzaklaşabilmektedirler (Gençer: 2001: 35).

Spor ürününün ambalajlanması süreci, ürünün, hedef kitledeki tüketicilerin isteklerine ve beğenilerine en uygun biçimde sunularak satın alınmasını sağlamaktır. Çünkü tüketiciler farklılaştığı için ürünün sunum yolları da farklılaşacaktır. Ambalajlama somut bir işlemdir, yani endüstriyel spor ürünlerinin faydalarının belirtilmesi gerekmektedir; güçlü ve dayanıklı metal beyzbol sopaları, rahat ve hafif tenis raketleri gibi. Bununla birlikte, öz spor ürününün ambalajlanması (oyunun veya olayın kendisinin) ürüne yönelik beklentiler hakkında iletişim sağlanmasını ve satın alımlardan önce bilgi verilmesini gerektirmektedir. Örneğin; spor pazarlamacılar oyunu veya olayı bir aile aktivitesi olarak ambalajlayabilirler ve aile biletleri sunabilirler (Parks v.d., 1998: 179).

Spor pazarlamasında dağıtımın bir unsuru olan ambalajlama ise soyut spor ürünlerinde karmaşık bir hal almaktadır. Üretildiği yerde tüketilme özelliği soyut spor ürünlerinde ambalajlama unsurunu etkisiz hale getirmektedir. Fiziksel olmayan spor ürünlerinde ambalajlama genellikle aktivite öncesi reklam niteliği taşıyan bilgilendirme broşürleri, reklamlar gibi unsurları kapsamaktadır. Bir önceki (Parkhouse, 2001: 215) sezonun en önemli anlarının yer aldığı tanıtım filmleri de ürünün içeriğine yönelik bilgi veren bütüncül bir ambalajlama işlevi olarak kullanılmaktadır.



## V. BÖLÜM: ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ VE ARAŞTIRMA SONUÇLARI

### 5.1. ARAŞTIRMA MODELİ:

Bir araştırma planlanırken, konunun niteliğine göre, ne tür bir araştırma yapılacağına da kararlaştırılması gerekir (Mucuk, 2001: 55). Nitel ve nicel araştırma teknikleri olmak üzere başlıca iki tane araştırma tekniği bulunmaktadır. Çalışmalarında nitel araştırma tekniklerini kullananların sayısında son yıllarda bir artış gözlenmektedir.

Denzin ve Lincoln (1994: 15) nitel araştırmayı şu şekilde tanımlamışlardır: “nitel araştırma (belli bir nokta üzerinde) odaklanmada çok metotlu; araştırma problemine yorumlamacı yaklaşımı benimseyen bir yöntemdir (Altunışık v.d., 2005:238).

Nitel araştırma yönteminde, bir araştırma konusu veya sorunu herhangi bir hipotez ve istatistiksel test kullanmadan incelenmektedir. Nitel araştırmalar, kişilerin kanaatleri, tecrübeleri, algıları ve duyguları gibi sübjektif verilerle meşgul olmaktadır. Nitel araştırmalar bir sosyal olayı, doğal ortamı ve doğal oluşumu içinde tasvir etmektedir. Nitel araştırmalar, nicel araştırmalar gibi olayın değişkenleri ile oynamamaktadır ([www.egitim.aku.edu.tr](http://www.egitim.aku.edu.tr)).

Nitel araştırmalarda, tracer (iz sürme) çalışmaları, paydaş analizi, örnek olay yöntemi, sözlü tarih ve odak grupları yöntemleri kullanılmaktadır (Altunışık v.d., 2005: 238/255).

Yapılan bu araştırmada, araştırma konusuna uygunluğu bakımından örnek olay yöntemi kullanılmıştır.

Örnek olay yönteminde bir ya da daha fazla organizasyon, grup ya da topluluk hakkında, belirli bir süre boyunca, sistematik araştırmanın yürütülmesi ve analiz edilmesi esastır. Örnek olay yönteminde veri toplama yöntemleri gözlem, mülakatlar ve anketler olabilir.

Örnek olay yönteminin güçlü yönü, özellikle örgütlerdeki sosyal süreçlerin anlaşılmasında diğer yöntemlere göre daha başarılı olmasıdır. Örnek olay yöntemiyle belirli bir süre boyunca bilgi toplanarak örgütlerde meydana gelen değişiklikler ve bunların anlamlarıyla ilgili önemli ipuçları yakalanır.

Araştırmada, örnek olay yöntemi ile toplanan veriler, betimsel analiz yöntemi ile analiz edilmiştir.

Betimsel analizde elde edilen veriler, daha önceden belirlenen başlıklar altında özetlenir ve yorumlanır. Veriler araştırma sorularına göre sınıflandırılacağı gibi, veri toplama aşamalarında elde edilen ön bilgiler ışığında da düzenlenebilir. Betimsel analizde, elde edilen veriler önce mantıki sıraya konulur. Daha sonra yapılan bu betimlemeler yorumlanır ve sonuçlara ulaşılır (Altunışık v.d., 2005: 258).

## **5.2. EVREN VE ÖRNEKLEM:**

Araştırma Türkiye'deki spor kulüplerini kapsamaktadır. Türkiye'de 4670 adet spor kulübü bulunmaktadır ([www.gsgm.gov.tr](http://www.gsgm.gov.tr)).

Araştırma Türkiye'deki en eski, en fazla şampiyonlukları bulunan, ilk olarak şirketleşerek halka açılan, kurumsal kimliği bulunan, üç büyükler olarak tanımlanan, futbol, voleybol, basketbol branşlarında faaliyet gösteren ve İstanbul'da bulunan spor kulüpleri (Galatasaray Spor Kulübü, Beşiktaş Jimnastik kulübü ve Fenerbahçe Spor Kulübü) ile 2005 yılı içerisinde yapılmıştır.

Araştırmada üç büyük spor kulübünün seçilmesinin nedeni, spor endüstrisi içerisinde yer alan kuruluşların pazarlama faaliyetlerinin ve bu faaliyetler sonucunda ekonomide meydana gelen değişimlerin incelenmesidir.

### **5.3.VERİLERİN TOPLANMASI:**

Spor kulüplerinin ekonomiye katkısı ve spor pazarlama faaliyetlerinin değerlendirilmesi amacıyla yapılan araştırma için yüz yüze görüşme yöntemiyle veriler toplanmıştır. Mülakat sırasında sorulmak üzere 42 adet soru hazırlanmıştır. Soruların hazırlanmasının nedeni kuruluşların spor endüstrisi içerisindeki konumlarının, pazarlama faaliyetlerinin ve ekonomik değer yaratacak olan projelerinin belirlenmek istenilmesidir.

#### **5.3.1. Yüz Yüze Kişisel Görüşme Sonuçları:**

##### **5.3.1.1. Fenerbahçe Spor Kulübü**

###### **Tarihçe:**

Fenerbahçe spor kulübü 1907 yılında Nurizade Ziya Songülen Bey, Osmanlı Bankası memurlarından Ayetullah Bey, Bahriye Mektebi talebesi Necip Okaner Bey, Hindli namıyla anılan Asaf Beşpınar Bey ve Enver Yetkiner tarafından Moda'da Beşbüyük sokağı 3 numaralı evin alt kısmında kurulmuştur. İlk kulüp başkanları Nurizade Ziya Songülen Bey'dir ([www.fenerbahçe.org.tr](http://www.fenerbahçe.org.tr)).

Kulüp renk olarak sarı lacivert renkleri seçmiştir. Fenerbahçe Kulübü'nün ilk amblemi, Fenerbahçe burnundaki ışık saçan beyaz feneri, renkleri ise sarı ile beyaz olmuştur. Ancak, kulüp mensupları bunu tatminkar bulmadıkları gibi, anlam bakımından da içinde bulunulan monarşi rejimini tehdit edici sayılabileceği endişesi ile kısa sürede iptal etmiştir. 1910 yılında Fenerbahçeliler arasında resim çizmede maharetiyle tanınan futbolcu solaçık Hikmet (Topuz)'in çizdiği (bugünkü) amblem ise herkesin beğenisini kazanmış ve kabul edilerek bugünlere kadar da ulaşmıştır. İşte "sarı ve lacivert" ağırlık içinde olmak üzere 5 renkten oluşan amblem ve şu anlamları taşımaktadır; "FENERBAHÇE SPOR KULUBÜ 1907" yazılı beyaz yuvarlak çerçeve, temizlik ve açık yüreklilik ifadesidir. Kırmızı fon ise, safiyet ve Fenerbahçeliler arasındaki sevgi ve bağlılığı belirtirken bu arada Türk bayrağını da sembolize etmekte, ortadaki sarı renk Fenerbahçe için duyulan gıpta ve kıskançlığı, kalp şeklindeki lacivert renk asaleti temsil

etmektedir. Sarı lacivert renkler içinde yükselen palamut dalı Fenerbahçelilik güç ve kudretini sembolize etmekte, yeşil renk ise yükselen bu kudret için başarının gerekli olduğunu açıklamaktadır. Böylece “milli renkler arasında doğan Fenerbahçe”nin, sarı ile lacivert renkler beraberindeki bu amblemi üyelerce de kabul gördüğünden, klişesi İngiltere’ye Manchester şehrine yollanmış ve Fenerbahçe Spor Kulübü’nün bugünkü rozeti olarak ilk kez 1910 yılında yaptırılmıştır. Rozet; 1929 yılından itibaren üzerindeki eski Türkçe harfleri yeni Türkçe harflere bırakmış ve manada önemli etki yapmayacak ufak tefek değişikliklerle de günümüze kadar aynı şekli muhafaza ederek gelmiştir (www.fenerbahce.org.tr).

### **Tesisler:**

Fenerbahçe Şükrü Saraçoğlu Stadı, Faruk Ilgaz Tesisleri, Samandra Tesisleri, Merkez bina, Dereağzı Metin Aşık Kamp Tesisleri, Vefa Küçük Yüzme Havuzu, Spor Salonu, Fikirtepe Tesisleri, Kayışdağı Tesisleri

Fenerbahçe Spor Kulübü Türkiye’de ilklerin takımıdır. Spor piyasasını yönlendiren ve franchise sistemini ilk defa uygulayan kulüptür. Fenerbahçe Dünya kulübü olma yolunda önemli adımlar atmaktadır.

Fenerbahçe spor kulübünün amacı sportif başarılar elde etmektir. Başarı, yatırım ile mümkün olmaktadır. Bunun için de gelir kaynaklarına ihtiyaç vardır. Kulübün bir çok gelir kalemi bulunmaktadır.

