

**T.C.  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**TÜRK SPOR ÖRGÜTLERİNDE KURUMSAL İLETİŞİM  
ÇALIŞMALARI; FUTBOL, BASKETBOL, VOLEYBOL  
BRANŞLARI ÖRNEĞİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**ESRA ADIGÜZEL**

**İSTANBUL, 2014**

**T.C.  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
SPOR YÖNETİMİ**

**TÜRK SPOR ÖRGÜTLERİNDE KURUMSAL İLETİŞİM  
ÇALIŞMALARI; FUTBOL, BASKETBOL, VOLEYBOL  
BRANŞLARI ÖRNEĞİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**ESRA ADIGÜZEL**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. CEM TINAZ**

**İSTANBUL, 2014**

T.C.  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

İLGİLİ ENSTİTÜ ADI  
YÜKSEK LİSANS PROGRAM ADI

Tezin Adı: *Reel Spor Öğretlerinde Kurumsal İletişim Sektörleri; Futbol*  
Öğrencinin Adı Soyadı: *Fazıl Adıgöz* *basketbol, voleybol branşları örneği*  
Tez Savunma Tarihi: *06.06.2014*

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu  
\_\_\_\_\_ Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Ünvan, Ad ve SOYADI  
Enstitü Müdürü  
İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

*Yrd. Doç. Dr. Gülberu Gültekin Salma*  
Ünvan, Adı ve SOYADI  
Program Koordinatörü  
İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

\_\_\_\_\_ Jüri Üyeleri \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ İmzalar \_\_\_\_\_

Tez Danışmanı *Yrd. Doç. Dr. Cem Tınaz*  
Ünvan, Adı ve SOYADI

Ek Danışman  
Ünvan, Adı ve SOYADI

Üye *Yrd. Doç. Dr. Gülberu Gültekin Salma*  
Ünvan, Adı ve SOYADI

Üye *Yrd. Doç. Dr. Ümit Keşim*  
Ünvan, Adı ve SOYADI

## ÖNSÖZ

Tezin konusunu Türk spor örgütlerindeki kurumsal iletişim çalışmaları ile futbol, basketbol ve voleybol branşları örneği oluşturmaktadır.

Sporun, ekonomik olarak bulunduğu noktayı ve insanlar üzerindeki etkisini göz önünde bulundurduğumuz takdirde kulüplerin kurumsallaşma gereği de net bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Çalışmamızın temel amacı spor örgütlerindeki kurumsal iletişim uygulamalarına açıklık getirilerek daha net anlaşılması sağlandıktan sonra futbol, basketbol ve voleybol branşlarında kurumsal iletişim çalışmalarının tüm boyutları ile incelenmesini kapsamaktadır.

Tezin her aşamasında bana gösterdiği ilgi ve sabrından dolayı değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Cem Tınaz'a ne kadar teşekkür etsem azdır. Ayrıca tez için katkıda bulunan çok değerli hocalarım Yrd. Doç. Dr. Gülberk Gültekin Salman ve Yrd. Doç. Dr. Ümit Kesim'e teşekkürü bir borç bilirim.

Bu zorlu yolda desteğini hep yanımda hissettiren sevgili ailem ve güzel dostlarım, iyi ki varsınız.

İstanbul, 2014

Esra Adıgüzel

## ÖZET

### TÜRK SPOR ÖRGÜTLERİNDE KURUMSAL İLETİŞİM ÇALIŞMALARI: FUTBOL, BASKETBOL, VOLEYBOL BRANŞLARI ÖRNEĞİ

Esra Adıgüzel

Spor Yönetimi Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı : Yrd.Doç. Dr. Cem TINAZ

Haziran 2014, 75 Sayfa

Bu çalışmanın amacı, spor örgütlerinin kurumsal iletişim çalışmalarına açıklık getirilerek daha net anlaşılması sağlandıktan sonra futbol, basketbol ve voleybol branşlarında yapılan uygulamaların değerlendirilmesini kapsamaktadır.

Bu doğrultu da literatürün ilk aşamasında kurumsal iletişim ile ilgili temel unsurlar ele alınmıştır. Kurumsal iletişim kanalları ve tercih edilen araçlar başlığı incelenmiştir. Diğer aşamalarda ise daha detaya inilerek kurumsal iletişim boyutları ve paydaşları hakkında kapsamlı bilgi verilmiştir. iç iletişimde üst yönetim, yönetim kurulu ve çalışanların görev alanları belirtilerek özellikle basketbol ve voleybol branşlarında yönetim kurulu ele alınmıştır. Dış iletişim de ise medya, pazarlama, sponsorluk/kanallar/platformlar detaylandırılmıştır.

Üçüncü bölümde ise iç ve dış paydaşlar irdelenmiştir. İç paydaşlarda teknik direktör, antrenörler, personel, sporcular, hakemler incelenmiş, dış paydaşlarda ise taraftarlar, spor vakıfları, devlet ve diğer otoriteler ile kuruluşlar hakkında bilgi verilerek bu bölüm tamamlanmıştır.

Bu çalışmada yüz yüze görüşme tekniği ve nitel inceleme yöntemi tercih edilmiştir. Bundan dolayı futbol, basketbol, voleybol branşlarında başarılı olan 6 spor kulübünün kurumsal iletişim faaliyetleri ele alınmıştır.

Bu çalışmalar sonucunda, spor kulüplerinin bu alanda önemli faaliyetlerde bulunduğunu ancak yeterli düzeyde bütçe ayrılmadığını, karşılaşılan engel ve problemlerin üstesinden gelmek adına yapılan uygulamalar da yetersiz kalındığını belirtebiliriz.

Sonuç olarak, spor kulüplerinin kurumsal imaj yaratabilmek adına daha profesyonel çalışmalar içerisinde olması gerekmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Spor, Kurumsal İletişim, Kulüp

## ABSTRACT

### TURKISH SPORTS ORGANIZATIONS CORPORATE COMMUNICATIONS APPLICATIONS: FOOTBALL, BASKETBALL, VOLLEYBALL EXAMPLE OF BRANCHES

Esra Adigüzel

Sports Administration Postgraduate Programme

Thesis Supervisor: Asst. Prof. Dr. Cem Tınaz

June 2014, 75 Pages

The purpose of this study is to cover the evaluations of the practices in football, basketball and volleyball branches after ensuring the clarification and clearer understanding of corporate communication works of sports organizations.

In this direction, main factors in relation to corporate communication were addressed at the first phase of literature. The headings corporate means of communication and preferred means were reviewed. At the other phases, comprehensive information was given about corporate communication dimensions and stakeholders by going into more details. Areas of duty of senior management, board of directors and employees were mentioned and board of directors were addressed particularly in basketball and volleyball branches. In external communication, on the other hand, media, marketing, sponsorship/channels/platforms were detailed.

In the third part, internal and external stakeholders were scrutinized. Technical director, trainers, personnel, athletes, referees were reviewed in internal stakeholders; and this part was completed upon giving information about fans, sports foundations, state and other authorities and organizations in the external stakeholders.

This study preferred face-to-face interview technique and qualitative inspection method. Therefore, corporate communication activities of 6 sports clubs which are successful in football, basketball, volleyball branches were discussed.

As a result of these studies, we can conclude that sports clubs perform important activities in this field but no sufficient budget is allocated, and the practices conducted to overcome the obstacles and problems encountered remain insufficient.

As a consequence, more professional works are required for the sports clubs to create corporate image.

**KeyWords:** Sport, Corporate Communications, Club

## İÇİNDEKİLER

TABLolar	vii
ŞEKİLLER	viii
KISALTMALAR	ix
1. GİRİŞ	1
2. LİTERATÜR TARAMASI	4
2.1 KURUMSAL İLETİŞİM	4
2.1.1 Kurumsal İletişim Nedir?	4
2.1.2 Kurumsal İletişim Kanalları	5
2.1.3 Kurumsal İletişim Amaçları	8
2.1.4 Kurumsal İletişim Araçları	9
2.1.5 Kurumsal İletişimin Türleri	13
2.2 SPOR ÖRGÜTLERİNDE KURUMSAL İLETİŞİM BOYUTLARI	13
2.2.1 Spor Örgütlerinde İç İletişim	13
2.2.2 Dış İletişim	16
2.3 SPOR ÖRGÜTLERİNİN İÇ VE DIŞ PAYDAŞLARI VE ÖNEMİ	23
2.3.1 Spor Örgütlerinde Paydaşlar	23
3. VERİ VE YÖNTEM	35
3.1 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI	35
3.2 ARAŞTIRMA SORULARI	35
3.3 ARAŞTIRMA SINIRLILIKLARI	36
3.4 ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	36
3.5 ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	37
3.5.1 Örneklem Sayısı	38
3.5.2 Örneklem Seçim Yöntemi	38
3.5.3 Örneklem Seçim Kriterleri	39
3.6 VERİ TOPLAMA ARACI	39
3.6.1 Görüşme Formu	39
3.7 VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ	40
3.8 VERİLERİN ANALİZİ	40
3.9 ARAŞTIRMANIN GEÇERLİK VE GÜVENİRLİĞİ	41
4. BULGULAR	42

4.1 GÖRÜŞMELERİN BETİMSSEL ANALİZİ.....	42
4.1.1 Betimsel Analizin Ana Temaları.....	42
4.2 GÖRÜŞMELERİN İÇERİK ANALİZİ .....	57
5. TARTIŞMA VE SONUÇ .....	66
5.1 TÜRKİYE’DE SPOR KULÜPLERİNDE KURUMSAL İLETİŞİME VERİLEN ÖNEM VE YAPILAN UYGULAMALAR.....	66
5.2 KURUMSAL İLETİŞİM KAPSAMINDA TERCİH EDİLEN İLETİŞİM ARAÇLARI .....	68
5.3 KURUMSAL İLETİŞİM UYGULAMALARINDA KARŞILAŞILAN ENGELLER VE PROBLEMLER İLE ÜSTESİNDEN GELMEK İÇİN YAPILAN ÇALIŞMALAR .....	68
5.4 KURUMSAL İLETİŞİM ÇALIŞMALARININ ÖLÇÜMLENMESİ .....	70
5.5 SONUÇLAR.....	71
5.6 ÖNERİLER.....	73
5.7 GELECEKTE YAPILABİLECEK ÇALIŞMALAR .....	74
KAYNAKÇA .....	76
EKLER.....	82
EK 1 Mülakat Talebi Formu .....	83
EK 2 Yüz Yüze Görüşmede Kullanılan Sorular .....	85



## TABLÖLAR

Tablo 2.1: Biçimsel ve informel iletişim kanalları.....	8
Tablo 2.2: Yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay iletişim araçları ve yönleri .	11
Tablo 2.3: Belediye adlı takımlarının liglerdeki dağılımı .....	34
Tablo 3.1: Görüşülen kişi ve kulüpteki görevi.....	38
Tablo 4.1: Kulüplerin kurumsal iletişim için tercih ettikleri araçlar.....	51
Tablo 4.2: Kulüplerin kurumsal iletişim uygulamalarında kurum içinde ve kurum dışında karşılaştıkları engeller.....	53

## ŞEKİLLER

Şekil 2.1: TFF taraftar araştırması sonuçları.....	29
--	----

## KISALTMALAR

MARKOM	: Marka Konumlandırma
GSGM	: Gençlik Spor Genel Müdürlüğü
TFF	: Türkiye Futbol Federasyonu
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
TVF	: Türkiye Voleybol Federasyonu
TBF	: Türkiye Basketbol Federasyonu

## 1. GİRİŞ

Kurumsal iletişim, kurum ve bireysel yapılar arasındaki birbirine bağı etkilerden oluşmaktadır. Bu oluşum bağımsız ilişkilerin bir ağıdır. Kurumsal iletişim ile ilgili yapıları çalışanlar, medya, hissedarlar olarak sıralayabiliriz. Kurumsal iletişim yatırımcılar, kurumsal ve pazarlama yönlü halkla ilişkiler, çalışanlar ve işe yeni başlayanlar ile iletişim, kurum içi, medya, kurumsal reklam ve çevresel iletişim gibi kurumsal boyutu kapsamaktadır (Elden ve Yeygel2006).

Günümüzdeki kurumlarda örgütsel iletişim yönetici aracı olarak kullanılmalıdır. Planlama ve idarede kurumsal iletişim profesyonel bir alan olarak belirlenmeli, uygulamada ise kuruluşun bütün çalışanları tarafından üstlenilmelidir (Okay 2003, s. 162). Bundan dolayı da spor kulüplerinde kurumsal iletişim örgütlü, amaçlı ve anlamlı sonuçlar elde etmek için tasarlanmış oldukça önemli, bütünleştirici bir dönem olarak kabul edilmelidir (Kasap ve Kesim 2007).

Spor tüm dünyada toplumlar için en önemli kurumlardan biri haline gelmiştir. Günümüzde spor, toplumlara itibar kazandırmak, çeşitli olaylara tepki verebilmek, siyasi rejimlerin propagandasını yapmak ve ekonomik açıdan kazanç sağlamak için vazgeçilmez bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Spor artık sadece sağlık amaçlı yapılan bir etkinlik değil, toplumsal ve ekonomik amaçları olan ve ülke ekonomisine gelir sağlayan bir sektör haline gelmiştir (Argan ve Katırcı 2008).

Bu gelişimlere bağı olarak spor örgütlerinin özellikle son yıllarda kazanmış olduğu başarılı sonuçlar paralelinde kurumsallaşma çalışmalarının hız kazanması, ekonomik olarak bütçelerinin artması kurumsal iletişimi profesyonel bir birim haline getirmiştir. Kulüplerin daha önce bu alanda etkin, donanımlı çalışanları bulunmazken, stratejileri doğrultusunda ilerlemeleri ile bu birimde oldukça önem kazanmıştır.

Hazırlanan tezin birinci bölümünde iletişim tanımı ve kurumsal iletişim ile ilgili temel unsurlar incelenmiştir. Kurumsal iletişim profesyonel bir birim olarak ele alınarak kurumlarda kullanılan iletişim kanallarının neler olduğu, yaptıkları çalışmalar ile neyi

hedefledikleri ve bu hedeflere giderken en çok tercih ettikleri kurumsal iletişim araçları hakkında bilgi verilmiştir.

Tezin ikinci bölümünde spor örgütlerinin kurumsal iletişim boyutları ele alınmıştır. Kulüplerin iç ve dış iletişim alanında yapmış oldukları etkileşim vurgulanmıştır. Spor kulüpleri son yıllarda ulusal ve uluslar arası kazanılan başarılar sonucunda iç ve dış çevrelerini kapsayan bir ağ oluşturmaktadır. İç iletişim kapsamında üst yönetim, yönetim kurulu ve çalışanların görev alanının neler olduğu belirtilerek özellikle basketbol ve voleybol branşlarında yönetim kurulu irdelenmiştir. Spor örgütlerinde dış iletişim alanında medya iletişimi, pazarlama iletişimi, sponsorluk ve kanallar/platformlar alt başlıkları ile birlikte ele alınmıştır.

Tezin üçüncü bölümünde spor örgütlerinin iç ve dış paydaşları açıklanarak önemi hakkında bilgi verilmiştir. Spor kulüplerinin iç ve dış çevresinde bulunan unsurlar paydaş kısmını oluşturmaktadır. Bundan dolayı seçilmiş kişiler başlığında teknik direktör, antrenörler ve personel olarak alt başlıklar oluşturulmuştur. Paydaşların diğer kısmını oluşturan sporcular ise kendi alt dallarında profesyonel ve amatör olarak ele alınmıştır. Ayrıca hakemler hakkında bilgi de yer almaktadır.

Dış paydaşlar kapsamında kamusal topluluklar olarak adlandırdığımız ve aynı zamanda spor kulüpleri için oldukça önemli olan taraftarlar kısmına yer verilmiştir. Seyirci tipleri olarak bilinen fanatikler, sabırsızlar ve doyumсуuzlar incelenmiştir. Spor kulüplerinin paydaşlar kapsamında rakip takım seyircileri ve spor vakıfları ile ilgili detaylı bilgi verilmiştir. Dış paydaşların diğer alt başlığı olan devlet ve diğer otoriteler ile kuruluşlar bölümünde ulusal örgütler başlığı altında gençlik ve spor genel müdürlüğü, belediye ve güvenlik güçleri hakkında da bilgi verilerek üçüncü bölüm tamamlanmıştır.

Tezin amacı; spor kulüplerinde gerçekleştirilen kurumsal iletişim faaliyetleri ile futbol, basketbol ve voleybol branşlarında kurumsallaşmış, müsabakalarda yer alan Fenerbahçe, Beşiktaş, Eczacıbaşı, Yeşilyurt, Anadolu Efes, Galatasaray kulüplerinin kurumsal iletişim alanındaki çalışmaların araştırılması olmuştur.

Bu kapsamda yukarıda da belirtildiği gibi kurumsallaşmış kulüplerin, kurumsal iletişim faaliyetleri incelenmiş ve yapmış oldukları bu çalışmalarını hangi hedefler doğrultusunda

yaptıkları ve bu faaliyetleri profesyonel olarak nasıl yönettikleri, kendi departmanını oluştururken nasıl örgütlendikleri, kurumsal iletişim kapsamında hedef kitlelerinin kim olduğu ve belirlenen hedef kitlelere yönelik yapılan kurumsal iletişim çalışmalarını ele alınmıştır.

Bu çalışma ile futbol, basketbol ve voleybol branşlarında kurumsallaşmış spor örgütlerinin uyguladığı kurumsal iletişim faaliyetleri ile bu departmanın yönetim anlayışı belirtilerek ileride bu yönde yapılabilecek araştırmalara ışık tutması ve diğerspor kulüplerinin kurumsallaşma çalışmalarında yol gösterici olması hedeflenmiştir.

## 2. LİTERATÜR TARAMASI

### 2.1 KURUMSAL İLETİŞİM

#### 2.1.1 Kurumsal İletişim Nedir?

İletişim, insanların toplumsallaşmalarının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Çağlar ve Kılıç 2006). Toplumda ya da kurumda bireyin kendisinden önce uygulanan kuralları öğrenmesi, değer ve inançları sahiplenmesi ve bunlar doğrultusunda kendine verilen rolleri öğrenmesi ve oynaması yani toplumsallaşması yalnızca iletişimle gerçekleşir. İletişim kişiler arası ilişkilerin, yani insan ilişkilerinin, her alanını, kurumları ve giderek toplumları yaratan ve bir arada tutan ‘harç’ işlevi görmektedir (Aktan 2006, s. 163).

İletişim sistemine ihtiyaç duyulmayan hiçbir ağ düşünülemez. İletişim sistemini sağlıklı bir biçimde gerçekleştiremeyen hiçbir kurumun süreklilik şansı olmamaktadır. Çünkü açık sistem olan kurumların dış çevrelerinden sürekli girdi almaları ve aynı çevreye çıktı vermeleri gerekmektedir. Bu da çevreyle etkileşim kurarak mümkün olabilir. Buradan yola çıkarak kurumlarda etkin bir yönetimin ancak iyi bir iletişim ağıyla mümkün olacağı söylenebilir (Gülner 2007, s. 39).

Kurumların çalışanları ile sağladığı iç iletişim ve dış müşterileri arasında kurulan iletişimin biçimi, iletişim anlayışı ve iletişimde kullanılan kanallar kurum kimliğinin şekillendirilmesi ve anlam kazanmasında büyük bir öneme sahiptir. Örgütsel iletişim olarak da açıklanabilen bu süreç, kurumların kendilerini hedef kitlelerine ifade ettikleri bir alan olarak kurum kültürü ve kurum kimliği kavramlarının ortaya çıkması ve yansıtılmasında önemli bir etkiye sahip olmaktadır (Elden ve Yeygel 2006).

Kurumları, birbirleriyle sürekli ve düzenli iletişim kuran insanların oluşturduğu ağlar olarak görebiliriz. Tüm kurumlarda iletişim yatay ve dikey, resmi ve gayri resmi, içsel ve dışsal olarak gerçekleşebilir. Bu iletişimler sayesinde kurum çalışanlarının arasında, yönetimin çeşitli bölümleri arasında ve kurumun dış çevreyle arasında bağlantı sağlanır. Kurumdaki bu iletişimlerin tamamı iş amaçlı veya kurumun amaçlarını gerçekleştirmeyi sağlamak zorunda değildir (Uztuğ ve diğ. 2012).

Okay (2003, s.160) kurumsal iletişimi şu şekilde açıklamıştır:

*Kurumsal iletişim kuruluşu, derneğe, kuruma veya organizasyona karşı, kamuoyunu ve işletme iklimini etkileme hedefi olan, tüm iletişim tedbirlerinin sistematik bir biçimde kombine edilerek uygulanmasıdır. Kurumsal iletişim uzun vadeli uygulanan bir iletişimdir ve hedefi de bir imaj oluşturmak, korumak veya değiştirmektir.*

### **2.1.2 Kurumsal İletişim Kanalları**

Teknolojideki hız ve iletişim alanında yaşanan gelişmeler ile birlikte bilgi, bilgi edinmek-bilgi sahibi olmak her şeyin başında gelmektedir. Bilgi çağı, bilginin temel kaynak olduğu, bilgi üretimi ve iletiminin yaygınlaştığı, bilgi çalışanlarının artması, bilginin sürekli geliştiği ve buna bağlı olarak sürekli bilgilenmenin kaçınılmaz olduğu yeni toplumsal ve ekonomik dönemi belirtmektedir(Er 2008, s. 74).

Kurumsal iletişim kanalları, yapısal olarak biçimsel (formel) ve biçimsel olmayan (informel) iletişim kanalları olarak incelenmektedir. Biçimsel iletişim kanallarını da kendi içinde inceleyecek olursak dikey (yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya), yatay, çapraz ve dışa dönük iletişim olarak sınıflandırabiliriz (Akhüseyinoğlu 2010, s. 45).

Biçimsel (Formel) iletişim kanalları: Biçimsel iletişim, kurumsal kurallar içinde ve kurumun amaçları yönünde, önceden belirlenmiş bir tarzla gerçekleştirilen iletişimdir. Kurum üyelerinin kişiliklerinden soyutlanmış, statüler arası bir iletişim türüdür (Sabuncuoğlu ve Gümüş 2008). Burada amaç, kurum için gerekli bilgi akışı ile görev ve sorumlulukların tam olarak yerine getirilmesini sağlamak, çalışanların işten memnun olmaları için istenen tutumu oluşturmak ve işleyişin sürekliliği için bilgi üretmektir (Yargıcı 2010, s. 10).

Dikey iletişim kanalları: Dikey iletişim kanalları bir kurum içinde, üst yönetim ve alt kademe çalışanlar arasında gerçekleştirilmesi beklenen bilgi aktarımı, üst yönetimin verdiği emirlerin ilgili çalışanlara ya da departmanlara ulaştırılması noktasında kullanılan iletişim kanallarıdır. Bu kanalların hızlı bilgi akışını gerçekleştirecek şekilde biçimsel iletişim yapıları ile işlemesi beklenmektedir. Dikey iletişim kanalları kendi içinde de sınıflara ayrılmaktadır. Bunlar yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru olarak belirtilmektedir (Elden ve Yeygel2006).



Yukarıdan aşağıya iletişim: Kurum amaçlarına uygun olarak işle ilgili emirlerin çoğu zaman yazılı şekilde astlara ulaştırılmasıdır. Diğer anlamda formal iletişim türü olarak da kabul edilen bu yöntemde astlara resmi kanaldan bilgi ve emirler aktarılır (Işık 2008, s. 33).

Yukarıdan aşağıya iletişim çeşitli şekillerde gerçekleşir. Bunları şu şekilde açıklayabiliriz:

- a. İş emirleri: Bunlar çalışanların işlerini ve bunları nasıl yapmaları gerektiğini açıklayan emir veya talimatlardır. Çalışanların bu tür mesajları, üstlerinden sözlü veya yazılı olarak alabilecekleri gibi, eğitim amaçlı toplantılardan ya da broşür ve kitap gibi yazılı kaynaklardan da alabilirler.
- b. Emirlerin gerekçeleri: Emir veya talimatların gerekçesi, çalışanlara bir işin neden yapılması gerektiğini, bir işin diğer işlerle ilişkisini açıklar.
- c. Kurum prosedürleri ve politikaları: Bu kurumsal mesajlar, kurumun genel politikaları, prosedürleri, kuralları ve sosyal haklarla ilgili bilgileri kapsar. Kurum politikaları çalışanlarla ilgili olabileceği gibi, kurumun ilişkili olduğu müşterileriyle de bağlantılı olabilir.
- d. Kurum amaçları: Çalışanların kurumun genel hedefleri hakkında bilgilenmelerini sağlar.
- e. Performans değerlemesi: Çalışanların iş sırasında değerlemesi anlamında kullanılan performans değerlemesi, çalışanlarla karşılıklı görüşme sonucu gerçekleşen bir iletişim biçimidir (Gürgen 1997, s.67).

Aşağıdan yukarıya iletişim: Çalışanların üst astlarıyla kurdukları iletişimi kapsar. Bu tür iletişimin temel amacı, yönetimi kurumsal çalışmalarla ilgili olarak bilgilendirmektir (Sabuncuoğlu ve Gümüş 2008). Yöneticiler astlara yukarıdan aşağıya doğru emir ve buyruklar iletirken, astlar da bu emir ve buyrukların ne ölçüde ve nasıl yerine getirildiği konusunda yöneticilere bilgi sunmak zorundadırlar (Işık 2008, s. 33). Ayrıca çalışanlar düşüncelerini, yöneticilerinin düşündüğünün aksine onlarla çok rahat tartışamazlar (Çağlar ve Kılıç 2006). Aşağıdan yukarıya doğru iletişim, çalışanların üst yönetime

aktarmak istedikleri iş süreçleri, şikayetler, öneriler gibi iletileri aktarabilmelerini sağlayan bir iletişim kanalı olarak, iyi yönetildiği zaman çalışanlara işletme yönetimi tarafından bir değer atfedildiği, aidiyetlerinin güçlendirildiği bir kurumun oluşması sağlanmış olmaktadır (Elden ve Yeygel2006).

Aşağıdan yukarıya iletişimde de kısa devre iletişim oluşabilir. Özellikle ilk yöneticisinin baskısı altında olan çalışan, bir ya da daha çok basamak atlayarak, üst astlarla doğrudan iletişim kurabilir ve önerilerini ya da isteklerini kendi mesajlarıyla iletebilir. Yönetmel basamakların normal işlediği ve yöneticilere saygı duyulduğu kurumlarda, kısa devre iletişime gerek kalmaz (Tutar 2009, s. 174).

