

REKABET İÇİN DEĞER, DEĞER İÇİN KAZANMAK MI GEREKİR? DURUM ÇALIŞMASI: TÜRKİYE FUTBOL LİGİNDEN BOLUSPOR

Dilşad ÇOKNAZ *

Ali AYCAN *

Meltem NURTANIŞ VELİOĞLU **

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, Boluspor'un "sahip olduğu değerleri belirlemek" ve "geçmiş ile günümüzü kıyaslayarak" bu "değerlerin nakde dönüştürülüp dönüştürülemediğini", bunun "rekabet edebilmedeki rolünü" ortaya koymaktır. Bu doğrultuda Anadolu'da faaliyet gösteren futbol kulüplerinden biri olan Boluspor'un durumu incelenmiş ve değerlendirilmiştir. Çalışmada, "nitel araştırma yöntemi" kullanılmıştır. Tipik durum örneklemesinin benimsendiği araştırmada veriler görüşme formu tekniği ve odak grup çalışması ile toplanmıştır. Görüşmelerde üç yeni ve bir eski dönem yöneticisi yer almıştır. Odak gruplarda ise iki yeni ve bir eski taraftar grubu ile çalışılmıştır. Veriler içerik analizi ile çözümlenmiştir. Araştırmanın iç geçerliliği için elde edilen bulguların anlamlı bir bütün oluşturması sağlanmış, bulguların kendi arasında tutarlı ve anlamlı olmasına dikkat edilmiştir. Dış geçerlilik ile ilgili olarak ise araştırma sonuçları, araştırma soruları ile tutarlı haldedir. Araştırmanın dış geçerliliği için, katılımcılarla yüz yüze görüşmelerde gerektiğinde açıklamalarda bulunarak yönlendirmeler yapılmış, araştırmanın veri kaynağı olan bireyler isim ve birim bildirilmeden tanımlanmıştır. Araştırmanın iç geçerliliği için ise verilerin analizi sırasında üç araştırmacı tartışarak analizleri yapmıştır. Sonuç olarak Boluspor'un sahip olduğu değerleri nakde etkili bir şekilde dönüştüremediği ve bunun için de özellikli bir ürün olan futbol için uzun süreli başarı ve etkili pazarlama stratejileri geliştirmenin esas olduğu bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler : Değer, Futbol, Rekabet, Başarı, Pazar Odaklılık

Geliş tarihi: 10.12.2007; Yayına kabul tarihi: 30.06.2008

* AİBÜ Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Spor Yöneticiliği Bölümü, BOLU

** AİBÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, BOLU

**SHOULD VALUE BE NECESSARY FOR THE COMPETITION
AND WINNING FOR THE VALUE?
A CASE STUDY: BOLU F.C. IN TURKISH FOOTBALL LEAGUE**

ABSTRACT.

The purpose of the study was to determine the "values" of Bolu F.C. and whether these values were being changed into profit as financially by comparing the past and the present and to determine the role of this change in competent capability. In relation with the objective, one of the Anatolian football club; Bolu F.C. was determined and evaluated. The method applied in this study was qualitative in nature and the typical-case sampling was used. The data were collected by the interview technique and focus group study. The subjects of the study were three recent and one former executives of Bolu F.C. within the focus groups; two recent and one former supporter groups were studied. The data were analyzed with content analysis method. In order to get internal validity, the significant meaning of the data gathered from this study was integrated. For that consistency and significance among data were considered. For external validity, the outcomes were found to be consistent with the questions of the study and the necessary explanations during the interviewing were given to the subjects with using flexibility principles. The participants of the study were defined without indicating their names and departments. For the internal validity, three researchers have conducted the data analysis.

As a result, it was found that the Bolu F.C. was not able to convert its values into financial profit effectively. It was also found that it is important to develop effective marketing strategies and long-term strategies for a specialty product like football.