Fenerbahçe Sportif Hizmetler A.Ş. 1998 yılında kurulmuş, 2000 yılında ise bugünkü halini almıştır. Şirketleşmenin ana nedenlerinden bir tanesi kulüp için önemli gelir kaynağı olan unsurların profesyonel bir yönetimle bir bedel altında gelir getirmesidir. Fenerbahçe Spor Kulübü 2004 yılı Ocak ayında Fenerbahçe markalarının lisans haklarını 30 yıl süre için, 27 Trilyon TL bedelle Fenerbahçe Sportif Hizmetler A.Ş.’ye kiralamıştır. Fenerbahçe Sportif Hizmetler A.Ş.’nin sermayesinin %15 ini temsil eden hisse senetleri Şubat 2004’de 262.5 trilyon TL piyasa değeri ile halka arz edilmiştir. Fenerbahçe Sportif Hizmetler A.Ş.’nin bugünkü değeri 198 milyon Amerikan doları civarındadır.

Şirketleşme ile birlikte pazarlamaya daha önem verilmiş ve ürün satışında değişik pazarlama stratejileri uygulanmaya başlanmıştır. Şirket bünyesinde bulunan Fenerium mağazaları aracılığıyla kulüp ürünleri satılmaktadır.

Pazarlama stratejileri çerçevesinde taraftar veri tabanları oluşturulmaya başlanmıştır. Alışveriş yapan tüm taraftarlar hakkındaki bilgiler veri tabanlarına kaydedilmektedir. Oluşturulan veri tabanları sayesinde doğrudan pazarlamanın kullanılması da amaçlanmaktadır. Taraftarlara sms ve e-mail yolu ile ürünler hakkında bilgiler verilecektir.

### **Ürün:**

Fenerbahçe Spor Kulübü başlıca 9 spor dalında faaliyet göstermektedir. Faaliyet gösterdiğimiz spor dalları futbol, basketbol, voleybol, yelken, kürek, boks, yüzme, masa tenisi, atletizmden oluşmaktadır. Bir spor dalında faaliyet gösterilmesi için divan kurulu ve yönetim kurulunun onayına gerek bulunmaktadır.

En popüler spor dalı tüm dünyada olduğu gibi futboldur. Popülerliğin devam etmesi başarı ile mümkündür. Bu yüzden dolayı en çok yatırım futbol branşına yapılmaktadır.

Fenerbahçe Spor Kulübünün 300 civarında çalışanı, 1500 adet lisanslı sporcusu bulunmaktadır. Feneriumlarda ise 240 kişi çalışmaktadır. İşgücü seçiminde yüz yüze görüşme metodunu kullanılmaktadır. Görüşme sonucu olumlu bulunan ve kulübü temsil için gerekli eğitime sahip olan adaylar kulüpte çalışmaktadır.

Ürün satışında hedef kitle toplumun 7 den 70 e tüm kesimleridir. Şu anda yeni doğmuş bebek giyimine yönelik ürünler bulunmakta ve bu bölümün geliştirilmesi için gerekli çalışmalar yapılmaktadır. Bebek giyimine girilmesinin iki nedeni bulunmaktadır. Bunlardan ilki Fenerbahçe takımını tutan ailelerin çocuklarını da bu renklerle görmek istemesi, ikincisi ise Fenerbahçe kulübü sevgisini bebeklik çağından itibaren çocuklara vermek istenilmesidir. Taraftar kartı projesiyle taraftar kitlesinin de

kendi içinde bölümlere ayrılması hedeflenmektedir. Bu şekilde farklı özelliklere sahip taraftarlara farklı ürünler sunulabilecektir.

Fenerbahçe Spor Kulübünün ürünlerine olan talebi belirleyen en önemli unsur fiyatlardır. Ürün fiyatları belirlenirken tüm taraftarlara hitap edecek şekilde belirlenmektedir. Diğer bir talep yaratıcı etken ise sportif karşılaşma zamanlarıdır.

Sportif karşılaşmalar satışları etkilemektedir. Maç önceleri feneriumlardan yapılan satış tutarları oldukça yüksek seviyelere ulaşmaktadır. Aynı zamanda maç sonuçlarını takip ederek ürünlere yansıtan ürün tasarım grubu bulunmaktadır.

Yıldız oyuncu transferi de ürün satışlarını etkilemektedir. Transfer edilen yıldız bir futbolcu var ise forma satışı artmaktadır. Yıldız futbolcuya sahip olmak, kulübün yurt içinde ve özellikle yurt dışında ağızdan ağıza reklam yapmasına neden olmaktadır. Bu ise kulübün bilinirliğini ve satışları arttırmaktadır.

Feneriumlarda satılan ürünlerin çeşitliliğinin artırılması konusunda çalışmalar yapılmaktadır. Yurt dışındaki fuarlar ürün çeşitliliği konusunda önemli bilgiler edinilmesini sağlamaktadır. Ayrıca piyasadaki değişiklikler de yakından takip edilmektedir. Ayrıca feneriumlarda yapılan anket çalışmaları da yeni ürün fikri hakkında yönlendirici olmaktadır.

Lisanslı ürün sayısı 2500 civarındadır. Lisanslı ürün tekstil, kozmetik, hediyelik eşya gibi ana kalemlerden oluşmaktadır. Bunun yanında Fenerbahçe motorsikletleri, dvd-vcd, tavlaları da satılmaktadır. En çok satılan ürünler ise formalardır.

Ürünlerin üretilmesi için firmalara lisans bedeli karşılığı üretim yaptırılmaktadır. Lisans verirken şirketin güvenilirliği en önemli unsurdur. Buldukları sektörde iyi bir konumlarının olması ve ürettikleri ürünlerin kaliteli olması önemli şartlardandır. Tekstil konusunda Taç Line, Takıda Goldaş, Kozmetikte Sarı Laci lisans verilen önemli firmalardır.

### **Fiyat:**

Fenerbahçe Spor Kulübü toplumun bütün kesimlerine hitap eden bir kulüptür. Ürün fiyatları belirlenirken herkesin rahatlıkla ulaşabileceği fiyat olması hedeflenmektedir.

Bilet fiyatları stadyumda maçın izleneceği bölüme göre değişmektedir. Stadyumda değişik tribün bölümleri farklı şekilde fiyatlandırılarak elde edilecek gelirin maksimum seviyede olması amaçlanmaktadır. Geçen yılki maç hasılatı 3.444.753 YTL dir.

### **Tutundurma:**

Fenerbahçe Spor Kulübü gösterdiği örnek davranışlar ve başarılar sayesinde taraftar kitlesini arttırma konusunda ilerleme kaydetmektedir. Feneriumlar da değişik yaş grupları (bebek giyim) için ürünler satılmaktadır. Bunun yapılmasındaki amaçlardan bir tanesi, küçük yaşlardan itibaren Fenerbahçe bilincinin aşılmasıdır.

Tutundurma faaliyetlerinde televizyon, internet ve en son olarak da dergi üzerine odaklanılmıştır. Tutundurma aracı olarak en çok televizyon kullanılmaktadır. Görsel iletişim kulübe göre insanları etkilemede daha önemli bir yere sahiptir. Televizyon kanalına yatırım yapılmasının temel nedeni kulübe ait haberlerin tarafsızca, doğru bir şekilde kamuoyuna aktarılmasıdır. Bunun dışında pazarlama faaliyetleri açısından da önemli bir avantajdır.

Televizyon, 16 Ocak 2004'te yayına başlamıştır. Kulübün basına yasak koyduğu yerlerde hep FB TV bulunmaktadır. Futbolcular, teknik heyet ve yöneticiler takımla ilgili açıklamaları genelde F.Bahçe TV'ye yapmaktadır. Fenerbahçe'nin başta futbol ve basketbol olmak üzere tüm branşlardaki faaliyetleri, müsabakaları, çalışmalarını ve sporcuların neler yaptıkları buradan ekranlara yansıtılmaktadır. Fenerbahçe Spor Kulübü, televizyonun yanı sıra internet sitesi ve kulüp dergisine de önemli anlamlar yüklemiştir. Alex de Souza ile Türk basınında gerçekleştirilen ilk röportaj F.Bahçe dergisinde yer almıştır. Fenerbahçe dergisi de 2005 yılında ilk altı ayında ortalama

15500 adet satılmıştır. Futbol takımıyla ilgili en özel fotoğraflar, internet sitesi kaynak gösterilmek şartıyla basına verilmiştir.

Markalaşma, sportif başarı ile birlikte gelmektedir. Sportif başarılar, televizyon, internet ve kaliteli ürünler bir araya geldiğinde toplumda olumlu izlenim bırakılmaktadır. Fenerbahçe Spor Kulübü Şampiyonlar Ligi'ne her sene katılıp hep ilk on altıda kalırsa markasının büyüyeceği inancını taşımaktadır.

Fenerbahçe Spor Kulübü Türkiye'nin değişik yerlerinde kurulmuş olan dernekler vasıtasıyla sosyal yatırımlar yapmaktadır. Kulüp olarak doğrudan yapılan bir faaliyet bulunmamaktadır.

Fenerbahçe Spor Kulübünün bir çok sponsoru bulunmaktadır. Sponsorların da kamuoyundaki imajlarının olumlu olması gerekmektedir. Ayrıca güvenilir olması ikinci önemli koşuldur. Bu şartlar altında kulüp lehine en iyi teklifi veren firmalar arasından sponsorlar seçilmektedir. Yapılan transferlerde sponsor firmaların doğrudan bir etkisi söz konusu olmamaktadır.

### **Dağıtım:**

Ürün satış noktaları belirlenirken başvurular incelenmektedir. Feneriumlar ele alındığında hepsi aynı standartlardadır. Bu standartlara uyma koşullarını yerine getiren ve gerekli güvenceyi veren noktalar satış noktası olabilmektedir. Şu anda satış noktaları büyük şehirlerde yoğunlaşmıştır. Büyük şehirlerde alışveriş merkezleri ve ana caddede bulunan veya bakan işyerleri önceliklidir. Feneryumlar 35 şube, 170 satış noktası ve 2 gezici turla 22,5 trilyona yakın ciro yapan bir zincir haline gelmiştir.

İnternet üzerinden de ürün satışı yapılmaktadır. İnternet üzerinden satış yapılmasının nedeni, taraftarların vakit kaybının en aza indirilerek ürünlere sahip olmasıdır. Bunun dışında mağazaların olmadığı yerlere ulaşma açısından önemli avantajlar sağlamaktadır.