**Yatay İletişim Kanalları** Yatay iletişim, aynı veya benzer kademedekilerin, rutin faaliyetleri sırasında kurdukları iletişimdir. Yatay iletişim, kurumsal hiyerarşide, eşit statüdekiler arasında kurulan iletişimdir (Tutar ve diğ. 2005). Yatay iletişim, çalışanların günlük faaliyetleri sırasında gerçekleşmektedir (Mendi 2012, s. 30). Bu tür bilgi alışverişi, etkinliklerin koordinasyonu bakımından da etkilidir (Çağlar ve Kılıç 2006). Özellikle büyük kurumlardaki uzmanlık alanlarının çok olması, iş bölümünün yarattığı durum, bölümler arası düzenli çalışmanın, dolayısıyla yatay iletişimin önemini arttırmaktadır (Mısırlı 2003, s.15). Kurumlarda yatay iletişimin en önemli işlevi, aynı seviyede farklı görevler yüklenmiş birimleri bazı zamanlar bir araya getirerek kurum için son derece gerekli bulunan eşgüdümün sağlanmasına katkıda bulunmaktır. Bir kurumda yatay iletişim aksamaya uğradığında, yönetimin eşgüdüm işlevi de aksar. Diğer yandan yatay iletişim, kurumda karşılıklı dayanışma ve takım ruhunun doğmasına ve gelişmesine de katkıda bulunur. Çalışanlar arasında kurulan sağlam ilişkiler inanç, amaç ve davranış birliğini yaratarak kurumsal çıkarlarla kişisel çıkarların yaklaşmasına olanak sağlar (Gürgen 1997, ss.74-75).

Yatay iletişim, kendi arasında (üretim, pazarlama, personel, muhasebe, halkla ilişkiler vd.) ortaya çıkan anlaşmazlıkların çözümlenmesi, koordinasyonun sağlanması veya kurumsal işleyişin hızlandırılmasını sağlar (Tutar 2009, s.176).

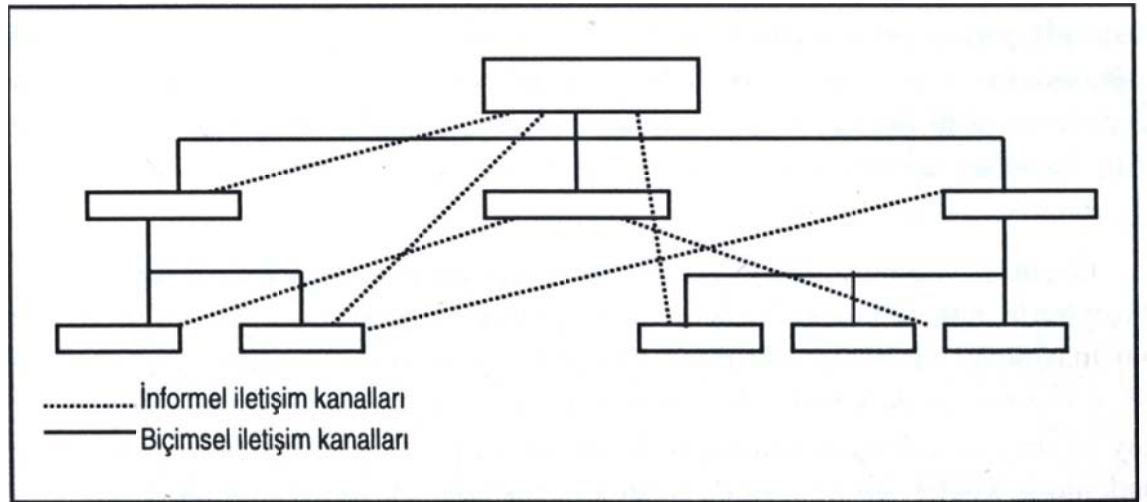
**Çapraz İletişim (Etkileşimli İletişim) :** Çapraz iletişim, başka fonksiyonel bölümlerde çalışan ast ve üstlerin arasında kurulan iletişimdir (Tutar ve diğ. 2005). Burada emir komuta zincirini izlemek çok fazla zaman kaybedilmesine neden olmaktadır. Bu zaman

kaybını önlemek için direkt yetkili kişinin bilgisine başvurulabilir (Altınışik 2003, ss. 21-22). Ancak çapraz iletişime başvurulduğunda, çalışanın asıl bağlı olduğu yetkili kişinin rızası olmalı ve iletişim sürecinde bu yetkili kişiyi iletişimin sonucunda haberdar etmelidir (Yargıcı 2010, s. 13).

Biçimsel olmayan (İnformal) İletişim Biçimsel iletişimin dışında kalan bir de doğal iletişim vardır. Doğal iletişim çoğu zaman kendiliğinden oluşmakta ve biçimsel iletişimin eksik kalmasından dolayı ortaya çıkmaktadır (Efil 2002, s.183). Bireyler arası ilişkilere sahip olan kişiler tarafından şekillendirilirler (Kaya 2003, s.25).

Hızlı ve etkin işleyen bir kurumsal iletişim kanalı olarak biçimsel olmayan iletişim, yönetimin çalışanlara bilgi vermek istemediği ve bundan kaynaklı çalışanlar arasında kurumda birçok farklı ve doğru yanlış bilginin dolaştığı durumlar oluşturabilmektedir. Bu durum yetersiz bilgi nedeniyle ortaya çıkacak belirsizlikten kaynaklı olumsuz ve rahatsız edici ortamların meydana gelmesine sebep olabilmekte, dolayısıyla sorunlar yaratabilecek bir iletişim türü halini alabilmektedir (Elden ve Yeygel2006).

**Tablo 2.1: Biçimsel ve informel iletişim kanalları**



*Kaynak:* Hasan Tutar (2009).

### 2.1.3 Kurumsal İletişim Amaçları

Kurumsal amaçların istenilene ulaşması aktif bir iletişime bağlıdır. Amaçlar hem iç hem de dış çevreye göre farklılık göstereceğinden dolayı kurumsal iletişimin amacının çok fazla olduğu söylenebilir (Karaçor ve Şahin 2004).

Kurumların içinde buldukları piyasa koşullarında rakiplerinden farklı olarak algılanmaları, fark edirliliklerinin sağlanması görevini yerine getiren kurum kimliği ve bunun oluşması, iletilmesinde önemli olan kurumsal iletişim terimi, pazarlama ve işletme yönetimleri bakımından üzerinde önemle durulan bir terim haline gelmektedir (Elden ve Yeygel2006). İyi yönetilen bir kurumsal iletişim sayesinde, çalışanların hem moral olarak hem de çalıştıkları kuruma karşı olan tutumlarında olumlu ve fark edilir düzeyde bir düzelme ve pozitif yaklaşım görülür, kurumun kendisi ve hedefleri açısından gelişme sağlanır, kurum içerisinde ekipler arasında anlaşmazlık ve çıkar çatışması azalır, üretkenlik ve motivasyon artar (Okay 2003, s.171).

#### **2.1.4 Kurumsal İletişim Araçları**

Kurumlarda, kurumsal iletişim sürecinde, mesajların iletiminde çok fazla araç ve ortam kullanılır. Bu araçların rakam olarak çokluğu değil, kurumsal mesajları etkin bir şekilde iletip, iletemedikleri dikkate alınmaktadır. Bir iletişim aracının etkinliği, mesajı en anlaşılır ve en kısa zamanda iletmeye ve çift yönlü iletişime imkan tanıyıp tanımadığına bakılarak anlaşılır. Çift yönlü iletişim, iletişimde ki gelişmelere rağmen en etkin şekilde yüz yüze iletişimle kurulur (Tutar ve diğ. 2005).

Kurumsal iletişim araçları kendi içerisinde yazılı, sözlü ve elektronik olarak ayrılmaktadır. Bunları kısaca şu şekilde inceleyebiliriz.

Yazılı iletişim araçları: Yazılı iletişim, yönetsel etkinliklerin büyük çoğunluğunu gerçekleştirir. Bazı mesajları daha sonra ki aşamalarda kontrol etmek, ya da bilgi edinilmek üzere, nispeten kalıcı olarak düzenlenmeleri gerekir (Tutar 2009, s. 241). Kurumun rutin faaliyetleri esnasında üst ast tarafından oluşturulan strateji, politika, talimatlar ve emirler kurum içerisinde örgüt içi yazışmalar yoluyla alt kademelere aktarılmaktadır. Aynı şekilde alt kademelerdeki etkinliklere ilişkin rapor ve dokümanlar yine yazışmalar yoluyla yöneticilere iletilmektedir (Çetinkaya 2007, s. 33).

Yazılı araçların kaynağa sağladığı en önemli özellik, iletilerin içeriğinin alıcıya gönderilmeden önce rahatça kontrol edilebilmesidir. Sözlü iletişim araçlarına göre geri bildirim imkanlarının sınırlı olması ise yazılı iletişimin negatif yanısıdır (Bıçakçı 1998, s.38).

Yıllık raporlar: Kuruluş içinden ya da dışından bireylere yönelik olarak hazırlanan ve kurumların bir senelik çalışmalarını içeren iletişim ürünleridir (Bıçakçı 1998, s. 150).

Kurumların etkinlik gösterdikleri bölümlerin sorunları, ülke ekonomisi, işsizlik ya da işçi-işveren ilişkileri gibi konularla ilgili görüşlerin ve incelemelerin yer aldığı bir yazılı iletişim aracıdır (Tutar 2009, s. 243). Kurumlar genel olarak sene sonu rapor ve finansal tabloları içeren dokümanı diğer etkileşimde buldukları kurumun üst astlarına ya da büyük müşteri gruplarına iletmektedir.

Kurum gazetesi ve dergisi: Kurumsal iletişim çalışmalarını ilgilendiren iki çeşit gazeteden söz edebiliriz. Bunlardan birincisi, kuruluş tarafından yayınlanan kurum gazetesidir. Kurum gazetesinin temel gayesi, çalışanlarını ya da kuruluşun etkileşimde olduğu diğer kişileri ve ekipleri kurumun faaliyetlerinden haberdar etmektir. İkincisi ise kuruluşa ilişkin haber, kurumsal ve ticari reklamların olduğu süreli yayınlar adı altındaki yüksek tirajlı basılı ürünlerdir (Bıçakçı 1998, s.147).

Dergiler ise sanat, siyaset, edebiyat, yönetim, ekonomi gibi farklı bilim dallarıyla alakalı olarak çıkan ve araştırdığı konuları detaylı olarak inceleyen süreli yayınlardır (Tutar 2009, s.243). Kurumsal iletişim kapsamında örgütlerin çalışanlara yönelik hazırlamış olduğu dergiler de mevcuttur.

Broşür, bülten ve el kitapları: Broşürler az sayfalı, genellikle dergi biçimine uygun olarak hazırlanmış bilgi içeren dokümanlardır (Çağlar ve Kılıç 2006). Broşürler iki şekilde hazırlanabilir. Birincisi genel nitelikte olan ve işletme ile ilgili bütün halkı ilgilendiren broşürlerdir. İkincisi ise, yalnız bir kısım halkı veya özel bazı kişileri, grupları ilgilendiren onlar için özel hazırlanmış broşürlerdir (Tortop 1973, s. 82).

(Tutar 2009, s.243), “Bültenler, özel veya resmi kurum ve kuruluşlar veya yetkililerce herhangi bir konuyla ilgili olarak süreli veya süresiz yayınlanan yayınlardır” şeklinde açıklamıştır. Bültenler hem kurum içi hem de kurum dışı ile iletişimi etkin bir şekilde sağlamaktadır.

El kitapları yeni projeler, karşılaşılan sorunlara bağlı bilgilerin olduğu ve resimden daha çok yazıya önem veren yayınlardır. El kitapları, her daim başvurulabilecek bir doküman olma özelliğinden dolayı, elden geldiği kadarı ile sade ve herkesin algılayabileceği bir

dille yazılmalıdır (Tutar 2009, s. 244). El kitaplarının dağıtımı da bedava yapılmalıdır (Aktan 2006, s.186).

Sözlü iletişim araçları: Sözlü iletişim araçları, iletişimin daha hızlı ve daha etkili bir şekilde gerçekleşmesine olanak sağlar. Yani iletişimin hedefine daha kolay ulaşmasını sağlamış olur (Çağlar ve Kılıç2006).

Bu tür araçlar, bir iletinin sözlü olarak iletilmesini sağlar. Duyurular, konferanslar, bu kapsamda yer almaktadır. Sözlü iletişim araçlarını aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya ve yatay iletişim araçları olarak inceleyebiliriz. Sözlü iletişim araçlarını aşağıdaki gibi gösterebiliriz (Tutar 2009, s.245).

**Tablo 2.2: Yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay iletişim araçları ve yönleri**

<b>Yukarıdan aşağıya iletişim araçları</b>	
<b>Sözlü</b>	<b>Yazılı</b>
-Kişisel yönergeler,	- Yönergeler,
-Açıklamalar, konferanslar,	- Mektuplar ve yazılı notlar,
-Komite toplantıları,	- Örgüt yayınları, bildiriler,
-Telefon görüşmeleri,	- Resimler, grafikler,
-Sendikal faaliyetler,	-İlan tahtası, faaliyet raporları,
-Gizli haberler.	-Sendikal yayınlar.
<b>Aşağıdan Yukarıya İletişim Araçları</b>	
<b>Sözlü</b>	<b>Yazılı</b>
-Söyleşiler ve yüz yüze rapor verme	-Raporlar,
-Görüşler, düşünceler	-Kişisel mektuplar,
-Telefon görüşmeleri,	-Anlaşmalar,
-Toplantılar, konferanslar,	-Davranış ve bilgi araştırmaları
-Gizli bilgiler,	-Sendika yayınları,
<b>Yatay İletişim Araçları</b>	
<b>Sözlü</b>	<b>Yazılı</b>
-Açıklamalar, konferanslar, komite Toplantıları, raporlar	-Mektuplar, yazılı notlar,
-Telefon görüşmeleri, örgüt içi iletişim Sistemleri, filmler	-İlan tahtası ve büyük boy resimler,
-Sendikal faaliyetler, sosyal işler,	-El kitabı ve temel kitaplar,
-Gizli bilgiler.	-Yıllık faaliyet raporları, -Sendika yayınları.

*Kaynak:* DaleYoder (1962) Hasan Tutar (2009) içinde.

Görüşme ve toplantılar: Sözlü iletişim araçları içinde en fazla tercih edilen ve etkin olarak kullanılan araçlar görüşme ve toplantılardır (Çağlar ve Kılıç 2006). Bu tür programlar iki kişi arasında oluşan iletişimden toplantılara kadar geniş bir alanı kapsamaktadır. Bu iletişimlerin en belirgin özelliği yanlış anlaşılma riskinin minimum seviyede olmasıdır. Kimi örgütler açısından çalışanlar ve üst astların bir araya gelerek düşüncelerini paylaştığı, soruların dile getirildiği, şikayetlerin iletildiği ortamların olmasından dolayı toplantılar, iletişim stratejisinin temel taşıdır (Peltekoğlu 2007, s.531).

Bu tür araçların bir diğeri de toplantılardır. Kurumların hedeflerini gerçekleştirebilmesi, büyük ölçüde çalışanların inanç ve desteğini kazanmaya bağlıdır. Kurum içinde bireysel amaçlarla kurumsal amaçların birleştirilmesi, çalışanların kararları uygulamaya ve denetime destek vermelerini gerektirir. Bu bakımdan toplantılar, çift yönlü etkin bir iletişim yöntemi olarak oldukça önemli bir işleve sahiptir (Gürgen 1997, s.114).

Telefon görüşmeleri: Kurumla ilgili haberlerin banda kaydedilerek daha önce belirlenen numarayı çeviren çalışanlara bilgileri alma imkanı veren bu yöntem iş görenlerin hızlı bir şekilde bilgi sahibi olmasına olanak sağlamaktadır (Peltekoğlu 2007, s. 530).

Kurumu çalışan kişi temsil eder. Bundan dolayı, telefonu açan kişinin yaklaşımı ilk izlenimin oluşması için önemli olacaktır. Telefon kullanımına yönelik bazı kuralları şu şekilde belirtebiliriz.

- a. Kurum telefonları uzun süre meşgul kalmamalıdır,
- b. Telefona en çok iki kez çaldıktan sonra cevap verilmelidir,
- c. Telefona cevap veren kişi, kurumun adını belirtmeli ve kendisini tanıtmalıdır (Bıçakçı 1998, ss.154-155).

Elektronik iletişim: Elektronik cihazlarla dijital ortamda gerçekleştirilen, kullanıcıların bir ara yüz vasıtasıyla veri-enformasyon-bilgi alışverişinde olduğu iletişimdir. Elektronik iletişim yalnız bilgisayarlarla sınırlı olmamakla birlikte, iletişimin

coğrafyasına, yayıldığı alana, özelliklere göre farklı donanımlar kullanılarak başka yazılımlar yoluyla yapılabilmektedir (Çetinkaya 2007, s. 35).

İletişim, özellikle son yıllarda bireysel bilgisayarların artması, diğer bir deyişle bireysel olmaktan çıkmaları ile oldukça önem kazanmıştır. Kurumlar, doğru ve hızlı kararlar alabilmek için sahip oldukları bilgileri paylaşma ihtiyacı hissetmektedirler. Bundan dolayı, kullandıkları bilgisayarları birbirine bağlayarak “bilgisayar ağları” denilen yapıları ortaya çıkarmaktadırlar. Bilgisayar ağları, birbirlerinin verilerini paylaşmak amacıyla iki bilgisayarın oluşturduğu bir yapıda da olabilir, on binlerce bilgisayarın bir araya gelmesiyle oluşan internet gibi bir ağ da olabilir (Sütçü 1994).

### **2.1.5 Kurumsal İletişimin Türleri**

Kurumun iç ve dış çevresi ile olan etkileşiminde iletişim önemli bir araç niteliğindedir. Üst düzey yönetici olsun ya da alt düzey bir çalışan, kurum üyelerinin diğer işlerini yaptıkları zaman gerek duydukları bilgiler veya her tür mesaj kurum içi iletişim olarak kabul edilebilir. Kurumlarda aynı zamanda kurum dışı iletişim de kurulur. Bunlar da kurumun çalışmalarını yürütürken, bir amaç için kurumun dış çevresi ile gerçekleştirdiği iletişimidir (Tutar 2009, s.163).

## **2.2 SPOR ÖRGÜTLERİNDE KURUMSAL İLETİŞİM BOYUTLARI**

Son yıllarda spor kulüpleri kurumsal yönetimin temel ihtiyaçlarından biri olarak iç ve dış çevrelerindeki bütün öğeleri kapsayan bir ilişki ağı geliştirmekte ve bu ilişkiyi çağdaş yönetim unsurlarıyla yönetmektedirler. Kulüplerin iç ve dış çevreleri ile oluşturdukları bağlarda iletişim yönetimi ve/veya kurumsal iletişim olarak belirtilen yapı ile karşılaşılmaktadır (Katırcı 2007, s. 22).

### **2.2.1 Spor Örgütlerinde İç İletişim**

Bu iletişim türüne dahil olanlar kurumun çalışanlarıdır. İş görenler kurumu hem içeriden hem de dışarıdan izledikleri için kurum adına önemli bir etkiye sahiptirler(Okay 2003, s. 168). Yönetimin farklı iş yapılarında iletişimi nasıl kullandığını ya da hangi yapıda kullanması gerektiğini, çalışanların ise beklentilerinin ne düzeyde olduğunu çok iyi kavramak gerekiyor. Yönetim iş görenleri anlamak,



iletişim stratejilerini onların isteklerine ve kurumun iç amaçlarına göre belirlemek zorundadır (Dörtok 2004, s. 23).

Kurumlarda iletişim karar alma dönemleri de oldukça önemlidir. Bilgi ve bilginin paylaşılması; sorunların belirlenmesi, başka yöntemlerin bulunarak değerlendirilmesi, kararların hayata geçirilmesi, kontrol edilmesi ve sonuçların değerlendirilmesinde gereklidir (Vural 2003, s. 147).

Kurum içi iletişim, kısa hatırlatma notları, raporlar, teklifler, toplantılar, sözlü aktarımlar, konuşmalar, kişiler arası ve telefonda yapılan görüşmeler gibi yazılı ya da sözlü yollarla yapılan iletişimi içerir. İç iletişim yardımcı iş görenler arasında hatta üst astlar arasında oldukça önemli bir etkiye sahiptir. İç iletişim sorunların belirlenmesini ve çözüm alanlarının bulunmasını sağlar. Ayrıca karar almaya ve politika ortamı yaratmak adına zemin oluşturmaktadır (Gülner 2007, s. 65).

Spor kulüpleri; yönetim birimleri, teknik kadro, sporcular ve hizmet personelinin meydana gelen bir kurum içerisinde etkinlik göstermektedirler. Bu yapıda spor kulübü yönetimlerinin kendisi ve iş görenler arasındaki bağları arttırmak için yaptığı çalışmalar önemlidir. Spor kulüplerinde etkili bir kulüp içi iletişim süreci bu bağları arttırmada önemli bir yere sahiptir (Katırcı 2007, ss. 26-27).

Çalışanlar ile iç iletişim: Kurumlar ortak belirlenen bir hedefi gerçekleştirmek için çalışmaktadır. Kurumların varlıklarını devam ettirebilmek amacı ile iç ve dış çevreleri ile iletişim içerisinde olmaları gereklidir. Bu iletişimin etkili olması, kurumun sürekliliğini sağlaması, kurumun hedeflerine ulaşması ve başarılı olması için oldukça önem kazanmaktadır. İletişimin kurum içinde ve dışında etkili olması, kurumun bütün bireyleri ve departmanları arasında bilgi, duygu ve düşüncelerin olması gerektiği gibi paylaşılmasına bağlıdır. İş görenler, iletişim aracılığı ile kurumun kendisinden beklentilerini, işlerini nasıl yapması gerektiğini ve çalışma performansı ile ilgili olarak neler düşünüldüğünü öğrenmektedir. Bir kurumda iletişimin zayıf olması, iş görenlerin performans seviyesinin düşmesi, işe olan bağlılığın azalması, kurumsal stres ve çatışmanın oluşması, kalite seviyesinin düşmesi, hizmet ve üretimde yaşanan engeller, müşteri şikayetlerinin fazlaşması vb. sorunları oluşturmaktadır (Güriz ve Özdemir 2007).

Spor kulüplerinde başarılı bir iç iletişim sağlayabilmek için düzenli toplantılar yapmak, sosyal aktiviteler hazırlayarak kulüp içerisinde bağlılık duygusunu ve beraberliği geliştirmek, iş görenlerin düşüncelerini iletme imkanı sunmak, kulübün amaçları belirlenirken çalışanlarını amaç belirleme kısmına dahil etmek gibi farklı yollar kullanılabilir. Bu yollar kulübün içsel durumunu olumlu etkileyerek iş görenler arasında bağları arttıracaktır (Katırcı 2007, s. 27).

Spor örgütlerinde çalışanlar kısmını şu şekilde inceleyebiliriz.

Üst Yönetim ile iç iletişim: Çağdaş yönetim anlayışı aralıksız bir dönem öngörür; Üst astlar bu dönemde amaçları olan bir kurum oluşturur ve bu kurumu yönetirler. Bu süreci de işbirliği içerisinde olan insanların gayretleri ile yürütür, etkinliklerinin daha yüksek performans seviyesine uygun şekilde ulaşmasını sağlamak için çabalarlar (Kasap ve Kesim 2007).

Bulduğumuz dönem, her kademedeki yöneticinin sahip olduğu kaynakları en verimli şekilde kullanarak üstlendiği görevleri başarılı şekilde gerçekleştirmesini mecbur kılmıştır. Bir spor yöneticisinin spor sektöründe oluşturulmuş amaçlara erişebilmesi için; sporu tanıması, spor kurumunun bulunduğu çevreyi anlaması, insan kaynağını önemli ölçüde kullanabilmesi ve performansı en üst seviyede elde edebilmek için gerekli önlemleri yerinde ve zamanında sağlayabilmesi gerekir (Basım ve Argan2009).

Yönetim Kurulu ile iç iletişim: Spor kurumlarının etkili olabilmesi yönetimlerine oldukça bağlıdır (Basım ve Argan2009). Birçok kurumda en fazla sorumluluğu alan kişiler şüphesiz yöneticilerdir. Spor kurumlarında da hizmetlerin belirlenen hedeflere ulaşabilmesi için görevlerin gerçekleştirilmesine olanak sağlayan bireyler spor yöneticileridir (Donuk 2003, s. 15).

Sporun kendine özel bir yapısının olması, spor yöneticilerinin görevlerini diğer sektörlerdeki yöneticilerin görevlerine göre daha da zorlaştırmaktadır. Bunların üstesinden gelebilmek adına kulübün içinde farklı görevler almış fakat ortak hedefe hizmet eden antrenör ve kulüp üst astlarının arasında etkili bir düzenin olması gerekmektedir(Or 2008, s. 11).

Basketbol ve Voleybol branşlarında yönetim kurulunu inceleyecek olursak;

Basketbol federasyonu yönetim kurulu: Basketbol Federasyonu Yönetim Kurulu; Federasyon Başkanı ile 14 (on dört) asıl üyeden oluşur. Genel kurulda ayrıca 7 (yedi) yedek üye seçilir. Yönetim Kurulu asıl ve yedek üyeleri, hazır bulunan Genel Kurul üyelerinin oy çokluğu ile seçilir.

Yönetim Kurulunun görevi 4 (dört) yıldır. Asıl üyelerin ölümü veya istifası durumunda yedek üyelerden sırası gelenler Yönetim Kurulunda görev alırlar.

Basketbol federasyonu yönetim kurulunun bazı görevlerini şu şekilde belirtebiliriz; Maç sonuçlarını açıklamak, maçları ertelemek, olaylı ve ya tamamlanamamış maçlar ile ilgili karar vermek, emniyet ve sağlık ile ilgili önlem alınmasını sağlamak, kulüpleri liglere ve gruplara ayırmak, sporda yaşanan olayların önlenmesi için tedbirleri almak, sponsorluk, tv yayınları gibi konularda statü ve talimatları hazırlamak ve uygulamak olarak açıklayabiliriz (TBF 2012).

Voleybol federasyonu yönetim kurulu: Voleybol Federasyonu Yönetim Kurulu, Federasyon Başkanı ve Genel Kurulun seçeceği on dört üye olmak üzere toplam on beş üyeden oluşur. Aynı sayıda yedek üyede Genel Kurulda seçilir.

Yönetim Kurulunun görevlerinden bazıları şunlardır; Spor kulüplerinin voleybol dalı kurabilmek için yaptıkları başvurulara karar vermek, maç sonuçlarını açıklamak, voleybol liglerini düzenlemek, voleybol ile ilgili teknik direktör, masör, hakem, idareci gibi çeşitli elemanlara eğitim vermek ve bu kişilerin gelişmesini sağlamak, lisanslardan alınacak aidat, ceza, sözleşme, bonservis tutarlarını belirlemek (TVF 2004).

### **2.2.2 Dış İletişim**

Medya iletişimi: Televizyon, radyo, gazete olarak bilinen medya, tarihsel süreç içerisinde iletişim araçlarının gelişmesini yakından takip etmişlerdir. Okurlara ve habere hızlı bir şekilde ulaşabilmek kitle iletişim araçlarının ilerlemesi ile bağlantılıdır. Basın-yayın kuruluşlarının üst astları iletişim sektöründeki faaliyetler ile yakından ilgilenmektedir. Bir iletişim aracı olarak medya kuruluşları da farklı iletişim araçlarından yararlanmaya devam etmektedirler (Gönenç 2004, s. 25).

