



Hakan KATIRCI

Anatolian University, School of Physical Education and Sport, Eskişehir –Turkey

hakankatirci@anadolu.edu.tr

ORIGINAL ARTICLE

CENTRAL FIGURES OF SPORTS MARKET IN TURKEY: THREE BIGGEST AND THEIR MARKETING OPERATIONS

Abstract

Nowadays professional sports have emerged as an industry and football industry is an important part of sport industry. A quick glance at football in Turkey will reveal that the football industry has developed rapidly after 1980's. Turkish football revenues have reached 342 million € in 2008-2009 football season and took place in the top ten in European football revenues. Istanbul clubs (Beşiktaş GK, Fenerbahçe SC, and Galatasaray SC), as called Three Biggest, have received a significant portion of these revenues. The basic aim of this paper is to examine Turkish football market, especially Beşiktaş Gymnastic Club, Fenerbahçe Sport Club, and Galatasaray Sport Club's (as called Three Biggest) market share and their marketing operations. The findings of research have to show that three biggest have a wide range of products. They use their own stores, franchises and corners as a distribution channel. All except of these three biggest uses their own magazines, television and the Internet for their promotion activities.

Key Words: Sport industry, Sport Club, Marketing

TÜRKİYE'DE FUTBOL PAZARININ BAŞ AKTÖRLERİ: ÜÇ BÜYÜKLER VE PAZARLAMA FAALİYETLERİ

Özet

Günümüzde profesyonel sporlar bir endüstri olarak işlev görmektedir ve futbol endüstrisi spor endüstrisi içerisindeki önemli parçalardan birini oluşturur. Türkiye'de futbol oyunu özellikle 1980'lerden sonra endüstrileşme çizgisi içerisine girmiştir. 2008–2009 futbol sezonundaki ismiyle Turkcell Süper Lig Avrupa futbol gelirlerinde 342 milyon Euro ile ilk onda yer almıştır. Üç büyükler olarak ifade edilen İstanbul Kulüpleri (Beşiktaş JK, Fenerbahçe SK ve Galatasaray SK) bu gelirlerin önemli bir kısmını elde etmiştir. Bu çalışmanın amacı; Üç büyükler olarak ifade edilen Beşiktaş Jimnastik Kulübü, Fenerbahçe Spor Kulübü ve Galatasaray Spor Kulübünün Türk spor pazarı içerisindeki büyüklüklerini ve pazarlama faaliyetlerini incelemektir. Araştırma bulguları Üç Büyüklerin geniş bir ürün gamına sahip olduğunu göstermektedir. Dağıtım kanalı olarak her üç kulübün de işletmesi kendilerine ait mağazaları kullandıklarını ayrıca franchising ve corner (satış noktası) anlaşmaları yaptıklarını görmekteyiz. Tüm bunların dışında üç kulübün de tutundurma faaliyetlerini genelde kendilerine ait dergi, televizyon ve internet mecrası kullanarak geliştirdikleri ifade edilebilir.

Anahtar Kelimeler: Spor endüstrisi, Spor kulübü, Pazarlama

Giriş (Introduction)

Halkın oyunu olarak ortaya çıkan futbol, zaman içinde kabuk değiştirmeye başlamış ve günümüzde endüstriyel futbol adı altında bir iş organizasyonuna dönüşmüştür (Talimciler, 2008). Futbol oyununun zaman içerisinde endüstriyel bir niteliğe dönüşmesi, futbol dünyası içerisinde yer alan her bir unsuru etkilemiştir. Futbol oyununun birincil üretim kaynaklarından biri olan spor kulüpleri de bu dönüşümden etkilenmiş ve bu dönüşümün gereklerinden biri olarak amatör yönetim anlayışlarından daha çağdaş yönetim anlayışlarına doğru yönelmişlerdir (Katırcı, 2007). Futbol endüstrisi içerisinde spor kulüpleri, hizmet üreten ve ürettikleri hizmeti pazarlayan hizmet kuruluşları görünümünde (Çerez ve Ardahan, 2006) ve ekonomik bir örgüt olarak (Akşar ve Merih, 2006) işlev görmektedirler.

Türkiye’de 1951 yılında profesyonelliğin kabul edilmesi ile beraber futbolun bir meslek dalına dönüşme ve gelişme süreci başlamıştır (Sümer, 1988). Özellikle 1980 sonrası yaşanan ekonomik değişim ve dönüşüm ile birlikte kitle iletişim araçlarının da yardımıyla futbol oyunu yeni bir görünüme kavuşmuştur (Talimciler, 2003). 1988 yılı Mayıs ayında 3461 ve 3813 sayılı yasalarla Özerk Futbol Federasyonunun kurulması, 1990’lı yılların başından itibaren kurulan özel televizyonlar ve bu televizyon kanallarının futbol müsabakalarını yayınlamak için ödedikleri ücretler, nihayetinde 1996–97 döneminde havuz sisteminin kurulmasına kadar giden gelişim çizgisi Türkiye’de futbolun endüstriyel bir yapıya doğru sürüklenmiştir (Topyıldız, 2003).