Stadyum dizayn edilirken taraftarların maç dışında da stadyumda zaman geçirmeleri amaçlanarak değişik uygulamalar yapılmaktadır. Stadyumda bulunan spor ve alışveriş merkezleri bunun en büyük örneğidir. Ayrıca üst gelir grubu olarak nitelendirilen şirketler, iş adamları için bir statü sembolü olan VIP locaları da stadyumlarda bulunmakta ve iyi bir gelir kalemini oluşturmaktadır. İş adamları maç dışında da locaları ofis olarak kullanabilmektedir. Localarda oturma grupları, telefon, faks, internet, kablolu tv, uydu yayınları, bar, buzdolabı ve klima sabittir. Locaların yararlanabileceği restoranlar ve kafeler 24 saat hizmete açıktır. Kulübün kullandığı stadyumda kulüp müzesi de bulunmaktadır.

Avrupa kupası maçları için yabancı ülkelere turistler gelmektedir. Avrupa kupalarında UEFA kriterleri çerçevesinde verilmek zorunda olunan bilet sayısı bulunmaktadır. Bu kısıt ile Fenerbahçe Spor Kulübü ile organik bağı bulunmayan tur operatörleri yabancı taraftarlarının seyahat işlemlerini yürütmektedir.

### **Projeler:**

Kulüp gelirleri olarak feneriumlardan 10- 15 milyon dolar gelir elde edilmiştir.. Ayrıca 50 milyon dolar civarında stat gelirleri bulunmaktadır. Yayın geliri olarak geçen sezon 17 472 973 YTL gelir elde edilmiştir. Fenerbahçe Sportif Hizmetler Sanayi ve Ticaret A.Ş. 1 Haziran - 31 Ekim 2005 dönemine ilişkin Türkiye Süper Ligi yayın geliri olarak 7 542 349 YTL tahsil etmiştir. Forma reklamlarından 3 milyon dolar gelir elde edilmekte ancak elde edilecek başarılar neticesinde bunun 10 milyon dolara çıkartılması hedeflenmektedir. Fenerbahçe Spor Kulübünün şimdiki bütçesi 100 milyon dolardır. 2010 yılına kadar bu bütçenin 200 milyon dolar olması hedeflenmektedir, bu da bir çok yatırım ile mümkün olacaktır.

Şükrü Saraçoğlu Stadı yenileme projesi bulunmaktadır. Bu projede sonlara yaklaşılmıştır. Numaralı tribün inşaatı büyük ölçüde bitirilmiştir. En geç ocak ayında otopark inşaatının da bitirilmesi planlanmaktadır. Stadyum yenileme projesinin 12 500 000 Amerikan dolarına mal olması beklenmektedir.

2003-2004 eğitim öğretim yılından itibaren ise Özel Fenerbahçe Eğitim Kurumları hizmet vermeye başlamıştır. Kulübün himayesinde müstakil bir anaokulu, ilköğretim okulu, genel lise ve Anadolu lisesinden oluşan okullar 30 bin metrekarelik bir kampüste eğitim vermeyi sürdürmektedir. Fenerbahçe Üniversitesinin kurulması konusunda da yönetime delegeler tarafından yetki verilmiştir.

Bunun dışında Göztepe’de 10000 kişilik bir basketbol sahası projesi bulunmaktadır. İnşaat işleri için Fenerbahçe kendi inşaat şirketini kurmaktadır.

### **5.3.1.2. Beşiktaş Jimnastik Kulübü:**

#### **Tarihçe:**

1903 Mart’ında Bereket Jimnastik Kulübü kurulmuştur. 1908’de Meşrutiyet’in ilanıyla sportif hareketler biraz daha serbestlik kazanmıştır. 31 Mart 1909’daki siyasi olaylardan sonra Edirne’de bulunan Fuat Balkan ve Mazhar Kazancı, Hareket Ordusu ile İstanbul’a gelmiştir. Siyasi olaylar yatıştıktan sonra iyi bir eskrim hocası olan Fuat Balkan ile başta güreş ve halter sporlarını yapan Mazhar Kazancı, Serencebey’de jimnastik yapan gençleri bularak birlikte spor yapma fikrini kabul ettirmiştir. Fuat Balkan, İhlamur’daki evinin altındaki yeri, kulüp merkezi yapmış ve Bereket Jimnastik Kulübü’nün adı Beşiktaş Osmanlı Jimnastik Kulübü olarak değiştirmiştir. Böylece jimnastik, güreş, boks, eskrim ve atletizmin ön planda tutulduğu güçlü bir spor kulübü meydana gelmiştir ([www.besiktasjk.com](http://www.besiktasjk.com)).

Bu arada Beyoğlu Mutasarrıfı Muhittin Bey’in teşvikiyle Beşiktaş Osmanlı Jimnastik Kulübü, 13 Ocak 1910 tarihinde tescil edilen ilk Türk spor kulübü olmuştur. Sementin gençlerinin bu spor kulübüne ilgisi büyümüş ve spor yapan üyelerin sayısı bir anda 150’ye yükselmiştir. Kulübün merkezi de İhlamur’dan Akaretler’de 49 numaralı binaya taşınmıştır. Bir süre sonra bu bina da küçük gelince, yine Akaretler’de 84 numaralı binaya geçilmiştir. Bu binanın arkasındaki bahçe de bir spor sahası haline getirilmiştir ([www.besiktasjk.com](http://www.besiktasjk.com)).

### **Tesisler:**

Yeşilköy tesisleri, Süleyman Seba kapalı spor salonu, Pendik Tesisleri, Fulya Şan Ökten, Kamp Tesisleri, Çilekli Sosyal Tesisleri, BJK Plaza ve Kulüp Binası, BJK İnönü Stadyumu, BJK Nevzat Demir Tesisleri, BJK Koleji, BJK Akatlar Spor ve Kültür Kompleksi, BJK Akaryakıt istasyonu, Ayazağa Yusuf Tunaoğlu Stadyumu, Ahmet Fetgeri Spor Salonu

Beşiktaş Jimnastik Kulübü ilklerin kulübüdür. Türkiye’de bir çok alanda diğer kulüplere öncülük yapmıştır. Kulüp sportif başarılar elde etmeyi amaçlamaktadır. Sportif başarılar alt yapı yatırımları ile mümkün olmaktadır. Alt yapı yatırımları için gerekli olan kaynaklar değişik pazarlama stratejilerin uygulanması ile mümkündür. Ürünlerde uygun fiyat ve kalite bileşimi ile talebin arttırılması amaçlanmaktadır.

- İlk tescil edilen Spor Kulübü (1910).
- İlk spor tesisi ve lokali kuran Kulüp (Akaretler-1909).
- İlk resmi İstanbul Ligi şampiyonu (1924).
- İlk eskirim şampiyonu Kulüp.
- İlk atletizm şampiyonu Kulüp.
- İlk güreş şampiyonu takım.
- İlk voleybol şampiyonu takım.
- İlk Başbakanlık Kupası.
- İlk Federasyon Kupası.
- 20 takım arasında yapılan ilk Türkiye Ligi şampiyonu.
- Olimpiyatlara ilk defa bayan sporcu yollayan Kulüp (1936-Berlin).
- Ülkemizde ilk defa sahnede spor gösterisi ve jimnastik hareketi düzenleyen Kulüp (1910 / Kadıköy Apollon Sineması).
- İlk sualtı sporları yapan Kulüp.
- İlk kıtalar arası seyahat yapan Kulüp (USA).
- İlk boks şubesi kuran antrenörler yetiştiren Kulüp.
- Türkiye’de dekatlon yarışları yapan ilk Kulüp.
- İstanbul’da ilk defa uluslararası güreş turnuvası yöneten Kulüp (1910-1911).
- İlk maraton müsabakasını kazanan sporcu "Maratoncu İbrahim".

- İlk "Atış Poligonunu" kuran Kulüp.
- Türkiye’de Engelli Şubesi olan ilk ve tek Spor Kulübü.
- Dünya da ve Türkiye’de çocuk dergisi çıkartan ilk ve tek Spor Kulübü.
- Türkiye’de turizm şirketi kuran ilk ve tek Spor Kulübü.
- Türkiye’de sigorta şirketi kuran ilk ve tek Spor Kulübü.

Beşiktaş Jimnastik Kulübü, Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş. adı altında şirketleşmiştir. Şirketleşme sadece Futbol şubesinde gerçekleşmiştir. Kulüp, şirkete %85 oranında ortaktır. Şirketin Beşiktaş Sigorta Aracılık Hizmetleri A.Ş.’ye %99.9, BJK Beşiktaş Turizm İşletmeciliği ve Yatırımları San. ve Tic. A.Ş.’ye %99.9 luk katılımı bulunmaktadır. Ayrıca Beşiktaş Sportif Ürünler Sanayi ve Ticaret A.Ş.’YE %99.9 luk katılımı bulunmaktadır. Beşiktaş JK ise BJK İnşaat ve Ticaret A.Ş. ve BJK Beşiktaş Eğlence ve Organizasyon Hizmetleri San. ve Tic. A.Ş.’YE %99.9 luk pay ile katılmıştır. Hisse senetlerinin halka arz edilmesi ekonomik bir kaynak yaratmıştır.

### **Ürün:**

Beşiktaş Jimnastik Kulübü atletizm, basketbol, bedensel engelliler, boks, briç, futbol, güreş, hentbol, jimnastik, kürek, masa tenisi, motor sporları, satranç, voleybol alanlarında aktif olarak faaliyet göstermektedir. Faaliyet gösterilecek spor dalları, yönetim kurulu kararıyla belirlenmektedir. En popüler ve en çok yatırımın yapıldığı spor dalı futboldur.

Beşiktaş Jimnastik Kulübü mağazalarında satılan 900 çeşit ürün bulunmaktadır. Hedef 1-2 yıl içerisinde bu rakamı 2000 civarına çıkarmaktır. 31 Mayıs 2005 tarihi itibarıyla ürün satışlarından 5.6 trilyon TL elde edilmiştir. Ürün çeşitliliğinin artırılması konusunda çalışmalar devam etmektedir. Sportif karşılaşma öncesi ve alınan sonuçlara göre sonrasında ürün satışları artmaktadır. Alınan sportif başarılar ürünlere olan talebi olumlu etkilemektedir. Ürün satışında hedef kitle Beşiktaş Jimnastik Kulübü taraftarları ve ilgi duyanlardır.