Kitle iletişim araçları içinde spor ile ilgili oldukça fazla içerik bulunmaktadır. Spor gazeteleri, spor dergileri, günlük gazetelerin arka sayfaları, televizyon programları, spor haberleri, naklen maçlar, maç özetleri, spor tartışma programları derken medyanın spor sektöründe büyük bir takipçiye sahip olduğunu anlamaktayız (Dever 2010, s. 251). Bundan dolayı da spor, ekonomik olarak hem saha içi hem saha dışı olayları ile insanların yok sayamayacağı bir endüstridir. Spor sektöründeki olayları insanlara ileten önemli unsurlardan biri yazılı basındır. Fakat, spordaki gelişmeler yalnız gazetelerde yer almamaktadır. İnternet ve televizyonda da spor haberlerine ulaşılabilir (Ataizi ve diğ. 2012). Bu durumun sahadaki spora yansıyan geriye dönük etkileri oldukça fazladır. Birçok rekabete ve maddi olarak bağımlılığa mecbur kalan spor sektörü gözle görülür şekilde televizyonun önde gelen programlarına tabi olmaktadır (Bora 1993, s. 374).

Bazılarına göre ilerleyen teknoloji ile birlikte spor daha çok dijital oyun haline gelirken bazılarına göre ise televizyon programlarından dolayı spor giderek isim haklarının oluşturduğu oldukça önemli bir sektör haline geldi. Bundan dolayı sektörün hem yayın hem de ahlak boyutları giderek tartışılmaya başlanmıştır (Kıvanç 2001, s. 27). Ayrıca spor medyasının “esas oğlan”larının kulüplere, oyunculara, yönetici ve başkanlara, hakemlere, hatta kendi meslektaşlarına karşı bilinçli olarak sergiledikleri sansasyonel üsluplarının, stadyumlarda çıkan olayları büyütme gibi etkileri olmaktadır (Ünsal 2005, s. 377).

Pazarlama iletişimi: Pazarlama iletişimi, tutundurma ve ya promosyon terimlerinden daha geniş bir kesimi kapsayan ve ürünün kuruluş kişiliğini tüketicilere sunan bir kavramdır. Bu kavram ile ürünün tüketicilerce fark edilerek tüketicilerin alma eğilimine yönelmesi için pazarlama yöneticilerinin yaptıkları bütün eylemler anlatılmaktadır. Bundan dolayı fiyat, ürün, dağıtım gibi iletişim değişkenleri daha çok ilgi görmeye başlamaktadır (Odabaşı ve Oyman 2007). Diğer bir tanım ile pazarlama iletişimi, ürün hakkındaki bilgilerin pazarlamacıdan müşterilere aktarılmasını açıklamak için kullanılır. Pazarlamacılar, müşteriler üzerinde etkili olabilmek için tahmin ettikleri olguları birleştirip yansıtmakta kişisel satış, halkla ilişkiler ve satış kanallarını tercih etmektedirler (Kaya 2003, s. 327).

Teknolojinin hızlı bir şekilde gelişmesi, iletişim araçlarının çeşitlenmesine ve pazarlama iletişimde bütünleşik bir bakış açısının oluşmasını sağlamıştır. Gazete, radyo ve

televizyon haricinde farklı görsel ya da işitsel iletişim kanalları oluşturulmuştur. İnternetin sağladığı imkanlar zenginleşti. İş görenler ile iletişim değeri kazandı (Dörtok 2003, s.5).

Spor, hem kendini ürün konusunda markalaştırma hem de markaları amaca ulaştırmak için oldukça önemli bir yere sahiptir (Altunbaş2007). Özellikle 1960'lı yılların sonlarından bugüne kadar spor ile bağlantılı kurumların, profesyonel ve amatör liglerin, stadyumların, spor sektöründe büyümesi, sporu hem endüstri haline getirmiş hem de endüstri içerisinde sektör olarak büyümesine katkı sağlamıştır (Argan ve Katırcı 2008)

Pazarlama iletişimi sürecini kaynak, mesaj ve alıcı olarak inceleyebiliriz.

Kaynak: İletişim gönderici ve kaynak ile önem kazanır. Kaynak ve gönderici düşünceleri başka kişilere iletme isteyen taraftır. Kaynak ya da gönderici hedefe veya alıcıya göre mesaj oluşturup iletişimi sağlar (Kırdar 2006, s. 40).

Pazarlamacılar süreç boyunca tüketicilere ürün ile ilgili haber vermekle birlikte üretecekleri ürünü oluşturdukları sete katabilirler veya tüketicilerin karar yapım aşamasında kullanmaları için ürün hakkındaki bilgileri denetleyebilirler (Kaya 2003, s. 328).

Mesaj: Mesaj bilginin fiziksel taşıdır bundan dolayı aktarılan bilgiden çok daha fazlasını ifade eder. Mesela; semboller, duygunun ve hayalin tasarımıdır. Kimileri sözlü, kimileri görsel, kimileri ise durumlara dayanıklıdır (Kaya 2003, s.329).

Spor pazarlama yöneticileri tarafından mesajlarla alakalı yapılması gereken son kısım karşılaştırmaya dayanıklı olan ve olmayan mesajlardır. Spor ürününün rakiplerin spor ürünleri ile alakalı dolaylı ya da doğrudan karşılaştırılması karşılaştırmalı mesajlara dayanır (Kırdar 2006, s. 42).

Alıcılar bazı zamanlar da ürünü kullanan son kişi değildirler. Örnek olarak çocukları belirtebiliriz. Onların kullanabileceği ürün olduğunda karar verecek olan ailelere ya da bu süreçte destekleyici olacak pediatrişyenlere danışmak gerekir (Kaya 2003, s. 330).

Sponsorluk: Günümüz koşullarında iletişimin hız kazanması rakiplerin arasında ön planda olmak, fark yaratmak, hedeflediği kesim ile duygusal denge kurmak ve minimum maddi gider ile fazla kesimlere ulaşmak etkili olmaktadır (Yavaş 2005, s. 98). Bundan dolayı birçok şirketin ya da kişilerin bir araya gelerek kendi çıkarları üzerine, iki tarafında eşit haklar sağlaması doğrultusunda, sponsor olan kesimin diğer kesime maddi olarak vermiş olduğu kefilliktir (Bozkurt 2004, s. 316).

Kuruluşlar ulusal, uluslar arası ya da yerel bir spor mecrasını veya sporcuyu malzeme, mali bakımından desteklemektedirler. Sponsorluk sektöründe en fazla harcamanın yapıldığı sponsorluk türüdür. Sporu takip eden kitlenin fazla olması ve hedeflenen kesim ile daha kolay iletişim içerisinde olabilmesi için kitle iletişim araçları da tercih edilmektedir. Dolayısıyla bu destek faaliyetiyle hem takip edenler tarafından kuruluşun daha fazla dikkat çekmesi sağlanmakta hem de basın tarafından etkinliğe ve kuruluşa daha uzun süreli yer verilmesi için çift taraflı bir etki yaratılmaktadır (Keskin 2005, ss. 61-62).

Spor sponsorluğu, aslında sponsorluk terimi dikkate alınarak belirtilmektedir. Bu terim ile ilgili farklı tanımlar konu edilmiştir. Bu tanımlarda öncelik verilmesi gereken sponsorluğun yardımseverlik olup olmadığıdır (Kırdar 2006, s. 58).

Spor sponsorluğu birçok kurum için aktif bir pazarlama stratejisi haline gelmiştir. Son on yıl boyunca spor organizasyonları için önemli bir gelir kaynağı yaratmıştır. Artan rekabet, kurumların tutundurma için ayırdıkları ekonomik payın daha yüksek miktarlarda geri dönmesini ve pazardaki birçok reklamcının hizmetlerini farklılaştırmak için yeni çözüm yolları bulmalarını gerekli kılmıştır (Argan 2004, s. 53).

Spor sponsorluğunun türlerini üç başlık altında inceleyebiliriz.

Bireysel sporcu sponsorluğu: Sporcuların yararlanabilmesi için çok sayıda sponsorluk kademeleri yer almaktadır. Bu kademeler sponsorun oyuncuyu hangi seviyede

destekleyeceği ile alakalıdır. Sporcunun kullanacağı malzemelerin ulaştırılmasından tutar ödemesine kadar, birçok alanda sponsorluk yapılabilir (Argan 2004, s. 57).

Sponsorların da bazı talep ettikleri seçenekler olabilir. Mesela destekledikleri oyuncunun tanınmış biri olması onlar için önemlidir. Bu sayede istedikleri kesime hitap edebilir, medyada daha fazla yer almasını sağlayabilirler. Ayrıca oyuncunun kaliteli, ahlaklı ve inandırıcılık gibi unsurlarında olmasına dikkat edilmektedir. Çünkü firma ürününü tanıtırken kalıcı olmasını istediği için bunlara özen göstermektedir Argan ve Katırcı (2008). Bireysel sporculara sponsor olunmasının bazı riskleri de bulunmaktadır. Sporcunun doping kullanması, alkol alması, toplum bazında uygun görünmeyecek şekilde davranması sporcuyla destekleyen firma için de kötü imaj oluşturmaktadır (Öztürk ve diğ. 2013).

Bireysel sporcular bazı zamanlarda farklı sektörlerde de sponsorluk içinde bulunabiliyorlar. Bu gibi durumlarda sporcunun adı yer alarak sponsorluk faaliyeti oluşturulmaktadır. Mesela çok dikkat çeken bir sporcunun, içecek reklamında yer alması olarak belirtebiliriz (Hacımustafaoğlu 2011).

Spor takımları sponsorluğu: Takım sponsorluğu, bir takım insana sponsorluk sağlaması ve bir marka ya da firma adının belirlenen takım ile beraber sunulmasıdır. Spor sponsorluğunun maliyeti, sponsor olan firma için daha fazladır. Bunun nedeni, takımın çok kişiden oluşması ve takımın ihtiyaçlarının daha fazla olmasıdır (Argan 2004, s. 62).

Sponsor firma için spor takımının bulunmuş olduğu spor dalı da oldukça önemlidir. Her spor dalı halk tarafından aynı derecede izlenmemektedir. Bundan dolayı da sponsor olan firma hangi kesim ile iletişime geçmek istediği önemlidir (Hacımustafaoğlu 2011).

Kurumlar takım sponsorluğunu bazı nedenlerden dolayı da tercih etmektedirler. Takım sponsorluğu bireysel sporcuların sponsorluğu ile karşılaştırıldığında daha az risk taşır. Fakat sponsor olmak istenilen takımın belirlemiş olduğu amaçlar ile sponsor olan kurumun amaçları ulaşmak istedikleri kitle ile uyum içerisinde olmalıdır (Öztürk ve diğ. 2013). Bu tür sponsorluklarda takım olarak oynayan sporcular ve geniş kitleler tarafından en çok takip edilen futbol branşının tercih edildiği görülmektedir.

Spor takımlarının sponsorluğu, kitle iletişim araçlarında da önemli bir yer kaplamaktadır. İlginin fazla olduğu futbol branşında maçların düzenli bir şekilde yapılması ve bazı maçların televizyon yayınlarının olması nedeni ile sponsor firmanın futbolcuların formasında isminin yer alması seyirciler tarafından anlaşılmasını sağlamaktadır (Argan ve Katırcı 2008).

Spor organizasyonları sponsorluğu: Günümüze kadar var olan sporun insanlar üzerinde oluşturduğu etkiye bakıldığında zaman, sporun başlı başına bir endüstri ve ekonomisinden bahsedebiliriz. İlk zamanlarda spor, insanların eğlenmek amacı ile yaptıkları bir organizasyon iken, artık yaşamın birçok kesimini ilgilendiren, özellikle de ekonomik olarak bakıldığında zaman ciddi bir katma değer olduğunu görmekteyiz (Basım ve Argan 2009). Bundan dolayı spor organizasyonları sponsorluğunda, spor da yaşananlar değerlendirilir. Olay veya organizasyon sponsorluğu, sporcu yada takım sponsorluğundan farklıdır, ancak benzer uygulamalar söz konusudur. Spor organizasyonları sponsorluğu, toplumda güzel bir izlenim oluşturmak ve ürünün farkını ortaya koymak için kurumlara ek fırsatlar tanır (Argan ve Katırcı 2008).

Günümüzde düzenlenen büyük spor organizasyonlarının maddi, teçhizat ya da toplumun desteği olmadan gerçekleştirilmesi zordur. Olimpiyat veya dünya futbol şampiyonalarının bu destekler olmadan yapılabilmesi güç görülmektedir. Ulusal özellikle uluslar arası yapılan yarışmalar, kupalar ve olimpiyatlar gibi yüksek bütçeli spor organizasyonlarının sponsorluk olmadan yapılabilmesi düşük bir ihtimaldir. Olimpiyatlar gibi kapsamlı organizasyonlar yalnız reklam ya da televizyon yayın haklarından kazanılan gelir ile yapılamamaktadır (Argan 2004, s. 68).

Spor organizasyonları sponsorluğunu yapan bir kurum bu anlaşma ile kazandığı haklar haricinde elde edebileceği başka imkanlar da vardır. Bunları şu şekilde belirtebiliriz:

- a. Sponsor olan kurumun sağladığı malzeme ve kullandıkları araçlar sayesinde sponsor kurumun reklamının bulunması
- b. Spor organizasyonuna katılan ve yarışan sporcuların formasında sponsor kurumun reklamı; motor yarışları gibi müsabakalarda yarışmacıların araç bakımını sağlayan kişilerin üzerinde de sponsor kurumun reklamının yer alması



- c. Müsabakaların yapıldığı alanın saha kenarına reklam yerleştirme
- d. Ulusal ve uluslar arası, özel ve ya resmi olarak gerçekleştirilen spor organizasyonlarının ismini birleştirme imkanı. Mesela NutraSweet Profesyonel Artistik Paten Şampiyonası gibi (Baş 2008).

Kanallar/Platformlar/Araçlar: Bu bölümü Kurumsal Kimlik ve Marka olarak inceleyebiliriz.

Kurumsal kimlik bölümünü açıklayacak olursak;

Elden ve Yeygel (2006, s.62) kurumsal kimliği şu şekilde açıklamıştır:

*İşletmelerin kendilerine has davranışları, görsel kimlik öğeleri, yaşam felsefeleri, yönetim anlayışları ve bakış açılarından oluşan kurum kimliklerini oluşturmaları ve bu kimliği bir ayırt edici unsur, işletmenin insani yönü olarak hedef kitlelerine sunmaları, günümüzde imajlar dünyasında yaşayan ve markaları kişiliklerle özdeşleştiren tüketicilere ulaşmak için, işletme yönetimlerinin özellikle göz önüne alması gereken bir kavram olarak kendini göstermektedir .*

Tüm kuruluşların aslında farkında olsalar da olmasalar da bir kimlikleri söz konusudur. Kurum kimliği adı altında belirtilen işlem çoğu zaman kuruluşun gerçekleştirdiği bütün faaliyetlerin ya da birçoğunun net, açık bir ortak yönetiminden meydana gelmektedir (Okay 2003, s. 38). Kurum kimliği, kurum içerisinde iş görenler arasında oluşan genel hava, atmosfer olarak bilinen kurum iklimine bağlı oluşmaktadır. Kurum kültürüne bağlı yapılan çalışmalar, diğer anlam da kültürün devamı niteliğinde olan çalışmalardır (Vural 1998, s. 178). Kurumların kendini iş görenlerine, tüketicilerine, finans sağlayan iş ortaklarına, paydaşlarına ve halka sunmak için tasvir ettiği metotların tamamıdır. Kurumsal bölümlere göre kurumsal kimlik, tasarım, iletişim uyumlaştırma metotlarının hepsini kapsamaktadır (Kaya 2003, s. 385).

Kurum kimliği, son dönemde oldukça fazla kullanılan ama hak ettiği değeri göremeyen bir alandır. Marka Konumlandırma'nın (Markom) önemi, bu alana verilen değeri azaltmaktadır. Oysa ki, kurumların pazarlama stratejileri içerisinde yer alan çalışmaları kurum içi ve dışı çalışmalardan uzak tutulmamalıdır (Çınlar 2003, s. 44).

Marka İletişimi: Marka bir isim olabilir; bir tanıtım işareti, logo yada sembol. Marka, aslında satıcının, alıcılara belirli bir takım özellik ve hizmetlerin düzenli sunulacağıının

garantisidir. En kaliteli markalar, garanti özelliği de taşımaktadır (Çağlar ve Kılıç 2006). Marka, herhangi bir kurum aracılığı ile üretilerek, bir ya da birden fazla aracı kurum tarafından piyasaya sunulmakta olan mal ve hizmetlere kimlik oluşturan ürünü rakiplerinden ayrı bir yer edinmesini sağlayan terim (Turkcell sembol, Koç holding'e ait olan koç başı ya da Lacoste'un timsahı) ya da hepsinin sonucu ortaya çıkan kombinasyonudur (Ersöz 2004, s. 78). Aynı zamanda marka, pazarlama organizasyonlarının önemli bir kısmı olmasından dolayı, pazarlamanın da odak noktasını kapsamaktadır (Ağaoğlu 2013).

Türkiye'deki marka iletişimde spordan yararlanarak kurumlarına değer katan firma sayıları da artmaktadır. Beko Basketbol Ligi, Turkcell Süper Lig gibi örnekler sporun pazarlama içinde yer almasına kaynak gösterilebilir (Altunbaş 2007).

## **2.3 SPOR ÖRGÜTLERİNİN İÇ VE DIŞ PAYDAŞLARI VE ÖNEMİ**

### **2.3.1 Spor Örgütlerinde Paydaşlar**

Kurumlar faaliyetlerini devam ettirirken birçok farklı grupta iletişim içerisinde olurlar. Kurumların iletişim halinde buldukları alanlara paydaşlar denilmektedir. Paydaş, bir kurumun hedeflerini gerçekleştirmesinden dolayı etki altında kalan ve ya kurumun bu amaçlara ulaşmasını sağlayabilen taraflar olarak da adlandırılmaktadır (Ersöz 2007, s. 27).

Spor kulüplerinin iç ve dış çevrelerinde etkileşim içerisinde olduğu unsurları kulüplerin paydaşları olarak belirtebiliriz. Bundan dolayı, spor kulüplerinin temel paydaşlarının; taraftarlar, kulüp üyeleri, yayıncı kuruluşlar, finansal kuruluşlar, sponsorlar, yerel yönetimler, topluluklar, ulusal ve uluslar arası yasa koyucular olduğu düşünülmektedir. Spor kulüplerinin belirtilen paydaşları arasında müşteri statüsünde bulunan kesimin taraftarlar olduğu gözükmektedir. Bundan dolayı, kulüp-taraftar iletişiminin özenle yönetilmesi temel bir zorunluluktur (Katırcı 2009).

Spor örgütlerinde iç paydaşlar: Seçilmiş kişiler kısmını Teknik Direktör, Antrenör, ve Personel olarak inceleyebiliriz.

Teknik direktör: Teknik Direktör kurumların çalışma prensipleri ile bağlantılı olarak araç, gereç ve ekipmanları aktif bir şekilde kullanarak, işçi sağlığı, iş güvenliği, çevre koruma düzenlemelerine ve mesleğin verimlilik, kalite unsurlarına uygun olarak,

- a. Hem davranışları hem de konuşmaları ile sporculara moral vermek
- b. Ormanlık alanlarında, kırdada, dağda ve hava koşullarına bağlı olarak hız, dayanıklılık, güç geliştirici yürüyüş, koşu ve farklı fizik hareketleri yaptırarak sporcuların güç ve becerilerini maksimum noktaya çıkartmak için çalışmalar yapmak
- c. Sporcuların özel yaşantısı ile ilgilenerek problemlerine çözüm aramak
- d. Antrenörün çalışmalarına ziyarette bulunmaktadır (İş ve Meslek Danışmanları Platformu 2013).

Teknik direktörler bireysel sporlarda sporcuyu, takım sporlarında görevli olduğu takımı müsabakalar için nasıl bir çalışma planı (taktik) gerçekleştireceği, sporcu ya da sporcuların müsabakada görevinin ne olacağına karar veren, kadroda olması gerekenleri belirleyen en yetkili kişidir. Çalışmalarda sporcuları inceleyerek ve antrenman performanslarını göz önünde bulundurarak müsabakalarda kimin yer alacağını belirtmek ile yetkilidir. Teknik Direktör, sporcuların hem oyun bilgilerini hem de oyun taktiğini önceden karar verilen kurallara göre gerçekleştiren kişi olmasından dolayı sporcu ya da takım için en önemli kişidir. Müsabaka esnasında takımın alınan kararlarında değişiklik yaparak oyunun kazanılmasını sağlamaktadır. Bunun dışında kadroda yetersizlik olduğu düşünüldüğü zaman transfer yapılmasını istemektedir (Genç 1998, s. 38).

Son yıllarda spor branşlarının yükseliş sürecinde olması ile birlikte Türk teknik direktörler de dikkat çekmektedir. Bu teknik direktörlerin bulunduğu konum ve kazandıkları başarılar, merak konusu olabilmektedir. Bu konuya açıklık getirmek, yetişmekte olan teknik direktörler için önemli olmakla birlikte Türk sporunun gelecekteki hedefleri için de etkili olmaktadır (Konter 2004, s. 35).

Günümüz sporun parasallaşmasından dolayı teknik direktöre çok fazla sorumluluk yüklenmektedir. Bundan dolayı sporda kazanılan başarı ya da başarısızlıkta bütün

sorumluluk teknik direktöründedir. Bundan önce ki süreçlerde de böyleydi, bundan sonra ki dönemde de böyle olmaya devam edecektir (Akşar ve Merih, 2008).

Antrenörler: Spor eğiticilerinin diğer adı olan antrenörler sporun gelişmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Hangi spor dalında ve hangi amaçla yapılırsa yapılsın sporda başarının en büyük mimarı antrenörler olduğu için, antrenörün aynı zamanda planlı, bilimsel ve çağdaş bir eğitim sürecini gerçekleştirmiş olması beklenir (Meral 2010, s. 29). Sporcuların yalnız başarı yakalaması çok zor olduğu için, antrenörler değişen oranlarda pay sahibi olabilmektedirler. Bundan dolayı da çoğu zaman takım veya sporcuların başarı ya da başarısızlıkları söz konusu olduğunda antrenörün ne kadar başarılı olup olmadığı tartışma konusu yapılmaktadır. Takım içinde antrenörün sorumluluklarının sınırları da bu şekilde netlik kazanmış olur (Körük 2003, s.5).

Antrenörler, Teknik Direktörlerin yardımcılarıdır. Sporculara kuralları, taktikleri öğreten, onların müsabakalara hazırlanmasını sağlayan, yeteneklerini keşfeden ve onların yapılarına uygun bir disiplin geliştirerek maçlarda mücadele edebilecek şekilde hazırlayan kişilerdir. Bu kişiler kazandıkları donanımları sporculara öğretirler, spor kuralları ile ilgili bilgi aktarırlar, takımında birlik ve beraberliği oluşturabilmek için kardeşliği kazandırmaya çalışırlar. Antrenörler sporcuların eksikliklerini, zayıf yanlarının neler olduğunu gözlemleyerek onları bu yönde tamamlamaya ve rakiplerinin taktiklerini çözümlenerek onları yetiştirirler. Sporcuları psikolojik olarak da müsabakalara hazırlamakla görevlidirler (Genç 1998, s. 38).

Genelde bir maçın alınması yada bir antrenmanın güzel geçmesi antrenörün bazı konuları kazandırmasına bağlıdır. Bunları belirtecek olursak;

- a. Erken tanıyabilme,
- b. Nedenini bulabilme,
- c. Tepkiyi doğru verebilme

Bunlar belli zamanlarda gerçekleştirilmelidir. Antrenörün bu yönetimi ile maçlarda ve antrenmanlarda eksiklikler tamamlanmaktadır. Ayrıca antrenörler uzun vadeli planlamaların kısa sürede de başarı sağlaması için;

- a. Hedefleri belirtmek,
- b. Antrenman programlarının belirlenmesi,
- c. Planlarda çok yönlülüğün sağlanması,
- d. Düzenli ve hedef doğrultusunda planlama yapmak zorundadır (Yüce 2010).

Antrenörlerin başarılı olabilmesi için ilk önce kişilik özellikleriyle bağlantılı olduğuna inanılır. Mesela zeka, otoriterlik, kendine güven, atılganlık, iddiacılık vb. başarılı-etkili antrenörlükte kişiliklerini öne süren görüşler, buldukları koşulların önemine dikkat etmeden ya da bunlara ihtimal vermeden bazı kişilik özelliklerinin başarılı-etkili antrenörlüğü yarattığını belirtmiştir. Bunu şu şekilde belirtebiliriz; eğer kişi bazı kişilik yada liderlik vasıflarına sahip ise, sporda dahil liderlik isteyen farklı iş alanlarında da başarı sağlar. Ancak, başarılı-etkili antrenörlerin farklı kişiliklerde olması, bu durumun yalnız kişilik ile olamayacağını ortaya koymaktadır (Konter 2004, s. 6). Bu durumda antrenörlerin yetiştirdiği sporcular üzerinde çok önemli emekleri olduğunu kabul edersek, antrenörün kendi kişiliğine dayanan bir felsefe oluşturmasını bekleyebiliriz. Sporcuları yaptıkları çalışmalar ile ilgili bilgilendirmek, hangi hedefe neden ulaşmaya çalıştıklarını açıklamak, sporcular ile antrenör arasındaki güveni kuvvetlendirir. En önemlisi, performansın yüksek olmasını sağlar (Kasap ve Erdem 2009).

Yönetimde uygulanacak olan çalışma saatleri, atamalar ya da izinler gerçekleştirilecek olan politikaları kapsamalıdır. İş görenlerin isteklerinin neler olduğu ile ilgilenilmeli ve ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir. Spor kurumları personelinin beklentilerini karşıladıkları takdirde spor hizmeti için çalışan personel hem yaptığı işten hem de iş çevresinden memnun kalacaktır. Bu da personelin daha çok motive olması, daha kaliteli hizmet sunması ve müşterilerini memnun bırakması demektir; bu şekilde de spor kurumu etkililiğini arttıracaktır (Serarslan ve Kepoğlu2005).

Diğerleri kısmını açıklamak gerekir ise;

Sporcular: Sporcuları kendi arasında amatör ya da profesyonel, ferdi lisanslı ya da bir kulüp lisanslısı, Gençlik Spor Genel Müdürlüğü'ne (GSGM) bağlı federasyonlarda, Türkiye Futbol Federasyonu (TFF) ya da Milli Eğitim Bakanlığı'na (MEB) bağlı olarak ayırabiliriz. Türk sporu, sporcusu ve spor başlıkları amatör ve profesyonel olarak ayrılmaktadır. Bundan dolayı spor faaliyeti içerisinde olan sporcuların anlam ve tanımlarını aşağıda ki gibi inceleyebiliriz (Mil 2010, s. 21) :

Profesyonel sporcular: Profesyonel spor denildiği zaman, para kazanmak için sporun sürekli olarak yapılması ve sporu öğretmek için para istenmesidir. Profesyonel sporcu, sporun istediği branşı meslek olarak edinmiş ve bu branşa özel etkinlikleri para kazanabilmek için gerçekleştirmiş olan kişidir (Başaran 2010).

Profesyonel spor ve profesyonel sporcu terimleri aslında birbirinden ayrılmaktadır. Bu bakımdan, profesyonellik-amatörlük ayrımının spor branşları ile değil sporcular bakımından değerlendirilmesinde fayda vardır. Burada en önemli unsur, sporcunun ücret alıp almadığıdır (Mil 2010, s.23).