Türkiye’de futbol liglerinin en üstünde Süper Lig yer almakta ve bu ligde 18 takım mücadele etmektedir. 2008 / 2009 sezonundaki ismiyle Turkcell Süper Lig, ekonomik büyüklük açısından 342 milyon Euro ile Avrupa futbol pazarı içerisinde Avrupa’nın en büyükleri olarak kabul edilen, İngiltere, Fransa, Almanya, İtalya ve İspanya liglerinin ardından bu ligleri takip eden 4 lig arasında yer almıştır (Deloitte, 2010).

Günümüzde Türk futbolu, İstanbul (Üç büyükler olarak ifade edilen Beşiktaş JK, Fenerbahçe SK ve Galatasaray SK) ve Anadolu kulüplerini içeren ikili bir yapı sergilemektedir. İstanbul kulüpleri Türkiye genelinde büyük bir taraftar kitlesine sahiptir (Uztuğ ve Katırcı, 2003). Futbol taraftarları arasında üç büyük kulüp taraftarının %80’den daha büyük bir orana sahip olması, doğal olarak Türkiye’de futbolun ve futbol pazarının bu kulüpler etrafında biçimlenmesine yol açmaktadır (Uztuğ ve ark., 2002).

Bu çalışmanın amacı; Üç büyükler olarak ifade edilen Beşiktaş Jimnastik Kulübü, Fenerbahçe Spor Kulübü ve Galatasaray Spor Kulübünün Türk spor pazarı içerisindeki büyüklüklerini ve pazarlama faaliyetlerini incelemektir.

Yöntem (Method)

Araştırma; niteliksel araştırma yöntemlerinden görüşmeye dayalı tümevarım analizi modeli ile hazırlanmıştır. Niteliksel araştırma, bir alanda derinlemesine veri toplanmasını içeren bir araştırma biçimidir. Veriler uzun bir süre içinde, farklı değişkenlerle ilgili olarak doğal ortamlarda toplanmaktadır (Gay, 1987).

Niteliksel araştırmalarda veriler derinlemesine görüşme, gözlem, katılımcı gözlem, günlük incelemesi gibi tekniklerle toplanabilmektedir (Shank, 2006). Bu araştırmanın verileri ise, görüşme çeşitlerinden biri olan yarı-yapılandırılmış görüşme tekniğiyle toplanmıştır.

Yarı-yapılandırılmış görüşme, yapılandırılmış görüşmeler ile yapılandırılmamış görüşmeler arasında yer alan görüşme türüdür. Yarı-yapılandırılmış görüşmeler için, tüm görüşmelerde kullanılmak üzere bir dizi soru hazırlanır. Kendileriyle görüşülen kişilerin hepsine sorular aynı sırayla sorulur; ancak, kendisiyle görüşülen kişinin görüşme sırasında soruları istediği genişlikte yanıtlamasına izin verilir (Berg, 1998).

Veri Toplama Aracı (Instrument)

Araştırmada veriler yarı-yapılandırılmış görüşme soruları ile elde edilmiştir. Kulüplerin pazarlama faaliyetlerini öğrenmek için hazırlanmış yarı-yapılandırılmış görüşme soruları, aşağıdaki biçimde hazırlanmıştır:

1. Kulübünüzün pazarlama faaliyetlerine ilişkin yapılanma biçimi nedir?
2. Kulübünüzün taraftarlara / tüketicilere sunduğu ürün kalemleri nelerdir?
3. Ürünlerinizin üretimini nasıl gerçekleştiriyorsunuz?
4. Ürün satışı yapan toplam kaç noktanız bulunmaktadır?
5. Yurt dışındaki taraftarlara / tüketicilere ulaşma stratejiniz nedir?
6. En çok sattığınız ürün grubu hangisidir?
7. Ürünlerinizin pazarlanmasına yönelik olarak uyguladığınız iletişim stratejileri nelerdir?
8. Geçen yıl ürün satış noktalarınızdan yapılan alışverişlerin cirosu ne kadardır?
9. Futbol takımınızın iç saha müsabakalarını oynadığı stadyumun büyüklüğü ne kadardır?
10. Futbol takımınızın iç saha müsabakalarını oynadığı stadyumda yerleşim düzeni ne şekildedir?
11. Futbol takımınızın iç saha müsabakalarını oynadığı stadyumda geçen yılki doluluk oranınız nedir?

12. Kulübünüzde müşteri ilişkileri sistemi / taraftar ilişkileri sistemi mevcut mu?
13. Taraftar / tüketici – Kulüp iletişimini ve ilişkilerini arttırmak için yürüttüğünüz faaliyetler var mı? Eğer var ise bu faaliyetler nelerdir?
14. Kurumsal imajınızın yönetimi ile ilgili ne tür faaliyetler yürütüyorsunuz?