Beşiktaş Jimnastik Kulübü ürün satışında tüm taraftarlarına ve spor kamuoyuna hitap etmektedir. Spor pazarının tümüne hitap edecek ürünler, ürün çeşitleri içerisinde yer almaktadır.

Beşiktaş Store'larda en çok satılan ürün formalarıdır. Formaları bay ve bayan, çocuk giyim ürünleri izlemektedir. Ayrıca bu ürünlerle birlikte şapka, atkı, anahtarlık gibi ürünler cironun büyük bir kısmını oluşturmaktadır. Yıldız oyuncu transferleri de bilet ve ürün satışını arttırmaktadır.

İşgücü faktörü iki şekilde ele alınabilir. Bunlardan birincisi çalışacak personel seçimidir. Eğitim yanında kulüp atmosferine uyabilecek kişiler işe alınmaktadır.

İkinci şekil ise sporcu seçimidir. Futbol şubesinde sporcu seçimi ile ilgili BEFAM isimli bir proje yürütülmektedir.. Beşiktaş Futbolcu Arama Merkezi adı altında toplanan bu projede binlerce futbolcuyu her konuda inceleme imkanı doğacaktır. Beşiktaşın alt yapısından başlayarak IQ testlerinde yüksek puan almış, karakterli, yetenekli ve sıhhatli, problemsiz futbolculardan oluşan takımlar kurulacaktır. Alt yapıdaki 20 teknik direktörün katkı sağladığı bu projede dünyadaki gelişmeler takip edilmekte ve bu sistemlerin Beşiktaş'a kazandırabilecekleri bilim adamlarıyla birlikte tartışılmaktadır.

### **Fiyat:**

Beşiktaş Jimnastik Kulübü ürün fiyatlarını belirlerken piyasa şartlarını göz önüne alarak tüm taraftarlara hitap edecek bir şekilde belirlemektedir.

### **Tutundurma:**

Beşiktaş Jimnastik Kulübünün tutundurma faaliyetleri Beşiktaş Jimnastik Kulübü İletişim Komitesi tarafından yürütülmektedir. Beşiktaş İletişim Komitesi; BJK Basın Merkezi, Halkla İlişkiler ve BJK TV olarak üç ana bölümde hizmet vermektedir.

Beşiktaş Basın Merkezi; BJK Dergisi, Yavru Kartal Dergisi, Resmi İnternet Sitesi ve BJK Mobile ile BJK'nin imajını geliştirmek ve yükseltmek, taraftar kitlesini arttırmak, yeni yetişen neslin, gençlerin BJK'nin örnek alacağı yönlerini ortaya çıkarmak ve basınla daha sağlıklı ilişkiler kurabilmek amacıyla Mayıs 2004 tarihinden itibaren çalışmalarını sürdürmektedir.

Beşiktaş Dergisi, BJK Basın Merkezi tarafından kulüp bünyesinde hazırlanmaktadır. Dergi her ay haberleri ve röportajlarıyla basında geniş bir şekilde yer bulmaktadır. Haberler basına, ayırım yapılmaksızın, tarafsız ve eşit olarak gönderilmektedir. Dergi Ocak 2001 tarihinde yayınlanmaya başlanmıştır. Kulübün sesini Beşiktaş Camiasına ve spor kamuoyuna en doğru şekilde ulaştırmak amacıyla kurulmuştur.

Yavru Kartal Dergisi, BJK Basın Merkezi ekibi tarafından 15 Ağustos 2004 tarihinden itibaren çıkartılmaya başlatılmıştır. Kulüp Yavru Kartal Dergisi ile Dünya'da ve Türkiye'de ilk çocuk dergisi çıkartan spor kulübü olmuştur. Yavru Kartal Dergisi; Beşiktaş Jimnastik Kulübünün geçmişi ve bugünü öğrenen, Beşiktaş kültürü ile büyüyecek, sağlıklı bir neslin yetişmesine katkıda bulunmak amacıyla ve aynı zamanda yeni yetişen nesli siyah-beyazlı renklere bağlamak amacıyla yayın hayatını sürdürmektedir.

Beşiktaş Jimnastik Kulübünün resmi internet sitesi ise 1 Mayıs 2004 tarihinden itibaren BJK Basın Merkezinin sorumluluğundadır. Resmi internet sitesinde öncelikle kulüple ilgili bütün gelişmeleri taraftarlara duyurmayı amaç edinmiştir. İkinci amaç ise; basına internet sitesi aracılığıyla kulüp hakkındaki bütün gelişmeleri duyurmak ve doğru olmayan haberlerin önüne geçmektir. İnternet sitesinde bütün spor branşları ile ilgili haberler, maçlar, röportajlar, transferler, istatistik bilgiler ve kulüp ile ilgili bütün gelişmeler anlık olarak yayınlanmaktadır. Bu yolla kulübün bütün branşları ile ilgili iletişim sağlanmış, branşların tüm faaliyetleri internet sitesi aracılığıyla duyurulmuştur. Kulübün web sitesine 2005 yılının Ekim ayında 51 milyon kişi giriş yapmıştır. Bu rakam önemsenmeyecek bir rakamdır.

BJK Mobil, kulüp ile ilgili bütün önemli gelişmelerin, abonelere ulaştırılması konusunda önemli bir görev üstlenmiştir. Beşiktaş Jimnastik Kulübü, dünyada böyle bir projeye imza atan beş spor kulübünden birisi olurken BJK Mobile abonelere kulüp hakkındaki önemli gelişmeleri cep telefonları aracılığıyla duyurma çalışmaları da devam etmektedir.

BJK TV, 19 Eylül 2004 tarihinde yayına başlamıştır. BJK TV ile yaklaşık 5 milyon kişiye ulaşılmaktadır. Günde 18 saat yayın yapan BJK TV'nin teknik, idari, haber, pazarlama ve program olarak toplam 37 personeli bulunmaktadır. Yayın perspektifi içerisinde sadece futbol değil tüm branşlardan güncel bilgiler aktaran ve yine tüm branşlardan maç yayını yapan BJK TV aynı zamanda BJK tarihine ve tüm Beşiktaşlılar'a yönelik programlarla da taraftarlara ve spor kamuoyuna ulaşmaktadır.

Halkla ilişkiler departmanı BJK iletişim komitesine bağlı olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Kulüp ile ilgili bütün organizasyonlar, lig ve Avrupa kupası maçı organizasyonları, basın bültenleri, taraftar ile ilişkiler ve diğer etkinlikler bu departman tarafından gerçekleştirilmektedir. Basın bültenleri, basın yemekleri, imza törenleri, toplantılar tertip edilmektedir. Haftada ortalama 6 adet basın bülteni düzenlenerek yazılı ve görsel basına gönderilmektedir.

Beşiktaş Jimnastik Kulübü güncel olaylara da duyarlı bir kulüptür. En son olarak Pakistan depreminde mağdur olanlar için bir yardım düzenlenmiştir. Kayseri Erciyes spor maçı hasılatı olan 50 000 \$ deprem bölgesine gitmesi için Pakistan konsolosluğuna teslim edilmiştir.

Türkiye çapında kurulmuş taraftar derneklerinin de çalışmaları sürmektedir. Taraftar dernekleri bir çok organizasyon tertip ederek kulüp amaçlarına hizmet etmektedir. Anadolu Beşiktaşlılar Derneği Türkiye'de ISO 9001: 2000 Kalite belgesini almaya hak kazanan ilk taraftar derneği olma başarısını göstermiştir.

Beşiktaş Jimnastik Kulübünün bir çok sponsoru bulunmaktadır. Kulüp tarafından yeterli görülenler sponsor olabilmektedir. Beşiktaş'ın sponsorları: Ana sponsor: Cola Turka, Co-Sponsor: Avea, Teknik Sponsor: Umbro, Özel Sponsor: Doğuş

Otomotiv, Araç kiralama sponsoru: İntercity Rent A Car, Doğal beslenme Sponsoru: GNC, Ağılık sponsoru, Acıbadem, Moda Sponsoru: Cacharel, Yayıncı kuruluş: Digiürk, İlk yardım sponsoru: Medline, Diş sağlığı sponsoru: Dentist İstanbul, Temizlik hijyen sponsoru: JohnsonDiverseydir.

Sponsorluk ücretleri kulüp gelirleri içerisinde belli bir pay tutmaktadır. 31 Mayıs 2005 tarihi itibarıyla sponsorluk gelirlerinden 9.3 Ttrilyon TL elde edilmiştir.

### **Dağıtım:**

Beşiktaş Jimnastik Kulübünün ürünlerine Kulüp Store'lardan ve yetkili satıcılardan ulaşılabilmektedir. Ayrıca internet üzerinden de satış yapılmaktadır. İnternet üzerinden satış yapılarak taraftarlara daha kolay ve düşük maliyetler ile ulaşılabilmektedir.

Beşiktaş Jimnastik Kulübünün ürünlerini satan 5'i İstanbul, 3 de Ankara, Mersin ve İzmir de olmak üzere toplam 8 adet mağaza bulunmaktadır. 2006 yılında mağaza sayısının 15 tane olması hedeflenmektedir. Mağaza açmak isteyenler, mağazacılık ve parakendecilik konusunda tecrübesi bulunan, ticari anlamda geçmişte sıkıntı yaşamayan firmalar ve kişilerden tercih edilmektedir. Şu an için franchise bedeli alınmamaktadır. Firmalardan teminet mektubu ve en az 100 m<sup>2</sup>'lik bir yer istenmektedir.

Stadyum dizaynında ilk göze çarpan kriterler UEFA nın 2004 yılında 49 maddede topladığı kriterlerdir. İnönü Stadyumunun kapasitesi 2 750 000 \$ lık yatırımla %50 oranında arttırılmıştır. 2004- 2005 sezonunda 161 419 000 000 TL tribün geliri elde etmiştir.

### **Projeler:**

Son beş yılda İnönü stadyumu yenileme projesi vardır. 2 750 000 \$ proje tutarıyla kapasite %50 oranında arttırılmıştır.

BJK Akatlar Spor ve Kültür Kompleksi 30 Ekim 2004 tarihinde hizmete girmiştir. 45 dönümlük arazi üzerinde yer alan BJK Akatlar Spor ve Kültür Kompleksinde çok



amaçlı spor salonu, 6 adet tenis kortu, 4 adet sentetik çim saha, kapalı otopark, kapalı yüzme havuzu, fitness salonu, bowling salonu, alışveriş merkezi ve restoranlar olarak planlanmış; şu anda 5600 m<sup>2</sup> zemine oturan, 8500 m<sup>2</sup>'yi kapsayan spor salonu faaliyete geçecek hale getirilmiştir. Spor faaliyetlerinin yanı sıra BJK Akatlar Spor ve Kültür Kompleksi önemli bir gösteri ve kongre merkezi olmaya adaydır.

Yeni proje olarak Fulya Süleyman Seba Projesi bulunmaktadır. İhalesi yapılmış durumdadır. Proje tamamlandığında yılda 10 milyon dolar gelir sağlayacaktır. Proje maliyeti 50 milyon dolar civarındadır. Bu proje ile bir ticaret merkezi kurulacaktır. Aynı yerde Acıbadem Sağlık Grubu ile yapılan anlaşma çerçevesinde bir hastane kurulacaktır. Hastane kirası olarak Kulüp aylık stopaj dahil 300 bin dolar ve cirodan %4 pay alacaktır. Projenin 2007 yılı sonuna kadar bitirilmesi hedeflenmektedir.

### **5.3.1.3. Galatasaray Spor Kulübü:**

#### **Tarihçe (www.galatasaray.org):**

Kuruluş Tarihi: 1905 Sonbaharı

Kurucuları: Ali Sami Yen, Asım Tevfik Sonumut, Emin Bülend Serdaroğlu, Celal İbrahim, Bekir Sıtkı Bircan, Reşat Şirvanizade, Refik Cevdet Kalpakçioğlu, Abidin Daver

Kurulduğu Yer: Galatasaray Lisesi 5. sınıfı

İlk Renkler: Kırmızı-Beyaz ( Sonradan Sarı- Siyah ve Sarı -Kırmızı)

İlk Amblem: Tobler Çikolatasındaki kartal

İlk Başkan: Ali Sami Yen

İlk Maç: Galatasaray- Kadıköy Faure Mektebi (2-0)

İlk Spor Dalı: Futbol

İlk Şampiyonluk: İstanbul Pazar Ligi Şampiyonluğu

Kuruluş Hedefi: " İngilizler gibi toplu halde oynamak, bir renge ve isme sahip olmak. Türk olmayan takımları yenmek."

### **Tesisler:**

Galatasaray Üniversitesi ve İlk öğretim okulu, Galatasaray Store, Eğitim Vakfı, Yardımlaşma Vakfı, Yardımlaşma ve Dayanışma Sandığı, Galatasaraylı Futbolcular Yardımlaşma ve Dayanışma Derneği, Ali Sami Yen Stadı, Beyoğlu'nda kulüp merkezi binası (Spor salonu da var), Metin Oktay Tesisleri (tahsisli 80 hektarlık alan), hastane, kürek tesisleri (Kanarya Mevkiinde 41 bin metrekarelik alan), Maslak Binicilik Kulübü Tesisleri (25 adet okul atı), Galatasaray Adası (İstanbul Boğazı'nın tek adası), Kalamış Tesisleri (Fenerbahçe Burnu'nda), Riva Tesisleri (İstanbul'un en değerli kara parçası).

Türkiyede ve Avrupada kazandığı başarılarla spor endüstrisine yön veren lider bir takımdır. Galatasaray spor kulübünün genel amacı, sportif başarılarla sporu yaygınlaştırmak ve spor pazarlama gelirlerini arttırmaktır.

Galatasaray Profesyonel Futbol Takımı, 1996-2000 yılları arasında Türkiye'de büyük başarılar imza atmıştır. Elde edilen bu başarılar, ticari gelirlere yansıtılmadığı için profesyonel bir pazarlama şirketinin kurulması gerekmiştir.

Galatasaray Sportif Sınai ve Ticari Yatırımlar A.Ş. (Galatasaray Sportif) Galatasaray Spor Kulübü'nün Profesyonel Futbol Takımı ile takıma ilişkin ticari faaliyetleri birbirinden ayırma stratejisi doğrultusunda Galatasaray markasının pazarlama faaliyetlerini yürütmek amacıyla Kasım 1997 tarihinde ihtisaslaşmış bir pazarlama yönetim şirketi olarak kurulmuştur.

Dünyada sporun gittikçe endüstrileşmesi ve bu endüstri içinde Galatasaray'ın maddi çıkarlarını en doğru değerlendirebilecek bir yapı arayışı gelmektedir. Hızla gelişen medya ve eğlence sektörlerinden önemli paylar elde edebilmek şirketin ana hedefleri arasındadır.

“Galatasaray sportifin genel stratejisi, medya reklam ve imaj pazarlama haklarının parasal değerini en üst seviyeye çıkarmaktır”.

Galatasaray, markasının haklarını yöneten “ihtisaslaşmış bir medya pazarlama şirketi” olmayı hedeflemektedir. Bu bağlamda şirket, oyuncu transferleri, oyuncu ödemeleri ve yönetimi gibi futbola ilişkin faaliyetler veya stadyum yönetimi ile ilgilenmemektedir.

Kulüp 2002 yılında borsada işlem görmeye başlamıştır. Bu şekilde hem kaynak yaratmış, hem de şeffaf bir yapıya ve kurumsal bir kimliğe sahip olmuştur. Hisse senetleri fiyat oluşumunda başarıların da etkisi bulunmaktadır. Halka arz esnasında 3 767 kişi hisse almak için talepte bulunmuştur.

Kurumlar vergisi kanunu madde 7/8 hükümlerine göre, eğitim ve spor faaliyetleri ile iştigal eden anonim şirketler bu faaliyetlerine devam ettikleri sürece vergiye tabi gelirleri üzerinden %33 oranında tahakkuk ettirilen kurumlar vergisi yükümlülüğünden muaftırlar. 42539 sayılı, 8 Ekim 2000 tarihli yazısı ile Maliye bakanlığı sadece eğitim ve spor alanında faaliyet gösteren şirketlere ait stadyum ve kira gelirleri, isim hakkı gelirleri, radyo ve televizyon hakkı gelirleri, forma ve stadyum reklamları ile sponsorluk gelirlerinin kurumlar vergisinden muaf tutulacağı belirtilmiştir.

Galatasaray Sportif ile kulüp arasında imzalanan kira sözleşmesine göre, şirket spor ve eğitim faaliyetleri ile bu faaliyetlerin parçası kabul edilen diğer faaliyetleri yürütmektedir. Buna göre, Galatasaray sportif elde ettiği kazanç üzerinden kurumlar vergisi ödememekte, vergiye tabi olan yatırımcılar ise temettülerini %11 stopaj vergisi ödedikten sonra almaktadırlar.

## Ürün:

Ürün satışında hedef kitle tüm taraftarlardır. Bazı ürünler yüksek gelir gruplu taraftarlara hitap etmektedir. Uygun fiyat ve kalite bir araya getirilerek Galatasaray markasının avantajları kullanılmaktadır.

Spor pazarlamasında spor oyunu da ürün kapsamında değerlendirilmektedir. Faaliyet gösterilen spor dalları futbol, basketbol, tekerlekli sandalye basketbolu, su topu, yüzme, kürek, atletizm ve briçten oluşmaktadır.

Bu spor dallarındaki müsabakaların izleyicilere sunulmasında kulüp gelir elde etmiştir. Bilet fiyatları stadyumdaki oturma yerleri ve maçlara göre belirlenmektedir. Geçen seneki maç hasılatı 2 184 026 YTL dir.

Sportif başarılar üzerinde önemli bir unsur da yıldız sporcu transferidir. Yıldız sporcunun transfer edilmesi başarı yanında elde edilen gelirler üzerinde de paya sahiptir.

Diğer bir ürün çeşidi olan lisanslı ürünlerde ise Galatasaray Storeler'da satılan ürün çeşidi yaklaşık 1400 çeşittir. Tekstil, kozmetik, aksesuar çeşitleri, takı çeşitleri, hediyelik eşya çeşitleri, çantalar, kırtasiye çeşitleri, ev dekorasyon ürünleri gibi kalemlerden oluşmaktadır. 2004 yılı sonu itibarıyla kulüp satış noktalarından 480 000 adet ürün satın alınmıştır. Galatasaray'ın Vakıfbank'la anlaşmalı olduğu Mastercardlarının toplamı da 30 000 civarındadır. Ürünler içerisinde en çok talebi olanlar futbol ve yüzüncü yıl formalarıdır.

Lisanslı ürünleri üreten bazı firmalar: Adidas; Taraftar ürünleri, Mink Tekstil; Battaniye, Zorlu Tekstil; Ev tekstili, Gözde Giyim; Çorap, Goldaş Kuyumculuk; Mücevher ve değerli maden, Calcio Swiss SA; Kol saati, Mezun A.Ş.; Çiçek ambalajı, Art Vizyon; Taraftar Albümü, Mor ajans; Kırtasiye, Vakıfbank; Kredi kartı

Yeni ürün geliştirme konusunda da çalışmalar bulunmaktadır. Kulübün tasarım ekibi yeni ürünler için çalışmaktadır. 100. yıla ait ürünler gibi özel tarihler ürün

çeşitliliği konusunda temel alınabilmektedir. Ayrıca vıp için tasarlanan ürünler bulunmakta, bu ürünler çok az çok az üretilmektedir. VIP ürünlerinde nakış ve baskılar diğer taraftar ürünlerine göre çok daha küçük tasarlanmaktadır.

### **Fiyat:**

Fiyat, kalite, sportif başarılar, maç tarihleri ile birlikte talebi belirleyen önemli unsurdur. Ürünlerin fiyatlandırılmasında taraftarın gelir durumu ve piyasa şartları göz önüne alınmaktadır.

### **Tutundurma:**

Hakla ilişkiler çalışmaları olarak hazırlanan ve medya kuruluşlarına gönderilen basın bültenleri, imza törenleri, basın toplantıları gibi çalışmalar yapılmaktadır.

Galatasaray en değerli yerel marka olup, BMW, Mercedes ve Coca Coladan sonra 4. sırada gelmektedir. Markanın gücü, 15. yüzyılda Galatasaray Lisesinin kurulmasına kadar uzanan Galatasaray mirasına ve tarihine dayanmaktadır. 1905 yılında kurulan kulüp ise Türk futboluna ilk katılan kulüpler arasındadır. Galatasaray'ın tarihi mirası, futbol takımının son zamanlarda yurt içinde ve dışında elde ettiği başarılarla daha da zenginleşmiştir. Kazanılan çok sayıda şampiyonluk ve kupa, taraftar sayısında önemli bir artışa neden olurken Galatasaray'ı da Türkiye'nin lider spor kulübü konumuna yükseltmiştir.