Amatör sporcular: Amatörlük ve amatör sporcu terimlerini sportif etkinliklerle birlikte şu şekilde belirtebiliriz. Sporun bir para ödülü ya da belirli bir tutar kazanmak için yapılmamasına amatör spor; spor ile meslek sahibi olmadan sadece keyif amaçlı ilgilenenlere de amatör sporcu denilmektedir. (Başaran 2010).

Hakemler: Hakem, bir maçı yönetmek ve düzenlemek için, iki takımın da sahip olduğu hakları ezmeden, hakemlik ilkelerine bağlı kalarak, oyunun kurallarına uygun gerçekleştirilmesi için sahada bulunan kişidir.

Hakemlik ile ilgili özellikleri de şu şekilde belirtebiliriz;

- a. Yapmış olduğu işi sevmesi, kuralları iyi derecede bilmesi ve doğru uygulaması,
- b. Mesleğini toplumdaki yerini zedeleyecek hareketlerden uzak tutması gerektiği,
- c. Yabancı kaynaklardan faydalanabilmesi için, iyi derecede yabancı dil bilgisinin olması ve sahip olduğu bilgileri arttırarak kendisini sürekli yenilemesi gerektiği,

- d. Seyahat etmeyi benimsemesi,
- e. Tarafsız olunması ve daha da önemlisi vicdani yükümlülük gerektirdiğinin bilincinde olması,
- f. Sporun gerektirdiği takdir hakkını adil yönde kullanmalıdır.

Sporun da hatalar oyunu olduğunu unutmuyarak, maçlarda alınan yanlış kararların art niyetli olmadığını bilmek gerekir. Kısaca hakemlik kurumu geliştirilebilmesi için korunmalı ve sahip çıkılmalıdır (Tekgöz 2011, ss. 87-88).

Spor örgütlerinin dış paydaşlar da kamusal topluluklar kısmına bakacak olursak; Taraftarlar: Spor taraftarlığı, öznenin diğerleri tarafından algılanma şeklini etkileyebilecek öğelerden biridir. Bu bakış açısı ile taraftarlık kavramı, sporun kendi yapısında “elbise” olarak kişilerin giydikleri kimlikleri yansıtan bir unsur olarak incelenebilir (Katırcı 2009). Aslında “taraftar” terimi zordur. Hayatı boyunca tuttuğu takımın hiçbir maçına gitmemiş kişi de kendini “taraftar” olarak tanımlayabilir, bütün maçlarına giden “fanatik”te (Ünsal 2005, s. 197).

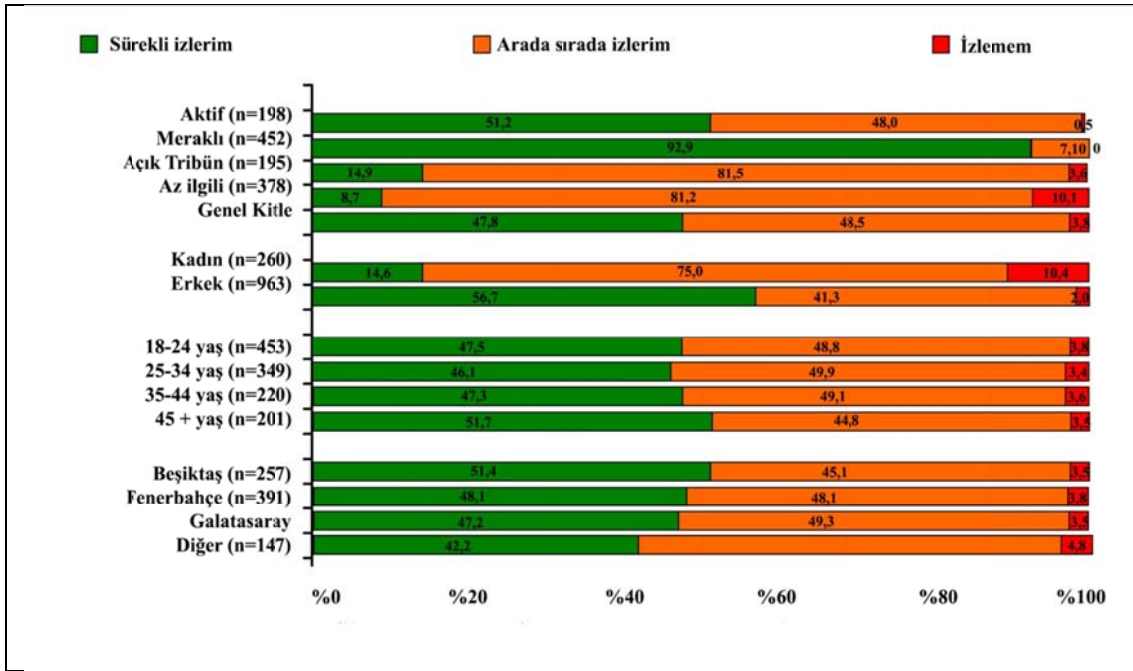
Taraftarlık terimi tüketici bakımından oldukça önemlidir..Mevcut kavramlar, taraftar davranışının temel özellikleri olarak takım performansı üzerinde odaklanmaktadır. Taraftar davranışı takımın sergilemiş olduğu performanstan daha önemli olarak oyuncular, antrenörler ve spor yöneticileri tarafından sürekli olarak gündeme getirilmektedir. Ayrıca araştırmacılar, spor pazarlamacıları ile taraftarlar arasında oluşan değişim ile birlikte satılan bilet sayısı ve seyir üzerinde durmaktadır . Bunun yanı sıra, taraftarlık yönetici ya da antrenör gibi takımla birlikte ismi anılan, özdeşleşen kişileri de kapsamaktadır. Fenerbahçe'nin eski başkanı olan Ali Şen bu duruma verilebilecek güzel bir örnektir (Katırcı 2007, ss. 114-115).

Bütün dünyada olduğu gibi ülkemizde de taraftar denildiği zaman aklımıza ilk olarak futbol taraftarlığı gelmektedir. Bu durumda futbolun, en küreselleşmiş spor branşı olduğunu belirtebiliriz (Dever 2010, s. 199).

Çoğu taraftar, tuttıkları takıma inançla bağlı bulunan partizanlardır. Takımlarının maçını izleyebilmek için bilet kuyruklarında saatlerce rahatsız olmadan bekleyen

insanlar, karşı takımı mağlup etme durumunda heyecanlı davranışlar sergilerler ve maçın kazanılmasının ardından büyük bir mutluluk duyarlar. İnsanların bu kadar inanması ve sahip çıkma duygusu, bir spor takımına inancın insanlar üzerinde ne kadar etkili olduğunu göstermektedir (Kırdar 2006, s. 24).

**Şekil 2.1: TFF taraftar araştırması sonuçları**



*Kaynak:* Erden Or (2008).

Spor kulüplerinin amaçlarını incelediğimiz zaman belli noktalarda ortak payda da bulunan belli noktalarda ise farklılık gösteren unsurlar karşımıza çıkmaktadır. Günümüzün spor pazarında esas olan müşteri bazındaki taraftara hizmet olduğunu görebilmekteyiz. Müşteri-Taraftar konusu spor sektöründe devamlı tartışılan ancak ortak bir karara varılamamış konulardan biridir. Taraftar, günümüzde tuttuğu takıma manevi katkıdan daha çok maddi katkı sağlaması istenen bir kitle haline gelmiştir (Or 2008, s. 46).

Seyirci tipleri: Seçtiği takımın taraftarı olmak, o takımı tutan diğer kişiler ile aynı benzerlikler göstermeyi gerektirmemektedir. İnsan doğası gereği böyle bir durumdan zaten söz edilemez. Bundan yola çıkarak taraftar tipleri ile ilgili bazı çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalar sonucu üzerine benzerlik gösteren bazı sınıflandırmalar ortaya konmuştur (Or 2008, s. 21).



Spor seyircileri arasında bir gruplandırmaya gidilmiş ve seyircilerin tepki ve davranış özelliklerine göre değişik tipler arasında yer aldıkları tespit edilmiştir. Aynı stadın, aynı tribünde değişik yapıdaki seyirciler bir araya gelerek bu tiplerin oluşmasında oldukça önemli bir rol oynamışlardır (Kırdar 2006, s. 26). Ancak, Türkiye’de seyirci tipleri ve müsabakaları izleyenler üzerinde yapılmış detaylı çalışmalar çok azdır. Oysa, stadyumların dolmasını sağlayan kişiler üzerinde daha kapsamlı incelemelerin, insanları sosyolojik bakımından daha çok tanımayı, özellikle destekledikleri takımlarını kendi sahalarında ki gibi deplasmanlarda da yalnız bırakmayan koyu taraftarı, her daim problem yaratan “fanatik”lerive “sadece müsabakaları izlemeye gelenler”olarak seyirci tiplerini daha iyi ayırt etmemizi sağlayacak bulgular elde edebiliriz (Ünsal 2005, s. 202).

Fanatikler: Yanlarında taşıdıkları taş, kesici aletler, zincir, sopa gibi aletler ile daima kavga etmeye hazır ve müsabakadan önceki geceyi stadyum girişinde geçiren, aynı semt ve çevredeki kişilerden oluşan gruplardır. Bu kişiler yaptıklarından dolayı tribünde sürekli göze çarpan ve hakimiyetin kendisinde olmasını isteyen, diğer taraftarlar ve güvenlik güçlerinin yakından tanıdığı kişilerdir (Dever2010, s. 207).

Takımı için kendini adanmış taraftar gözü ile bakılan, sahiplenme olgusunu fazlası ile yaşayan ve daha da ilerisi bu özelliğini devamlı toplumsal alanda yansıtan ve bu özellikleri ile aile, sevgili, arkadaş grubu tarafından da kabul edilmiş taraftar tipidir (Or 2009)

Fanatik taraftarlar düzenli olarak müsabakalara gitmektedir ancak müsabakalara giderken yüzünü boyamakta, kendine has ritüelleri olmakta ve bu ritüelleri kendi çevresi de normal karşılamaktadır (Or 2008, s. 23).

Fanatik taraftarlar “taraftar olmayı” kimlikleri için önemli bir unsur olarak kabul etmiş hatta “taraftar olmak” hayatlarında önemli yer tutan bölümlerden (aile, iş, din, vs.) biri haline gelmiştir (Katırcı 2009).

Sabırsızlar: Çoğu zaman müsabaka saatinden daha önce mekanda olurlar. Her şeyin bir an önce olup bitmesini isterler, fakat müsabaka başlamadan önce ne ile ilgileneceklerini şaşırırlar (Dever 2010, s.208). Daha müsabakanın ilk dakikaları ile birlikte golün

geciktigini düşünmeye başlarlar. Takımlarının gole ulaşabilmesi için tezahüratlarıyla takımına moral ve destek olurlar (Kırdar 2006, s. 27).

Doyumsuzlar: Hiçbir sonuç veya elde edilen başarı ile mutlu olamazlar. Gönül verdikleri takım sezon boyunca tüm kupaları kazansa dahi, son maçta alınan bir yenilgi ile teknik direktörü, kulüp yöneticilerini ve sporcuları eleştirmektedirler. Mücadele sırasında topun sürekli tuttukları takım sporcuları arasında oynanmasını beklerler (Dever 2010, s. 208).

Rakip takım seyircileri: Her iki seyirci grubunun zorlayıcı yöntemleri, uzlaşmacı yöntemlerden daha etkin toplumsal kimliğin ön plana çıkmasının bir sonucudur ve ilişkilerin kişiler arası düzeyden gruplar arası düzeye geçmesinden kaynaklanmaktadır. Karşıt grupların seyirci azlığı ya da çokluğu bakımından eşit olmadığı durumda güçsüz olan tarafların saldırılma beklentisi yüksek olmaktadır. Ama saldırı istekleri düşüktür. Güçlü gruplarda ise saldırı isteği yüksek ve saldırılma beklentisi düşük olmaktadır (Hortaçsu 1998, s.57).

Spor vakıfları: Spor vakıfları, sporun önemli temel taşlarından olan spor kulüplerine ve buralarda bulunan sporculara, buralarda görev alan kişilere her türlü imkanı sağlamayı hedeflemiş kuruluşlardır. Bu vakıflar, iş yerlerindeki ve okullardaki sporculara ve spor ile ilgili çalışanlara kaynak, tesis ve eğitim haklarından yararlandırmayı amaçlayan birimlerdir.

Türkiye’de aktif olarak devam eden Spor Vakıflarının isimlerini şu şekilde belirtebiliriz;

- a. Türk Spor Vakfı
- b. Türk Spor Eğitim Tesis Vakfı
- c. Türk Güreş Vakfı
- d. Enka Spor, Eğitim ve Sosyal Yardım Vakfı
- e. Türk Futbol Vakfı
- f. Türkiye Atletizm Eğitim ve Yardımlaşma Vakfı
- g. Türk Tenisi Geliştirme ve Eğitim Vakfı

h. Türk Binicilik Spor Vakfı (Sporyazarı.org, 2014).

Devlet ve diğer otoriteler ile kuruluşlara bakacak olursak;

Ulusal örgütler kısmı gençlik ve spor genel müdürlüğü, belediye ve güvenlik güçleridir.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü: Türkiye’de yapılan resmi spor faaliyetlerini devlet yönetimi açısından idare etmekte olan kuruluştur. Tüm federasyonlar faaliyetlerini GSGM’ye bağlı olarak gerçekleştirmektedir. Başbakanlığa bağlı olarak çalışmalarına devam eden, katma bütçeli ve tüzel kişiliği olan kuruluştur (Donuk 2003, s. 23).

GSGM Merkez ve Taşra Teşkilatı’ndan oluşmaktadır.

Merkez teşkilatı, ana hizmet birimleri, danışma ve denetim birimleri, yardımcı birimler ve bunlara bağlı olarak yürütülen birimlerden meydana gelmektedir (İnal 2003, s.45). Taşra teşkilatı ise, her ilde gençlik ve spor il müdürlüğü, merkez ilçe dışında her ilçede gençlik ve spor ilçe müdürlüğü yer almaktadır. Gençlik ve spor il müdürlüğü ayrıca merkez ilçe müdürlüğü görevlerini de yapmaktadır. Gençlik ve spor il ve ilçe Müdürlükleri hizmetlerin özelliklerine göre şubeler ve şubelere bağlı bürolardan ve mevzuata göre kurulmaları uygun bulunan kurullardan oluşmaktadır (Donuk 2003, s. 24).

GSGM’nin görevlerini şu şekilde belirtebiliriz (Tın 2010, ss. 74-75).

- a. Sporcu, spor kulüpleri ve gençlik derneklerinin tescil, vize, aktarma hizmetlerini gerçekleştirmek.
- b. Spor müsabakalarında uluslar arası kuralların ve tüm talimatların uygulama işlemlerini gerçekleştirmek.
- c. Gençlerin boş vaktini değerlendirebilmesi için diğer kuruluşlarla işbirliği içerisinde olmak.
- d. Başarılı sporcuları ve bu başarılarını kazanmasını sağlayan çalıştırıcılarını ödüllendirmek.

- e. Sporcunun sağlığı için gerekli önlemleri almak, sporcu sağlık kurumları açmak, açtırmak ve bu kurumların işletilebilmesi için yardımcı olmak, sporcuların sigorta işlemlerini yaptırmak.
- f. Beden eğitimi ve spor organizasyonlarının esaslarını belirlemek ve bu organizasyonlara ait ekipmanları sağlamak.
- g. Okul dışında kalan vakitlerde spor faaliyetlerini programlamak, yönetmek ve gelişmesine yardımcı olmak.

Belediye: İnsanların spor yapabilmeleri için, belediyelerin yatırım ve faaliyetleri ile birlikte spor kulüplerine de destekleri söz konusudur. Spor kulüpleri il ya da beldeyi birçok birimde temsil etmektedirler. Spora devlet desteğinin olmaması ve özellikle Anadolu takımlarının il ve ilçelerinde yatırımların yapılmaması gibi sebepler belediyelerin bu işe katılmasını gerektirmektedir. Belediye başkanları belirli il ve ilçelerde ayrıca spor kulübünün başkanlığını da yürütmektedir (Donuk 2003, s. 77).

Ülkemizde belediyelerin aldığı vergilerle profesyonel kulüplere kaynak oluşturması kapsamlı bir konu olduğu için daha geniş bir şekilde incelenmesi gerekmektedir. Belediyelerin çoğu zaman bgede katkı sağlamadıkları, belediyeler ile iş ortaklığında bulunan kurumların belediyelerin himayesindeki profesyonel kulüplere ile iş birliği içerisinde oldukları iddia edilmektedir. Girişimcilerin ya da işadamlarının ekonomik gelir sağlaması ve yapılanların maliyetine, emek ile fiyatın da katılması sonucu olarak bu unsurların vergi deyenlerden çıkması günümüz ilişkilerindeki karşılıklı gösterilen rıza ve değiş tokuştur. Bu şekilde değiş tokuş ilişkisi belki de belediye-spor kulüplerinin stadyuma ücretsiz olarak seyircinin gelmesi ile sağlanmaktadır (Soyşekerci ve Erturgut, 2010).

**Tablo 2.3: Belediye adlı takımlarının liglerdeki dağılımı**

	<b>Futbol</b>	<b>Basketbol</b>	<b>Voleybol</b>	<b>Hentbol</b>
<b>1.Lig</b>	-	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>7</b>
<b>2.Lig</b>	7	-	-	
<b>3.Lig</b>	7			

*Kaynak:* Bilge Donuk (2003).

Güvenlik güçleri: Spor, genel olarak barış, dostluk, kardeşlik anlamına gelmektedir. Fakat bu yaklaşım zamanla değişerek spor şiddet ile birlikte anılmaya başlanmıştır. Medya araçlarından dolayı dünyanın hemen her yerinden çok fazla şiddet olaylarının olduğunu bilmekteyiz. Genel olarak şiddet olayları kişilerin diğer kişiye olan şiddetine dayalıdır ve iki insan arasında olmaktadır. Fakat spordaki şiddet, gündelik olan şiddet vakalarından daha büyük ölçekte olmaktadır (Dever 2010, s.213).

Spor sahalarında ve birçok spor salonlarında hak ihlallerinin olması taraftarlar ve seyirciler için önemli olan başka bir konudur. Taraftarların bir yandan müsabakayı rahat seyretmek istemesi diğer yandan güvenlik endişesi hissetmeden seyretmesi açısından sıkıntılar olduğu belirtilebilir. Aynı zamanda bilet ücretlerinin yükselmesine olan tepki stadın dışında yer alan yeni sektörün sisteme dahil edilmesidir. Bu şekilde taraftarların stadyumların dışında yer alarak spor sahalarında şiddetin dozajı ve etkisi de artmıştır (Soyşekerci ve Erturgut2010).

### **3. VERİ VE YÖNTEM**

Tezin bu kısmında, çalışmanın önemi ve amacı, soruları, sınırları, yöntemi, evreni ve örnekleme, araştırma verilerinin toplanması ve bunların analizleri üzerinde durulmuştur.

#### **3.1 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI**

Futbol, Basketbol ve Voleybol branşlarına baktığımız zaman son yıllarda artan başarılar sonucunda yeniden yapılanma söz konusudur. Daha önce ki yıllarda kurumsal iletişim alanında bir departman ya da konu ile ilgili uzman yöneticiler bulunmuyor iken bu branşların uluslar arası başarı sağlaması, ekonomik olarak daha çok gelir elde etmesi ve bu başarılar ile medya da daha fazla yer bulmasından dolayı yeniden yapılanma zorunlu kılınmıştır.

Bu çalışmanın amacı, ülkemizin futbol, basketbol ve voleybol branşlarında önde gelen kulüplerden elde edilen bilgi ve verilere dayalı olarak ortaya çıkan bulgular ışığında, spor örgütlerinin kurumsal iletişim alanında yapmış olduğu çalışmalar ve bunların kulüplere sağladığı faydaların ortaya konmasıdır.

Araştırma sonucunda elde edilecek bulguların, spor örgütlerinde yapılacak kurumsal iletişim çalışmalarına yön verecek ve geliştirecek, kurumunu maddi ve manevi daha ileriye taşıyacak olan çalışmalarına katkı sağlayacaktır.

#### **3.2 ARAŞTIRMA SORULARI**

Literatür doğrultusunda hazırlanan sorular aşağıda yer almaktadır.

- a. Kurumunuzda kurumsal iletişime ne denli önem verilmektedir? Kurumsal iletişim kapsamında ne tarz uygulamalar yapılmaktadır?
- b. Yapmakta olduğunuz kurumsal iletişim uygulamalarının kurumunuzun marka kimliği üzerindeki etkileri nelerdir?

- c. Kurumsal iletişim uygulamaları ile hangi hedef kitlelere ulaşmayı amaçlamaktasınız? Bu kitlelere ulaşmak sizin için neden önem arz etmektedir? (Çalışanlarınıza yönelik kurumsal iletişim uygulamalarınız bulunmakta mıdır?)
- d. Kurumsal iletişim uygulamalarınızda hangi iletişim araçlarını, ne sıklıkla kullanmaktasınız?
- e. Kurumsal iletişim uygulamalarında kurum içinde ve kurum dışında karşılaştığınız engeller ve problemler nelerdir? Bunların üstesinden gelmek adına ne tarz çalışmalar yapmaktasınız?
- f. Yapmış olduğunuz kurumsal iletişim uygulamalarının hedef kitleler üzerinde yaratmış olduğu etkiyi ölçümlemekte misiniz? Evet ise bunu yaparken ne tarz yöntemler kullanmaktasınız?
- g. Kurumsal iletişim çalışmaları pazarlama bütçeniz içinde ne kadarlık yer tutmaktadır? Gelecekte bu oranın ne şekilde değişim göstereceğini öngörmektesiniz?

### **3.3 ARAŞTIRMA SINIRLILIKLARI**

Tez kapsamında futbol, basketbol ve voleybol branşlarında, önde gelen 6 kulübün kurumsal iletişim alanında görev yapmakta olan üst düzey yöneticilerinin hazırlanmış olan sorulara verdikleri yanıtlarla sınırlıdır.

### **3.4 ARAŞTIRMA YÖNTEMİ**

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden derinlemesine görüşme tekniği kullanılmıştır (Tınaz 2011 ). Nitel araştırma gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlanabilir (Yıldırım ve Şimşek 2011 ).

Nitel araştırmalarda elde edilen bilgilerin analizi, nicel araştırmalardakiler kadar kolay değildir. Çünkü görüşmelerden, gözlemlerden, dokümanlardan, çok değişik bilgiler elde edilir (İslamoğlu ve Alnaçık2013).

Nitel yöntemlerden en sık kullanılanı görüşmedir. Görüşme, insanların bakış açılarını, deneyimlerini, duygularını ve algılarını ortaya koymada kullanılan, oldukça güçlü bir yöntemdir (Yıldırım ve Şimşek 2011). Araştırma kapsamında Futbol, Basketbol ve Voleybol branşlarında önde gelen kulüpler ile kurumsal iletişim alanında görüşme yapılması planlanmıştır.

Görüşme rahat ve esnek bir yapı içinde sürdürülmeli, sorulara alınan yanıtlara göre yeni sorular sorulabilmeli, müphem ve örtük bilgileri ortaya çıkarmaya ve derinlemesine bilgi edinmeye özen gösterilmelidir (İslamoğlu ve Alnıaçık2013).

Görüşme yönteminin bazı zayıf yönleri de bulunmaktadır. Bunlar, maliyet, zaman, olası yanlışlık, kayıtlı veya yazılı bilgileri kullanamama, zaman ayırma güçlüğü, gizliliğin ortadan kalkması, soru standardının olmayışı ve bireylere ulaşma güçlüğü olarak sıralanabilir (Yıldırım ve Şimşek 2011).

Çalışmamızda, görüşülen kulüplerde kurumsal iletişim alanında yetkili ile 30-50 dakika süren yüz yüze görüşmelerde, 7 tane soru sorulmuştur. Görüşmeler dijital kayıt cihazına kaydedilmiş ve daha sonra yazıya dökülmüştür.

### **3.5 ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ**

Çalışmamızın evrenini Türkiye’de futbol, basketbol, voleybol branşlarında mücadele eden kulüplerin kurumsal iletişim alanında yetkili olan yöneticileri kapsamaktadır.

Bu branşların seçilmesinin nedeni, ülkemizde spor dallarına bakıldığı zaman özellikle son yıllarda kazanılan başarılar ile kurumsal iletişim alanında daha fazla çalışmalara yer verildiği ve yatırım yapıldığı gözükmektedir. Bundan dolayı, örneklemin futbol, basketbol ve voleybol branşlarında bulunan yetkililerin katılması uygun görülmüştür.

Bu kapsamda uygun görülen 6 kulüp ile görüşülmesi planlanmıştır. Uygun görülen kulüpler ile telefon veya mail ile ulaşılmış, ancak bu kulüpler arasında voleybol branşı için ulaşılan Vakıfbank, banka ve spor kulübü kuralları gereği olumlu yanıt verememiştir. Bundan dolayı bu branş için Eczacıbaşı Spor Kulübü ve Yeşilyurt Spor Kulübü ile görüşme yapılmıştır.



**Tablo 3.1: Görüşülen kişi ve kulüpteki görevi**

<b>Kulüp Adı</b>	<b>Branş</b>	<b>Görüşülen Kişi ve Kulüpteki Görevi</b>
Yeşilyurt Spor Kulübü	Voleybol	Bilun Günal-Takım Menajeri
Beşiktaş Jimnastik Spor Kulübü	Futbol	Bülent Edinsel-Pazarlama ve Sponsorluklar Direktörü
Fenerbahçe Spor Kulübü	Futbol	Övgü Doğan-Kurumsal İletişim Direktör yardımcısı
Anadolu Efes Spor Kulübü	Basketbol	Gökhan Taşdivar-Sportif Faaliyetler ve Kurumsal İlişkiler Yöneticisi
Eczacıbaşı Spor Kulübü	Voleybol	Cemil Ergin-Kulüp Müdürü
Galatasaray Spor Kulübü	Basketbol	Ömer Yalçinkaya-Erkek Basketbol Takımı Menajeri

### **3.5.1 Örneklem Sayısı**

Örneklemin uygun ve yeterli bulunmaması araştırmanın iç ve dış geçerliğini doğrudan etkileyen bir faktördür (Yıldırım ve Şimşek 2011). Bundan dolayı çalışmada örneklem sayısının elde edilen verilere uygun olup olmadığına dikkat edilmiştir. Verilerin sağlıklı sonuçlanması, geçerlilik ve güvenilirliği adına toplam 6 kulüp yetkilisi ile görüşülmesi planlanmıştır. Spor kulüplerine bakıldığı zaman kurumsal iletişim adı altındaki çalışmaları yetersiz olmasından dolayı 6 kulüp yetkilisinin bu çalışma ile ilgili sonuca ulaşmamızda yeterli olacağı öngörülmüştür.

### **3.5.2 Örneklem Seçim Yöntemi**

Bu yöntemde, araştırma konusu hakkında bilgi sahibi olduğu bilinen kulüp yöneticilerinin bilgileri ve çalışmamız kapsamında amaçlı örnekleme yöntemlerinden

benzeşik örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bu yöntemde ki amaç, küçük benzeşik bir örnekleme oluşturarak belirgin bir alt-grup tanımlamaktır (Yıldırım ve Şimşek 2011).