Verilerin Toplanması (Procedure)

Araştırma 03 Nisan 2010 – 28 Haziran 2010 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Veriler yarı-yapılandırılmış görüşme yöntemi ile toplanmış olup görüşmeler spor kulüplerinde gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler sırasında yöneticilere 14 soru sorulmasına karar verilmiştir. Araştırma soruları hazırlandıktan sonra araştırmacı spor kulüpleri ile iletişime geçerek randevu talep etmiştir. Spor kulüplerinden gelen cevaplar doğrultusunda; Beşiktaş Jimnastik Kulübünde Beşiktaş Jimnastik Kulübü Sportif Ürünler A.Ş. Genel Müdürü ve Genel Müdür Yardımcısı, Fenerbahçe Spor Kulübünde Reklam ve Pazarlama Koordinatörü ve Galatasaray Spor Kulübünde ise İş Geliştirme Müdürü ile görüşülmüştür. Her bir görüşme araştırmacı tarafından bire-bir olarak yapılmış, 55 ile 80 dakika arasında sürmüştür.

Her görüşme öncesinde araştırmacı, görüşme yapacağı kişiye araştırmanın, ilgili spor kulübünün pazarlama faaliyetlerine ilişkin bilgileri derlemek amacıyla yapıldığını yinelemiştir. Kendisiyle görüşülecek kişiye, verilerin kayıt edilmesi sırasında bir eksiklik olmaması ve görüşmenin akışının bozulmaması için, görüşmenin kasete kayıt edileceği, bu kayıtların ve dökümlerinin araştırmacı dışında hiç kimse tarafından dinlenmesinin ya da okunmasının mümkün olmayacağı da bir kez daha ifade edilmiştir.

Verilerin Analizi (Data Analysis)

Görüşmeler tamamlandıktan sonra, ses kayıtlarının araştırmacı tarafından yazıya dökümü işlemine başlanmıştır. Kayıtların dökümü sırasında duyulan her konuşma duyulduğu şekliyle, hiç bir düzeltme yapılmadan ve görüşmeci-görüşülen sırasıyla yazılmıştır. Dökümleri yapılan veriler mail yolu ile görüşme yapılan kişilere gönderilerek doğrulanmıştır.

Teyp kayıtlarının çözümlenmesinin ardından tema analizi yöntemiyle elde edilen bilgiler sınıflandırılmıştır. Bu sınıflama ile elde edilen yeni veriler araştırma soruları kapsamında tablolar haline getirilmiştir.

Bulgular (Results)

Bu bölümde Üç Büyük İstanbul Kulübünün Türk spor pazarındaki büyüklükleri ve pazarlama faaliyetlerine ilişkin birincil ve ikincil veriler tablolar halinde verilmiştir.

Üç Büyük İstanbul Kulübünün Pazar Büyüklüklerine İlişkin Veriler

Araştırma kapsamında incelenen spor kulüplerinin gelir-gider bilgileri İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB) 2008 Şirketler Yıllığı esas alınarak hazırlanmıştır. 2006–2009 yılları Üç Büyük İstanbul Kulübünün gelir-gider bilgileri Tablo 1-Tablo 3 içerisinde yer almaktadır. Bu kulüplerin 2009 yılı Olağan İdari ve Mali Genel Kurul Toplantılarını incelediğimizde Beşiktaş JK 2009 yılı bütçesinin 124 milyon TL, F.Bahçe SK 310 milyon TL ve Galatasaray SK 104 milyon TL olduğunu ifade edebiliriz.

Tablo 1. Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş. Gelir-Gider Bilgileri

Gelirler (USD)	01.06.2007–31.05.2008	Oran (%)	01.06.2006–31.05.2007	Oran (%)
Yayın Gelirleri	26.823.559,58	40,75	20.798.301,27	49,16
Sponsorluk ve Reklam Geliri	13.394.379,40	20,35	11.326.400,61	26,77
Maç Gelirleri	24.452.348,86	37,15	9.146.681,92	21,62
Transfer Gelirleri	679.998,38	1,03	286.007,46	0,68
Diğer Gelirler	467.054,06	0,71	750.067,41	1,77
Toplam	65.817.340,28	100,00	42.307.458,67	100,00
Giderler (USD)	01.06.2007-31.05.2008	Oran (%)	01.06.2006-31.05.2007	Oran (%)
Antrenör ve Futbolcu Gideri	39.450.801,58	68,98	38.496.210,03	71,39
Bonservis Giderleri	6.591.986,14	11,53	7.029.633,39	13,04
Maç Giderleri	1.736.595,90	3,04	1.511.441,60	2,80
Seyahat Giderleri	3.187.496,37	5,57	1.571.186,59	2,91
İnönü Stadyumu Giderleri	2.290.078,16	4,00	1.558.103,40	2,89
Nevzat Demir Tesisi Gideri	1.768.845,12	3,09	1.386.685,14	2,57
Diğer Giderler	2.167.813,56	3,79	2.372.673,00	4,40
Toplam	57.193.616,84	100,00	53.925.933,15	100,00