Özellikle Avrupa'da uygulanmaya başlanan taraftar kartı projesi bulunmaktadır. Taraftar kartı projesi ile bu karta sahip olan taraftarlar ürünlerden %10 indirimli yararlanmaktadır. Bunun dışında Avrupa'da Galatasaray Pazarlama A.Ş. nin %90 lık katılımı ile Galatasaray Avrupa kurulmuştur. Bu kuruluş Avrupa'da Galatasaray taraftarlarına ait faaliyetleri gerçekleştirilmesi ve koordine edilmesi görevini üstlenmiştir.

İnternet, dergi gibi yöntemler de kullanılmaktadır. Bunun dışında taraftar dernekleri vasıtasıyla bir çok taraftara ulaşılmaktadır. Galatasaray dergisi 2005' in ilk

altı ayında 16 325 adet satılmıştır.

Sponsorlukta koşullara sahip ve olumlu izlenime sahip olan firmalar olmasına dikkat edilmektedir. Avrupa'nın önde gelen futbol kulüpleri tarafından uygulanan "Sponsorlar Piramidi" konseptinin GS'ye adapte edilerek başarı ile hayata geçirilmesi ile 2001/02 sezonundan bu yana Sportif'in reklam/sponsorluk gelirleri 2.5 katına çıkmıştır. Bu stratejinin 2. aşaması olarak, 2005/06 sezonundan itibaren sponsorluk paketlerinde farklılaşma yaratarak "Altın Sponsor" ve "Gümüş Sponsor" uygulamasına geçilmiştir. AVIVA, e-kolay, Acıbadem ve Sarar anlaşmaları devam ederken, Coca-Cola yerine Cola Turka (altın), Carlsberg yerine Efes Pilsen (gümüş) ile yeni sponsorluk anlaşmaları imzalanmıştır. Ayrıca Doğu Oto ve World Focus Airlines da gümüş sponsorlar arasına katılmıştır.

Ana sponsor Avea'dır. Teknik sponsor ise Adidas firmasıdır. Resmi sponsorlar; Cola Turka, Doğu Oto, Aviva, Efes Pilsen, Acıbadem, E-kolay Net ve Sarar firmaları, Resmi tedarikçiler ise; Powerade, GNC ve Temsa şirketlerinden oluşmaktadır.

Galatasaray TV ile ilgili proje askıya alınmıştır. Dünya örnekleri incelendiği zaman kar edilmediği görülmektedir. Bu projeden tamamen vazgeçilmemiştir. Karlı bir alternatif bulunana kadar araştırmalar devam edecektir.

### **Dağıtım:**

Ürün satış noktaları mağazanın büyüklüğü, konumu ( cadde, alışveriş merkezi), il gibi bir çok kritere bağlı olarak seçilmektedir. Beş ilde toplam 16 adet satış noktası bulunmaktadır. Bunun dışında gezici satış noktaları da bulunmaktadır. Belli bir rota çerçevesinde tüm Türkiye'yi dolaşmaktadır.

Ürün satış noktalarında çalışacak personel seçiminde ise eğitim durumu önemli bir kriterdir.

İnternet üzerinden de satışlar yapılmaktadır. Maç biletlerini biletix firması, ürünleri ise baskuda alışveriş sitesi yoluyla internet üzerinden satılmaktadır. İnternet üzerinden satış yapılmasının nedeni satış noktalarına gelecek zamanı olmayan taraftarların düşünülmesidir. İnternet yoluyla ürünlere ulaşmak daha kolay ve az maliyetlidir.

### **Projeler:**

Galatasaray Sportif A.Ş.'nin 31 Mayıs 2004'te biten 12 aylık dönemdeki gelirlerine bakıldığında toplam 26 milyon \$ olarak gerçekleşmiştir. Galatasaray Sportif A.Ş.'nin Galatasaray Spor Kulübünün Şampiyonlar Ligine katılmamasından dolayı 5.9 milyon \$ bir kaybı bulunmaktadır. Medya haklarından 13.6 milyon \$, sponsorluktan 6.5 milyon \$, isim haklarından 3.4 milyon \$, reklamdan 2.5 milyon dolarlık bir gelir elde edilmiştir.

Galatasaray Spor Kulübünün yatırım programın da Seyrantepe Projesi bulunmaktadır. 400 dönümlük arazi üzerine stat, alışveriş merkezi, kapalı yüzme havuzu ve 5000 kişilik spor salonu yapılacaktır. Bu arazi Maslak-Zincirlikuyu ve Gayrettepe hattı üzerinde bulunmaktadır. Proje kapsamında yaklaşık 3000 kişilik yeni iş imkanı doğacaktır.

Seyrantepe projesinin yapılmasıyla Mecidiyeköy yeni gelir getiri merkez haline getirilecektir. Burada ise 2000 civarında kişiye iş imkanı sağlanacaktır.

Seyrantepe projesi dışında Riva projesi bulunmaktadır. Bu proje yap- sat ve geliri paylaş modeli ile yapılacak lüks villalardan oluşmaktadır. Bu arazi üzerine 900 adet villa yapılmaktadır. Buradan beklenen gelir ise 100- 120 milyon civarındadır.

## VI. BÖLÜM: SONUÇLAR

Bazı araştırmacılar, spor pazarlamasının pazarlama disiplinde yeni bir paradigma olarak görülebilecek akademik potansiyele sahip olduğu konusunda fikir birliğine varmış olmalarına rağmen, bazı araştırmacılar ise spor pazarlamasının pazarlama disiplinine katkıda bulunabilmesi için daha derinlemesine ve daha anlamlı araştırmalara ihtiyaç duyduğunu belirtmektedirler. Bu nedenle bu tezin amacı pazarlama disiplinin gelişimine katkı sağlayabilmek için spor endüstrisinde bulunan kuruluşların pazarlama faaliyetlerini incelemektir.

Amaç doğrultusunda özellikle 2000’li yıllardan sonra literatürdeki kavramın uygulanması ile ilgili araştırmalar incelenmiş ve Argan ve Katırcı (2002) tarafından yazılmış olan Spor Pazarlama isimli kitap çalışmanın başlangıç noktasını oluşturmuştur. Yazarlar spor pazarlaması ile ilgili kavramları çok boyutlu bir şekilde ele almışlardır. Bu çalışmada, Türkiye’deki üç büyük spor kulübünün pazarlama uygulamaları ile sporun ekonomiye etkileri incelenmiştir.

Bu çalışmada kulüplerin tarihçeleri, tesisleri ve projeleri belirtilmiştir. Ayrıca kulüplerin, pazarlama karması unsurları olan ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtıma yönelik uygulamaları incelenmiştir.

Spor kulüplerinin pazarlama uygulamaları betimsel analiz yolu ile analiz edilmiştir. Araştırma sonuçları spor kulüplerinin kurdukları şirketler vasıtasıyla pazarlama faaliyetlerine önem gösterdiklerini göstermektedir.

Araştırma sonuçlarına bakıldığında üç büyük spor kulübünün sahip olduğu tesislerin İstanbul’un önemli yerlerinde buldukları görülmektedir. Özellikle inşaat sektöründe canlanmanın görüldüğu günümüzde ulusal basında çıkan haberlere göre spor kulüplerine ait tesis alanlarının çok değerli oldukları ifade edilmektedir.



Spor kulüpleri, spor ürünleri olan yıldız sporcu, stadyum, stadyum atmosferi ve sportif başarı gibi unsurların pazarlanmasına önem vermektedir. Spor endüstrisinde talep arttırıcı faktörleri (yıldız sporcu, sportif başarı) bir araya getirerek elde etmek istedikleri sportif başarıları mali başarılarla pekiştirmek istemektedirler.

Spor kulüpleri, yeni ürün çalışmalarını yurt dışındaki spor kulüplerinin uygulamalarını örnek alarak gerçekleştirmektedirler. Yeni ürün konusunda birbirlerini yakından izlemektedirler.

Shank (2002:259), spor ürününü somut ürünler ve soyut ürünler olmak üzere ikiye ayırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre soyut ürünlerin (takım oyunu, sportif başarı, stadyum atmosferi gibi) üretilmesi ve pazarlanması esnasında spor kulüplerinin elde edecekleri başarıların somut ürün (forma, bere, bayrak gibi) satışlarını arttırdığı belirlenmiştir.

Araştırma sonuçlarına bakıldığında spor kulüplerinin ürün fiyatlarını belirlerken tüm spor kamuoyuna hitap edecek şekilde belirledikleri görülmektedir. Ayrıca spor kulüplerinin yüksek gelirli tüketicilere hitap edecek şekilde ürün çeşitliliğini arttırdığı belirlenmiştir.

Spor kulüplerinin en çok önem verdikleri pazarlama karması unsurlarından bir tanesi de tutundurma faaliyetleridir. Spor kulüpleri, tutundurma faaliyetlerini daha sağlıklı bir şekilde yürütebilmek için ayrı departmanlar kurmuşlardır. Ayrıca spor kulüplerinin tutundurma faaliyetlerinde teknolojik tutundurma araçlarından da (internet, tv) yararlandıkları görülmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre spor kulüpleri somut ürünler olarak tanımlanan ürünlerini alıcılara ulaştırmak için mağazalaşma yoluna gitmektedir. Mağaza açma kriterleri her spor kulübüne göre değişmektedir. Kriterleri yerine getiren kuruluşlar mağaza açma hakkına sahip olabilmektedir. Kulüpler mağazalarının olmadığı yerlerde gezici satış noktalarıyla (ürün satış tırı) ürün satışlarını gerçekleştirmektedir. Ayrıca spor kulüpleri, internet üzerinde de ürün satışı yapmaktadır.

Soyut ürün satışında ise ürün satışı, kulüplerin kendi kontrolü altındadır. Soyut ürünler üretildikleri anda tüketildikleri için alıcı gruplarına sunuldukları yerlerde sınırlı kalmaktadır. Daha öncede belirtildiği gibi soyut ürünlerle ilgili pazarlama faaliyetleri somut ürünlerin satışlarını da etkilemektedir.