Çalışma doğrultusunda, kurumsal iletişim alanında öncülük ettiğini düşündüğümüz spor kulüplerinin yöneticilerinden oluşan bir alt-grup oluşturulmuştur.

### **3.5.3 Örneklem Seçim Kriterleri**

Daha önce de belirtildiği gibi örneklem futbol, basketbol, voleybol branşlarında kurumsal iletişim çalışmalarını aktif gerçekleştiren kulüplerin yöneticilerinden belirlenmiştir.

Toplamda 6 kulübün yetkilisi ile görüşme yapılmıştır. Araştırma doğrultusunda yüz yüze görüşme yapılacak kişilerin, tez konusu kapsamında kulüplerde kurumsal iletişim çalışmalarında en doğru ve detaylı bilgiye sahip olduğu bilinen yetkililer olması şartlanmıştır.

## **3.6 VERİ TOPLAMA ARACI**

### **3.6.1 Görüşme Formu**

Bu çalışmada, veri toplama aracı olarak nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Görüşmede sorulacak soruların görüşme yapılacak kişi tarafından kolayca anlaşılabilmesi için bu soruların mümkün olduğu kadar açık ve net ifade edilmesine dikkat edilmiştir (Yıldırım ve Şimşek 2011). Görüşme formu hazırlanırken, konu ile ilgili yayınlanmış elliye yakın makale incelenerek bu doğrultuda ulaşılması hedeflenen verilere odaklanılmıştır. Yıldırım ve Şimşek'in (2011) belirttiği gibi soruların ifade edilmesinde akademik ve teknik dil kullanmak yerine, görüşülen bireye uygun ifadelerin kullanılmasına dikkat edilmiştir. Bu kapsamda 7 soru yöneticilere sorulmuştur.

Sorulan sorular Ek-2'de bulunmaktadır.

Yıldırım ve Şimşek'in de (2011) belirttiği gibi görüşme esnasında soru sormak ve soruları açık hale getirmek amacıyla ipuçları sunmak dışında, verilen cevapları yönlendirici tepkilerden uzak durulmasına özen gösterilmiştir. Görüşülen yetkililerin

yoğunluğundan ve araştırma konusu dışına çıkmamak adına toplamda yedi sorunun cevaplandırılması istenmiştir.

### **3.7 VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ**

Tez kapsamında araştırmanın örneklemini teşkil eden 6 kulübün üst düzey yetkilileri ile önceden belirlenen görüşme formundan yararlanılarak standartlaştırılmış açık uçlu görüşme yapılmıştır.

Örnekleme için uygun kulüpler belirlenmiş, kulüplerin kurumsal iletişim birimine telefon veya e-mail yoluyla ulaşılarak tez hakkında bilgi verilmiş, yetkililerden uygun buldukları süreçte görüşme talebinde bulunulmuştur. Görüşme yapılan 6 kulüp arasında, olumsuz geri dönüş yapan kulüp için alternatif teşkil eden kulüp ile iletişime geçilmiştir. Olumlu cevap veren kulüp yetkililerinden istenilen süreçte randevu alınarak yüz yüze görüşme yapılmıştır.

Görüşmeler Şubat ve Mayıs 2014 tarihleri arasında yapılmıştır. Kulüplerin, kurumsal iletişim birimlerinin ve yetkililerin yoğun, tempolu çalışmalarından dolayı yüz yüze görüşme için randevu almak uzun bir süreç olmuştur. Çoğu zaman randevu alabilmek için birkaç kez telefon ve e-mail yoluyla ulaşılmaya gerek kalmıştır.

Araştırma doğrultusunda nitel yöntem kullanılmıştır. Görüşmenin rahat geçebilmesi için sohbet tarzında olmasına dikkat edilmiştir. Bazı durumlarda geri bildirimlerde bulunularak alternatif sorular da yönlendirilmiştir. Görüşme formu çalışmanın sonundaki “ekler” kısmında bulunmaktadır.

Görüşmenin tamamı, dijital ses kayıt cihazına kaydedilerek, sessiz ve sakin bir ortamda gerçekleştirilmiştir. Kayıt işlemi başlamadan önce yetkiliden sözlü olarak onay alınmıştır. Görüşme öncesi ise tez konusu kapsamlı bir şekilde yetkili ile paylaşılmıştır.

### **3.8 VERİLERİN ANALİZİ**

Veri analizi, nitel araştırmacıların en zor olan kısımlardan biridir. Toplanan verilerin analiz edilerek yazılı bir rapor haline getirilmesi, bu konuda bilgili, deneyimli olanlar için bile kolay bir süreç olmamaktadır (Yıldırım ve Şimşek 2011). Bu süreçte verilerin analiz edilmesi için içerik analizi gerçekleştirilmiştir. İçerik analizinde elde edilen

bulgular derinlemesine incelenerek, kodlama yaklaşımı tercih edilmiştir. Bu doğrultuda görüşme için hazırlanan sorular tezin ana konusunu teşkil ederken, görüşme esnasında verilen cevaplar verileri inceleme sürecinde alt unsurları oluşturacaktır. Bu şekilde görüşmelerin hepsi bir tema başlığında incelenecek ve bu kapsamda farklı kişilerin görüşlerinin karşılaştırılmasına olanak sağlanmış olacaktır. Ortaya çıkan bulgular ise son kısım olarak yorumlanmıştır.

### **3.9 ARAŞTIRMANIN GEÇERLİK VE GÜVENİRLİĞİ**

Nitel araştırma yönteminde yapılan araştırmalarda soyut kavramları ölçmede kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini değerlendirmek daha zordur (İslamoğlu ve Alınçık 2013).

Bu araştırmada güvenilirlik sağlayabilmek için (Tınaz 2011, s. 77) ,

- a. Araştırma örneğine katılan kişiler titizlikle seçilmiştir. Bu kişiler kendi bölümlerinde seçkin bir işgücünü kapsamaktadır.
- b. Örnekleme dahil olan bireylerin seçim kriterleri net bir şekilde ortaya konulmuştur.
- c. Veri toplama ve analiz bölümleri ayrıntılı şekilde aktarılmıştır.

Bu araştırmada iç geçerliği sağlayabilmek adına araştırmacının aşağıda ki sorulara yanıt verebilmesi ve buna yönelik tedbirleri bu süreç içerisinde alması gerekmektedir.

- a. Araştırma bulguları, verilerin elde edildiği ortam dikkate alındığında anlamlı mıdır ve bu ortama bağlı tanımlanmış mıdır?
- b. Bulgular kendi arasında tutarlı ve anlamlı mıdır? Ortaya çıkan terimler uyumlu bir bütünlük oluşturabiliyor mu?
- c. Araştırmada elde edilen bulgular, farklı veri kaynakları, farklı veri toplama yöntemleri ve farklı analiz stratejileri kullanılmış mıdır? Farklı kaynaklara, yöntemlere göre ortaya çıkan bulgular bir bütünlük oluşturuyor mu?
- d. Araştırmanın bulguları doğrultusunda yapılan varsayımlar ve genellemeler ortaya çıkan verilerle tutarlılık gösteriyor mu? (Yıldırım ve Şimşek 2011).

## 4. BULGULAR

### 4.1 GÖRÜŞMELERİN BETİMSEL ANALİZİ

#### 4.1.1 Betimsel Analizin Ana Temaları

Betimsel analiz kapsamında veriler sonucu oluşturulan bulgulara ait ana temalar belirlenmiştir. Çalışma doğrultusunda bu temalar dikkate alınmıştır. Ana temalara aşağıda yer verilmiştir.

- a. Kurumsal iletişime verilen önem ve bu kapsamda yapılan uygulamalar
- b. Kurumsal iletişim uygulamalarının marka kimliği üzerindeki etkileri
- c. Kurumsal iletişim uygulamaları ile ulaşılmak istenen hedef kitle ve çalışanlara yönelik uygulamalar
- d. Kurumsal iletişim uygulamalarında kullanılan iletişim araçları
- e. Kurumsal iletişim uygulamalarında kurum içinde ve kurum dışında karşılaşılan engeller ve problemler ile bunların üstesinden gelmek için yapılan çalışmalar
- f. Kurumsal iletişim uygulamalarının hedef kitleler üzerinde yaratmış olduğu etkiyi ölçümleme ve tercih edilen yöntemler
- g. Kurumsal iletişim çalışmalarının pazarlama bütçesi içerisinde ne kadar yer tuttuğu ve bu oranın gelecekte göstereceği değişim

Betimsel analiz sürecinde 6 kulüp yöneticisinden yukarıdaki ana temalar doğrultusunda elde edilen bilgiler, görüşmelerden alıntılar yapılarak belirtilmiştir. Farklı cevapların alındığı sorularda her kulüp için ayrı ayrı tema dikkate alınarak betimlenmiştir. Benzer cevapların alındığı durumlarda ise genel durumun betimlenmesi için bazı alıntılar yapılmıştır.

*Kurumsal iletişime verilen önem ve bu kapsamda yapılan uygulamalar ise;*

Çalışma doğrultusunda görüşülen kulüplerin kurumsal iletişim uygulamalarını takip eden birimler farklılık göstermektedir. Bunlar aşağıda belirtilmiştir.

Fenerbahçe spor kulübü yetkilisi Doğan yapıyı şu şekilde belirtmektedir: “Fenerbahçe spor kulübü olarak kurumsal iletişime çok fazla önem veriyoruz. Özellikle son dönemde biraz daha geliştirerek sosyal medyacıları da kendimize dahil ettik. Şunu çok rahatlıkla söyleyebilirim ki Türkiye’de kurumsal iletişim departmanı kuran ilk spor kulübüyüz. Kurumsal iletişim medya ile yöneticilerle, başkanla, kulüple, dernekle Fenerbahçe’nin her türlü iletişim faaliyetlerini düzenleyen, stratejilerini üreten hatta daha çok kriz dönemlerinde stratejiler belirleyen departmanımızdır. Kurumsal iletişim uygulamaları bazında öncelikle futbol federasyonu kapsamında her kulübün medya sorumlusu olmak zorunda. Bundan dolayı kurumsal iletişimciler aynı zamanda medya sorumlularımızdır. Maçlardan önce ve sonra federasyonun ya da yayıncı kuruluşun şartlar ne olursa olsun yerine getirmemiz gereken bazı normları var. Örneğin Türkiye’de süper toto süper lig de maçlardan önce belli bir saat diliminde hoca ve kadrodaki bir oyuncu, maçtan sonra yine yayıncı kuruluşu hoca ile birlikte iki tane oyuncu basın toplantısı yapmakla yükümlü ve geçen yıl itibari ile basın toplantılarında masaya oturma mecburiyeti bulunmaktadır. Bu sadece maç günü için geçerli olan bir uygulamadır. Kupa finali yapılıyor ise tamamen farklı regülasyonlar söz konusudur. Maçtan bir gün önce başlayan bir süreç olduğundan dolayı medya tarafında eksiklerin olup olmaması ve yapılması gerekenler konusunda kulübün denetlenmesi yapılmakta ya da bundan sonra yapılacaklar konuşulmaktadır. Kurumsal iletişim sadece bu demek değil aynı zamanda kulüpler dernek statüsünde olduğu için Türkiye’de gündemi çok iyi takip etmeniz lazım. Kendinize ve rakip takımlara dair oluşumları bilmeniz gerekmektedir. Aynı zamanda Avrupa’da ki takımları çok iyi takip ediyor olmanız lazım. Sosyal medyaya dikkat ederek yenilikleri kulübünüzün aidiyet duygusuna uygun bir şekilde adapte etmeniz gerekmektedir. Bunun dışında yönetimsel açıklamalar, yönetimsel basın toplantıları, sponsorluk anlaşmaları ve bu anlaşmalardan doğan hakların yerine getirilmesi. Örneğin Adidas ile anlaşma yaptığınız zaman iki gün sonra futbolcularınızla bir “event “ gerçekleştirmek istediğinde bunun sorumluluğu size aittir. Ne konuştu? Ne yaptı? Ne

giydi? Her şeyi tamamen sizi ilgilendirir. Bu basında ne çıktığından ziyade basına nasıl fayda sağladığınızla da ilgilidir.”

Eczacıbaşı spor kulübü yetkilisi Cemil Ergin ise kulübün 50 yıldır faaliyet gösterdiğini ve bu 50 yıl içerisinde kurumsal iletişimin her zaman çok önem kazandığını belirtmiştir. Bu işin sosyal sorumluluk dışında tanıtımının da çok önemli olduğunun altını çizmiş ve sözlerine şu şekilde devam etmiştir: “Eczacıbaşı markası açısından iki türlü kurumsal iletişim uygulamaları vardır. Bunlardan birisi kendi içerisinde iletişim planı ile beraber yapılan voleybol kanyon’da etkinliğidir. Bizim temel amacımız voleybolu geliştirmek, geniş kitlelere sevdirmektir. Bu kapsamda da son iki senedir bu etkinliği yapmakla birlikte bu yıl da belgesel çekimimiz oldu. Eczacıbaşı sponsorluğunda kadın voleybolu belgeseli Ntvspor ve D smart’ta yayınlandı. Bu vesile ile kadın voleybol tanıtımında aracı olduk. Ayrıca kısa bir süre sonra çıkacak olan efsane antrenörümüz Cengiz Göllü’nün kitabına da sponsor olmuş bulunmaktayız. Bu kapsamda birinci amacımız voleybol markasının yükselmesi, ikincisi ise bizim en önemli işimiz olan takımlarımızın iletişimi. Medya planında gazeteler çok önemlidir; burada gazetecilerle yaptığımız yurtdışı seyahatleri ile onları biraz daha voleybola çekmek ve voleybolu sevdirmeyi amaçlıyoruz. Voleybolun gazetede yer alabilmesi için hem muhabirleri hem de gazetenin basın, spor müdürlerini maça davet ediyoruz. Dolayısıyla gezimize davet ederek onların da sporcularımızla iç içe başarıyı hissettirerek voleybolun da gazetelerde daha geniş yer almasını sağlamaya çalışıyoruz. Tabii ki gelişen dünyada en önemli şey sosyal medya, burada da 3-5 yıldır yoğun bir çalışmamız var. Hem facebook hem twitter hem de web sayfamızda sosyal medya da aktif olmaya çalışıyoruz. En son Dünya Kadınlar gününde kızlarımız kadınlarla ilgili bir çalışma gerçekleştirdi. Hürriyet ile birlikte kadına şiddete hayır için video hazırladık ve yaydık. Ama sosyal medya şuanda bunların arasında en önemli yeri tutmaktadır.”

Anadolu Efes yetkilisi Taşdivar ise şu şekilde tanımlamaktadır: “Kurumsal iletişim alanında sosyal sorumluluk projelerine önem verilmektedir. Bunlardan bir tanesi top kumbarası, takımın attığı her sayı kadar bütün sezon boyunca ihtiyacı olan okullara topların gönderilmesi projesidir. Yani bütün sezon boyunca 5 bin tane basket atılıyor ise 5 bin tane top, hem başvuru yapan hem de maddi olarak imkanı bulunmayan okullara gönderiliyor. Bu yardım için de okullar çok fazla başvuru da bulunuyor. Türkiye’nin

dört bir yanından birçok okul pota, top, malzeme yardımı için rica da bulunuyorlar. Anadolu Efes olarak kendi stratejilerimiz, planlarımız doğrultusunda olabildiğince yardım etmeye çalışıyoruz. Bunun için de site üzerinden veya sosyal medya üzerinden bize başvuru da bulunan veya şikayet de bulunanlar için arka planda takip eden bir sistemimiz var. Sitemizde bir iletişim formumuz var. İnsanlar çeşitli başlıklar altında mesela Efes kızları ya da bilet, fan kart vesaire için bu başlıkları seçerek ya da diğer kategorileri seçerek istediği şekilde bize ulaşabiliyor. Tabii kulüp içerisinde belirli çalışmamız var ama bu sistemi yürüten insanlar ajans sahibi. Şuan 10'un üzerinde ajansla çalışıyoruz. Saha içinde ve dışarıda bir hafta yürüyen bütün işleri 10'un üzerindeki ajans söylemektedir. Mesela fotoğraf ajansımız, video ajansımız, sosyal medya ajansımız, web tasarımı yapan ve en önemlisi bütün saha işlerimizi yapan etkinlik ajansımız vardır. Dolayısıyla bunları sosyal medya ajansı yürütmektedir. Hem oradan gelen hem site aracılığı ile facebook, twitter, instagram ve diğer aktif olduğumuz alanlarda bize gelen yorumları ve mesajları iletmektedir. Otomatik cevap veriliyor ancak cevabını bilmediği zaman biz iletişime geçiyoruz. Bunun dışında Anadolu'da saha yapma projemiz vardı. Geçtiğimiz sezona kadar sıfırdan saha yapıyorduk. Bununla birlikte Türk sporunun en önemli işlerinden biri olan ilk adım projesi mevcuttur. Anadolu Efes'te ilk adım basketbol projesi 9 yıl boyunca devam etti ancak tamamen bütçesel nedenlerden dolayı bu yıl ara verilmiştir. İlk adım projesi tamamen bizim kontrolümüzde yürüyen bir organizasyon. Ücretsiz olmasından dolayı çok talep bulunduğu için öğrenciler seçme ile gelebiliyor. Çorapları, tişörtleri, topları, çantaları ücretsiz ve en son 42 merkezde yapılıyordu. Aslında Anadolu Efes spor kulübünün 9 yıldır en çok önem verdiği ve ileriye götürdüğü projedir. Projenin en büyük amacı Anadolu da ki çocukların kötü alışkanlıklardan uzak durup sporla daha terbiye, disiplinli olmasıdır. Buradan alt yapıya kazanılmış oyuncular var ama hiçbirinin a takıma çıkmış seviyesi yok ve bu açıdan bakılmamıştır. Amacımız Anadolu'dan oyuncu bulup yetiştirmek değil tamamen iletişim alanında yürütülen bir proje. Ancak şuan için bu projeye ara vermiş bulunmaktayız.

Anadolu Efes spor kulübünün hiçbir zaman gerçek anlamda sponsorluk çalışması olmamıştır. Kulübün her zaman sponsorları vardı ancak büyük maddi kısmı Efes sağladığı için yanına başka bir marka koyma ihtiyacı olmamıştır. Şunu gördük ki markaların iletişim gücünü, desteğini almadan burada ki pasta çok büyümüyor. Biz bir



marka takımımız, bir kitleye ulaşmaya çalışıyoruz ancak yoğun taraftar grubu söz konusu değil. Bundan dolayı farklı markalarla işbirliği yaparak o iletişim gücünü arttırmaya karar verdik. Bu çalışma kapsamında en önemli arayışlarımızdan biri de ilk adım basketbol okulunun sponsorluğu ile beraber tekrar hayata geçirmektir. Bunun için son anda iptal olan marka oldu ancak önümüzdeki dönemde sponsor bulup tekrar hayata geçirmeyi istiyoruz.”

Yeşilyurt spor kulübünde ise diğerlerine göre daha kısıtlı uygulamalar söz konusudur. Kulüp menajeri Günal yapılanmayı şu şekilde belirtmiştir: “Kurumsal iletişim alanında öncelikle iç iletişimde oyuncuların transferi de dahil olmak üzere oyuncu menajerleri ile görüşmeye, transfer işlemlerin oluşması, yabancı ise vize işlemleri, ev ya da lojman ne gerekiyorsa işlemlerin yapılması olarak belirtebilirim. İletişim alanında da bizim tanıtımımızı yaptığımız en büyük element tesislerimizdir. Tesislerimizde hem basketbol hem voleybol hem yüzme, tenis, yelken, sutopu sporlarının yapılabileceği bir tesise sahibiz. Bununla ilgili olarak da yaz ve kış okullarımız etkilidir. Çünkü bir çocuğun aynı yerde hem voleybol hem basketbol oynayıp ya da jimnastik yapıp tenis oynadığı tesis çok sınırlı sayıdadır. Kulüp olarak hem getiri sağladığımız hem de iletişim aracılığı ile reklamını yaptığımız yaz ve kış okulları mevcuttur. Ancak son 2-3 senedir hem Yeşilyurt adının duyurulması hem de voleybolun popülerliğinin artmasıyla okullarımız sınırı aşmaktadır. Bu artışın nedeni ise yapılan anlaşmalar ve açık kanalların maç yayını vermesidir.

Kulüp olarak altyapı ağırlıklı olduğumuz için A Milli de forma giyen birçok isim bizde yetiştirilmiştir. Bundan dolayı kurumsal iletişim kapsamında alt yapıya dikkat çekmekteyiz. Gazeteciler ile diyalog halinde olarak, tv de voleybol programlarında hakkımızda bilgi vererek iletişim çalışmalarımızı sürdürmekteyiz.”

Galatasaray ise özellikle son iki yıldır Lütfi Arıboğan başkanlığında kurumsal iletişime daha çok önem verdiklerini belirtmiştir. Bu alanda 60/70 şirket çalışanı, toplamda ise 150/200 civarında personellerinin bulunduğu iletilmiştir. Kurumsal iletişim uygulamaları kapsamında ise Ali Kırcı direktörlüğünde düzenli olarak çalışmalar yapıldığı, toplantılarda geri dönüşler alınarak yol haritası çizildiği açıklanmıştır. Ayrıca yapılan çalışmalar ile ilgili personellerin düzenli olarak mail ya da diğer iletişim araçları aracılığı ile bilgilendirildiği belirtilmiştir.

*Kurumsal iletişim uygulamalarının marka kimliği üzerindeki etkileri;*

Genel kurumsal iletişim uygulamalarının, kulüplerin marka kimliği üzerindeki etkileri olumlu olmaktadır. Yapmış oldukları çalışmalar ve kazanılan başarılar sayesinde kulübün daha çok medyada yer almasını sağlamak ya da uluslar arası alanlarda söz sahibi olabilmesini, iletişim çalışmaları ile oluşturduklarını belirtmişlerdir. Özellikle son yıllarda kurumsal iletişim alanının ilerlemesi ve çalışmaların hız kazanması ile marka kimliği alanın da çok fazla etkili olduğu ortak noktada buluşmaktadır. Konuya açıklık getirecek nitelikte olan cevaplardan bazılarına aşağıda değinilmiştir.

Fenerbahçe spor kulübünde iletişim, pazarlama ve reklam daha çok pazarlama kısmı tamamen marka kimliği üzerine çalışması gereken departman olarak görülmektedir.

Kulüp yetkilisi Doğan şu yorumlarda bulunmuştur: “Yaptığımız her röportaj, verdiğiniz her demeç aslında sizin marka kimliğinizi ortaya çıkarır. Tabii bizim son dönemlerde yaşadıklarımızı göz önünde bulundurunca, maalesef marka kimliği ile ilgili yapılanlardan ziyade kriz yönetimi söz konusudur. Dolayısıyla kriz yönetimlerinde marka kimliği kriz ile birlikte daha da büyüyor. Biz en azından bunu avantaja çevirdiğimizi düşünüyoruz. Türkiye’de çok fazla marka kimliği üzerine çalışmalar yapılıyor mu dersiniz evet yeni dönem de yapılıyor. Biz de yapmaya çalışıyoruz ama bu sadece Fenerbahçe’nin Galatasaray’ın ya da Beşiktaş’ın yapabileceği bir şey değil aynı zamanda kulüplerle ve basınla birlikte hareket edilmesi gerekmektedir. Türk spor tarihinin en büyük davalarından birini yaşarken şuna dikkat etmeniz gerekir, marka kimliği sadece Fenerbahçe’ninki kirlenmez sadece Beşiktaş’ınki kirlenmez Türk takımı olarak her zaman adınız anılır ve maalesef bu anlamda çok fazla destek göremedik. Dolayısıyla marka kimliği üzerinde iletişimin etkileri ne dersiniz çok dikkat edilmesi gereken tabii ki belli bir bütçe ayrılması da gerekiyor vesaire ama rekabeti bu noktada çirkinleştirmeden götürmek lazım.”

Eczacıbaşı spor kulübü yetkilisi Ergin kurumsal iletişimin kendi markaları dışında bir de alt markaların önemine değinerek şu ifadeleri kullanmıştır: “Kurumsal iletişim uygulamalarının Eczacıbaşı üzerinde olumlu etki bırakmasını istiyoruz. Dolayısıyla Eczacıbaşı’nın itibarı, spora ve gençlere verdiği önem ile birlikte en büyük beklentimiz bunun kitleler tarafından algılanmasıdır. Bunun dışında Eczacıbaşı markası ile beraber

alt markaları var. Tüketim anlamında şuan Eczacıbaşı vitra olarak sahaya çıkmaktayız. Dolayısıyla vitranın da itibarına ve satışına etkisi olmasını amaçlıyoruz.”

Kurumsal iletişim uygulamaları ile ulaşılmak istenen hedef kitle ve çalışanlara yönelik uygulamalar ise şu şekilde belirtebiliriz;

Eczacıbaşı ve Anadolu Efes kurumsal iletişim adı altında belli bir hedefe ulaşmak olmadığını amacın spor olmasından dolayı her yaştan her kesime ulaşmak istediklerini belirtmiştir. Ancak Eczacıbaşı'nın ve Yeşilyurt'un altyapıya önem vermesinden ve voleybolun daha çok 10-16 yaş grubu arasındaki gençlerin ilgisini çekmesinden dolayı bunlara ulaşmak daha önemli olduğu vurgulanmıştır.

Yeşilyurt spor kulübü yetkilisi Günal şu ifadeleri kullanmıştır: “Hedef kitemiz alt yapı olmasından dolayı velilere ulaşabilmek. Kış okulları için 12-13 yaş grubunu tercih ettiğimiz için ve çocuk bu bilinçte olmadığından dolayı iletişim alanımızı veliler ile yapıyoruz. Ayrıca devlet okullarında taramalar yaparak potansiyelli çocukları ücretsiz yetiştiriyoruz. Bunu teknik kısım olarak yapıyoruz ancak takımın voleybol branşında adını daha çok duyurabilmesi ve diğer takımlar ile iletişim halinde olması için altyapıya daha çok önem veriyoruz.”

Fenerbahçe spor kulübü yetkilisi Doğan, salt bir medya, salt bir kurum ve salt kulüpler olmadığını, birbirleri ile sürekli ilişki halinde bulunan ve sürekli değişebilen kurumlardan bahsederek, kulübün hangi hedef kitlelere ulaşmak istediğini şu sözlerle açıklamaktadır: “Medya ile iletişim yaparken ilk önce taraftarlarınızdan sorumlusunuz. En az futbolcularınız kadar taraftarlarınızdan da sorumlusunuz. Zaten son çıkan 6222 sayılı kanuna göre taraftardan sorumlu yönetici de olması gerekiyor. Diğer kulüpleri biliyoruz genel de ajanslarla çalışıyorlar taraftar ilişkilerinde ancak biz kulüp olarak hiçbir zaman ajans çalışmasını kabul etmiyoruz. Çünkü biz tribünden geliyoruz; ben ve diğer arkadaşlarım hepimiz Fenerbahçeliyiz ve Fenerbahçe'nin her şeyini 24 saat takip ediyoruz. Dolayısıyla büyük paralar harcayarak bir ajansla çalışmaktansa kendi bildiklerimizi saha da gördüklerimizi yansıtmak, o ruhu taşımak çok daha kolay oluyor.

