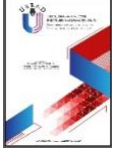




USBAD Uluslararası Sosyal Bilimler Akademi Dergisi - International  
Journal of Social Sciences Academy, Yıl 2, Year 2, Sayı 3, Issue 3,  
Haziran 2020, June 2020.  
e issn: 2687-2641



## **E-SPOR: SPOR ENDÜSTRİSİNDE YENİ BİR EKONOMİ**

E-SPORTS: A NEW ECONOMY IN THE SPORTS INDUSTRY

**Ayşe DEMİR**

Öğr. Gör., İstanbul Aydın  
Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi,  
İstanbul/Türkiye.  
Lecturer, İstanbul Aydın University,  
Faculty of Sports Sciences,  
Istanbul/Turkey.  
aysedemir@aydin.edu.tr

**ORCID ID:** 0000-0002-3856-0498

**Kürşad SERTBAŞ**

Doç. Dr., Kocaeli Üniversitesi, Spor  
Bilimleri Fakültesi, Kocaeli/Türkiye.  
Assoc. Prof. Dr., Kocaeli University,  
Faculty of Sports Sciences,  
Kocaeli/Turkey.  
kursad.sertbas@kocaeli.edu.tr

**ORCID ID:** 0000-0002-5800-0439

### **Makale bilgisi | Article Information**

**Makale Türü / Article Type:** Araştırma Makalesi / Research Article

**Geliş Tarihi / Date Received:** 16 Mart / 16 March

**Kabul Tarihi / Date Accepted:** 11 Mayıs / 12 May

**Yayın Tarihi / Date Published:** 25 Haziran / 25 June

**Yayın Sezonu / Pub Date Season:** Haziran / June

**Bu Makaleye Atıf İçin / To Cite This Article:** Demir, A. & Sertbaş, K. (2020).  
E-Spor: Spor Endüstrisinde Yeni Bir Ekonomi. *USBAD Uluslararası Sosyal Bilimler  
Akademi Dergisi* 2(3), 73-88.

**İntihal:** Bu makale intihal.net yazılımınca taranmıştır. İntihal tespit edilmemiştir.

**Plagiarism:** This article has been scanned by intihal.net. No plagiarism  
detected.



**İletişim:** Web: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/usbad>  
mail: [usbaddergi@gmail.com](mailto:usbaddergi@gmail.com)

**Öz:** Küreselleşmenin ve teknolojik gelişmelerin etkileri birçok alanda olduğu gibi spor endüstrisi alanında da yeniliklere ve devinimlere sebebiyet vermiştir. Bu yenilikler içerisindeki en önemlisi, spor endüstrisi içerisinde kendine has özellikleri olan ve boyutu, gelişme trendi kapsamında değerlendirildiğinde yeni bir ekonomi olarak da adlandırılabilir e-spor alanıdır. E-spor, hem piyasa değeri hem de katılımcı sayısı açısından patlayıcı bir büyüme göstermiştir. Bu araştırma kapsamında spor endüstrisinin yarattığı yeni bir ekonomi pazarı olan e-spor incelenecektir. Çalışmanın ilk bölümünde e-sporun tanımı ve dijitalleşme, özellikleri açısından geleneksel spor ve E-spor karşılaştırması yapılarak inovasyonun e-spordaki görünümü ile gelişen teknoloji ve küreselleşmenin artması ile modern spor kulüplerini e-spora yönlendiren nedenler üzerinde durulacaktır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise elektronik spor endüstrisinin SWOT analizi yapılarak güçlü yönler ile, zayıf yönleri, fırsatlar ile tehditler değerlendirilecektir.

**Anahtar Kelimeler:** E-Spor, İnovasyon, Teknoloji, Dijitalleşme, SWOT Analizi

**Abstract:** The effects of globalization and technological developments have led to innovations and movements in the sports industry as well as in many other fields. The most important of these innovations is the e-sports field, which has its own characteristics in the sports industry and can be called a new economy when its size is evaluated within the scope of the development trend. E-sports has shown an explosive growth both in terms of market value and number of participants. In this study, the e-sports problematic, a new economy market created by the sports industry, will be examined. In the first part of the study, the comparison of traditional sports and e-sports in terms of the definition and digitalization of e-sports, the appearance of innovation in e-sports, the increasing technology and globalization, and the reasons that direct modern sports clubs to e-sports will be emphasized. In the second part of the study, the SWOT analysis of the electronic sports industry will be carried out to evaluate the strengths, weaknesses, opportunities and threats.

**Keywords:** Esports, Innovation, Technology, Digitalization, SWOT Analysis

## GİRİŞ

Son yıllarda hızla yaygınlaşan, kurumsal kimlik kazanarak birçok spor kulübünün bu alana yatırım yapmasına yol açan elektronik spor, oyuncularını, taraftarlarını, sempaticianları ile markaların ilgisini çekmektedir. İnovasyon artık çeşitli endüstriler tarafından hem bir yatırım aracı hem de daha geniş kitlelere ulaşabilmek adına bir lokomotif olarak görülmektedir. Endüstriler artık e-spor alanında çok farklı projeler üretmekte ve çeşitli inovasyonlar geliştirmektedir. Bu çalışma kapsamında ilk bölümde e-spor kavramsal çerçevesi teknoloji kavramı ile birlikte, geleneksel spor kavramı ile e-spor kavramının

karşılaştırması da yapılacaktır. Esas konumuz olan e-spor endüstrisi ve inovasyon kavramının daha iyi anlaşılması adına ilk bölüm kapsamında modern spor kulüplerinin e-spora geçişleri ve yönlendiren nedenler üzerinden durularak spor endüstrisinin kapsam ve boyutları gözler önüne serilecektir. Çalışmanın ikinci bölümünde ise e-spor endüstrisinin SWOT analizi yapılacak olup güçlü yönleri ile zayıf yönleri, endüstrideki fırsatlar ile tehditler değerlendirilecektir. Çalışmanın son bölümünde ise inovasyonun elektronik sporda yarattığı iş modelleri üzerinde durulacaktır.