Araştırma sonuçlarında öne çıkan bir diğer unsur ise spor kulüplerinin spor ürünlerinin satışı dışında da ticari faaliyetlerinin olmasıdır. Spor kulüplerinin eğitim, inşaat ve sosyal tesisler gibi bir çok alanda yatırımları bulunmaktadır. Üç büyük spor kulübünün projelerine bakıldığında özellikle günümüzde iş dünyasında yükselen bir trend olan inşaat sektörüne yatırım yaptıkları görülmektedir. Projeler kapsamında inşaat sektöründeki yatırımların bitmesiyle birlikte, spor kulüplerinin alışveriş merkezi ve hastane işletmeciliği gibi değişik alanlarda da faaliyet gösterecekleri görülmektedir.

Sporla uğraşan kuruluşların yaptıkları faaliyetler sonucunda ekonomi içerisinde önemli kuruluşlar haline geldikleri görülmektedir. Hem spor sayesinde spor ile ilgili ürün üreten firmalara, sporu reklam aracı olarak kullanan firmalara, spor organizasyonlarında organizasyonun düzenlenmesi ile ilgili faaliyetlere katılan firmalara (konaklama, ulaştırma, gıda, tekstil) ve dolayısı ile ekonomiye katkıda buldukları gibi hem de kendi faaliyetlerinde başarılı olmak için gerekli kaynakları yaratmak amacıyla yaptıkları ticari faaliyetler sonucunda da ekonomi içerisinde önemli derecede olumlu etkiye sahiptirler.

**KAYNAKÇA:**

Akın, Esra (2005): “Bin Dörtüz Çeşit GS Ürünü Satılıyor”, İstanbul, *Milliyet Business*, Sayı:87, s.7

Akyürek, Rüveyde (1998): *Sponsorluk Planlaması*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, ESBAV Yayınları, No: 135

Altunışık, Remzi; Çoşkun, Recai; Bayraktaroğlu, Serkan; Yıldırım, Engin (2004): *Araştırma Yöntemleri*, Sakarya: Sakarya Kitabevi, 3. Baskı

Andersen, Paul H. (2001): “*Relationship Development And Marketing Communication: An Integrative Model*”, *Journal of Business And Industrial Marketing*, Vol. 16, No: 3, s.167-183

Anıtsal, İsmet ve Bolat, Serkan (2005): “Pazarlama Düşüncesinin Kapsamı: Tarihsel Gelişim ve Mevcut Durum”, *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Ocak- Şubat 2005-1, 17

Aracı, Hikmet (2001): *Okullarda Beden Eğitimi*, İstanbul: Nobel Yayınları, 2. Baskı

Argan, Metin (2003): “Spor Sponsorluğu Kavramı ve Türkiye’de Futbol Branşında Sponsorluk Yapan Kuruluşlara İlişkin Bir Araştırma”, *Pazarlama İletişimi Dergisi*, Ocak-2003, 12-22

Argan, Metin ve Katırcı, Hakan (2002): *Spor Pazarlaması*, Ankara: Nobel Yayınları, 1. Baskı

Asna, Alaeddin (1997): *Public Relations/Halkla İlişkiler: Temel Bilgiler*, İstanbul: Der Yayınları

Bakır, Müslim (2000): “Spor Hizmetinin Pazarlama Özelliğinin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Değerlemesi”, *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Yıl:14, Sayı: 2000-05, 49-51

Baskin, Otis; Arnoff, Craig; Lattimore, Dan (1997): *Public Relations: The Profession And The Practice*, USA: McGraw-Hill

Becer, Emre (2000): *Reklam Halkla İlişkiler ve Ötesi*, İstanbul: Media Cat Kitapları, 3. Baskı

Berberoğlu, Nejat (1997): *Mikro İktisat Teorisi*, Eskişehir: Birlik Ofset, 1. Baskı

Berberoğlu, Nejat (1998): *Makro Ekonomi Teorisi*, Eskişehir: Birlik Ofset, 1. Baskı

Cemalcılar, İlhan (1999): *Pazarlama Kavramlar-Kararlar*, İstanbul: Beta Yayınları, 1. Baskı

Cengiz, Demet ve Alanlı, Evren (2005): “Sponsorlar Sayesinde Statlarda Küfürü Bitireceğiz”, İstanbul, *Hürriyet Gazetesi*, 7 Haziran 2005, 13

Cutlip, Scott M., Center Allen H., Brom, Glen M (2000): *Effective Public Relations*, New Jersey: Prentice Hall, 8. Edition

Derici, Rüçhan (2004): “Hizmet Sektöründe Pazarlama ve İletişim”, *Pazarlama İletişimi Dergisi*, Ocak Sayısı, 68-74

Doğan, Orhan (2004): *Spor Psikolojisi*, Sivas, Cumhuriyet Üniversitesi Yayınları, No:97

Doyle, Peter (2004): *Value-Based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value*: John Wiley& Sns, Inc, 1. Baskı

Durusoy, Engin Altan (2004): *Spor Pazarlaması*, [www.besyo.cu.edu.tr/10/11/2004](http://www.besyo.cu.edu.tr/10/11/2004)

Dünya Gazetesi / 30 Mayıs 2005, s.1

Efil, İsmail (1999): *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Alfa Yayınları, 6. Baskı

Ekinci, Hasan (2000): “İşletme Yönetimi Açısından Fiyatlandırma Politikalarının Önemi, *Marketing Türkiye*”, Yıl:14, Sayı:80, 33-38

Ekren, Nazım ve Çağlar, A. Bülent (2003): *Spor Ekonomisi: Teorik Bir Çerçeve*, [www.makalem.com](http://www.makalem.com)

Evans, Martin, O'Malley Lissa, Patterson, Maurice. (1996): “*Direct Marketing Communications In The UK: A Study Of Growth, Past, Present And Future*”, *Journal Of Marketing Communications*, Vol. 2, No. 1, 51- 65

Fidan, Yahya (1995): “Hizmetlerin Üretim ve Pazarlanması”, *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Yıl:9, Sayı:53, 26-30

Gençer, R. Timuçin (2001): *Ulusal Spor Federasyonlarının Spor Pazarlama Stratejileri*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Gökdere, Ahmet (2000): *Bankacılar İçin Ekonomi Bilgisi*, Ankara: Söz Kesen Matbacılık, 9. Baskı

Graham, Stedman; Neirotti, Lisa Delpy; Goldblatt, Joe Jeff (2001): *The Ultimate Guide To Sports Marketing*, McGraw-Hill, Second Edition

Gümüş, Önder (2003): “İşletme Yönetimi”, *Basılmamış Yüksek Lisans Ödevi*, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Güran, Tefvik (1997): *İktisat Tarihi*, İstanbul: Acar Matbaacılık, 1. Baskı

Gürel, Emel (2000): *Halkla İlişkiler Faaliyetinin Tüketicinin Korunmasına Katkısı*, İstanbul: MediaCat Kitapları, 3.Baskı

Han, Ergül (1995): *İktisada Giriş 2*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi, 2. Baskı

Han, Ergül (1996): *İktisada Giriş*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi, 2. Baskı

Han, Ergül (1999): *Kalkınma Ekonomisi Teori ve Politika*, Eskişehir: Etap A.Ş., 3. Baskı

Hürel, Feridun (2000): *Halkla İlişkiler ya da Reklam; Misafir ya da Kiracı*, İstanbul: Media Cat Kitapları, 3. Baskı

Hürriyet Gazetesi/ 27 Mayıs 2005, s.9

Kabadayı, Erdem (2005): “Duvarla Mücadele: Squash”, İstanbul, *Hayallere Visa*, Mart 2005, 89

Küçükkancabaş, Selin (2004): “İlişki Pazarlaması Bileşenlerinin Şirket Performansı Üzerindeki Etkileri: İçecek Sektöründe Uygulamalı bir Araştırma”, *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*

Karlık, Rıdvan (1998): *Uluslar arası Ekonomi*, İstanbul: Beta Yayınları, 5. Baskı

Kinney, Thomas C.; Bernhardt, Kenneth L.; Krentler, Kathleen A. (1990): *Principles of Marketing*, New York: Harper Collinis Collge Publishers, 4. ed.

Korkut, Özgür İ. (2004): “Marka Değeri Yaratmada Bütünleşik Pazarlama İletişiminin Rolü ve Şirket Performansına Etkisi”, İçecek Sektöründe Uygulamalı bir Araştırma”, *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*

Kotler, Philip (1999): *Kotler ve Pazarlama*, Güven, Gül Ç., İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2. Basım

Kotler, Philip, Armstrong, Gary (2000): *Marketing: An Introduction*, New Jersey: Prentice Hall, Fifth Edition

Marketing Türkiye Dergisi, “Rakamlarla Futbolun Saltanatı”, 15 Mayıs 2004, s.49

Marketing Türkiye Dergisi, “Rakamlarla Kore-Japon 2002”, 15 Mayıs 2002, s.43

Marketing Türkiye Dergisi, “Sponsorluk”, 15 Eylül 2003, s.38

Marketing Türkiye Dergisi, “Saklı Türkiye’yi F1 Açar”, 15 Haziran 2003, s.39

Merih, Kutlu (2004a): *Futbolda Finansal Mantığın Çıkması*: [www.ntvmnsbc.com/](http://www.ntvmnsbc.com/) 30 Ekim 2004

Merih, Kutlu (2004b): *Futbolun Küreselleşmesi*: [www.ntvmnsbc.com/](http://www.ntvmnsbc.com/) 10 Kasım 2004

Merih, Kutlu (2004c): *Futbolun Ticarileşmesinde Paradoksal Sorunlar*: [www.ntvmnsbc.com/](http://www.ntvmnsbc.com/) 1 Ocak 2005

Merih, Kutlu (2004d): *Futbol Sektörünün Ekonomik Ölçeği* 15 Kasım 2004

Li, Ming; Hofacre, Susan; Mahony, Dan (2001): *Economics of Sport*, Fitness Information Technology Inc.

Lipsey, Richard G.; Courant, Paul N.; Ragan, Christopher T.S. (1999): *Microeconomics*, Reading, Mass: Addison-Wesley, 12th ed, Merrill Pub. Co.

Lockhart, Barbara; Geng, Lizhong; Blokemore, Connie; Andrus, Ray (1996): “Sports Marketing Strategy: A consumer behavior case analysis in China”, Vol: 4, No:2, s.8

Mucuk, İsmet (2001a): *Modern İşletmecilik*, İstanbul: Türkmen Yayınevi, 13. Basım

Mucuk, İsmet (2001b): *Pazarlama İlkeleri*, İstanbul: Türkmen Yayınevi, 13. Basım

Mullin, B.J., Hardy, S., Sutton, W.A. (1993): *Sport Marketing*, Human Kinetic, Champaign, IL.