Kaynak: İMKB (2008). Şirketler Yıllığı

Tablo 2. Fenerbahçe Sportif Hizmetler Sanayi ve Ticaret A.Ş. Gelir-Gider Bilgileri

Gelirler (USD)	28.02.2009 (9 Aylık)	Oran (%)	28.02.2008 (9 Aylık)	Oran (%)
Süper Lig Yayın Gelirleri	8.619.333	37	14.071.799	43
Stadyum Gelirleri	5.206.876	22	6.078.241	18
Medya-Reklam (FBTV)	4.095.343	18	5.586.179	17
İsim Hakkı ile İlgili Gelirler	2.725.681	12	4.316.217	13
F. Takımı Performans Geliri	2.588.152	11	2.924.999	9
Toplam	23.235.385	100	32.977.435	100
Giderler (USD)	2008	Oran (%)	2007	Oran (%)
Futbol Takımı ve Stat Kira	531.016	24	650.612	16
Lisans Giderleri	458.235	21	654.738	15
Genel Yönetim Giderleri	1.112.924	50	2.607.077	61
Diğer Giderler	121.367	5	353.925	8
Toplam	2.223.542	100	4.266.352	100

Kaynak: İMKB (2008). Şirketler Yıllığı

Tablo 3. Galatasaray Sportif ve Sınai ve Ticari Yatırımlar A.Ş. Gelir-Gider Bilgileri

Gelirler (USD)	28.02.2009 (9 Aylık)	Oran (%)	28.02.2008 (9 Aylık)	Oran (%)
Medya ve Reklam Gelirleri	35.928.834	85	33.320.227	86
İsim Hakkı ile İlgili Gelirler	5.975.933	14	5.264.791	13
Futbol Takımı Performans Gelirleri	424.810	1	382.109	1
Diğer Gelirler	-	-	-	-
Toplam	42.329.577	100	38.967.127	100
Giderler (USD)	2009	Oran (%)	2008	Oran (%)
Futbol Takımı Kira Gideri	455.556	08	628.638	10
Lisans Giderleri	88.890	01	84.980	01
Diğer Giderler	5.484.353	91	5.371.451	89
Toplam	6.028.799	100	6.085.069	100

Kaynak: İMKB (2008). Şirketler Yıllığı

Üç Büyük İstanbul Kulübünün Pazarlama Faaliyetlerine İlişkin Veriler

Üç büyük İstanbul Kulübünün pazarlama faaliyetlerine ilişkin bilgiler bu kulüplerde pazarlama faaliyetlerinden sorumlu olan bireyler ile yapılan yarı-yapılandırılmış görüşmeler sonucunda elde edilmiştir. Bu görüşmeler sonucu elde edilen bilgiler Tablo 4 – Tablo 8 içerisinde gösterilmektedir. Öncelikle, Üç Büyük İstanbul Kulübünün pazarlama faaliyetleri ile ilgili yapısal düzenlemesini incelediğimizde her üç kulübün de ticari yatırımları ile ilgili anonim şirketler kurduğunu görmekteyiz.

Tablo 4. Üç Büyük İstanbul Kulübünün Ürün Kalemleri

Spor Kulüpleri	Taraftar Erkek/Bayan	Çocuk Bebek	Aksesuar	Refleks Ürün	Elektronik	Ev/Ofis
BeşiktaşJK	14/12	13	15	Özel Ürün	7	15
FenerbahçeSK	29/27	47	34	Özel Ürün	12	52
GalatasaraySK	20/23	11	12	Özel Ürün	4	5

Tablo 4 içerisinde ifade edildiği gibi Üç Büyük İstanbul Kulübü çocuk ve bebek giyiminden, ev-ofis aksesuarlarına kadar geniş bir yelpazede ürün satışında bulunmaktadır. Üç kulübün de birbirleri ile benzer segmentlerde ürün satışı yaptığını söyleyebiliriz. Ancak Fenerbahçe Spor Kulübü Business Grup adı altında gömlek, kumaş pantolon, kol düğmesi ve kravat iğnesi gibi erkek klasik giyim ürünleri de üretmekte ve satmaktadır.

Her üç kulüpte de refleks ürünler adı altında özel ürünler bulunmaktadır. Bu ürünler takım müsabakaları ve müsabaka sonuçlarına yönelik ürünlerdir. Bu ürün grubu takım müsabakalarının o gün ki önemine ya da elde edilen önemli bir galibiyet sonrası özel olarak tasarlanmış ürünlerden oluşmaktadır.