İletişim parçalarına her zaman önem vermeniz gerekiyor. Yani futbolcu sadece futbol oynamıyor artık. Futbolcuların kendi sponsorları, kendi dijital hakları, kendi çevreleri

var. Siz onlara ne kadar yakın durursanız, onlar size ne kadar güvenirse, siz ne kadar inanırsanız o kadar başarılı olur iletişiminiz. Futbol içerisinde birçok element var ve futbolcular bunlardan sadece bir tanesi. Basın, kulüp yönetimi, kulüp aidyetleri, kulübün kendi gelenekleri, dernekleri var. Bunlardan ortaya çıkacak sinerji zaten sizi belli bir noktaya taşıyor ya da taşıyor. Kurumsal iletişim bazında futbolcuların röportajlarda ne söyleyeceği, futbolcuların yazılı ya da görsel basında mesela sezon boyunca magazinde çıkan haberleri çok önemlidir. Bu sadece maçta oynadı ya da maç sonunda maç röportajı verdi ve bitti değil. Çünkü 24 saatlik birbirini kovalayan günlerden oluşuyor Fenerbahçe.

Çalışanlarımıza yönelik kurumsal iletişim çalışmalarımız var ama daha çok insan kaynaklarının ilgilendiği bir süreç ve son dönemde kurumsallaşma adı altında çok önemli çalışmalar yapılıyor. Türkiye'nin büyük holdinglerinde olan sistem aynı zamanda kulübümüzde uygulanmaktadır. Kulüp içi intranet sisteminin yapılması, giyimden tutun da telefon kullanımına kadar birçok uygulama bizde de mevcuttur. Son bir buçuk yıllık süreçte kurumsallaşma adı altında çok büyük çaba gösteren bir ekip ve dışarıdan danışmanlarımız var. Danışmanlarımız bizimle görev dağılımı, insiyatif alanları için birebir görüşüyorlar. Yönetici odaklı bir çalışma sistemi artık çok eskide kaldı onun için sürekli olarak bizi eğitiyorlar. Yüz yüze konuşarak ya da yeni sistemleri bize ileterek çünkü hangi sistemi kullanıyorsanız artık ondan sorumlusunuz demektir.”

*Kurumsal iletişim uygulamalarında kullanılan iletişim araçları ise;*

Spor kulüplerinin kurumsal iletişim uygulamalarında en çok tercih ettikleri mecra sosyal medyadır. Özellikle son yıllarda sosyal medyanın geniş kitlelere ulaşması ile birlikte kurumlarında çalışmalarını bu yönde yapmasını sağlamıştır. Twitter, facebook, web siteleri ve instagram alanında yapılan uygulamalar için bazı kulüpler ajanslar ile iş birliği içerisinde olurken bazı kulüpler ise bu durumu tercih etmemektedir. Örneğin, Anadolu Efes ve Eczacıbaşı sosyal siteleri için medya satın alma ve sosyal medya ajanslarını tercih ederken Fenerbahçe hiçbir zaman kulüp olarak ajans çalışmasını kabul etmediklerini belirtmiştir.

Kurumsal iletişim kapsamında kulüplerin ekonomik boyutu da tercih ettikleri, yararlandıkları kurumsal iletişim araçları ile oldukça ilişkilidir. Fenerbahçe, Beşiktaş,

Anadolu Efes gibi bütçeleri Yeşilyurt Spor Kulübü ve Eczacıbaşı Spor Kulübünden daha yüksek olan kulüpler bu anlamda daha geniş yelpazeye sahiptirler. Bu kapsamda bütçeleri yüksek olan kulüpler sosyal medya dışında kendi kulüplerine ait spor kanalı, kurum içi ve kurum dışı haberleri yayınlayan aylık dergi, özellikle Fenerbahçe ve Beşiktaş'ın Fenercell ve Kartalcell anlaşmaları ile taraftar kart ürünlerine sahip olmaları kendilerine sağladıkları büyük avantajdır.

Galatasaray yetkilisi Yalçınkaya durumu şu şekilde belirtmiştir: “Galatasaray kulübü olarak bu konuda geniş yelpazeye sahibiz. Galatasaray tv, Galatasaray dergi, kendi bünyemizde çalışan muhabirlerimiz, foto muhabirlerimiz bulunmaktadır. Bu konuda özel bir ajans ile çalışmak yerine kendi bünyemizde çalışanları tercih etmekteyiz. Ayrıca 8 bin kişilik özel üye datamız vardır. Bunlara ayrı bilgilendirmelerimiz söz konusudur. Bu kapsamda Galatasaray tv ve Etstur anlaşmalı olarak yapmış olduğumuz özel turizm programımız mevcuttur. Örneğin müsabakanın yapılacağı şehre önceden gidilerek o şehrin tanıtımına katkı sağlayacak program yapılmaktadır. Bunun dışında düzenli olarak kurum içi ve dışı hakkında bilgi veren Galatasaray dergimiz mevcuttur. Ayrıca Ali Kırca'nın iletişim direktörlüğüne gelmesi ile birlikte sosyal medya alanında facebook, twitter, web sayfamız her geçen gün daha aktif olarak kullanılmaktadır. Mesela facebook sayfamız 4 milyon takipçiye ulaşmış bulunmaktadır.”

**Tablo 4.1: Kulüplerin kurumsal iletişim için tercih ettikleri araçlar**

<b>Kulüp Adı</b>	<b>Kurumsal iletişim uygulamalarında tercih edilen araçlar nelerdir?</b>
Yeşilyurt Spor Kulübü (Voleybol)	Bilboardlar, tv, broşür
Beşiktaş Jimnastik Spor Kulübü (Futbol)	Beşiktaş tv, Beşiktaş dergi, facebook, twitter, resmi web sayfası, Kartalcell, anlaşmalı banka kartları
Fenerbahçe Spor Kulübü (Futbol)	Fenerbahçe tv, Fenerbahçe dergi, facebook, twitter, instagram, resmi web sayfası, özel üye dataları, Fenercell, anlaşmalı banka kartları
Anadolu Efes Spor Kulübü (Basketbol)	Resmi web sayfası, facebook, twitter, Efes fan kart,
Eczacıbaşı Spor Kulübü (Voleybol)	Kurum içi haberlerin yer aldığı kurum dergisi, tv,
Galatasaray Spor Kulübü (Basketbol)	Galatasaray tv, Galatasaray dergi, anlaşmalı banka kartları, özel üye dataları, resmi web sayfası, facebook, twitter

*Kurumsal iletişim uygulamalarında kurum içinde ve kurum dışında karşılaşılan engeller ve problemler ile bunların üstesinden gelmek için yapılan çalışmalar;*

Görüşülen Yeşilyurt ve Eczacıbaşı kulüp yöneticilerinin bu konuda belirtmiş oldukları durum genel olarak bütçedir. Çünkü voleybol branşının futbol ve basketbol branşının gerisinde kalmasından dolayı yaşamış oldukları bazı sıkıntılar vardır. Eczacıbaşı yetkilisi Ergin durum hakkında şu şekilde bilgi vermiştir: “Sporda çok büyük rekabet bulunmaktadır. Özellikle futbol ve basketbol branşlarında çok ciddi rekabet bulunmaktadır ve Voleybol branşı bunların biraz gerisinde kalmaktadır. Bundan dolayı da taraftarın ilgisi bizim için bir engel ve problem olarak algılanmaktadır. Bu durumun üstesinden gelebilmek için çeşitli voleybol etkinlikleri yapmaktayız. Ayrıca televizyon

yayını oldukça önemli fakat bu daha çok voleybol federasyonunun elinde olduğu için bir engel teşkil etmektedir.”

Beşiktaş yetkilisi Edinsel kulübün dernekçilikten geldiği için bazı yeniliklerin çabuk yapılamadığını ve bu noktada sıkıntı yaşadıklarını iletmiştir. Aynı durumu Anadolu Efes kulüp yetkilisi Taşdivar da yaşadıklarını belirterek şu ifadeleri kullanmıştır: “38 yıllık bir kulüp olduğumuz için kurum içerisinde çok eski çalışanlarımız vardır. Çünkü burası kurum kültürü, Anadolu kültürü olan bir yer. Bundan dolayı köklü değişiklikler yapmak biraz zor oluyor. Burada her şeyi belli stratejiler doğrultusunda adım adım değiştirebiliyorsunuz. Bu durumda kurum kültürünün getirdiği avantaj ile insanların belirlenen kararlara adapte olup onun destekçisi olabiliyor.”

Fenerbahçe ise özellikle yaşanan 3 Temmuz sürecinden dolayı medya tarafından engeller ile karşılaşmaktadır. Tabii bu durum çok ekstrem olduğu için yaşanan algı manipülasyonu ondan sonra bilinçli olarak yaratılan yayın yasağı koyduramamak masumiyet karinesinin göz ardı edilmesi gibi engeller belirtilebilir fakat salt bir kurumsal iletişimden bahsedildiğinde kulüp yetkilisi Doğan konuyu şu şekilde belirtmektedir: “Medyada insanların kişisel husumeti ya da kişisel çarpıklıkları engellerden birisidir. Siz ne kadar doğru olanı anlatırsanız anlatın 3 tane gazeteci eğer yan yana gelirse ve kötü niyetli ise tam tersini iddia edebilir ve sizde yıllarca bir okuyucu olarak onun öyle olduğunu düşünebilirsiniz. Bunu ancak karşılıklı güvenle hem taraftarın size güveni hem de kurumların size güveni ile aşabilirsiniz.”

Galatasaray yetkilisi Ömer Yalçınkaya kurum dışında medya tarafında engeller ile karşılaştıklarını belirterek şu ifadeleri kullanmıştır: “Basketbol branşının futbol branşından geri kalması bizde sıkıntı yaratmaktadır. Mesela Kadın Basketbol takımımız Avrupa Şampiyonu olduğu halde maalesef gazetelerde ilk sayfalarda bile yer bulamadı. Medya tarafında yeterli ilgiyi görememiştir. Yani ülkemizde normal bir durummuş gibi karşılanmıştır. Böyle bir durum da bile futbol branşı gazetede birinci sayfada yer alırken bu kadar önemli bir olay arka sayfalarda yer bulabiliyor. Ya da bazı gazetecilerin taraflı haber yapması, spor camiası içerisinde yer alan insanların şiddet olaylarını yaratması bazı çirkinliklerin olmasına neden olabiliyor.

Kurum içinde ise en büyük problemimiz insanların yeniliğe açık olmaması. Uzun yıllar hizmet eden, köklü bir kulüp olmamızdan dolayı bazı eski alışkanlıkları değiştirmek zor olabiliyor. Bu noktada engelleri aşabilmek, bunların üstesinden gelebilmek için eğitime daha fazla önem vererek, eğitilmiş insanların daha fazla yönetimde yer almasını sağlayarak aşmaya çalışıyoruz.”

**Tablo 4.2: Kulüplerin kurumsal iletişim uygulamalarında kurum içinde ve kurum dışında karşılaştıkları engeller**

<b>Kulüp İsmi</b>	<b>Kurumsal iletişim uygulamalarında kurum içinde ve kurum dışında karşılaşılan engeller ve problemler</b>
Fenerbahçe Spor Kulübü	Medya tarafından gerekli desteğin olmaması
Galatasaray Spor Kulübü	Medya tarafında yaşanan engeller, köklü spor kulübü olmalarından dolayı yeniliklere kapalı olunması
Beşiktaş Jimnastik Kulübü	Yeniliklerin çabuk aşıl原因amaması, yüksek ücretli transferlerden dolayı bütçe açığı
Anadolu Efes Spor Kulübü	Uzun yıllar aynı kişilerin bulunmasından dolayı değişimlere kapalı olması, son yıllarda bütçe faktöründe yaşanan problemler
Eczacıbaşı Spor Kulübü	Voleybol branşına olan ilginin yetersiz olması, maç yayınlarına gereken önemin verilmemesi
Yeşilyurt Spor Kulübü	Sponsor yetersizliğinden dolayı bütçe problemi, voleybol branşının futbol ve basketbol branşının gerisinde kalması

*Kurumsal iletişim uygulamalarının hedef kitleler üzerinde yaratmış olduğu etkiyi ölçümleme ve tercih edilen yöntemler ise şu şekildedir;*

Yeşilyurt spor kulübü yetkilisi Günal ölçümleme ile ilgili özel bir çalışma yapılmadığını ancak alt yapıya önem veren bir kulüp olmalarından dolayı velilerin spor kanallarında yayınlanan voleybol maçları sayesinde isimlerini daha çok duyurduklarını ve diğer



yıllara göre son 2 senedir alt yapıya gelen çocuk sayısında büyük bir artış olduğunu belirtmiştir.

Galatasaray yetkilisi Yalçınkaya ise bu konuda medya takip sistemi ile çalıştıklarını belirtmiştir. Kulüp olarak özel üyelerinin oluşturduğu data sayısı, Galatasaray storealardan elde ettikleri satış oranları, satılan bilet sayısı, sosyal paylaşım sitelerinde takipçi sayılarının ölçümleme açısından veri elde etme konusunda yardımcı olduğunu belirtmiştir.

Beşiktaş ise bu konuda çok fazla çalışma yapılmadığını ancak ileri ki dönemlerde bir takım uygulamalarda bulunacaklarını belirtmiştir. Bir crm alt yapısı oluşturulmaya çalışıldığını ve bu alt yapı gerçekleştirildikten sonra ölçümleme konusuna hız vereceklerini eklemiştir.

Anadolu Efes kulübü ölçümleme konusunda çok ciddi çalışmalar yapmaktadır. Bu doğrultuda kurumsal itibar araştırması yapılarak sonuçlara ulaşılmaktadır. Mesela bu uygulama ile insanlar maça neden geliyor, markayı neden seviyorlar ya da kulübü neden sevmiyorlar ve bu kitleler nerede yaşıyorlar, algıları nelerdir gibi konularda ciddi ve kapsamlı araştırmalar yapılmaktadır. Anadolu Efes spor kulübü olarak bu tür faaliyetlerin önemli olduğu bilgisi vurgulanarak kulüp yetkilisi Gökhan Taşdivar çalışmaları şu şekilde değerlendirmiştir: “Kulübün pazarlama ya da insan kaynakları departmanı ne ise iletişim departmanımızda o önemle yürütülmektedir. Anadolu grubu Türkiye'nin en önemli 4-5 grubundan birisidir ve bu grubun bir parçası olarak bu şekilde yürümek zorundayız. Ölçümleme doğrultusunda efes fan karta sahip olan 16 bin kişilik datamız mevcuttur. Aynı zamanda geçtiğimiz zamanlarda sitemize üye olan insanların oluşturduğu 40 bine yakın datamız var. Biz onlara mail üzerinden iletişim kurarak mesela bilet ile ilgili ise ne kadar tepki alıyorum ya da sorumluluk projesi ile ilgili ise ne kadar tepki alıyorum diye ölçümlüyoruz. Sosyal medya da facebookta 300 bin twitter'da 65 bin instagram da ise 1500 civarlarında takipçimiz var ve orada da 2 aydır aktif olarak yer alıyoruz. Örneğin facebookta yolumuzu çizmek için neyi daha çok sevdiğimizi neyi sevmediklerini sürekli kendimizi yenileyip içeriği değiştirip güzelleştirmeye çalışıyoruz.

Kulüp olarak sponsorluk anlaşmaları da bizim için birer ölçümlemedir. Sponsorları mutlu edebiliyor muyum? Ya da mutlu etmiyor muyum? Bu soruların cevaplarını takip ederek aslında ölçümleme de bulunmuş oluyoruz. Bunun dışında bilet satışları da birer ölçümlemedir. Tabii ki takım başarılı olduğu zaman bilet satışları daha fazla olmaktadır ancak ölçümleme kısmında neden maça geldiği ya da ne olursa maça geliyor nelerden mutsuz ya da mutlu olabiliyor? Bunun dışında bilet satışı konusunda paket bilet uygulaması başlattık. 2-3 maçı bir araya getirerek paket olarak sunuyoruz. Yani seyircilerimiz tek bilet alarak 3 maçı izleyebiliyorlar.”

Eczacıbaşı spor kulübünde ise medya ölçümleme ve takip sistemi mevcuttur. Basın, sosyal medya ve televizyonda Eczacıbaşı'nın yer aldığı her şeyin ölçümlendiği belirtilmiştir. Bazı zamanlarda diğer kulüpler ile karşılaşma yapıldığı eklenmiştir. Örneğin haber başlıklarının ne kadar yer aldığı tabii bu durumunda başarıya göre değişiklik gösterdiği ancak yorum yapma şansının bulunduğu belirtilmiştir. Bunun dışında Eczacıbaşı'nın holding olarakta itibar araştırması bulunmakta ve bu araştırma ile holdingin bir parçası olan spor kulübü ile arasındaki ilişkiye ve itibarına olan katkıyı da ölçümlenmektedir. Bu ölçümleme kapsamında sosyal medya da prosis ve pr net takip ajansı ile çalışılmaktadır.

Ölçümleme çalışmalarını en aktif kullanan kulüplerden biri olan Fenerbahçe ise kurumsallaşma uygulamaları ile birlikte bir takım saha çalışmaları yapmaktadır. Anket gibi, yüz yüze görüşme gibi. Ancak Fenerbahçe'nin taraftar kartı ya da banka kartı dışında aidiyet kartı avantajı bulunmakta ve bunun için yüz yüze görüşme yapan bir ekip bulunmaktadır. Bu konu ile ilgili olarak kulüp yetkilisi Övgü Doğan şunları aktarmıştır:“Mardin'in Midyat ilçesinden Erzurum'a kadar gidip taraftar aidiyet ölçümü için herkesle görüşen bir ekibimiz var. Bunun dışında anket vesaire var ama sosyal medya içerikleri ve etkileşimlerinden daha kolay, daha hızlı yanıt alabiliyorsunuz ve onlarla ilgili çabuk yön bulabiliyorsunuz. Mesela yazdığınız bir tweet ile ilgili aldığınız 2000 rt olumlu ya da olumsuz sizi çok farklı noktalara götürebilir. Şimdi çok daha dijital olduğu için bazı anahtar kelimeler var o anahtar kelimeleri arattığınız zaman size gelen ölçümlere göre ilerliyorsunuz. Bunun dışında sevilen sporcular üzerinden de ölçümleme yapılmaktadır. Türkiye'de en fazla sevilen oyuncuların Musa Sow, Gökhan Gönül gibi oyuncular üzerinden bir iletişim kurduğunuz zaman başarısız olma

ihtimaliniz çok daha düşüyor. Bunları ölçümleyerek ya da tanık olduğunuz olaylar, deplasman da gördüğünüz bir yakınlık ve ya sporcunun kendi twitter hesabına gelen yorumlar o konu hakkındaki çalışmaların etkisi için bilgilendirici olabiliyor.”

*Kurumsal iletişim çalışmalarının pazarlama bütçesi içerisinde ne kadar yer tuttuğu ve bu oranın gelecekte göstereceği değişim;*

Kulüplerin çalışmaları her sene değişiklik gösterdiğinden dolayı pazarlama bütçesi içerisinde ne kadar yer tuttuğu ile ilgili net bilgi paylaşımı bulunmamaktadır. Eczacıbaşı spor kulübü yetkilisi Cemil Ergin bu konuya şu şekilde değinmiştir: “Eczacıbaşı holding kurumsal iletişim kapsamında voleybolu geliştirmek için Eczacıbaşı spor kulübüne de pay ayırmaktadır. Sosyal medya, voleybol kanyonda gibi etkinlikler için bütçeleme yapıyoruz ama bunun rakamını vermem mümkün değil. Ancak yaptıklarınızın işe yansması için ayrılan bütçe her sene biraz daha artmaktadır.”

Yeşilyurt Spor Kulübü ise kurumsal iletişim çalışmaları için son 2 senedir sponsor olan Bakırköy Belediyesi ile çalışmaktadır. Ancak banka ve holding takımları olan voleybol kulüpleri kadar imkan bulamadıkları için yapmış oldukları uygulamalar kısıtlı olabiliyor. Ayrıca belediyelerin bütçe konusunda da belli tutarları geçemeyecekleri kuralları bulunmaktadır. Bunun dışında takımın voleybol liginde tanınması ile birlikte iddia da yer alması kulübe büyük bir gelir sağlamaktadır.

Beşiktaş son yıllarda maddi açıdan sıkıntı yaşadığı için kurumsal iletişim kapsamında bir bütçe ayıramadıkları belirtilmiştir. Kulüp olarak büyük bir borcun altından çıkabilme mücadelesi verirken önceliklerin değişebileceği vurgulanmıştır. Kulüp yetkilisi Edinsel konu hakkında şu ifadelerle yer vermiştir: “Bugün pazarlama departmanına bir milyon dolar bütçe ayırdınız ve bir yıl boyunca bütün sponsorların, reklamlar için bu rakamı kullanabileceğin belirtildi ancak Beşiktaş kulübü şuanda böyle bir bütçe ayırabilecek durumda olmadığı için bunu daha kısıtlı götürmeye çalışıyor. Bu aslında doğal bir süreç ve Beşiktaş için yeniden doğuş sürecidir.

Vodafone ile Türk futbol tarihinin en büyük sponsor anlaşmalarından birine imza attık. Önümüzdeki sene itibari ile bütün sponsorluk anlaşmaları yapılmış durumda. Beşiktaş bu stad ile birlikte Dünya markası olmuş konumunu daha da sağlamlaştırma yolunda

adımlar atacaktır. Şuan yapılanma içerisinde olduğumuz için kulübün ekstra para harcayarak bir takım şeyleri yapmasına gönlümüz pek razı değil çünkü önce biz geçmişte ki sıkıntıları ortadan kaldırıp gelecekle alakalı hedefi belirlemek istiyoruz.”

Anadolu Efes ise kurumsal iletişim alanı için belirli bir bütçe ayrıldığını ve ayrılan bu bütçeyi paylaştıklarını belirtmiştir. Geçen seneden bu yana kulüp olarak ciddi oranlarda düşüş yaşandığı bundan dolayı bazı şeyleri kısmak zorunda kaldığı iletişim tarafının bütçesiz işlerle devam ettirilmeye çalışıldığı vurgulanmıştır. Örneğin engellileri pr ajansı aracılığı ile maçlara davet etmektedirler. Bütçesel olarak bir şeyler yapamaları da bu şekilde yardımlarda bulunmaya çalışmaktadırlar.

Fenerbahçe spor kulübü yetkilisi Övgü Doğan pazarlama bütçelerini şu ifadelerle belirtmiştir: “Kurumsal iletişim çalışmaları en başından beri medya çalışmaları olduğu için burada bir bütçeden bahsetmek çok doğru olmaz. Pazarlama bizim ayrı bir departmanımız ama iki yıl önce tahvil çıkarmıştık. Ayrıca Türkiye’nin tahvil çıkaran ilk kulübü Fenerbahçe spor kulübüdür. Tahvil çıkarırken bazı regülasyonları yerine getirmeniz gerekiyor. Bu bağlamda ilan vermeniz, sponsorla anlaştığınız zaman basın toplantısı yapmanız için bütçeniz olur. Bu pazarlama ile yürütülen bir şeydir. İletişim çalışanları hiçbir zaman bütçe konuşmazlar. Aynı zamanda iletişim çalışmaları çerçevesinde çok büyük para harcanmasına gerek yoktur. Ama önemli olan sponsorlarında katkısıyla doğru bir şeyler yapabilmek. Çok para harcamaktan ise doğru zamanda doğru yerde olmak çok daha önemlidir.

Dijital medya iletişimde mutlaka bir bütçeniz olmak zorunda. Dijital medya+ diğer medya araçları için yatırım yapmak zorundasınız. Yapmadığınız takdirde zaten yenilenememiş oluyorsunuz ve birileri yenilediği takdirde sizi geçebiliyor.”

## **4.2 GÖRÜŞMELERİN İÇERİK ANALİZİ**

Çalışmanın bu kısmında betimsel analizde gözden kaçan verilerin ele alınması hedeflenmektedir. Fakat içerik analizi tezin asıl konusu olan kurumsal iletişim uygulamaları konusu üzerinde yoğunlaşacaktır. Betimsel analiz bölümünde Türkiye’deki spor kulüplerinde gerçekleştirilen kurumsal iletişim çalışmaları ile ilgili

bilgi verilmesi hedeflenmiştir. İçerik analizinde ise tartışma ve sonuçlar bölümüne zemin oluşturması adına detaylı olarak kurumsal iletişim uygulamaları incelenecektir.

Görüşmelerden elde edilen bilgiler doğrultusunda, kurumsal iletişim çalışmalarında tercih edilen iletişim araçları, karşılaşılan engeller ve yapılan çalışmaların ölçümlemesi konularının ele alınmaya uygun nitelikte oldukları sonucuna varılmıştır.

İçerik analizi yapılırken kurumsal iletişim çalışmalarında tercih edilen araçlar, engeller ve yapılan çalışmaların ölçümlemesine odaklanılacağından yeni bir kodlama yapılmasına gerek duyulmuştur. Ana temalar şu şekildedir.

Kurumsal iletişim çalışmalarında,

- a. Tercih edilen uygulamalar
- b. Odak noktaları
- c. Ulaşılan sonuçlar
- d. Elde edilen veriden tatmin düzeyi şeklindeki ana temalara göre içerik analizine yer verilerek alt temalar bulunacaktır.

Futbol branşının önemli iki kulübü olan Fenerbahçe ve Beşiktaş'a ait ana ve alt tema başlıkları aşağıda ki gibidir;

*a. Fenerbahçe Spor Kulübü – Övgü Doğan Mülakatı (4.-6. Soruların Kodlanması):*

Esra Adıgüzel: Kurumsal iletişim uygulamalarınızda hangi iletişim araçlarını, ne sıklıkla kullanmaktasınız?

*Tercih edilen uygulamalar:* Fenerbahçe tv, Radyo Fenerbahçe, Fenerbahçe org, Sosyal Medya, Fenercell, Fenerbahçe kart

*Odak noktaları:* Taraftarlar, kulüp üyeleri, sosyal medyada takipçiler

*Ulaşılan sonuçlar:* Sosyal medyanın aktif kullanılması, yabancı basından talep olması

*Elde edilen veriden tatmin düzeyi:* İletişim çalışmalarında her alanda bulunmak istemeleri

Esra Adıgüzel: Kurumsal iletişim uygulamalarında kurum içinde ve kurum dışında karşılaştığınız engeller ve problemler nelerdir? Bunların üstesinden gelmek adına ne tarz çalışmalar yapmaktasınız?

*Ulaşılan sonuçlar:* Yayın yasağı koyduramamak, masumiyet karinesinin göz ardı edilmesi, medya da egolu insanların kişisel husumeti ya da kişisel çarpıklıkları

*Odak noktaları:* Medya, gazeteciler

*Elde edilen veriden tatmin düzeyi:* Karşılıklı güven sorunu

Esra Adıgüzel: Son soru olarak yapmış olduğunuz kurumsal iletişim uygulamalarının hedef kitleler üzerinde yaratmış olduğu etkiyi ölçümlemekte misiniz? Evet ise bunu yaparken ne tarz yöntemler kullanmaktasınız?

*Tercih edilen uygulamalar:* Anket, yüz yüze görüşme, aidiyet kartı, saha içi ve dışı ekip çalışması, sevilen futbolcular

*Odak noktaları:* Dijital dünya, sosyal medya içerikli etkileşimler

*Ulaşılan sonuçlar:* Sevilen futbolcular sayesinde başarısız olma ihtimalinin düşmesi, sosyal medya da gelen yorumlara göre yol haritasının çizilmesi

*Elde edilen veriden tatmin düzeyi:* Dijital dünyanın aktif olarak kullanmaya çalışılması

b. Beşiktaş Spor Kulübü – Bülent Edinsel Mülakatı (4.-6. Soruların Kodlanması) :

Esra Adıgüzel: Kurumsal iletişim uygulamalarınızda hangi iletişim araçlarını, ne sıklıkla kullanmaktasınız?

*Tercih edilen uygulamalar:* Sosyal medya alanında Facebook, Twitter, Web sitesi üzerinden ciddi bir iletişim halinde olunması

*Odak noktaları:* Takipçiler ile kulüp arasında direkt iletişimi sağlamak

*Ulaşılan sonuçlar:* Facebook, 4 buçuk milyon takipçi günde 90 bin giriş, 30 bin üzerinde twitter takipçisi günde ise 40 bin takip alınması

*Elde edilen veriden tatmin düzeyi:* Yandex ile yapılan alt çalışma, Beşiktaş uzantılı fazla internet adresi

Esra Adıgüzel: Kurumsal iletişim uygulamalarınızda kurum içinde ve kurum dışında karşılaştığınız engeller ve problemler nelerdir? Bunların üstesinden gelmek adına ne tarz çalışmalar yapmaktasınız?

*Odak noktaları:* Kurumsal iletişim kapsamında eğitim

*Ulaşılan sonuçlar:* Personelin % 75-%80'in değişmesi, geçmiş dönemlerde kişiye özel, eş, dost vasıtası ile işe alım, personellerin daha eğitilmiş, genç ve profesyonellerden oluşma isteği

*Elde edilen veriden tatmin düzeyi:* Kulüpte iç yapılanma çalışmalarından sonra kurumsal iletişim eğitimine geçilmesi

Esra Adıgüzel: Yapmış olduğunuz kurumsal iletişim uygulamalarının hedef kitleler üzerinde yaratmış olduğu etkiyi ölçümlemekte misiniz? Evet ise bunu yaparken ne tarz yöntemler kullanmaktasınız?

*Elde edilen verilerin tatmin düzeyi:* Ölçümleme alanında yetersiz kalınması

*Basketbol branşında Anadolu Efes ve Galatasaray kulüplerinin ana ve alt tema incelemesi şu şekildedir.*

*a. Anadolu Efes Spor Kulübü- Gökhan Taşdivar Mülakatı (4.-6. )Soruların Kodlanması;*

Esra Adıgüzel: Kurumsal iletişim uygulamalarınızda hangi iletişim araçlarını, ne sıklıkla kullanmaktasınız?

*Tercih edilen uygulamalar:* Billboard, gazete, dergi, sosyal medya, radyo spotu, medya satın alma, pr ajansı

*Odak noktaları:* Projenin gerekliliğine yönelik mecraları kullanmak

*Elde edilen veriden tatmin düzeyi:* Taraftarları memnun ederek, onları çeşitli organizasyonlarla ödüllendirmek

*Ulaşılan sonuçlar:* Yapım ajansların video çekimi, Efes kızları ve oyuncular ile yemek organizasyonu, deplasman, final four etkinliklerine davet

Esra Adıgüzel: Kurumsal iletişim uygulamalarında kurum içinde ve kurum dışında karşılaştığınız engeller ve problemler nelerdir? Bunların üstesinden gelmek için ne tarz çalışmalar yapmaktasınız?

*Tercih edilen uygulamalar:* Doğru strateji

*Elde edilen veriden tatmin düzeyi:* Avrupa'nın en iyi pazarlama yapan spor kulübü ödülü olan Devotion'un alınması

*Ulaşılan sonuçlar:* Bütçe yetersizliği, eski kulüp olmasından dolayı köklü değişikliklerde zorlanma

Esra Adıgüzel: Yapmış olduğunuz kurumsal iletişim uygulamalarının hedef kitleler üzerinde yaratmış olduğu etkiyi ölçümlemekte misiniz? Evet ise bunu yaparken ne tarz yöntemler kullanmaktasınız?

*Tercih edilen uygulamalar:* Kurumsal itibar araştırması

*Odak noktaları:* İnsanların maçlara neden geldiği, markayı neden sevip ya da sevmedikleri

*Ulaşılan sonuçlar:* Sosyal medya alanında Avrupa'da en çok takip edilen 3.basketbol kulübü

*Elde edilen veriden tatmin düzeyi:* Takipçilere ait bilgilerin çok düşük olması, ona nasıl ulaşacağının bilinmemesi.



*Tercih edilen uygulamalar:* Mailin içeriğine yönelik alınan tepki, fan karttan gelen 16 bin kişilik data, web sitesine üye olan 40 bine yakın üye, sosyal medyadaki 300 bine yakın takipçi, sponsorlar

**b. Galatasaray Spor Kulübü- Ömer Yalçınkaya Mülakatı (4.-6. Soruların Kodlanması) :**

Esra Adıgüzel: Kurumsal iletişim uygulamalarınızda hangi iletişim araçlarını, ne sıklıkla kullanmaktasınız?

*Tercih edilen uygulamalar:* Galatasaray televizyon, Galatasaray dergi, muhabirler, foto muhabirleri,

*Odak noktaları:* Kendi bünyelerinde ki çalışanların tercih edilmesi

*Elde edilen veriden tatmin düzeyi:* 8 bin kişilik özel üyelere oluşan data, Galatasaray derneği

*Ulaşılan sonuçlar:* Ajans tercih edilmemesi, müsabaka öncesi şehir tanıtımı için özel program

Esra Adıgüzel: Kurumsal iletişim uygulamalarında kurum içinde ve kurum dışında karşılaştığınız engeller ve problemler nelerdir? Bunların üstesinden gelmek adına ne tarz çalışmalar yapmaktasınız?

*Odak noktaları:* Uzun yıllar hizmet eden, köklü kulüp olmasından dolayı eski alışkanlıkların olması, futbol branşının gerisinde olması

*Ulaşılan sonuçlar:* Avrupa Şampiyonu olarak medyada yeterli yer almaması, Bazı gazetecilerin taraflı haber yapması, Spor camiası içerisinde olan kişilerin şiddet uygulamaları

*Elde edilen verilerin tatmin düzeyi:* Eğitimli insanların sporu yönetmesi ile engellerin aşılmasına çalışılması

Esra Adıgüzel: Yapmış olduğunuz kurumsal iletişim uygulamalarının hedef kitleler üzerinde yaratmış olduğu etkiyi ölçümlemekte misiniz? Evet ise bunu yaparken ne tarz yöntemler kullanmaktasınız?

*Tercih edilen uygulamalar:* Galatasaray store, yapılan satışlar, bilet satışları, sosyal paylaşım siteleri, medya takip sistemi, özel data

Voleybol branşı için Yeşilyurt ve Eczacıbaşı ile yapılan görüşme içerikleri aşağıda yer almaktadır:

*a. Yeşilyurt Spor Kulübü- Bilun Günal Mülakatı (4.-6. Soruların Kodlanması):*

Esra Adıgüzel: Kurumsal iletişim uygulamalarınızda hangi iletişim araçlarını, ne sıklıkla kullanmaktasınız?

*Tercih edilen uygulamalar:* Afiş, broşür, el kitapları, gazete

*Odak noktaları:* Kış ve yaz okulları, ilköğretim okulları, alt yapı

*Ulaşılan sonuçlar:* Maçların tv yayını sayesinde yaz ve kış okullarına çok fazla kayıt alınması, yakın bölgelerde ki okullarda voleybol taraması yapılması

*Elde edilen veriden tatmin düzeyi:* Bonservis ücreti, kulübün tanıtımı

Esra Adıgüzel: Kurumsal iletişim uygulamalarında kurum içinde ve kurum dışında karşılaştığınız engeller ve problemler nelerdir? Bunların üstesinden gelmek adına ne tarz uygulamalar yapmaktasınız?

*Odak noktaları:* Bütçe, kurumsallaşma kültürü

*Ulaşılan sonuçlar:* Diğer kulüplerin yüksek bütçeli olmasından dolayı yaşanan sıkıntı, sponsor yetersizliği, uluslar arası müsabakalarda yer alamamak

*Elde edilen veriden tatmin düzeyi:* Ligde yer alan takımların holding, a.ş., banka desteği ile belediyelerin desteğinin aynı olmamasından kaynaklı farkı sonuçlar

Esra Adıgüzel: Yapmış olduğunuz kurumsal iletişim uygulamalarının hedef kitleler üzerinde yaratmış olduğu etkiyi ölçümlemekte misiniz? Evet ise bunu yaparken ne tarz yöntemler kullanmaktasınız?

*Tercih edilen uygulamalar:* Altyapı için kayıt yapılan oyuncu sayısı, maç yayını

*Elde edilen veriden tatmin düzeyi:* Altyapıya olan ilginin artması

*b. Eczacıbaşı Spor Kulübü- Cemil Ergin Mülakatı (4.-6. Soruların Kodlanması):*

Esra Adıgüzel: Kurumsal iletişim uygulamalarınızda hangi iletişim araçlarını, ne sıklıkla kullanmaktasınız?

*Tercih edilen uygulamalar:* Sosyal medya, mail, maç bülteni ile ilgili fotoğraflar, gazeteler, voleybol web sayfaları

*Odak noktaları:* Voleybol ile ilgili organizasyonlar

*Ulaşılan sonuçlar:* Organizasyonların kolaj yayını, belgeseller, transferler, sezon açılışı gibi etkinliklerin kurumsal iletişim araçları ile paylaşılması

Esra Adıgüzel: Kurumsal iletişim uygulamalarında kurum içinde ve kurum dışında karşılaştığınız engeller ve problemler nelerdir? Bunların üstesinden gelmek adına ne tarz çalışmalar yapmaktasınız?

*Tercih edilen uygulamalar:* Kanyon voleybol etkinliği, voleybol ile ilgili belgesel yayını, seyirci nasıl çalışması

*Odak noktaları:* Maç yayın saati, futbol ve basketbol branşlarının gerisinde kalınması, taraftarın yetersiz ilgisi

*Elde edilen veriden tatmin düzeyi:* Basın, gazete, müdürlerinin seyahat olanağı ile voleybolun daha fazla yer alması

Esra Adıgüzel: Yapmış olduğunuz kurumsal iletişim uygulamalarının hedef kitleler üzerinde yaratmış olduğu etkiyi ölçümlemekte misiniz? Evet ise bunu yaparken ne tarz yöntemler kullanmaktasınız?

*Tercih edilen uygulamalar:* Medya ölçümleme takip sistemi,. itibar araştırması, takip ajansları, pr net, prosis sosyal medya ajansı

*Odak noktaları:* Eczacıbaşı'nın adı geçtiği tüm alanlar

*Ulaşılan sonuçlar:* Başarıya endeksli değişiklik göstermesi

*Elde edilen veriden tatmin düzeyi:* Eczacıbaşı spor kulübü ve firma arasındaki ilişkiye ve itibara olan katkı

## 5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Tezin son aşamasını oluşturan bu kısımda elde edilen bulgular tartışılarak son kez özetlenecektir. Bu bölümde araştırmanın geliştirilebilmesi için bazı öneriler getirilecektir.

Bu tezin ana temasını Türkiye’deki spor kulüplerinin kurumsal iletişim çalışmaları teşkil etmektedir. Bununla birlikte ülkemizde spor kulüplerinin kurumsal iletişim faaliyetleri içerisinde profesyonelce yapmış oldukları uygulamalar, bu uygulamalarının tercih edilme nedenleri, uygulamalar sonucu ulaşmak istedikleri hedef kitle, bu uygulamaları gerçekleştirirken karşılaştıkları engeller ve problemler, kurumsal iletişim çalışmalarının ölçüleme konusunda neler yapıldığı gibi konularda bilgi edinilmesi hedeflenmiştir. Sonuçlar temel başlıklar altında gösterilecektir.

### 5.1 TÜRKİYE’DE SPOR KULÜPLERİNDE KURUMSAL İLETİŞİME VERİLEN ÖNEM VE YAPILAN UYGULAMALAR

Tez kapsamında görüşülen 6 kulübün yetkilisinden edinilen bilgiler doğrultusunda, ülkemizde spor kulüplerinin son yıllarda kurumsal iletişim alanında yapmış olduğu çalışmalar daha fazla ancak bu çalışmalar birbiri ile farklılık göstermektedir. Görüşmeler sonucunda bu durumu aşağıda ki gibi inceleyebiliriz;

Futbol branşında yer alan Fenerbahçe ve Beşiktaş spor kulüplerine bakacak olursak;

- a. Fenerbahçe ve Beşiktaş medya için ajanslar ile çalışmayı tercih etmemektedir. Ayrıca futbol branşının önemli spor kulüplerinden biri olan Fenerbahçe’nin belirtmiş olduğu gibi kurumsal iletişim uygulamaları kapsamında Futbol Federasyonu, her kulübün medya sorumlusu olması gerektiğini iletmiştir. Bundan dolayı Fenerbahçe’de kurumsal iletişimciler aynı zamanda medya sorumlularıdır. Bunun dışında futbol maçlarının öncesi ve sonrasında federasyonun ya da yayıncı kuruluşun şartlar ne olursa olsun yerine getirilmesini istediği bazı normlar vardır. Örneğin Türkiye süper toto süper lig de maçlardan önce belirli bir saat diliminde hoca ve kadrodaki bir oyuncu, maçtan sonra yine

yayıncı kuruluş hoca ile birlikte iki tane oyuncu basın toplantısı yapmakla yükümlü ve geçen yıl itibari ile basın toplantılarında masaya oturma mecburiyeti bulunmaktadır.

- b. Spor kulüpleri kurumsal iletişim alanında takımlarının sevilen oyuncuları ile çalışmalar gerçekleştirmektedir. Fenerbahçe Türkiye’de en çok sevilen oyunculardan olan Musa Sow ya da Gökhan Gönül gibi isimler üzerinden bir iletişim kurduğu zaman başarısız olma ihtimali çok daha düşüyor. Beşiktaş spor kulübü ise son yıllarda kurumsal iletişim departmanına daha çok önem verildiğini belirtmiştir ancak sporcuları ve taraftar ile çok kapsamlı çalışmaları bulunmamaktadır.

Voleybol branşında ise;

- a. Eczacıbaşı spor kulübü kurumsal iletişim faaliyetleri kapsamında voleybol kanyon’da düzenlemesi ile takımın sevilen ve başarılı oyuncularının taraftar ile bir araya gelmesini sağlamaktadır.
- b. Eczacıbaşı spor kulübü sosyal medya için ajans ve medya takip sistemi ile ortak çalışma yaptıklarını belirtmiştir.

Basketbol branşı için görüşülen Anadolu Efes ve Galatasaray ise şu şekilde çalışmalar gerçekleştirmektedir;

- a. Anadolu Efes medya için ajans ve medya takip sistemi ile ortak çalışmalar gerçekleştirmektedir. Ancak Galatasaray medya ve ajans ile çalışmayı tercih etmemektedir.
- b. Anadolu Efes basketbol takımı, Efes fan karta sahip olan taraftarlarının takım oyuncuları ile deplasmanlara gitmesini sağlayarak, yemek organizasyonları düzenleyerek kurumsal iletişim faaliyetlerinde bulunmaktadır.
- c. Galatasaray’da son yıllarda kurumsal iletişim çalışmalarına her ne kadar ağırlık verse de sporcular ve taraftarlar ile kapsamlı çalışmaları bulunmamaktadır.

## **5.2 KURUMSAL İLETİŞİM KAPSAMINDA TERCİH EDİLEN İLETİŞİM ARAÇLARI**

Spor kulüplerinin tercih ettiği araçlar genel olarak aynıdır. Çünkü hem maliyetinin düşük olması hem de kısa sürede daha hızlı sonuca ulaşılması sosyal medyanın tercih edilme nedenlerini oluşturmaktadır. Bunların yanı sıra en büyük etkenlerden biri dijital dünyanın çok geniş kitlelere ulaşabilme özelliğidir. Ancak yukarıda da belirtildiği gibi kulüpler sosyal medya çalışmalarının takibi konusunda ayrılmaktadır. Fenerbahçe ve Galatasaray bu konuda kendi bünyesinde yer alan çalışanlarını tercih etmekte fakat Anadolu Efes medya takip sistemi ve çalıştıkları ajansların yönlendirmesi, belirlenen ortak stratejiler ile yol haritası çizmektedir. Yine Eczacıbaşı spor kulübü de pr ajansı ile hareket etmektedir.

Sosyal medya alanının kullanımı dışında yapılan uygulamalarda bütçe konusu detaylı incelenmektedir. Futbol branşında yer alan spor kulüplerin bütçe olanakları daha zengin olmasından dolayı sosyal medya alanı dışında birçok iletişim kanalları mevcuttur. Fenerbahçe, Galatasaray, Beşiktaş gibi kulüplerin kendilerine ait özel televizyon kanalları, düzenli basılan dergi, özel taraftar kartları, yüksek rakamlardan oluşan özel datalar, özel gsm hatları gibi çok geniş yelpazeleri bulunmaktadır. Anadolu Efes ve Eczacıbaşı spor kulüplerinin de kendilerine ait özel data, dergi gibi seçenekleri bulunmakta ancak içerik bakımından çok geride kalmaktadırlar.

## **5.3 KURUMSAL İLETİŞİM UYGULAMALARINDA KARŞILAŞILAN ENGELLER VE PROBLEMLER İLE ÜSTESİNDEN GELMEK İÇİN YAPILAN ÇALIŞMALAR**

Basketbol ve voleybol branşlarında yer alan Anadolu Efes, Galatasaray, Yeşilyurt ve Eczacıbaşı spor kulüpleri için;

- a. Spor kulüplerin faaliyet gösterdikleri branşlara göre karşılaştıkları engeller de farklılık göstermektedir. Öncelikle basketbol ve voleybol branşlarında yer alan kulüplerin en önemli problemlerinden biri bütçedir. Futboldaki kadar yüksek gelirlerin olmaması, toplumun genelinden ziyade belli bir kesime yönelebilmeleri bu alanda kulüplere engeller yaratmaktadır. Futbol kadar ilgi görememek yapılan kurumsal iletişim çalışmalarının şekillenmesinde önemli bir etken olmaktadır.
- b. Kulüplerin yaşamış olduğu engellerden biri ise uzun yıllar faaliyet gösterdikleri için yenilikler konusunda kısa sürede sonuç alamamaktır. Özellikle basketbol branşında yer alan Anadolu Efes ve Galatasaray diğer kulüplere göre daha çok problem yaşamaktadır. Uzun yıllar eski çalışanlara sahip olmalarından kaynaklı kurum kültürünün çok fazla yerleşmiş olması kulüp içerisinde yapılacak olan stratejilerin adım adım gerçekleştirilmesine neden olmaktadır bu da zaman kaybı yaratmaktadır.
- c. Galatasaray bazı gazetecilerin taraflı haber yapması, spor camiası içerisinde olan kişilerin şiddet uygulamaları ile olayların çirkinleşme noktasına gelmesinden dolayı sıkıntı yaşamaktadır. Galatasaray eğitime daha fazla önem vererek sporu eğitilmiş insanların yönetmesi sonucu bu durumu aşmaya çalışmaktadır.
- d. Basketbol ve voleybol spor kulüpleri medyanın yetersiz ilgisinden dolayı engeller ile karşılaşmaktadır
- e. Anadolu Efes ve Eczacıbaşı spor kulüpleri, medyanın ilgisini çekebilmek için özel faaliyetlerde bulunmaktadır. Eczacıbaşı spor kulübü basın müdürlerini, gazetecileri deplasman maçlarına davet ederek medyanın yetersiz olan ilgisinin en aza inmesi için uygulamalar gerçekleştirmektedir.

Futbol branşı için görüşme gerçekleştirdiğimiz Fenerbahçe ve Beşiktaş spor kulüplerini ise şu şekilde belirtebiliriz;

- a. Anadolu Efes ve Galatasaray'ın uzun yıllar eski çalışanlara sahip olduklarından kaynaklı yaşanan sıkıntılar Beşiktaş spor kulübü içinde geçerlidir.



- b. Fenerbahçe medya tarafında insanların kişisel husumeti ya da kişisel çarpıklıklarından dolayı yapılan haberlerin engel yarattığını belirtmektedir. Fenerbahçe bu konuyu aşabilmek için medya tarafında karşılıklı güven ortamı oluşturmaya çalışmaktadır.
- c. Futbol spor kulüpleri taraftarın ilgisini kaybetmemek ve her alanda bunu değerlendirebilmek için daha taraftar odaklı girişimlerde bulunmakta ve daha başarılı sonuçlar elde etmektedirler.

#### **5.4 KURUMSAL İLETİŞİM ÇALIŞMALARININ ÖLÇÜMLENMESİ**

- a. Ölçümleme konusunda sponsorluk önemli bir etken olarak gözükmektedir. Araştırma örneklemi arasında bu etkene en fazla önemi veren basketbol branşında faaliyet gösteren Anadolu Efes spor kulübü olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Yapmış oldukları sponsorluk anlaşmalarının devam edip etmediğini kontrol ederek bir ölçümleme sistemi yaratmakta ve alınan sonuçları detaylı olarak değerlendirmektedirler. Diğer kulüplerin de sponsor anlaşmaları bulunmakta ancak bunu bir ölçümleme sistemi bakımından ele almamaktadırlar. Aynı şekilde Anadolu Efes ve Eczacıbaşı spor kulüpleri holding bünyesinde yer aldıkları için ayrıca kurumsal itibar araştırması gerçekleştirilmektedir. Anadolu grubu ve Eczacıbaşı holdinglerinin şirket bünyesinde yapmış oldukları itibar araştırmaları spor kulüplerini de etkilemekte ve ulaşılan sonuçlar doğrultusunda çalışmalara yer verilmektedir.
- b. Sosyal paylaşım sitelerinde çok fazla takipçiye sahip olan Fenerbahçe, Galatasaray ve Beşiktaş ölçümleme konusunda bu alanları tercih etmektedirler. Örneğin twitter üzerinden atılan bir tweetin ne kadar rt aldığını ya da ne kadar geri dönüş aldığını, instagram üzerinden gönderilen bir fotoğrafa ne kadar yorum geldiğini ve neler yazıldığı gibi uygulamalar aracılığı ile birer ölçümleme yaratmaktadır. Ancak Anadolu Efes spor kulübü ölçümleme konusunda bu uygulamayı çok doğru bulmamaktadır. Nedeni ise sağlıklı sonuçlara ulaşılamayacağıdır. Çünkü bu alanda yapılan iletişim ile güvenli bir data olmamakta ve takip eden kişiler sadece o konu

ile ilgili yorumunu ya da beğenisini belirttiği için diğer konular ile ilgili ne düşündüğü ya da nasıl tepki ile karşılaşılacağı bilinmemektedir.

- c. Spor kulüplerinin ölçümleme konusunda ortak noktada birleştiği konu bilet satışlarıdır. Maçlara olan ilginin ne düzeyde olduğu ne kadar bilet satıldığı ya da satılmadığı, takımın başarısı hangi düzeyde olduğunda bilet satışlarında değişiklik olmakta gibi ana temalar incelenmektedir.

## 5.5 SONUÇLAR

Bu bölümde, araştırma sonucunda elde edilen veriler literatürle desteklenerek açıklanmıştır. Araştırmanın sonuçları son kez özetlenmektedir;

- a. Günümüzde spor kulüpleri iletişim alanında daha aktif olabilmek, kurumsallaşmak adına önemli adımlar atmak için özellikle son yıllarda büyük ilerlemeler kaydetmiştir. Ancak ilerleme kaydetme sürecinde karşılaşmış oldukları bazı sıkıntılar mevcuttur. Birinci adımda en büyük engel bütçe olarak gözükmektedir. Spor kulüplerinin özellikle basketbol ve voleybol branşlarında faaliyet gösteren kulüpler iletişim çalışmalarında bütçelerini kısıtlı tutmak zorunda kalmaktadırlar. Bunun en büyük nedeni ise ülke olarak spor kültürünün gelişmemiş olması ve diğer ülkelerde de olduğu gibi futbol branşının çok daha fazla taraftar grubuna sahip olmasıdır. Şu şekilde belirtmek gerekir ise; Basketbol ve voleybol spor kulüplerinin taraftar grupları az sayıdan oluştuğu için futbol kulüpleri kadar başarılı çalışmalar yapılamamaktadır. Bu doğrultuda futbol spor kulüpleri taraftarın ilgisini kaybetmemek ve her alanda olanaklarından yararlanabilmek için kurumsal iletişim alanında birçok faaliyette bulunmaktadır. Basketbol branşında Anadolu Efes ya da voleybol branşında Eczacıbaşı spor kulübü taraftara yönelik iletişim çalışmalarını Fenerbahçe kadar geniş yelpazede gerçekleştirememektedir. Bunun sonucunda da Fenerbahçe ve Beşiktaş'ın gerisinde kalmaktadır.
- b. Spor kulüplerinin kurumsallaşabilmeleri için pazarlama bütçesinde düzenli olarak yer alması gerekmektedir. Yüksek ücretlerde sporculara ödemeler yapılırken iletişim çalışmalarında kulüplerin daha kısıtlı bütçeler ile yapı sürdürülmeye çalışılmaktadır. Bu

konu ile bağlantılı olarak çıkan sonuçlarda kulüpler iletişim biriminin çalışmalarına yeterli seviyede önem vermemektedir.

c. Spor kulüplerinin iç iletişim alanına baktığımız zaman eğitim konusunda yetersiz kaldığını görmekteyiz. Bunun arkasında yatan en önemli neden spor kulüplerimizin kurumsallık adı altında son yıllarda çalışmalar gerçekleştirmesidir. Daha önce ki dönemlerde kurumsal iletişim stratejiler içerisinde yer almaması ve diğer sektörde faaliyet gösteren kurumlar kadar önem verilmemesi üzerine bu alanda geri kalmaları söz konusu olmuştur. Ayrıca günümüzde yapılan çalışmalara bakıldığında ise yine yeterli bir sistem gözükmemektedir. Başarılı bir kurumsal iletişim planlamasının yapılabilmesi için kurum olarak çalışanlar, üst yönetim, yönetim kurulunda bulunan kişilerin yeterli düzeyde donanıma sahip olması esas alınmalıdır. Kökleşmiş bir yapı çerçevesinde faaliyetlerine devam eden spor kulüplerinde yer alan personellerin birçoğu spor eğitimi konusunda yetersiz seviyede ya da bir spor geçmişi olmamaktadır. Bu bulgu doğrultusunda, spor kulüplerinin bu alana yönelik ciddi boyutlarda yapmış olduğu faaliyetlerden söz edilememektedir. Bu noktada kurumsal iletişim çalışmalarının düzenli olarak kulüp hedefleri içerisinde yer alması, bütçe alanında daha fazla pay ayrılması sonucunda kalıcı uygulamalar söz konusu olabilecektir. Çünkü sportif başarıların sağlanması da başarılı iletişim, reklam, pazarlama, sponsorluk gibi alt yapının olması sonucu ortaya çıkmaktadır. Bundan dolayı kurumsal iletişim yetkilileri çalışmalarını daha ileriye taşımak, uzun vadeli hedeflerde başarı sağlamak, kulübe daha fazla gelir getirebilecek işler yapmak istiyorlar ise adımların daha profesyonel atılması ve alt yapıya gereğinden fazla önem verilmesi gerekmektedir.

d. Spor kulüpleri, kurumsal iletişim kapsamında yapmış oldukları ölçümleme sisteminde de yetersiz çalışmalar gerçekleştirmektedir. Son yıllarda sosyal medyanın hızlı büyümesi sonucu, Anadolu Efes spor kulübü dışında kalan kulüpler bunu bir ölçümleme aracı olarak kullanmaktadır. Ancak twitter da, spor kulübünün resmi sayfasında takip edenlerin sayısı ya da instagram sitesindeki paylaşımı yapılan yorumlar sağlıklı sonuçlar veremeyebilir. Çünkü burada yapılan iletişim ile elinizde güvenli bir data olmamakta ve sizi takip edenler hakkında net bilgiler bulunmamaktadır. Bir başka deyişle resmi sayfaya yorum yapan taraftarın sadece o konu ile ilgili düşüncelerini bilebiliriz ancak diğer

konular ile ilgili ne düşündüğünü ya da nasıl bir tepki ile karşılaşılacağı bilinmemektedir. Tabii burada bütçe planlaması doğrultusunda hareket edildiği için ek bir maliyet yaratılmaması adına sosyal medya tarafından dönüş almak kulüp için önem arz etmektedir.