Odabaşı, Yavuz (2001): *Pazarlama Planı Rehberi*, Ankara, Kosgeb Yayınları

Odabaşı, Yavuz, Oyman, Mine (2003): *Pazarlama İletişimi Yönetimi*, İstanbul: Media Cat Kitapları, 2. Baskı

Okay, Aydemir (2002): Spor Sponsorluğu, *Pazarlama İletişim Dergisi*, Sayı:2, Ekim-2002, 49-56

Öztürk, Ayşe Sevgi (2003): *Hizmet Pazarlaması*: İstanbul, Ekin Kitabevi, 4. Baskı

Parasız, İlker (2000): *İktisadın ABC'si*: Bursa, Ezgi Kitabevi Yayınları, 4. Baskı

Parkhouse, Bonnie L. (2001): *The Management of Sport*: National Association Sport & Physical Education, Third Edition

Parks, Janet B.; Zanger, Beverly R. K.; Quarterman, Jerome (1998): *Contemporary Sport Management*, Human Kinetics

Pitts, Brenda G. ve Stotler, David K. (1996): *Fundamentals of Sport Marketing*: Fitness International Technology Inc., 2/225

Proctor, Tony ve Kitchen, Philip J. (2002): "Communication In Postmodern Integrated Marketig", *Corporate Communications*, Bradford: Vol. 7, No. 3, 144-154

Rosen, Sherwin ve Sanderson, Allen (2001): *Labour Markets In Professionel Sports*: The Economic Journal, 111 (February), F47-F68, Royal Economic Society

Rosenbloom, Bert (1991): *Marketing Channels A Management View*, Orlando: 4 th ed., The Dryden Pres, Vol. 515



Runyon, Kenneth E. (1984): *Advertising and the practice of marketing*, Ohio, C.E.

Sağlam, Erdoğan (2005): “*Spor Kulüplerinin Vergilendirilmesi*”, İstanbul, Milliyet Business, Sayı: 87, 4

Samuelson, Paul A. ve Nordhaus, William D.(1995): *Economics*, New York: McGraw-Hill, 15th ed.

Sancar, Alper ve Bozkurt, Hasan (2005): “*Firmalar Sponsorluk İçin Parayı Esirgemiyor*”, Ankara

Schaaf, Phil, (1995): *Sports Marketing: It is Not Just a Game Anymore*, Prometheus Books, New York

Schoell, William F.; Dessler, Gary; Reinecker, John A. (1993): *Introduction to Business: Opening Doors*, Boston: Allyn and Bacon, 7 th ed.

Serarslan, M. Zahit (1990): “Sporun Topluma Yaygınlaştırılmasında Pazarlama Tekniklerinden Yararlanma”, *Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*

Serarslan, M. Zahit ve Bakır, Müslüm (1988): Turizm Pazarlamasında Sporun Yeri ve Türkiye Açısından Değerlemesi, *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Yıl:2, Sayı: 9, 28-30

Shank, Matthew (2002), *Sports Marketing, A Strategic Perspective*, Prentice Hall, New Jersey

Stanton, William J. (1981): *Fundamentals of Marketing*, Tokyo: McGraw-Hill Kogagusha Ltd., Sixth ed.

Taş, Dilek (2005): “Kupalar, Ekonomileri Büyütüyor”, İstanbul, *Milliyet Business*, Sayı: 87, s.2

Tek, Ö. Baybars (1999): *Pazarlama İlkeleri*: İstanbul, Beta Yayınları, 8. Baskı

Türkay, Orhan ve Alkin, Erdoğan (2001): *İktisada Giriş*: Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 705

Ülgen, Hayri ve Mirze, S. Kadri (2004): *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Literatür Yayınları: 1. Baskı

Üner, Mithat (1994): “Hizmet Pazarlamasında Pazarlama Karması Elemanları Değişiklik Gösterir mi?”, *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Ocak- Şubat 1994, Yıl 8, Sayı: 43, 2-11

Üzerem Altuğ, Nevin (2001): “İşletmelerde Yeni Mamül Geliştirme Çalışmaları ve Kimya Sanayinde Bir İnceleme”, *Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi*

Yamamoto, GoncaTelli (2003): *Bütünleşik Pazarlama*, İstanbul: Media Cat Kitapları

Yeshin, Tony (1998): *Integrated Marketing Communications: The Holistic Approach*, Oxford: Butterworth- Heinemann

Yıldırım, Kemal ve Eşkinat, Rana (1996): *Endüstriyel Ekonomi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:113

Yoldaş, Alper (2005): “*Futbol Seyircisi Artık Taraftar Değil Müşteri*”, Hürriyet Gazetesi, 2 Haziran 2005

[www.hurriyetim.com](http://www.hurriyetim.com) (11.09.2005)

[www.ceterisparibus.net](http://www.ceterisparibus.net) (10.01.2005)

[www.konya-gsim.gov.tr](http://www.konya-gsim.gov.tr) (17.06.2005)

[www.sporbilim.com](http://www.sporbilim.com) (03.05.2005)

[www.bilalcoban.com](http://www.bilalcoban.com) (06.07.2005)

[www.tspakb.gov.tr](http://www.tspakb.gov.tr) (02.03.2005)

[www.sportoto.gov.tr](http://www.sportoto.gov.tr) (12.06.2005)  
[www.aryasponsorluk.com](http://www.aryasponsorluk.com) (16.06.2005)  
[www.turizm.gov.tr](http://www.turizm.gov.tr) (21.04.2005)  
[www.milliyet.com.tr](http://www.milliyet.com.tr) (10.09.2005)  
[www.gsgm.gov.tr](http://www.gsgm.gov.tr) (12.03.2005)  
[www.tursab.org.tr](http://www.tursab.org.tr) (11.06.2005)  
[www.die.gov.tr](http://www.die.gov.tr) (06.07.2005)  
[www.saglik.gov.tr](http://www.saglik.gov.tr) (22.05.2005)  
[www.cedgm.gov.tr](http://www.cedgm.gov.tr) (05.06.2005)  
[www.yunus.hacettepe.edu.tr](http://www.yunus.hacettepe.edu.tr) (03.07.2005)  
[www.geocities.com](http://www.geocities.com) (12.07.2005)  
[www.zaman.com.tr](http://www.zaman.com.tr) (15.08.2005)  
[www.tff.org.tr](http://www.tff.org.tr) (22.08.2005)  
[www.kotlermarketing.com](http://www.kotlermarketing.com) (14.09.2005)  
[www.inwesterdictionary.com](http://www.inwesterdictionary.com) 14.09.2005  
[www.sbs.com.tr](http://www.sbs.com.tr) (06.08.2005)  
[www.tekadres.com](http://www.tekadres.com) (21.10.2005)  
[www.egitim.aku.edu.tr](http://www.egitim.aku.edu.tr) (15.12.2005)

### **EK: Yüz Yüze Görüşmede Kullanılan Sorular**

- 1) Spor endüstrisi içerisindeki konumunuz nedir?
- 2) Genel amacınız nedir? (Sporu yaygınlaştırmak mı yoksa spor vasıtasıyla ürün satışından gelir elde etmek mi?)
- 3) Hangi spor dallarında faaliyet gösteriyorsunuz?
- 4) Faaliyet gösterdiğiniz spor dallarını hangi kriterlere göre belirliyorsunuz?
- 5) Ürünlerinize olan talebi belirleyen faktörler nelerdir?
- 6) İşgücü faktörü seçiminde temel aldığınız kriterler nelerdir?
- 7) Bahis gelirlerinden size düşen pay ne kadardır?
- 8) Son beş yılda yaptığınız toplam yatırımlar ve harcama tutarları ne kadardır?
- 9) Toplam ödediğiniz vergiler ve sporcularınızın ödediği vergiler ne kadardır?
- 10) Lisanslı sporcu sayınız ne kadardır?
- 11) Çalışan sayınız ne kadardır?
- 12) Bu güne kadar yaptığınız sosyal yatırımlarınız var mı?
- 13) Avrupa maçları dolayısıyla Türkiye'ye getirdiğiniz turist sayısı ne kadardır?
- 14) Avrupa kupalarından elde ettiğiniz gelirler ne kadardır?
- 15) Ürünlerinizin fiyatlarını ne şekilde belirliyorsunuz?
- 16) Ürün çeşitliliği konusundaki çalışmalarınız nelerdir?
- 17) Sportif karşılaşma sonuçları satışlarınızı etkiliyor mu?
- 18) Lisanslı ürün sayınız nedir? Hangi kalemlerden oluşmaktadır?
- 19) Ürün satışında hedef kitleniz kimlerden oluşur?
- 20) Pazar bölümlendirme yapıyor musunuz?
- 21) Bilet fiyatlarını nasıl belirliyorsunuz? Geçen yılki bilet hasılatınız ne kadardır?
- 22) Markalaşma konusunda yatırımlarınız nelerdir?
- 23) Sizin lisans verdiğiniz şirketler ve ürettikleri ürünler nelerdir?
- 24) Lisans verirken nelere dikkat ediyorsunuz?
- 25) Halkla ilişkiler çalışmalarınız nelerdir?
- 26) Kullandığınız pazarlama stratejileri nelerdir?
- 27) Taraftar kitlenizi artırma konusunda çalışmalarınız var mı?
- 28) Doğrudan pazarlamayı kullanıyor musunuz?
- 29) Tutundurma faaliyetleriniz nelerdir?

- 30) Tutundurma bütçenizi neye göre belirliyorsunuz?
- 31) Sponsorlarınızı ne şekilde seçiyorsunuz?
- 32) Yapılan transferlerde sponsor firmanın etkisi var mı?
- 33) Amatör spor kulüplerinin harcamalarını nasıl karşılıyorsunuz?
- 34) En popüler olan spor dalınız hangisi ve en çok yatırım yaptığınız spor dalı hangisidir?
- 35) En çok hangi tutundurma aracını kullanıyorsunuz? Niçin?
- 36) Ürün satış noktalarını nasıl belirliyorsunuz?
- 37) Niçin şirketleştiniz?
- 38) Hisse senetlerinizin halka arz edilmesinin etkileri ne oldu?
- 39) İnternet yoluyla bilet ve ürün satış yapmanızın nedenleri nedir?
- 40) Televizyon kanallarına yatırım yapmanızdaki nedenler nelerdir?
- 41) Stadyum dizaynı sırasında temel alınan kriterler nelerdir? Bu kriterlerin başarı üzerinde etkisi var mı?
- 42) Yıldız oyuncu transferleri ürün satışlarınızı etkiliyor mu?