Üç Büyük İstanbul Kulübünün pazarlama faaliyetlerinden sorumlu olan bireyler ile yapılan yarı-yapılandırılmış görüşmeler sonucunda elde edilen bulgular her üç kulüpte de Tablo 4 içerisinde ifade edilen ürün gruplarından en fazla Erkek Taraftar Grubu ürünlerinin satışının yapıldığını göstermektedir. Atkı, bere gibi Aksesuar Grubuna giren ürünler özellikle müsabaka günlerinde yoğun olarak satılmaktadır. Ancak forma satışlarından elde edilen ciro her üç kulüpte de en büyük paydaya sahiptir.

Tablo 5. Üç Büyük İstanbul Kulübünün Dağıtım Kanalları

Spor Kulüpleri	Kartal Yuvası, Fenerium, GS Store	Kulübe Ait	Franchise	Corner*	Avrupa Mağazası	Gezici (TIR)
Beşiktaş JK	36	3	33	100	-	1
Fenerbahçe SK	70	34	36	200	-	1
Galatasaray SK	47	17	30	150	-	2

* Yaklaşık rakamlar

Tablo 5 içerisinde Üç Büyük İstanbul Kulübün dağıtım kanalları bulunmaktadır. Tablo 5 içerisindeki verileri incelediğimizde; Beşiktaş Jimnastik Kulübünün toplam mağaza sayısının 36, bunlardan 3 tanesinin kulübe ait olduğu, 33 tanesinin franchising olduğunu

görmekteyiz. Bunların dışında Beşiktaş JK yaklaşık 100 adet satış noktası (corner) ve 1 gezici tır ile ürünlerini pazarlamaktadır. Beşiktaş Jimnastik Kulübü Amerika’da ortak olarak çalıştığı bir firma aracılığıyla Amerika ve Kanada’da ürünlerini satmaktadır. Ayrıca YKM ve Özdilek zincir mağazaları ile anlaşmalı olup bu mağazalarda ürün satışı yapmaktadır.

Fenerbahçe Spor Kulübünün toplam mağaza sayısı 70 adettir. Bunların 34 tanesi kulübe ait ve 36 tanesi de franchising olarak işletilmektedir. Yaklaşık 200 adet satış noktası ve 1 gezici tır ile ürünlerinin satışı yapan kulübün Avrupa’da mağazası bulunmamaktadır.

Galatasaray Spor Kulübünün ise toplam mağaza sayısı 47 adettir. Bunların 17 tanesi kulübe ait ve 30 tanesi de franchising olarak işletilmektedir. Yaklaşık 150 adet satış noktası ve 2 gezici tır ile ürünlerinin satışı yapan kulübün Avrupa’da mağazası bulunmamaktadır.

Tablo 6. Üç Büyük İstanbul Kulübünün Ürünlerinin Üretimi

Spor Kulüpleri	Kendi Üretim	Lisans Anlaşmaları	Forma Üretimi	Üreticiye Fason Üretim
BeşiktaşJK	Hayır	Evet	Adidas	Evet
FenerbahçeSK	Hayır	Evet	Adidas	Evet
GalatasaraySK	Hayır	Evet	Adidas	Evet

Tablo 5 içerisinde veriler Üç Büyük İstanbul Kulübünün ürünlerini kendilerinin üretmediğini göstermektedir. Üç Kulüp de forma üretimi konusunda Adidas Şirketi ile anlaşma halindedir. Kulüpler forma tasarımlarını kendileri yapmakla beraber Adidas Şirketinden sunulan tasarımları da değerlendirip üretime geçilmesi için onay vermektedir.

Benzer biçimde üç kulüp de ürünlerini başka bir üreticiye fason olarak ürettirmektedirler. Ürün kaleminin çeşidine göre farklı şirketlerle anlaşma yapılmaktadır. Bu üretim biçiminde kontrol kulüplerin elinde gözükmemektedir. Yarı-yapılandırılmış görüşmeler sonucunda elde edilen veriler kulüplerin istedikleri ürünü istedikleri tasarımda ve adette ürettirebilme özgürlüğüne sahip olduklarını göstermektedir.

Bunların dışında üç kulüp de farklı şirketler ile lisans anlaşmaları yaparak logo hakkı vermektedir. Lisansiyer şirketler her sezon başında farklı koleksiyonlar oluşturarak kulüplere sunmakta ve kulüplerden onay aldığı takdirde üretim yapmaktadır.

Tablo 7. Üç Büyük İstanbul Kulübünün Mağaza Satış Ciroları

Mağaza	Günlük Ciro*	Derbi Ciro*
Kartal Yuvası	15-30 Bin TL	150-200 Bin TL
Fenerium	85-100 Bin TL	500-600 Bin TL
GS Store	35-50 Bin TL	250-300 Bin TL

* Yaklaşık rakamlar

Tablo 7 içerisinde Üç Büyük İstanbul Kulübünün mağaza satış ciroları bulunmaktadır. Tablo içerisinde ifade edilen mağazalardan Kartal Yuvası Beşiktaş Jimnastik Kulübüne aittir. Fenerium Fenerbahçe Spor Kulübünün ve GS Store ise Galatasaray Spor Kulübünün lisanslı ürünlerini satan mağazalardır. Tablo içerisinde ele alınan rakamlar müsabaka günlerinde ve Derbi (Üç Büyük İstanbul Kulübünün birbirleriyle yaptıkları müsabaka) günlerinde önemli derecede artış göstermektedir.

Tablo 8. Üç Büyük İstanbul Kulübünün Stadyumlarına İlişkin Veriler

Spor Kulüpleri	Stadyum	Kapasite	Loca Sayısı	Kombine*	2008-2009 Doluluk (%)*
Beşiktaş JK	İnönü	32.086	47	17.000	70-75
Fenerbahçe SK	Şükrü Saraçoğlu	50.530	60	30.000	70-75
Galatasaray SK	Ali Sami Yen	23.000	46	13.000	75-80

* Yaklaşık rakamlar

Tablo 8; Üç Büyük İstanbul Kulübünün stadyumları ile ilgili bilgileri sunmaktadır. Tabloda görüldüğü gibi araştırmanın yapıldığı dönem esas alınarak Üç Büyük Kulüp iç saha müsabakalarını oynadıkları stadyumların yarısından biraz fazlasını kombine olarak satmaktadırlar ve 2008-2009 futbol sezonunda yıllık ortalama %70 ve üzeri doluluk yakalamışlardır.

Araştırmanın yapıldığı dönemde Galatasaray Spor Kulübü iç saha müsabakalarını Ali Sami Yen Stadyumunda oynamaktaydı. Oysaki 2011 yılı ile beraber iç saha müsabakalarını Türk Telekom Arena Stadyumunda oynamaya başlamıştır. Stadın kapasitesi 52.650 olup 157 adet locaya sahiptir.

Araştırma verileri Üç Büyüklerin taraftar/müşteri ilişkilerinde ve iletişimde farklı stratejiler izlediğini göstermektedir. Her üç kulübünde etkin bir taraftar veri tabanına sahip olmadığı görülmektedir. Benzer biçimde her üç kulüp de sadece taraftar istek, şikâyet ve önerilerinin iletilebileceği bir çağrı merkezine sahip değildir. Beşiktaş Jimnastik Kulübü farklı

mail adresleri ile internet ortamında taraftarlarının görüş ve önerilerini almaktadır. Fenerbahçe Spor Kulübü; Fenerbahçe taraftar kart, Fenerbahçe Fenercell, Fenerbahçe Taraftarsu ve Fenerbahçe koleji gibi bazı ürün kalemleri için bir çağrı merkezi oluşturmuştur. Ayrıca internet ortamında taraftarlarının görüş ve önerilerini almaktadır. Galatasaray spor kulübü ise bir çağrı merkezi oluşturmamakla birlikte, kulüp bünyesinde bulunan farklı birimler için oluşturdukları iletişim kanalları ve internet ortamında oluşturdukları bölümler ile taraftar görüş ve önerilerini almaktadır.

Tüm bunların dışında, Üç İstanbul Kulübünün pazarlama yöneticileri ile yapılan yarı-yapılandırılmış görüşmeler her üç kulübün de resmi internet sayfası, dergi ve televizyon kanalları ile kurumsal imajlarını yönetmeye çalıştıklarını göstermektedir.

Tartışma ve Sonuç (Discussion and Conclusion)

Günümüzün modern ve hızlı yaşam koşullarında spor, sosyal yaşam üzerinde büyük bir etkiye sahip, popüler bir kavram haline gelmiştir (Altunbaş, 2007). Sporun popülerleşmesi ve özellikle futbol oyunu gibi büyük kitleler tarafından takip edilen branşları sporun endüstrileşmesini tetiklemiştir.

Spor, bugünkü dünyada evrensel ve en önemli endüstri dallarından biri olarak değerlendirilmektedir. Özellikle 1960'lı yılların sonlarından günümüze kadar olan gelişmeler sporu sadece bir endüstri haline getirmekle kalmamış, endüstri içerisinde sektörel büyümeyi de sağlamıştır (Argan ve Katırcı, 2008). Futbol oyunu spor endüstrisi içerisinde en büyük paydalardan birine sahiptir ve spor kulüpleri oyunu üreten birincil kaynaklardır.

Futbol oyununun süreç içerisinde endüstriyel bir niteliğe evrilmesi, onu ticari bir iş kolu haline getirmiştir. Bu niteliksel değişim ve gelişim kendi ekonomisini yaratarak küreselleşmenin verdiği rüzgârla endüstriyel futbol adını verebileceğimiz yeni bir oluşumun doğmasına neden olmuştur. Bu oluşum içerisinde spor kulüpleri de birer ekonomik örgüt olarak işlev görmektedir (Akşar ve Merih, 2006). Spor kulüplerinin gelirlerini arttırma çabaları, spor organizasyonlarının popüleritesinin artması nedeni ile gerek medyanın gerekse spor kuruluşlarının bu organizasyonlara olan ilgileri, diğer hizmet sektörlerindeki işletmeler gibi spor sektöründe de pazarlama odaklı yapılanma başlatmıştır (Ekmekçi, 2009).

Pazarlama odaklı yapılanma futbol pazarını milyar dolarlarla ifade edilen bir büyüklüğe ulaştırmıştır. Deloitte (2010)'un Yıllık Futbol Finansmanı Araştırmasına göre, Avrupa futbol pazarı, 2008–2009 sezonunda olumsuz ekonomik şartlarına rağmen

büyümesini sürdürerek 15,7 milyar Euro düzeyine ulaşmıştır. 2008–2009 futbol sezonundaki ismiyle Turkcell Süper Lig de Avrupa futbol gelirlerinde 342 milyon Euro ile ilk onda yer almıştır.

Üç büyükler olarak ifade edilen Üç İstanbul Kulübü (Beşiktaş JK, Fenerbahçe SK ve Galatasaray SK) bu gelirlerin önemli bir kısmını elde etmiştir. Günümüz Türkiye’inde özellikle bu üç Büyük Spor Kulübünün (Beşiktaş A.Ş, Fenerbahçe ve Galatasaray A.Ş.) maddi gelir kaynakları, doğrudan sportif faaliyet alanları dışına kaymaktadır. Tablo 4 içerisinde görüldüğü gibi Üç Büyük İstanbul Kulübü çocuk ve bebek giyiminden, ev-ofis aksesuarlarına kadar geniş bir yelpazede ürün satışında bulunmaktadır. Avrupa’nın önde gelen kulüpleri ile Üç Büyük İstanbul Kulübünü karşılaştırdığımızda takım kartları, takım dergisi, takım televizyonu, GSM hattı gibi uygulamaların Avrupa kulüpleri ile paralellik gösteren ürün ve hizmetler olduğunu ifade edebiliriz.

Üç Büyük İstanbul Kulübünün ürün yelpazesinin artışına paralel olarak ürün satışından elde ettikleri gelirlerin de arttığını görmekteyiz. Ancak bu artış Avrupa’nın büyük ligleri ve önde gelen takımları ile karşılaştırıldığında hiç de yeterli görünmemektedir. Sport Markt ve PR Marketing (2010) şirketinin hazırladığı Avrupa Futbolu Ticari Satış Raporu’na göre 2009–2010 sezonunda ürün satışından toplam 190 Milyon Euro gelir eden La Liga takımları Avrupa’da lider durumundadır. Bu gelirin yaklaşık %80’i Barcelona ve Real Madrid Futbol Kulüplerine aittir. Premier Lig Kulüpleri ise hemen hemen eşit bir gelir dağılımı gösterip listede toplam 168 Milyon Euro ile ikinciliği elde etmiştir. 2010 Avrupa Futbolu Ticari Satış Raporu’na göre perakende satış rakamlarında ise Fenerbahçe Spor Kulübü ilk 10 içerisinde kendine yer bulmuştur. Bu başarının Türk futbol pazarı için olumlu bir sonuç olduğu ifade edilebilir.

Futbol pazarı içerisinde stadyumlar ve stadyumlardan elde edilen gelirler önemli bir paydayı oluşturmaktadır. Stadyumlar, artık yalnızca futbol müsabakası yapılan mekânlar olmaktan çıkmakta, birer alış veriş kompleksine dönüşmektedir. Stadyum altına konumlanan büyük marketler, kulübün lisanslı mallarını satan dükkânlar, ilk göze çarpan değişikliklerdir. Stadyumların parça parça yıkılıp yeniden yapılandırılması, çevresindeki arazileri satın alarak genişlemesi futbol dünyasındaki yeni eğilimler olarak göze çarpmaktadır (Öztan, 2005). Türkiye’de Üç Büyük kulübün stadyumlarını büyütme çalışmaları ve 2008–2009 futbol sezonunda kapasitelerinin %50’sinden biraz fazlasını kombine olarak satması pazar büyüklüklerini genişletme açısından olumlu çalışmalardır. Buna rağmen Türk futbol pazarında futbol tüketicisinin yerinde müsabaka seyretme davranışın yeterli düzeyde olmadığı

ifade edilmelidir. UEFA (2010) finansal raporuna göre 2008–2009 futbol sezonunda Turkcell Süper Lig maçlarının ortalama izleyici sayısı ancak 14 bini biraz geçmiştir. Süper Lig Avrupa'nın en çok taraftar çeken lig sıralamasında ancak sekizinci olurken, kulüplerin loca ve kombine gelirleri dışında maç günü hâsılatı 86 milyon TL'ye ulaşmıştır.

Tüm bunların dışında Üç Büyüklerin tüketicileri ile iletişimlerinde iletişim kanalı olarak interneti hemen hemen tek kaynak olarak kullanmaya çalıştığını görmekteyiz. Bu noktada, bu iletişim kanallarının çeşitlendirilmesi ve verimli kullanımı için bir takım stratejilerin geliştirilmesi gereği ifade edilebilir.

Avrupa'nın önde gelen spor kulüpleri incelendiğinde bu kulüplerin tüketicileri ile kurdukları iletişimin kulüplerin temel faaliyet alanlarından birini oluşturduğu görülmektedir. Örneğin Chelsea Futbol Kulübü tarafından 2006-2007 futbol sezonu için hazırlanmış olan “Tüketici-Spor Kulübü İletişim Planı”, iletişim faaliyetlerinin bir spor kulübü tarafından nasıl yönetilmesi gerektiğine dair örnek bir model olarak değerlendirilebilir (Katırcı, 2007).

Sonuç olarak Türkiye’de futbol pazarını ve pazarlama faaliyetlerini domine eden Üç Büyük İstanbul Kulübünün Türk spor kulüplerine öncülük yaptığı ifade edilebilir. Avrupa örnekleri karşılaştırıldığında üç kulübün yeni pazar yaratma ve tüketicileri (taraftarlar) ile iletişim kurma noktasında bazı eksikliklerinin bulunduğu görülmektedir.

Kaynaklar (References)

1. Akşar, T. ve Kutlu, M. (2006). *Futbol Ekonomisi*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
2. Altunbaş, H. (2007). “Sporun Pazarlaması Ve Pazarlama İletişiminde Spor”. *Selçuk İletişim*, 5 (1), 93-101.
3. Arğan, M. ve Katırcı, H. (2008). *Spor Pazarlaması (2. Baskı)*. Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
4. Berg, B. L. (1998). *Qualitative Research Methods for The Social Sciences*. Boston: Allyn and Bacon.
5. Çerez, H. ve Ardahan, F. (2006). Spor Kulüplerinin Etkin Yönetimi İçin Toplam Kalite Yönetimi. *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Yüksekokulu Seminer Notları*. Antalya.
6. Deloitte. (2010). Annual Review of Football Finance. Manchester: Deloitte Sport Business Group.
7. Rıdvan, E. ve Ekmekçi Y. A. D. (2009). “Sports Marketing”. *Pamukkale Journal of Sport Sciences*, 1(1):23-30

8. Gay, L. R. (1987). *Educational Research*. Columbus: Merrill Publishing Company.
9. Katırcı, H. (2007). Spor Kulüplerinde İletişim Yönetimi: Türkiye Profesyonel Futbol Liglerinde Yer Alan Spor Kulüplerinin İletişim Uygulamalarına İlişkin Araştırma. Anadolu Üniversitesi Reklamcılık ve Halkla İlişkiler ABD, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir.
10. Öztan, G. G. (2005). “Türkiye’de Futbol ve Sınıf Bilinci”. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Merkezi 2. Sınıf Çalışmaları Sempozyumu*: Ankara.
11. Shank, G. D. (2006). *Qualitative Research: A Personal Skills Approach (2nd edition)*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Merrill Prentice Hall.
12. Sport Markt ve PR Marketing (2010). *European Football Merchandising Report*.
13. Sümer, R. (1988). *Sporda Demokrasi: Belgeler-Yorumlar*. Ankara: Güven Matbaası.
14. Talimciler, A. (2003). *Türkiye’de Futbol Fanatizmi ve Medya İlişkisi*, İstanbul: Bağlam Yayıncılık.
15. Talimciler A. (2008). “Futbol Değil İş: Endüstriyel Futbol”. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 26, 89-114.
16. Topyıldız, Ö. (2003). *Anadolu Yıldızı Eskişehirspor*, İstanbul: İletişim Yayınları.
17. UEFA (2010). *2008/09 Financial Report*. Switzerland: UEFA Publishing.
18. Uztuğ, F. ve Katırcı, H. (2003). “Sport Marketing in Turkish Football: Clubs and Their Licensed Product Strategies”, 2. *Congreso Mundial De Ciencias De La Actividad Fisica Y Del Deporte: Deporte Y Calidad De Vida*, 12-15 Kasım, Granada.
19. Uztuğ, F., Gösterişli, M. E. ve Katırcı, H. (2002). “Değişen Taraftar Kimliği ve Taraftar Web Siteleri: Semt Kahvelerinden Sanal Aleme Bir Dönüşüm”, 7. *Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi*, 27-29 Ekim, Antalya.