## 5.6 ÖNERİLER

- a. Bu çalışma kurumsal iletişim konusunu spor kulüpleri açısından ele almaktadır. Spor kulüplerinde kurumsal iletişim son yıllarda gelişmekte olan bir departman olarak gözükmektedir. Bu anlamda Türkiye'deki spor kulüplerinde iletişim ve kurumsallaşmanın çalışmasını yapmak isteyen araştırmacıların eksik kalınan konular ve karşılaşılan sorunları daha derinlemesine tespit edecek çalışmalar yapmaları önerilmektedir.
- b. Araştırmadan elde edilen bulgular, bu alanda yapılacak çalışmalarda spor kulüplerine katkı sağlayacak niteliktedir. Kurumsal iletişim alanında neler yapılabileceği, hangi alanlarda nasıl yol alınması gerektiği, kurumun karşılaşılabileceği engeller ve problemler nelerdir ve üstesinden gelmek için neler yapılması gerektiği gibi araştırmalarda, bulgulardan faydalanarak çalışmayı daha verimli hale getirmenin yollarını aramaları önerilmektedir.
- c. Türkiye'deki spor kulüplerinde kurumsal iletişimin profesyonel uygulamaları üzerine yapılan fazla araştırma bulunmamaktadır. Bu konuda sporu yakından takip edenler için zengin içeriğe sahip nicel çalışmalar yapılması önerilmektedir.
- d. Spor kulüplerinin kurumsal iletişim çalışmalarında daha başarılı sonuçlar elde edebilmeleri için faaliyetlerini bu alan ile birlikte paralel olarak yürütmeleri gerekmektedir. Bu faaliyetlerin artması kurumsal iletişimin daha profesyonel olmasını sağlayabilir.
- e. Kulüplerin kurumsal iletişim çalışmalarının yarattığı etkileri daha ayrıntılı görebilmesi için ölçümleme metotları geliştirmesi gerekmektedir. Bu ölçümlenmeler uygulamaların ne kadar etkili olduğunun daha iyi anlaşılmasını sağlayabilir.

- f. Spor kulüplerinin kurumsal iletişim olarak eğitim kısmında yetersiz kaldığını görmekteyiz. Bu alana daha fazla önem verilmesi profesyonel çalışmalar gerçekleştirilmesine olanak sağlayacaktır.
- g. Fenerbahçe ve Anadolu Efes'in sporcular ile taraftarlar arasında güçlü bir bağ oluşturması iletişim alanında oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Diğer spor kulüplerinin de bu uygulamalara özen göstermesi kulübe her anlamda değer katacaktır. Çünkü taraftarlar spor kulüplerinin en önemli paydaşları arasında bulunmaktadır.
- h. Spor kulüplerinin pazarlama bütçesine baktığımız zaman bu alanda yeterli yatırım yapılmadığı gözükmemektedir. Kurumsallaşmanın ileriye taşınabilmesi için kulüplerin daha fazla bütçe ayırması gerekmektedir.
- i. Voleybol branşında maç yayın hakları ve maç saatlerinde yaşanan sıkıntılar dikkat çekmektedir. Bu anlamda Tvf ile çalışmalar geliştirilerek insanların ilgisini çekebilecek faaliyetler arttırılmalıdır.
- j. Futbol Federasyonu her kulübün medya sorumlusu olması gerektiğini belirtmiştir. Bu anlamda basketbol ve voleybol federasyonları da bu tarz yöntemler geliştirerek kurumsal iletişim çalışmalarına katkı sağlayabilir.

## **5.7 GELECEKTE YAPILABİLECEK ÇALIŞMALAR**

- a. Kurumsal iletişim çalışmalarında önemli bir yer tutan sosyal medyanın fazla etkileri olduğu görülmektedir. Bu alanda çalışma yapacak olan araştırmacıların bu etkileşimi inceleyen çalışmalar yapmaları önerilmektedir.
- b. Bu çalışmada 6 spor kulübü incelenmiştir. Ancak bundan sonra yapılacak araştırmalar kapsamında daha fazla spor kulübü dahil olabilir.
- c. Araştırma futbol, basketbol ve voleybol branşlarını kapsamaktadır. Kurumsal iletişim adı altında daha başarılı çalışmalar yapılacağından dolayı, bundan sonra ki araştırmalarda diğer branşların ele alınması hem daha zengin içerik ortaya çıkaracaktır hem de spor kulüplerine katkı sağlayacaktır.
- d. Spor kulüplerinin ölçümleme alanında geniş yelpazeleri bulunmamaktadır. Bundan dolayı ölçümleme alanında neler yapılabileceği, nasıl bir yol izlenmesi gerektiği konusunda yapılacak olan araştırmalar önemli bir eksiği kapatmış olacaktır.

- e. Basketbol ve voleybol branşlarının en önemli engelleri bütçe ve futbol branşına olan ilginin gerisinde kalınmasıdır. Spor kulüplerinin neden bu branşlara fazla bütçe ayırmadığını ya da spor seyircisinin neden futbol branşına daha fazla ilginin bulunduğunu araştıran çalışmalar spor kulüplerine katkı sağlayabilir.
- f. Ölçümleme alanında sponsorluk önemli bir yer tutmasına rağmen spor kulüpleri bunun üzerinde çok fazla durmamaktadır. Bundan dolayı spor kulüpleri ve sponsorluk çalışmaları detaylı bir şekilde ele alınmalıdır.
- g. Spor kulüpleri yapmış oldukları sosyal medya ya da diğer iletişim çalışmalarında ajans ile ortak ilerlemeyi tercih etmekte ve ya etmemektedir. Bu anlamda bazı kulüplerin ajansları neden tercih ettiği ya da tercih etmediği incelenmelidir.

## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

- Akşar, T.,& Merih, K., 2008. *Futbol yönetimi*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Aktan, C. C. (Ed.). 2006. Kurumsal kültür, organizasyonlar, kurallar ve kurumlar. Ankara: Sermaye piyasası kurulu.
- Argan, M.,& Katırcı, H., 2008. *Spor pazarlaması*. 2. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Argan, M., 2004. *Spor sponsorluğu yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Basım, N.&Argan, M., 2009. *Spor Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bıçakçı, İ., 1998. İletişim ve halkla ilişkiler. Ankara: MediaCat Yayınları.
- Bozkurt, İ., 2004. İletişim odaklı pazarlama. İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Çağlar, İ. & Kılıç S., 2006. *Genel iletişim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Dever, A., 2010. *Spor sosyolojisi (tarihsel ve güncel boyutlarıyla spor ve toplum)*.İstanbul: Başlık Yayınları.
- Dörtok, A., 2004. *Kurumsal itibarınızdan kaç sıfır atabilirsiniz?*.İstanbul: Rota Yayınları.
- Efil, İ., 2002. *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. 7. Baskı. İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Elden, M. &Yeygel, S., 2006. *Kurumsal reklamın anlattıkları*. İstanbul: Beta Basım.
- Er, G., 2008. *Sanal ortamda itibar yönetimi*. İstanbul: Cinius Yayınları.
- Ersöz, H. Y., 2007. Türkiye’de kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının gelişiminde meslek ve sivil toplum kuruluşları. İstanbul: İto Yayınları.
- Genç, D. A., 1998. Spor Hukuku. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Gönenç, Ö., 2004. *Medya dünyası*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Basım ve Yayınevi.
- Gülнар, B., 2007. *Örgütlerde iletişim ve iş doyumunu*. İstanbul: Literatürk.
- Gürgen, H., 1997. *Örgütlerde iletişim kalitesi*. İstanbul. Der Yayınları.
- Güriz, D.,& Özdemir, G., 2007. İletişimci gözüyle insan kaynakları yönetimi. 3. Baskı. İstanbul: MediaCat Yayınları.

- Işık, M. (Ed.). 2008. *Genel ve teknik iletişim*. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- İslamoğlu, A. H.,&Alınacı, Ü., 2013. Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. 3. Baskı. İstanbul: Beta Basım.
- Kasap, H.,& Erdem, K., 2009. *Antrenörlük Felsefesi*. İstanbul: Elma Basım.
- Kasap, H.,& Kesim, Ü.,(Ed.). 2007. *Spor yönetimi*. İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Kaya, B., 2003. *Bütünleşik kurumsal iletişim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Kıvanç, Ü., 2001. Kesin ofsayt: televizyon futbolu ve futbol medyası. İstanbul: İletişim Yayınları .
- Konter, E., 2004. Antrenörlük ve takım psikolojisi. Ankara: Palme Yayıncılık.
- Mısırlı, İ., 2003. *Genel ve teknik iletişim*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Odabaşı, Y.,& Oyman, M., 2007. Pazarlama iletişimi yönetimi. 7. Baskı. İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Okay, A., 2003. *Kurum kimliği*. 4.Baskı. İstanbul: Mediacat Yayınları.
- Peltekoğlu, F., 2007. Halkla ilişkiler nedir? 5. Baskı. İstanbul: Beta Basım.
- Sabuncuoğlu, Z. & Gümüş, M., 2008. *Örgütlerde iletişim*. İstanbul: Arıkan Basım.
- Serarslan, Z. &Kepoğlu, A., 2005. *Spor örgütlerinde toplam kalite yönetimi (serkep spor işletmesi modeli)*. İstanbul: Morpa Kültür Yayınları.
- Tortop, N., 1973. Halkla ilişkiler. Ankara: Emel Matbaacılık.
- Tutar, H., 2009. *Örgütsel iletişim*. 2. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tutar, H., Yılmaz, M. K., Erdönmez, C., 2005. *Genel ve teknik iletişim*. 3. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Türkmen, İ., 2000. Yöneticiler için etken iletişim modeli. Ankara: Mpm Yayınları.
- Uztağ, F., Şener, G., Tokgöz, N., Bayçu, S., Yılmaz, A., &Suher, İ., 2012. *Kurumsal iletişim*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Ünsal, A., 2005. Tribün cemaatinin öfkesi: ticarileşen Türkiye futbolunda şiddet. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Vural, B., 2003. *Kurum kültürü ve örgütsel iletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Vural, B., 1998. *Kurum kültürü ve örgütsel iletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Yıldırım, A.,& Şimşek, H., 2011. Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. 8. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.



### ***Sürekli Yayınlar***

- Ağaoğlu, Y. S., 2013. Beden eğitimi ve spor yüksekokulu öğrencilerinin marka tercihlerinin incelenmesi. *Karamanoğlu MehmetBey Üniversitesi sosyal ve ekonomik araştırmalar dergisi*.**15** (25), ss. 37-46.
- Altunbaş, H., 2007. Sporun pazarlaması ve pazarlama iletişiminde spor. *Selçuk Üniversitesi iletişim fakültesi akademik dergisi*.**5** (1), ss. 93-101.
- Baş, M., 2008. Spor sponsorluğu ve spor federasyonlarının sponsorluğa bakışı üzerine bir araştırma. *Gazi Üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi dergisi*.**10**(3), ss. 111-124.
- Halis, M., 2000. Örgütsel iletişim ve iletişim tatminine ilişkin bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi iktisadi ve idari bilimler dergisi*. **14**, (1), ss. 217-230.
- Karaçor, S. ve Şahin, A., 2004. Örgütsel iletişim kurma yöntemleri ve karşılaşılan iletişim engellerine yönelik bir araştırma. *Sosyal ve ekonomik araştırmalar dergisi*.**8** (97), ss. 97-117.
- Katırcı, H., 2009. Türkiye’de futbol kulübü-Taraftar İletişimi. *Celal Bayar Üniversitesi beden eğitimi ve spor bilimleri dergisi*. **4** (1), ss.41-50.

### ***Diğer Yayınlar***

- Ağaoğlu, Y. S., 2013. [online]. <http://dergi.kmu.edu.tr/bilgi.aspx?ayrinti=57>, [erişim tarihi 11.03.2014].
- Akhüseyinoğlu, A., 2010. Kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin yürütülmesinde kurumsal iletişim araçlarının etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Altınışik, U., 2003. Kurumsal iletişimin değişen yönü ve bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi SBE.
- Altunbaş, H., 2007. Sporun Pazarlaması Ve Pazarlama İletişiminde Spor. [online]. <http://josc.selcuk.edu.tr/josc/article/view/201/195>, [erişim tarihi 11.03.2014].
- Baş, M., 2008. Spor Sponsorluğu Ve Spor Federasyonlarının Sponsorluğa Bakışı Üzerine Bir Araştırma. [online]. <http://kutuphane.dogus.edu.tr/makale/13022024/2008/cilt10/sayi3/M0008092.pdf>, [erişim tarihi 11.03.2014].
- Başaran, M., 2010. Tüm yönleriyle spor (Futbol ) sektöründe sponsorluk ve vergi uygulamaları [online], Futbol Ekonomi [http://www.futbolekonomi.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=249%3Atuem-yoenleriyle-spor-futbol-sektorunde-sponsorluk-ve-vergi-uygulamalar&catid=172%3Amurat-baaran&Itemid=81&limitstart=10](http://www.futbolekonomi.com/index.php?option=com_content&view=article&id=249%3Atuem-yoenleriyle-spor-futbol-sektorunde-sponsorluk-ve-vergi-uygulamalar&catid=172%3Amurat-baaran&Itemid=81&limitstart=10), [ erişim tarihi 05.03.2014 ].
- Çetinkaya, A., 2007. Kurumsal iletişim çerçevesinde karar destek sistemleri ve portal yönetimi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Donuk, B., 2003. Spor yöneticilerinin Türkiye'deki istihdam alanları ve farklı sektörlerde istenilen spor yöneticisi profili. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Dörtok, Z. A., 2003. İç iletişimin kurumsal itibar ile etkileşimine yönetsel bakış. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.
- Ersöz, G., 2004. Kurumsal iletişim stratejisinde reklam uygulamaları ve marka değerine katkısı. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Hacımustafaoğlu, B.A., 2011, *Spor sponsorluğunun çeşitleri* [online], Bayram Ali Hacımustafaoğlu blog, <http://www.bayramalihacimustafaoğlu.av.tr/?p=263>, [erişim tarihi 3.03.2014 ].
- İş ve Meslek Danışmanları Platformu, 2013. [online]. <http://www.isvemeslekdanismani.net/meslekler-sozlugu/t/teknik-direktor/>, [erişim tarihi 22.01.2014].
- Karaçor, S.ve Şahin, A., 2004. Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri Ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma. [online].

[http://www.iibf.selcuk.edu.tr/iibf\\_dergi/dosyalar/361347992037.pdf](http://www.iibf.selcuk.edu.tr/iibf_dergi/dosyalar/361347992037.pdf), [erişim tarihi 28.01.2014].

- Katırcı, H., 2007. Spor kulüplerinde iletişim yönetimi: Türkiye profesyonel futbol liglerinde yer alan spor kulüplerinin iletişim uygulamalarına ilişkin araştırma. *Doktora Tezi*. Eskişehir. Anadolu Üniversitesi SBE.
- Katırcı, Hakan., 2009. Türkiye’de Futbol Kulübü-Taraftar İletişimi. [online]. <http://www.bayar.edu.tr/besbd/sayilar.html>, [erişim tarihi 02.04.2014].
- Keskin, T., 2005. Marka yönetiminde spor sponsorluğunun tercih kriterleri. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Kırdar, Y., 2006. Kurumsallaşan spor kulüplerinde pazarlama iletişimi faaliyetlerinin, spor pazarlaması sürecinde, kurum imajı üzerine etkisi; fenerbahçe spor kulübünde bir uygulama örneği. *Doktora Tezi*. İzmir: Ege Üniversitesi SBE.
- Körük, E., 2003. Amatör futbol antrenörlerinin liderlik davranış tipleri ve kullandıkları motivasyon tekniklerinin belirlenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Mendi, Başak., 2012. Kurumsal iletişim aracı olarak web bilişim sistemlerinin kullanılabilirliğinde teknoloji kabulü (hastane web sitelerine yönelik bir araştırma). *Doktora Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Meral, S., 2010. Ailelerin çocuklarını futbol okullarına gönderme sebeplerinin araştırılması. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Mil, H. İ., 2010. Türkiye’de spor kulüpleri ve sporculara yönelik sosyal güvenlik uygulamalarının incelenmesi ve değerlendirilmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Polis Akademisi GBE.
- Or, Erden., 2009. Taraftar Memnuniyeti. [online]. [http://www.tff.org/Resources/TFF/Documents/2009DK/FGM/yayinlar/aylik-kitapcik/Taraftar-Memnuniyeti-\(A%C4%9Fustos\).pdf](http://www.tff.org/Resources/TFF/Documents/2009DK/FGM/yayinlar/aylik-kitapcik/Taraftar-Memnuniyeti-(A%C4%9Fustos).pdf), [erişim tarihi 11.032014].
- Or, M. Erden., 2008. Spor kulüplerinde taraftar memnuniyeti: Üç büyük spor kulübüne ilişkin bir araştırma. *Doktora Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.
- Or. E., 2009. Taraftar memnuniyeti [online], Türkiye Futbol Federasyonu, [http://www.tff.org/Resources/TFF/Documents/2009DK/FGM/yayinlar/aylik-kitapcik/Taraftar-Memnuniyeti-\(A%C4%9Fustos\).pdf](http://www.tff.org/Resources/TFF/Documents/2009DK/FGM/yayinlar/aylik-kitapcik/Taraftar-Memnuniyeti-(A%C4%9Fustos).pdf), [Erişim tarihi 05.03.2014 ].
- Öztürk, S.A., Odabaşı, Y., Velioglu, M.N., Sever, N.S., Argan, M.T., Özer, A., & Katırcı, H., 2013. Sporda sponsorluk [online]. <http://eogrenme.anadolu.edu.tr/eKitap/SYT206U.pdf>. [erişim tarihi 03.03.2014].Anadolu üniversitesi yayını.

- Spor kulübü sponsorluğu*. 2011. <http://isletme1.blogspot.com.tr/2011/08/spor-kulubu-sponsorlugu.html> [ Erişim tarihi 05.03.2014 ].
- Sporyazarı.org, 2014. [online]. <http://www.sporyazarı.org/spor-vakiflari/>, [erişim tarihi 02.04.2014].
- Sütçü, C.S., 1994. Bilgisayar Ve Bilgisayar Ağları. [online]. <http://cemsutcu.files.wordpress.com/2010/10/7-8-1-bilgisayar-ve-bilgisayar-aglari.pdf>, [erişim tarihi 11.03.2014].
- Şamlıoğlu, Y., 2011. Pazarlama İletişimi Nedir Ve Niçin Gereklidir? [online]. <http://yasamsamlioglu.blogspot.com.tr/>, [erişim tarihi 03.03.2014].
- TBF, 2012. Türkiye Basketbol Federasyonu Ana Statüsü. [online]. <http://www.tbf.org.tr/docs/default-source/mevzuat/ana-statu/anastatu.pdf?sfvrsn=10>, [erişim tarihi 26.02.2014].
- Tekgöz, Ü., 2011. Futbol hakemlerinin iş stresi, iş tatmini ve yaşam tatmin düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi: 3. Bölge hakemleri üzerinde bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Kayseri: Erciyes Üniversitesi SBE.
- Teknik direktör nedir, ne iş yapar, maaşı, nasıl olunur*. 2013. <http://www.isvemeslekdanismani.net/meslekler-sozlugu/t/teknik-direktor/>. [erişim tarihi 22.01.2014 ].
- Tın, U., 2010. Kamu çalışanlarının iş doyumunu: gençlik ve spor genel müdürlüğü örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi SBE.
- Tınaz, C., 2011. Türkiye’de sponsorluk etkisinin kontrolü ve farklı ölçüm tekniklerine göre durumun değerlendirilmesi. *Doktora Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- TVF, 2004. Türkiye Voleybol Federasyonu Ana Statüsü. [online]. <http://www.tvf.org.tr/icerik/18/>, [erişim tarihi 28.02.2014].
- Yargıcı, E., 2010. Kurumsal iletişim yönteminde örgütlenme astrazeneca örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi SBE.
- Yavaş, Ö., 2005. Sporun ekonomi içindeki yeri ve spor pazarlama: üç büyük spor kulübüne uygulamalı bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Edirne: Trakya Üniversitesi SBE.
- Yüce, A., 2010. Antrenörün Görevleri. [online]. <http://atillayucefutbol.com/2010/03/24/antrenorun-gorevleri/>, [erişim tarihi 05.03.2014].

## **EKLER**

## EK 1 Mülakat Talebi Formu

Merhaba,

Şu anda Bahçeşehir Üniversitesi Spor Yönetimi bölümünde, “Türk spor örgütlerinde kurumsal iletişim uygulamaları: Futbol, Basketbol, Voleybol branşları örneği” başlıklı yüksek lisans tezimi yazmaktayım. Tez danışmanlığını Bahçeşehir Üniversitesi Spor Yönetimi Öğretim Üyesi Dr. Cem Tınaz yürütmektedir. Tezimde kurumsal iletişim konusu, “spor örgütlerinde kurumsal iletişim” ve “örgütlerde kullanılan uygulamalar” temel teşkil edecek şekilde, kulüplerin bakış açısıyla değerlendirilmektedir. Bu çalışmanın amacı, Futbol, Basketbol ve Voleybol branşlarında önde gelen kulüplerden elde edilen bilgi ve verilere dayalı olarak ortaya çıkan bulgular ışığında, spor örgütlerinin kurumsal iletişim alanında yapmış olduğu çalışmalar ve bunların kulüplere sağladığı faydaların ortaya konmasıdır.

Çalışmada tanımlayıcı araştırma modeli kullanılarak araştırma konusu itibariyle mevcut durumun analiz edilmesi ve araştırmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda nitel araştırma yöntemi kapsamı içinde derinlemesine mülakat yöntemi kullanılarak, yetkinlikleri, uygulamadaki deneyimleriyle sınanmış olan şahıslardan kurumsal iletişim etkisini ölçümlemeye kullandıkları metotlarla alakalı bilgi edinilmesi hedeflenmektedir.

..... Spor Kulübü, ülkemizde kurumsal iletişimi başarılı şekilde konumlandırmış az sayıdaki kulüplerden biridir. Bu kapsamda, sizinle Nisan ayı içerisinde uygun olduğunuz gün ve saatte yaklaşık 45 dakika sürecek bir mülakat yapmayı istiyorum. Mülakat, karşılıklı soru cevap şeklinde gerçekleştirilecek ve sesli kayıt cihazına kaydedilecektir. Araştırma kapsamında sorulması planlanan sorular aşağıdaki gibidir.

- a. Kurumunuzda kurumsal iletişime ne denli önem verilmektedir? Kurumsal iletişim kapsamında ne tarz uygulamalar yapılmaktadır?
- b. Yapmakta olduğunuz kurumsal iletişim uygulamalarının kurumunuzun marka kimliği üzerindeki etkileri nelerdir?
- c. Kurumsal iletişim uygulamaları ile hangi hedef kitlelere ulaşmayı amaçlamaktasınız? Bu kitlelere ulaşmak sizin için neden önem arz etmektedir? (Çalışanlarınıza yönelik kurumsal iletişim uygulamalarınız bulunmakta mıdır?)
- d. Kurumsal iletişim uygulamalarınızda hangi iletişim araçlarını, ne sıklıkta kullanmaktasınız?
- e. Kurumsal iletişim uygulamalarında kurum içinde ve kurum dışında karşılaştığınız engeller ve problemler nelerdir? Bunların üstesinden gelmek adına ne tarz çalışmalar yapmaktasınız?
- f. Yapmış olduğunuz kurumsal iletişim uygulamalarının hedef kitleler üzerinde yaratmış olduğu etkiyi ölçümlemekte misiniz? Evet ise bunu yaparken ne tarz yöntemler kullanmaktasınız?

g. Kurumsal iletişim çalışmaları pazarlama bütçeniz içinde ne kadarlık yer tutmaktadır? Gelecekte bu oranın ne şekilde değişim göstereceğini öngörmektesiniz?

Konu ile alakalı talebimi olumlu karşılamanızı umar, iyi çalışmalar ve iyi günler dilerim.

## **EK 2 Yüz Yüze Görüşmede Kullanılan Sorular**

- a. Kurumunuzda kurumsal iletişime ne denli önem verilmektedir? Kurumsal iletişim kapsamında ne tarz uygulamalar yapılmaktadır?
- b. Yapmakta olduğunuz kurumsal iletişim uygulamalarının kurumunuzun marka kimliği üzerindeki etkileri nelerdir?
- c. Kurumsal iletişim uygulamaları ile hangi hedef kitlelere ulaşmayı amaçlamaktasınız? Bu kitlelere ulaşmak sizin için neden önem arz etmektedir? (Çalışanlarınıza yönelik kurumsal iletişim uygulamalarınız bulunmakta mıdır?)
- d. Kurumsal iletişim uygulamalarınızda hangi iletişim araçlarını, ne sıklıkla kullanmaktasınız?
- e. Kurumsal iletişim uygulamalarında kurum içinde ve kurum dışında karşılaştığınız engeller ve problemler nelerdir? Bunların üstesinden gelmek adına ne tarz çalışmalar yapmaktasınız?
- f. Yapmış olduğunuz kurumsal iletişim uygulamalarının hedef kitleler üzerinde yaratmış olduğu etkiyi ölçümlemekte misiniz? Evet ise bunu yaparken ne tarz yöntemler kullanmaktasınız?
- g. Kurumsal iletişim çalışmaları pazarlama bütçeniz içinde ne kadarlık yer tutmaktadır? Gelecekte bu oranın ne şekilde değişim göstereceğini öngörmektesiniz?