## 1. E-SPOR VE DİJİTALLEŞME

Teknoloji alanında yaşanan olağanüstü gelişmeler spor alanını da etkileyerek yeni birtakım gelişmelere neden olmuştur (Akgöl, 2019:208). Küreselleşme ile teknolojik gelişmeler sporun gelişimini desteklemiş aynı zamanda spora yeni branşların eklenmesini de sağlamıştır (Jenny, 2017: 6). Teknolojik gelişmelerle yeni boyut kazanan oyunlar dijital ortama geçmiştir. Dijital oyunlar bilgisayar oyunları veya video oyunları olarak adlandırılan ve birbirlerinin yerine dönüşümlü olarak kullanılabilen oyunlardır. Her ikisinde de veri girişi klavye ya da joystick gibi araçlarla sağlanırken, oyunun görüntülenmesi de ekran vasıtası ile olmaktadır (Kirriemuir, 2002: 2). Tarihte ilk bilgisayar oyunları 1958’de, NewYork, Brookheaven Ulusal Laboratuvarlarında, fizikçi Willy Higinbotham tarafından ilk karşılıklı etkileşimli elektronik oyun geliştirmesi sonucu başlamıştır.

Spor alanı ile ilgili olarak ortaya çıkan yeniliklerden biri de elektronik spor kavramıdır. Yeni gelişen bir spor alanı olan elektronik spor kavramı, literatürde elektronik oyun (electronic game), bilgisayar oyunu (computer game), video oyun (video game), siber oyun (cyber game), çevrim içi oyun (online game), sanal oyun (virtual game), oyun sporları (game sports), elektronik spor (electronic sports) vb. şekilde nitelendirilmektedir (Argan vd., 2006: 1-11). Elektronik spor, internet vasıtasıyla bireylerin dünyanın herhangi bir yerinden oyun oynayabileceği ya da belirli zamanlarda gerçekleştirilen uluslararası ve yerel organizasyonları sayesinde dünyanın çeşitli yerlerinden gelen insanların oynadığı spor olarak da tanımlanabilir (Özer vd., 2007: 56).

Wagner (2006), e-spor ile ilgili olarak “insanların bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanırken zihinsel ya da fiziksel yeteneklerini geliştirdikleri ve eğittikleri bir spor etkinlik alanıdır” derken, Hamari ve Sjöblom (2017), “sporun birincil yönlerinin elektronik sistemler tarafından kolaylaştırıldığı, oyuncuların ve takımların girdilerinin yanı

sıra insan-bilgisayar ara yüzleri tarafından E-Spor sisteminin çıktısına aracılık eden bir spor biçimi” demektedir.

Kore E-Spor Birliği (2011), e-spor’u “katılımcıların elektronik oyun becerilerini, kazanma veya kaybetmek için birbirlerine karşı eşleştirdikleri siber alanda boş zaman etkinliği olarak” ifade ederken, (Argan vd., 2006: 3), ise “Dünyanın bir ucundan diğerine iki insanın internet aracılığıyla ya da dünyanın her yerinden gelen insanların büyük organizasyonlar ile buluşup oyun oynayabilecekleri, hem fiziksel hem de zihinsel olarak çoğu sporun gerektirdiğinden çok daha fazlasını kapsayan bir spordur” şeklinde tanımlamaktadır.

### **1.1. Özellikleri Açısından Geleneksel Spor ve E-Spor Karşılaştırması: İnovasyonun E-Spordaki Görünümü**

İnovasyon, rekabet avantajı sağlama, fırsatlar yakalama, değer oluşturma imkânı sağlama ve değişim getirmenin yanında bir işletmenin başarısına yönelik birçok fayda sağlamaktadır. Hızla değişen teknoloji nedeni ile işletmeler kendilerini hızlı bir şekilde yenilemelidir. İnovasyon, yaşam standardının, ekonomik gelişmenin ve artan istihdamın kilit noktasıdır. Tüm piyasada faaliyet gösteren her türlü işletmenin tüm iş alanlarında inovatif faaliyetlere ihtiyaçları vardır (Ecevit Satı ve Işık, 2011: 540). Küreselleşme ve teknolojik gelişmelerle ortaya çıkan yapı, örgütleri hızla değişen ve rekabetin çok güçlü bir şekilde gerçekleştiği koşullarda faaliyet göstermeye zorlamaktadır.

Elektronik sporun bir spor olup olmadığı konusundaki tartışmalarda keskin iki grubun varlığından söz edilebilmektedir:

- E-spor spor tanımına uygundur ve bir spordur.
- E-spor spor tanımının gereklerini sağlamamaktadır ve bir spor değildir.

E-sporun spor olup olmadığına karar vermeden önce spor kavramının ele alınması önem taşımaktadır. Literatürde bilinen en eski e-spor tanımlamasını yapan Wagner’in (2006: 437) açıklamasına göre, “spor, insanın gönüllü olarak diğer bireylerle ilişkilerini, yeteneklerini ve başarılarını geliştirmesine ve bunları insanlarla karşılaştırmasına yönelik kültürel faaliyet alanıdır.” Bu bakımdan sporun gönüllülük esası çerçevesinde bireyin diğer bireylerle olan ilişkilerinin ve yeteneklerini geliştiren kültürel bir faaliyet alanı olduğu söylenebilir.

Guttman (1978: 38) ise, “play” ifadesinden yola çıkarak oyunun tüm sporlar için temel teşkil ettiğini ileri sürmüştür. Bunların yanında

spor felsefesi üzerine çalışmaları bulunan Suits (2007:12) ise sporu yetenek gerektirme (tamamen şansa bağlı olmama), yeteneğin fiziksel olması, geniş bir takipçi kitlesi, yan rollerin ve kurumların geliştirilmesi ile temsil edilen stabil bir yapı şeklinde dört koşulu karşılayan oyunlar olarak tanımlamıştır. Suits'in listesi, teorik açıdan spor olarak görülen oyunlar ile görülmeyen oyunlar arasındaki farkı netleştirmeye yöneliktir.

Bunların yanı sıra Avrupa Konseyi'ne (2001) bağlı European Sport Charter'a göre spor, "fiziksel ya da örgütlü katılım yoluyla, fiziksel zindeliği ve zihinsel esenliği ifade etmeyi veya iyileştirmeyi, sosyal ilişkileri kurmayı, tüm düzeylerdeki rekabette sonuç elde etmeyi amaçlayan her türlü fiziksel aktivite" anlamına gelmektedir.

Gratton ve Taylor (2000: 55) bunlara, medya ve spor kurumları tarafından genel kabul görme faktörünü de ekleyerek günümüze daha uygun bir yapı oluşturmuştur. E-sporun özellikleri oyun içerme (gönüllü ve içten motivasyona sahip şekilde), organize olma ve kurallarla yönetilme, rekabet içerme (kazanan ve kaybedenleri olma), beceriden oluşma (tamamen şansa dayalı olmama), fiziksel beceri içerme (kişinin vücudunu stratejik şekilde kullanması), geniş bir takipçi kitlesine sahip olma (yerel düzeyde ve geçici olmama), sosyal kurumlar tarafından kuralları konma ve düzenlenen kurumsal istikrara sahip olma şeklinde belirtilmiştir. Bu doğrultuda E-sporun da söz konusu özelliklerinden hareketle spor olup olmadığı tartışılacaktır. İlk özellik olan oyun içerme E-spor için de fazlasıyla geçerlidir. Oyunları oynayan kişiler E-sporu gönüllü bir şekilde icra etmekte ve içten gelen bir motivasyon ile ortaya koymaktadır (Jenny vd., 2017: 6).

Bu bağlamda e-sporu video oyunları olarak değerlendiren ve onun spor olmadığını öne sürerek bu oyunları çocuklar ve çocuklukla ilişkilendiren yaklaşım, tartışılan konuların başında gelmektedir. Söz konusu söylemin ardındaki birinci sebep yeni teknolojilerin küçük yaş gruplarındaki yaygın kullanımı ve çocukların bu aktivite için zaman bulabilmesidir. Organize olma ve kurallarla yönetilme özelliği ile ilişkisi bakımından E-spor turnuvaları oyuna göre değişen oyuncu sayısından oluşan takımların var olduğu ve belirli bir süre boyunca ayrıntılı kuralların uygulandığı rekabetçi bir yapıya sahiptir. Belirli düzenlemeler ile sınırları çizilmiş sanal bir dünyada oyun oynanmakta ve oyuncular da bu kurallara uymak durumunda kalmaktadır.

Tüm spor dalları rekabet içermekte, her müsabakanın bir kazananı ve kaybedeni olmaktadır. Wagner'e göre bir e-spor maçını

kazanmanın yolu da rakip takımın stratejilerini geride bırakan stratejiler bulmak ve uygulamaktır. Bu noktada e-spor ve video oyunu birbirinden ayrılmaktadır, zira karşılıklı oynanmayan veya rekabete tabi olmayan video oyunlarının E-sporun bir parçası olarak değerlendirilmesi mümkün değildir (Seo, 2013: 1550).

Bununla birlikte E-spora konu olan tüm oyunlar, rekabetçi yapıyı sağladıkları için öncesinde rekabetçi video oyunları olarak isimlendirilmiştir. Suits'e göre spor dördüncü özellikte de vurgulandığı gibi, şansın kazanmanın tek nedeni olmadığı yetenek bazlı oyunları içermektedir. Ayrıca beceri, elektronik sporda geleneksel sporlara oranla daha fazla yer alan özelliklerden birisidir. Nitekim klavye, mouse ya da konsol kontrolörleri vasıtasıyla yönetilen karakterler ve birimler; yetenek gerektirmektedir. Örneğin Rambusch, Jakobsson ve Pargan'a (2007: 157) göre; FPS türündeki Counter Strike oyununda beceri, "Bir eğlence etkinliğinden (yarı) profesyonel oyuna dönüşümün ön koşulu olan ve rekabetçi bir oyun sergilenmesini sağlayan hızlı refleksler, iyi el becerisi ve mükemmel el-göz koordinasyonu"dur.

Teknik yeterlilik önemli olmakla birlikte, E-sporunda fark yaratan kritik unsur mental yeteneklerdir. Oyun zekâsı denilen kavram, E-sporunda profesyonel seviyede farkı ve başarıyı getiren faktördür. Temel amacı rakibi alt etmek olan sporun doğasından hareketle, Hempfill'e (2005: 204) göre, başarılı bir E-spor oyuncusunun, sorunu ele almak veya çözümüne yardımcı olacak şekilde hareket etmek için oyun duygusuna, (taktik ve stratejik) bir karara ve kapsamlı bilgi ve becerilere sahip olması gerekmektedir.

Heaven (2014b: 17) bilgisayar oyunlarının satrancı olarak betimlenen gerçek zamanlı strateji (RTS) türündeki oyun StarCraft ile ilgili olarak; "Son derece hızlı bir klavye ve fare ile emir girişi oranına sahip olmanız gerekir. Bazı oyuncular bu eylemi 300'den fazla kez gerçekleştirir ve zaman zaman bu durum saniyede 10'a yükselir. Stratejik düşünme ve hamleleri önleme gibi unsurlar eklendiğinde, en iyi oyuncular süper insan gibi görünmeye başlamaktadır." demektedir. Çalışma ve adanmışlık içeren bir tekrarın, oyunları profesyonel seviyede oynamanın en önemli unsurlarından biri olduğu e-spor; bu konuda geleneksel sporları da geçebilmektedir.

E-sporun spor olarak kabul edilip edilemeyeceği ile ilgili en büyük tartışmalardan biri de fiziksel aktivite konusunda görülmektedir. Oyunların neredeyse tamamı, oyuncuların bilgisayar veya konsol başında oturarak icra ettiği müsabakalar şeklinde yürütülmektedir.



Ancak sorulara verilen farklı cevaplar, e-sporun spor olup olmadığı ile ilgili net bir sonuç ortaya koymamaktadır.

Fiziksel hareketin bir alt etmeni olan motor beceriler üzerinden cevap vermeye çalışan yazarlardan Witkowski (2012: 365); “oyundaki karakterlerin hareketlerini taklit etmeyen ve karakterlerini yönlendirmek için klavyenin ve farenin kullanımıyla dengeli bir vücuda sahip olan E-spor oyuncularının fiziksel olarak angaje olduklarını” ileri sürmektedir. Rudolf ve arkadaşlarının (2016: 45) çalışmasında ise; E-spor oyuncularının yarışmalar sırasında fizyolojik strese ve zorlanmalara maruz kaldıkları belirtilmektedir. Özetle yüksek fiziksel efor gerektirmemesi sebebiyle kimi zaman spor olmadığı ifade edilen E-spor, diğer yandan geleneksel sporlara nazaran daha yüksek motor beceri ihtiyacını kapsaması nedeniyle tartışmalara konu olmaya devam edebilecektir. Bir diğer özellik olan geniş bir takipçi kitlesine sahip olma konusunda, geleneksel sporlara yaklaşan e-sporun yakın gelecekte onlardan daha fazla izleyici ve oyuncu sayısına sahip olacağı düşünülmektedir.

Nitekim takımlar, turnuvalar, ligler, ödül parası, yönetim ve sponsorluk anlaşmaları arttıkça rekabetçi bir oyun kültürü ortaya çıkmıştır (Crawford ve Gosling, 2009: 55). Son olarak World Cyber Games, Cyberathlete Professional League, Korean Esports Association ve International Esports Federation gibi uluslararası organlar; ülke federasyonları ile senkronize çalışmalar yürüterek espor ekosistemine kurallar koymakta ve kurumsallaşma sürecini şekillendirmektedir.

E-sporun, spor olup olmadığının değerlendirilmesine temel alınan bu özellikler incelendiğinde; fiziksel aktivite konusundaki tartışmanın sürdüğü, diğer gerekliliklerin ise daha kolay sağlandığı söylenebilmektedir. IOC Başkanı Thomas Bach ise, Counter Strike gibi FPS oyunlarında yer alan etik dışı unsurlar (kan, öldürme vb.) sebebiyle; E-sporun olimpiyatlarda yer almasının henüz mümkün olmadığını ifade etmiştir. Bu görüşe verilen en kısa ve net cevap kan ve yaralama gibi unsurları barındıran boks sporunun Olimpiyatlarda yer almasıdır (Orlando ve Perry, 2018: 96346).

### **1.1.2. Modern Spor Kulüplerini E-Spor’a Yönlendiren Faktörler: İnovasyon Faktörü**

Günümüzde gelişen teknolojiyle birlikte müşterilerin istek ve arzularında da farklılıklar meydana gelmektedir. Rakiplerin teknoloji ve bilgiyi kullanarak yapılan inovasyonları hızlı bir şekilde taklit etmesi

nedeniyle inovasyonlar örgütler için sürekli bir şekilde devam ettirilmesi gereken bir faaliyettir (Elçi, 2008: 16).

İnovasyon, oldukça yüksek bir düzeyde belirsizlik, yeniden araştırma ve derinlemesine araştırma, risk alma, test etme ve uzmanlaşmayı kapsamaktadır. İnovasyon geliştirilmesinde iki tür belirsizlik vardır. Her ikisi de kritik öneme sahiptir. Birincil belirsizlik, eş zamanlı tercihlerdeki öngörülmeleyen değişikliklerden ve doğanın tesadüfi davranışından oluşmaktadır. İkincil belirsizlik ise, iletişim eksikliğinden ve bir karar vericinin başkaları tarafından eş zamanlı yapılan plan ve kararları bulamamasından oluşmaktadır (Yılmaz, 2003: 6).

İnovasyon, örgütteki bütün faaliyetleri içermekte olup bütünsel bir bakış açısı gerektirmektedir. İnovasyonların bütünsel bir bakış açısı olarak düşünülmemesi ciddi sorunlar oluşturabilir. Bu nedenle, farklı bakış açısına sahip olan kişilerin bilgi ve deneyimlerinden faydalanılamayacağı için örgütün başarısı riske girebilir. İnovasyon, yalnızca müşteri gereksinimlerine cevap vermek şeklinde düşünülürse müşterinin ilerideki ihtiyaçları tahmin edip rekabet üstünlüğü sağlama avantajı kaçırılmış olacaktır. İnovasyonun, sadece teknolojik ilerlemeler olduğunu sanan işletmeler, müşterilerin gereksinimlerine cevap veremeyen süreçlerin tasarlanmasına veya pazarın talep etmediği ürünlerin üretilmesine yol açmış olacaktırlar. İnovasyonun yalnızca örgütün bünyesinde bulunan çalışmaları ilgilendirdiği düşünülürse, dışarıdan sağlanacak olan iyi ve doğru fikirlere set çekmiş olacaktır. Diğer bir şekilde İnovasyonun yalnızca örgüt dışında bulunanları ilgilendirildiği düşünülürse, bu seferde örgüt bünyesinde bulunan çalışanlara yönelik öğrenme gerçekleşmemiş olur ve inovasyon yeteneklerinin geliştirilmesi de engellenmiş olacaktır (Elçi, 2006: 22-23).

İnovasyon artık çeşitli endüstriler tarafından hem bir yatırım aracı hem de daha geniş kitlelere ulaşabilmek adına bir lokomotif olarak görülmektedir. Endüstriler artık e-spor alanında çok farklı projeler üretmekte ve çeşitli inovasyonlar geliştirmektedir. Konusu "spor" olan video oyun üretici firmaları oyun içerikleri ve sponsorluk ile ilgili birçok anlaşmaya imza attı. Tiger Woods ve David Beckham gibi bireysel sporcuların yanı sıra Manchester United gibi dünyaca ünlü spor kulüpleri de video oyunlarından isim hakkı ve temsilcilikler sayesinde önemli maddi kazançlar elde ettiler (Crawford ve Gosling, 2009: 50-66).



E-Spor'un popülaritesinin artmasıyla yatırımcılar ve spor kulüpleri yeni gelişen bu branşa büyük ilgi göstermeye başladı. 2015 yılı içinde e-spor branşına adım atan Beşiktaş dünyada bu bakımdan bir ilke imza atmışken (Fanatik, 4 Aralık 2017), 2016 yılı içinde Paris Saint-Germain, Sporting Lisbon, Manchester City, West Ham United, Schalke 04, Wolfsburg, Valencia gibi Avrupa'nın popüler futbol kulüpleri de e-Spor alanında faaliyetlerine başladı. Şu an NBA'in emekli sporcularından Shaquille O'Neal ve Rick Fox, beysbol Sporcuları Jimmy Rollins ve Alex Rodriguez aynı zamanda aktif NBA sporcusu olan Jonas Jerebko gibi sporcular e-spor'a yatırım yapan kişiler arasında bulunuyor (Üçüncüoğlu ve Çakır, 2017: 34-47).

Spor alanında video oyun üreten EA Sports firması ve Fransa Futbol Ligi'nin yapmış olduğu anlaşma neticesinde, Fransa'nın en üst düzey futbol ligi konumundaki Ligue 1'e eş değer olan "e-ligue 1" projesini hayata geçirerek bir ilke imza attı (Barnes, 19 Ekim 2016). Buna benzer bir projeyi Hollanda'nın en üst seviyedeki futbol ligi "Eredivisie" de yaparken, 2018 yılında Amerikan Basketbol Birliği (NBA) de "NBA 2K eLeague" ismiyle kendi e-spor ligini gerçekleştireceğini duyurdu (NBA, 9 Şubat 2017). Türkiye'de Beşiktaş'tan sonra 2017 yılında SuperMassive TNG takımının bütün haklarını satın alan Fenerbahçe Spor Kulübü, 1907 Fenerbahçe ismiyle e-spor dünyasına adım atarken, Victorious Ace takımının isim hakkını satın alan Galatasaray ise Galatasaray e-Sports adıyla e-spor dünyasına girmiştir. Günümüz modern spor kulüplerinin dışında, ülkemizde ön sıralarda yer alan e-Spor kulüpleri arasında kuruluş yılı 2003 olan "Dark Passage", 2008 yılı "HWA Gaming" ve 2016 yılı "SuperMassive" takımları da e-spor dünyasında yer alıyor.

## **2. E-SPOR ENDÜSTRİSİ**

E-spor endüstrisinde yer alan aktörlerin varlığının sürekliliğini sağlayan ve endüstrinin büyümesinin temelinde yatan parasal girişler ve iyi uygulanan iş modelleri mevcuttur. Sürecin iyi yönetilmesi için e-spor endüstrisinin güçlü ve zayıf yönlerini belirlemesi ve önündeki fırsat ve tehditleri net biçimde algılaması gerekmektedir.

### **2.1. Elektronik Spor Endüstrisinin SWOT Analizi**

Aşağıda E-spor endüstrisinin güçlü yönleri, zayıf yönleri, fırsatları ve tehditleri şeklinde dört unsurdan oluşan SWOT analizi açıklanmaktadır (Boyd, 16 Ekim 2018).

### 2.1.1. Güçlü Yönler

E-spor, büyük bir izleyici kitlesini çekmekte ve söz konusu kitle her geçen gün büyümektedir. Endüstri, 2017 yılında 380 milyon hayrana sahip iken; 2020 yılına kadar bu sayının 590 milyona çıkması beklenmektedir. Diğer bir deyişle, 18-39 yaş aralığındaki kişilerin %88'ine ulaşmayı başarmıştır. Geleneksel spor dallarında ya da herhangi başka bir içerik yapımında görülmeyen nitelikteki teknoloji sayesinde daha genç izleyicilerin ilgisini çekmektedir.

E-spor endüstrisi, ayrıca her yıl önemli bir gelişme göstermiş; 2018 yılının ilk dokuz ayında büyüme oranı %38,2 düzeyinde olmuştur. Endüstriye giriş engeli ise yok denecek seviyededir ve hayranların sosyal medya (Twitch, Twitter vb.) aracılığıyla idol oyuncularla iletişime geçebilmesi, büyümeyi tetikleyen reel ve duygusal sebepler arasındadır. Bu durum günümüzde, Coca Cola ve Red Bull gibi büyük sponsorların dikkatini çekmekte ve bu tür markalar, E-sporu geleneksel yöntemlerle erişilmesi güç olan 18-25 yaşları arasındaki hedef pazara ulaşmak için önemli bir fırsat olarak görmektedir.

### 2.1.2. Zayıf Yönler

Güçlü yönlerden olan hızlı büyüme, sınırlı altyapı sebebiyle aynı zamanda sektörün en zayıf yönlerinden birisi durumundadır. Bunun yanında oyunlara katılan kişi sayısı çok olsa da e-sporcuların gelişimini sağlayan veya onlara yönelik resmi bir eğitim içeren programlar hususunda çok az ilerleme kaydedilmiştir. Dolayısıyla profesyonellik konusunda eğitim eksikliği üst düzeydedir ve bu durumun ortaya çıktığı kötü örnekler (yayınlardaki küfürler, ırkçı ve ayrımcı söylemler, madde kullanımı ve şiddet), endüstrinin önünde ciddi bir engel konumundadır. Endüstrinin düzenlenmesi ile ilgili gelişmeler de yavaş ilerlemektedir.

IeSF gibi bir organizasyon, daha çok bakanlık ve federasyon seviyesinde resmi devlet kurumları üzerinden iletişim kurmakta iken; büyük oyun şirketleri açısından yaptırım ve uluslararası kural koyma statüsüne henüz ulaşamamıştır. Düzenlemelerin eksik kaldığı başlıca konular ise; seyahat, sağlık, güvenlik, iş güvencesi, vize işlemleri, turnuva ve lig yapılarının durumudur. Ayrıca endüstrinin sağladığı verilerin mülkiyeti konusunda da herhangi bir hukuki düzenleme yoktur. En çok karşılaşılan eksikliklerden biri olan oyunculara ödeme yapılmaması konusunda örnek çokluğu, e-spor oyuncu birliklerinin Türkiye'de ve daha birçok ülkede faaliyete geçmesine sebep olmuştur. Sektörün bir başka zayıf noktası ise, e-sporun ne olduğu hususunda yaşanan anlaşmazlık ve tereddütlerdir. Bu konuda; potansiyel

yatırımcılara, geleneksel spor kulüplerine, kamuoyuna ve ailelere e-sporun iyi bir şekilde anlatılması; sektörün büyüme hızını daha da yukarılara çekmesini sağlayabilecektir.

Bunların yanı sıra hile konusu da geleneksel sporda da olduğu gibi, e-spor endüstrisinin profesyonelleşmesinden bu yana var olagelen önemli problemlerden birisidir. Para karşılığında oyuncunun oyunda iyi konuma getirilmesi (oyuncu hesaplarının boostlanması), hile yazılımlarının kullanılması ve maçların düzenlenmesi (şike) gibi olumsuzluklar; e-spora olan bakış açısını negatif yönde etkilemektedir.

### **2.1.3. Fırsatlar**

Profesyonellik, ekosistemdeki önemli konulardan biri olarak görülmektedir. Her ne kadar kimi zaman oyuncular, coşkulu hayranları tarafından profesyonel olmayan davranışlar için ödüllendirilmiş olsalar da oyuncuların çoğunlukla eğitim programları sayesinde profesyonel olmayan davranışlardan kaçınma ya da olumsuz davranışların sonuçlarına katlanma bilincinde bulunmaları, tüm ekosistemin gelişimi için büyük bir fırsattır.

Büyük bir katılım tabanına sahip olmak ise, oyunun seviyesini yükseltmekte olup; e-spor eğitim tesisleri de genç nesillerin e-spor kariyerini daha ciddi düşünmesi üzerine ortaya çıkmaya başlamıştır. Nitekim Türkiye’de e-sporun gelişmesi amacıyla dev bir iş birliğine imza atan TESFED, (2018a) ve InGame Group’un imzaladığı protokol; e-sporcu lisansından eğitime, E-spor turnuvalarından okullarda kodlama atölyelerine kadar pek çok yeniliği barındırmaktadır TESFED, (2018b). Son olarak maaş ödemeleri ve sözleşmeler konularında sorun yaşayan profesyonel sporcular, gelir yaratmakta zorlanan yarı-profesyonel ve amatör takımlar ve birçok aktör özelinde e-spora özgü yeni iş modellerini geliştirmek; sektör için önemli fırsatlardan biridir.

### **2.1.4. Tehditler**

Her ne kadar küresel bir hayran kitlesine sahip olsa da e-spor, birçok oyuna bölünmüş durumdadır ve bu oyunlar da belli miktarda ve özellikle hayran kitlesini barındırmaktadır. Sponsorlar belirli pazarları hedef almakta zorlanıp, sektöre nasıl dahil olunacağını veya yatırımın ne şekilde geri döneceğini kestiremeyecekleri için; sektöre katılmak konusunda isteksiz olabilmektedirler. Farklı oyunların yalnızca belirli pazarlarda popüler olması durumu da endüstrinin mücadele etmesi gereken tehditlerin arasında yer almaktadır. Ayrıca oyun ve e-spor dünyası değişken ve dengesiz yapıda olup, bilgisayar grafikleri ve

tasarımı gelişmeye devam ettikçe ve yeni oyunlar piyasaya sürüldükçe; herhangi bir oyunun popülerliğini kaybetmesi de uzun sürmemektedir.

Bu bağlamda oyun firmalarının oyunlarını sürekli canlı tutmaları; oyunculardan gelen talepleri karşılama, oyuncuların çok yönlü olmaları, yeni oyunlara adapte olmaları ve uzmanlaşmaları ile mümkündür. Bu duruma en iyi örnek olarak; Battle Royale oyun türüne öncülük eden H1Z1, DayZ ve PUBG oyunlarının; Fortnite karşısındaki duruşu gösterilebilir. Bunların yanı sıra e-spor, fiziksel açıdan zayıf bir yaşam ve sağlıksız beslenme alışkanlıklarını teşvik etmek gibi kötü üne sahiptir. Diğer bir deyişle kötü beslenme, sandalyede uzun süre oturma, saatlerce bilgisayar ekranına bakma gibi durumlar; endüstri için bir problemdir ve çocukları e-spora ilgi gösterdiğinde ebeveynleri tedirgin eden konuların başında gelmektedir.

## 2.2. İnovasyonun Elektronik Sporda Yarattığı İş Modelleri

Endüstrideki yatırımın önemli bir kısmı, video oyun yapımcıları ve takımlar şeklindeki iki aktör sayesinde sisteme girmekte ve akademi ile özel sektörün iş modelleri söz konusu bu iki aktör üzerinden değerlendirilmektedir. Video oyun yapımcıları bağlamında iş modelleri, iki yaklaşım üzerinden dile getirilmiştir. Bir başka ifadeyle Uluslararası Çocuk ve Bilgi Güvenliği Etkinlikleri kapsamında gerçekleştirilen ve e-spor dünyasından profesyonellerin katıldığı Dijital Dünyada Rekabet, E-spor ve Topluluk Yönetimi Çalıştayı (2017) sonuç raporunda perakende ve ücretsiz içerik iş modelleri üzerinde durulmuştur. Perakende modelinde; fikri mülkiyet kapsamında oyunu çıkaran firma, gerekli lojistik ve pazarlama giderlerini de paylaşarak oyunu dağıtıcı firmalar aracılığıyla piyasaya sürmektedir.

Bu modelde, üretici ve dağıtıcının; son kullanıcı üzerinde bir fiyat limiti bulunmaktadır. Mağaza rafına düştüğü zaman ürünün üzerindeki fiyat etiketinden başka bir fiyatlandırma imkânı bulunmamaktadır. Özetle bir oyuncu, üretilmiş olan bir oyun için bir kere ücret ödemektedir. Günümüzde perakende modeli bu denli sade şekilde işlememekte; oyun yapımcıları DLC olarak geçen genişleme paketleri sayesinde oyunun tamamını değil oyunculardan gelen geri dönüşlere göre fiyatın biraz daha uygun olduğu yama paketleri piyasaya sürmektedir.

Önceleri disket, CD gibi ürünlerde depolanarak elden satılan oyunlar, günümüzde ise, online oyun dağıtım platformları üzerinden internet aracılığıyla hedef kitleye ulaştırılmaktadır (Dijital Oyunlar Çalıştayı, 2017: 4). Oyun literatüründe bu iş modeli için "Pay to Play"

veya "Premium" deyimini kullanılmaktadır. Bununla birlikte söz konusu model e-spor da çok fazla tercih edilmemektedir. Diğer iş modeli ise, günümüz e-spor dünyasında en fazla karşılaşılan ücretsiz içerik modelidir. Bu modelin video oyunu dünyasına girişi e-spor sayesinde olmuştur; zira iş modelinde amaç, olabildiğince çok sayıda kişiye ulaşmaktır.

Yaklaşık on yıllık bir geçmişi olan ve "bir servis olarak oyun" mantığı ile hayata geçen bu modelde, oyunları oynamak için herhangi bir ücret ödemek gerekmemektedir. Ayrıca üretici ve dağıtıcı firma, aynı oyun ile oyuncuyu birkaç kez monetize edebilmektedir. Perakende modelinde son kullanıcı monetizasyon limiti ortalama 100\$ iken, ücretsiz içerik modelinde herhangi bir limit bulunmamaktadır (Dijital Oyunlar Çalıştayı, 2017: 5).

## SONUÇ

Günümüz küresel dünyasında spor endüstrisi en önemli endüstrilerden biri olarak kabul edilmektedir ve bu kapsamda, spor endüstrisi içerisinde yer alan en önemli aktörlerden biri olan spor kulüplerinin bu endüstrideki sürdürülebilirliklerini ve başarı düzeylerini korumaları kulüpler özelinde ve endüstrinin devamlılığı noktasında önem arz eden bir durumdur. Bu sürekliliği ve spor kulüpleri özelinde başarı, karlılık, kalite, verimlilik gibi olguların gerçekleştirilebilmesi noktasında, inovasyon ve inovasyona ilişkin süreçlerin spor kulüplerinin tüm süreçlerine dahil edilmesi önemli bir ön koşul olarak kabul edilmektedir. Diğer bir ifade ile spor endüstrisi içerisinde sürdürülebilirliklerini korumak ve spor amacı kapsamında kârlılıklarını sağlamak ve varlıklarını devam ettirmek amacıyla olan her spor kulübünün, kulüp içerisinde sürekli iyileştirme ve inovatif anlayışını sistemlerine yerleştirmesi şarttır. Hızla değişen teknoloji ile birlikte işletmeler kendilerini hızlı bir şekilde yenilemelidir. İnovasyon, yaşam standardının, ekonomik gelişmenin ve artan istihdamın kilit noktasıdır. Tüm piyasada faaliyet gösteren her türlü işletmenin tüm iş alanlarında inovatif faaliyetlere ihtiyaçları vardır. E-Spor'un popülaritesinin artmasıyla yatırımcılar ve spor kulüpleri yeni gelişen bu bransa büyük ilgi göstermeye başladı. E-spor endüstrisinde yer alan aktörlerin varlığının sürekliliğini sağlayan ve endüstrinin büyümesinin temelinde yatan parasal girişler ve iyi uygulanan iş modelleri mevcuttur. Yürütülen araştırma kapsamında, Dünyada ve ülkemizde spor kulübü yöneticilerinin, inovasyon sistemlerinin spor kulüplerinde uygulanmasına yönelik olumlu algıya sahip oldukları sonucuna varılmıştır. Spor kulüplerinde, inovasyon sistemlerinin etkin ve verimli

bir şekilde kurulması, inovatif anlayışı çerçevesinde stratejik bir yönetim süreci olarak sürdürülebilir kılınması mümkündür sonucuna varılmıştır.

### KAYNAKÇA

- Akgöl, O. (2019). Spor Endüstrisi ve Dijitalleşme: Türkiye’de E-spor Yapılanması Üzerine Bir İnceleme. *TRT Akademi Dergisi (4)8*, 206-224.
- Argan, M., Özer, A. & Akın, E. (2006). Elektronik Spor: Türkiye’deki Siber Sporcuların Eğitim ve Davranışları. *Spor Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri Dergisi 1(2)*, 1-11.
- Barnes, A. (2016). French Football League Announce New Partnership with EA Sports, Erişim adresi: <http://www.skysports.com/esports/news/34214/10623862/french-footballleagueannounce-new-partnership-with-ea-sports>. Erişim Tarihi: 02.03.2020.
- Boyd, D. (2018). E-sports Industry SWOT Analysis, Erişim adresi: <https://www.sportstechgroup.co/stggauge/esports-swot-analysis>. Erişim tarihi: 02.03.2020.
- Crawford, G. & Gosling, V. K. (2009). More Than a Game: Sports-Themed Video Games and Player Narratives. *Sociology of Sport Journal 26(1)*, 50-66.
- Dijital Oyunlar Çalıştayı. (2017). Dijital Dünyada Rekabet, E-Spor ve Topluluk Yönetimi Çalıştayı, Erişim adresi: <http://www.guvenliweb.org.tr/dosya/GCSvB.pdf>. Erişim tarihi: 02.03.2020.
- Ecevit Satı, Z. (2011). İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 9(2)*, 538-559.
- Elçi, Ş. (2006). *İnovasyon: Kalkınmanın Rekabetin Anahtarı*. Ankara: Nova Yayınları.
- Elçi, Ş. & Karataylı, İ. (2008). *İnovasyon Rehberi: Kârlılık ve Rekabetin El Kitabı*. Ankara: Technopolis Group.
- Gratton, C. & Taylor, P. (2000). *Economics of Sports and Recreation*. (Pub.) E & FN Spon. Place of Publication: London.
- Guttman, A. (1978). *From Ritual to Record: The Nature of Modern Sports*. New York: Columbia University Press.



- Hamari, J. & Sjöblom, M. (2017). What Is E-Sports and Why Do People Watch It?, Erişim adresi: <https://cybbet.com/news/2973-Which-countries-have-just-recognized-eSports-List>. Erişim Tarihi: 02.03.2020.
- Hemphill, C. (2005). Cybersport. *Journal of the Philosophy of Sport* 32, 195-207. DOI: [10.1080/00948705.2005.9714682](https://doi.org/10.1080/00948705.2005.9714682)
- Fanatik. (2017). Vestel League of Legends Şampiyonluk Ligi'nin Partneri Oldu, Erişim adresi: <http://www.fanatik.com.tr/2017/04/12/vestel-league-oflegends-sampiyonluk-liginin-partneri-oldu-1288056>. Erişim Tarihi: 02.03.2020.
- Jenny, S. E., Manning, R. D., Keiper, M. C. & Olrich, T. W. (2017) Vitual(ly) Athletes: "Where E-Ports Fit within the Definition of 'Sport". *Quest* 69(1), 1-18. DOI: [10.1080/00336297.2016.1144517](https://doi.org/10.1080/00336297.2016.1144517).
- Kirriemuir, J. (2002). Video Gaming, Education and Digital Learning Technologies. *D-Lib Magazine* 8(2). DOI: [10.1045/february2002-kirriemuir](https://doi.org/10.1045/february2002-kirriemuir).
- NBA. (2017). NBA Video Game Company Launch New Gaming League. <https://www.nba.com/article/2017/02/09/nba-video-game-company-launch-new-gaming-league-2018> . Erişim Tarihi 02.05.2020.
- Orlando, J. & Perry, K. (2018). The IOC Thinks E-Sports Are too Violent for the Olympics, But Traditional Sports Are Violent too, Erişim adresi: <https://theconversation.com/the-iocthinks-esports-are-too-violent-for-the-olympics-but-traditional-sports-are-violenttoo-96346>. Erişim tarihi: 02.03.2020.
- Özer, A., Argan, M., Suher, H. K., Akın, E. & Tokay, A. M. (2007). Game Quality: A Study on Turkish Game Players. *2nd International Symposium of New Technologies in Sport, Sarajevo, Bildiri Kitabı* 56, Erişim tarihi: <https://www.researchgate.net/publication/242594970>. Erişim Tarihi: 02.03.2020.
- Rambusch J., Jakobsson, P., & Pargman, D. (2007). Exploring E-sports: A Case Study of Gameplay in Counter-Strike. *In Proceedings of DiGRA* 24(28), 157-164.

- Rudolf, K., Grieben, C., Achtzehn, S. & Froböse, I. (2016). Stress E-Sport–Ein Einblick in Training und Wettkampf. *Paper Presented at the E-Sport Conference Professionalisierung Einer Subkultur*, Bayreuth.
- Seo, Y. (2013). Electronic Sports: A New Marketing Landscape of the Experience Economy. *Journal of Marketing Management* 29(13-14), 1542-1560.
- Suits, B. (2006). Games and Their Institutions in the Grasshopper. *Journal of the Philosophy of Sport* 33(1), 1-8.
- TESFED. (2018a). Uluslararası E-Spor Federasyonuna (Iesf) Üye Olma Yolunda İlk Adım Atıldı, Erişim adresi: <http://tesfed.gov.tr/HaberDetaylari/3/142373/uluslararasi-e-sporfederasyonuna-iesf-uye-olma-yolunda-ilk-adim-atildi.aspx>. Erişim Tarihi: 02.03.2020.
- TESFED. (2018b). TEFED ve InGame Group'tan E-Sporda Çığır Açacak İş Birliği. <http://tesfed.gov.tr/HaberDetaylari/1/151693/tesfed-ve-ingame-goruptan-e-spordacigir-acacak-isebirligi.aspx>. Erişim Tarihi: 02.03.2020
- Üçüncüoğlu, M. & Çakır, V. O. (2017). Modern Spor Kulüplerinin E-Spor Faaliyetlerine İlgi Gösterme Nedenleri Üzerine Bir Araştırma. *İnönü Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi* 4(2), 34-47.
- Yılmaz, H. (2003). *Yenilik (İnovasyon) Yeni Ekonomi ve Rekabet. 1. Baskı*. Ankara: Rekabet Kurumu.
- Wagner, M. (2006). On the Scientific Relevance of E-sports. 2006 International Conference on Internet Computing & Conference on Computer Games Development. Las Vegas, Nevada, June 26-29, 2006, Erişim adresi: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.84.8>. Erişim Tarihi: 02.03.2020.