Key words: Value, Football, Competition, Success, Market Orientation

GİRİŞ

Son zamanlarda müşteri memnuniyetinin önemli hale gelmesi, işletmelerde "değer yaratma" konusunu ön plana çıkarmaktadır. Değer kavramı, müşterilerin sunulan mal ya da hizmetin, ihtiyaçlarını karşılamadaki etkinliğine yönelik algısı ya da performans ile maliyet arasında yapılan bir kıyaslama olarak tanımlanmaktadır⁽⁹⁾. Müşteri tatmininin, müşteri bağlılığı yaratmada yeterli olmadığı gerçeği yoğun pazar ortamında farklılık ortaya koyabilmek için stratejik yönlendirici olarak ilgiyi "değer yaratma" konusuna çevirmektedir⁽¹⁷⁾. Dolayısıyla işletmelerin çabaları, değer yaratıp farklılaşarak rekabet edebilme güçlerini artırmada yoğunlaşmaktadır. Modern pazarlamada müşteri değeri stratejisini tasarlamının temeli, pazar odaklı olmayı gerektirmektedir. Böyle bir strateji, aynı zamanda finansal performansa olumlu etkide bulunan sürdürülebilir bir rekabetçi avantaj için de zemin hazırlamaktadır⁽⁶⁾. Ancak pazar odaklı değer yaratma konusunda temel ilke ve düşüncelerin, finansal değer yaratımı ile bütünleştirilmemiş olması gibi bir sorun ile karşılaşılmaktadır. Geçmişten günümüze başarı ölçütlerinde görülen farklılıklar, finansal gücün olmadığı bir noktada, değer yaratmanın zorluklarını ortaya koymaktadır. Teknolojide, rekabette ve isteklerde ortaya çıkan yeni değişimler, dünün çözümlerini adeta geçersiz kılmaktadır⁽⁹⁾. Bu büyük dönüşüm, acaba tüm mal ve hizmet üreten örgütler için geçerli midir?

İşletmeler rekabet avantajı oluşturmada değer yaratma üzerine bu kadar yoğunlaşırken, özellikle yüksek oranda müşteri sadakati ve duygusal bağlılık ile - ki bunları sahip olunan önemli değerler olarak görmek mümkündür - karakterize edilebilen futbolda, kulüplerin sahip oldukları değerler ve bu değerlerin rekabet avantajı haline gelmeleri konusu oldukça dikkat çekicidir. Bir işletme için müşteri değerinin iki boyutu söz konusudur: Biri, işletmenin müşteri için değeri, diğeri ise müşterinin işletme için değeridir⁽¹³⁾. Özellikle futbolda, taraftarlar için kulüplerinin ve takımlarının "uğrunda ölmeye" değer buldukları sıkça karşılaşılan bir durum olarak değer ilk boyutunu oluşturmaktadır. Bu durumda müşteri değerinin ikinci boyutu da, taraftarların kulüp için değeri olarak görülebilir.

Günümüzde futbol, popüler olan, halka mal olmuş tek imparatorluktur ve insanlar bu imparatorluğa ait olmaktan büyük zevk duymakta, bu imparatorluğun en sadık kulları olabilmek için mücadele etmektedirler⁽⁷⁾. Bununla birlikte Gladden (2001) profesyonel takım sporlarını çok özellikli bir ürün olarak, taraftarların takımlarına bağlılıklarından dolayı bedel ödedikleri tek iş alanı olarak ifade etmektedir⁽¹⁰⁾. Gelişen futbol pazarında kulüpler daha fazla rekabet edebilmek için gelir kaynaklarını artırmak zorundadırlar. Bu sebeple, futbol kulüpleri sahip oldukları değerleri artırarak dünyanın her köşesinden taraftar/seyirciyi elde etmek istemektedirler. Bir kulüp için, daha fazla taraftar daha fazla gelir anlamına gelmektedir. Gelir düzeyi yükselmiş kulüplerin sahada daha başarılı olabildikleri ve dolayısıyla yeni taraftarlar elde edebildikleri görülmektedir. Burada başarı, değer ve finansal güç döngüsü ile karşılaşılmaktadır. Futbol branşındaki başarıda, değer ve finansal güç arasındaki ilişki ne yöndedir? