

**T.C.  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**SPOR KULÜPLERİNDE PAZARLAMA VE  
İLETİŞİMİN ÖNEMİ İLE BJK ÖRNEĞİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**SEVSİN TELEKE**

**İSTANBUL, 2011**

**T.C.  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
SPOR YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**SPOR KULÜPLERİNDE PAZARLAMA VE  
İLETİŞİMİN ÖNEMİ İLE BJK ÖRNEĞİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**SEVSİN TELEKE**

**Tez Danışmanı : YRD. DOÇ. DR. GÜLBERK GÜLTEKİN SALMAN**

**İSTANBUL, 2011**

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

**SPOR YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

Tezin Adı: Spor Kulüplerinde Pazarlama ve İletişimin Önemi ile BJK Örneği  
Öğrencinin Adı Soyadı: Sevsin Teleke  
Tez Savunma Tarihi:

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu  
Enstitümüz tarafından onaylanmıştır.

Yrd. Doç. Dr. Burak KÜNTAY  
Enstitü Müdürü  
İmza

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

Yrd. Doç. Dr. Gülberk GÜLTEKİN SALMAN  
Program Koordinatörü  
İmza

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

Jüri Üyeleri

İmzalar

Yrd. Doç. Dr. Gülberk G. SALMAN

-----

Yrd. Doç. Dr. Erkan BÜKER

-----

Doç. Dr. Ümit KESİM

-----

## TEŞEKKÜR

Hiç şüphesiz tez çalışmaları uzun ve yorucu süreçleri kapsamakta olup, değerli bilim insanlarının, dostların, arkadaşların ve ailenin desteği ile ortaya çıkmaktadır. Bu çalışma süresinde; tezin ortaya konmasında ve hazırlamasında görüş, öneri ve desteklerini esirgemeyen, bilgi ve tecrübeleri ile bana yol gösteren ve aynı zamanda jürimde bulunan çok değerli hocalarım Yrd. Doç. Dr. Gülberk Gültekin SALMAN, Yrd. Doç. Dr. Erkan BÜKER, Yrd. Doç. Dr. Ümit KESİM'e, tezin araştırma kısmında desteklerini esirgemeyen, gerek telefonda, gerek ise yüz yüze her sorumu yanıtlamaya çalışan Prof. Dr. Turgay BİÇER, BJK Mali İşlerden Sorumlu Asbaşkanı Ertunç SOĞANCIOĞLU, BJK Basın Sözcüsü ve Futbol Komite Üyesi Prof. Dr. Mete DÜREN, BJK Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş. Genel Müdürü Murat ÜLGEN ve BJK İletişim A.Ş. Sponsorluklar ve Pazarlama Direktörü Bülent EDİNSEL'e, çalışmam süresince bana manevi destek olan sevgili arkadaşlarım Gizem KUMBASAR ve Banu ÇAKAR'a, tezin sağlıklı bir biçimde ilerlemesi konusunda görüş ve önerileri ile yol gösteren Bülent KAYITKEN'e, doğduğum günden bu yana ve bu çalışma süresince geçirdiğim yoğun günlerimde her an yanımda ve bana destek olan bir tanecik babam Salih TELEKE ve canım annem Nagihan TELEKE'ye, canım kardeşlerim Sezer ve Sarper TELEKE'ye sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul, 2011

Sevsin Teleke

## ÖZET

### SPOR KULÜPLERİNDE PAZARLAMA VE İLETİŞİMİN ÖNEMİ İLE BJK ÖRNEĞİ

Sevsin Teleke

Spor Yönetimi Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: YRD. DOÇ. DR. GÜLBERK GÜLTEKİN SALMAN

Aralık, 2011, 127 Sayfa

Dünyada ve Türkiye’de sporun gelişimi, son yüzyılda günden güne artmaktadır. Son yıllarda spor; dünyada farklı kültür ve sosyal statüden insanları bir araya getirmesi ve katılımcılarının sayılarındaki büyük artış sonucu vazgeçilmez bir endüstri haline gelmiştir. Buna paralel olarak spor kulüplerinin pazarlama ve iletişim çalışmalarına verdikleri önem de günden güne artmıştır ve spor kulüpleri, günümüz pazarlama iletişiminin de etkisiyle pazarlama ve iletişim stratejilerini kullanır hale gelmiştir.

Spor kulüpleri için sadece taraftarlık değil, kazançlarla birlikte gelen taraftarlık önemlidir. Bunun sebebi kulüplerin bu kazançları başarılı çalışmalara dönüştürme arzularıdır. Bu çalışma içerisinde spor kulüplerinin pazarlama ve iletişim çalışmalarına dair kuramsal bilgilerin verilmesinin ardından Türkiye’nin kurumsallaşmış spor kulüplerinden biri olan Beşiktaş Jimnastik Kulübü (BJK)’nün gerçekleştirdiği iletişim ve pazarlama faaliyetleri ile bu faaliyetleri yönetme biçimleri araştırılmaya çalışılmıştır. Bu araştırma, niteliksel bir veri toplama yöntemi olan derinlemesine görüşme yöntemi ile gerçekleştirilmiştir ve bu kapsamda BJK’da görev yapmakta olan yönetici ve çalışanlar ile görüşülmüştür.

Türkiye’deki ve Avrupa’daki profesyonel liglerde yer alan spor örgütleri bu araştırmanın evrenini oluşturmakta olup, BJK bu araştırmanın örneklemini oluşturan küme olarak belirlenmiştir. Bu seçimde BJK’nın kurumsal bir yapıya sahip olması, iletişim ve pazarlama faaliyetlerine önem vermesi etkili olmuştur.

Elde edilen bulgular BJK’da iletişim ve pazarlama faaliyetlerinin gerçekleştirildiğini ancak bu faaliyetlerin daha etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi gerektiğini göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Spor, Spor Kulüpleri, İletişim, Pazarlama, BJK

## **ABSTRACT**

### **THE IMPORTANCE OF COMMUNICATION AND MARKETING IN SPORTS CLUBS WITH THE EXAMPLE OF BJK**

Sevsin Teleke

Sports Management Graduate Program

Supervisor: Assist. Prof. Dr. Gülberk GÜLTEKİN SALMAN

December, 2011, 127 Pages

Development of sport in the world and in Turkey is increasing day by day in the last century. In recent years, sport has become an indispensable industry by bringing people together from different cultural and social statuses and with the significant increase in the number of participants. In parallel, the emphasis on marketing and communication activities of sports clubs also increased from day to day and sports clubs have become to use the marketing and communication strategies with the effect of today's marketing communication.

For sports clubs, not only supporters are important but also supporters with financial backing are important. The reason for this, is the clubs' desire to change these gains into successful works. After receiving theoretical knowledge of marketing and communication activities of sports clubs, I manage to investigate BJK's communication and marketing activities and the forms of managing these activities. This research has been conducted with in-depth interviews which is a qualitative data method and in regard interviews have been made with the managers and employees of BJK. The horizon of this research is the sport organizations which take place in Turkish and European professional leagues and BJK is determined as the cluster that makes the main sample. BJK's having an institutional structure and giving importance to communication and marketing activities are the reasons of electing BJK for this research.

The findings of this research show that BJK communication and marketing activities are being done but these activities have to be improved and well-organized.

**Keywords:** Sport, Sports Clubs, Communication, Marketing, BJK

# İÇİNDEKİLER

TABLolar	ix
ŞEKİLLER	x
KISALTMALAR	xi
1. GİRİŞ	1
2. LİTERATÜR TARAMASI	3
2.1 SPOR PAZARLAMASI	3
2.1.1 Pazarlama Kavramı	3
2.1.2 Spor Pazarlaması	4
2.1.3 Spor Endüstrisi	6
2.1.4 Spor Ürünlerinin Pazarlanması	10
2.1.5 Spor Ürünü	10
2.1.6 Spor Ürününün Elemanları	11
2.1.6.1 Spor oyunu	12
2.1.6.2 Olay ve yıldız oyuncular	12
2.1.6.3 Bilet	13
2.1.6.4 Organizasyon	13
2.1.6.5 İmkân (spor organizasyonunun yapıldığı yer)	13
2.1.6.6 Ekipman, kıyafet ve yeni ürünler	14
2.1.6.7 İlgili hizmetler	14
2.1.6.8 Personel ve süreç	14
2.1.6.9 İmaj	15
2.1.7 Sporda Pazarlama Karması	15
2.1.7.1 Ürün	16
2.1.7.2 Fiyat	16
2.1.7.3 Yer (dağıtım)	17
2.1.7.4 Tutundurma (promosyon)	18
2.2 SPOR KULÜPLERİNDE İLETİŞİM YÖNETİMİ	20
2.2.1 Spor Kulüplerinde Kurum İçi İletişim	22
2.2.2 Spor Kulüplerinde Halkla İlişkiler	24
2.2.3 Spor Kulüplerinde Sponsorluk	27

2.2.3.1 Spor sponsorluğunun türleri.....	30
2.2.3.1.1 Bireysel sporcu sponsorluğu.....	30
2.2.3.1.2 Spor takımları sponsorluğu .....	31
2.2.3.1.3 Spor organizasyonları sponsorluğu.....	33
2.2.3.1.4 Spor yayınları sponsorluğu.....	34
2.2.4 Spor Kulüplerinde Kurumsal Reklam.....	34
2.2.5 Spor Kulüplerinde Satış Tutundurma (Satış Promosyonu).....	36
2.2.6 Spor Kulüplerinde Doğrudan Pazarlama.....	38
2.2.7 Spor Kulüplerinde Kurumsal İmaj .....	42
2.3 SPOR KULÜPLERİNDE TARAFTARA YÖNELİK İLETİŞİM FAALİYETLERİ.....	43
2.3.1 Sporda Seyirci Kavramı .....	44
2.3.1.1 Taraftarlık .....	44
2.3.1.2 Seyirci tipleri.....	49
2.3.1.2.1 Fanatikler .....	49
2.3.1.2.2 Mekâncılar.....	50
2.3.1.2.3 Doyumsuzlar.....	51
2.3.1.2.4 Sabırsızlar .....	51
2.3.1.2.5 Deplasmanlılar .....	51
2.3.1.2.6 Takımla şahlananlar.....	51
2.3.1.2.7 Uğura inananlar.....	52
2.3.1.2.8 Bilmişler.....	52
2.3.1.2.9 Rasyonel seyirciler .....	52
2.3.2 Spor Kulübü ve Taraftar İletişimi.....	52
2.3.3 Türkiye’de Spor Kulübü ve Taraftar İletişimi.....	55
3. VERİ VE YÖNTEM .....	62
3.1 ARAŞTIRMA KONUSU VE AMACI .....	62
3.2 ARAŞTIRMA SORULARI VE HİPOTEZLERİ .....	63
3.3 ARAŞTIRMA EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ .....	64
3.4 ARAŞTIRMA YÖNTEMİ .....	65
3.4.1 Veri Toplama Yöntemi.....	65
3.4.2 Veri Toplama Süreci.....	66



3.4.2.1 Çalışma takvimi .....	67
3.4.3 Verilerin Çözümlemesi.....	68
3.5 ARAŞTIRMA SINIRLILIKLARI .....	68
4. BULGULAR.....	70
4.1 BULGULARIN ELDE EDİLME YÖNTEMİNE İLİŞKİN	
EK AÇIKLAMA .....	70
4.2 YAPILAN DERİNLEMESİNE MÜLAKATLAR SONUCU	
ELDE EDİLEN BULGULAR .....	70
5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER .....	77
5.1 TARTIŞMA .....	77
5.1.1 BJK'nın Organizasyon ve Örgütlenme Yapısı.....	77
5.1.2 BJK'da Spor Pazarlaması Faaliyetleri .....	81
5.1.2.1 Kartalcell projesi.....	88
5.1.2.2 Kartalnet projesi.....	89
5.1.2.3 BJK bonus card projesi.....	90
5.1.3 BJK'da Spor İletişimi Faaliyetleri .....	93
5.2 SONUÇ.....	110
5.3 ÖNERİLER .....	111
KAYNAKÇA .....	113
EKLER	
EK-1 .....	123
EK-2 .....	127

## TABLÖLAR

Tablo 2.1 : Halkla ilişkilerde i ve dış hedef kitle .....	20
Tablo 2.2 : Halkla ilişkilerin temel faaliyet alanları .....	25
Tablo 2.3 : Dünyada sponsorluk bütçeleri .....	28
Tablo 2.4 : İşletmelerin sponsor olmak istedikleri spor branşlarının dağılımı .....	32
Tablo 2.5 : İzleyicinin karar verme faktörlerinin değerlendirmeleri.....	46
Tablo 5.1 : BJK şirketinin ortaklık yapısı .....	79
Tablo 5.2 : BJK iştirakleri.....	80

## ŞEKİLLER

Şekil 2.1 : Pazarlama karması .....	15
Şekil 2.2 : Ürün – hizmet doğrusu .....	16
Şekil 2.3 : Kurumsal iletişimin yansımaları.....	22
Şekil 2.4 : Türk spor kulüplerinin klasik örgütsel- kurumsal yapılanması .....	23

## KISALTMALAR

A.Ş.	:	Anonim Şirketi
ABD	:	Amerika Birleşik Devletleri
AC	:	Associazione Calcio
AG	:	Aktiengesellschaft
AMA	:	American Marketing Association
BJK	:	Beşiktaş Jimnastik Kulübü
CEO	:	Chief Executive Officer
CF	:	Club de Fútbol
CFP	:	Club of Fans of Piraeus
CRM	:	Customer Relationship Management
CSKA	:	Central Sports Club of Army
FC	:	Football Club
FIFA	:	Fédération Internationale de Football Association
GS	:	Galatasaray
GSM	:	Global System for Mobile Communications
MLB	:	Major League Baseball
NBA	:	National Basketball Association
NFL	:	National Football League
NHL	:	National Hockey League
PSV	:	Philips Sport Vereniging
TCK	:	Türkiye Cumhuriyeti Kimlik
TFF	:	Türkiye Futbol Federasyonu
THY	:	Türk Hava Yolları
TMOK	:	Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi
TS	:	Trabzonspor
TV	:	Televizyon

UEFA : Union of European Football Associations  
ULEB : Union des Ligues Européennes de Basket-Ball

# 1. GİRİŞ

En basit anlamı ile pazarlama, bir ürünün, hizmetin ya da fikrin, hedef grup için çekici kılınması için yapılacak, üretim öncesi başlayan ve satış sonrası devam eden çabalar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Serarslan 2009).

Günümüzde çağdaş pazarlama, sadece iyi bir ürün geliştirip, fiyatlandırarak, alıcılara uygun yerlerde ulaştırmaktan öte, bu alıcılar ile uygun bir iletişim kurmayı da gerektirmektedir (Tek 1997). İletişim açısından ise pazarlama, “bir işletmenin hedef olarak seçtiği tüketici ile işletme arasında iletişim ve değişimi amaç edinmiş faaliyetler bütünüdür” şeklinde tanımlanmaktadır (Tuncer ve diğ. 1994).

İşletmelerin ana faaliyetlerinden biri haline gelen ve yaşamımızın her aşamasına girmiş olan pazarlama, artık mal ve hizmetlerin ötesinde, fikirlerin, kişilerin, şirketlerin, organizasyonların ve mekânların pazarlanmasına kadar geniş bir yelpazeyi kapsayan bir kavram haline gelmiştir. Bu durum, gelirlerini ve popülaritelerini arttırma çabasında olan spor kulüpleri ile geniş ve farklı özellikteki tüketici kitlelerinin dikkatini çekmek isteyen ticari firmaların pazarlama çalışmalarına ağırlık vermelerine neden olmuştur.

Mullin, Hardy ve Sutton’a (1993) göre, genel pazarlama tanımlarından adapte edilen spor pazarlaması kavramı; spor tüketicilerinin ihtiyaç ve isteklerini karşılamak amacıyla mal ve hizmet değişim sürecindeki tüm faaliyetlerin düzenlenmesini içermektedir. Spor pazarlamasını kullanmak, geri dönüşüm alabilmek açısından firmalara fayda- maliyet avantajı sağlamaktadır. Bu sayede, daha az harcama yaparak, uzun yıllar akıldan silinmeyecek etkiye ulaşabilmek mümkündür. Çok değişken özelliklere sahip olan spor pazarlamasının hem ürün, hem de iletişim aracı olma özelliği; ürünün araç olabilme ya da aracın ürün olma olasılığını da sunmaktadır (Altunbaş 2007).

Pazarlamaya paralel ve ek olarak, günümüzde spor kulüpleri hem gelirlerini arttırabilmek, hem kitlesel olarak daha büyük ve daha sadık taraftar kitleleri tarafından desteklenebilmek, hem de popülaritelerini arttırabilmek için çağdaş yönetim ilkelerine uygun bir yapılanma içerisinde faaliyet gösterme gerekliliği ile karşı karşıyadır. Bu yapılanma içerisinde, hem kulüp içi, hem de kulüp dışı çevreler ile kurulan iletişim

önemli bir noktayı temsil etmektedir. Bu bakımdan spor kulüplerinin iletişim faaliyetleri için harcadıkları çaba büyük önem taşımaktadır (Katırcı 2007).

Bu nedenler ile bu çalışmanın amacı; spor kulüplerinde uygulanan pazarlama ve iletişim yönetim ve faaliyetleri ile Türkiye’de bulunan, kurumsallaşmış ve birden çok spor dalı ile müsabakalarda mücadele etmekte olan spor kulüplerinden biri olan BJK (Beşiktaş Jimnastik Kulübü)’nin bu faaliyetleri yönetme biçimlerinin araştırılması olmuştur. Çalışma içerisinde kuramsal bilgilerin yanında, bu bilgilerin profesyonel bir spor kulübü ile karşılaştırılmasına da yer verilmektedir.

Bu çalışma ile BJK’nın gerçekleştirdiği pazarlama ve iletişim faaliyetleri, incelenmiş, ve buradan yola çıkarak, BJK’nın iletişim ve pazarlama faaliyetlerini hangi amaçlara bağlı olarak oluşturduğu, bu faaliyetleri nasıl yönettiği, yönetim yapısı içerisinde iletişim ve pazarlama faaliyetlerinin nasıl örgütlendiği, kulübün paydaşları ile olan iletişim faaliyetleri ve kulübün en önemli paydaşı olan taraftarına yönelik yaptığı iletişim ve pazarlama çalışmaları ile bu çalışmaların derecesi araştırılmaya çalışılmıştır.

Bu çalışma ile literatüre, Türkiye’de çeşitli spor dallarında mücadele etmekte olan kurumsallaşmış bir spor kulübünü olan BJK’nın uyguladığı iletişim ve pazarlama faaliyetleri ile bu faaliyetleri yönetme biçimleri sunularak ileride tespit edilecek durumlar içerisinde bağıntısal araştırmaların yapılabilmesi ve diğer spor kulüplerinin bu tür uygulamalarına fayda sağlaması açısından katkı yapılması hedeflenmiştir.

## 2. LİTERATÜR TARAMASI

### 2.1 SPOR PAZARLAMASI

#### 2.1.1 Pazarlama Kavramı

Pazarlama en kısa tanımlarıyla; “Malların ve hizmetlerin bir hedef gruba sunulması eylemi” ve “hedef tüketici veya müşterinin istek ve ihtiyaçlarını tatmin ederek kar sağlamak” olarak tanımlanmaktadır (<http://www.sporbilim.com/?s=detay&id=167>, 2003).

Serarslan’a (2009) göre :

*Pazarlama çok basit tanımıyla, bir ürünün, hizmetin ya da fikrin, hedef grup için çekici kılınması için yapılacak çabaları içerir. Bu çabalar üretim öncesi başlayıp satış sonrası devam eden geniş bir yelpazeyi kapsar. Pazarlamanın üretim öncesi harekete geçtiği nokta tüketici istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesidir. Modern pazarlama anlayışının gereği bunu zorunlu hale getirmiştir. Zaten günümüzdeki rekabet şartları müşteri tarafından beğenilmeyecek bir ürün, hizmet ya da düşüncenin pazarda kendisine yer bulma olasılığını ortadan kaldırmıştır. Pazarlamanın satış sonrası devam eden kısmı ise, en basit anlatımıyla servis hizmetleri, müşteri memnuniyetinin belirlenmesi şeklinde karşımıza çıkmaktadır.*

Mal veya hizmetlerin tüketici veya kullanıcının ihtiyaç duyacağı zamana kadar korunması (zaman faydası), fazla üretildiği yerlerden diğer bölgelere ulaştırılması (yer faydası), üreticilerden ihtiyaca olanlara aktarılması (mülkiyet faydası) pazarlama kapsamına girmektedir (Gümüş 2003).

Günümüzde pazarlamanın uygulama alanı giderek genişleyen biçimlerde tanımlanmaktadır. Kotler’e (2011, p. X(10)) göre pazarlama:

*Şirketinizin, insanların neye gereksinimleri olduğunu ve onlara ne sunması gerektiğini anlamak için yaptığı ev ödevidir. Pazarlama, pazara nasıl ürün sürüleceğini, ürünün nasıl fiyatlandırılacağını, dağıtımın nasıl yapılacağını belirler ve sizin ürün/hizmet sunularınızı belirler. Daha sonra sonuçları denetler ve sunuyu*



*zaman içerisinde değiştirir. Pazarlama, sununun sonlandırılması gerekip gerekmediğine ve eğer sonlandırma gerekiyorsa bunun zamanına da karar verir.*

Hasbro Inc.'in CEO'su Herbert Baum[tarih yok] şöyle demiştir: "Pazarlama araştırması, bir şirketin pazarlama süreci açısından çok büyük önem taşır. Hiç kimsenin araştırma yapmadan pazarlama kararı almaması gerekir,çünkü böyle bir durumda zaman ve para boşa gidecektir."(Kotler 2011, s.111).

### **2.1.2 Spor Pazarlaması**

Genel pazarlama tanımlarından adapte edilen spor pazarlaması; günümüzde, "spor tüketicilerinin ihtiyaç ve isteklerini karşılamak amacıyla mal ve hizmet değişim sürecindeki tüm faaliyetlerin düzenlenmesini içermektedir" şeklinde tanımlanmaktadır (Mullin, Hardy and Sutton 1993, p. 6).

Spor pazarlaması, pazarlama alanının içinde yeni bir alan olmasına rağmen, spor asırlardır ya pazarlanmakta ya da pazarlama aracı olarak kullanılmaktadır. Ancak spor pazarlaması kavramı ilk kez 1978 yılında *Advertising Age* dergisi tarafından kullanılmıştır. Dergi bu kavramı tüketici faaliyetlerini ve endüstriyel ürünleri ve hizmet pazarlamasında giderek artan bir tanıtım aracı olan sporun kullanılmasını tarif etmek amacıyla kullanmıştır (Argan ve Katırcı 2008, s. 22).

Ülkemizde ise spor pazarlaması konusu yaklaşık 15 yıldır kullanılmaktadır. Bu konu üzerine ilk toplantı TMOK (Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi) tarafından 8-9 Nisan 1991 tarihleri arasında İstanbul'da düzenlenen "Sporda Marketing Semineri" olmuştur. Sporun ülkemizde bir iş ve önemli bir tanıtım aracı olarak algılanmaya başlamasının da geçmişi çok uzun değildir (<http://www.sporbilim.com/?s=detay&id=167>, 2003).

Kısa adı AMA olan Amerikan Pazarlama Birliği (*American Marketing Association*) 1983 yılında bir araştırma yaparak insanlara spor pazarlamasının ne olduğunu sormuştur. Buna göre spor pazarlaması; kişilerin ve örgütlerin amaçlarına uygun bir biçimde değişimi sağlamak üzere malların, hizmetlerin ve düşüncelerin yaratılmasını,

fiyatlandırılmasını, dağıtımını ve satış tutundurma çabalarını planlama ve uygulama sürecidir (Odabaşı 1988 Ekmekçi ve Ekmekçi 2010 içinde).

Spor pazarlaması, pazarlama prensiplerinin spor ürünlerine ve spor ile bütünleşerek pazarlanan spor ile ilgisi olmayan ürünlere uygulanmasıdır. Spor pazarlamasında başarıya ulaşmak için hem spor endüstrisinin hem de pazarlama prensiplerinin spor içeriklerine uygulanma şekillerinin çok iyi bilinmesi gerekir (Shank 2009, p.3).

Başka bir tanıma göre spor pazarlaması, işletmelerin amaçlarının gerçekleştirilmesi ve tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla bir spor ürününün üretilmesi, fiyatlandırılması, dağıtılması ve tutundurulması için gerekli olan etkinliklerin düzenlenmesi ve uygulanmasını içeren bir süreçten oluşmaktadır (Pitts and Stotlar 2002).

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

Spor Pazarlaması bir tanımlama ile pazarlama etkinliklerinin oluşturulmasının, koordinasyonu ve bir anlamda organizasyon hedeflerinin başarıma yöntemidir. Bu noktada pazarlama etkinliklerinin koordinasyonu altı temel süreci içerir (Argan ve Katırcı 2008):

- a. Müşterilerin ilgi ve gereksinimlerinin araştırılarak ortaya konulması
- b. Bu ilgi ve gereksinimlere yanıt verebilecek bir spor ürünü, ya da program paketinin tanımlanması
- c. Ortaya konulan spor ürünü, ya da program paketinin fiyatlandırılması
- d. Ürünün dağıtımına ya da programın ne zaman, nerede uygulanacağına karar verilmesi
- e. Ortaya konulan spor ürünü, ya da program paketi hakkında insanları bilgilendirmek ve insanların katılımları ya da satın almaları için bir plan oluşturup uygulamak

f. Ortaya konulan ürün ya da program paketini satmak

Spor pazarlaması iki önemli unsuru ortaya çıkartmaktadır: sporun doğrudan pazarlanması ve spor aracılığı ile pazarlama yapılması (Mullin, Hardy and Sutton 1993, p.6). Sporun doğrudan pazarlanması çeşitli spor etkinliklerinin tüketiminin arttırılması, seyircilerin bu faaliyetlere katılmasını teşvik yönünden gerçekleşmektedir. Spor tutundurma aracı olarak pazarlama eylemi yapmak spor aracılığı ile pazarlamadır. Spor aracılığı ile pazarlama, ticari firmaların sporu kendi ürünlerinin tanıtımı için bir pazarlama iletişim aracı olarak kullanmaları şeklinde tanımlanmaktadır. Spor sayesinde yapılan pazarlamaya en iyi örnek sponsorluk ve lisans anlaşmalarıdır (Mediacat 2002, s.18) .

Spor pazarlaması tanımları içerisinde yer alan “spor ihtiyaçları” terimi ise; sportif oyunları, bu alandaki yan hizmetleri, izleme, dinleme, okuma ve koleksiyon yapma gibi birçok konuyu kapsamaktadır. Bu nedenle spor pazarlamacıları, pazarlama sistemi içerisinde, spor ürünleri ile spor tüketicilerini eşleştirebilen, bir sisteme ihtiyaç duymaktadırlar, bu sisteme kısaca spor pazarlaması denilebilir (Durusoy 2004 Yavaş 2005 içinde)

Birçok spor organizasyonu aynı anda meydana geldiğinden dolayı birbirleriyle aynı anda rekabet ve işbirliği içerisinde. Çok az sayıda spor organizasyonu tek başına mevcut olur. Tek başına bir spor karşılaşması insanlara çoğu zaman bir anlam ifade etmemektedir. Anlamlı bir spor müsabakasının ortaya çıkabilmesi için profesyonel, üniversite veya okul sporları diğer okullara veya diğer imtiyazlara ihtiyaç duymaktadırlar. Aynı düşünce özel veya amatör spor kulüpleri için de geçerlidir. Ürün ve hizmet destekli bir spor organizasyonu bu anlamını müsabakalara kazandıracaktır. Spor pazarlaması da bu düzeyde önemini hissettirmektedir (Mullin, Hardy and Sutton 1993, p. 13).

### **2.1.3 Spor Endüstrisi**

Spor Endüstrisi; temelde tüketicilere gerek her kategoride yarışma boyutunda performans, gerek sağlık ve güzellik için spor boyutunda rekreatif, gerekse hastalık ve sakatlıkların tedavisi boyutunda rehabilitif ve de hastalık ve sakatlıkların önlenmesi

boyutunda preventif formuyla spor, diğer serbest zaman etkinlikleri (*trekking*, yamaç paraşütü, dağcılık gibi) ve bunlarla ilgili ürün, hizmet, araç ve gereç, insan, yer ve düşünceler sunan pazarın ismidir (<http://www.sporyoneticiligi.com/spor-pazarlamasi.html>, 2008).

Argan ve Katırcı' ya (2008, s. 4) göre spor endüstrisi;

- a. Katılımsal bir ürün sunar. (Örneğin; Türkiye Süper Lig'inde mücadele etme)
- b. Seyirsel bir ürün sunar. (Örneğin; futbol ya da güreş müsabakası izleme)
- c. Spor ve fitness etkinlikleri için gerekli olan veya ihtiyaç duyulan araç- gereci sunar. (Örneğin; step tahtaları, basketbol topları veya bisiklet kaskları)
- d. Tutundurmayla ilişkili ticari eşyalar sunar.( Örneğin; logolu takım şapkaları ve t-shirtleri, fitness kulüp t-shirtleri ve havluları)
- e. Sportif etkinliklerin yapılabileceği tesisler sunar. (Örneğin; yeni squash kortları veya jimnastik sahaları)
- f. Sportif ve rekreasyonel etkinliklerin devamı için gerekli olan hizmetleri sunar. (Örneğin; tenis raketi tamiri, çamaşır yıkama veya golf kulübü temizliği)
- g. Rekreasyonel etkinlikler sunar (Örneğin; rafting, atıcılık, kampçılık, dağcılık veya yamaç yürüyüşü)
- h. Spor organizasyonlarının yönetimini ve pazarlamasını içerir. (Örneğin; büyük bir maraton organizasyonunun veya tenis turnuvasının düzenlenmesi)

- i. Basım yayın şirketlerinin sunduğu özel sportif dergiler veya etkinlikler sunar.
- j. Profesyonel sporcuların finansal, hukuki ve tutundurmaya ilişkilerin işlerinin yerine getirilmesi için olanaklar sunar.

Birçok iş/ticaret faaliyeti gibi, spor takımları da bir pazara hizmet ederler ki daha doğrusu bir pazarları vardır. Temel pazar yöreseldir. Liglerde ise bu pazar ülke çapına ulaşır. Ligde başarılı olan takımın pazarı sınırlı bir zaman ve dönem için uluslararası olmaktadır. Pazarın genişliği temel gelir parametresini belirlediğinden takımın başarısı için vazgeçilemezdir. Yerellik içine sınırlanmış bir pazarda başarı kısıtlıdır. Geniş pazardaki takımlar hem karşılaşmalarda hem de iş dünyası faaliyetlerinde çoğunlukla daha başarılıdır. Bunların yanında pazarlama ve takımı yönetim becerileri finansal başarıyı etkileyen diğer faktörler arasında önde gelenlerdir (Erdoğan 2008).

Hızlı değişim, gelişen teknoloji ve kitle iletişim araçlarındaki yenileşme, dünyada oluşan değişiklikleri insanlara kısa sürede ulaştırdığı için hayatın birçok alanını etkilemiştir. Spor kavramı da bu değişimden etkilenmiştir ve spor olgusu içerisinde yeni alt alanlar oluşmaya başlamıştır ( Terekli ve diğ. 2000). Günümüzde alkol ve tütün ürünleri üreten firmaların Formula 1 yarışında sponsorluk yapmalarından; Olimpiyat Oyunları veya bir Dünya Kupasıyla bağıntılı olarak turizm etkinliklerinin pazarlanmasına kadar birçok alan spor alanı ile doğrudan ilişki içindedir. Hiçbir yerde, spor, serbest zaman ve iş dünyası arasındaki gibi doğrudan bir ilişki yoktur. (Balcı 1999 Argan ve Katırcı 2008 içinde)

Jun OGA [tarih yok], spor endüstrisini 4 sektöre ayırmıştır (Li 2001 Yavaş 2005 içinde):

- a. Spor tesisleri yapımı, spor ekipmanları ve kondisyon aletleri gibi spor malları üreticileri,
- b. Spor giysileri, ayakkabıları ve benzeri spor giyim üreticileri,
- c. Sağlık ve kondisyon kulüplerinde spor hizmetleri sağlayanlar,

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

*Spor karşılaşmalarının geniş kitleler tarafından izlenmesi, spor sektörü dışında, başka sektörlerde faaliyet gösteren firmaların da bu alana yönelmesine neden olmuştur. Türkiye'deki spor endüstrisine baktığımızda ( Mediacat [tarih yok] Yağcı [tarih yok] içinde );*

- a) *Türkiye de yaklaşık 5800 spor kulübü bulunuyor.*
- b) *Aktif lisanslı sporcu sayısı 500 000 dolayındadır.*
- c) *Üç büyük futbol kulübünün (Beşiktaş, Galatasaray ve Fenerbahçe) yıllık bütçeleri toplamı 500 milyon dolar seviyesine ulaşmıştır.*
- d) *Buna karşılık basketbol yatırımı 200 milyon dolar civarında kalmıştır.*
- e) *7-14 yaş grubundaki 10 371 000 çocuğun % 55 i spor yapmak istiyor.*
- f) *Gazetelerin en çok spor sayfaları okunuyor.*
- g) *Galatasaray-Barselona maçı % 40 izlenme oranıyla rekor kırdı.*
- h) *Bir TV kuruluşu, Türkiye futbol liglerinin yayın ihalesinde üç yıl için 500 milyon dolar dolayında para ödemeyi kabul etti.*

*Dünyadaki spor endüstrisine baktığımızda (Mediacat [tarih yok] Yağcı [tarih yok] içinde);*

- a. *Spor, tüm dünyadaki en büyük 22. sektör olarak otomotivden bile önce gelmektedir.*
- b. *Spor endüstrisinde 5 milyon kişi çalışmaktadır.*
- c. *Dünyada 2000 yılında sponsorluk için 25 milyar dolar harcandı. Bu harcamaların %68i spora yapıldı.*
- d. *1988 Kış Olimpiyatında sponsor firmalar 95 milyon dolar harcadı.*
- e. *2000 Sydney Olimpiyatı'nda ise bu rakam 550 milyon dolar seviyesine ulaştı.*
- f. *Cadillac, Senior PGA Golf Tour sponsorluğu sayesinde bayilerinin 250 milyon dolar fazladan satış yaptığını açıkladı.*
- g. *Coca-Cola, Lillahammer Kış Olimpiyatları sponsorluğu sayesinde sadece İskandinavya'da satışlarını % 20 arttırdı.*
- h. *Mc Donald's, Coca-Cola, ATT, Visa, IBM, Kodak, Xerox ve 10 firma daha isimlerinin olimpiyatlarla birlikte anılması için 500 milyon dolar harcadı.*
- i. *Amerika'da erkeklerin % 84 ü gazetelerin spor sayfalarını okuyor.*
- j. *Amerikalılar'ın % 98i ya spor yapıyor, ya spor olaylarını basından izliyor ya da*
- k. *TV de haftada en az bir kez spor seyrediyor.*

F1 yarışlarının izleyici bakımından ikinci büyük spor dalı olduğu İtalya’da Ferrari yarış arabası ve Ferrari takımı, Ferrari T-shirtleri, şapkaları ve montlarından 10 milyon dolarlık bir lisans girdisi elde etmiştir. Sportif ürünler üreten Nike firması 200 milyon dolar ödeyerek 10 yıllığına Brezilya Ulusal Futbol Takımı’na sponsor olmuş ve 1998 yılında tüm Avrupa’da 1.83 milyar dolarlık bir satış hacmi yakalamıştır ( Argan ve Katırcı 2008, s.7).

#### **2.1.4 Spor Ürünlerinin Pazarlanması**

Spor pazarlaması genel olarak spor ürünlerinin pazarlanması olarak da tanımlanabilir. Sportif etkinliklerin gerçekleştirilebilmesi için bazı araçlara ve donanıma gereksinim vardır. Spor pazarlaması bu yöndeki gereksinimleri karşılayarak çözümler üretir (Kırdar 2006).

#### **2.1.5 Spor Ürünü**

Mal ve hizmet olarak spor ürünü genellikle pazarlama sürecinin en temel elemanı olarak düşünülür. Spor işletmeleri veya örgütleri spor pazarına çeşitli ürünler sunarak, spor tüketicilerinin ihtiyaç ve isteklerini karşılamaya çalışırlar (Balcı 2005, s. 74).

Bir spor ürünü diğer pazarlarda olduğu gibi fiziksel nesnelere, hizmetlere, kişilere, örgütleri ve düşünceleri kapsar. Kısaca spor ürünü, tüketicinin istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmeye yönelik olarak pazara sunulan fiziksel bir obje, hizmet insan, yer, organizasyon, fikir veya bunların karmasıdır. (Argan ve Katırcı 2008, s. 200)

Birçok kişi spor pazarlamasını, tüketici ürünlerinin tanıtılması amacıyla sporun ve spor figürlerinin kullanılması olarak tanımlamaktadır (Kırdar 2006). Age Reklamcılık dergisi “spor pazarlaması” terimini 1978 yılında kullanarak, tüketici ve endüstri ürünlerinde sporun bir promosyon aracı olarak kullanılabileceğini anlatmıştır (Callecod ve Stotlar 1990 Kırdar 2006 içinde).

Günümüzde, birçok tüketim ürününün pazarlamasında, spor bir araç olarak kullanılmaktadır. Spor ile hiçbir ilgisi olmamasına rağmen, temel gıda maddelerinden, temizlik ürünlerine, dayanıklı tüketim ürünlerinden, lüks tüketim ürünlerine kadar çeşitli ürünlerin satışında spor motiflerinin kullanılması, tüketicilerin dikkatini bu

ürünlerin üzerine çekmeye yardım etmektedir. Bu nedenle, firmalar kendi tüketim ve endüstri ürünlerini pazarlamada sporu, bir pazarlama aracı olarak kullanmaktadırlar. Firmalar özellikle kitle iletişim araçlarında spora daha çok yer verilmesi nedeniyle, başta futbol olmak üzere toplumun ilgisinin daha yoğun olduğu sportif faaliyetlere ağırlık vermektedirler. Kitle iletişim araçlarının günlük yayın sürelerinin çoğunu dolduran spor organizasyonları, diğer yayınlarla kıyaslandığında tüketicilerin ilgisini daha fazla çekmektedir (Durusoy ve Şahin 2000).

Günümüzde, sadece firmalar değil, aynı zamanda birçok spor kulübü sağladıkları spor hizmetleri yanında, kendi mal ve hizmetlerini de spor tüketicilerine sunmaktadırlar. Özellikle, futbol kulüplerinin, bayrak, flama, kravat, parfüm ve havlu gibi çeşitli hediyelik eşyalar ile kendi renklerini taşıyan forma ve eşofmanlarını taraftarlarına satmaları buna örnek olarak verilebilir (Ekmekçi 2007).

Mullin, Hardy ve Sutton (1993, pp. 14-17) spor ürünün özelliklerini şöyle sıralamışlardır;

- a. Her zaman soyut, geçici, deneysel ve sübjektiftir.
- b. Aynı anda üretilir ve tüketilir.
- c. Kamuyla tüketilirler ve tüketici tatmini sosyal aktivitelere göre belirlenir.
- d. Birbiriyle bağdaşmaz ve tahmin edilemez.
- e. Spor pazarlamacılarının temel tüketim ürünleri üzerinde sahip oldukları kontrol hiç yoktur veya oldukça azdır.
- f. Pazarlama vurgusunun büyük bölümü temel üründen çok ürünün uzantılarına yerleştirilmelidir.
- g. Spor hem tüketici hem de bir endüstri ürünüdür.

### **2.1.6 Spor Ürününün Elemanları**

Taraftar veya katılımcı spor ürününü tüketirken karşılığında belli faydalar bekler. Pazarlamacının bu faydaları sunabilmesi için spor ürününün karmaşıklığını anlaması gerekmektedir. Pazarlamacılar çekirdek ürünü geliştirebilmiş olsalar dahi son satın alma



kararı tüketiciye aittir (Mullin, Hardy and Sutton 1993, p. 139). Bu bakımdan spor ürününün elemanlarının incelenmesinde yarar vardır.

### **2.1.6.1 Spor Oyunu**

Spor oyununun kendisi spor ürününün en önemli elamanıdır ve çoğu zaman ürünün kendisidir. Spor oyunu kazanan ve kaybeden gibi olguları ortaya çıkarmıştır. Spordaki popülerliğin en büyük sebebi kazananın ve kaybedenin olmasıdır (Argan ve Katırcı 2008).

Her spor dalı kendine özgü özelliklere sahiptir ve belli tüketicileri çeker. Örneğin basketbol; hız, çeviklik, fiziksel temas, güç ve heves gibi unsurlara sahiptir. Michael Jordan ve Shaquille O'Neal gibi sporcular neredeyse dünyanın her yerinde, herkes tarafından tanınmaktadır. Bu nedenle spor pazarlamacıları hedef seyirciyi ve tüketici gruplarını çekebilmek için bu unsurları vurgulamak zorundadır. Her spor dalının kendine özgü unsurları bulunmaktadır ve spor seyirciler bu unsurları spor oyununda bulmak isterler ( Mullin, Hardy and Stone 1993, p. 140).

### **2.1.6.2 Olay ve Yıldız Oyuncular**

Teniste bir şampiyonluk maçında ürün, tenis oynayan yıldız oyuncularlardır. Bayan tenis oyuncuları erkek oyunculara göre daha fazla seyirci çekmektedir. Bunun nedeni bayan izleyici yüzdesinin fazlalığı olarak ifade edilebilir. Geçmiş dönemlerde Chris Evert veya Martina Navratilova gibi oyuncular oyuna ilgi çekmemiş olsalardı, bugün tenis izleyen seyirci sayısı daha az olabilirdi (Argan ve Katırcı 2008, s. 212).

Günümüzde tutundurma ile uğraşanlar yıldız oyuncuları büyük turnuvalara çekmek için her önlemini almaktadırlar. Az sayıda yıldız oyuncuya bağlı olan bir olay her zaman risklidir çünkü sporda her an bir sakatlık durumu söz konusu olabilir( Mullin, Hardy and Stone 1993, p.140). Pazarlama yapanlar, yıldız oyuncuya yaptıkları yatırımın geri dönüşünü düşünmek zorundadır. Bu nedenle riski dağıtmak için yemek, içecek, eğlence, reklam panoları, görsel şovlar ile ürünün boyutu genişletilmeye çalışılır(Argan ve Katırcı 2008, ss. 212-213).

### **2.1.6.3 Bilet**

Spor ürünü ile ilgili bir unsur da bilettir. Çok az kişi bir etkinliğin biletinin tam değerini algılayabilir. Bilet insanların oturacakları yeri göstermesi, olaya giriş hakkı ve satın alma koşulları ile ilgili bilgi veren bir iletişim aracıdır ( Balcı 2005).

Bilet sporda bir promosyon aracı veya gelir kaynağı olarak kullanılır. Pek çok spor organizasyonu bileti reklam, satış, ürün tanııtma aracı olarak kullanır. Bunun yanı sıra biletlerin geri gelme hakları çoğu zaman *fast food* restoranlarına satılır. Spor olayları tamamlandıktan belli bir süre sonra bilet sahiplerine indirim çalışmaları yapılır (Argan 2008, s. 213).

Bunun yanı sıra bilet prestij aracı olarak da kullanılabilir. Örneğin; Amerika'da NFL (National Football League, Amerikan Ulusal Futbol Ligi) Super Bowl karşılaşması için bilete sahip olan kimselere önemli derecede hayranlık duyulur ( Mullin, Hardy and Stone 1993, p.142).

### **2.1.6.4 Organizasyon**

Organizasyon, spor ürününün önemli bir parçasını oluşturur ve tüketici satın alma davranışı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Tüketici bazı durumlarda direkt olarak spor organizasyonuna eğilim gösterir (Argan ve Katırcı 2008, s.13).

Tüketicinin kulübünü takip etmesi için gereken şey karşılıklı sadakat duygusunu hissettirmektir. Taraftarlarda takıma aidiyet duygusu yaratılmalıdır. Spor pazarlamacıları bu duyguyu yaratmak için halkla ilişkiler tekniklerini kullanırlar. Spor tüketicisi takımı ile kendini özdeşleştirdiği takdirde, takımına daha çok katkıda bulunacaktır (Mullin, Hardy and Stone 1993, p.142).

### **2.1.6.5 İmkân (Spor Organizasyonunu Yapıldığı Yer )**

Her spor organizasyonu belli bir yer gerektirir. Spor organizasyonunun yapıldığı yer stadyum, spor salonu veya kayak pisti olabilir. Spor organizasyonlarının yapıldığı yerlerde gelirleri arttırmak için reklam yerleri veya alanları satılmaktadır. Pek çok spor

karşılaşmasında saha kenarına yerleştirilmiş reklamlar görünür. Televizyon kameraları bu reklamları çekerken, televizyon karşısında karşılaşmayı seyreden seyircinin de ilgisini çekmiş olur. Her ne kadar müsabaka spor ürününün özünü temsil etse de, oynandığı stadyumun spor ürünü ile yakından ilişkili olduğu düşünülmektedir. Stadyumdaki hizmetler, oturma yerinin kalitesi, güvenlik gibi unsurlar tüketicilerin satın alma davranışını etkilemektedir (Argan 2008, ss.213-214).

#### **2.1.6.6 Ekipman, kıyafet ve yeni ürünler**

Spor ekipmanları her katılımcı için başta gelen ürün olarak kabul edilmektedir. Hiçbir spor ekipman olmadan yapılamaz (Balcı 2005).

Spor kulüplerinin stadyum gibi yerlerde perakende satış mağazaları bulunmaktadır ve bu mağazalar kulüpler için çok önemli bir gelir kaynağıdır. Sporda bir takımın markasını diğer organizasyonlara satma (lisans verme) yaygındır. Lisans alan firmalar takımın ürünlerini üreterek tüketicilere satarlar. Bu işlemlerden elde edilen gelir oldukça büyüktür (Argan 2008).

#### **2.1.6.7 İlgili hizmetler**

Spor organizasyonları ana ürünün yanı sıra yan ürünler de sunarlar. Bu hizmetler ücretli olabileceği gibi, ücretsiz de olabilir. Müsabaka öncesinde, esnasında ve sonrasında birtakım hizmetler sunulmalıdır (Mullin, Hardy and Stone 1993, p.144). Bu hizmetler; izleyicilere yönelik dinlenme salonları, içecek, *fast-food* gibi hizmetlerdir ve spor ürününden algılanan toplam kaliteyi de etkilerler. Çekirdek spor ürününü tek başına düşünmemek gerekir. Bu ürünleri destekleyecek ek unsurları da göz önünde bulundurmak önemlidir (Argan 2008).

#### **2.1.6.8 Personel ve süreç**

Personel ve süreç, hizmet niteliği taşıyan ürünlerde çok önemlidir. Personel, ürünün algılanış şekli ve kalitesinin değerlendirilmesine etki edebilir. Tüketici personel ile iletişim kurmadan ürüne ulaşamaz. Personelin kötü davranışı iyi bir ürünün önemini kaybetmesine neden olabilir (Mullin, Hardy and Stone 1993, p.145). Müsabaka

kazanılmış olsa bile, taraftar kötü deneyimler ve duygular ile stadyumdan ayrılabilir. Bunun tam tersini düşünmekte mümkündür. Bir diğer unsur olan süreç yönetimi de oyunun öncesinden sonrasına kadar spor ürününün sunumu ile ilgili bir dizi işlemi kapsar (Argan 2008, s.216).

### 2.1.6.9 İmaj

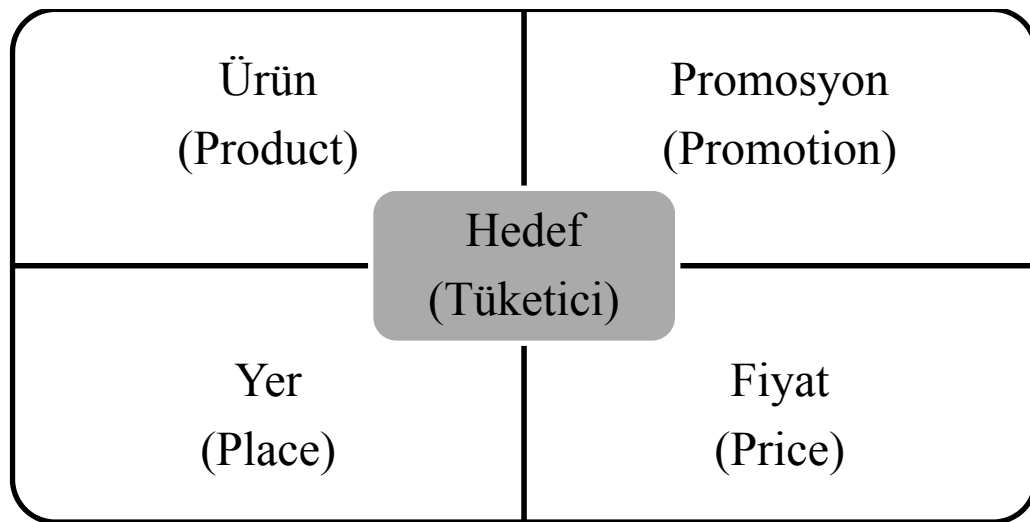
İmaj ile tüketici algılamaları ve tutumları arasında ilişki bulunmaktadır. Stadyum ve spor salonu gibi yerlerin yerleşimi spor ürününün başarısı için önemlidir. Eğer sporun yapıldığı yer olumsuz bir imaja sahip ise spor ürünü bu olumsuzluktan etkilenir (Argan 2008, s. 216).

### 2.1.7 Sporda Pazarlama Karması

Pazarlama karması, yönetimin, satışları etkilemek için kullanabileceği araçlar topluluğunu tanımlar (Kotler 2011, p.119).

Pazarlama karması ürün, fiyat, promosyon ve yer tanımlarını kapsayan strateji ve aktivitelerin bütünüdür. Bunlar günümüzde genellikle pazarlamanın 4P'si olarak adlandırılırlar (Smith 2008). Pazarlamanın 4P'si Şekil 2.1'de gösterilmiştir.

Şekil 2.1: Pazarlama karması



*Kaynak:* Ö.B. Tek (1999) Velittin Balcı (2005) içinde. *Spor pazarlaması: kavramlar- yöntemler- örnekler.* Ankara: Nobel Yayın. s. 44'den uyarlanmıştır

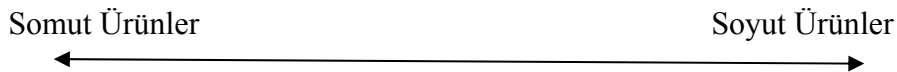
### 2.1.7.1 Ürün

Ürün, örgütün hedef pazara sunduğu mallar ve hizmetlerdir. Ürünler belirli bir ücret karşılığında elde edilen fiziksel nesnelere olmanın yanı sıra cisimsiz olma özelliğine de sahip olabilirler. Yönetimin birincil görevi, pazarlanabilir uygun mal ve hizmeti planlamak ve geliştirmektir. Ürünler tüketici ve müşterilerin gereksinimlerini tatmin eden mallar ve hizmetlerden oluşur (Kırdar 2006, s. 34).

Brooks'a (1994) göre; bir ürün olarak sporun somut (elle tutulur) ve soyut (elle tutulmaz) özellikleri vardır. Nihai spor ürünü, bu birbiriyle ilişkili somut ve soyut unsurların bileşiminden oluşur. Çekirdek spor ürünü dört adet somut ürün bulunmaktadır. Bunlar; spor türleri (futbol, basketbol, jimnastik gibi); katılımcılar (sporcu, çalıştırıcı ve çevresi); takım ve yarışmadır. Soyut boyutu ise duygular ve deneyimler gibi ruhsal yanını kapsamaktadır. Heyecan, coşku, doyum, hoşnutluk ve övünç gibi duyguları kapsamaktadır (Ekmekçi ve Ekmekçi 2010, s. 27).

Çoğu spor ürünü hem malların, hem de hizmetlerin karakteristik özelliklerinin her ikisine birden sahip olur (Shank 2009). Şekil 2.2'de ürün- hizmet doğrusu verilmiştir. Doğrunun bir ucunda somut özellikli ürünler, diğer ucunda ise soyut özellikli ürünler gösterilmektedir.

### Şekil 2.2: Ürün- hizmet doğrusu



*Kaynak: Matthew D. Shank (2009). Sports marketing, a strategic perspective. New Jersey: Prentice Hall. s.200'den uyarlanmıştır*

### 2.1.7.2 Fiyat

Fiyat, mal veya hizmetten sağlanan yarar karşılığında ödemek durumunda olduğu bedeldir. Fiyat aynı zamanda ürünün değerini yansıtır. Genellikle fiyat finansal bir terim olarak düşünülür. Ancak tüketicinin ürünü elde etmek için vazgeçebileceği her şey

fiyata dâhildir. Örneğin bir spor müsabakasını yerinde izlemek isteyen bir kişinin bilet kuyruğunda beklemesi. Burada tüketicinin ödediği fiyata hem bilet parası, hem de zamanı dâhildir (Smith 2008).

Fiyat değişim süreci ile ilgili bir kavramdır. Değişim süreci, bir şeyi alma karşılığında bir şeyin verilmesini ifade eder. Spor organizasyonları tarafından verilen şeye karşılık spor tüketicileri de bir şey vermektedir. Belli bir fiyattan bir ürünün satın alınması değer kavramı ile yakından ilişkilidir ( Argan ve Katırcı 2008, s. 241).

Değer kavramı aşağıdaki gibi bir denklemle ifade edilebilir (Smith 2008).

### Denklem 2.1

$$\text{Değer} = \frac{\text{Tüketicinin spor ürününden alacağını düşündüğü yararlar}}{\text{Spor ürününün fiyatı}}$$

Tüketicinin spor ürününden alacağını düşündüğü yararlar veya spor ürünlerinin kullanıcıya kattığı değer somut veya soyut özelliklere dayanmaktadır. Somut yararlar fiyatın belirlenmesinde önemlidir çünkü bunlar tüketicinin fiilen görebileceği, dokunabileceği veya hissedebileceği ürünlerdir. Örneğin bir sportif olay için satın alınan koltuğun rahatlığı veya stadyumun görünümü gibi unsurlar bir spor olayının somut yönlerini ifade etmektedir. Bir sportif olaya katılmanın soyut yararları ise; arkadaşlarla veya aile ile geçirilen zaman, takım karşılaşmayı kazandığı zaman takımla bütünleşme duygusu veya spor olayında yer almanın kişiye kattığı diğer duygulardır (Shank 2009, p. 366).

#### 2.1.7.3 Yer (dağıtım)

Dağıtım, üretilen mamullerin tüketicilere dağıtılmasıyla ilgili tüm çabaları kapsar (Mucuk 2004, s. 257). Yöneticiler, mevcut dağıtım yapısı içerisinde en uygun dağıtım kanalını seçerek, ürünlerini uygun pazarlara uygun zamanda ulaştırmalıdır (Mucuk 2004, s.29).

Dağıtım konusu ürünlerin üreticiden son kullanıcı ve alıcılara gönderilmesi ile ilgili faaliyetleri içerir. Dolayısıyla toptancı, perakendeci, diğer araçlar ile fiziksel dağıtım gibi konuları da içerir (Mullin, Hardy and Sutton 1993, p. 228).

Somut olarak nitelendirilen spor mallarının üreticiden tüketiciye ulaşması için farklı aşamalar vardır. Örneğin; bir golf topu üretici tarafından üretilir, toptancıya gönderilir. Ardından perakendeciye gönderilen ürün, sonunda tüketiciye ulaşır ve tüketici ürünü satın alır. Bu durumun tersine soyut olarak nitelendirilen spor hizmetleri farklı şekilde dağıtılırlar. Örneğin; bir profesyonel maç rekabet eden 2 takım tarafından oluşturulur, bir televizyon kanalı üzerinden çekilir ve yayın üzerinden tüketicilere ulaşır. Maçı canlı olarak sporun yapıldığı yerde izleyen tüketici için stadyumun kendisi, spor ürününün sunulduğu “yer” dir (Smith 2008).

Spor bakımından dağıtım kavramı ele alındığında daha çok doğrudan bir dağıtım kanalının varlığından söz edilir. Spor olayına katılan taraftarlar spor olayını mümkün olduğunca yapıldığı anda tüketirler. Spor olayına gitmeyen kişiler de olayı izlemek isteyebilirler. Bu durumda televizyon, radyo ve internet pek çok taraftar için bir dağıtım kanalı olarak işlev yapar(Argan ve Katırcı 2008, s. 284).

#### **2.1.7.4 Tutundurma (promosyon)**

Tutundurma, bir ürün veya hizmetin, bir kurumun, bir kişinin veya bir fikrin hedef pazara olumlu bir şekilde tanıtılıp benimsetilmesidir. Bu nedenle tutundurma; tüketicilerle işletme arasında iletişim sağlayacak ve tüketicilere çeşitli bilgiler aktarmak suretiyle onları satın almaya teşvik edecek pazarlama programları olarak tanımlanmaktadır (Öztürk 2003).

Spor hedef tüketiciyle iletişim kurmakta kullanılan en etkili ve en yeterli yoldur. Spor pazarlaması içerisinde tutundurma denilince ilk akla gelecek öge reklamdır çünkü birçok reklamda spor ünlülerine yer verilmekte ve reklam temalarını genellikle popüler sporlar süslemektedir. Ancak spor pazarlaması içerisinde tutundurma karmaşasını oluşturan başka öğeler de vardır. Bunlar; kişisel satış, satış tutundurma, halkla ilişkiler ve sponsordur (Shank 2009).

**a. Reklam:** Fikirlerin, ürünlerin veya hizmetlerin kimliği belirli bir sponsor tarafından kişisel olmayan bir şekilde sunumu çabalarıdır. Reklam promosyon aktiviteleri içerisinde yaşadığımız en çok karşılaştığımız etkinliktir(Göksel, Kocabaş ve Elden 1997, s.19).

Reklâm, tüketici ve müşterileri, bir markadan haberdar etmek, bilgi vermek, satın almayı özendirerek cesaretlendirmek ve psikolojik kabul yaratmak suretiyle, olması gerekeni ona vermek ve alışkanlıklarını değiştirerek destek sağlayabilmektedir (Karabulut 2004, ss.207, 208)

**b. Kişisel Satış:** Reklam, kişisel olmayan bir iletişim şekli iken, kişisel satış ise kişisel iletişime dayalı bir tutundurma aracıdır. Amerikan Pazarlama Birliği, kişisel satışı, satış yapmak maksadı ile bir veya daha çok satın alıcı ile konuşarak sözel sunuşta bulunma olarak tanımlamıştır ( Oluç 1991, s.11).

Kişisel satış spor pazarlamasında çeşitli şekillerde kullanılır. Örneğin, sponsorluk, stadyumlardaki lüks veya özel koltukların/locaların satılmasında kullanılabilir (Argan ve Katırcı 2008).

**c. Satış Tutundurma:** Satış tutundurma terimi reklam, kişisel satış ya da halkla ilişkiler kategorilerinden herhangi birine dâhil olmayan iletişim araçları olarak tanımlanmaktadır. Satış promosyonları tüketicilerin alışkanlıklarını ya da hareketlerini etkilemek için tasarlanırlar. Bazı satış tutundurma faaliyetleri tele pazarlama, fiyat promosyonları, satış noktasında sergileme, haber bültenleri, eşantyonlar, sponsorluk, satış geliştirme yönetimi ve özel indirim olaylarını kapsar (Pitts and Stotlar 2002, p. 246).

**d. Halkla İlişkiler:** Halkla ilişkiler, kurumun iç ve dış çevreleri arasındaki karşılıklı iletişimi ve işbirliğini sağlama çabası olarak, her şeyden önce, kurum yöneticilerinin üstlenmesi gereken bir görevdir (Gürgen ve diğ. [tarih yok] Argan ve Katırcı 2008 içinde).

Halkla ilişkilerde iç ve dış çevre kitleleri Tablo 2.1’de gösterilmiştir.



**Tablo 2.1 : Halkla ilişkilerde iç ve dış hedef kitle**

<b>İç Hedef Kitle</b>	<b>Dış Hedef Kitle</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Çalışanlar</li><li>- Ortaklar</li><li>- Düzenli veya sadık müşteriler</li><li>- Tedarikçiler</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Medya</li><li>- Yerel toplumsal kuruluşlar</li><li>- Yerel, bölgesel devlet ve hükümet kurumları</li><li>- Finansal kuruluşlar</li><li>- Özel- ilgi grupları</li><li>- Eğitimciler</li><li>- Potansiyel tüketiciler, çalışanlar ve ortaklar</li></ul>

*Kaynak:* Burnet , Moriarty ve Odabaşı [tarih yok] Metin Arğan ve Hakan Katırcı (2008) içinde. *Spor pazarlaması*. Ankara: Nobel Yayın. s. 365

**e. Sponsorluk:** Örgütsel hedefler, pazarlama hedefleri ve daha spesifik tutundurma hedeflerini desteklemek amacı ile bir spor olayına (sporcuya, takıma, olayın kendisine vs.) yatırım yapmaktır (Shank 2009).

## **2.2 SPOR KULÜPLERİNDE İLETİŞİM YÖNETİMİ**

Nefes almaya başladığımız ilk andan itibaren başlayan iletişim, kuşkusuz hayatın her alanında bizimle birlikte olan bir süreçtir (Polat 2011, s.13). İletişimin etkili kullanılması ise bir spor kulübünün sahip olabileceği en güçlü araçlardan biri olacaktır (Erkan ve Terekli 2004).

Günümüzde spor kulüpleri kurumsal yönetimin temel gereklerinden biri olarak iç ve dış çevrelerindeki tüm unsurları kapsayan bir ilişki ağı geliştirmekte ve bu ilişkiyi çağdaş yönetim anlayışları ile yönetmektedirler. Spor kulüplerinin iç ve dış çevreleri ile kurdukları ilişkilerin yönetiminde, iletişim yönetimi ve/veya kurumsal iletişim olarak adlandırılan yapı ile karşılaşmaktadır (Katırcı 2007, s. 22).

Kurumsal iletişim, şirketin bağımlı olduğu gruplarla ilişkilerini düzenlemek amacıyla içsel ve dışsal iletişim yöntemlerini etkin ve verimli bir şekilde, uyum içerisinde kullanan idari bir araçtır( van Riel 1995 Theaker 2008 içinde).

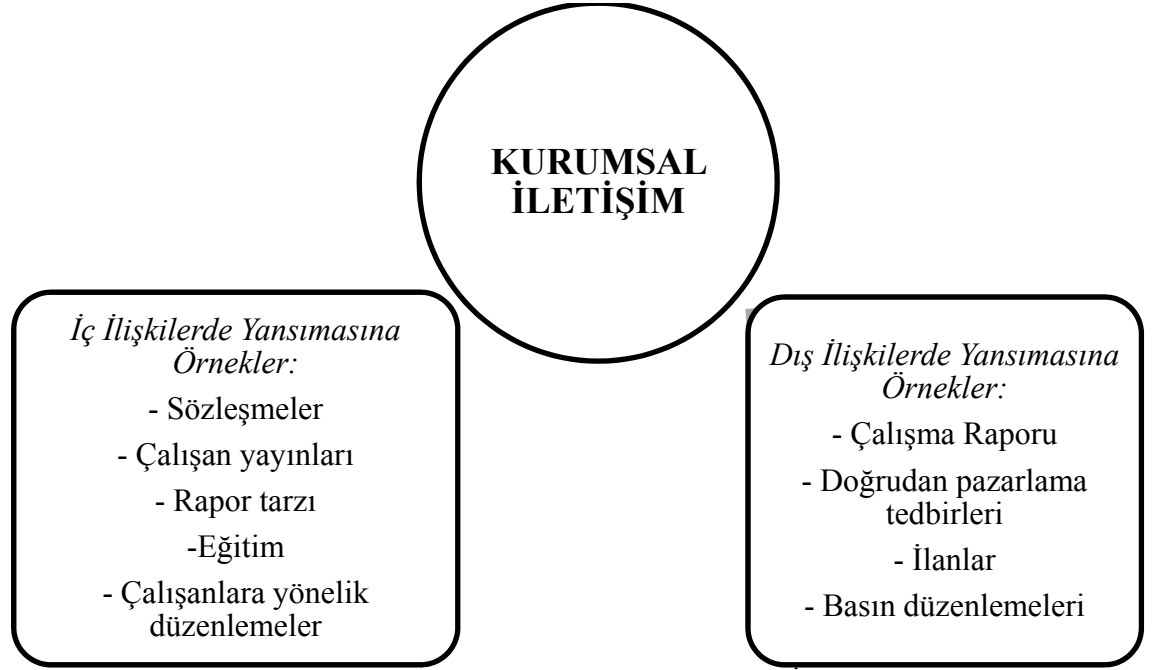
Kurumsal iletişim, iletişim uygulamasına çevrilmiş kurum kimliği olarak da nitelendirilebilir. Kurumsal iletişim, tüm pazar alanlarına kurumsal davranışın etkinliğini iletir (Okay 2003, s.63).

Kurumsal iletişim, bir kuruluşa, derneğe, kuruma veya organizasyona karşı, kamuoyunu ve işletme iklimini etkileme hedefi olan, tüm iletişim tedbirlerinin sistematik bir biçimde kombine edilerek uygulanmasıdır (Okay ve Okay 2002, s.457).

Bu tanımlardan yola çıkarak, spor kulüplerinde kurumsal iletişim kavramı; spor kulübünün ilişkili olduğu tüm hedef kitleler ile amaçlı, planlanmış, etkin, uyumlu ve bilinçli olarak içsel ve dışsal tüm iletişim çabalarının stratejik olarak yönetilmesi ve içselleştirilmesi olarak tanımlanabilir. Spor kulüplerinde kurumsal iletişim süreci kulüp içi ve kulüp dışı faaliyetleri destekleyerek düzenleme işlevini yerine getirir (Katırcı 2007, ss. 23-24).

Kurumsal iletişimin iç ve dış ilişkilere yansımaları Şekil 2.3’de gösterilmiştir.

**Şekil 2.3: Kurumsal iletişimin yansımaları**



*Kaynak:* S. Kiessling (1996) Ayla Okay (2003) içinde. *Kurum kimliği*. İstanbul: MediaCat Yayınları, s. 64.

Thomas Glöcker (1995) kurumsal iletişim alanlarını kurum içi iletişim, reklâm, halkla ilişkiler, kurumsal satış tutundurma, kurumsal dizayn ve ürün dizaynı olarak betimlemektedir (Okay 2003, s. 164). Bu noktada spor kulüplerinde kurumsal iletişim alanları; kurum içi iletişim, halkla ilişkiler, sponsorluk, kurumsal reklâm, satış tutundurma, doğrudan pazarlama ve kurumsal imaj olarak yedi alt noktada değerlendirilebilir (Katırcı 2007).

### **2.2.1 Spor Kulüplerinde Kurum İçi İletişim**

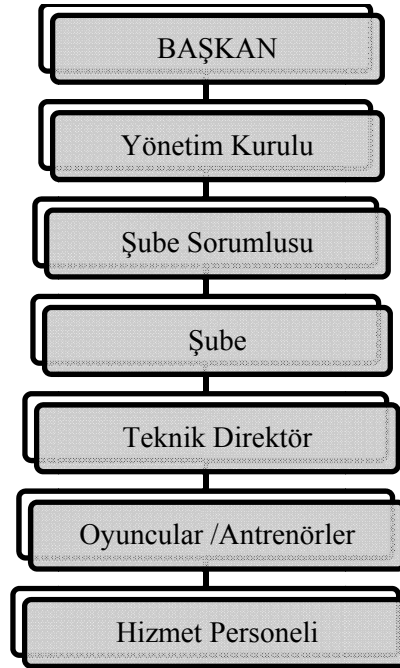
Kurum içi iletişim grubuna dâhil olanlar kurumun çalışanlarıdır. Kurum çalışanları, kurumu hem içeriden, hem de dışarıdan gözlemleme şansına sahip oldukları için, kurum açısından önemli bir etkiye sahiptirler (Okay 2003).

Şirketlerin veya kulüplerin dış unsurlarla ilişkilerinde başarılı olabilmesi için içsel iletişim sistemlerinin de iyi işlemesi gerekmektedir. İyi bir içsel iletişim sisteminin faydaları, sadece şirketi tüketici gözünde farklı bir konuma oturtmaktan ibaret değildir. Journal of Marketing tarafından yaptırılan bir araştırmada, müşterilerin yüzde 68'inin,

Çalışanların tavırları ve ilgisizlikleri yüzünden şirketlerle ilişkilerini kestikleri veya azalttıkları ortaya çıkmıştır ( Cowlett 1999 Theaker 2008 içinde, pp.227-228).

Spor kulüpleri; yönetim birimleri, teknik kadro, sporcular ve hizmet personelinden oluşan bir yapı içerisinde faaliyet göstermektedirler. Spor kulüplerinin klasik örgütsel- kurumsal yapılanması Şekil 2.4'de gösterilmiştir.

**Şekil 2.4: Türk spor kulüplerinin klasik örgütsel- kurumsal yapılanması**



*Kaynak: (2010) Kurumsal yönetim ilkeleri işığında türk futbol kulüpleri yönetim rehberi. İstanbul: Caretta Reklam ve Halkla İlişkiler, s. 65'ten uyarlanmıştır.*

Spor kulüplerinde etkili bir kurum içi iletişim süreci oluşturmak ve çalışanların randımanını arttırmak için şu gibi iyileştirmelerde bulunulabilir (Theaker 2008; Katırcı 2007):

- a. alışanlarla iletişim kapsamında çalışanların başarılarını takdir eden uygulamalara yer verilmesi,
- b. Çalışanları bilgilendiren haftalık bir sistem kurulması,
- c. Yönetimin her ay farklı bir çalışan grubuyla birebir iletişim etkinlikleri ayarlaması ve çalışanların görüşlerinin dinlenmesi,
- d. Düzenli sosyal etkinliklerin ayarlanması,

- e. Kulübün hedefleri oluşturulurken, kulüp çalışanlarının hedef belirleme sürecine dâhil edilmesi.

Kurum içi iletişimin başarılı kılınması için formal (resmi) iletişim yollarından ziyade, informal (resmi olmayan) iletişim yolları tercih edilerek geliştirilmeli ve desteklenmelidir ( Okay 2003, s. 171).

### **2.2.2 Spor Kulüplerinde Halkla İlişkiler**

Halkla ilişkiler kurumsal kimliği biçimlendiren önemli araçlardan birisidir (Okay 2003, s. 173).

Halkla ilişkiler kavramını değişik açılardan ele alan pek çok tanım bulunmaktadır. Halkla ilişkilerin farklı tanımlanmasının temelinde yatan nedenlerden birisi, teori ve uygulamada halkla ilişkilerin rolüyle ilgili önvarysayımların ya da dünya görüşlerinin farklılaşmasıdır. Bu önvarysayımlar ya da dünya görüşleri, halkla ilişkilerin ne olduğu ile ilgili düşünceleri etkilemekte ve farklı tanımların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Kalender 2008 Özkan 2009 içinde, s. 13).

Tüm yönetsel ortamlarda öne çıkan halkla ilişkiler, etkili bir iletişim yöntemi olarak yönetsel oluşumlarla halk arasında gelişen iletişimde belirleyici rol oynar ( Okay, Çamdereli ve Karadoğan 2003, s.65).

Halkla ilişkiler organizasyonların kilit hedef kitleleri ile iletişime ve etkileşime girmelerine yardım eder. Halkla ilişkiler itibar ile ilgilidir; yapılanların, söylenenlerin ve başkalarının hakkınızda söylediklerinin bir sonucudur ( Davis 2006 Özkan 2009 içinde, s. 16).

Halkla ilişkilerin temel faaliyet alanları Tablo 2.2’de gösterilmiştir.

**Tablo 2.2 : Halkla ilişkilerin temel faaliyet alanları**

<b>Faaliyet alanı</b>	<b>Tanım</b>	<b>Örnek</b>
Şirket içi iletişim	Çalışanlarla iletişimi sağlamak	Şirket içi yazışmalar, öneri kutuları
Kurumsal halkla ilişkiler	Herhangi bir ürün ya da hizmet adına değil, kurum adına halkla iletişim kurmak	Yıllık raporlar, konferanslar, kurumsal imaj
Medya ile ilişkiler	Gazete, dergi, radyo, TV ve internet mecralarında faaliyet gösteren yerel, ulusal, uluslar arası veya ticari medya kuruluşlarından gazetecilerle, uzmanlarla, editörlerle iletişimi sağlamak	Basın bültenleri, kayıt dışı basın toplantıları, basın mensupları için düzenlenen etkinlikler
Kurumlar arası iletişim	Tedarikçiler ve perakendeciler gibi kurumlarla iletişim sağlamak	Sergiler, sektörel etkinlikler, haber bültenleri
Kamu işleri	Yerel ve ulusal düzeyde fikir adamlarıyla iletişim kurmak, siyasi ortamı takip etmek	Sunumlar, özel buluşmalar, kamuya hitap
Toplumla iletişim/ Sosyal sorumluluk	Yöresel halkla, bunların seçtiği temsilcilerle iletişim kurmak	Fuarlar, mektuplar, spor faaliyetleri ve diğer sponsorluklar
Yatırımcıyla ilişkiler	Finansal kurumlar ve bireylerle iletişim kurmak	Bildiriler, brifingler, etkinlikler
Stratejik iletişim	Sorunların analizini yapmak ve kurumsal amaçlara yönelik çözümler geliştirmek	Kurumun saygınlığını arttırmak amacıyla kampanyalar düzenlemek, araştırmalar yapmak
Çevresel faktörleri takip	Sosyal, siyasi, ekonomik ve teknolojik değişimleri takip etmek	ABD (Amerika Birleşik Devletleri)'nin ekonomik durumu ve buradaki seçim yarışının ülkemiz üzerindeki etkilerini takip ve tahmin etmek
Kriz Yönetimi	Acil durumlarda ve kriz durumlarında açık seçik ve doğru mesajlar iletebilmek	Büyük bir tren kazası sonrası polis, doktorlar ve yerel otoriteler adına medya ile iletişim kurmak
Metin yazımı	Farklı kitlelere uygun yazılı iletişimi sağlamak	Basın bültenleri, web sayfaları, yıllık raporlar
Yayın idaresi	Yayın sürecini takip, bu alanda yeni teknolojilerin kullanılması	Kitapçıklar, kataloglar, web sayfaları
Etkinlik yönetimi, fuarlar	Etkinlik ve fuarlar düzenlemek	Yıllık konferans, basın lansmanları ve fuarlar

Kaynak: Alison Theaker (2008). *Halkla ilişkilerin elkitabı*. İstanbul: MediaCat Yayınları. s. 21

Halkla ilişkilerin temel amacı, görev aldığı bir sistemin tüm ögeleri ile birlikte daha iyiye ve doğruya gidebilmesi için gerçekleştirdiği bilgi alış-verişinden sonuçlar çıkarıp değerlendirmek ve bu sonuçları yaşama geçirmektir ( Kazancı 1996 Okay, Çamdereli ve Karadoğan 2003 içinde, s.67).

Bir kuruluşun gerçekleştireceği etkili ve ciddi bir halkla ilişkiler çalışması ile ulaşılabileceği noktaları Bogner (1990) şu şekilde sıralamıştır ( Okay 2003, ss. 175-176):

- a. Tanınmışlık derecesinin arttırılması,
- b. İmajın ya da kısmi imajın değiştirilmesi/güçlendirilmesi,
- c. Kuruluşun kamuoyunda ya da hedef kitlede yerleştirilmesi,
- d. Güven ve inandırıcılığın oluşturulması,
- e. İşteki başarının ön koşulu olarak, olumlu bir kanaatin yaratılması,
- f. Çalışma ikliminin ve çalışanların motivasyonunun iyileştirilmesi,
- g. Müttefik ve sempatanların yaratılması,
- h. Medyada objektif ve olumlu haberlerin çıkması,
- i. Yasal mercilere, yasa koyucuya ve diğer ortaklara karşı proje ve yatırımların desteklenmesi,
- j. Çalışma pazarında ve başka alanlarda daha iyi ön koşulların oluşturulması,
- k. Kriz durumlarında kamudan objektif ve anlayışlı davranış tarzı görmek,
- l. Dedikodu ve itirafların verimsiz bir sahaya düşmesi.

Spor kulüpleri yöneticileri içsel ve dışsal olarak toplum grupları ile iletişim kurmada çeşitli halkla ilişkiler araçlarına sahiptir. Kullanılacak araçlar, halkla ilişkiler faaliyetinin amaçlarına, hedef kitleye ve halkla ilişkilerin bütün tutundurma planına uyumlu olacak şekilde planlanmalıdır. Bu araçlar, duyurum yapma (basın toplantısı, basın bildirimleri v.b.), toplumdaki çeşitli gruplara katılma, yazılı materyal geliştirme (yıllık rapor, basın rehberi gibi) ve lobiciliktir (Argan ve Katırcı 2002 Katırcı 2007 içinde, s. 29).

Spor kulüplerinde halkla ilişkiler, uzun vadede çeşitli halk grupları arasında yararlı ilişkiler kurma, hedef kitle tarafından benimsenme, satışlarda artış ve kamuoyunda olumlu imaj sağlama olanağı tanıyacaktır ( Mullin, Hardy and Sutton 1993).

### 2.2.3 Spor Kulüplerinde Sponsorluk

Sponsorluk, kurumsal amaçlara ulaşmak için spor, sanat, kültür, sosyal alanlarda kişi veya organizasyonların para, araç-gereç, hizmetle desteklenmesi ve bütün bu etkinliklerin planlanması, organizasyonu, yürütülmesi ve denetimidir( Bülbül 2004, s. 77) .

Shorter Oxford Sözlüğü'nün yapmış olduğu tanıma göre sponsorluk, birden fazla şirket veya bireyin bir araya gelerek birbirlerinin çıkarlarını gözeterek, her iki tarafın da eşit avantajlar sağlaması temeline dayanan, sponsor olan tarafın, diğer tarafa maddi açıdan verdiği söz olarak da tanımlanabilir (Bozkurt 2005, s.316).

Sponsorluk faaliyetleri son yıllarda dünyada olduğu gibi Türkiye'de de yaygınlaşarak artıyor ve klasik pazarlama araçları arasında fark yaratarak ön plana çıkıyor. Bu ilginin en büyük nedeni ise, şirketlerin sponsorluk faaliyetleri aracılığıyla hedef kitleleriyle doğrudan ve interaktif iletişim kurabilme imkânı bulmalarındır. Sponsorluk aynı zamanda, hedeflenen kitlenin bilinçaltında marka imajını güçlendirerek, dolaylı olarak satın alama tercihini de etkiliyor ([http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi\\_merkezi/020302/20303](http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020302/20303) [tarih yok]).

Pazarlama stratejileri içerisinde de yer alan sponsorluk kavramının temel özellikleri şöyle sıralanabilir ( Keykubat 2006 Çavuşoğlu içinde, s. 15):

- a. Sponsorluk, edim- karşı edim ilişkisine dayalı ve her iki tarafa da borç yükleyen bir sözleşmedir.
- b. Sponsorlukta, sportif, kültürel, sosyal veya başka herhangi bir alandaki faaliyetin teşvik edilmesi söz konusudur. Faaliyetin türüne bağlı olarak sponsorun teşviki değişik şekillerde ortaya çıkar.
- c. Sponsorluk, sponsor bakımından onun kamuoyu ile iletişim sağlamasında önemli bir işlev görür. Söz konusu iletişim fonksiyonu sponsor tarafından ve/veya medya aracılığı ile ortaya konulur.
- d. Sponsorlukta destekleyen bir edimi sponsorun tanıtımını yapmak olduğundan, bu tanıtım da ancak diğer iletişim araçlarının yardımıyla yapılabileceğinden sponsorluk ilişkisi diğer iletişim araçları ile kombinasyon içinde bulunacaktır.



Sponsor olaylarının çeşitleri vardır. Bunlar; spor, sosyal amaçlı eğlence ve turlar, kültür ve sanat, festivaller ve diğerleri olarak 5 kategoride toplanabilir. Tablo 2.3’de görüleceği gibi dünyada en fazla sponsorluk bütçesi spor üzerinedir (Bozkurt 2005, s.322).

**Tablo 2.3 : Dünyada sponsorluk bütçeleri**

Aktivite	Oranı %
Spor	% 67
Sosyal amaçlı projeler	% 9
Kültür- sanat	% 6
Festivaller, yıllık olaylar	% 9
Diğer etkinlikler	% 9

*Kaynak: İzzet Bozkurt (2005). İletişim odaklı pazarlama. İstanbul: MediaCat Yayınları. s. 322*

Spor sponsorluğu; bir spor organizasyonu, spor kulübü, ligler, spor tesisleri veya oyuncular başka bir firma ya da kişi tarafından desteklendiğinde ortaya çıkar (Smith 2008, p. 192).

Spor sponsorluğunun tarihi aslında çok yeni değildir. Eski Yunanlılarda elit kişiler spor etkinliklerini desteklemiştir. Roma döneminde ise, elit kişiler gladyatörlere ya sponsor olmuşlardır ya da sahip olmuşlardır. Bilinen ilk ticari spor sponsorluk 1896 yılında Atina Olimpiyat Oyunları’nda kullanılmıştır (Sandler and Shani 1993; pp. 38-44, Pope 1998).

Sponsorluk, bir başkasına destek sağlamak biçiminde tanımlanan bir kavramdır. Bu tanım geniş bir kavramı ifade eder. Spor sponsorluğunda “destek” kelimesi birçok şeyi ifade edebilir. Bunlar; ürün, iskontolar, ürün bağışları, performans, medya teşvikleri (primleri), giriş ücretleri, seyahat masrafları gibi konuları kapsayabilir (Argan ve Katırcı 2008, s. 378). Ayrıca spor sponsorlukları sportif ortamlardaki medya alanlarında

markanın ismini ve/veya logosunu yayınlama hakkını da sağlar. Bu durumda, spor sponsorluğu, ‘spor haklarının reklamı’ anlamına gelir. Spor haklarının reklamı bir spor projesinin logosunu veya ismini de yayınlama hakkını içerir (Lagae 2003, p.39).

Spor sponsorluğu, büyük kitlelere hitap ettiği için ürünlerini ve hizmetlerini kısa zamanda bu kitlelere tanıtmak isteyen firmalarca özellikle seçilmektedir. Çünkü spor, hedef kitle ile iletişim kurma olanağı sağlayan ve neredeyse bütün dünyada anlaşılan, aynı dilin konuşulduğu bir sponsorluk alanıdır. Dolayısıyla kuruluşlar ürün veya hizmetlerini tüm toplumlara duyurabilmek adına ulusal, uluslar arası ya da yerel bir spor organizasyonunu hizmet, malzeme veya mali bakımdan destekleyebilir (Okay 1998, s.68).

Sporun evrensel bir dilinin olması ve içinde bulunduğumuz yüzyılın iletişim çağı olması sebebiyle, televizyon kanalları her türlü spor organizasyonunu yayın haklarını satın alarak kendi ülkelerinde dünya ile aynı anda yayınlatabiliyorlar. Bir futbol müsabakasının kuralları Fransa’da oynayan futbolcu için de, Türkiye’de oynayan futbolcu için de aynı. Bu iki ülke takımları karşılıklı maç yaptıklarında ise aynı kurallar üzerinden oynamakta ve başta staddaki seyirciler olmak üzere ekranları başından milyonlarca hatta milyarlarca insan aynı anda bu müsabakayı izleme imkânı bulmaktadır (Çavuşoğlu 2011, s.30).

Spor branşları kendi içlerinde incelendiğinde her branşın izleyicisi bulunmakta ve firmalar spor sponsorluğu kapsamında birçok yerde başta ana sponsorluk olmak üzere spor branşlarına ve takımlara destek vermektedirler (Çavuşoğlu 2011, s.30). Örneğin; bir iletişim markası olan Turkcell, 2005 yılında Süper Lig’e sponsor olarak “Turkcell Süper Lig” olarak anılmasını sağladı. 2003 yılından itibaren Süper Lig’de mücadele eden 12 Anadolu takımına desteğini 2009-2010 sezon sonuna kadar sürdürdü. Bu kapsamda Turkcell, sponsor olduğu 12 Anadolu Kulübü içinden Turkcell Süper Lig şampiyonuna 500.000 dolar, ikincisine 250.000 dolar, üçüncüsüne veya UEFA (Union of European Football Associations, Avrupa Futbol Federasyonları Birliği) kupasına katılan kulübe ise 150.000 dolar ek destek verdi. UEFA kupasında grup maçlarından sonra son 32’ye kalan takıma ve Şampiyonlar Ligi gruplarına kalan takıma da 100.000’er dolar prim verdi. Ayrıca sponsor olduğu kulüplerden en çok gol atan ve milli takıma en çok oyuncu gönderen takımlara da 100.000’er dolar ek destek

sağladı(<http://www.turkcell.com.tr/site/tr/turkcellhakkinda/Sayfalar/sosyal-sorumluluk/spor/milli-takimler/futbol.aspx>, [tarih yok]).

### **2.2.3.1 Spor sponsorluğunun türleri**

Spor sponsorluğunun uygulamaları birçok alanda yapılmaktadır. Araştırma konusunun önemi kapsamında dört önemli başlık altında toplanabilir.

#### **2.2.3.1.1 Bireysel sporcu sponsorluğu**

Sporcular için pek çok sponsorluk düzeyi bulunmaktadır. Bu düzeyler sponsorun bir sporcuyu nasıl destekleyeceği ile ilgilidir. Sporcunun malzemesinin tedarik edilmesinden, sporcuya ücret ödenmesine kadar, pek çok düzeyde sporcu sponsorluğu yapılabilir (Argan ve Katırcı 2008, s. 384).

Yapmakta olduğu spor dalında başarılı olan, daha önce o spor dalında başarılı olmuş veya başarıya sahip olabilecek sporcuların ihtiyaçlarının karşılanması ve finansal olarak desteklenmeleri ile bu sponsorluk yapılmaktadır. Bireysel sponsorlukta temel amaç firmanın hedeflerine ulaşmasını sağlamaktır. Bunun yanı sıra bireysel sponsorluk toplumla daha kolay iletişim kurmak amacına da hizmet etmektedir (Baş 2008, s.114).

Sponsor firmanın bireysel sporcuları desteklemesinden elde edeceği faydaları ve sporcudan beklentileri şu şekilde sıralamak mümkün olabilmektedir (Baş 2008, s.114):

- a. Sporcuların giysisi üzerine destekleyen kuruluşun isminin yer aldığı teçhizatı giymesi. Örneğin Adidas firması BJK'nın teknik sponsoru olarak sporculara teçhizat desteğinde bulunmaktadır (<http://www.ntvmsnbc.com/id/24979034/>, 2009).
- b. Sporcuları doğrudan doğruya reklamlarda kullanılarak izleyicileri mal ya da hizmeti satın almaya çağırılmaları. Örneğin BJK futbol takımı oyuncusu olan Guti Hernandez'in Ülker'in ürettiği gofret markası olan Bolero'nun reklam filminde oynaması (<http://video.milliyet.com.tr/video-izle/Guti-reklam-yildizi-oldu-IVkNMxs3zWLT.html> 2011).
- c. Özel günlerde desteklenen sporcunun davet edilen hedef kitle mensuplarıyla ilişki kurmada veya firma lehinde olumlu bir hava oluşturmada kullanılması.

Sponsor firma, bireysel sporcuların sponsorluğunu yaparak tanıtımını, reklamını yapabilir ve hedef kitleyle ya da hedef kitesini etkileyebilecek kişilerle firma hakkında olumlu bir ilişkinin kurulmasına katkıda bulunabilir (Okay 1998, ss.70-71).

Bireysel sporcu sponsorluğuna örnek olarak, Türk Hava Yolları (THY)'nin marka bilinirliğini arttırmak adına NBA (National Basketball Association, Ulusal Basketbol Birleşimi) oyuncusu Kobe Bryant ile yaptığı anlaşma verilebilir. Yapılan anlaşma ile Kobe Bryant, iki yıl boyunca THY'nin, başta ABD olmak üzere, dünyadaki marka tanıtım elçisi oldu. Bryant, THY'nin düzenleyeceği birçok organizasyonda ve halkla ilişkiler etkinliklerinde dünyadaki sevenleri ile sık sık bir araya gelecek ve THY'nin markasını tanıttak (<http://www.turkishairlines.com/tr-TR/basin-bultenleri/5638/turk-hava-yollarinin-yeni-kuresel-marka-tanitim-elcisi-basketbolun-efsane-ismi-kobe-bryant-oldu.aspx> 2010).

Bireysel sporcuların sponsorluğu yapılırken, bazı riskler de göz önünde bulundurulmalıdır. Örneğin, sponsor olunan sporcunun karşılaşmalarda başarısız olması, uyuşturucu, doping kullanması veya toplumun tepkisini alabilecek olaylara karışması sponsorun adını olumsuz yönde etkileyebilir (Argan ve Katırcı 2008, s. 385).

#### ***2.2.3.1.2 Spor takımları sponsorluğu***

Takım sponsorluğu, bir grup insana sponsorluk yapılması ve bir marka veya firma isminin bu takım ile birlikte sunulması ile gerçekleşir. Spor takımlarının sponsorluğu, bireysel sporcuların sponsorluğunun yapılmasına göre kitle iletişim araçlarında daha fazla yer alabilir (Argan 2004, ss.62, 64).

Spor takımlarının sponsorluğunda esas olarak, sponsor firma için reklam faaliyetinde bulunan takımlara finansal destek sağlanmaktadır (Baş 2008, s. 114).

Spor takımlarının sponsorluğunda genel olarak takım halinde mücadele eden sporcular desteklenmektedir. Bu desteğin en fazla verildiği spor branşının ise futbol olduğu görülmektedir (Çavuşoğlu 2011, s. 34).

**Tablo 2.4: İşletmelerin sponsor olmak istedikleri spor branşlarının dağılımı**

<b>Spor Branşları</b>	<b>f (işletme)</b>	<b>%</b>
Futbol	65	59.6
Basketbol	12	11
Voleybol	7	6.4
Halter	7	6.4
Atletizm	5	4.6
Güreş	4	3.7
Tenis	4	3.7
Yüzme	3	2.8
Golf	2	1.8
<b>Toplam</b>	<b>109</b>	<b>100</b>

*Kaynak: Argan (2001) Tamer Karademir, Sebahattin Devocioğlu ve Murat Özmeden içinde (2010). sektör kavramları içerisinde bulunan spor sponsorluğuna bir bakış. Niğde üniversitesi beden eğitimi ve spor bilimleri dergisi. s. 82*

Tablo 2.4’de görüldüğü gibi, yapılan araştırmada işletmelerin sponsorluk yapma durumunda tercihlerini en yüksek oran yüzde 59,6 ile futbol, daha sonra yüzde 11 basketbol, yüzde 6,4 ile voleybol-halter, yüzde 4,6 atletizm, yüzde 3,7 güreş- tenis, yüzde 2,8 yüzme ve yüzde 1,8 oranında golf olarak kullanacaklarını ifade etmişlerdir. Yapılan başka bir araştırmada da benzer sonuçlara ulaşılmış, sponsorların yaptıkları sponsorluklarda futboldan sonra, basketbol, voleybol, güreş, tenis, hentbol, yüzme, atletizm, otomobil yarışları ve halter branşlarında sıralamanın takip edildiği görülmüştür (Argan 2001 Karademir, Devocioğlu ve Özmeden 2010 içinde, s. 85).

Takım sponsorluğu; para, ekipman, teknik asistanlık, yönetimsel uzmanlık, ulaştırma veya bunların kombinasyonunu içerebilir. Bu tip sponsorluğun tehlikeleri de vardır. Bu tehlikeler ise; eğer sponsorluğu yapılan takım yarışmada kötü ise, kamunun ilgisini yeteri derecede çekmeyecektir. Bunun yanı sıra eğer sponse edilen takım seyirci üzerinde zıt bir etki yaratırsa, bu sponsoru da olumsuz etkileyebilir. Aynı şekilde, eğer takım kötü ise, müsabakadan ilk başlarda elenecek ve medya ilgisini yeterince çekemeyecektir (Argan 2004, s. 63).

Takım sponsorluğuna örnek olarak Garanti Bankası'nın basketbol sporuna destek vermek amacıyla, Basketbol A Milli Takımı 12 Dev Adam'ın ana sponsoru olması verilebilir. Garanti Bankası sponsorluk kapsamında basketbolu Anadolu'daki gençlere öğretmek amacıyla 12 Dev Adam Basketbol Okulları projesine de destek vermeye başlamıştır. 2005 yılında ise A Milli Bayan Basketbol Takımı'nın ana sponsorluğunu da üstlenmiştir ([http://www.garanti.com.tr/tr/garanti\\_hakkinda/toplumsal\\_paylasim\\_projeleri/spora\\_destek\\_projeleri.page?](http://www.garanti.com.tr/tr/garanti_hakkinda/toplumsal_paylasim_projeleri/spora_destek_projeleri.page?) [tarih yok]) .

#### **2.2.3.1.3 Spor organizasyonları sponsorluğu**

Spor olayı ve spor organizasyonlarının sponsorluğu değerlendirilir. Olay veya organizasyon sponsorluğu, sporcu veya takım sponsorluğundan farklıdır, ancak benzer prensipler uygulanır. Spor organizasyonları sponsorluğu, toplumda iyi bir izlenim bırakmak ve ürün farkındalığı yaratmak için firmalara ek fırsatlar sunar (Argan ve Katırcı 2008, s. 387).

Spor organizasyonları sponsorluğu, diğer sponsorluk uygulamaları ile karşılaştırıldığında, daha kapsamlı ve ayrıntılı bir sponsorluk uygulamasıdır. Örneğin, sporcu ve takım sponsorluğundan farklı olarak, organizasyonun yapılacağı yerin belirlenmesi, seyirci ve sporcuların ulaşım imkânlarının sağlanması ve organizasyon süresince çalışacak teknik personel görevlendirilmesi sponsorlar tarafından sağlanmalıdır (Çavuşoğlu 2001, s. 42).

Spor organizasyonlarının sponsorluğunda yapılan spor faaliyetleri hem teçhizat, hem de özellikle para bakımından desteklenmektedir. Bu alanda sponsorlara ihtiyaç çok

fazladır. Çünkü yapılan düzenlemelerin, faaliyetlerin (ulusal/uluslar arası yarışmalar, kupalar, olimpiyatlar gibi) maliyetleri oldukça yüksektir ( Okay 1998, ss. 77-78).

Spor organizasyonunun sponsorluğunu yapan bir firma ya kendi adıyla bir spor faaliyeti düzenlemekte, ya da ulusal veya uluslar arası bir faaliyete sponsor olmaktadır (Çavuşoğlu 2011, ss. 42-43). Örneğin Spor Toto ile Süper Lig isim sponsorluğu anlaşması imzalayarak Süper Lig'in adını Spor Toto Süper Lig olarak değiştirmiştir (<http://www.tff.org/default.aspx?pageID=201&ftxtID=10540>, 2010).

Sponsorluğu yapılan büyük spor organizasyonlarının kitle iletişim araçlarında yer alması ve çok sayıda kişiye ulaşması sponsorluk yapan kuruluş açısından oldukça büyük önem taşımaktadır ( Argan ve Katırcı 2008, s. 388).

#### ***2.2.3.1.4 Spor yayınları sponsorluğu***

Sponsorluğun önemli bir kısmını oluşturan spor yayınları sponsorluğu, televizyon ve radyo yayınları desteğidir. Bir başka deyişle, televizyonda ya da radyoda yayınlanan spor programlarına ve bu programlara yorumcu/sunucu olarak katılan kişilere yayın sponsorluğu anlamında destekte bulunulmasıdır (Çavuşoğlu 2011, s.49).

Spora yayınları sponsorluğuna NTV televizyon kanalından canlı olarak yayınlanan "Yüzde Yüz Futbol" adlı programa destek veren Vodafone örnek olarak gösterilebilir (Çavuşoğlu 2011, s.50).

#### **2.2.4 Spor Kulüplerinde Kurumsal Reklam**

Reklam, firmaların en çok kullandıkları pazarlama iletişimi aktivitelerinden biridir. Reklam, seyircileri etkilemek veya ikna etmek amacı ile kitle medyasını kullanarak ve bazen bir sponsor tarafından ödenen kişisel olmayan bir iletişim şeklidir (Bozkurt 2005, ss. 214- 215).

Reklam geniş kitlelere ulaşması sebebiyle etkili bir iletişim aracıdır. Reklam, marka farkındalığı sağlamaktadır. Bunun yanı sıra, reklamın imaj ve spor mal ve hizmetleri için kimlik yaratma özelliği de bulunmaktadır. Spor açısından, değerlendirildiğinde reklâm, spor olaylarına katılım, spor ürünlerinin satın alınması veya bir spor

karşılaşmasının televizyon aracılığı ile izlenmesine yardımcı olur (Katırcı 2007, ss. 31-32).

Sporda reklam pek çok şekilde kullanılmaktadır. Spor mal ve hizmetlerinin reklamı olduğu gibi, spor sayesinde yapılan reklamlar da bulunmaktadır. Spor mal ve hizmetlerinin reklamı, milyonlarca dolarlık bir endüstridir. Örneğin; Reebok 1992 yılında reklama 95 milyon dolarlık harcama yaparken, spor ayakkabı endüstrisinin lideri olan Nike 115 milyon dolarlık harcama yapmıştır (Argan ve Katırcı 2008, s.349).

Kurumsal reklamcılık ilk etapta kurumun aktivitelerini daha şeffaf bir hale getirmek ve kurumun topluma olan katkısının, konumunu ve sorumluluğunu netleştirmek için kurum hakkında bilgi vermeye hizmet eder (Okay 2003, s. 179).

Kurumsal reklamcılık daha çok şu amaçları gerçekteştirmek için yapılmaktadır (Achterholt 1991 Okay ve Okay 2002 içinde, ss. 393-394):

- a. Bir kuruluşun farkına varılmasını sağlamak,
- b. Yatırımcılar ve güvenlik uzmanları üzerinde olumlu bir etki yaratmak, kuruluşun finansal gücünü ve sağlamlığını göstermek,
- c. Kuruluğu iyi bir işveren olarak göstermek, yeni mezunları, tecrübeli yöneticileri kuruluşun sunduğu iş imkanları konusunda bilgilendirmek ve kuruluğa başvurmalarını teşvik etmek,
- d. Kamuoyunu bilgilendirmek,
- e. Dağıtım şebekesi nezdinde, kuruluşun tanınmasını sağlamak, satıcılar ile ilişkileri güçlendirmek,
- f. Çalışanları motive etmek,
- g. Kuruluğa karşı olumlu bir imaj ve ün oluşturmak,
- h. Politik kadrolara kuruluşun ulusal ekonomiye sağladığı katkılarını hatırlatmak,
- i. Kamuoyu önderlerine, baskı gruplarına ve yerel topluluklara kuruluşun sosyal sorumluluk anlayışını yansıtmak,
- j. Kuruluğa karşı yapılan suçlamalara karşılık vermek, yanlış değerlendirmeleri düzeltmek,
- k. Kuruluşun bir başka kuruluşla birleştiğini duyurmak,
- l. Büyüyen bir kuruluş olduğunu kamuoyuna göstermek,



m. Kuruluşun isim değişikliğini duyurmak.

Kurumsal reklâm bir imaj oluşturmayı hedeflemektedir ve tüketicinin kurumun markasına yönelmesini teşvik etmektedir. Bu anlamda spor kulüplerinde kurumsal reklâm; hedef kitlede olumlu bir imaj oluşturmak ve hedef kitlenin kulübe yönelmesini sağlamak açısından önemli bir işleve sahiptir (Katırcı 2007, s. 32).

### **2.2.5 Spor Kulüplerinde Satış Tutundurma (Satış Promosyonu)**

Satış promosyonu, pazarlama elemanlarının en başta gelenlerindedir, çünkü kısa vadeli olan satışları hedeflemektedir. Organizasyonlar tarafından çokça tercih edilir, çünkü tüketiciyi, ürünü desteklemeye teşvik eden bir özelliğe sahiptir ( Bozkurt 2005).

Satış promosyonu, müşterilerin, ürünleri, daha sonra değil de şimdi satın almalarını sağlayan teşvikleri ve ödülleri tanımlar. Satış promosyonu, alıcı hareketini başlatmakta kullanılan kısa vadeli bir araçtır. Satış promosyonları, satışta, hızlı ve ölçülebilir etkiler sağlar ( Kotler 2011, p.152).

Satış promosyonu, pazara yönelik tüm tedbirler için bir toplama kavramdır ve prensipte doğrudan ilişki kurarak, dağıtım zincirinin kurum içi ve dışı organlarında satılacak olan ürünler lehine özel faaliyet yeteneği ve isteği oluşturmak ve ürünlerin nihai tüketicilerinde satışı teşvik edici ve sağlamlaştırıcı etkide bulunmayı hedeflemektedir ( Baensch ve diğ. 1993 Okay 2003 içinde, ss. 183-184).

Satış promosyonunun türleri hedef gruplarına göre;

- a. Satış organizasyonu/ satış örgütü,
- b. Piyasa/ aracı kuruluşlar,
- c. İhtiyaç sahipleri/ tüketicilere göre şeklinde ayrılabilir (Baensch 1993 Okay 2003 içinde, s. 184).

Satış promosyanları idareli kullanılmalıdır. Sürekli yapılan fiyat indirimleri, kuponlar, kelepirlere ve armağanlar, tüketicinin gözünde markanın değerini düşürebilir. Müşterileri, şimdi satın almak yerine, bir sonraki promosyonu beklemeye sevk edebilir (Kotler 2011, p. 154).

Satış promosyonunun avantajları şu şekilde sıralanabilir (Bozkurt 2005, s. 250):

- a. Satış promosyonları ile üreticiler, müşterilere daha çok cevap vermektedir,
- b. Satış promosyonları ürünü veya servisi daha cazip edici, yaratıcı bir hale getirerek, müşterilerin ürünü/servisi fark etmelerini sağlamaktadır,
- c. Ürün dikkat çekmektedir.

Satış promosyonunun dezavantajları ise şöyle sıralanabilir (Bozkurt 2005, s.250):

- a. Satış promosyonları kişisel değildir,
- b. Doğrudan kontak yoktur,
- c. Rakiplerden farklı olmak çok zordur,
- d. Şirket promosyona başlayınca rakipler de başlamaktadır,
- e. Şirketin ürünlerinde ekstra bir şey görmeyen müşteriler, rakiplerin ürününü tercih etmektedirler,
- f. Geçici ve kısa vadeli uygulanıyor olmasıdır.

Satış promosyonları marka imajı ile uyuşmalı veya onu yükseltmeli, değer katmalıdır. Satış promosyonları reklam ile birlikte kullanıldığında daha etkili olabilir. Reklam, müşterinin ürünü neden alması gerektiğini anlatırken, satış promosyonu da ürünün satın alınması için teşvik sağlar (Kotler 2011).

Satış promosyonu teknikleri; kuponlar, hediyeler, çekilişler, indirimler, satış noktası malzemeleri, yarışmalar, imza günleri, ücretsiz deneme hakkı, para iadeleri (1 öde 2 al, ikincisi bedava), mağaza içi gösteriler, örnek ürün dağıtımı gibi birçok faaliyeti kapsar (Bozkurt 2005 ve Smith 2008). Örneğin pek çok NBA basketbol takımı müsabaka öncesi tüketici-taraftara yönelik olarak stantlar açarak ürünlerini teshir etmekte, müsabaka öncesinde ve devre arasında çeşitli yarışmalar ve çekilişler düzenlemekte, çeşitli promosyon ürünler dağıtmakta, ölü sezonda sporcularının katıldığı çeşitli imza günlerinde taraftar-sporcu diyalogunu geliştirmektedir (Katırcı 2007, s.33).

Seyircili sporlar için çok popüler olan bir satış promosyonu türü ise “dondurma günü” , “bira günü”, “bilardo günü” gibi fiyatlandırılmayan promosyonlardır. Bu çalışmalar nükteli, tek ve yaratıcıdır. Hepsi detaylı bir şekilde düşünülerek organize edilmektedir (Veeck and Linn 1962 Mullin, Hardy and Sutton 1993 içinde, p. 186). Örneğin; El Paso

Diablos beyzbol takımında satış promosyonu çalışması olarak Pazar günleri dondurma günü olarak kabul ediliyordu (*Sunday is Sundae*). Maça gelen her çocuk sahaya çağırılıyordu ve kendisine büyük bir dondurma ikram ediliyordu. Bu tür promosyonları kullanırken iyi planlayıp, başarı veya başarısızlık getirebilecek çalışmalarını iyi saptamak gerekmektedir (Cruz [tarih yok]Mullin, Hardy and Sutton 1993 içinde, pp. 186-187).

Ayrıca, satış promosyonları daha çok, daha zayıf markalar tarafından tercih edilir. Daha küçük markaların daha az parasal kaynakları vardır ve küçük bir maliyet karşılığında, ürünlerini insanların en azından denemelerini sağlayabilmektedirler (Kotler 2011, p. 154).

### **2.2.6 Spor Kulüplerinde Doğrudan Pazarlama**

Günümüzde tüketiciler, büyüyen kitlelerin, birbirine tıpatıp benzeyen parçaları olmak yerine, kendilerine özgü değer ve tercihleri olan, marka kabulünde daha seçici ve bilinçli davranan bireyler olarak algılanmak istemektedirler. Dolayısıyla, doğrudan pazarlama, tüketiciyi bir prototipler ordusu olarak değil de, kişilik sahibi “birey”ler olarak gören anlayışın ürünüdür ( Bozkurt 2005, ss. 300-301).

Doğrudan pazarlama, herhangi bir mekânda, ölçülebilir bir tepki ya da ticari işlemi etkilemek için, bir ya da birden fazla reklam aracını kullanan etkileşimci bir pazarlama sistemidir (Odabaşı 1995 Okay 2003 içinde, s.188).

Doğrudan pazarlama üreticiler ve tüketiciler arasında yapısal ve direk bir ilişkinin yaratılmasını ve korunmasını amaçlayan bir pazarlama sistemidir. Böyle bir direk ilişkinin kurulabilmesi için üreticiler, tüketiciyi ve beklentilerini bilmelidir (Lagae 2003, p. 156).

Özetle doğrudan pazarlama;

- a. Gerekirse kitlesel reklamcılık ile birlikte, gerekirse tek başına kullanılabilir bir iletişim türüdür.
- b. Bir ya da birden çok medyanın kullanılabilmesi, ölçülebilir yanıt üreten, yani, anında tepki alınmasını sağlayan bir sistemdir.
- c. Sınırlı bütçeler ile başarılı sonuçlar alınmasını sağlayan etkili bir yöntemdir.

- d. Doğrudan pazarlama ile kitlesel reklamcılık gibi büyük topluluklara değil, daha küçük, daha seçici gruplara seslenilmektedir.
- e. Müşteriye ulaşım maliyeti ile iletişimin geri dönüşü, denetlenip ölçülebilmektedir (Bozkurt 2005, s. 303 ve Kotler and Armstrong 2010, p. 442).

Bozkurt (2005, s. 308) ,doğrudan pazarlamanın kullanım alanlarını şu şekilde sıralamıştır:

- a. Hedef kitlenizi belirlediğiniz ve onlara ulaşabildiğiniz zaman,
- b. Ürününüz veya servisiniz hakkında söyleyecek çok sözünüz varsa veya çok pahalıysa, satın alma davranışını etkilemek için söyleyecek çok sözünüz varsa,
- c. Ürününüzün veya servisinizin, kendi veri tabanlarınızı oluşturabilecek sürekliliği ve tekrarlanan satışı varsa veya takip edilir satış olasılıkları varsa,
- d. Ürün veya servis nadir tüketiliyorsa,
- e. Satış mesajını veya satış yöntemini kontrol etmek istiyorsanız,
- f. Daha önceki satış hedeflerine ulaşmak için tekrarlanabilir ve önceden tahmin edilen bir model geliştirdiğinizde,
- g. Ürününüz, diğer dağıtım kanallarına tam olarak oturmadığı zaman,
- h. Yayıncılığa oranla daha az görsellik istediğiniz zaman.

Spordeki doğrudan pazarlama iletişimi araçlarını şu şekilde kategorize etmek mümkündür (Lagae 2003, pp. 159-165 ve Bozkurt 2005, ss. 309-310);

- a. **Doğrudan mail:** Belli bir adreste olan kişiye, fırsatları bildirme veya hatırlatma yapmak amacı ile kullanılmaktadır. İyi derecede seçilmiş bir posta listesi kullanarak, doğrudan pazarlamacılar, milyonlarca posta yollamaktadır. Hedef odaklı ve kişisel bir iletişim aracıdır. Bir kişi veya kuruma hitaben mail yolu ile gönderilen ticari bir mesajdır. Spor olaylarında ise bu durum biraz daha esnektir, spor olaylarında alınan başarılar kullanılabilir. Örneğin, Belçika bankası BACOB 1990'lı yıllarda ulusal judo takımına sponsor olup, müşterilerin banka dekontlarına tebrik kartları ekleyerek göndermiştir. Tebrik kartları müşterilerin judoya katılımının bir ifadesi idi.

- b. Sponsorlu dergiler:** Genellikle bir örgüt tarafından, belirli bir hedef kitle için düzenlenen, üretilen ve dağıtılan, ücretsiz basımlardır. Sponsorlu dergilerin ilk hedefi okuyucunun dikkatini yakalamak ve tutmaktır. Okuyucunun ilgisi çekildiğinde, sponsor firma mesajlarını rahat bir şekilde hedef kitleye ulaştırabilir. Böylelikle bu dergiler bir pazarlama aracı olarak kullanılabilirler. Bir örnek ile açıklamak gerekirse bu dergilere örnek olarak 2001 yılında çıkan açık hava sporları üzerine kurulmuş olan *Alive* dergisi verilebilir. Kaptan olan Helly Hansen, 1877 yılında su geçirmeyen açık hava sporu kıyafetleri üretmeye ve satmaya başlamıştır. İlerleyen zamanlarda ise Helly Hansen markası iyice tanınmış ve 500'ün üzerinde farklı ürün üretmeye başlamıştır. *Alive* adı altında bir dergi çıkaran marka sponsorlu dergilere örnektir. Bu ücretsiz olarak dağıtılan dergi, 6 dilde, yılda 2 kez yayınlanıyor ve spor mağazaları, spor ile ilgili yerler ve firmanın web sitesinden dağıtılıyor. Dergi hem profesyonel sporcuları, hem de rekreasyonel sporlar ile ilgilenen insanlara ulaşmayı hedefliyor. Marka bu insanları bilgilendirmek, eğlendirmek ve heyecanlandırmak istiyor. Derginin içeriğindeki görüntü ve metinlerde Helly Hansen'in sponsorluğunu yaptığı oyunculara (genellikle dağcılık, kayak, *snowboard*, yelkencilik, dağ bisikleti ve koşma sporu ile ilgilenen sporcular) daha çok yer veriliyor. Derginin mesajı ise şu; Helly Hansen spor kıyafetleri ile, açık hava sporlarının keyfini kısıtlama olmadan çıkarabilirsiniz, kendinizi özgür ve uygun bir şekilde giyinmiş hissedersiniz ve canlı (*Alive*) olduğunuzu hissedersiniz.
- c. Kitle iletişimde eylemli iletişim:** Kitle iletişimi denildiğinde ilk olarak kastedilen iletişim araçları; televizyon veya basılı medyadır. Doğrudan pazarlama kitle iletişimi ile ürünleri ve hizmetleri tanıtır, kontak kurar, adres verir ve katalog talep eder. Örneğin basılı medyada, sayfalara kupon eklenebilir ve tüketiciye ulaştırılabilir. Tüketicinin ürüne ulaşmak konusunda harekete geçebileceği adresler, telefon numaraları ve internet sitesi adresleri yayınlanabilir. Televizyonda ise, bir programda spor ürünleri tanıtılabilir. İzleyici program boyunca ürün hakkında bilgi edinir ve ürünü almak için televizyonda gösterilecek olan iletişim kanallarından birini tercih ederek, ürüne ulaşmak konusunda eyleme geçebilir.

- d. Telepazarlama:** Yeni müşteriler elde etmek, var olan müşterilerin memnuniyet seviyelerini ölçmek veya onlardan sipariş almak için telefon operatörlerinin kullanılmasıdır. Örnek olarak Adecco'nun 2000 yılında Euro 2000 futbol şampiyonasına sponsor olduğunda yaptığı çalışma verilebilir. Adecco, sponsorluğun bir parçası olarak, stadyum ve çevresinde çalışacak olan 2600 gönüllüyü işe almıştır. Bunu başarabilmek için ise, harici bir çağrı merkezi kurarak, kişiler ile iletişime geçmişlerdir. Telefon; hedeflenen, seçilebilen, geniş alanlı iletişim aracıdır. Tek dezavantajı; görsellikten yoksun olmasıdır.
- e. İnternet iletişimi:** Günümüzde internet kullanımının artması ile birlikte, pazarlama faaliyetleri de bu yöne eğilim göstermeye başlamıştır. İnternet kullanımının faydaları şu şekilde sıralanabilir;
- i. Bilgiye ulaşmada sınırsızlık; örneğin sponsorlar istediği spor kulübü ile ilgili bilgiye hemen ulaşabilirler.
  - ii. Yüksek hız ve esneklik; taraftarlar bu sayede maç sonuçlarına hemen ulaşabilirler.
  - iii. İnteraktif araç; taraftarlar kulüplerinin sayfalarını gezerken, kulüplerine sponsor olan firmaların web sitelerine de buradan ulaşabilirler.
  - iv. Gelişmiş kullanılabilirlik; bir spor kulübünün web sitesini ziyaret etmek isteyen kişiler, günün her saati interneti kullanarak, istediği bilgiye ulaşabilir.
  - v. Yüksek müşteri servisi; etkileşim yolu ve gelişmiş kullanılabilirlik özellikleri ile taraftarların beklentileri daha çabuk öğrenilip, beklentilere karşılık verilebilir.

İnternet kullanımının avantajları olduğu kadar, dezavantajları da vardır:

- i. İnternet ortamında *junk* olarak adlandırılan çok sayıda gereksiz sayfa da mevcuttur,
- ii. Güvenlik konusunda bazı sayfalarda hiçbir garanti yoktur, dolayısı ile birçok kişi internetten alışveriş yapmak konusuna sıcak bakmamaktadır.

### 2.2.7 Spor Kulüplerinde Kurumsal İmaj

Kurumsal imaj, bir kurum veya kuruluşun kamuoyu tarafından algılanma biçimidir. İyi-kötü ya da olağan olarak değerlendirilebilecek imaj, kişilerin kurum ya da kuruluş hakkındaki bilgi ve deneyimlerine bağlıdır. İmaj, bilgi ve tecrübe ile elde edilebileceği gibi, kurum veya kuruluş kendi istediği bir imajı belirli olay, kişi ya da sloganlar ile elde edebilir ( Okay 2002, s.106).

Regenthal'e (1992) göre kurumsal imaj; kurum kimliği etkilerinin çalışanlar, hedef grupları (müşteriler, ortaklar) ve kamuoyu üzerindeki neticesidir ve dört ana noktayı kapsamaktadır (Okay 2003, s.245):

- a. Kurum hakkındaki düşünce,
- b. Kurumun tanınırlığı,
- c. Kurumun prestiji,
- d. Kurumun diğerleri veya rakipleri ile karşılaştırılabilirliği.

Kurumsal imaj şirketin (bilerek veya bilmeyerek) verdiği bütün mesajların halkta oluşturduğu algılar bütünüdür. İmaj, anlayışa bağlıdır ve alıcının zihninde oluşur. Halk, şirketin kimliği ile ilgili mesajları yorumlar ve kafasında şirkete ilişkin bir imaj üretir (Theaker 2008, s.137).

Kurumsal imaj kavramını Türkiye'deki spor kulüpleri açısından incelersek (Güler 2006, ss. 43-53);

*Türkiye'deki spor kulüplerine bakıldığında, başarı için sıkı bir rekabet ortamına giren bu tarz kurumlarda da imaj çalışmalarının önemi büyüktür. Spor kulüpleri birbirlerine benzer ürün ve hizmetler sunarlar ve hem Türkiye'de, hem de dünya çapında başarılı olabilmeleri, ne tarz bir imaja sahip olduklarıyla doğru orantılıdır. Olumlu imaj daha çok taraftar ve bunun yanında daha çok mali destek sağlayacaktır.*

*Spor kulüplerinin takımlarında yer alan oyuncular ya da teknik direktörler için çalıştıkları kulüp tarafından tatmin edici koşulların sağlanıp sağlanmadığı, bu kulüplerin imajının oluşmasında önemli bir faktördür. Çalıştıkları kulüplerde bireysel ve mali bir tatmin sağlayamayan insanların bu kulüpler için ne sportif bir başarı, ne de kulüp imajı için olumlu faaliyetler sağlayamayacakları açıktır.*

*Türkiye’de faaliyet gösteren spor kulüpleri arasında oldukça güçlü bir rekabet ortamının olduğu görülmektedir. Bu nedenle de kendi kurum kültürünü, faaliyetlerini, sağladığı sportif yararları hedef kitlelere en efektif şekilde ulaştırabilen kulübün olumlu bir kurum imajı edinmede diğerlerinden daha ön plana çıkacağı açıktır.*

*Ayrıca, spor kulüplerinin imajını belirlemede önemli bir faktör olan toplumsal yarara hizmet ve toplumsal sorumluluk faktörü, bu kulüplerin sadece ülke içinde değil, yurt dışında gösterdikleri başarılarla da doğru orantılıdır.*

### **2.3 SPOR KULÜPLERİNDE TARAFTARA YÖNELİK İLETİŞİM FAALİYETLERİ**

Spor kulüplerinin temel paydaşlarının; taraftarlar, kulüp üyeleri, yayıncı kuruluşlar, finansal kuruluşlar, yerel yönetimler, toplum, ulusal ve uluslararası yasa koyucular olduğu düşünülmektedir. Spor kulüpleri işleyiş süreçleri içerisinde bu paydaşlar ile ilişki kurmakta ve bu ilişkiyi yönetmek durumundadırlar ( Simon Binns ve diğ. 2003 Katırcı 2007 içinde, s. 34). Örneğin, Barselona Futbol Kulübü takım içi istikrarı (ve dolayısı ile takım performansını) ve kulüp ile toplum arasındaki kimlik duygusunu güçlendirmek ve arttırmak amacı ile birçok yerli oyuncuyu (Puyol, Iniesta, Valdes, Xavi gibi) kadrosunda barındırmaktadır ve gençlik ve spor sektöründe stratejik yatırımlar yapmaktadır (Bof [tarih yok], p. 1).

Futbol taraftarları, spor kulüplerinin sadece sadık tüketiciler olarak değil, karşılaşmaların oynanacağı günler aktif olarak stadyumda takımlarını destekleyen ve finansal olarak kulüplerin yaşamalarını sağlayan anahtar paydaşlar olarak görülmelidirler. Taraftarlar ile spor kulüpleri arasındaki ilişki tüketiciler ile işletmeler arasındaki ilişkiden çok farklıdır. Bu noktada, seyirci ve taraftar kavramlarının değerlendirilmesi, spor kulüpleri ve taraftarları arasındaki ilişkinin doğasını anlamada yardımcı olacaktır. Ayrıca taraftarlığın kavramsal yapısının anlaşılması, spor kulüplerinin oluşturacakları taraftarlara yönelik iletişim faaliyetlerinin düzenlenmesine de yardımcı olacaktır ( Katırcı 2007).



### **2.3.1 Sporda Seyirci Kavramı**

Sosyal psikoloji açısından bakıldığında seyirci, grup olarak nitelendirilmektedir. Çeşitli grup tanımlamaları arasında ortaya atılan ve grubu “belli ihtiyaçları karşılamak amacıyla birlikte hareket eden bireylerin oluşturduğu topluluk” şeklinde tanımlayan yaklaşım, spor seyircisine uygunluk göstermektedir ( Karagözoğlu ve Ay 1997).

Bir karşılaşmayı veya yarışmayı izleyen kişilere seyirci denmektedir. Başka bir tanımda ise; bir yarışma veya bir spor karşılaşmasında aynı tepkiyi gösteren, daha önce organize edilmemiş insan grubuna seyirci denmektedir ( Şerif ve Şerif 1996 Var 2008 içinde).

Seyirciler bir araya geldiklerinde kişisel bilinçlerini o grubun bilincine katar ve kolektif bilince sahip olarak, kişisel bilinçlerinden uzaklaşırlar (Kurtiç 2006, s.20). Seyirci, kolektif bir kimlik içinde kazanmanın ya da zaferin güzelliğini, kaybetmenin ise acısını yaşar. Takım tutma psikolojisinin altında bu yatmaktadır. Kazanmak ve kaybetmek gerçeği ile birlikte kendine güven, haz duymak, hırslanmak, kıskanmak gibi duygular seyircinin yaşam deneyine girmektedir. Böylelikle, günümüz sanayileşmiş ve kentleşmiş toplumlarında spor en önemli ve en etkin kitle kültür kurumlarından biri haline gelmekte ve geniş yığınların katıldığı bir olgu kimliğine dönüşmektedir (Acet, 2001).

Daha önce de belirtildiği üzere, seyirci; bir karşılaşmayı veya yarışmayı izleyen kişi anlamına gelmektedir. Taraftar ise, bir spor kulübüne bağlı olan, onunla ilgilenen; onu destekleyen kişiler için kullanılmaktadır (Savaş 1997). Taraftar, desteklediği takımı sadece spor müsabakalarında değil, günlük hayatının her alanında tutar. Seyirci ise, maç zamanları dışında pek ilgisini göstermez (Dikici 2009). Kısaca; seyirci seyrederek unuttur, taraftar ise takımını tek tek sayar denebilir (Abanazır 2004 Dikici 2009 içinde, s.33).

#### **2.3.1.1 Taraftarlık**

Toplumların içinde bulunduğu her türlü sosyo-ekonomik, siyasal ve kültürel koşullar ile spor dalının kültürünün algılanış ve yaşanış şekline göre değişkenlik gösteren taraftarlık olgusu, en genel tanımını ile bir çeşit gönül bağımlı sembolize etmektedir (Dikici 2009, s.29).

Taraftarlar spor kulüplerinin faaliyetlerini maddî ve manevî destekleyen, kulübün hizmetlerini belirli bir ücret ödeyerek satın alan, her türlü zorluğa rağmen takımına destek olmak için yurt içi ve yurt dışı deplasmanlara giden kulübün esas pazarını oluşturan halk kitlesidir (Genç 1998).

Taraftar/fan ifadesi, orijinal olarak, “*fanatic*” kelimesinden türetilmiştir. İlk kez 1682 yılında aşırı hevesli bireyleri tanımlamak için kullanılmıştır. Kavram ilk kez 1899 yılında bir Amerikan sözlüsünde kullanıldığında “öncelikle sporda gözükten coşku dolu birey” ifadesi “taraftar” kelimesinin anlamı olarak bu sözlüğün içinde yer almıştır (Leonard 1998 Katırcı 2007 içinde, s. 36).

Taraftar, spor ile ilişkili bir unsura (takım, sporcu, lig ya da futbolun kendisi) duygusal yönden bağlı olan kimse olarak ifade edilebilir. Futbol taraftarlığı genelde belirli bir futbol kulübünü destekleme şeklinde ortaya çıkmaktadır (Katırcı 2007). Bir kulübün taraftarı olan kişiler için tahmin edilebilecek en yakın ilişkiler, taraftarı olunan kulüp ile geçmişten gelen ve artık duygusal bağ oluşturmuş ilişkilerdir. Yani Beşiktaş semtinde oturan veya önceden oturmuş biri BJK taraftarı, Antalya doğumlu biri de Antalyaspor kulübünün taraftarı olabilir. Bir takım taraftarı olmanın en sık rastlanan şekli ise aile, akraba veya yakın çevreden bir büyüğün tuttuğu takıma gönül vermektir (Akgezer [tarih yok]).

Bir taraftar tuttuğu takımın bir parçası olarak görülmekte ve onun başarısı, kendisi için bir güven ve iftihar duygusunun kaynağı olmaktadır. Tuttuğu takım başarısızlığa uğradığı zaman da, tersine, kişisel bir kayıp duygusu uyanmaktadır (Kırdar 2006, s. 25).

Diğer bir ifade ile taraftarı olunan takımın ya da sporcunun elde ettiği başarı, birey tarafından içselleştirilerek bir iftihar davranışı olarak ortaya çıkar. Bu noktada kulübün başarı derecesi taraftarlığın biçimlenmesinde bir etken olarak karşımıza çıkar. Kulüplerin pazarlama iletişimi faaliyetlerinde bu noktaya dikkat etmeleri önemlidir. Kazanılan bir kupa ya da şampiyonluğun ardından ürün satış stratejisini bu başarı doğrultusunda geliştirmek kulüpler için çok büyük bir avantaj sağlayacaktır (Katırcı 2007, s. 45).

Bir spor izleyicisi bir gün içerisinde çeşitli spor etkinlikleri ile ilgili kararlar alabilir. İzleyiciler, karar vermeden önce, her bir etkinlik için bir dizi faktörü göz önüne alır. Bir spor kulübünün yapması gereken, maça gitme kararının alınmasında rol oynayan ana faktörleri saptamak olmalıdır. Tablo 2.5’ de park etme, alım gücü, yiyecek alma, bir yer sağlama, takımın puan durumu ve diğer kolaylıklar yer almaktadır(Rein, Kotler and Shields 2006, pp. 110-111).

**Tablo 2.5 : İzleyicinin karar verme faktörlerinin değerlendirmeleri**

Faktör	Önemlilik Ağırlığı	Rölatif Nitelikler	Skor
Park etme	.10	.8	.080
Alım gücü	.25	.5	.125
Yiyecek	.05	.9	.045
Oturulan mevki	.15	.8	.120
Takım puan durumu	.35	.6	.210
Tesis	.100	.7	.070
Toplam	1.00		.650

*Kaynak:* Irvin Rein, Philip Kotler and Ben Shields (2006). *İşte taraftar, işte marketing*. İstanbul: MediaCat Yayınları. s. 111

Tablo 2.5’e göre takımın puan durumu önemlilik sıralamasında yüzde 35 oranında önem taşıyor. Rölatif nitelikler altında, alım gücünün 5 değerinde olması ise, bilet fiyatlarının çok sayıda taraftar için oldukça pahalı olduğunu, çok sayıda taraftarı çekmede bir engel oluşturduğunu niteliyor. İlk kolonda yer alan önemlilik ağırlıkları, ikinci kolonda yer alan kalite rakamları ile çarpıldığında, buradan 650 skoru elde edilir. Takımın çekim faktörleri ideal bir düzeyde olsa idi, toplam skor 1 olacaktı. Sonuç olarak, takım bir anlamda, alım gücü açısından, çekici olma özelliklerini geliştirmektedir (Rein, Kotler and Shields 2006, pp. 111-112).

Birçok seyirci, spor organizasyonlarda iştirak etmek için uzun zaman harcar, bilet kuyruğunda bekler. Kendi takımının oyununu seyreder ve sonuca göre reaksiyon gösterir. Spor bu gibi kişilerin yaşamında önemli rol oynar ( Var 2008, s. 10).

Bir spor aktivitesine katılırken, taraftarların karşılaştığı 2 önemli nokta vardır. Bunlar para ve zamandır. Birçok spor için taraftar olmanın belirli bir bedeli vardır. Örneğin dört önemli ABD profesyonel sporundan birinin karşılaşmasını izlemek için dört kişilik bir ailenin ödeyeceği miktar; bir MLB (Major League Baseball, Amerika Ulusal Beyzbol Ligi) oyunu için 164 dolar, bir NHL (National Hockey League, Ulusal Hokey Ligi) maçı için 247 dolar, bir NBA maçı için 263 dolar ve bir NFL maçı için 330 dolardır ([www.team.marketing.com](http://www.team.marketing.com) 2005, Rein, Kotler and Shields 2006 in, p.23).

Zaman faktörünün önemli olduğu bir okul ya da bir iş çevresinde sporların ayrıca eğlenceye ayrılabilir haftalık süreler ile de rekabete girmesi gerekmektedir. İnsanlar boş vakitlerinde spora vakit ayırabilmektedir. Boş vakit diye adlandırılan bu sürelerin içerisine dinlenme, uyuma, televizyon izleme, aile bireyleri veya arkadaşlar ile vakit geçirme gibi birçok faaliyet de girmektedir (Poll 2004 Rein, Kotler and Shields 2006 in, p.23).

Böylesine rekabete dayalı bir ortamda taraftarı elde tutmak için yerleşik stratejilerin artması gerekmektedir. Buna ne pahasına olursa olsun kazanma, fiyat indirimi, hedef kitleye yönelik promosyonlar, topluluklara verilen hizmetler ve doğrudan e-postaları da ilave etmeliyiz. Bunlar kısa vadeli olarak iyi işlerdir ve yeniden kullanılabilirler, ancak geniş vadede, spor kulüplerinin, bu hizmetleri bir stratejik plan ile bütünleştirmesi gerekir (Rein, Kotler and Shields 2006, p.23).

Taraftarlık kolektif olarak gerçekleştirilen bir kavramdır. Burada kolektiften kasıt; yalnızca maç günleri aynı stadı doldurmak, aynı maçı izlemek gibi pasif bir durum değil, ilişki ağları içinde olmayı gerektirmektedir. İlişki ağı, ortak hafıza, ortak dil, ortak tutum alış, diğer taraftarlarla oluşturulan 'kamusal alan'dır. İlişki ağlarına dâhil olma gerekliliği, artık ortak futbol kulübünü tutanların birlikteliğini aşarak, kendi özgün varlığının oluşması demektir. Düzenli futbol takipçisi olmak da 'taraftar' olmak için yeterli değildir. İçinde şenliğin, hüznün, dayanışmanın beraberce yaşandığı bir

sosyallik ve ‘sahada olanlar dışında’ bir kolektif hafıza, taraftarlığın en önemli koşullarından birisidir (Aydın, Hatipoğlu ve Ceyhan 2008, s. 300).

Kulüpler taraftarlar ile bağlantı kurmak için, onlar ile ilgili araştırma yapmalıdır. Tüketiciler ile ilgi araştırma yapmanın geleneksel yolu ise, onları demografik özellikleri ve değerleri açısından kategorilere ayırmaktır (Rein, Kotler and Shields 2006, pp. 80-81).

- a. Demografik değerlendirme: Kişiler yaş, cinsiyet, ırk, etniklik, meslek, eğitim ve yaşadıkları yer bakımından ele alınırlar. Bu verilere ulaşıldıktan sonra, sözü edilen grupların ilgilendikleri spor dalları saptanır.
- b. Değer araştırması: Hedef pazar içerisindeki kişilerin yaşam biçimleri incelenir. İnceleme kapsamına dinsel, vatanseverlik, sadakat, etnik gruba bağlılık ve gelenekler ile ilgili değerler alınır. Spor alanında bu değerler kapsamına alınabilecek birçok bağlantı noktaları bulunur. Örneğin, profesyonel basketbol, kent yaşamına bağlıdır ve daha bireysel ve modern bir yapıyı yansıtır.

Taraftarların bir spor olayına katılmasında karar verme sürecini ve nasıl karar verdiğini bilmek, spor bağlantısını etkin izleyici katılımı haline dönüştürmede büyük önem taşır. Kimi izleyiciler bir saat içerisinde karar verirken, kimi izleyicilerin bir karar vermesi, haftalar, günler veya aylar sürebilir (Rein, Kotler and Shields 2006, p.106).

Spor ürün ve hizmetlerinin satın alınmasında 7 alıcı rolü ön plana çıkar. Bu roller değiştirilebilir olup, izleyiciler bunlardan birine sahip olabileceği gibi, birkaçına da sahip olabilir (Rein, Kotler and Shields 2006, pp. 107-108):

- a. Öncü: Bir gereksinimin ve/veya bir fırsatın varlığını hisseden kişidir. Öncü, sporda bir etkinliği başlatır. Örneğin; “ Bir basketbol maçı izlemek heyecanlı olmaz mı? Hem Salı akşamı oynanan oyunların bilet fiyatları yüzde 50 indirimli oluyor.”.
- b. Etkileyici: Daha çok bilgi edinmek ister ve öncünün başlattığı etkinliği onaylar. Örneğin; “ Stadyumda bir maç izledim, çok heyecanlıydı.”.

- c. Karar verici: Seçenekleri değerlendirir ve karar verme konusunda yetki sahibidir. Örneğin; “ Salı akşamı bilet fiyatları indirimli demek; o halde gidelim.”.
- d. Onaylayıcı: Bir kararı onaylar veya reddeder. Örneğin; “ Bunun için paramız yeterli. Güzel bir fikir gibi gözüküyor.”.
- e. Gerçek alıcı: Son kararı verir ve alımı gerçekleştirir. Örneğin; “ Kredi kartımı kullanacağım.”.
- f. Kullanıcı: Alımı yapan kişidir. Aile bireyi, arkadaş veya meslektaş olabilir. Örnek; “ Teşekkürler.”.
- g. Değerlendirici: Yaşanan olay ile ilgili değerlendirme yaparak, beğenip, beğenmediğini belirtir. Örneğin; “Çok eğlendim. Bir daha yapalım.”.

Önemli bir ekonomik sektör olan spor sektörü içerisinde yer alan taraftar, kimi istisnalar dışında, hiçbir maddî çıkarım olmadan, gönüllü ilişkiler çerçevesinde bu sektöre destek veren tek faktördür. Maddî bir çıkarım beklememenin ötesinde, taraftar, spor sektörünün en önemli gelir kaynağı ve tüketicisidir (Eker 2010, s.177).

### **2.3.1.2 Seyirci tipleri**

Spor seyircileri arasında bir gruplandırma yapılmış ve seyircilerin tepki ve davranış özelliklerine göre değişik tipler arasında yer aldıkları tespit edilmiştir. Değişik yapıdaki seyirciler bir araya gelerek bu tiplerin oluşmasında oldukça önemli bir rol oynamışlardır (Taşgın 2000, s.18). Bu seyirci tipleri şu şekilde sıralanabilir:

#### **2.3.1.2.1 Fanatikler**

Fanatik ifadesi, taraftarlığın derecesini vurgulamaktadır. Fanatik taraftarlar kendilerini yer (yerel taraftarlar) ve zaman (geçici taraftarlar) bakımından sınırlandırmaz ve kendilerini, tüketilebilir spor nesnesi (sporcu, takım, lig, spor gibi) ile bağlanma sayesinde tanımlarlar. Bu taraftar tipine giren kişiler, taraftar olma eylemini, kimliklerinin önemli bir parçası olarak kullanma eğilimindedir ve hatta “taraftar olmak” yaşamlarının diğer önemli bölümlerinden (aile, is, din, vs.) biri olarak kabul edilir (Hunt, Bristol and Bashaw 1999 Katırcı 2007 içinde).

Fanatik, tutmuş olduğu takıma her ne olursa olsun bağlanan ve takımının kazanması için her yolu meşru gören kişidir (Fişek 1997 Var 2008 içinde).

Fanatik, takımına nerdeyse ilahi bir inanış derecesinde bağlıdır. Fanatik grup içerisinde yer alan kişilerin kaybetmeye tahammülleri yoktur. Galibiyeti de bir savaşın kazanılması gibi görürler. Fanatik için, desteklenen kulüp, stadyum, formalar, takım renkleri ve sembolleri adeta kutsallık derecesinde önemlidir (Dikici 2009, s.34).

Fanatiklerin sergileyebilecekleri davranışlar şu şekilde sıralanabilir (Kurtiç 2006, s. 17 ve Var 2008, ss. 13-16).

- a. Kazanmak için her yolu meşru görürler.
- b. Kalpleri yalnız takımlarının rengi ve ismi için çarpar.
- c. Oyuna bakmazlar; galibiyete, sonuca bakarlar.
- d. Tutukları takım öne geçince bağırma, içlerinde zapt etmeye çalıştıkları heyecanı ses halinde dışarıya taşırmaya başlarlar.
- e. Takımları mağlup duruma düştüğü zaman yukarıdaki ruh halinin tam tersi bir hal alırlar.
- f. Fanatikler için şiddet vazgeçilmezdir. Başkalarına zarar verebilir, kesebilir, küfredebilir, dövebilir hatta öldürebilirler.
- g. Fanatikler için çılgınlığın sonu yoktur. İngiltere'de bir fanatiğin, tuttuğu takım gol atınca çırılçıplak sahaya inerek gol atan futbolcuyu sırtına alması, sahada tur atması, çılgınlığının bir sınırının olmadığını göstermektedir.
- h. Kimi zaman rakip taraftarı taşıyan araçlara saldırırlar ve birbirinden farklı maçlara gitmekte oldukları hâlde, yolda birbiriyle karşılaşan rakip taraftar grupları arasında kazara ya da kasıtlı olarak kavga çıkar.

Fanatikler, ne derece saldırganlık içerisinde olursa olsunlar, holiganlar kadar şiddet içeren davranışlar sergilemedikleri ifade edilebilir (Var 2008).

### ***2.3.1.2.2 Mekâncılar***

Her karşılaşmada sahanın aynı yerinde oturmayı sever ve tercih ederler. Buldukları yerden sahaya doğru olan görüş açısı çok elverişli olmasa da onlar başka yerde maç

seyretmekten zevk almazlar. Eğer bu kişilerin sevdikleri yer doluysa, oturanların en arkasından maçı ayakta izlemeyi tercih ederler (Kırdar 2006, s.26).

#### **2.3.1.2.3 Doyumsuzlar**

Hiçbir sonuçtan ve başarılı gelişmeden tatmin olmazlar. Tutukları takım o sene bütün kupaları kazansa da sezonun son maçındaki bir yenilgi yüzünden teknik direktör, yönetim veya sporcuları eleştirebilirler. Maç esnasında topun sürekli olarak kendi takım sporcularında olmasını isterler. Devamlı olarak, kendi takımlarının, rakip takımdan iyi olmasını ve galip gelmelerini isterler (Acet 2005 Kurtiç 2006 içinde, s.18).

#### **2.3.1.2.4 Sabırsızlar**

Genellikle karşılaşma saatinden önce stadyuma gelirler. Her şeyin bir an önce olup bitmesini isterler. Fakat maç başlayıncaya kadar sıkıntıdan ne yapacaklarını şaşırırlar. Daha maçın ilk dakikalarından golün geciktiğini düşünürler ve bir an önce takımlarının gol atabilmesi için tezahüratlarıyla takımlarına mesaj vermeye çalışırlar (Kırdar 2006, s.27).

#### **2.3.1.2.5 Deplasmanlılar**

En büyük mutlulukları deplasmana gitmektir. Takımlarının kendi sahasındaki maçı zaten kaçırmazlar. Deplasman maçlarını kaçırmamak için ellerinden geleni yaparlar. Maçtan bir gece önce yola çıkarlar (Kırdar 2006, s.27). Takımlarının kendi sahasındaki maçlarını zaten kaçırmazlar. Bu tür seyirciler maddi açıdan sıkıştıkları zaman kollarındaki saatlerini satarak deplasman maçlarına gidebilmektedir (Doğan [tarih yok], s. 80).

#### **2.3.1.2.6 Takımla Şahlananlar**

Spor sahalarına saatler öncesinden girseler de takımları sahaya çıkana kadar sakin otururlar. Ancak takımlarının çıkış tüneline görünmesi ile birlikte kendilerini kaybederler. Takımlarının yenik duruma düşmesi onları takımlarını desteklemekten alıkoymaz. Çünkü karşılaşma bitimine kadar takımlarının öne geçmesini beklerler (Doğan [tarih yok], s. 81).



### **2.3.1.2.7 Uğura İnananlar**

Her ayrıntının tuttukları takımın lehine ve aleyhine olabileceğini düşünürler. İçlerinde maça giderken dua almak için otobüste, trende yer verenlere rastlanır. Yanında oturanlar yer değiştirenler, takımları penaltı atarken gözlerini kapatanlar ve sırtlarını sahaya dönenler de vardır (Yazıcı 1991 Kırdar 2006 içinde, s.27).

Uğura inananlar, takımları arka arkaya birkaç mağlubiyet aldığı zaman veya takımın topları direktten döndüğü zaman, kendi takımlarına büyü yapıldığını ve kurşun dökmek gerektiğini düşünürler (Doğan [tarih yok], s. 82).

Tuttukları takım kaybedince, bazı bahanelerin arkasına da sığınabilirler. Karşı takımın kalleşçe oynadığını, şansın onlardan yana olduğunu, topun onları sevdiğini ifade ederler. Kendilerini avutarak takımlarını savunmaya çalışırlar (Doğan [tarih yok], s. 82).

### **2.3.1.2.8 Bilmişler**

Bunların hepsi birer teknik direktördür. Kimin iyi oynayıp oynamadığını, taktik hatalar ve oyuncu değişiklikleri uzman oldukları işlerdir. Karşılaşmanın başında takımın nasıl kurulması gerektiğini, oyuncu değişikliği yapılırken hangi oyuncunun oyuna girmesi gerektiğini etrafındakilere anlatmaya çalışırlar (Kılıç 2007).

### **2.3.1.2.9 Rasyonel Seyirciler**

Bunlar akılcı, rasyonel seyircilerdir. Bu tip seyirciler, sahada uygulayarak değil, seyrederek görmeye çalışırlar ve bundan zevk alırlar. Karşılaşmayı bir takımın taraftarın gözü ile değil, objektif bir yaklaşımla seyrederek. Gerektiğinde her iki takımın ortaya koyduğu güzellikleri alkışlayarak sporcuları onurlandırabilecek yapıdadırlar. Oyun kuralları hakkında bilgi sahibidirler. Diğer seyircilerden daha bağımsız hareket ederler. Kitle psikolojisi etkisi altında kalmazlar( Kılıç 2007 ve Doğan [tarih yok]).

## **2.3.2 Spor Kulübü ve Taraftar İletişimi**

Kurumsal yönetimin temel gereklerinden biri kurumların iç ve dış çevrelerindeki tüm unsurları kapsayan bir ilişki ağı geliştirmeleridir. Kurumların bu ilişkiyi çağdaş yönetim anlayışları ile yönetmeleri gerekmektedir. Kurumların ilişki içerisinde olduğu tüm

çevreleri ile kurdukları ilişkilerin yönetiminde “iletişim yönetimi” olarak adlandırılan yapı ile karşılaşmaktadır. İletişim yönetimi, bir organizasyonun bilgi vermek, ikna etmek ya da başka bir nedenden dolayı iç ve dış çevresindeki bireyler ve gruplar ile kurduğu herhangi bir türdeki iletişim etkinliğini tanımlamaktadır (Locker 1995 Katırcı 2009 içinde, ss.46-47).

Spor kulüpleri ister ekonomik bir örgüt olarak, isterse de kar amaçsız bir organizasyon olarak faaliyet gösterebilirler, hem gelir elde etmek, hem daha sadık bir tüketici kitlesine sahip olmak, hem de gelecek dönemlere varlıklarını aktarabilmek için kurumsallaşma hamlelerini yapmak ve buna bağlı olarak da paydaşları ile olan ilişkilerini yönetmek durumundadırlar. Bu anlamda, futbol kulüplerinin temel paydaşlarının taraftarlar, kulüp üyeleri, yayıncı kuruluşlar, finansal kuruluşlar, sponsorlar, yerel yönetimler, topluluklar, ulusal ve uluslararası yasa koyuculardan oluştuğu belirtilebilir. Futbol kulüplerinin anahtar paydaşlarının taraftarlar olduğu göz önüne alındığında, spor kulübü ile taraftar iletişiminin yönetilmesi temel bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır ( Katırcı 2009, s. 47- 48).

Taraftarlar etkin/eylemli ve edilgen taraftarlar şeklinde sınıflandırılabilir. Evde televizyon başından ayrılmayan taraftar grubu, edilgen taraftar olarak adlandırılırken, bilet alıp maça giden, takımın formasına, kaşkolüne para ödeyen, tribünlerdeki gösteriye katılıp takımını destekleyen grup ise, etkin ve eylemli taraftar olarak nitelendirilmektedir. Bu grupların arasında fark bulunmaktadır. Etkin taraftar elbette kulübe daha yakındır. Kulübün çevresinde kurulan taraftar örgütlerinin kapısı kendisine açıktır (Gümüş 2002).

Genellikle kendisine tribünde belirli bir yer edinen ve etkinlikleri ile bir güç konumuna gelen bu taraftar grupları, uzak geçmişte taraftar grupları içerisinde semt mekânlı kişisel iletişime dayalı örgütlenmeler, yakın geçmişte fanzinler, ufak el ilanları ve duyuruları kullanılmaktaydı. Günümüzde ise, iletişim teknolojilerindeki gelişmelere dayalı olarak, başta internet olmak üzere, çok yönlü bir iletişim ortamının yaratıldığı görülmektedir (Katırcı 2007, s.50).

Taraftarlar artık ulaşılması, ilişki kurulması, iletişiminin yönetilmesi, istek ve ihtiyaçlarının dinlenmesi ve bu doğrultuda stratejik plan ve organizasyonların

geliştirilmesi gereken müşteriler olmaya başladılar. Şirketler ve markalar, sadık müşterilerini yaratmak ve onları ellerinde tutmak için ne yapıyorsa, spor kulüpleri de aynısını sadık taraftar yaratmak için yapıyor. Spor kulüpleri taraftar müşterileri nazarında algılarını yönetmek, imajlarını geliştirmek ve kendi markalarının iletişimini güçlendirmek amacıyla pazarlamanın tüm mecralarını yakından kullanıyor ve son yıllarda bu alandaki en büyük eğilim de sosyal medya (Akçakoca 2011).

Bilginin sadece kuruluşlar ya da yerel alanlar içinde değil, aynı zamanda farklı ülkeler arasında da en verimli yolla paylaşımını, doğru ve güncel bilgiye ulaşımı sağlayan ve süper bilgi otoyolu adı da verilen “internet”, bilginin taşınması için günümüzde en önemli alt yapıyı sağlamaktadır (Çağiltay 1997 Uztuğ, Gösterişli ve Katırcı [tarih yok] içinde).

İnternet kullanımının yaygınlaşması ve çeşitlenmesi ile birlikte spor etkinliklerini takip etme alışkanlıkları da hızla değişti ve gelişti. Taraftar, televizyon karşısındaki izleyiciden veya stadyumdaki destekçiden daha interaktif olmaya ve yorumlarını, eleştirilerini ve taleplerini sosyal ağlarda dile getirmeye başladı (Akçakoca 2011).

Geçmişte semt kahvehanelerinde, iş yerlerinde ve belirlenen mekânlarda ufak gruplar halinde strateji oluşturup, büyük kitlelere ancak tribünde dönüşen taraftar grupları, bugün mekân ve zaman kısıtları olmadan bir araya gelebilmektedir. Bu sayede taraftar grupları, daha geniş kitlelere, daha süratli bir biçimde ulaşarak kamuoyu yaratma ve gündem belirleme konusunda bir güç oluşturmaktadır ( Katırcı 2007, s. 50).

Kulüpler, sosyal medya sayesinde, taraftarlarını bir çatı altında toplayarak, duygu, düşünce ve tepkilerini dile getirmelerini sağlamaktadır. Aynı zamanda, sosyal medya sayesinde takımın taraftar ile, taraftarın da takım ile doğrudan iletişim kurması mümkündür. Sosyal medya ayrıca, kulübün paylaşım ve etkinliklerinde taraftarlarına ulaşabilecekleri en ucuz ve en kolay iletişim ağıdır. Spor kulüplerinin sosyal ağlardaki resmi sayfalarının yanı sıra, taraftarların da kurduğu ve yönettiği sayfalar vardır. (Akçakoca 2011).

İnternet ortamında taraftar gruplarının hazırladıkları web sayfaları, mail grupları ve forumlar sayesinde “etkin ve eylemli” taraftar bilinci oluşturulmaya çalışılmaktadır.

Geçmişte “tribünde çok ses çıkarmak” en iyi taraftarlıktır bilinci yaygındır. Günümüzde ise bu bilincin değiştiğini ve artık sistemli hareket planları yapan, kulüp ile ilgili daha geniş bilgiye sahip olmaya çalışan, en önemlisi daha fazla “etkin” olmaya çalışan bir kitle bilincinin yerleştiğini söyleyebiliriz. Bu anlamda BJK taraftarlarının oluşturduğu “forzabesiktas.com”, Galatasaray (GS)lı taraftarların oluşturduğu “ultraslan.com” ya da Fenerbahçe taraftarlarının oluşturduğu “antu.com” örgütlenmesi gibi yapılar etkin taraftar örgütlenmesi olarak karşımıza çıkmaktadır (Uztuğ, Gösterişli ve Katırcı [tarih yok]).

### **2.3.3. Türkiye’de Spor Kulübü ve Taraftar İletişimi**

Her endüstri kendi pazarını yaratmaktadır ve spor endüstrisi de Türkiye’de kendi pazarını yaratmıştır. Spor endüstrisinin birincil tüketicileri olarak spor kulüplerinin taraftarları ele alınabilir. Türkiye’de 2000’li yılların başlangıcına kadar taraftar profiline dair yeterli çalışmanın yapılmazken, 2000’li yılların başlangıcı ile beraber çeşitli araştırma şirketleri Türkiye’deki taraftar profiline yönelik araştırmalar yürütmüştür (Katırcı 2007, s. 51).

A & G Araştırma Şirketi, 18-20 Kasım 2000 tarihleri arasında 19 şehir, 102 mahalle ve köyde Türkiye nüfusunu temsil eden 18 yaş ve üstü 1836 kişilik bir örneklem ile bir araştırma yürütmüştür. Örneklemin belirlenmesinde çok aşamalı tabakalı tesadüfî yöntem, deneklerin belirlenmesinde ise cinsiyet ve yaş kotası uygulanmıştır. Araştırma sonuçları çeşitli kriterler ile kontrole tabi tutulmuş ve anlamlı sapmaların olup olmadığı incelenmiştir. Taraftarı olunan futbol takımı tercihleri yine aynı konuda yapılmış, Türkiye nüfusunu temsil eden, Nisan 1999 araştırma sonuçları ile karşılaştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre Türkiye’de futbol taraftarlığı erkek nüfusunda yüzde 80’in bayan nüfusunda da yüzde 59’un üzerindedir (A & G Araştırma Şirketi 2000 Katırcı 2007 içinde, s. 51).

Bir başka araştırma (Türk Toplumunda Futbol Algısı Araştırması); Mayıs- Haziran 2004 tarihleri arasında 16 ilde, 15 yaşından büyük, 4 bin 164 kişi arasında yüz yüze yapılan görüşmelere dayandırılarak yapılmıştır. Araştırmaya katılanların yüzde 60’ı futbolla ilgilendiğini ve seyrettiğini belirtmiştir. Bunların yüzde 24’ü futbol oynamaktadır. İlgi açısından futbolu yüzde 32,1 ile basketbol, yüzde 25,7 ile voleybol,

yüzde 23,8 ile otomobil yarışları ve yüzde 14 ile tenis ve yüzme sporları takip etmiştir. Yüzde 86,1'lik kesim ise bir futbol takımının taraftarı olduğunu belirtirken, yüzde 80'i ise statta veya televizyonda futbol maçlarını takip etmektedir. Yüzde 14 oranındaki bir azınlık ise futbolla hiçbir şekilde ilgilenmemektedir (Erdoğan 2004).

Araştırma sonuçlarına göre; Türklerin yüzde 86'sı mutlaka bir takım tutuyor. Takım tutanların yüzde 83'ü "üç büyükler" olarak adlandırılan kulüplerden (BJK, FB, GS) birinin taraftarı. Üç büyük kulübün takım tutma nedenini oluşturan sebeplerin ilki sevgi. İkinci önemli faktör ise, bir kulübün taraftarı olmanın aileden gelen alışkanlık olması. Üç büyükleri izleyen kulüplerde memleketin takımı teması ön plana çıkmaktadır. İkinci takımlarda da memleket teması önemli bir kıstas olmaktadır.

Araştırma dâhilinde sorulan "Tuttuğunuz takımın şampiyon olması için neleri feda edersiniz?" sorusuna, taraftarların yüzde 76'sı "hiçbir şey feda etmem" cevabını verirken, yüzde 5,2'si "paramı", yüzde 2,8'i "bütün mal varlığımı" feda ederim cevabını seçmiştir. Soruya "Canımı feda ederim" şeklinde cevap verenler ise yüzde 2,5 oranındadır. Binde 4'lük küçük bir azınlık ise, "her şeyimi" cevabını vermiştir. Araştırmada, taraftarların tuttukları takımların kazanması için özel girişimlerde bulunduğu da saptanmıştır. Taraftarlar arasında en kabul gören yöntem ise dua etmek. Taraftarların yüzde 40'ı takımının kazanması için özel olarak dua ettiğini, yüzde 2'si tezahürat yaptığını, binde 9'u sadaka verdiğini, binde 8'i ise namaz kıldığını belirtirken, binde 5'i fal baktırdığını, binde 2'si ise alenen "büyü" yaptırdığını söylemiştir.

Araştırma, "doğuştan beri bu takımı tutuyorum" iddiasının da pek yaygın olamayacağını göstermiştir. Çünkü bu soruya "doğduğumdan beri" diyenler, yüzde 11,1 oranındadır. Takımlarını 1-6 yaş arasında seçtiklerini söyleyenlerin oranı ise yüzde 15,1. Türk taraftarlar, genellikle 7-10 yaşları arasında, daha doğrusu ilköğretim sırasında takım tutmaya başlarken, taraftarların sadece yüzde 12'si takımlarını 16 yaşından sonra seçtiklerini söylemiştir. Türk taraftarların yüzde 96,3'ü asla bir daha takımı değiştirmemektedir. Takım değiştirenlerin gerekçeleri arasında "başarısızlık" dışında babası ya da arkadaşlarının tuttuğu takımı seçmek, iddia kaybetmek, futbolcuları ya da taraftarları sevmemek dışında, takımın "başarılı" olması da sayılabiliyor.

Araştırma Türk taraftarlar için futbolun gerçekten çok önemli olduğunu da göstermiştir. “futbolsuz bir dünya düşünebiliyor musunuz?” sorusuna taraftarların yüzde 52’si hayır cevabı vermiştir.

Araştırmanın bir diğer sonucuna göre ise, taraftarların futbolu büyük bir çoğunlukla “dostluk ve kardeşlik aracı” ya da “farklı toplumlar arasından dayanışmaya hizmet eden bir oyun” olarak gördüğü ortaya çıkmıştır. Ancak yine büyük çoğunluğun “futbol artık bir spor değil, ekonomik bir sektördür” diye de düşünmekte olduğu görülmüştür.

Taraftarların üçte ikisi futbol için hükümetten bir şey beklemez iken, üçte biri hükümetin futbola maddi destek sağlamasını, şiddetin azaltılmasını, şikenin ortadan kaldırılmasını, kanuni düzenlemeler yapılmasını ve Anadolu takımlarına yardım edilmesini istediğini belirtmiştir.

İnternet üzerinden yürütülen ve <http://www.atamultimedia.com.tr/spor/> adresinde yayınlanan bir diğer araştırma ise 1 Ağustos 2004- 10 Eylül 2004 tarihleri arasında 554 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir ( Yalçın ve diğ. 2004).

Değerlendirmeye alınan 554 katılımcının yaş ortalaması 28.58 olup, katılımcıların yüzde 17’si 20 yaş altı, yüzde 25,3’ü 20-25 yaş arası, yüzde 22,4’ü 26-30 yaş arası, yüzde 24,4’ü 31-40 yaş arası, yüzde 10,3’ü 41 yaş ve üstüdür. Sporla ilgilenenlerin çoğunluğu genç nüfus kuşağından oluşmaktadır. Katılımcıların yüzde 9,9’u bayan, yüzde 90,1’i erkektir. Katılımcıların yüzde 40’i evli, yüzde 60’ı bekâr olduklarını bildirmiştir.

Araştırmaya katılanların yüzde 97,5’i kulüp taraftarı olduğunu, yüzde 2,5’i taraftar olmadığını belirtmiştir. Futbol branşında kulüp taraftarı olduğunu belirtenlerin yüzde 88,5’i “dört büyük takım (BJK, GS, FB, TS)”dan birini tuttuğunu belirtirken, diğer katılımcılar yüzde 11,5 oranında yaşadıkları şehirlerin takımlarını tuttıklarını belirtmişlerdir.

Katılımcıların yüzde 58,3’ü medyada ilk tercih olarak öncelikle futbol branşıyla ilgili haber ve yorum görmek istemektedir. Futbolu, basketbol (yüzde 11,2), atletizm (yüzde 5,6), voleybol (yüzde 3,6), tenis (yüzde 2,7), yüzme (yüzde 2,7) izlemektedir. İkinci

tercihte ise basketbol yüzde 55,1'lik oran ile yer almaktadır. Üçüncü tercihte voleybol yüzde 27,8 oranı ile yer almıştır.

Ayrıca Pazarlamadunyasi.com ve Eğitim Kariyer Enstitüsü işbirliği ile 03 Ekim 28 Ekim 2007 tarihleri arasında gerçekleştirilen Spor pazarlaması (*Sports Marketing*) anketi ile Türkiye'de şirketlerin, spor kulüplerinin ve tüketicilerin spor pazarlamasına olan yaklaşımları ele alındı.

(<http://www.pazarlamadunyasi.com/Desktopdefault.aspx?tabid=138&ItemId=255&RtaBid=90> [tarih yok]).

Anket çalışması Pazarlamadunyasi.com isimli pazarlama portalının 600 ziyaretçisi ile gerçekleştirilmiştir.

Ankete katılanların yüzde 59,3'ü erkek, yüzde 40,7'si kadındır. Ankete başta İstanbul, Ankara ve İzmir olmak üzere 62 ilden katılım olmuştur. Ankete katılanların yüzde 47,2'si 25 -34, yüzde 37,2'si 15- 24, yüzde 12,5'i 35- 44, yüzde 2,8'i 45- 54 ve yüzde 0,3'ü 55 ve üzeri yaş grubunda yer almaktadır. Ankete katılanların yüzde 49,5'i Yüksekokul / Üniversite, yüzde 32,2'si Lise, yüzde 14,5'i Yüksek Lisans / Doktora ve yüzde 3,8'i İlköğretim eğitimi almıştır. Liseden mezun olanların yüzde 52,3'ü şuan yüksekokul / üniversite eğitimi görmektedir.

Anket sonuçları şu şekildedir;

- a. Ankete katılanların yüzde 56,3'ü ülkemizdeki spor pazarlaması yatırımlarını yeterli bulmazken, yeterli bulanların oranı yüzde 28,7'dir.
- b. Ankete katılanların yüzde 78,8'ine göre spor pazarlaması çalışmalarını başlı başına bir iletişim yatırımıdır.
- c. Çalıştıkları firmaların spor pazarlaması departmanı için bütçe ayırdıklarını dile getirenlerin oranı yüzde 16,2'dir.
- d. Ankete katılanların yüzde 48,3'ü ülkemizdeki spor pazarlaması uygulamalarını başarılı bulurken, başarısız bulanların oranı yüzde 37'dir.
- e. Ankete katılanların yüzde 40,2'si spor federasyonlarının pazarlama ve iletişim çalışmalarını kısmen yeterli bulurken, yetersiz bulanların oranı yüzde 30,3'dür.

- f. Spor federasyonlarının pazarlama ve iletişim çalışmalarını yeterli bulanların oranı yüzde 26,5'dir.
- g. Ankete katılanların yüzde 96'sı şirketleşme ve pazarlama alanında üç büyük kulübü(BJK, GS, FB) profesyonel olarak değerlendirirken, hiçbir kulübü başarılı bulmayanların oranı yüzde 4'dür.
- h. Markaların takım sponsorluklarına olumlu bakanların oranı yüzde 92,3'dür.
- i. Rakip takıma sponsor olunması durumunda markaya karşı olumsuz tavır takınacağını belirtenlerin oranı yüzde 18,2, tavrında bir değişiklik olmayacağını dile getirenlerin oranı yüzde 50,8 oranındadır.
- j. Ürün ve markaya göre alacağı tavrının değişeceğini belirtenlerin oranı ise yüzde 31'dir.
- k. Türkiye'de marka sporcuların yetişebileceğini düşünenlerin oranı yüzde 87,8'dir.
- l. Araştırmaya katılanların yüzde 35,7'sine göre Türkiye'nin marka olmuş sporcusu Hakan Şükür'dür.
- m. Hakan Şükür'ü yüzde 9,2 ile İlhan Mansız, yüzde 7,8 ile Mehmet Okur, yüzde 4,5 ile İbrahim Kutluay ve yüzde 3,7 ile Süreyya Ayhan izlemektedir.
- n. Ülkemizde marka olmuş sporcuyu yok diyenlerin oranı ise yüzde 4'dür.

Bu araştırmaların dışında Hürriyet Gazetesi'nden Adil Gür, A&G Araştırma Şirketi'ne oldukça kapsamlı ve ilginç sonuçlar elde edilen bir futbol araştırması yaptırmıştır (Hürriyet Pazar 2010).

Araştırma; 20-22 Mart 2010 günleri Türkiye'nin yedi coğrafi bölgesinde, 42 il ve 165 ilçede bunlara bağlı 201 mahalle ve köyde, 15 yaş ve üstü nüfusu temsil eden 1.829'u kadın, 3.605 denekle hanelerde yüz yüze görüşme metoduyla yapılmıştır. Bu kişilerin yüzde 56'sı futbolla ilgilenip bir takım tuttuğunu söylemiştir. Anketi, katılan 15 yaş ve üstü denekler Türkiye nüfusundaki yaklaşık 53.560.000 kişiyi temsil etmektedir. Bu durumda futbolla ilgilenip takım tutanların da yaklaşık 30 milyon kişiyi temsil ettiği düşünülebilir. Sonuçlara göre futbolla ilgilenenlerin yüzde 70'inin erkek, yüzde 30'unun kadın olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmada, eğitimin futbolla ilişkisinin doğru orantılı olduğu tespit edilmiştir. Yani eğitim arttıkça futbola ve takıma bağlılık artmaktadır. Örneğin, futbol severlerin yüzde 57,3'ü lise ve yüksek okul mezunudur. Kişilerin kazandığı para da, onları futbola yakınlaştırmaktadır. Eline 0-599 lira gelir



geçenlerin ilgisi yüzde 46'yken, bu oran 3 bin lira ve üzeri kazananlarda yüzde 73'e kadar çıkmaktadır.

Araştırmaya göre "spor" dendiğinde, kişilerin aklına ilk olarak futbol gelmekte ve spor haberleri mutlaka okunmaktadır.

Futbol severlerin çoğunun, aynı zamanda iyi bir gazete okuru olduğu saptanmıştır. Yüzde 81,2'lik kesim gazete okuduğunu söylemiştir. Bu da Türkiye'de en az 24 milyon gazete okuyucusu olduğunu göstermektedir. Erkekler yüzde 75,5'i spor haberlerini birinci sırada takip ediyor çıkmıştır. Aynı şekilde gençlerin de spor haberlerine kayıtsız kalamadığı ve spor denilince erkeklerin yüzde 90'ının aklına futbol geldiği görülmüştür.

Yapılan araştırmalar sonucunda Türkiye'de futbol taraftarlığının önemli boyutlarda olduğu görülmektedir.

Bunun yanında spor kulüplerinin birincil tüketicileri olan taraftarları ile olan iletişimlerinin de yetersiz düzeyde olduğu günümüz Türkiye futbol ortamında tartışılan konulardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu noktada Türkiye'de spor kulüplerinin tüketicileri ile kurdukları iletişimin önemi kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Avrupa'daki önde gelen spor kulüpleri incelendiğinde, bu kulüplerin tüketicileri ile kurdukları iletişimin kulüplerin temel faaliyet alanlarından birini oluşturduğu görülmektedir (Katırcı 2007, s. 55).

Katırcı (2007, s. 55) Chelsea Futbol Kulübü'nün 2006-2007 futbol sezonu için hazırlanmış olduğu "Tüketici-Spor Kulübü İletişim Planı"nı, iletişim faaliyetlerinin bir spor kulübü tarafından nasıl yönetilmesi gerektiğine dair örnek bir model olarak değerlendirmiştir;

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

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

*Belirlenen bu tüketici gruplarına yönelik öncelikli olarak bir veri tabanı oluşturma yoluna gidilmiştir. Spor kulüplerinde özellikle taraftar veri tabanlarının oluşturulması ve elde edilen bilgiler doğrultusunda iletişim faaliyetlerinin yönetilmesi farklı segmentteki taraftar gruplarının kulübe yönelik ilginlik düzeyini arttıracaktır. Chelsea Futbol kulübü tüm iletişim faaliyetlerinin yönetilmesi için profesyonellerden oluşan bir iletişim departmanı kurmuştur. Bu departman ilişkili olunan tüm tüketici grupları ile oluşturulacak iletişimden sorumludur. Ayrıca kulüp televizyon, dergi ve Web sitesi gibi kendi yayın organlarını kurarak iletişim faaliyetlerini yönetmektedir.*

Son yıllarda Türkiye’de de spor kulüplerinin bu örnek modele benzer bazı faaliyet alanları oluşturduğu bilinmekte ve görülmektedir. Ancak spor kulüplerinin uyguladıkları iletişim faaliyetleri ve bunları yönetme biçimlerine dair yeterli veri bulunmamaktadır.

### 3. VERİ VE YÖNTEM

Bu bölümde, “Spor Kulüplerinde Pazarlama ve İletişimin Önemi ile BJK Örneği” adlı çalışmaya ilişkin yapılan araştırma ile ilgili olarak; araştırma problemi ve amacı, araştırma soruları ve hipotezleri, araştırma evreni ve örnekleme, araştırma yöntemi ve araştırma sınırlılıklarına dair bilgiler sunulmuştur. Çalışma kapsamında nitel veri analizine dayalı betimsel bir araştırma gerçekleştirilmiş olup, veri toplama ve analiz sürecine ilişkin uygulanan araştırma yöntemi açıklanmıştır.

#### 3.1 ARAŞTIRMA PROBLEMİ VE AMACI

Spor kulüpleri için sadece taraftarlık değil, kazançlarla birlikte gelen taraftarlık önemlidir. Bunun sebebi kulüplerin bu kazançları başarılı çalışmalara dönüştürmekte olmalarıdır. Bu çalışmada ele alınan konu; BJK'nın gerçekleştirdiği iletişim ve pazarlama faaliyetleri ile bu faaliyetleri yönetme biçimleridir.

Araştırmanın temel amacı; kurumsallaşan spor kulüplerinde iletişim faaliyetlerinin spor pazarlaması süreci ile birlikte araştırılmasıdır. Türkiye'deki, kurumsallaşmış ve iletişim faaliyeti için bütçesinden pay ayırdığı öngörülen spor kulüplerinden biri olan BJK, uygulama örneği olarak seçilmiştir.

Araştırma içerisinde yer verilen diğer amaçlar; kulübün gerçekleştirdiği pazarlama iletişimi faaliyetlerinin incelenmesi, kulübün paydaşları ile olan iletişiminin incelenmesi ve kulübün taraftarına yönelik yaptığı iletişim ve pazarlama çalışmalarının araştırılmasıdır.

Spor kulüpleri varlıklarını etkin bir şekilde devam ettirmek ve gelecek dönemlere aktarmak için iletişim çalışmalarına önem vermektedir.

Bu çalışma ile BJK'nın iletişim ve pazarlama faaliyetlerini hangi amaçlara bağlı olarak oluşturduğu, bu faaliyetleri nasıl yönettiği, yönetim yapısı içerisinde iletişim ve pazarlama faaliyetlerinin nasıl örgütlendiği ve kulübün en önemli paydaşı olan taraftarlar ile gerçekleştirdiği iletişim faaliyetlerinin derecesi araştırılacaktır.

### 3.2 ARAŞTIRMA SORULARI VE HİPOTEZLERİ

“Spor Kulüplerinde Pazarlama ve İletişimin Önemi ile BJK Örneği” adlı çalışmada temel olarak araştırılan olgu BJK’nın uyguladığı iletişim faaliyetlerinin ve bu faaliyetlerin yönetilme biçimlerinin incelenmesidir. BJK çalışanları ve yöneticileri ile gerçekleştirilen araştırmada, iletişim faaliyetlerini hangi amaçlara bağlı olarak oluşturduğu, bu faaliyetleri nasıl yönettiği, yönetim yapısı içerisinde iletişim faaliyetlerinin nasıl örgütlendiği ve kulübün en önemli paydaşı olan taraftarlar ile ne derecede iletişim faaliyetleri gerçekleştirildiği belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaç doğrultusunda, araştırmada cevap verilmek istenen sorular şu şekilde sıralanmıştır:

- a. BJK’da pazarlama çalışmaları gerçekleştirilmekte midir? Ne düzeydedir?
- b. BJK’da iletişim faaliyetleri uygulanmakta mıdır? Ne düzeydedir?
- c. BJK’da iletişim faaliyetlerinden sorumlu kişi ve/veya birim bulunmakta mıdır?
- d. BJK toplam bütçesinin belirli bir yüzdesini iletişim faaliyetlerine ayırmakta mıdır?
- e. BJK paydaşlarına yönelik iletişim faaliyetleri gerçekleştirmekte midir?
- f. BJK taraftarlarını tanımak adına çalışmalar düzenlemekte midir?

Bu sorulara bağlı oluşturulan hipotezler de aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

Hipotez 1: BJK, tüketicilerinin istek ve ihtiyaçlarını karşılama, ürünlerini tanıtmaya ve satış yapma, dinamik, karmaşık ve rekabetçi bir ortamda bulunan spor organizasyonun pazarda uygun bir şekilde yer almasına yardımcı olma, uzun süreli rekabet avantajlarını geliştirme amaçları ile tüketici, spor kulüplerinin paydaşları olarak adlandırılan hedef kitleye yönelik pazarlama ve iletişim çalışmaları gerçekleştirmektedir.

Hipotez 2: Türkiye Süper Lig’inde son 10 yıllık performansına göre ilk 3 takım arasında bulunan BJK düzeyinde bir kulübün iletişim

faaliyetlerini etkin bir şekilde yürütebilmesi için internet sitesi, TV (Televizyon), radyo, gazete ve dergi şeklinde sıralanabilecek iletişim organlarına sahiptir ve bu iletişim kanallarını yüksek verimde kullanmaktadır.

Hipotez 3: BJK'da iletişim faaliyetleri İletişim A.Ş. üzerinden yürütülmektedir.

Hipotez 4: BJK, iletişim faaliyetlerinin gerçekleştirilebilmesi için bütçesinin önemli bir bölümünü iletişime ayırmaktadır.

Hipotez 5: BJK, paydaşlarına yönelik iletişim faaliyetleri gerçekleştirmektedir.

Hipotez 6: BJK'da taraftarı tanımak adına bir veri tabanı tutulması gerekli olup, taraftara yönelik iletişim faaliyetlerinin düzenleniyor olması gerekmektedir.

Hipotez 7: Sportif başarı, pazarlama ve iletişim faaliyetlerinin verimini ve başarısını etkilemektedir.

Hipotez 8: BJK'da bulunan iletişim faaliyetlerini yöneten birim ile pazarlama faaliyetlerini yöneten birimlerin verimliliğinin artırılması için, bu birimlerde çalışanlar birbirleri ile ilişkili olarak faaliyet göstermektedirler.

### **3.3 ARAŞTIRMA EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ**

Türkiye'deki ve Avrupa'daki profesyonel liglerde yer alan spor örgütleri bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Yapılan çalışmada tesadüfi olmayan bir araştırma yöntemi olan olasılık dışı örnekleme yönteminin alt başlığı olan amaçlı(güdümlü) örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme yönteminde, örnekleme dâhil edilecek birimleri, araştırmacı önceki bilgi, deneyim ve gözlemlerinden hareketle araştırmacının amacına uygun olarak kendi yargısı ile belirler( Akarsu 2011).

Nitel araştırmalarda örneklem byklgn hesaplamada belli bir kural yoktur. Araştırmanın amacına ve sahip olunan olanaklara göre kararlaştırılır (Büyüköztürk ve diğ. 2009).

BJK bu araştırmanın örneklemine oluşturan küme olarak belirlenmiştir. Bu seçimde BJK'nın kurumsal bir yapıya sahip olması, iletişim ve pazarlama faaliyetlerine önem vermesi etkili olmuştur. Bu nedenle BJK incelenmek üzere seçilmiş ve kulüp içerisinden konu ile ilgili çalışanlar ve yöneticiler ile grşlmştir.

### **3.4 ARAşTIRMA YÖNTEMİ**

“Spor Kulüplerinde Pazarlama ve İletişimin nemi ile BJK rneği” adlı çalışmanın daha önceki bölümlerinde literatürdeki kavramlar ve çalışmalar açıklanmış olup, bu çalışmada yer alan araştırmanın amacı, kavramsal erevesi, hipotezleri ve örneklemini sunulmuştur. Bu bölümde ise araştırmada kullanılan veri toplama yöntemi ve toplanan verileri zmlleme süreci açıklanmıştır.

#### **3.4.1 Veri Toplama Yöntemi**

Bu araştırma, niteliksel bir veri toplama yöntemi olan derinlemesine görüşme yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Derinlemesine görüşme doğrudan nitel veriye ulaşmak için kullanılan bir yöntemdir. Derinlemesine görüşme yönteminde cevaplayıcılar ile tek tek mülakat yapılır (<http://notoku.com/arastirma-surecindeki-basamaklar/> 2011). Araştırmalarda yaygın olarak kullanılan veri toplama tekniklerden biri olan görüşme ya da mülakat; önceden hazırlanmış soruları sorduğu ve karşısındaki kişinin sorulara yanıtlar verdiği amaçlı bir söyleşidir (Kuş 2003 Tiryaki [tarih yok] içinde). Görüşmede amaç; somut veriler elde etmektir. Somut veriler arasında raporlar, dokümanlar, istatistikî raporlar ve benzeri diğer kaynaklar da bulunabilir(Tiryaki [tarih yok]). Derinlemesine görüşme, insanların perspektiflerini, deneyimlerini, duygularını ve algılarını ortaya koymada kullanılan oldukça güçlü bir yöntemdir (Yıldırım ve şimşek 1999 Baygl ve İnam 2006 içinde, s. 96).

Araştırma kapsamında derinlemesine görüşme yönteminin tercih edilmesinin sebebi, BJK'nın iletişim faaliyetlerinin belirlenmek istenmesidir. Bu kapsamda BJK Mali İşlerden Sorumlu Asbaşkanı Ertunç Soğancıoğlu, BJK Basın Sözcüsü ve Futbol Komite Üyesi Prof. Dr. Mete Düren, BJK Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş. Genel Müdürü Murat Ülgen ve BJK İletişim A.Ş. Sponsorluklar ve Pazarlama Direktörü Bülent Edinsel ile mülakatlar yapılmıştır. Bireysel, sözlü, yüz yüze ve mail yöntemi ile gerçekleştirilen görüşmeler sayesinde kulübün iletişim ve pazarlama kavramlarına ilişkin görüşlerini ve çalışmalarını ortaya koyan birincil verilere ulaşılmıştır.

### **3.4.2 Veri Toplama Süreci**

Veri toplama yönteminin belirlenmesinin ardından araştırmanın amacı ve literatürde yer alan çalışmalar göz önüne alınarak, görüşme sırasında sorulacak sorular belirlenmiştir. Sorular belirlenirken Katırcı'nın 'Spor Kulüplerinde İletişim Yönetimi: Türkiye Profesyonel Futbol Liglerinde Yer Alan Spor Kulüplerinin İletişim Uygulamalarına İlişkin Araştırma' adlı doktora tezinde kullandığı anket sorularından fikir alınmıştır.

Soruların kolayca anlaşılır, cevaplanabilir, yansız ve tek amaçlı olmasına özen gösterilmiş; sınırlayıcı ve yönlendirici sorulardan kaçınılmıştır. Hazırlanan yirmi üç sorudan, yedisi çoktan seçmeli soru olup, diğerleri açık uçlu soru olarak tasarlanmıştır. Soruların sıralamasında benzer konuları ölçen soruların bir arada verilmesine dikkat edilmiştir.

Hazırlanan soruların içerikleri ve ifade ediliş şekilleri ile ilgili uzman görüşüne başvurulmuştur. Bahçeşehir Üniversitesi İletişim Fakültesi öğretim üyesi Yrd. Doç. Dr. Erkan Büker ve Bahçeşehir Üniversitesi Spor Yönetimi öğretim üyesi Yrd. Doç. Dr. Gülberk Gültekin Salman'dan görüş alınmıştır. Ayrıca Marmara Üniversitesi Spor Yöneticiliği Bölümü öğretim üyesi olan Yrd. Doç. Dr. Ümit Kesim ile de görüşülmüştür. Çalışmanın güvenilirlik ve geçerliliğine ilişkin söz konusu öğretim üyelerinin fikirleri alınmıştır. Hazırlanan görüşme sorularının araştırmanın amacına uygun olduğu, başka ortamlarda yapılacak benzer çalışmalarda kullanılabileceği, ifadelerin ise anlaşılır ve yansız olduğu yönünde görüş bildirilmesi üzerine pilot uygulamalar yapılmıştır. Spor sektöründe çalışan ve Spor Yönetimi yüksek lisans

öğrencisi olan iki kişiyle yapılan pilot uygulamalar sonucunda son şeklini alan sorular, araştırmanın ekler kısmında yer almaktadır.

Sorular hazırlandıktan sonra kulüp yöneticileri ve kulüp çalışanları ile önce telefonda görüşülüp konu hakkında bilgi verilmiş; daha sonra da belirlenen tarihlerde, görüşmecilerin ofislerinde yüz yüze görüşülmüştür. Yöneticilerle yapılan görüşmeler yarı yapılandırılmış formda gerçekleştirilmiştir. Böylece hazırlanan sorular belirlenen sıra ile sorulmuş olsa da bu yöntem; görüşme sırasında ek soruların sorulması, gerekli açıklamaların yapılması, yanlış anlaşımaların giderilmesi ve detaylı bilgi edinilmesi gibi avantajlar sağlamıştır.

Derinlemesine görüşmeler kulüp içerisinde pazarlama ve iletişim konularında yetkili iki yönetici ve iki çalışan ile gerçekleştirilmiştir. Görüşmecilerin verdiği bilgilerin, diğer görüşülen kişiler ile yapılan sohbetler sırasında edinilen bilgilerle uyum içinde olması da güvenilirliği arttıran bir etmen olarak görülmektedir. Her bir görüşme, görüşmecinin izni alınarak kayıt cihazı ile kaydedilmiş ve çalışmanın güvenilirliğini arttırmak adına kayıtların kopyalarının görüşmecilere de verilmesi teklif edilmiştir. Geçerlilik ve güvenilirliğin artırılması için görüşme esnasında kısa notlar da tutulmuştur. Görüşmeler araştırmacının kendisi tarafından gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler ortalama kırk beş dakika sürmüştür.

#### **3.4.2.1 Çalışma takvimi**

Görüşmeler yöneticilerin yoğunluğu ve futbol sektöründe yaşanan olaylar gibi nedenler dolayısı ile Ağustos- Eylül 2011 ayları arasında, yaklaşık bir aylık süreçte gerçekleştirilmiştir.

Sorular hazırlandıktan sonra kulüp yöneticileri ve kulüp çalışanları ile önce telefonda görüşülüp konu hakkında bilgi verilmiş; daha sonra da belirlenen tarihlerde görüşmecilerin ofislerinde yüz yüze görüşülmüştür.

İlk mülakat 12.08.2011 tarihinde Ertunç Soğancıoğlu ile gerçekleştirilmiştir. Ardından Eylül ayı içerisinde sırasıyla Mete Düren, Murat Ülgen ve Bülent Edinsel ile mülakatlar gerçekleştirilmiştir.



Yapılan mülakatların deşifresine 2011 Eylül ayında başlanmış olup, 1 haftalık süreç içerisinde bitirilmiştir.

Deşifre edilen mülakatların değerlendirilmesine 2011 Ekim ayının başında başlanmış olup, 2011 Ekim ayının sonunda değerlendirme bitmiştir.

### **3.4.3 Verilerin Çözümlemesi**

Araştırmaya katılan yöneticiler ve çalışanlar ile gerçekleştirilen görüşmeler veri kaybı yaşanmaması ve iç geçerliliğin artırılması için kayıt cihazı ile kaydedilmiştir. Görüşme sırasında tutulan notlar ve elde edilen ses kayıtları, veri analizi sürecinde tekrar tekrar gözden geçirilmiştir. Birçok kez dinlenen ses kayıtları içinden ilgili bölümler deşifre edilerek, yazılı formata dönüştürülmüştür. Böylece alınan notların ve ses kayıtlarının birbirini destekler nitelikte olduğu görülmüştür. Verilerin yazılı formata dönüştürülmesinin bir başka nedeni de; bunun verinin bütününe görmeyi ve veri analizini kolaylaştırmayı sağlamasıdır.

Yazılı formata dönüştürülen veriler içerik analizi için dikkatlice okunduktan sonra tekrar eden ve/veya aynı amaç için kullanılan benzer ifadeler belirlenmiş ve içerik, araştırma hipotezleri de göz önünde bulundurularak kategorilere ayrılmıştır. Bu kategorilerin belirlenmesindeki amaç, verileri ve neticesinde ortaya çıkan bulguları daha anlaşılır şekilde ifade edebilmektir. Geliştirilen kategoriler; BJK'nın Organizasyon ve Örgütlenme Yapısı, BJK'da Spor Pazarlaması Faaliyetleri, BJK'da Spor İletişimi Faaliyetleri başlıkları altında gruplandırılmıştır.

### **3.5 ARAŞTIRMA SINIRLILIKLARI**

BJK'da uygulan pazarlama ve iletişim faaliyetleri ve bu iletişim faaliyetlerinin yönetilmesine yönelik konuları kapsayan araştırmada; aşağıdaki sınırlılıklar bulunmaktadır:

- a. Araştırma, 3 Mart 1903 yılında İstanbul'da kurulan ve futbol, kadın ve erkek basketbol, kadın ve erkek voleybol, hentbol, bedensel engelli basketbol, atletizm, satranç, güreş, masa tenisi, kürek, briç ve jimnastik dallarında faaliyet gösteren spor kulübü olan BJK ile sınırlıdır.

- b. Araştırma, Ocak 2011- Kasım 2011 ayları arasında gerçekleştirilmiştir.
- c. Araştırma 2010-2011 ve 2011-2012 sezonunu içerisinde gerçekleştirilen çalışmaları kapsamaktadır.
- d. Araştırma kapsamında görüşülen yöneticiler ve çalışanlar her ne kadar görev yaptıkları kulübü temsilen soruları yanıtlamış olsalar da, bu kişilerin görüşlerinin öznelliği ve elde edilen nitel veriler diğer kulüp çalışan ve yöneticileri ile başka kulüpler için genellenemez.

## 4. BULGULAR

### 4.1. BULGULARIN ELDE EDİLME YÖNTEMİNE İLİŞKİN EK AÇIKLAMA

Araştırma kapsamında BJK'da görev yapmakta olan, pazarlama ve iletişim alanlarıyla ilgili çalışmalar yürüten dört kişi ile görüşülerek, derinlemesine mülakat yapılmıştır. Spor sektöründe profesyonel olarak görev yapan bu kişiler ile yapılan görüşmeler sonucunda ortaya çıkan ve BJK'da pazarlama ve iletişimin yerini ortaya koyan bulgulara bu bölümde yer verilmektedir. Buna ek olarak bulguların ortaya çıkarılmasında BJK 2010 Yılı Olağan İdari ve Mali Genel Kurul Toplantısı kitapçığı ve BJK'nın resmi internet sitesi olan [www.bjk.com.tr](http://www.bjk.com.tr) 'den de yararlanılmıştır.

Elde edilen bulgularda BJK'ya ilişkin organizasyon yapısı, yürütülen iletişim ve pazarlama faaliyetleri, iletişim ve pazarlama kararlarının alınmasında etkili olan kişiler, uygulan iletişim ve pazarlama faaliyetlerinin amacı ve etkilenmek istenen hedef kitle ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

BJK'da iletişim faaliyetlerinin örgütlenme biçimlerinin tespiti amacıyla kulüp bünyesinde bir iletişim birimi bulunup bulunmadığı, eğer bulunuyor ise kaç yıldır faaliyet gösterdiği, iletişim faaliyetleri için bütçeden ne kadar pay ayrıldığı, kulübün sahibi olduğu ve yönettiği hangi iletişim organlarının bulunduğu, kulübün paydaşları ile olan iletişimini ne derece etkin kullandığı da araştırılmaya çalışılmıştır.

### 4.2. YAPILAN DERİNLEMESİNE MÜLAKATLAR SONUCU ELDE EDİLEN BULGULAR

BJK, BJK Derneği olarak faaliyet göstermektedir.

BJK, taraftar/müşteri odaklı pazarlama faaliyetlerini sürdüren bir spor kulübüdür.

BJK'ta bulunan aktif branşlar futbol, kadın ve erkek basketbol, kadın ve erkek voleybol, hentbol, bedensel engelli basketbol, atletizm, satranç, güreş, masa tenisi, kürek, briç ve jimnastiktir.

BJK'ta pazarlama faaliyetlerinin gerçekleştirilebileceği en büyük ürün futboldur ve bu durum profesyonel A takım düzeyinde sınırlı kalmış durumdadır.

BJK'nın pazarlama kollarının; sponsor gelirleri, TV gelirleri, kombine satışı, GSM hattı satışı (KartalCell), Kartalnet üyelik satışı, BJK Bonus projesi, BJK Sportif A.Ş.'ye ait Kartal Yuvası mağazaları ve internet mağazaları olarak ayrıldığı tespit edilmiştir.

BJK, sponsorluk stratejisini, sadece spor branşı etkinlikleri üzerine değil, bunun ötesinde kulüp ihtiyaçları doğrultusunda, çok farklı pazarlarda etkinliği olan, global vizyona sahip şirketler üzerine kurmuş olup, bu durum, aynı zamanda, BJK'nın global marka olma stratejisinin temelini oluşturmaktadır.

BJK, sponsorluk antlaşmalarındaki planlamaları gereği minimum 3 ila 5 senelik antlaşmaları stratejik açıdan ön koşul olarak uygulamaktadır. Bu süreler dahilinde sponsorluk antlaşması yapabilecekleri global firmalar ile ortaklık koşulları araştırmaktadırlar.

BJK'nın en önemli pazarlama araçlarından biri olan BJK Bonus Card ile elde edilen taraftar veri tabanı, taraftar- kulüp iletişimi için oluşturulmuş bir sisteme öncülük etmektedir.

BJK'da, pazarlama ve iletişim faaliyetleri gerçekleştirilirken ulaşılmak üzere, 800.000 kişinin bilgilerini kapsayan bir taraftar veri tabanı bulunmaktadır.

BJK, lisanslı ürün satışlarını aktif bir şekilde hizmet veren 30 adet Kartal Yuvası mağazası ile gerçekleştirmektedir.

Kartal Yuvası mağazaların 2 tanesi kulüp bünyesinde işletilmekte olup, diğerleri Türkiye'nin belirli şehirlerinde bayi teşkilatı altında faaliyet göstermektedir.

BJK bünyesinde faaliyet gösteren 1 adet mobil (hareketli) ve 1 adet sabit tır ile de lisanslı ürün satışı gerçekleştirilmektedir.

BJK, internet mağazacılığı lisanslı ürün satışlarını aracı bir firma kullanmadan, kendi pazarlama- satış birimi tarafından, [www.kartalyuvasi.com.tr](http://www.kartalyuvasi.com.tr) adresi üzerinden yürütmektedir.

BJK internet mağazacılığı, global olarak görev yapan ve dünyanın her yerinden sipariş olarak mail order yöntemi ile siparişlerin teslimini sağlayan bir şirkettir.

BJK'ın lisanslı ürünlerin satışında, satışların denetlenmesi ve takibinde hologram sistemi kullandığı tespit edilmiştir.

BJK bünyesinde faaliyet gösteren iki ayrı iletişim birimi bulunmaktadır. Bunlardan biri İletişim A.Ş., diğeri ise İletişim Hizmetleri A.Ş.'dir.

BJK bünyesinde faaliyet gösteren 2 ayrı iletişim birimi olmasının, yapılan işin içeriği ile ilgili olan şirketleşme prosedüründen kaynaklandığı tespit edilmiştir.

BJK bünyesinde bulunan İletişim A.Ş. 2 yıldır, İletişim Hizmetleri A.Ş. ise 10 yıldır faaliyet göstermektedir.

İletişim A.Ş. üzerinden Kartalcell, Kartalnet ve BJK Bonus Card operasyonları yürütülmektedir.

İletişim Hizmetleri A.Ş. üzerinden dijital mecralar pazarlanmakta, BJK dergisi çıkarılmakta ve BJK'nın resmi internet sitesi takip edilmektedir.

BJK'da bulunan mevcut yönetim kurulu üyelerinden biri iletişimden, biri de basın ilişkilerinden sorumlu üyedir.

İletişim birimleri, iletişimden sorumlu yönetim kurulu üyesinin sorumluluğu altında da faaliyet göstermekte olup, bu birimleri kapsayacak kararlar İcra Kurulu ve yönetime bağlı bulunmaktadır.

BJK'da iletişim kararları, ilgili yönetim kurulu üyeleri, genel müdür ve kurumsal iletişim çalışanları tarafından alınmaktadır.

BJK'da iletişim kararlarında, iletişim birimlerinin ardından ağırlıklı olarak satış-pazarlama koordinatörlerinin etkisi olduğu tespit edilmiştir.

BJK'da iletişim faaliyetlerine ayrılan bütçe, toplam bütçenin yüzde 10-15'idir.

BJK'nın iletişim faaliyetleri amaçları arasında önem derecesine göre; 'Hedef Kitleler ile Bilgi Paylaşımı', 'Hedef Kitlede ve Kamuoyunda Saygın, Güvenilir ve Olumlu İmaj Geliştirme' ve 'Taraftar Gruplarında Aidiyet Sağlama' konuları ilk 3 sıradadır.

BJK'nın iletişim faaliyetleri ile etkilemek istediği hedef kitle içerisinde en önemli yeri kulüp taraftarları almaktadır.

BJK'nın iletişim organları TV, dergi ve kulübün resmi internet sitesidir.

BJK Dergisi, Türkiye'de yayın hayatına başlayan ilk spor dergisi olmakla beraber, 2000 yılından bu yana aylık olarak piyasaya çıkartılmaktadır.

BJK Dergisi, 2011 yılı Ağustos ayında, Denizbank sponsorluğunda, İpad'e yüklenerek yayınlanmıştır.

BJK İpad Dergisi, Türkiye'de İpad üzerinden yayınlanan ilk spor kulübü dergisidir.

BJK, İpad dergisini hem pazarlama, hem de çok etkin bir iletişim aracı olarak kullanmaktadır.

BJK, gelecekteki taraftar grubunu oluşturacak olan 18 yaş altı kesim içerisinde 4-12 yaş grubuna odaklanarak, çocuklara yönelik olan Yavru Kartal Dergisi'ni, BJK Dergisi'nin eki olarak, her ay ücretsiz yayınlamaktadır.

Yavru Kartal Dergisi dünyada ve Türkiye'de çıkartılan ilk çocuk spor dergisidir.

Yavru Kartal Dergisi iletişim komitesi tarafından hazırlanmakta olup, 15 Ağustos 2004 yılından bu yana piyasaya çıkarılmaktadır.

BJK'nın dijital mecra grubu kurma aşamasına geldiği tespit edilmiştir. Amaç; dijitalleşen iletişim sektöründe, gelecek dönemlerdeki müşteri grubunu oluşturmak amacı ile 18 yaş altı gruba ulaşmaktır.

BJK'nın resmi TV'si olan BJK TV, 20 Ocak 2011 tarihinde yeniden yayına başlamıştır.

BJK TV, Digiturk adlı platformda, şifresiz olarak yayınlanmaktadır.

BJK'nın, BJK TV'yi etkin bir şekilde kullanamadığı tespit edilmiştir.

BJK'nın en etkin kullandığı iletişim organı resmi internet sitesidir.

İçeriği BJK İletişim Komitesi tarafından sağlanan internet sitesi içerisinde BJK ile ilgili bütün gelişmeler duyurulmaktadır.

BJK resmi internet sitesi içerisinde bütün branşlardan haberler, maçlar, röportajlar, transferler, istatistikî bilgiler de yer almaktadır.

BJK Dergisi ve BJK Yavru Kartal Dergisi, BJK'nın resmi internet sitesi üzerinden abone almakta ve yayınlanmaktadır.

BJK resmi internet sitesi Türkçe ve İngilizce olarak hizmet vermektedir.

BJK'nın resmi iletişim organları arasında radyo ve gazete bulunmamaktadır.

BJK, dünyada yaklaşık 800 milyon kullanıcısı olan Facebook ve yaklaşık 100 milyon aktif kullanıcısı olan Twitter sosyal paylaşım sitelerini, resmi internet sitesinden link vererek kullanmaktadır. Günümüz itibarı ile (02.12.2011) Facebook'ta 2.948.841, Twitter'da 89.147 takip edeni bulunmaktadır.

BJK'nın etkin iletişim araçları olarak kullanmakta olduğu internet sitesi, Facebook ve Twitter'ın, aynı zamanda pazarlama ve doğrudan satış süreçlerinde de etkin araçlar olarak kullanıldığı tespit edilmiştir.

BJK'nın Facebook ve Twitter sayfaları kulübün iletişim komitesi çalışanları tarafından yönetilip, takip edilmektedir.

BJK, kurum içi iletişim faaliyetleri adı altında düzenli periyotlarda faaliyet raporları yayınlamaktadır.

BJK, kurum içi iletişimin güçlendirilmesi kapsamında birim içi ve birimler arası organizasyonlar yürütmektedir.

BJK çalışanlarının yaş ortalaması 25 ila 28 arasındadır.

BJK, çalışanlarının yaş ortalamasının getirmiş olduğu teknolojiye yatkınlık potansiyelini de kullanarak, kurum içi iletişimde elektronik ortamları tercih etmektedir.

BJK'da çalışanların hepsinin birbiri ile rahatça iletişim kurabileceği, sevgi ve saygının ön planda olduğu bir ortam mevcut olup, BJK'da görev yapan müdürler de iletişime açık kişilerden oluşmaktadır.

BJK, merkezi yönetimi (/yönetim kurulu) ile sporcular arasındaki iletişimi, idari yapılanmasının temelini oluşturan şekilde, birimlerden sorumlu idari menajerler aracılığı ile sağlamaktadır.

BJK'da, her spor branşında bulunan sporculardan sorumlu bir kişi veya sorumlu en az bir yönetici bulunmaktadır.

BJK'ın iletişim faaliyetleri içerisinde, paydaşları olan spor basını ve sponsorları ile sistemli bir şekilde bilgilendirme toplantıları ve sosyal etkinlikler düzenlenmektedir. Bu şekilde kulüp, paydaşlarının etkinliklerini arttırıp, onlardan aldığı hizmeti en üst seviyeye çıkartmayı hedeflemektedir.

BJK, medya ile iletişim kurulmasında kulübün sahip olduğu resmi yayın organlarından duyurum yapma, basın bülteni yolu ve basın sözcüsü tarafından basın açıklaması yapılması ve belirli periyotlarda medyada yer alan spor servislerine yönelik organizasyonların düzenlenmesi yöntemlerini kullanmaktadır.

BJK'da sponsorlar ile iletişimden sorumlu olan, ihtiyaç ve isteklere cevap veren bir departman bulunmaktadır.

Mevcut koşullar nedeni ile BJK, aynı zamanda Dernekler Kanunu'na tabii olduğu için taraftarın daha etkin bir şekilde kulüp yönetimine dâhil edilmesini engellemektedir.

BJK, taraftar kitlesine ulaşmak veya bilgilendirmek konularına ilişkin olarak kulübün resmi internet sitesi veya desteklediği diğer web siteleri aracılığı ile oluşturduğu sosyal paylaşım ortamlarını kullanmaktadır.

BJK'da taraftara yönelik bir veri tabanı bulunmakta olup, taraftara yönelik bilgi toplama yöntemleri tribün liderleri ile yüz yüze görüşmelerin düzenlenmesi ve kulübün resmi internet sitesinde yer alan anket ve forumlar ile bilgi toplamaktır.



BJK, taraftara yönelik veri tabanı oluşturmak adına Biletix, Kartalcell, BJK Bonus Card, dernek sicil datası ve Facebook ile Twitter gibi sosyal mecralardan da faydalanmaktadır.

BJK'da mevcut ya da potansiyel taraftara yönelik iletişim faaliyetleri gerçekleştirilmektedir. Bu faaliyetler; 'Kulüp Yöneticileri ya da Sporcuları Tarafından Okul Ziyareti', 'Sporcular ile Tanışma ya da Antrenmanları izleme Olanakları', 'Farklı Yaş Gruplarına ve Cinsiyete Yönelik Dergi ve TV yayını', 'Çocuklara Yönelik Kış ya da Yaz Spor Okulları', 'Farklı Yaş Gruplarına ve Bayanlara Yönelik Ürün Geliştirme ve Çocuklara ve Bayanlara Yönelik Promosyon' (Bilet Fiyatlarında indirim, Anneler Gününde indirimli Ürün Satışı, vs.) dur.

BJK'da taraftara yönelik eğitim ve bilgilendirme toplantıları yapılmamaktadır.

Taraftarlar BJK'dan beklentilerini, sorun ve şikayetlerini kulübün resmi internet sitesi üzerinden mail yolu ile, posta yolu ile veya kulüpte iletişimden sorumlu birimlerdeki çalışanlar ile bire bir görüşme talep etme yolu ile iletebilmektedirler.

BJK'ın taraftar derneği sayısı 100'ün üzerinde olup, kulüp bünyesinde derneklerden sorumlu bir yönetici ve 2 asbaşkan görev yapmaktadır.

BJK, belirli periyotlarda, taraftar derneklerine yönelik organizasyonlar düzenlemektedir.

BJK, kurumsallık çalışması kapsamında, ISO (International Organization for Standardization) belgesine sahip olan tek spor kulübüdür.

BJK, dünyada ve Türkiye'de bulunan diğer spor kulüplerini ve çalışmalarını takip etmekte olup, kulübün ilerlemesini sağlayacak konularda bilgi alış-verişi içerisine girmektedir.

## 5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

### 5.1 TARTIŞMA

#### 5.1.1 BJK'nın Organizasyon ve Örgütlenme Yapısı

Gerçekleştirilen mülakatlarda, BJK'nın organizasyon yapısını anlamak adına, BJK Mali İşlerden Sorumlu Asbaşkanı Ertunç Soğancıoğlu, BJK Basın Sözcüsü ve Futbol Komite Üyesi Prof. Dr. Mete Düren, BJK Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş. Genel Müdürü Murat Ülgen ve BJK İletişim A.Ş. Sponsorluklar ve Pazarlama Direktörü Bülent Edinsel'e aşağıdaki seçeneklerden BJK'nın organizasyon yapısına uyanların belirtilmesi talep edilmiştir;

- a. Kamu Kurum ve Kuruluşu Tarafından Desteklenen
- b. Belediyeler Tarafından Desteklenen
- c. Şirket Olarak Kurulan ya da Şirketleşen
- d. Gençlik ve Spor Kulübü ya da Gençlik Kulübü Olarak İşleyiş Gösteren
- e. Dernek Olarak Kurulan ve İşleyiş Gösteren

Ertunç Soğancıoğlu, Mete Düren, Murat Ülgen ve Bülent Edinsel'e göre BJK'nın organizasyon yapısı organizasyon yapısı 'Şirket Olarak Kurulan ya da Şirketleşen' ve 'Dernek Olarak Kurulan ve İşleyiş Gösteren' seçeneklerine uymaktadır. BJK'nın içerisinde hem şirketler, hem de dernekler bulunmaktadır. Dernek, BJK şirketlerinin en büyük hissedarıdır. Bu sebepten ötürü de yönetim kurulu bazında ayrıştırılmış şirket yönetim kurulu üyelikleri bulunmaktadır. BJK; neticede BJK Derneği olarak faaliyet göstermekte olup, BJK bünyesinde faaliyet gösteren şirketlerden oluşmaktadır.

Spor kulüpleri kuruluş, işleyiş, örgütlenme, organlarının denetlenmeleri, tüzel kişiliklerin sona ermesi, üyelik ve üyelerin hakları, görev ve faaliyetleri açısından 5253 sayılı Dernekler Kanunu'na tabidirler. 3813 sayılı Kanun'un 27. maddesinde, futbol dalında faaliyet gösteren kulüplerin profesyonel futbol şubelerini kanunlarda belirtilen şekil ve esaslarla kuracakları veya kurulmuş anonim şirketlere devredebilecekleri belirtilmiştir. Bu konuya ilişkin diğer bir düzenleme, Türkiye Futbol Federasyonu'nun

çıkardığı Profesyonel Futbol ve Transfer Talimatı'nın 14. maddesinde yapılmıştır. Söz konusu Talimat maddesinde kulüplerin, futbol faaliyetlerini, bir ticari şirket haline getirebilmek için, Türk Ticaret Kanunu'na göre şirket kurabilecekleri veya futbol şubelerini kurulmuş olan şirketlere devredebilecekleri hükme bağlanmıştır. 3289 sayılı Kanun'un 24. maddesinde de spor kulüplerinin, profesyonel takımlarını, Türk Ticaret Kanunu hükümlerine göre kuracakları veya kurulmuş olan şirketlere devredebilecekleri veya profesyonel futbol takımlarını kiraya verebilecekleri hükme bağlanmıştır. Türkiye Futbol Federasyonu'nun Çalışma Usul ve Esaslarına Dair Ana Statü'nün 67. maddesinde de benzer hükme yer verilmiştir (Boztaş 2008).

Bu konuda BJK, Türkiye'de bulunan diğer spor kulüplerine öncülük etmiştir ve halka arzı gerçekleştirilen ilk spor kulübü olmuştur. BJK, halka arz edilmek üzere, BJK Spor Malzemeleri Spor Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş.'yi kurmuştur. Şirket, 1995 yılında merchandising faaliyetlerinin ayrı bir koldan yürütülmesi amacıyla yüzde 100 BJK iştiraki olarak kurulmuştur. 2000 yılı sonunda halka arz çalışmalarının dâhilinde şirketin ismi Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş. olarak değiştirilmiştir. Şirket, BJK ile arasında 2001 yılında imzalanan lisans sözleşmesi ile BJK markaları ve haklarının tek başına sahibi olmuştur (Sevim ve Güven [tarih yok]).

BJK, diğer üç kulüpten farklı olarak, yalnızca gelirlerini (yayın gelirleri, sponsorluk gelirleri, reklam gelirleri, ticari ürün satış gelirleri, futbolcu satım gelirleri vb.) değil, giderlerini (futbolcu ve teknik adam transfer ve ücret giderleri, Beşiktaş İnönü Stadi giderleri, pazarlama giderleri, genel yönetim giderleri, lisans giderleri vb.) de Beşiktaş Sportif A.Ş.'ye devretmiştir. Bir başka ifadeyle, futbol şubesini tüm aktif ve pasifiyle birlikte Beşiktaş Sportif A.Ş.'ye devretmiştir (Boztaş 2008).

BJK'ın şirket ortaklık yapısı 31 Ağustos 2011 tarihi itibarı ile Tablo 5.1'de gösterilmiştir.

**Tablo 5.1 : BJK şirketinin ortaklık yapısı**

<b>Ortağın Unvanı/Adı</b>	<b>Sermaye Payı (TL)</b>	<b>Sermaye Oranı (%)</b>
<i>BJK Derneği</i>	24.999.575	62,50
<i>Halka Arz</i>	15.000.425	37,50
<b>Toplam</b>	40.000.000	100,00

*Kaynak:* Beşiktaş futbol yatırımları sanayi ve ticaret a.ş. seri:XI no: 29 sayılı tebliğe istinaden hazırlanmış 01 Haziran 2011- 31 Ağustos 2011 tarihleri arasında kapsayan yönetim kurulu faaliyet raporu, s.4

BJK'nın, 01 Haziran 2011- 31 Ağustos 2011 tarihleri arasında kapsayan yönetim kurulu faaliyet raporunda sunulan, iştirakleri Tablo 5.2'de verilmiştir.

**Tablo 5.2 : BJK iştirakleri**

<b>Ticaret Unvanı</b>	<b>Faaliyet Konusu</b>	<b>Ödenmiş / Çıkarılmış Sermayesi</b>	<b>Şirketin Sermayesindeki Payı</b>	<b>Para Birimi</b>	<b>Şirketin Sermayede deki Payı (%)</b>	<b>Şirket ile Olan İlişkinin Niteliği</b>
<i>Beşiktaş Sportif Ürünler San. Ve Tic. A.Ş.</i>	Beşiktaş markalı ürünlerin üretim pazarlanması faaliyeti	3.850.000	3.846.150	TL	99,90	Bağlı Ortaklık
<i>BJK Beşiktaş Turizm İşletmeleri ve Yatırımları Sanayi ve Tic. A.Ş.</i>	Turizm ve tur organizasyon	350.000	349.650	TL	99,90	Bağlı Ortaklık
<i>Beşiktaş Sigorta Aracılık Hizmetleri A.Ş.</i>	Sigorta aracılık faaliyetleri	50.000	49.950	TL	99,90	Bağlı Ortaklık
<i>Beşiktaş İletişim Hizmetleri San. Ve Ticaret A.Ş.</i>	GSM hatları üzerinden telefon hattı satılması	250.000	230.000	TL	92,00	Bağlı Ortaklık
<i>Beşiktaş Televizyon Yayıncılık A.Ş.</i>	Televizyon yayıncılık faaliyetleri	500.000	499.500	TL	99,90	Dolaylı İştirak

*Kaynak:* Beşiktaş futbol yatırımları sanayi ve ticaret a.ş. seri:XI no: 29 sayılı tebliğe istinaden hazırlanmış 01 Haziran 2011- 31 Ağustos 2011 tarihleri arasında kapsayan yönetim kurulu faaliyet raporu, s.4

BJK'nın 01.08.2010 tarihli organizasyon şeması EK 2'de sunulmuştur.

Gerçekleştirilen mülakatlarda, BJK'nın örgütlenme yapısını anlamak adına Ertunç Soğancıoğlu, Mete Düren, Murat Ülgen ve Bülent Edinsel'e aşağıdaki seçeneklerden BJK'nın organizasyon yapısına uyanların belirtilmesi talep edilmiştir;

- a. Yönetim Kurulunda Yer Alan Bir Üyenin Sorumluluğunda Faaliyet Gösteren
- b. Profesyonel Bir Destek Alarak Yürütülen (Bir Ajans, Acente ya da Danışman Firma)
- c. Kulüp İçinde Örgütlenmiş ve Çalışan İstihdam Edilmiş Birim Tarafından Yürütülen
- d. Kulübe bağlı olarak Kurulmuş Bir Ticari Şirket Vasıtasıyla Faaliyet Gösteren

Yüzde 75 oranında alınan cevaplara göre; BJK'nın örgütlenme yapısı yukarıda belirtilen maddelerin hepsinin ortak paydasıdır. BJK'da Yönetim Kurulunda yer alan üyelerin sorumluluğunda faaliyet gösteren birimler bulunmaktadır. BJK, taraftarını kulübün lisanslı ürünlerini almaya yöneltmek amacı ile korsanla savaşıma konusunda, dışarıdan profesyonel destek almıştır. Murat Ülgen'e göre BJK, ağırlıklı olarak yönetim kurulu üyesinin liderliğinde profesyonel çalışanlardan oluşmaktadır ve destek ve hizmet grupları ile iş yapmaktadır.

### **5.1.2 BJK'da Spor Pazarlaması Faaliyetleri**

BJK'ta bulunan aktif branşlar futbol, kadın ve erkek basketbol, kadın ve erkek voleybol, hentbol, bedensel engelli basketbol, atletizm, satranç, güreş, masa tenisi, kürek, briç ve jimnastiktir. BJK'ın pazarlama faaliyetleri incelendiğinde, bu faaliyetlerin daha çok futbol üzerine kurulu olduğu ve bunun da büyük bir oranda profesyonel A takım düzeyinde sınırlandırıldığı görülmektedir. Bu durumda BJK için genç, A2, diğer branş ve/veya spor okullarının, futbol A takımı kadar ilgi çekmemektedir.

BJK Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş. Genel Müdürü Murat Ülgen'e göre; günümüzde erkek basketbol ve bayan voleybol branşlarına olan taraftar ilgisi artmış olsa da istenilen düzeye ulaşmamıştır. Bunun yanında uzun yıllar üst üste şampiyonluk yaşayan hentbol takımı veya bedensel engelli basketbol takımları da taraftarların ve

sponsor firmaların dikkatini çekmemektedir. Ülgen, bu durumu Türkiye'nin bir sorunu olarak değerlendirmektedir. Bu durum üzerine, BJK'nın amatör branşlara sponsor aramak için bir çalışma gerçekleştirmediği ve/veya sponsoru ikna edebilme yeteneğine sahip olmadığı, sponsor firmanın teklif getirmesini beklediği kanısına varılabilir.

Bu açıklamadan anlaşılacağı üzere, taraftarlar sportif başarı istenilen düzeyde olsa da, olmasa da ağırlıklı olarak ve etkin bir katılım göstererek, futbol branşını desteklerken, amatör branşlarda gelen şampiyonluklara rağmen ilgi göstermemektedir.

Bu duruma bünyesinde futbol haricinde spor branşlarını bulunduran, dünyadaki farklı spor kulüplerinden örnek verilecek olursa; FC Gelsenkirchen Schalke 04, FC Barcelona, Panathinaikos Athlitikos Omilos, Olympiacos CFP, CSKA Moscow gibi kulüplerin futbol müsabakalarında seyirci sayısı daha yüksek olsa da, amatör branşlarda da gerçekleştirdikleri müsabakaların doluluk oranı yüzdeleri futbolun yüzdeleri ile benzerdir ve bu kulüplerde her birim için ayrı bir pazarlama departmanı görev yapmakla beraber, her branşın sponsorluk antlaşmaları, antlaşma yaptıkları firmalar ve web siteleri birbirinden farklıdır (<http://www.schalke04.de/>, <http://www.s04-basket.de/>, <http://www.fcbarcelona.com/>, [http://arxiu.fcbarcelona.cat/web/index\\_idiomes.html](http://arxiu.fcbarcelona.cat/web/index_idiomes.html), <http://www.pao.gr>, <http://www.paobc.gr>, <http://www.olympiacos.org/>, <http://www.olympiacosbc.gr/>, <http://www.pfc-cska.com>, <http://www.eskabasket.com> [erişim tarihi: 10 Kasım 2011]).

BJK Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş. Genel Müdürü Murat Ülgen ve BJK İletişim A.Ş. Sponsorluklar ve Pazarlama Direktörü Bülent Edinsel'e göre, Türkiye'de amatör branşlara yeterli ilgi gösterilmediği için sponsor firmalar da bu spor dallarına sponsorluk yapmayı çoğunlukla tercih etmemektedir. Bu durum amatör branşların giderlerinin tamamını kulübün sorumluluğu içerisine sokmaktadır. Kulüpler de önceliği futbola verdiklerinden dolayı bu branşlara ilgi arttıramamaktadır. Spor kulüplerinin futbol haricindeki branşlara daha çok önem verip, farklı etkinlikler ve ürünler ortaya koyması gerekmektedir. Böylelikle, futbola ilgi duymayan, futbol ve diğer sporlara da ilgi duyabilecek kitlelere de ulaşmış olurlar. Buna ilaveten, spor kulüplerinin amatör branşlara yaptıkları yatırımların ve genç sporcuların yetiştirilmesi için açılan spor okulları sayılarının artırılması durumunda, ülkemizde daha çok sayıda ve kaliteli sporcu yetiştirilmesine katkı sağlanır.

Yukarıda adı geçen FC Gelsenkirchen Schalke 04, FC Barcelona, Panathinaikos Athlitikos Omilos, Olympiacos CFP, CSKA Moscow, Montepaschi Siena spor kulüplerinin taraftarları futbol ürünlerini alırken, desteklediği amatör branş sporlarının da ürünlerini satın almaktadırlar. Ancak Ertunç Soğancıoğlu, Mete Düren, Murat Ülgen ve Bülent Edinsel'e göre basketbol ve voleybol seyircisi futbol seyircisi kadar aktif değildir ve bu konuda taraftarlardan tüketim anlamında, diğer branşların ürünlerinin Kartal Yuvası mağazalarında satılıyor olmasına rağmen, verimli sonuçlar elde edilememektedir. Murat Ülgen'e göre, taraftarlar basketbol maçı seyretmeye gelirken, futbol takımına ait olan formaları giymektedir.

BJK, basketbola olan ilgiyi arttırmak amacı ile geçen sene NBA oyuncusu olan Allen Iverson'ı transfer etmiştir. Murat Ülgen'e göre, satış tutundurma çalışmaları içerisinde yıldız oyuncu getirme unsurunu kullanan BJK, geçen sene Allen Iverson'ın tanıtım ve pazarlama çalışmalarında yetersiz kalmış olup, daha yüksek oranda beklenen kombine ve bilet satışlarında istenilen sonuç elde edilememiştir ve 350 civarında kombine ve 1800'e yakın sayıda forma satışı gerçekleştirilmiştir.

BJK bu sene ise basketbola olan ilgiyi arttırmak amacı ile NBA oyuncusu olan Deron Williams'ı transfer etmiştir. Allen Iverson'ın tanıtım ve pazarlama çalışmalarında başarısız olan ve dolayısıyla istediği taraftar ilgisini elde edemeyen BJK, Deron Williams transferi ile taraftarın ilgisini çekmeyi başarmıştır ve Bülent Edinsel'e göre kombine satışlarında geçen seneye göre yüzde yüze yakın bir artış olmuştur. BJK Milangaz Erkek Basketbol Takımı bu sezon (2011-2012) Deron Williams'ın oynadığı bütün maçlarda sahasının tamamını doldurmuştur. Ancak bu durumun devam edebilmesi için, bunun yanında ürün satışının artırılması isteniyorsa, bu alanda yapılan aktivite ve planların artırılması ve yeni projelerin üretilmesi önerilmektedir.

BJK, yıldız oyuncu getirme unsurunu geçen sezon (2010-2011) futbol A Takımı için de kullanmış olup, Murat Ülgen'e göre büyük başarı sağlamıştır. BJK, Ricardo Andrade Bernardo Quaresma ve Jose Maria Gutierrez Hernandez gibi dünya çapında ünlü futbolcuları transfer ederek, BJK markasının yükselmesine ve tanınırlığının artmasına katkı sağlarken, forma satışında da yüksek rakamlara ulaşmıştır(185.000 adet).



BJK, ayrıca, renkli olarak çıkardığı formalar ile bayan taraftarların ilgisini çekmeyi hedeflemektedir. Örneğin, geçen sezon (2010-2011) Adidas üretiminde satışa çıkarılan gri forma bu amaca uygun olarak çıkarılmıştır. BJK, bu sezon (2011-2012) çıkaracağı dördüncü formanın da renkli olmasını ve 2. devrede satışa sunulmasını hedeflemektedir.

BJK basketbol üzerinden kulübe ek gelir sağlamak amacı ile bu sezon(2011- 2012) basketbol erkek takımının ULEB (Union des Ligues Européennes de Basket-Ball, Avrupa Basketbol Ligleri Birliği) kapsamında oynayacağı Avrupa maçlarının pazarlanması için çalışmalara başlamıştır. Lig maçlarının yayınlanma politikasını TBF belirlediği için, Avrupa maçlarının yayın haklarını en yüksek fiyatı öneren başka bir kanala vermeyi planlamaktadır. Bu durum kulübün kurumsallaştırılmaya ve daha aktif olmaya çalışıldığının bir göstergesi olup, kulübe bir ek gelir kapısı oluşturmaktadır.

Buna ilaveten BJK, bu sezon Akatlar Arena için kombine satış modelinde değişiklik yapmıştır. Buna göre bir kombine alan taraftar, kadın ve erkek basketbol takımının maçları ile erkek ve kadın voleybol maçlarını da izleyebilecektir.

Dolayısıyla BJK için, amatör branşlarla ilgili çalışmaların artırıldığı ancak halen istenilen düzeyde olmadığı, futbol ve kısmen erkek basketbol haricindeki branşlara taraftarın ilgisinin yetersiz olduğunu ve kulübün ilgiyi arttırmak amacı ile daha aktif planlar içerisinde olduğunu söylemek mümkündür.

BJK, pazarlama kollarını kendi içinde bölerek, sponsor gelirleri, TV gelirleri, kombine satışı, GSM hattı satışı, Kartalnet üyelik satışı, BJK Bonus kart projesi, BJK Sportif A.Ş.'ye ait Kartal Yuvası mağazaları ve internet mağazaları olarak ayırmıştır.

Daha önce de belirtildiği üzere ülkemizde sponsorların ağırlıklı olarak ilgisi futbol ve bununla birlikte sportif başarı üzerinedir. Sportif başarı sağlandıkça, sponsorların kulübe bakış açısı değişmektedir. BJK, futbol takımına sponsor bulmakta zorluk çekmezken, bu durum amatör branşlar için yeterli düzeyde geçerli değildir. Amatör branşlarda, kısmen erkek basketbol ve kadın voleybol dalları haricinde sponsor bulmak oldukça zordur. BJK'nın da sponsorluk gelirlerinin büyük bir kısmını futbol takımı sponsorlukları oluşturmaktadır. Buna ek olarak Murat Ülgen'e göre; BJK sponsorlarını

sadece spor branşlarına yönelik değil, bütün çalışanlar ve şirketin ihtiyaçları doğrultusunda seçmeye çalışmaktadır.

Konu ile ilgili olarak, BJK'nın Acıbadem Hastaneleri ile gerçekleştirdiği sponsorluk antlaşması örnek verilebilir. Antlaşma dahilinde Acıbadem Hastaneleri, BJK sporcularının sağlık giderlerinin hepsini ve çalışanların sağlık giderlerinin bir kısmını karşılarken, BJK da; Akatlar Arena'da, Fi-Yapı İnönü Stadı'nda ve BJK Nevzat Demir Tesisleri'nde, Acıbadem Hastaneleri'nin reklamını yaparak ve bu sayede görünürlük oranlarını arttırarak, bu firmaya katkı sağlamaktadır.

BJK Mali İşlerden Sorumlu Asbaşkanı Ertunç Soğancıoğlu, BJK'ta sponsorluk işleri ile ilgilenen bir sponsorluk komitesi olduğunu ve bu komitenin sponsorluk içerisine girilebilecek firmadan neler talep edildiğinin, onların kulübe ne katkıda bulunabileceklerinin, kulübün hangi yükümlülükler altına girebileceğinin ön değerlendirmesini yaptığını belirtmiştir. Bu değerlendirmelerden sonra BJK, sponsorluk

antlaşması yapılabilecek firmalar ile görüşerek, talep ve karşılıklarının karşılaştırılmasını yaptıktan sonra ortak bir sözleşme imzalamaktadır. Konu ile ilgili olarak BJK Basın Sözcüsü ve Futbol Komite Üyesi Prof. Dr. Mete Düren, BJK Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş. Genel Müdürü Murat Ülgen bazen BJK'ın da sponsor firmalara teklif götürdüğünü ve kulübün bir ihtiyacı olduğunda kendileri bizzat gitmekten çekinmediklerini belirtmiştir. BJK, sponsorlarını seçerken şirket sahiplerinin BJK taraftarı olması veya olmaması ile ilgilenmemektedir. BJK için sponsorluk antlaşması yapılacak firmanın global vizyona sahip olması önemlidir. Örneğin, aynı zamanda Fenerbahçe Spor Kulübü'nün sponsoru olan Acıbadem Hastaneleri'nin BJK'nın da sağlık sponsorluğunu üstlenmiş olması BJK için bir sorun teşkil etmemektedir. Aynı şekilde BJK bu sezon futbol A Takım göğüs sponsorluğunu TOYOTA'ya vermiştir ve bu antlaşma TOYOTA'nın genel müdürü veya başındaki kişi BJK'lı olması sebebi ile değil, iki markanın da karşılıklı çıkarları göz önüne alınarak, birbirlerine katkı sağlamaları amacı ile imzalanmıştır. Ertunç Soğancıoğlu, Murat Ülgen ve Bülent Edinsel'e göre; sponsorluk yapılacak markanın iyi, tanınmış, prestijli ve seyirci ile iletişimi başarılı bir marka olması gerekmekte olup, sponsorluk süresi boyunca iki marka da birbirini eksiltmemeli, yüceltmemelidir. BJK, sponsorlarından sadece para talep eden bir anlayış içerisinde olmaktan ziyade, sponsorluk sözleşmesi

gereğince sponsor firmalara çeşitli olanaklar sunmaktadır. Sponsorlar BJK'a verdikleri sponsorluk, isim bedelleri karşılığında kendileri de satışlarında, tanınırlık ve görünürlüklerinde büyük bir oranda geri dönüş almaktadır.

Murat Ülgen konuyla ilgili olarak BJK ile Fi-Yapı arasında imzalanmış olan iki senelik sponsorluk antlaşmasını örnek vererek, Fi-Yapı'nın bu antlaşmadan en az BJK kadar fayda sağladığını belirtmiştir. Bu antlaşma ile Fi-Yapı, BJK sayesinde, inşaat sektörü içerisinde sürekli konuşulan bir marka haline geldi ve bütün sektöre kendini tanıtmış oldu. Fi- Yapı böylelikle gazete ve TV reklamlarına ödeyeceği parayı spor aktararak, hem daha çok reklamını yapmış oldu, hem de spora destek vermiş oldu. Türkiye'de futbol en fazla reklam yapan spor dalı ve hatta en fazla reklam yapan alanlardan biri olduğu için ve isim sponsorluğu veren firmaların isimlerinin BJK adının geçeceği her gerekli yerde belirtilmek durumunda için, Fi- Yapı yazılı ve görsel basında büyük oranda yer alıp, reklamını yaparak, tanınırlığını arttırmıştır.

BJK sponsorluk antlaşmaları sürelerini minimum 3 ila 5 yıl arasında tercih etmektedir. Genellikle sponsorların talebi de bu yönde olup, kısa vadeli sponsorluklar, tanıtım (lansman) geceleri gibi kısa vadeli organizasyonlar haricinde, tercih edilmemektedir. BJK'nın bu sezon (2011-2012) için TOYOTA ile yapmış olduğu antlaşma 3 seneliktir. Uzun vadeli antlaşmaların tercih edilmesinin sebebi markanın oturması ve kulüple marka arasındaki birlikteliğin sağlanmasıdır. İlaveten bu durum, kulüp açısından bakıldığında, belirli bir gelire sahip olmak adına cazip gelmektedir. Uzun vadeli bir antlaşmaya imza atılmadan önce, ilerleyen dönemlerde antlaşmanın kulübe nasıl etki edeceği göz önüne alınmaktadır ve ilerleyen dönemde daha iyi bir sözleşmeye imza atılacağı düşünülüyorsa vadeler çok uzun tutulmamaktadır. Ancak, BJK ile Fi-Yapı arasındaki antlaşmaya bakıldığında BJK'nın antlaşma gereği bir gelir elde ettiği ama daha büyük bir gelir elde etme fırsatını kaçırmış olduğunu düşünmek mümkündür. BJK, stadın yıkılma ve yeniden yapılma olasılığını göz önüne alarak, Fi-Yapı ile 2 senelik sürecek bir antlaşma imzaladı, ancak stat yıkılmadı. BJK'ın bu sene ligde bir başarı gösterememesi veya herhangi bir başka sebep ile Fi-Yapı'nın sözleşme yenilemek istememe olasılığı vardır. Dolayısıyla BJK, yeniden bir sponsor arayışı içerisine girecektir.

Ertunç Soğancıoğlu'na göre; BJK'da yönetim 3 yıl süresince seçime geldiğinden uzun vadeli antlaşmalar yapılarak, sonraki yönetimleri de bağlamak adına daha dikkatli davranılmaktadır.

Formaların zerine alınabilecek sponsor sayısı TFF tarafından belirlenmekte olup, BJK şort üzeri hariç göğüs, kol ve sırt alanlarının hepsini kullanmaktadır. Ertunç Soğancıoğlu şort üzerindeki sponsorluğun güzel bir görüntü yaratmaması ve ilke olarak cazip gelmemesi sebepleri ile tercih edilmediğini belirtmiştir. 2011- 2012 sezonu için, BJK Futbol A Takımı formalarının göğüs alanında TOYOTA, kolunda AVEA ve sırtında ÜLKER firmalarının adı bulunmaktadır.

BJK'nın 2011/2012 sezonu sponsorları şu şekildedir;

ÜLKER – Ana Sponsor

TOYOTA- Co-Sponsor

AVEA- Co- Sponsor

ACIBADEM- Sağlık Sponsoru

ADİDAS- Teknik Sponsor

SARAR- Moda Sponsoru

INTERCITY- Araç Kiralama Sponsoru

THY - Ulaşım Sponsoru

DOğUş OTOMOTİV- zel Sponsor

ACIBADEM MOBİL- İlk Yardım Sponsoru

YURTIÇİ KARGO- Kargo Sponsoru

GNC- Doğal Beslenme rnleri Sponsoru

DIVERSEY- Temizlik ve Hijyen Sponsoru

32 AĞIZ VE DİŞ SAĞLIĞI KLİNİĞİ- Diş Sağlığı Sponsoru

BİLETİX- Bilet Satış Ortağı

NESİNE.COM- Özel Sponsor

DENİZBANK

GARANTİ BANKASI

MİLANGAZ

TÜRK TELEKOM

VESTEL

ULUSOY

Fİ YAPI

BJK’da kombine satışından elde edilen gelirin büyük kısmını futbol müsabakaları için satılan kombine kartlar oluşturmaktadır.

BJK’ın pazarlama çalışması olarak gerçekleştirdiği diğer projeler ise konu ile ilgili olan firmalar ile işbirliği antlaşması adı altında gerçekleştirdiği BJK Bonus Card, Kartalcell ve Kartalnet projeleridir.

#### **5.1.2.1 Kartalcell projesi**

Kartalcell lansmanı 13.10.2009’da yapılmıştır. Kartalcell, AVEA işbirliği’nde GPO (Gelir Paylaşım Ortaklığı)’ ya dayalı olarak kurulmuş olup, hizmet vermeye devam etmektedir.

Kartalcell’in şu anda yaklaşık olarak 220.000 abonesi var olup, bütün teknik altyapı, pazarlama faaliyetleri, ürünün temininden, hat açma işlemlerine kadar bütün operasyonlarını AVEA yürütmektedir. BJK’nın camia olarak katkısı, bu antlaşmaların, kampanyaların, faaliyetlerin duyurularının yapılması, kişileri bunların kullanımına teşvik etmek ve buradan kulübün gelirlerini arttırmaktır. Pazarlama ve satış

ürünleri(Kartalnet, BJK Bonus Card, BJK Dergisi gibi) ile ilişkisi olan Kartalcell'in tanıtımı ne kadar yapılırsa, o kadar çok abone kazanılacağı düşünülebilir.

Örnek olarak “numaranı Kartalcell'e taşı, her yöne 600 dakika kazan” kampanyası verilebilir. Bu kampanyayı AVEA başlatmış olup, duyurusu [www.kartalcell.com.tr](http://www.kartalcell.com.tr) web sitesinden yapılmıştır. Ayrıca BJK, kampanyaların duyurusunun, tanıtımının ve satışının yapılabilmesi için, her spor branşının maçının oynandığı günde, müsabaka alanının civarına stantlar kurmaktadır.

Bülent Edinsel'e göre bu işin en önemli yanı 5-6 yıllık bir dönem sonunda, sözleşme sona erdiğinde, elinde 500.000'e yakın abonesi ile Kartalcell'in tek başına bir sanal operatör gibi hareket edebilir duruma gelebilecek olmasıdır.

Kartalcell'in kulübe kazandırdığı en büyük katkı, oluşan abone ile yapılan tarife üzerinden sağlanan yüzdesel antlaşmalar sebebi ile abonelerin yaptığı her konuşmadan kulübün kazanmasıdır.

Bülent Edinsel Kartalcell için aylık 15-16.000 civarında üyelik talebi alındığını belirtmiştir.

#### **5.1.2.2 Kartalnet projesi**

Kartalnet lansmanı 30.11.2010'da yapılmıştır. Kartalnet, TTNET işbirliği'nde GPO (Gelir Paylaşım Ortaklığı)' ya dayalı olarak kurulmuş olup, hizmet vermeye devam etmektedir.

Kartalnet'in şu anda 25.000 civarında abonesi var olup, bütün teknik altyapı, pazarlama faaliyetleri, ürünün temininden, hat açma işlemlerine kadar bütün operasyonlarını TTNET yürütmektedir. BJK'nın camia olarak katkısı, bu antlaşmaların, kampanyaların, faaliyetlerin duyurularının yapılması, kişileri bunların kullanımına teşvik etmek ve buradan kulübün gelirlerini arttırmaktır. Pazarlama ve satış ürünleri (Kartalcell, BJK Bonus Card, BJK Dergisi gibi) ile ilişkisi olan Kartalnet'in tanıtımı ne kadar yapılırsa, o kadar çok abone kazanılacağı düşünülebilir.

Örnek olarak Kartalnet'in şu anda yürüttüğü, 30.000 Kartalnet abonesinin Quaresma ile tanışma fırsatı yakalayacağı ve imzalı formasının sahibi olacağı kampanya verilebilir. Bu kampanyayı TTNET başlatmış olup, duyurusu [www.bjk.com.tr](http://www.bjk.com.tr) web sitesinden yapılmıştır. Ayrıca BJK, kampanyaların duyurusunun, tanıtımının ve satışının yapılabilmesi için, her spor branşının maçının oynandığı günde, müsabaka alanının civarına stantlar kurmaktadır.

Bülent Edinsel Kartalcell için aylık 2.000 civarında üyelik talebi alındığını belirtmiştir.

### **5.1.2.3 BJK bonus card projesi**

BJK Bonus Card projesi Garanti Bankası ve Denizbank ile birlikte yürütülmekte olan, 6 aylık bir projedir. Bu kartlar, normal bonus kartlarının sağladığı tüm avantajlara sahip olmakla beraber, kombine satışında kart sahiplerine artı taksit uygulaması ve bilet satışlarında öncelik hakkı tanımaktadır. BJK bu kartı, içerisine farklı tipte uygulamalar ekleyerek, ilerleyen dönemlerde, üye sayısı arttıkça, bir taraftar kart olarak kullanmayı hedeflemektedir. BJK Bonus Card'ın şu anda 30.000 civarında kullanıcısı bulunmaktadır.

Burada sponsor firmaların da bu antlaşmalara girme sebebi taraftarlarda olan aidiyet duygusunu kullanarak, bu kartların satışının sağlanmasının daha kolay olacağını düşünülmesidir. Kredi kartı kullanan bir BJK taraftarı, herhangi bir kartı kullanacağına, BJK Bonus Card'ı alarak hem kulübüne katkı sağlar, hem de taraftarı olduğu kulübün kartını cebinde taşıma hazzını yaşar. Bu kartı alan bir taraftar kulübüne katkı sağlamak amacı ile harcamalarını bu karttan yapar ve dolayısıyla kulüp de kazanmış olur.

BJK, BJK Bonus Card ile sağlayacağı veri tabanı üzerinden taraftarına direkt olarak ulaşmayı hedeflemektedir. Şu anda 800.000 kişinin bilgisinin bulunduğu bir veri tabanına sahiptir.

BJK Bonus Card projesinin tanıtımı için daha önceden yapılmış olan projeler(Kartalcell, Kartalnet) ile ulaşılmış olan taraftarların bilgileri Denizbank ve Garanti Bankası'na yönlendirilmiştir. Buradaki amaç; kulübe zaten katkı sağlayacak olan ulaşılmış kişilerin, kulübün her türlü imkânından haberdar olarak faydalanmasını sağlamak. Bülent

Edinsel'e göre, spor kulüpleri giderlerinin fazla olmasından dolayı, bu tarz projelere, isimlerini kullandırma haklarının verilmesine sıcak bakmaktadırlar.

Böyle projeler içerisinde işbirliği yapılan firmalar da kendi alanlarında başarılı olan, belli çalışmalar yürüten ve kendi içlerindeki rekabetin yüksek olduğu firmalar olduklarından dolayı kulübe çok fazla bir iş gücü yüklenmemektedir. Bu firmalar promosyon, tanıtım ve kampanyalarını da hazırlamaktadır. Örneğin Denizbank 11 Ekim-31 Aralık 2011 tarihleri arasında BJK Bonus Card başvurusu yapan kişilere 35 TL bonus verdiği bir kampanya başlatmış olup, kampanya BJK resmi web sitesinden de duyurulmuştur. Ayrıca BJK, kampanyaların duyurusunun, tanıtımının ve satışının yapılabilmesi için, her spor branşının maçının oynandığı günde, müsabaka alanının civarına stantlar kurmaktadır.

BJK'ın pazarlama kollarından bir diğeri ise Kartal Yuvası mağazalarıdır. Şu anda BJK ürünlerinin satıldığı 30 adet satış noktası bulunmaktadır. Bunlardan ikisini (BJK Fiyapı Stadi'ndakiler) kulüp işletmektedir, diğerleri Türkiye'nin belirli şehirlerinde açılmış olan mağazalardır. Bunların haricinde, kulübün işletiminde olan mobil bir araç ve bir adet tır bulunmaktadır. Bu araçlardan bir tanesi sabit, diğeri mobil (hareketli) halde ürün satışı faaliyeti gerçekleştirmektedir. Murat Ülgen konu ile ilgili olarak, Türkiye içerisinde bulunan ve global olarak görülen 3 şehirde (Ankara, İstanbul, İzmir) BJK'ın kendi işletimindeki mağazaları açması gerektiğini ve bu bölgelerde bayilik vermenin pek anlamlı olmadığını, Türkiye'nin diğer şehirlerinde de BJK'ın forma satılan dükkanlarının ve/veya bayiliklerinin bulunması gerektiğini belirtmiştir.

Bunun yanı sıra Murat Ülgen, telefon ve internet mağazacılığının yanında telemarketing sisteminin geleceğin sektörü olacağını düşündüğünü ve BJK TV ile ortak bir proje geliştirilerek, ileride bunun yapılmasının mümkün olduğunu belirtmiştir.

Bu sezon (2011- 2012) ilk defa, belirli bir süre için, futbol kombine satış yeri değiştirilerek, stadın etrafında bulunan Kartal Yuvası mağazalarından biri kapatılmış ve burada kombine kart, BJK Bonus Card, Kartalcell ve Kartalnet satışına açılmıştır.



Murat Ülgen, bu ürünlerin satılması için Kartal Yuvası mağazalarında stand açılması gerektiğini, ancak şu andaki Kartal Yuvalarının büyük bir çoğunluğunun bayii teşkilatı altında çalıştığından ötürü, bunu gerçekleştiremediklerini belirtmiştir.

BJK'ın lisanslı ürünlerin satışında, satışların denetlenmesi ve takibinde hologram sistemi kullanılmaktadır. Sponsorluk sadece imaja dayalı, bir kulüple anılıp, görülebilirliği arttırmak adına yapılan bir antlaşma iken, lisans aynı gelir paylaşımı ortaklığında olduğu gibi, karşılıklı menfaate dayalı olarak uygulanmaktadır. Firmalar BJK'a gelerek ürettikleri ürünü ve ürün skalasını sunmaktadır. Örneğin, bir kırtasiye firması kulübe gelerek, en küçük üründen en üst ürüne kadar ürettiği BJK logolu ürün skalasını sunmaktadır. BJK, bunun oluşabilmesi için firmadan, iştiğal konusuna göre, logo kullanım bedeli istemektedir. Bu bedel gelen işin hacmine, hızına ve getirisine göre değişmektedir. Yani bir cep telefonu satışından istenen lisans ücreti ile, kalem satışından istenen lisans ücreti değişkenlik göstermektedir. Buna ilaveten, BJK kendi mağazalarında satılmak üzere alacağı mallarda artı iskonto ve firmaların kendi pazarlarında yapacakları satışlardan *'royalty'* olarak adlandırdıkları bir bedel talep etmekte olup, bu bedel de ürünün pazardaki durumuna göre belirlenmektedir. BJK, bu durumun denetlenmesi ve takibinde hologram kullanmakta olup, her ürünün üzerinde BJK'ın firmalara verdiği hologramın bulunması gerekmektedir. Böylelikle BJK, firmaların ne kadar ürün sattıklarının takibini sağlamaktadır. Örneğin bir firmaya 100 bin tane hologram verilmişse ve 100 binin üzerinde satış yapıldığı kulübe bildiriliyorsa, kulüp burada bir terslik olduğunu anlamaktadır. Firmalar aylık olarak sattıkları ürün miktarını BJK muhasebe departmanına bildirmekle yükümlü olup, tahsilat işlemleri ile muhasebe departmanı uğraşmaktadır.

BJK ürün satışını internet aracılığı ile de gerçekleştirmektedir. Daha önceki senelerde [www.hepsiburada.com](http://www.hepsiburada.com) üzerinden gerçekleştirilen online satış işlemi artık kulüp tarafından işletilmekte olup, [www.kartalyuvasi.com.tr](http://www.kartalyuvasi.com.tr) adresi üzerinden, dünyanın her yerinden sipariş alınmasına açıktır. BJK, Adidas ürünlerinin de yurtdışına satış hakkını satın almış olup, artık yurtdışına forma gönderimini de sağlamaktadır. Böylelikle BJK, maliyetsiz bir şekilde yurtdışındaki taraftarlarına ulaşmakta ve ihtiyaçlarını karşılayabilmektedir. Ayrıca, BJK'ın ürün satışı yapılan internet sitesine Facebook'ta

bulunan Beşiktaş sayfası ile de ulaşım imkânı sağlanmıştır. Bu konuya iletişim bölümünde yer verilecektir.

Bu web sitesinin açılmasından önce internet mağazacılığının detaylı bir şekilde araştırıldığını belirten Murat Ülgen, bu konuda dünyanın en başarılı kulüplerinden biri olarak değerlendirdikleri FC Bayern Munchen AG'nin çalışmalarının göz önüne alındığını ve üzerine kulüp çalışan ve yetkililerinin kendi fikirlerinin eklenerek sitenin yapıldığını ifade etmiştir.

Ertunç Soğancıoğlu, Mete Düren, Murat Ülgen ve Bülent Edinsel pazarlama faaliyetlerinin daha çok ilgi çekmesi ve ürünlerin satışının artmasında sportif başarının da büyük önem taşıdığını belirtmiştir. Spor kulüplerinin tanınırlığında en büyük etken sportif başarıdır. Sportif başarıların kalıcı hale getirilmesi, tanınırlıkta ve ileriye dönük planlarda büyük katkı sağlamaktadır. Sportif başarı Avrupa'da da, Türkiye'de de ekonomik başarıyı sağladığından, büyük gelir sağlamakta olup, bu durum daha çok pazarlama ve iletişim çalışmasının yapılmasına olanak sağlamaktadır.

### **5.1.3 BJK'da Spor İletişimi Faaliyetleri**

BJK bünyesinde faaliyet gösteren iki ayrı iletişim birimi bulunmaktadır. Bunlardan biri İletişim A.Ş., diğeri ise İletişim Hizmetleri A.Ş.'dir. BJK bünyesinde faaliyet gösteren 2 ayrı iletişim birimi olmasının temel sebebi, yapılan işin içeriği ile ilgili olan ve yukarıda bahsedilmiş olan şirketleşme prosedüründen kaynaklanmakta olup, bu şirketler için faaliyet alanlarının oluşturulması düşüncesidir. BJK bünyesinde bulunan İletişim A.Ş. 2 yıldır, İletişim Hizmetleri A.Ş. ise 10 yıldır faaliyet göstermektedir.

BJK'da bulunan mevcut yönetim kurulu üyelerinden biri iletişimden, biri de basın ilişkilerinden sorumlu üyedir. İletişim birimleri, iletişimden sorumlu yönetim kurulu üyesinin sorumluluğu altında da faaliyet göstermektedir. BJK'da iletişim kararları, ilgili yönetim kurulu üyeleri, genel müdür ve kurumsal iletişim çalışanları tarafından alınmaktadır. Buna ilaveten, işbirliği içerisine girilen ilgili şirketlerin genel müdürleri de karar verme konusunda fikir belirtme hakkına sahiptir. Aynı zamanda dernek genel koordinatörleri de bu karara etki etme ve/veya fikir beyan etme hakkına sahiptirler.

Ancak bu birimleri kapsayacak kararlar, en nihayetinde, İcra ve Yönetim Kurulu üyeleri tarafından onaylanarak, sonuca ulaştırılmaktadır.

BJK'da iletişim kararları alınırken, bu kararlar üzerinde kulüp içerisinde faaliyet gösteren birimlerin etkisi incelendiğinde, iletişim birimlerinin ardından ağırlıklı olarak satış-pazarlama koordinatörlerinin etkisi olduğu tespit edilmiştir.

BJK'da iletişim faaliyetlerine ayrılan bütçe, toplam bütçenin yüzde 10-15'ini oluşturmaktadır.

Gerçekleştirilen mülakatlarda BJK'nın iletişim faaliyetleri amaçları arasında aşağıdaki seçeneklerin hangisinin yer aldığı ve önem derecesine göre sıralanması talep edilmiştir;

- a. Hedef Kitleler ile Bilgi Paylaşımı
- b. Taraftar Gruplarında Aidiyet Sağlama
- c. Hedef Kitlede ve Kamuoyunda Saygın, Güvenilir ve Olumlu İmaj Geliştirme
- d. Potansiyel Taraftarları Etkileme
- e. Medyada Daha Fazla Yer Alma
- f. Yasa Yapıcı ve Düzenleyicileri (UEFA, FIFA, TFF, gibi) etkileme
- g. Kulübün bilinirliğini Arttırma
- h. Kulüp Kültürünü Hedef Kitlelere Aktarma
- i. Kulüp Üye ve Çalışanları Arasında Aidiyet Duygusu Geliştirme

BJK Mali İşlerden Sorumlu Asbaşkanı Ertunç Soğancıoğlu, BJK Basın Sözcüsü ve Futbol Komite Üyesi Prof. Dr. Mete Düren, BJK Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş. Genel Müdürü Murat Ülgen ve BJK İletişim A.Ş. Sponsorluklar ve Pazarlama Direktörü Bülent Edinsel tarafından alınan cevaplar sonucunda; BJK'nın iletişim faaliyetleri amaçlarında temel hedefinin 'Hedef Kitleler ile Bilgi Paylaşımı' olduğu ortaya çıkmıştır. Bunu 'Hedef Kitle ve Kamuoyunda Saygın, Güvenilir ve Olumlu İmaj Geliştirme' takip etmektedir. BJK çalışanları ve yöneticileri, globalleşmek ve dünya kulübü olmak için, hedef kitleler ile bilgi paylaşımının son derece önemli olduğunu, bunun da kamuoyunda yaratılacak olumlu ve düzgün imajla gerçekleştirileceğini düşünmektedir. Bu iki maddenin ardından, amaçlar önem derecesine göre; 'Taraftar

Gruplarında Aidiyet Sağlama', 'Potansiyel Taraftarı Etkileme', 'Kulüp Bilinirliğini Arttırma', 'Kulüp Üye ve Çalışanları Arasında Aidiyet Duygusunu Geliştirme', 'Kulüp Kültürünü Hedef Kitlelere Anlatma' şeklinde sıralanmaktadır. BJK için 'Medyada Daha Fazla Yer Alma' ve 'Yasa Yapıcı ve Düzenleyicileri Etkileme' seçenekleri ise, iletişim hedefleri arasında son sırada yer almaktadır.

Ayrıca, BJK yöneticileri ve çalışanları iletişim faaliyetlerinin ekonomik başarı sağlanmasından da önemli olduğunu düşünmektedir. Örneğin yurt dışındaki taraftarlar, buldukları ülkelerden online olarak ürün siparişi vereceğini kurulan iletişim sayesinde öğrenmiştir ve BJK kurulan iletişim sayesinde taraftarlarının beklentilerini karşılamaktadır. BJK, yurt dışına ürün satışının gerçekleştirildiğini resmi web sitesinden ve BJK TV'den duyurmuştur.

Gerçekleştirilen mülakatlarda BJK'nın iletişim faaliyetleri ile etkilemek istediği hedef kitleler sorulmuş olup, aşağıdaki seçenekler arasından seçim yapılması talep edilmiştir;

- a. Kulüp Taraftarları
- b. Kulüp İçi (Teknik Kadro, Sporcu, Yönetici)
- c. Sporcular
- d. Milletvekilleri
- e. Kulüp Çalışanları
- f. Kulüp Üyeleri
- g. Hükümetler
- h. Diğer Kulüpler
- i. Sivil Toplum Kuruluşları
- j. Potansiyel Sponsorlar
- k. Finansal Kuruluşlar
- l. Yerel Yönetimler
- m. Uluslar arası Yasa Koyucular
- n. Medya
- o. MHK (Merkez Hakem Kurulu)
- p. Futbol Federasyonu

Ertunç Soğancıoğlu, Mete Düren, Murat Ülgen ve Bülent Edinsel tarafından alınan cevaplar sonucunda; BJK'nın iletişim faaliyetleri ile etkilemek istediği hedef kitle arasında ilk sırayı 'Kulüp Taraftarları'nın aldığı ve BJK'nın, 'MHK' ve 'Hükümetler' seçenekleri haricindeki diğer sıralanan hedef kitleleri, etkilenmek istenen hedef kitle listesine dâhil ettiği tespit edilmiştir.

Daha önce BJK'da gerçekleştirilen spor pazarlaması faaliyetleri içerisinde anlatılan Kartalcell, Kartalnet ve BJK Bonus Card operasyonları da İletişim A.Ş. üzerinden yürütölmektedir.

İletişim Hizmetleri A.Ş. üzerinden ise, dijital mecralar pazarlanmakta, BJK dergisi çıkarılmakta ve BJK'nın resmi internet sitesi takip edilmektedir.

BJK'nın resmi iletişim organları kulübün kendi TV kanalı olan BJK TV, BJK dergisi ve kulübün resmi web sitesi olan [www.bjk.com.tr](http://www.bjk.com.tr)'dir.

BJK Dergisi, Türkiye'de yayın hayatına başlayan ilk spor dergisi olmakla beraber, 2000 yılından bu yana aylık olarak, BJK iletişim komitesi tarafından hazırlanarak, piyasaya çıkartılmaktadır. Ertunç Soğancıoğlu, Mete Düren, Murat Ülgen ve Bülent Edinsel'e göre, BJK, dergiyi etkin bir şekilde kullanmakta olup, dergi çıkarmak zararına bir iş olduğu halde, yine de dergiyi her ay çıkartmaya devam etmektedirler. BJK, BJK dergisini, kulübü ve yapılan işleri tanıtmak ve anlatmak ve sportif camiayı bir arada tutmak amacı ile çıkartmaktadır. Buna ilaveten, satış tutundurma çalışması olarak nitelendirilebilecek bir çalışma yapan BJK, BJK dergisi ile birlikte her ay 1 sporcusunun posterini hediye etmektedir.

Ayrıca, BJK günümüz teknolojisinde dijital mecraların büyük ilgi gördüğünü tespit etmiş olup, BJK Dergisini, 2011 yılı Ağustos ayında, Denizbank sponsorluğunda, İpad'e yükleyerek yayınlanmıştır ve derginin indirilme sayısı ilk ay 3 bine ulaşmıştır. BJK İpad dergi versiyonu, Türkiye'deki spor kulüpleri içerisinde piyasaya çıkartılan ilk spor kulübü dergisi olup, derginin içerisinde BJK TV tarafından hazırlanmış olan video görüntüleri yüklenmiştir. Alışma sürecinin başarılı geçmesi amacı ile İpad dergisi birkaç ay süresince ücretsiz olarak İpad kullanıcılarının hizmetine sunulacaktır. Mete Düren'e göre; İpad dergisi, basılı olan dergiden çok daha fazla ilgi görmüştür.

Dijitalleşen iletişim sektöründe, BJK'nın amacı; gelecek dönemlerdeki müşteri grubunu oluşturmak amacı ile 18 yaş altı gruba ulaşmaktır. BJK'nın amacı günü kurtarmak değil, geleceğin BJK'lılarını oluşturmaktır.

Buna ilaveten, BJK, gelecekteki taraftar grubunu oluşturacak olan 18 yaş altı kesim içerisinde 4-12 yaş grubuna odaklanarak, çocuklara yönelik olan Yavru Kartal Dergisi'ni, BJK Dergisi'nin eki olarak, her ay ücretsiz yayınlamaktadır. Yavru Kartal Dergisi dünyada ve Türkiye'de çıkartılan ilk çocuk spor dergisi olmakla beraber, BJK iletişim komitesi tarafından hazırlanmakta olup, 15 Ağustos 2004 yılından bu yana piyasaya çıkarılmaktadır. BJK, bu şekilde 18 yaş altı taraftarlarına da ulaşarak, kulüp hakkında bilgi edinmelerini sağlamaktadır. BJK, Yavru Kartal dergisi içerisinde çocuk taraftarlarının tanıtımının yer aldığı bir bölüme de yer vermektedir.

BJK, dergi abonelikleri biten üyelerin evlerine dergi ile ilgili bilgilerin bulunduğu bir yazı göndermekte olup, yazının sonuna abonenin üyeliğini devam ettirmesi üzerine çağrıda buldukları bir bölüm eklemektedir.

BJK, derginin çıkarılmasına, satış tutundurma çalışmalarına önem veriyor olmasına rağmen, BJK dergisinin 2000 yılından bu yana çıkarıldığı göz önüne alınarak, derginin 2 bin civarında abonesinin olması taraftarının ilgi eksikliğinin olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, derginin İpad versiyonunun, basılan dergiye göre daha çok ilgi görmesi, dergi kullanıcılarının teknolojiye daha çok ilgi duyduğunu göstermektedir. Ancak derginin bu indirilme oranlarına ulaşmasında ilk aylarda ücretsiz olarak hizmete sunulmasının da etkisi olduğunu göz önünde bulundurmak gerekmektedir.

Yurtdışındaki ve ülkemizdeki diğer spor kulüplerinden bazılarında İpad ve Iphone uygulamasının bazı kulüplerde de kullanıldığı görülmektedir. Örneğin, Arsenal F.C., AC Milan, FC Bayern Munchen AG ve Real Madrid CF gibi kulüpler de İpad uygulaması kullanmaktadır. Bu kulüplerin İpad uygulamalarını indiren bir kişi/taraftar kulübe ait lig fikstürlerine, canlı maç sunumlarına, takım kadrosu bilgilerine, haberlere, fotoğraflara ulaşmakta olup, Real Madrid CF ve FC Bayern Munchen AG takımlarının İpad uygulamalarından kulüplerin TV kanallarının videolarının izlenmesi, FC Bayern Munchen AG takımının İpad uygulaması üzerinden de alışveriş yapılması mümkündür. Türkiye'de ise henüz bir spor kulübünün bu şekilde kullandığı bir İpad uygulaması

bulunmamakla beraber, BJK, GS ve TS kulüplerinin Iphone uygulamaları mevcuttur. Bu uygulamaları indiren taraftar/kullanıcılar kulüpleri ile ilgili en son haberlere, fotoğraflara, videolara, takım kadrolarına ve puan durumlarına ulaşabilmektedirler. Ayrıca GS Kulübü, resmi TV kanalı olan GS TV'nin de Iphone uygulamasını piyasaya sürmüş olup, indiren kullanıcılarının bu uygulamayı indirerek GS TV'yi izlemesi mümkündür.

BJK'nın resmi TV kanalı olan BJK TV, 20 Ocak 2011 tarihinde yeniden yayına başlamış olup, Digiturk adlı platformda, şifresiz olarak yayınlanmaktadır. Gerçekleştirilen mülakatlar sonucu varılan tespit BJK'nın, BJK TV'yi etkin bir şekilde kullanamadığıdır. Bunun sebebi olarak da BJK TV'nin yeni bir yapılanma içerisinde olması gösterilmiştir.

BJK'nın en etkin kullandığı iletişim organı resmi web sitesi olan [www.bjk.com.tr](http://www.bjk.com.tr) olup, içeriği BJK İletişim Komitesi tarafından sağlanan web sitesi içerisinde BJK ile ilgili bütün gelişmeler duyurulmaktadır. BJK resmi web sitesi Türk Telekom'un altyapı desteği ile yenilenmiş olup, 8 Eylül 2011 tarihinde yeni yüzü ile yayın hayatına başlamıştır. BJK resmi web sitesi içerisinde bütün branşlardan haberler, maçlar, röportajlar, transferler, istatistikî bilgiler, takımların fikstürleri, BJK'nın tarihi ile ilgili bilgiler, kulübün sahip olduğu tesisler ile ilgili detaylı bilgiler, fotoğraflar ve ulaşım imkanları, BJK Futbol A.Ş. hakkında detaylı bilgiler ve anlık hisse senedi bilgileri, BJK Sportif A.Ş., BJK Travel, BJK Sigorta ve BJK TV ile ilgili bilgilendirme sayfaları da yer almaktadır. Ayrıca, BJK Dergisi ve BJK Yavru Kartal Dergisi, BJK'nın resmi web sitesi üzerinden abone almakta ve yayınlanmakta olup, Kartalcell, Kartalnet, Kartal Yuvası, BJK Bonus, BJK Dergileri ile ilgili kampanyalar da buradan yayınlanmaktadır. BJK resmi web sitesi Türkçe ve İngilizce olarak hizmet vermektedir.

BJK'nın resmi web sitesinin 2 dilde hizmet veriyor olması, globalleşme çalışmaları içerisinde olan bir kulüp için yetersizdir. Bu durum yurtiçi ve yurtdışındaki diğer takımlar ile kıyaslanacak olursa; FC Barcelona 5, Arsenal FC 4, AC Milan 9, Olympiacos CFP 3, CSKA Moscow 3, FC Bayern Munchen 4, Fenerbahçe SK 4 ve GS 3 dilde hizmet vermektedir.

Murat Ülgen'e göre BJK'nın internet sitesi üzerinden yapmak istediği bir diğer etkinlik ise TCK (Türkiye Cumhuriyeti Kimlik) numarasını, adres ve mail bilgilerini eksiksiz ve doğru olarak yazan taraftarların, [www.bjk.com.tr](http://www.bjk.com.tr) üzerinden fikirlerini paylaşabilecekleri, kulübe ve kulüp çalışanlarına soru sorabilecekleri bir ortam yaratmaktır. Bu kararın Yönetim Kurulu tarafından onaylanması durumunda, internet sitesi içerisinde bir blogun açılması düşünülmekte olup, buraya yorum yapacak kişiler belli kuralları kabul ederek ve etik kurallar içerisinde tartışmak veya yorum yapmak sureti ile üye olabileceklerdir.

BJK'nın resmi iletişim organları arasında radyo ve gazete bulunmaması, büyük ve kurumsal olarak bahsedilen bir kulüp için iletişim faaliyetleri arasında gözlemlenen bir eksikliklerdir. Türkiye'deki büyük spor kulüpleri arasında Fenerbahçe SK'nın kulübe bağlı olarak yayın yapan radyosu ve aylık olarak çıkartılan gazetesi bulunmakta olup, diğer kulüplerin kendi bünyesinde faaliyet gösteren resmi radyo ve gazeteleri mevcut değildir. Spor kulüplerinin kendi bünyesinde faaliyet gösteren radyo ve gazetesinin olmasının; taraftarlar ve diğer hedef kitleler ile iletişimi ve bilgi paylaşımını arttıracığı ve bu mecralara alınacak reklam ve sponsorlar ile kulübe bir ek gelir kapısı oluşturulacağı düşünülmektedir.

BJK, dünyada yaklaşık 800 milyon kullanıcısı olan Facebook ve yaklaşık 100 milyon aktif kullanıcısı olan Twitter sosyal paylaşım sitelerini, resmi internet sitesi üzerinden link vererek kullanmaktadır. Günümüz itibarı ile (02.12.2011) Facebook'ta 2.948.841, Twitter'da 89.147 takip edeni bulunmaktadır. Ertunç Soğancıoğlu, Mete Düren, Murat Ülgen ve Bülent Edinsel'e göre; BJK'da bu ağların kullanılmasına özen gösterilmesinin en büyük sebebi; bu ağlar üzerinden kulübün paydaşları ile sürekli iletişim halinde olunabilmesidir.

Türkiye'deki büyük kulüplere bakıldığında Fenerbahçe SK, GS ve Trabzonspor (TS) kulüplerinin resmi web sitelerinden link vererek Facebook ve Twitter sayfalarını kullandıkları görülmektedir. Ayrıca Real Madrid CF, AC Milan, FC Bayern Munchen AG, CSKA Moscow, Olympiacos CFP ve Juventus FC gibi Avrupa'nın büyük spor kulüplerinin resmi web siteleri üzerinden verilen linkler aracılığı ile de, bu kulüplerin resmi Facebook ve Twitter sayfalarına ulaşmanın mümkün olduğu görülmektedir.



BJK'nın Facebook ve Twitter sayfaları kulübün iletişim komitesi çalışanları tarafından yönetilip, takip edilmekte olup, bu sayfalara giren kişiler BJK ile ilgili bütün branşların haberlerini alabilmektedirler. Ayrıca BJK Facebook sayfasını takip eden kişiler BJK Bonus Card, Kartalcell ve Kartalnet kampanyalarından da haberdar olmakta olup, bu operasyonlar için Facebook'ta açılmış diğer sayfaları takip etme olanağına sahiptir. BJK Facebook sayfası üzerinden, ayrıca, Kartal Yuvası sayfasına giderek alışveriş yapma imkânı da sahip sunulmaktadır. Bunlara ilaveten BJK, Kartalcell ve Kartalnet operasyonları için de resmi Twitter üyeliği açmış olup, 04.12.2011 tarihi itibarı ile bu sayfalardan düzenli bilgi akışı sağlanmadığı anlaşılmaktadır.

Ertunç Soğancıoğlu, Mete Düren, Murat Ülgen ve Bülent Edinsel'den alınan bilgilere göre; BJK'nın etkin iletişim araçları olarak kullanmakta olduğu resmi internet sitesi, Facebook ve Twitter'ın, aynı zamanda pazarlama ve doğrudan satış süreçlerinde de etkin araçlar olarak kullanıldığını söylemek mümkündür. Bu sayfaların iletişim açısından kullanıldığı derecede, ekonomik açıdan da kullanılması hedeflenmektedir. Mete Düren'e göre; bu sayfaların reklam alan ve veren bir mecra olarak kullanılması ve böylece kulüp bütçesine katkı sağlamak amaçlanmaktadır. Kulübün diğer iletişim organlarının çoğunlukla sponsor firmalara ayrıldığı göz önüne alındığında, dışarıdan gelecek herhangi bir reklam talebine verecek alan bulmak BJK'a bir avantaj ve kaynak oluşturacaktır. Ayrıca bu sayfalar üzerinden kişilerin ürün satış sayfalarına yönlendirilmesi de kulübün ürün satışına ve ürünlerinin tanıtımına katkı sağlamaktadır.

BJK, spor kulüplerinin paydaşlarından biri olan çalışanları ile iletişimde kurum içi iletişim faaliyetleri adı altında düzenli periyotlarda faaliyet raporları yayınlamaktadır. Murat Ülgen'e göre bu faaliyet BJK içerisinde 1 yıldır yapılmaktadır ve geçen sene (2010) 2 defa yapılmıştır. Planlanan; faaliyet raporlarının 3 ayda bir düzenli olarak yayınlanması ve bu sayede işlerin ne derecede ilerlediğinin ve daha iyiye gitmesi için nelere yapılabileceğinin gerektiğini bu faaliyet raporlarına bakarak kavranabilmesidir.

Buna ilaveten BJK, kurum içi iletişimin güçlendirilmesi amacı ile birim içi ve birimler arası organizasyonlar yürütmektedir. Kulüp çalışanlarının bir araya geldiği sosyal organizasyonlar düzenlenmektedir. Ancak Murat Ülgen'e göre; kulüp içerisinde farklı birim ve tesislerde çalışan sayısının yüksek olmasından ötürü, bütün çalışanları her zaman bir araya getirmek mümkün olmamaktadır. Bu sebepten ötürü BJK çalışanları

için, farklı gruplar oluşturularak, organizasyonlar düzenlenmektedir. BJK, bu tarz sosyal organizasyonları senede 2 kere düzenlemektedir. Bu sayı çalışanların bir araya gelmesi ve sosyalleşmesi açısından BJK gibi büyük bir spor kulübü ve camia için yetersizdir. Bu sayı arttıkça çalışanların kulübün işleyişi hakkında çok bilgiye sahip olacağı ve daha sıcak bir çalışma ortamı yaratılacağı muhtemeldir.

BJK bünyesinde genç çalışanları barındırmakta olup, çalışanlarının yaş ortalaması 25 ile 28 arasındadır ve kulüp içerisindeki bütün çalışanlar birbiri ile rahat iletişim kurabilecek seviyededir. BJK, çalışanlarının yaş ortalamasının getirmiş olduğu teknolojiye yatkınlık potansiyelini de kullanarak, kurum içi iletişimde elektronik ortamları tercih etmektedir. Ertunç Soğancıoğlu, Mete Düren, Murat Ülgen ve Bülent Edinsel'e göre; mail ortamı daha hızlı bir şekilde ve birden fazla kişi ile aynı anda görüşülerek işlerin daha hızlı çözümlendirilmesini sağlamaktadır. Ayrıca mail yolu ile, farklı tesislerde görev yapan kulüp çalışanları birbirleri ile daha kolay ve hızlı bir şekilde yazılı iletişime geçebilmektedir. Ancak Murat Ülgen'e göre bu konuda çok fazla bir ilerleme henüz kaydedilememiştir ve halen kâğıt tüketimi yapılarak sağlanan iletişim şekli daha çok tercih edilmektedir.

Mete Düren'e göre; BJK'da çalışanların hepsinin birbiri ile rahatça iletişim kurabileceği, sevgi ve saygının ön planda olduğu bir ortam mevcut olup, BJK'da görev yapan müdürler de iletişime açık kişilerden oluşmaktadır. BJK içerisinde kulüp çalışanlarından birinin herhangi bir sorunu olduğunda kulüp müdürleri ile rahatça görüşebilecekleri bir ortam vardır ve bu durum BJK yöneticileri ve müdürlerinin kulüp içerisinde hiyerarşik bir yapının oluşmasını tercih etmediklerini göstermektedir.

Murat Ülgen, BJK'ta çalışan her kişinin bir hedefi olması gerektiğini ve bu konu ile profesyonel bir şekilde ilgilenmeyi planladıklarını belirtmiştir. Bu planlama kapsamında, bu uygulamanın gerçekleştirileceği ilk şirketin Sportif A.Ş., ardından İletişim A.Ş. olması hedeflenmektedir. Çalışanların hepsinin bir hedefi olması, BJK adına işlerin daha planlı ve daha hızlı ilerlemesini, çalışanların da daha motive olarak çalışmasını sağlayacaktır.

Yukarıda anlatılanlar ışığında, BJK çalışanları içerisinde bir iletişimsizlik durumu ve ortamı olmadığını söylemek mümkündür.

Spor kulüplerinin paydaşlarından bir diğeri ise spor kulüplerine bağı olan sporculardır. BJK, merkezi yönetimi (/yönetim kurulu) ile sporcular arasındaki iletişimi, idari yapılanmasının temelini oluşturan şekilde, birimlerden sorumlu idari menajerler aracılığı ile sağlamaktadır.

Bu noktada şunu belirtmekte fayda vardır; idari menajerlik, normal menajerlikle karıştırılmamalıdır. İdari menajer; anlaştığı kulüple sözleşme süresi boyunca yönetimin, futbolcunun, teknik heyetin ve kulübün maddi ve manevi anlamda profesyonelce yönetilmesi için anlaşılan idari ve profesyonel birisidir. Yani idari menajer için; kulübün gelir ve giderini, kulübün menfaatleri doğrultusunda, düzenleyen, ekonomik dengeyi sağlayan, kulübün kalıcı gelir sağlama çabasını destekleyen ve bir anlamda kurumsallaşma aşamalarını hızlandırmaya çalışan bir kişidir denebilir. Ayrıca, idari menajer, tüm sporcuların, özellikle de yabancı sporcuların A'dan Z'ye tüm sıkıntı ve sorunları ile ilgilenmektedir.

BJK'da bir sporcu sorunu olduğunda veya herhangi bir neden ile kulüp ile iletişime geçmek istediğinde, kendi branşından sorumlu idari menajerine iletmektedir. BJK'da ayrıca, her spor branşında bulunan sporculardan sorumlu bir kişi veya sorumlu en az bir yönetici bulunmaktadır. İdari menajerler vasıtası ile her sporcunun sorunu sorumlu yöneticilere iletilmektedir ve her yönetim kurulu üyesi kendi biriminde çıkan sorunlar veya alınacak kararlar ile ilgilenmektedir. BJK 'da her hafta İcra Kurulu toplanmaktadır ve sorun veya alınması gereken karar burada tartışılarak, sonuca ulaştırılmaktadır.

Ertunç Soğancıoğlu ve Mete Düren, sporcuların yönetim ile iletişime geçme taleplerinin genellikle maddi konular üzerine olduğunu ve bu taleplerin de en kısa sürede çözüme ulaştırılmaya çalışıldığını belirtmiştir.

BJK'nın iletişim faaliyetleri içerisinde, yine spor kulüplerinin paydaşları olan spor basını ve sponsorları ile sistemli bir şekilde bilgilendirme toplantıları ve sosyal etkinlikler düzenlenmektedir. Murat Ülgen spor basını çalışanları ile belirli periyotlarda bir araya gelip sohbet ederek, görüşlerini dinlediklerini belirtmiştir. Sponsorlar ile de sık sık görüşülmekte ve bazı dönemlerde sponsorlar yerlerinde ziyaret edilmektedir. Bu şekilde kulüp, paydaşlarına sosyal bir ortam yaratarak, onların etkinliklerini arttırıp, onlardan aldığı hizmeti en üst seviyeye çıkartmayı hedeflemektedir. Böyle etkinlikler

düzenleyerek, spor basını çalışanlarının ve sponsorların BJK'a bakış açısının değiştirileceği de düşünülmektedir.

Ertunç Soğancıoğlu ve Mete Düren'e göre BJK, dergi ve resmi internet sitesinde yayınlanan haberler ile medyada çalışan kişilere bir anlamda destek olmaktadır. Bu alanlarda çıkan haberler, yazılar ve röportajlar, spor basını çalışanları tarafından, kullanılabilir ölçüde alınarak, haber olarak yayınlanmaktadır. Bu noktada BJK ile spor basını arasında karşılıklı bir dayanışma ortamı yaratılmaktadır. BJK, spor basını için birinci ağızdan haber kaynağı oluştururken, onlar da bu haberi kullanıp, yayımlayarak fayda sağlamaktadır.

Bunlara ilaveten, gerçekleştirilen mülakatlarda BJK'nın medya ile iletişim kurulmasında aşağıda sıralanan yöntemlerden hangisi veya hangilerini ne derecede tercih ettiği sorulmuştur;

- a. Basın Bülteni Yolu ile
- b. Basın Sözcüsü Tarafından Basın Açıklaması ile
- c. Periyodik Olarak Düzenlenen Toplantılar Yolu ile
- d. Medyada Yer Alan Spor Servislerine Yönelik Organizasyonlar (Kokteyl, Sohbet Toplantısı, vs.) Yolu
- e. Kulübün Sahibi Olduğu Resmi Yayın Organlarından Duyurum Yapma

Ertunç Soğancıoğlu, Mete Düren, Murat Ülgen ve Bülent Edinsel'e göre, BJK, medya ile iletişim kurulmasında ağırlıklı olarak 'Kulübün Sahip Olduğu Resmi Yayın Organlarından Duyurum Yapma' ve 'Basın Bülteni Yolu' seçeneklerini tercih etmektedir. Bunu 'Basın Sözcüsü Tarafından Basın Açıklaması Yapılması' ve daha önce de belirtildiği üzere 'Belirli Periyotlarda Medyada Yer Alan Spor Servislerine Yönelik Organizasyonların Düzenlenmesi' yöntemleri takip etmektedir. BJK yöneticileri ve çalışanları bu tür faaliyetlerin daha sık ve etkili bir şekilde yapılmasını planlamaktadır. Buna ilaveten, BJK, etkin bir şekilde kullanmadığı daha önce belirtilen, BJK TV'yi daha yoğun bir şekilde kullanabilir hale gelme gayreti içerisinde.

Sponsorlar ile olan iletişimin sağlanması için ise, BJK'da sponsorlar ile iletişimden sorumlu olan, ihtiyaç ve isteklere cevap veren bir departman bulunmaktadır. BJK bu sayede, sponsorların her türlü istek ve ihtiyacını onlar ile görüşerek sonuca ulaştırmaya çalışmaktadır ve kendi taleplerini iletebilmektedir.

Daha önce de belirtildiği üzere, BJK, mevcut koşullar nedeni ile Dernekler Kanunu'na tabiidir, yani dernek statüsünde faaliyet göstermektedir. Bu sebepten ötürü, taraftar etkin bir şekilde kulüp yönetimine dâhil edilememektedir. Ertunç Soğancıoğlu, Mete Düren, Murat Ülgen ve Bülent Edinsel'e göre; Türkiye'de bulunan spor kulüplerinin dernek statüsünde takip edilmesi mümkün olmadığı için, şirketleşerek veya halka açılarak, derneğin dışında farklı bir statüye kavuşturulması gerekliliği ortaya çıkmıştır. BJK, dernek statüsünde faaliyet gösterdiği için, kulüp başkanı ve yönetim kurulu seçimleri de dernekler kanununun gereklilikleri üzerinden yapılmaktadır.

BJK, paydaşlarından biri olan taraftar kitlesine ulaşmak veya bilgilendirmek konularına ilişkin olarak kulübün resmi internet sitesi veya desteklediği diğer web siteleri aracılığı ile oluşturduğu sosyal paylaşım ortamlarını kullanmaktadır. BJK ile ilgili bir habere veya veriye ulaşmak isteyen taraftar veya kişiler bu internet siteleri üzerinden bilgi sahibi olmaktadır ve BJK iletişim komitesi çalışanları bu sayfalara, taraftarı ve kamuoyunu bilgilendirmek adına, güncel haber ve verilerin girişini sağlamaktadır. Mete Düren bu durumun günümüzde artık bir mecburiyet olduğunu belirtmiştir. Kamuoyunda ve taraftarda böyle bir beklenti varsa, kulüpler bu beklentilere karşılık vermek durumundadır.

Gerçekleştirilen mülakatlarda, BJK'da taraftara yönelik bir veri tabanı bulunup bulunmadığı, bulunuyor ise taraftara yönelik bilgi toplama yöntemlerinden aşağıda sıralanan maddelerden hangisinin kullanıldığının belirtilmesi istenmiştir;

- a. Statta anket
- b. Telefon posta yolu ile taraftar ile görüşme
- c. Tribün liderleri ile yüz yüze görüşmeler
- d. Kulübün Resmi İnternet Sitesinde Yer Alan Anket ve Forumlar ile Bilgi Toplama

Ertunç Soğancıoğlu, Mete Düren, Murat Ülgen ve Bülent Edinsel'e göre, BJK'da taraftara yönelik bir veri tabanı bulunmakta olup, Şu an yaklaşık olarak 800 bin kişiyi kapsamaktadır. BJK, taraftar veri tabanını dijital ortamda saklamayı tercih etmekte olup, e-kayıtlı taraftar projesi adı altında çalışmalarını sürdürmektedir. BJK taraftara yönelik bilgi toplama yöntemleri arasından 'Tribün Liderleri ile Yüz Yüze Görüşmelerin Düzenlenmesi' ve 'Kulübün Resmi İnternet Sitesinde Yer Alan Anket ve Forumlar ile Bilgi Toplama''yı kullanmaktadır.

BJK, ayrıca, taraftara yönelik veri tabanı oluşturmak adına Biletix, Kartalcell, BJK Bonus Card, dernek sicil datası ve Facebook ile Twitter gibi sosyal mecralardan da faydalanmaktadır. Bu kaynakları kullanan taraftarın bilgilerini kaydeden BJK, bu verilerden yararlanarak taraftarına ait bir veri tabanı oluşturmak gayreti içerisinde.

Ayrıca, Murat Ülgen'e göre, BJK'da CRM (Customer Relationship Management), Türkçe adı ile MİY (Müşteri İlişkileri Yönetimi) çalışmaları sonuçlarına göre hareket edilerek, yeni uygulamaların düzenlenmesi planlanmaktadır. Örneğin, bütün taraftarların doğum günleri bir sistem içerisinde saklanarak, doğum günü gelen kişilere mail veya kısa mesaj yolu ile kutlama mesajı gönderilmesi planlanmaktadır. BJK, bu kapsamda, ayrıca, kombine alan taraftarlarına teşekkür maili göndermektedir.

Gerçekleştirilen mülakatlarda, BJK'nın taraftara yönelik iletişim faaliyetlerinde bulunup bulunmadığı, bulunuyor ise aşağıda listelenmiş olan taraftara yönelik iletişim faaliyetlerinden hangisi veya hangilerinin BJK'da kullanıldığının belirtilmesi talep edilmiştir;

- a. Kulüp Yöneticileri ya da Sporcuları Tarafından Okul Ziyareti
- b. Sergi, Fuar ve Senlik gibi Etkinlikler Düzenleme
- c. Sporcular ile Tanışma ya da Antrenmanları izleme Olanağı
- d. Farklı Yas Gruplarına ve Cinsiyete Yönelik Dergi, Radyo ve TV yayını
- e. Çocuklara Yönelik Kış ya da Yaz Spor Kampları
- f. Farklı Yas Gruplarına ve Bayanlara Yönelik Ürün Geliştirme
- g. Çeşitli Reklâm Kampanyaları Düzenleme
- h. Çocuklara ve Bayanlara Yönelik Promosyon (Bilet Fiyatlarında indirim, Anneler Gününde indirimli Ürün Satışı, vs.)

Ertunç Soğancıoğlu, Mete Düren, Murat Ülgen ve Bülent Edinsel'e göre; BJK'da mevcut ya da potansiyel taraftara yönelik iletişim faaliyetleri gerçekleştirilmektedir. Bu faaliyetler; 'Kulüp Yöneticileri ya da Sporcuları Tarafından Okul Ziyareti', 'Sporcular ile Tanışma ya da Antrenmanları izleme Olanağı', 'Farklı Yaş Gruplarına ve Cinsiyete Yönelik Dergi ve TV yayını', 'Çocuklara Yönelik Kış ya da Yaz Spor Okulları', 'Farklı Yaş Gruplarına ve Bayanlara Yönelik Ürün Geliştirme ve Çocuklara ve Bayanlara Yönelik Promosyon' (Bilet Fiyatlarında indirim, Anneler Gününde indirimli Ürün Satışı, vs.) dur. Murat Ülgen, bu seçenekler arasında en yoğun olarak önem verilen maddenin 'Farklı Yaş Gruplarına ve Cinsiyete Yönelik Dergi ve TV yayını' olduğunu belirtmiştir. BJK, böylelikle her yaş grubundan ve her cinsiyetten olan taraftar kitlesine ulaşarak, kulüp hakkında bilgi vererek, iletişimi sağlamaktadır. BJK'da ayrıca 'Bayanlara Yönelik Ürün Geliştirme ve Çocuklara ve Bayanlara Yönelik Promosyon' yöntemi uygulanıyor olmakla beraber, yapılan çalışmalar henüz yeterli değildir.

BJK'da taraftara yönelik eğitim ve bilgilendirme toplantıları yapılmamaktadır. BJK içerisinde konu ile ilgili olarak çeşitli planlamalar bulunmaktadır. Murat Ülgen konu ile ilgili olarak, BJK'ın üniversiteli taraftarlarından oluşan UNIBJK grubu ile bir proje gerçekleştirmek istediğini belirtmiştir. BJK, üniversitede okuyan taraftarlarına daha profesyonelce yaklaşarak, onlar ile daha çok iletişim içerisinde olmanın gerekliliğine inanmaktadır. Murat Ülgen, konu ile ilgili olarak, UNIBJK grubundan da talep olduğunu ama henüz bir çalışma yapılmadığını belirtmiştir.

Taraftarlar BJK'dan beklentilerini, sorun ve şikayetlerini kulübün resmi internet sitesi üzerinden mail yolu ile, posta yolu ile veya kulüpte iletişimden sorumlu birimlerdeki çalışanlar ile bire bir görüşme talep etme yolu ile iletebilmektedirler. Ayrıca BJK bünyesindeki Spor A.Ş.'nin borsaya açık olmasından ötürü yatırımcıların sorunlarını iletebilecekleri telefon hatları da mevcuttur.

Murat Ülgen, konu ile ilgili olarak, taraftar ile olan iletişimde, BJK taraftarının direkt olarak kulüp ile iletişime geçebileceği, şikâyet, öneri ve taleplerini iletebileceği bir çağrı merkezi açılmasının kulüp içerisinde planlanan düşüncelerden biri olduğunu belirtmiştir. Bu kapsamda 444 1903 şeklinde sabit bir numarayı arayan BJK taraftarları kulüp içerisinde çalışan bir yetkili ile görüşerek fikirlerini iletebileceklerdir.

Ertunç Soğancıoğlu, Mete Düren, Murat Ülgen ve Bülent Edinsel, yukarıda belirtilenlere ilaveten, BJK çalışanlarının ve yöneticilerinin iletişime açık kişilerden oluştuğunu ve her türlü sorun, şikâyet, öneri ve talep isteklerinin çözülmesi için büyük çaba sarf edildiğini belirtmiştir. BJK'a sorun, şikâyet, öneri ve talep istekleri genellikle mail yolu ile kendilerine ulaşmakta olup, gelen her mail ilgili departmanlara gönderilerek, çözüm üretilme çalışmaları yapılmaktadır. Gelen sorun, şikâyet, öneri ve talep istekleri gerekli görüldüğünde yöneticiler ile de paylaşılmaktadır.

BJK'ın taraftar derneği sayısı 100'ün üzerinde olup, kulüp bünyesinde derneklerden sorumlu bir yönetici ve 2 asbaşkan görev yapmaktadır. Ayrıca BJK'ta dernek grupları ile ilgilenen ve yönetmeye çalışan bir profesyonel ekip bulunmaktadır. Bu ekip, organizasyon işleri ile ilgilenmekte olup, belirli periyotlarda, taraftar derneklerine yönelik organizasyonlar düzenlemektedir. Bu organizasyonlar toplantı, yemek, açılış, derneklerin kendi düzenlediği organizasyonlara katılım gibi etkinlikleri kapsamaktadır. Ayrıca, dernekler ile BJK'da görev yapmakta olan genel koordinatör de ilgilenmektedir.

BJK'ta kombine satışı ile ilgili gerçekleştirilen iletişim faaliyetleri ise yüz yüze iletişim ve duyurum yöntemleri kullanılarak yapılmaktadır. Buna ilaveten BJK Taraftarları kombine kartlarını Biletix çağrı merkezinden de satın alma hakkına sahip olmuştur. Daha önceden de belirtildiği gibi, kombine kartların alımında diğer kartlara 5 taksit imkânı sunarken, BJK Bonus Card sahiplerine 12 taksit imkânı sunulmuştur. Ayrıca, BJK basketbol maçları için sunulan kombine kartlarda da aynı imkânlar sunulmuştur ve yine daha önce belirtildiği gibi basketbol kombinesi alan bir kişi için bu sezon(2011-2012) BJK Akatlar Arena'da oynanacak olan bütün maçları izleme olanağı sunulmuştur. Bunun haricinde, kombine satışlarında öğrencilere indirim olanağı da sağlanmaktadır.

BJK, ayrıca, taraftarlarının sadece 90 dakikalarını geçirmekten öte, boş vakitlerini de değerlendirebileceği bir stat yapmayı hedeflemektedir. BJK, bu amaç doğrultusunda, taraftarların ailesi ve çocukları ile gelip vakit geçirebileceği, arabası varsa otoparka park edebileceği, keyifle maç seyredip, yemek yiyebileceği, alışveriş yapabileceği bir ortam yaratarak taraftarların vaktinin büyük bir kısmını burada geçirmesini sağlamayı planlamaktadır. BJK, böylelikle, taraftarlarının harcamalarının arttırılabileceği, stat içerisinde açılacak mağazalardan kira gelirlerinin alınabileceği ve kulübün gelirine katkı sağlayacak bir yapıya sahip olacaktır.



Bu tarz yapıya sahip olan örnekleri yurtdışında FC Groningen, Club Brugge Koninklijke Voetbalvereniging, Royal Sporting Club Anderlecht, PSV (Philips Sport Vereniging) Eindhoven, FC Barcelona, Chelsea FC gibi takımların statlarında görmek mümkündür. Ayrıca ülkemizde Fenerbahçe SK ve GS'nin maçlarını yaptığı statlarda da otopark, alışveriş merkezi ve restoranlar bulunmaktadır.

Bunlara ilaveten kulübün gelirlerine katkı sağlayacak bir başka faaliyet ise şu an Arsenal FC, FC Barcelona, AC Milan, Paris Saint- Germain, PSV Eindhoven gibi takımlarca da yapılan stadyum turlarıdır. Bu kulüpler belirli bir miktar ücret karşılığında, belirli gruplara düzenli periyotlar içerisinde stat turları düzenlemektedir. Bu stat turlarına bazı kulüplerde müze gezileri, eski ünlü futbolcuları ile tanışma fırsatı ve katılımcılara verilen küçük anı hediyeleri de dâhil edilmektedir.

BJK'nın organizasyon yapısına bakıldığında, BJK şeklen kurumsal bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Ertunç Soğancıoğlu, Mete Düren, Murat Ülgen ve Bülent Edinsel'e göre; BJK, uygulamada da aynı kurumsal yapıya sahiptir. BJK'da bir karar alma mercii vardır, bunlar; İcra Kurulu ve Yönetim Kurulu'dur ve her konu veya alınacak karar bu bölümlerden geçerek karara bağlanır. Ancak yine mülakatlarda alınan cevaplar doğrultusunda BJK'da kurumsal imajın henüz tam olarak yerleşmediğini fakat kurumsallık anlamında hızla ilerlediği kanısına varılmaktadır.

Ertunç Soğancıoğlu, Murat Ülgen ve Bülent Edinsel'e göre BJK'nın en büyük handikabı projelerin yavaş ilerliyor olmasıdır. Bunun da sebebi karar verecek mercilerin vakit darlığı ve bu işi asal işlerinin yanında bir hobi olarak yapıyor olmalarıdır.

Murat Ülgen, BJK çalışanlarının da spor takımları gibi bir takım gibi sahaya çıkıp, mücadele eden bir yapıda olmasının gerekliliğini ve şu an bu konuda yolun dörtte üçünün tamamlandığını belirtmiştir. Ayrıca Murat Ülgen, BJK çalışanlarının piyasadaki diğer çalışanlara göre daha düşük maaşlar ile çalıştıklarını ve bu tasarruf sebepleri dolayısı ile onları istenilen seviyeye çıkaramadıklarının farkında olduklarını belirtmiştir.

Ayrıca, BJK, kurumsallık çalışması kapsamında, ISO (International Organization for Standardization) belgesine sahip bir spor kulübüdür. Türkiye'de bütün kuruluşlar ISO 9001: 1994'e göre belgeli olmasına rağmen, BJK ISO 9001: 2000 revizyonuna göre

belgelendirilmiş ilk kuruluştur. BJK, sportif branşlar yönetimi ve spor tesisleri işletimi, marka ve amblemli ürün pazarlama ve satışı, basın, halk, üye ve taraftar iletişimi ile üyelik hizmetleri alanlarında ISO 9001: 2000 versiyonuyla Türkiye'de belgelendirilmiş ilk ve tek spor kulübüdür.

Bunlara ilaveten Ertunç Soğancıoğlu, spor kulüplerinde kurumsal yapıyı oluşturmak adına sportif başarıyı yakalamanın da önemli olduğunu belirtmiştir. Spor kulüplerini yöneten kişiler geçici kişiler olup, üçer yıllık dönem için seçilmektedir ve bu dönemler içerisinde kulüpler içerisinde önemli değişiklikler olmaktadır. BJK, başkanlık açısından, 30 yıla yaklaşan bir dönemde 3 başkan değişimi yaşaması ile, istikrarlı sayılabilecek bir kulüptür. Ayrıca Ertunç Soğancıoğlu, başarılı ve tanınan sporcuları transfer etmenin de kurumsal imajı arttırmakta rol oynadığını belirtmiştir.

BJK, dünyada ve Türkiye'de bulunan diğer spor kulüplerini ve çalışmalarını takip etmekte olup, kulübün ilerlemesini sağlayacak konularda bilgi alış-verişi içerisine girmektedir. Mete Düren, yabancı kulüpler ile BJK'nın organizasyon yapısının kıyaslanmasının sağlıklı olmadığını belirtmiştir. Daha önce de belirtildiği gibi, BJK dernekler kanununa göre idare edilmekte olup, yurt dışındaki çoğu futbol kulüplerinin sahibi vardır ve kulüp sahipleri kulüp çalışanlarını profesyonel kişiler arasından oluşturmaktadır.

BJK çalışanları ve yöneticileri BJK'ı global bir marka haline getirmek için, Avrupa'nın önde gelen kulüplerinin çalışmalarını ve yapılan bütün yenilikleri yakından takip etmektedir. Ertunç Soğancıoğlu ve Murat Ülgen'e göre yapılan çalışmalarda BJK'ın örnek aldığı çalışmalar olduğu kadar, öncülük ettiği çalışmalar da olmuştur. Örneğin BJK internet mağazacılığı konusunda FC Bayern Munchen AG'nin çalışmalarını incelerken, BJK'nın Ipad formatında piyasaya sürdüğü dergi diğer kulüpler tarafından yapılmaya çalışılmaktadır. Ertunç Soğancıoğlu ve Murat Ülgen'e göre BJK, başarılı olan bir işi BJK'ta uygulanması konusunda, o işin kopyalanarak aynısını yapmak yerine, onun başarısına bir şeyler katarak faaliyete geçirmeyi tercih etmektedir. BJK'ta diğer kulüplerin yaptıkları işlerin incelenmesi ve takip edilmesi konuları ile çoğunlukla pazarlama departmanı çalışanları ilgilenmektedir.

## 5.2 SONUÇ

“Spor Kulüplerinde Pazarlama ve İletişimin Önemi ile BJK Örneği” adlı araştırmada belirlenen hipotezlere karşılık olarak elde edilen sonuçlar şu şekilde ifade edilebilir:

- a. BJK'nın müşteri olarak adlandırdığı ve ürünlerinin tüketicisi konumundaki hedef kitler taraftar grubu olarak ifade edilir. BJK, taraftarların(tüketicilerin) istek ve ihtiyaçlarını karşılama, ürünlerini tanıtmaya ve satış yapma, dinamik, karmaşık ve rekabetçi bir pazarda bulunan ürünlerinin uzun süreli rekabet gücüne sahip olmasını geliştirme amacı ile pazarlama ve iletişim çalışmalarını, mevcut organizasyonu içerisinde, planlı bir şekilde gerçekleştirmektedir. Aynı zamanda, son derece etkili birer pazarlama aracı da olan, ancak esasen birer iletişim organı olan resmi internet sitesi, TV ve dergi de bu süreç içerisinde kullanılmaktadır. Bu durumun, aynı zamanda, organizasyon sürecinin verimliliğini de arttırdığı gözlemlenmiştir. Elde edilen bulgular uyarınca, TV bu süreçte olması gerektiği değerde kullanılmamaktadır. Yine etkili birer pazarlama aracı ve esasen iletişim organı olan radyo ve gazete, BJK tarafından etkinleştirilmemiştir. Buna göre, Hipotez 1 ve Hipotez 8 kabul görmüş, Hipotez 2 ise kabul görmemiştir.
- b. BJK, paydaşlarına yönelik iletişim faaliyetleri gerçekleştirmektedir. Kulüp bünyesinde, bu iletişim faaliyetlerinin yönetildiği iki ayrı birim bulunmaktadır. Bunlar İletişim A.Ş. ve İletişim Hizmetleri A.Ş. adı altında faaliyet göstermekte olup, bu şirketler BJK Futbol Yatırımları iştirakleridir. BJK, bu faaliyetleri yürüten, bahsi geçen şirketler için planlanmış yıllık bütçesinin %15'ine kadarını ayırmaktadır. Bu faaliyetlerin yürütülmesinde resmi internet sitesi, BJK Bonus Card, Kartalcell ve Kartalnet üzerinden elde edilmiş olan 800 bine yakın taraftarının(tüketicisinin) bilgisini kapsayan veri tabanını kullanmaktadır. Bu sonuçlar uyarınca, Hipotez 4 ve Hipotez 5 kabul görmüş, Hipotez 3 ise kabul görmemiştir. Her ne kadar iletişim faaliyetlerinde de kullanılan 800 bine yakın kişinin bilgisini kapsayan veri tabanı etkileyici gibi gözükse de, Facebook gibi bir sosyal platformda dahi 3 milyona yakın takipçisi bulunan bir kurum için bu sayının yeterli olmadığı düşünülmektedir. Bu nedenle, Hipotez 6 göreceli olarak kabul görmemiştir.

- c. Bu çalışmada, sportif başarı elde edildiğinde, BJK taraftarının (tüketicilerinin) aidiyetlik duygusunun arttığı ve buna bağlı olarak ürün satışlarında artış görüldüğü saptanmıştır. Buna bağlı olarak, kulübe ek gelir sağladığı için, BJK tarafından, bu dönemler içerisinde, iletişim ve pazarlama faaliyetlerine daha da fazla önem verildiği anlaşılmıştır. Ayrıca BJK’da sportif başarının kurumsal imajı olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebileceği tespit edilmiş ve dolayısı ile başarılı olma durumunda kurum imajının arttığı saptanmıştır. Buna göre Hipotez 7 kabul görmüştür.

### 5.3 ÖNERİLER

“Spor Kulüplerinde Pazarlama ve İletişimin Önemi ile BJK Örneği” adlı araştırma sonucu elde edilen bulgular doğrultusunda ileri araştırmalara yönelik olarak aşağıdaki öneriler ifade edilebilir:

- a. Böyle bir araştırmanın Türkiye Süper Ligi’nde yer alan ve almayan diğer takımlar üzerinde de incelenmesi önerilir.
- b. Bu çalışmada uygulanan derinlemesine mülakat yöntemine ek olarak, bulgu derinliğinin artırılması ve aynı zamanda istatistiksel olarak karşılaştırılabilecek verilerin de elde edilebilmesi amacı ile anket uygulanması önerilir.
- c. Eğer önerildiği şekilde anket uygulaması bundan sonraki yapılacak araştırma gereç ve yöntemlerine dâhil edilecek ise, yöneticilerin hedef ve bu hedeflerine yönelik programlarının, pazarlama ve iletişim birimlerinin çalışanları tarafından da benzer şekilde içselleştirilip uygulanmakta olduğunun anlaşılabilmesi bakımından yöneticilere ek olarak, birimlerin çalışanlarına da uygulanması önerilir.
- d. Kulüp tarafından gerçekleştirilen iletişim ve pazarlama faaliyetleri kâğıt üzerinde organizasyon boyutunda kusursuz gözükse de, bunun taraftar boyutunda gerçek etki gösterip göstermediğini saptayabilmek adına taraftarların da memnuniyet düzeylerinin anket yolu ile incelenmesi önerilir. Bu şekilde süreç, ölçülebilir ve karşılaştırılabilir istatistiksel bulgular ile destekleneceği için çok daha derinlemesine incelenmiş olacaktır.

- e. Türkiye liglerinde sportif başarı kulüplerin iletişim ve pazarlama faaliyetlerini normalde olmaması gerektiği kadar etkilemektedir. Bu araştırmaların güvenilirliğini önemli ölçüde azaltan bir durumdur. Bu nedenle, henüz sezon başlamadan elde edilecek bilgiler ile sezonun bitmesine yakın yeniden elde edilecek bilgiler karşılaştırılarak, kulüplerde sportif başarının pazarlama ve iletişim faaliyetlerine ne boyutta etki ettiği net bir şekilde ortaya çıkarılmalıdır. Bu, daha sonraki araştırmaların güvenilirliğinin ve geçerliliğinin daha iyi saptanması açısından önem arz edecektir.

## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

- Argan, M., 2004. *Spor sponsorluğu yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık
- Argan, M. ve Katırcı, H., 2008. *Spor pazarlaması*. 2. Baskı. Ankara: Nobel Yayın
- Balcı, V. 2005. *Spor pazarlaması: kavramlar- yöntemler- örnekler*. Ankara: Bağırhan Yayınevi
- Bozkurt, İ., 2005. *İletişim odaklı pazarlama*. 2.Baskı. İstanbul: MediaCat Yayınları
- Bülbül, A.R., 2004. *Halkla ilişkiler*. 2.Baskı. Ankara: Nobel Yayınları
- Dikici, T., 2009. *Çarşı, bir başka taraftarlık*. Ankara: Dipnot Yayınları
- Genç, D.A., 1998. *Spor Hukuku*. Ankara: Alfa Yayınları
- Göksel, B.A., Kocabaş, F. ve Elden, M., 1997. *Pazarlama iletişimi açısından halkla ilişkiler ve reklam*. İstanbul: Yayınevi Yayıncılık Reklam ve Organizasyon Ltd.
- Irving, R., Kotler, P. & Shields, B., 2006. *İşte taraftar, işte marketing*. U.E. Kaplan (Çev.), İstanbul: MediaCat Yayınları (orijinal basım tarihi 2006).
- Karabulut, M., 2004. *Ulusal ve küresel pazarda stratejik pazarlama yönetimi*. İstanbul: Üniversal Bilimsel Yayınları
- Kotler, P., 2011. *A' dan Z ye pazarlama: pazarlamayla ilgili herkesin bilmesi gereken 80 kavram*. 10 Baskı. A.Kalem Bakkal (Çev.), İstanbul: MediaCat Kitapları (orijinal basım tarihi 2005)
- Kotler, P. & Armstrong, G., 2010. *Principles of marketing*. 13<sup>th</sup> Edition. New Jersey: Pearson Education
- Lagae, W., 2003. *Sports sponsorship and marketing communications*. Amsterdam: Pearson Education Benelux and Prentice Hall

- Mucuk, İ., 1997. *Pazarlama ilkeleri*. 8. Baskı. İstanbul: Türkmen Kitapevi
- Mullin, B., Hardy, S.& Sutton W., 1993. *Sport marketing*. United States of America: Human Kinetics Publishers
- Parkhouse, B., 2001. *The management of sport: national association sport & physical education*. 3<sup>rd</sup> Edition, Pennsylvania: McGraw – Hill Publishing
- Pitts, B.G. & Stotlar, D.K., 2002. *Fundamentals of sport marketing*. 2<sup>nd</sup> Edition, Morgantown: Fitness International Technology Inc.
- Okay, A., 1998. *Halkla ilişkiler aracı olarak sponsorluk*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık
- Okay, A. ve Okay, A., 2002. *Halkla ilişkiler: kavram, strateji ve uygulamaları*. İstanbul: DER Yayınları
- Okay, A., 2003. *Kurum kimliği*. 4. Baskı. İstanbul: MediaCat Yayınları
- Okay, A., Çamdereli, M. ve Karadoğan, E., 2003. *Halkla ilişkiler kitabı*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları
- Özkan, A., 2009. *Halkla ilişkiler yönetimi*. 2. Baskı. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları
- Öztürk M., 2003. *Fonksiyonları açısından işletme ve yönetim*. İstanbul: Papatya Yayıncılık
- Polat, F., 2011. *İletişim nasıl kurulur?*. İstanbul: Avrupa Yakası Yayıncılık
- Savaş, İ., 1997. *Spor Genel Kültürü*. İstanbul: İnkılap Kitapevi
- Shank, M.D., 2009. *Sports marketing, a strategic perspective*. 4<sup>th</sup> Edition. New Jersey: Prentice Hall
- Smith, A.C.T., 2008. *Introduction to sport marketing*. Oxford: Butterworth- Heinemann

Tek, Ö.B., 1997. *Pazarlama ilkeleri :global yönetsel yaklaşım Türkiye uygulamaları*.  
İstanbul: Cem Ofset

Theaker, A.,2008. *Halkla ilişkilerin elkitabı*. 2.Baskı. M. Yaz (Çev.), İstanbul:  
MediaCat Yayınları (orijinal basım tarihi 2005).

Tuncer, D., Arpacı, T., Ayhan, D., Böge, E. ve Ünler, M.M., 1994. *Pazarlama*. Ankara:  
Gazi Yayınları



### ***Sürekli Yayınlar***

- Aydın, M.B., Hatipoğlu, D. ve Ceyhan, Ç., 2008. Endüstriyel futbol çağında taraftarlık. *Gazi Üniversitesi iletişim kuram ve araştırma dergisi*, **cilt no. yok** (26), ss. 289 – 316.
- Altunbaş, H.,2007. Sporun pazarlaması ve pazarlama iletişiminde spor. *Selçuk Üniversitesi iletişim dergisi*, **5** (1), s. 100.
- 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.
- Boztaş, H., 2008. Ülkemizde futbol kulüplerinin şirketleşmesi ve halka arzına genel bir bakış. *Yaklaşım dergisi*, **cilt no. yok** (189).
- Eker, G.Ö., 2010. Futbolun dayanılmaz çekiciliği, büyülenen taraftar portresi, fanatizm ve Beşiktaş. *Milli folklor üç aylık uluslararası kültür araştırmaları dergisi*, **cilt no. yok** (85), ss. 173 – 182.
- Erdinç, C., 2004. Futbol sen bizim her şeyimizsin. *Sabah*, 11 Aralık. s.21.
- Gümüş, S., 2002. Taraftarın yeri nedir. *Radikal futbol dergisi*. 15 Ocak. s.15.
- Karademir, T., Devocioğlu S. ve Özmeden M., 2010. Sektör kavramları içerisinde bulunan spor sponsorluğuna bir bakış. *Niğde Üniversitesi beden eğitimi ve spor bilimleri dergisi*, **4** (1), ss. 77-87.
- Katırcı, H., 2009. Türkiye’de futbol kulübü-taraftar iletişimi. *Celal Bayar Üniversitesi beden eğitimi ve spor yüksekokulu beden eğitimi ve spor bilimleri dergisi*, **4** (1), ss. 41-50.
- Mediacat Aylık Pazarlama İletişim Dergisi*, Haziran 2002, s.18.
- Sandler, D. & Shani, D., 1993. Sponsorship and the Olympic games : the consumer perspective. *Sport marketing quarterly*. **2** (3), pp. 38-43.

## ***Diğer Yayınlar***

Acet, M., (2001). Futbol seyircisini fanatik ve saldırgan olmaya yönelten sosyal faktörler. *Doktora Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Akarsu, . 2011. Bilimsel araştırma yöntemleri [online], [https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:19PeRruLvDMJ:egitim.erciyes.edu.tr/~bakarsu/314/314-9.ppt+olas%C4%B1l%C4%B1k+d%C4%B1%C5%9F%C4%B1+%C3%B6rnekleme&hl=tr&gl=tr&pid=bl&srcid=ADGEESjesZKRP1dplAAKCC159N4qGBDCuUisHT\\_jZVKTD5F5pVWbl1LMpLeCqttJy\\_83M8TiTtC-mcGyV1JmI8Joa2fVzvTjID-XPTKtiSkKC9w8IEIK8rQKoeqs8YErUH3XnlIUX1Gl&sig=AHIEtBR\\_hnfT9YThC5X578ICWKV36AngPg](https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:19PeRruLvDMJ:egitim.erciyes.edu.tr/~bakarsu/314/314-9.ppt+olas%C4%B1l%C4%B1k+d%C4%B1%C5%9F%C4%B1+%C3%B6rnekleme&hl=tr&gl=tr&pid=bl&srcid=ADGEESjesZKRP1dplAAKCC159N4qGBDCuUisHT_jZVKTD5F5pVWbl1LMpLeCqttJy_83M8TiTtC-mcGyV1JmI8Joa2fVzvTjID-XPTKtiSkKC9w8IEIK8rQKoeqs8YErUH3XnlIUX1Gl&sig=AHIEtBR_hnfT9YThC5X578ICWKV36AngPg) . [erişim tarihi: 5 Eylül 2011].

Akçakoca, G., 2011. Taraftar pazarında var olmak [online], <http://www.gennaration.com.tr/yorum/taraftar-pazarinda-var-olmak/>. [erişim tarihi 23 Ağustos 2011].

Akgezer, B., [tarih yok]. Profesyonel futbol kulübü taraftarlığı [online], <http://www.frmtr.com/futbol/543192-profesyonel-futbol-klubu-taraftarligi.html> . [erişim tarihi 22 Ağustos 2011].

*Araştırma sürecindeki basamaklar*. 2011. <http://notoku.com/arastirma-surecindeki-basamaklar/>. [erişim tarihi 10 Eylül 2011]

Baygöl, Ş.B. ve İnam, Ö., 2006. Kurum içi iletişim: çalışanların sağlıklı iş yaşamı beklentilerinin betimlenmesine yönelik bir çalışma. 2. *Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu*, Nisan, Kocaeli Üniversitesi

*Beşiktaş'ın yeni sponsoru adidas*. 2009. <http://www.ntvmsnbc.com/id/24979034/> [erişim tarihi 16 Ağustos 2011]

Bof, F. [tarih yok], Stakeholders and team management for sport and social development: the barcelona fc case [online], Italy, Bocconi University,

[https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:mhiDscPC3OEJ:www.easm.net/index.php%3Foption%3Dcom\\_rubberdoc%26view%3Ddoc%26id%3D820%26format%3Draw%26Itemid%3D187+stakeholders+and+team+management+for+sport+and+social+development:+thebarcelona+fc+case&hl=tr&gl=tr&pid=bl&srcid=ADGEESjZSUA1GjsawOL9V-1Vb9qBOcWJbqpLHo1kr2JpaGBU70IeTugUw2KOhL\\_lejbPqb\\_7IRI7IfRzIS2wZM4I dzds7-o7OofqrS1eRBMAmMRAwCi1S-EtX1yNDPY-Z6h0xx8d1gWM&sig=AHIEtbRltEejp7AeKwt5pH9Gp3uz0XbnGQ](https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:mhiDscPC3OEJ:www.easm.net/index.php%3Foption%3Dcom_rubberdoc%26view%3Ddoc%26id%3D820%26format%3Draw%26Itemid%3D187+stakeholders+and+team+management+for+sport+and+social+development:+thebarcelona+fc+case&hl=tr&gl=tr&pid=bl&srcid=ADGEESjZSUA1GjsawOL9V-1Vb9qBOcWJbqpLHo1kr2JpaGBU70IeTugUw2KOhL_lejbPqb_7IRI7IfRzIS2wZM4I dzds7-o7OofqrS1eRBMAmMRAwCi1S-EtX1yNDPY-Z6h0xx8d1gWM&sig=AHIEtbRltEejp7AeKwt5pH9Gp3uz0XbnGQ) [cited 22 August 2011].

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F., 2009. Bilimsel araştırma yöntemleri kitabı sunusu [online], <http://msbay.files.wordpress.com/2009/10/9-hafta-arastirmalarda-ornekleme.pdf> [erişim tarihi 5 Eylül 2011]

Çavuşoğlu, S.B., (2011). Türkiye’de spor sponsorluğu çalışmaları kapsamında fenerbahçe galatasaray ve Beşiktaş spor kulüplerinin futbol takımlarının ana sponsorluklarının bilinirliği üzerine bir araştırma. *Doktora Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.

Doğan, G., [tarih yok], Sporcu, aile, antrenör ve seyirci psikolojisi [online], [https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:qI73F3wWiosJ:www.eryamanbasketbol99.org/FileUpload/ds146221/File/sporcu\\_aile\\_ve\\_antrenor\\_psikolojisi.ppt+spor+seyircileri+mekanc%C4%B1lar&hl=tr&gl=tr&pid=bl&srcid=ADGEESizQEvlbXPSvXp3fXF89oTPzQ4jK7q9yymeijouxhjUCdOtvQC7C3pmRAEp82oD6RD2PJdcxWXMVlcwP6AlCHTYUEEq6UYWW\\_ltzp4HHEkXCPD5K0eX97hrGdnGVGdI9XHcXtFm&sig=AHIEtbSgXO08Xz7krCDBHO-TSr3nu52ZTA](https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:qI73F3wWiosJ:www.eryamanbasketbol99.org/FileUpload/ds146221/File/sporcu_aile_ve_antrenor_psikolojisi.ppt+spor+seyircileri+mekanc%C4%B1lar&hl=tr&gl=tr&pid=bl&srcid=ADGEESizQEvlbXPSvXp3fXF89oTPzQ4jK7q9yymeijouxhjUCdOtvQC7C3pmRAEp82oD6RD2PJdcxWXMVlcwP6AlCHTYUEEq6UYWW_ltzp4HHEkXCPD5K0eX97hrGdnGVGdI9XHcXtFm&sig=AHIEtbSgXO08Xz7krCDBHO-TSr3nu52ZTA) [erişim tarihi: 23 Ağustos 2011]

Durusoy E.A. ve Şahin, M., 2000. Türkiye’de spor pazarlamasının kitle iletişim araçlarıyla kullanımı. *1. Uluslararası Spor ve Medya Sempozyumu*, Ocak, Manisa

- Ekmekçi, Y.A.,(2007). Spor pazarlamasında internetin kullanımı: türkiye futbol süper ligi takımlarının ağ ortamında pazarlama açısından incelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi SBE.
- Ekmekçi, R. ve Ekmekçi Y.A., 2010. Spor pazarlaması. *Pamukkale Journal of Sport Sciences*, [online] (1), ss. 23-29, <http://psbd.pau.edu.tr/index.php/pjss/article/viewFile/4/pdf> [erişim tarihi: 08 Ağustos 2011]
- Erdoğan, E., 2008. Futbol ve futbolu inceleme üzerine. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, [online] [Cilt No. bilinmiyor] (26), s.31, <http://www.ilet.gazi.edu.tr/dergi/26/1.pdf> [erişim tarihi: 08 Ağustos 2011]
- Erkan, M. ve Terekli, S., 2004, Sporda iletişimin önemi [online], <http://www.bilalcoban.com/index.php?id=dokuman&islem=oku&yer=2&kat=13&no=45> [erişim tarihi 16 Ağustos 2011]
- Garanti Bankası, Spora destek projeleri, [tarih yok], [http://www.garanti.com.tr/tr/garanti\\_hakkında/toplumsal\\_paylasim\\_projeleri/spora\\_destek\\_projeleri.page?](http://www.garanti.com.tr/tr/garanti_hakkında/toplumsal_paylasim_projeleri/spora_destek_projeleri.page?) [erişim tarihi 16 Ağustos 2011]
- Guti reklam yıldızı oldu*. 2011. <http://video.milliyet.com.tr/video-izle/Guti-reklam-yildizi-oldu-IVkNMxs3zWlt.html> [erişim tarihi 16 Ağustos 2011]
- Güler, B.,(2006). Gençlerbirliği spor kulübü'nün dönemsel imajı. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi SBE.
- Gümüş, Ö., (2003). İşletme yönetimi. *Yüksek Lisans Projesi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.
- Hürriyet Pazar*, 11 Nisan 2010. İşte en çok taraftarı olan takım. <http://www.hurriyet.com.tr/pazar/14382601.asp>. [erişim tarihi 23 Ağustos 2011]
- Karagözoğlu, C. ve Ay S.M., 1997. Futbol seyircisinin saldırganlık eğilimleri – istanbul örneği. *1. Uluslar arası Spor Psikolojisi Sempozyumu*, Aralık, Mersin

- 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.
- Kılıç, B., 2007. Sahalarımızda görmek istemediğimiz olaylar neden çıkıyor? *Aksiyon haftalık haber dergisi*, [online] (651). <http://aksiyon.biz/detay.php?id=27539> .[erişim tarihi 23 Ağustos 2011]
- 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.
- Kurtiç, N., (2006). Futbol seyircisini saldırganlığa iten psiko-sosyal nedenler (sakarya il örneği). *Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi SBE.
- Okay, A., 2002. Kurum kimliği ve kurum imajı. *Her yönüyle pazarlama iletişimi*. MediaCat Yayınları
- Oluç, M., 1991. Kişisel satış. *Pazarlama Dünyası*. (25), s.11.
- Pope, M., 1998. Overview of current sponsorship thought. *Cyber- Journal of sport marketing*, [online] 2 (1) <http://pandora.nla.gov.au/nph-arch/H1998-Sep-2/http://www.cad.gu.edu.au/cjasm/pope21.htm> [erişim tarihi: 16 Ağustos 2011]
- Serarslan, Z., 2009. Futbol pazarlaması. Tff- Fgm Futbol Eğitim Yayınları, [online] Eylül 2009, (9), s.12,  
[http://www.tff.org/Resources/TFF/Documents/2009DK/FGM/yayinlar/aylikkitapecik/futbol%20pazarlamas-\(Ekim\).pdf](http://www.tff.org/Resources/TFF/Documents/2009DK/FGM/yayinlar/aylikkitapecik/futbol%20pazarlamas-(Ekim).pdf) [erişim tarihi 08 Temmuz 2011]
- Sevim, Ş. ve Güven, Ö.Z., [tarih yok], Profesyonel futbol kulübü taraftarlığı [online], Spor kulüplerinin halka açılması ve hisse senetlerinin değerini etkileyen faktörlerin analizi: Beşiktaş ve Galatasaray örneği. <http://sbe.dpu.edu.tr/7/113.pdf> [erişim tarihi 22 Kasım 2011].

- Sponsorluk nedir?*. Tarih yok.  
[http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi\\_merkezi/020302/20303](http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020302/20303) [erişim tarihi 14 Ağustos 2011]
- Spor pazarlaması*. 2003. <http://www.sporbilim.com/?s=detay&id=167> [erişim tarihi 15 Haziran 2011]
- Spor pazarlaması*. 2008. <http://www.sporyoneticiligi.com/spor-pazarlamasi.html> [erişim tarihi 12 Temmuz 2011]
- Sports marketing araştırması*. Tarih yok.  
<http://www.pazarlamadunyasi.com/Desktopdefault.aspx?tabid=138&ItemId=255&Rtabid=90>. [erişim tarihi 24 Ağustos 2011]
- Taşgın, Ö., (2000). Fenerbahçe futbol seyircisinin sosyoekonomik profili. *Yüksek Lisans Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü
- Terekli, M.S., Katırcı, H., Erkan, M. ve Heper, E., 2000. Spor pazarlaması ve spor sponsorluğu. *Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu 3. Uluslar arası Spor Bilimleri Kongresi*, Mayıs, İstanbul Marmara Üniversitesi
- Tiryaki, E., [tarih yok]. Görüşme tekniği [online],  
[https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:ltzflbaSmngJ:80.251.40.59/education.ankara.edu.tr/aksoy/eay/eay/b0506/etiryaki.doc+eda+tiryaki+g%C3%B6r%C3%BC%C5%9Fme+tekni%C4%9Fi&hl=tr&gl=tr&pid=bl&srcid=ADGEESHZeml-2pD\\_Bf5oMp7vwI1NLP9JP-3TxeNq3d0xuJ9-mBXXFwwXdEX0fNyLDOdJjU19zimjueJjF8i3x-MPDon8AuG3u6PHg-J9aOH5WfN317QFwAahSW4DDgM11\\_mCJfLvfoGG&sig=AHIEtbQcH0vbPuBMm\\_RFrFpGOGDWGhUAbQ](https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:ltzflbaSmngJ:80.251.40.59/education.ankara.edu.tr/aksoy/eay/eay/b0506/etiryaki.doc+eda+tiryaki+g%C3%B6r%C3%BC%C5%9Fme+tekni%C4%9Fi&hl=tr&gl=tr&pid=bl&srcid=ADGEESHZeml-2pD_Bf5oMp7vwI1NLP9JP-3TxeNq3d0xuJ9-mBXXFwwXdEX0fNyLDOdJjU19zimjueJjF8i3x-MPDon8AuG3u6PHg-J9aOH5WfN317QFwAahSW4DDgM11_mCJfLvfoGG&sig=AHIEtbQcH0vbPuBMm_RFrFpGOGDWGhUAbQ) [erişim tarihi 10 Eylül 2011]
- Turkcell, Spor, [tarih yok].  
<http://www.turkcell.com.tr/site/tr/turkcellhakkinda/Sayfalar/sosyal-sorumluluk/spor/millitakimler/futbol.aspx> [erişim tarihi 16 Ağustos 2011]

- Türk Hava Yolları, Türk Hava Yolları'nın yeni küresel marka tanıtım elçisi basketbolun efsane ismi Kobe Bryant oldu, 2010, <http://www.turkishairlines.com/tr-TR/basin-bultenleri/5638/turk-hava-yollarinin-yeni-kuresel-marka-tanitim-elcisi-basketbolun-efsane-ismi-kobe-bryant-oldu.aspx> [erişim tarihi 16 Ağustos 2011]
- Türkiye Futbol Federasyonu, Spor Toto ile süper lig isim sponsorluğu anlaşması imzalandı, 2010, <http://www.tff.org/default.aspx?pageID=201&ftxtID=10540> [erişim tarihi 16 Ağustos 2011]
- Uztuğ, F., Gösterişli, E. ve Katırcı, H., [tarih yok]. Değişen taraftar kimliği ve taraftar web siteleri: semt kahvelerinden sanal aleme bir dönüşüm [online], <http://www.bilalcoban.com/index.php?id=dokuman&islem=oku&yer=2&kat=13&no=17> . [erişim tarihi 23 Ağustos 2011]
- Var, L., (2008). Futbol seyircilerinin spor alanlarındaki saldırganlık davranışları hakkında betimsel bir çalışma (Kırşehir ili örneği). *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Yağcı, P., [tarih yok]. Spor pazarlama. *Yüksek Lisans Tezi*. [üniversite yok]. Maliye ve Ekonomi Anabilim Dalı. <http://www.belgeler.com/blg/13r3/spor-pazarlama-sports-marketing>
- Yalçın, H.B., Özsoy, S., Yüктаşır, B. ve Uçan, Y., 2004. Spor tüketici profilleri ve spor medyası tercihleri [online], <http://www.bilalcoban.com/index.php?id=dokuman&islem=oku&yer=2&kat=13&no=44> [erişim tarihi 23 Ağustos 2011]
- Yavaş, Ö., (2005). Sporun ekonomi içindeki yeri ve spor pazarlama: üç büyük spor kulübünde uygulamalı bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Edirne: Trakya Üniversitesi SBE.

# **EKLER**



## **EK 1- Görüşme Soruları**

1. BJK'nın organizasyon yapısı uyan seçenekler hangisi veya hangileridir?
  - a. Kamu Kurum ve Kuruluşu Tarafından Desteklenen
  - b. Belediyeler Tarafından Desteklenen
  - c. Şirket Olarak Kurulan ya da Şirketleşen
  - d. Gençlik ve Spor Kulübü ya da Gençlik Kulübü Olarak İşleyiş Gösteren
  - e. Dernek Olarak Kurulan ve İşleyiş Gösteren
  
2. BJK'nın örgütlenme yapısı uyan seçenekler hangisi veya hangileridir?
  - a. Yönetim Kurulunda Yer Alan Bir Üyenin Sorumluluğunda Faaliyet Gösteren
  - b. Profesyonel Bir Destek Alarak Yürütülen (Bir Ajans, Acente ya da Danışman Firma)
  - c. Kulüp İçinde Örgütlenmiş ve Çalışan İstihdam Edilmiş Birim Tarafından Yürütülen
  - d. Kulübe bağlı olarak Kurulmuş Bir Ticari Şirket Vasıtasıyla Faaliyet Gösteren
  
3. Spor Pazarlaması kavramı sizin için ne ifade ediyor?
4. BJK'da ne tür pazarlama çalışmaları gerçekleştiriliyor? Nasıl işliyor? Nasıl değerlendiriyorsunuz?
5. BJK'nın satış tutundurma adı altında gerçekleştirdiği veya gerçekleştirmeyi planladığı çalışmalar nelerdir?
6. BJK'nın doğrudan pazarlama adı altında gerçekleştirdiği veya gerçekleştirmeyi planladığı çalışmalar nelerdir?
7. BJK'da sponsorluk sistemi nasıl işliyor?
8. BJK'nın resmi sponsorları hangi firmalardır? Bu firmaların kulübe katkısı, getiri ve götürüleri nelerdir?
9. Sponsorluk için sezonluk anlaşmaları mı tercih ediyorsunuz, uzun vadeli anlaşmaları mı? Neden?

10. BJK'da iletişimden sorumlu bir birim bulunuyor mu? Varsa kim veya kimlere bağlı olarak faaliyet gösteriyor? İletişim faaliyetleri için ayrılan bütçe ne kadar?

11. BJK'nın iletişim amaçları arasına aşağıdaki seçeneklerden hangisi veya hangilerini, ne derecede dâhil edersiniz?

- a. Hedef Kitleler ile Bilgi Paylaşımı
- b. Taraftar Gruplarında Aidiyet Sağlama
- c. Hedef Kitlede ve Kamuoyunda Saygın, Güvenilir ve Olumlu imaj Geliştirme
- d. Potansiyel Taraftarları Etkileme
- e. Medyada Daha Fazla Yer Alma
- f. Yasa Yapıcı ve Düzenleyicileri (UEFA, FIFA, TFF, gibi) etkileme
- g. Kulübün bilinirliğini Arttırma
- h. Kulüp Kültürünü Hedef Kitlelere Aktarma
- i. Kulüp Üye ve Çalışanları Arasında Aidiyet Duygusu Geliştirme

12. BJK'nın iletişim faaliyetleri ile etkilemek istediği hedef kitle aşağıdaki seçeneklerden hangisi veya hangileridir?

- a. Kulüp Taraftarları
- b. Kulüp İçi (Teknik Kadro, Sporcu, Yönetici)
- c. Sporcular
- d. Milletvekilleri
- e. Kulüp Çalışanları
- f. Kulüp Üyeleri
- g. Hükümetler
- h. Diğer Kulüpler
- i. Sivil Toplum Kuruluşları
- j. Potansiyel Sponsorlar
- k. Finansal Kuruluşlar
- l. Yerel Yönetimler
- m. Uluslar arası Yasa Koyucular
- n. Medya

- o.** MHK (Merkez Hakem Kurulu)
- p.** Futbol Federasyonu

**13.** BJK'nın iletişim organları nelerdir? Bu organları etkin kullandığınıza inanıyor musunuz?

**14.** BJK içerisinde kurum içi iletişim nasıl sağlıyor, sistem nasıl işliyor, siz nasıl değerlendiriyorsunuz? İleriye dönük plan ve hedefleriniz neler?

**15.** BJK sporcuları ile olan iletişimini nasıl sağlıyor?

**16.** BJK paydaşları arasında bulunan medya ve sponsorlar ile iletişimini nasıl sağlıyor? Kurulan iletişim yeterli düzeyde mi?

**17.** Medya ile iletişim kurulmasında aşağıda sıralanan hangi yöntem veya yöntemleri tercih ediyorsunuz?

- a.** Basın Bülteni Yolu ile
- b.** Basın Sözcüsü Tarafından Basın Açıklaması ile
- c.** Periyodik Olarak Düzenlenen Toplantılar Yolu ile
- d.** Medyada Yer Alan Spor Servislerine Yönelik Organizasyonlar (Kokteyl, Sohbet Toplantısı, vs.) Yolu
- e.** Kulübün Sahibi Olduğu Resmi Yayın Organlarından Duyurum Yapma

**18.** Taraftarlarla olan ilişkiyi nasıl yürütüyorsunuz? Bu konuda gerçekleştirdiğiniz veya gerçekleştirmeyi hedeflediğiniz çalışmalarınız var mı? Taraftarlara yönelik iletişim faaliyetleri gerçekleştiriyor musunuz? Taraftar dernekleriniz var mı?

**19.** Taraftarlara yönelik bilgi toplama yöntemleri için aşağıdaki seçeneklerden hangisi veya hangileri uygulanmaktadır?

- a.** Statta anket
- b.** Telefon posta yolu ile taraftar ile görüşme
- c.** Tribün liderleri ile yüz yüze görüşmeler
- d.** Kulübün Resmi Web Sitesinde Yer Alan Anket ve Forumlar ile Bilgi Toplama

- 20.** Aşağıda listelenmiş olan taraftara yönelik iletişim faaliyetlerinden hangisi veya hangileri BJK'da gerçekleştirilmektedir?
- a.** Kulüp Yöneticileri ya da Sporcuları Tarafından Okul Ziyareti
  - b.** Sergi, Fuar ve Senlik gibi Etkinlikler Düzenleme
  - c.** Sporcular ile Tanışma ya da Antrenmanları izleme Olanakları
  - d.** Farklı Yas Gruplarına ve Cinsiyete Yönelik Dergi, Radyo ve TV yayını
  - e.** Çocuklara Yönelik Kış ya da Yaz Spor Kampları
  - f.** Farklı Yas Gruplarına ve Bayanlara Yönelik Ürün Geliştirme
  - g.** Çeşitli Reklâm Kampanyaları Düzenleme
  - h.** Çocuklara ve Bayanlara Yönelik Promosyon (Bilet Fiyatlarında indirim, Anneler Gününde indirimli Ürün Satışı, vs.)
- 21.** Kombine bilet satışı ile ilgili gerçekleştirilen iletişim faaliyetleri nelerdir?
- 22.** BJK'nın kurumsal imajını nasıl değerlendiriyorsunuz? Kurumsal imajı geliştirmek için yapılan çalışmalar nelerdir? BJK'nın yerleşmiş bir kurumsal imajı olduğunu düşünüyor musunuz?
- 23.** Diğer kulüplerle (yurtiçi- dışı) kendi kulübünüzün çalışmalarını kıyaslıyor musunuz? Bu konuda bir araştırma yapıyor musunuz?

## EK 2- BJK Organizasyon Şeması

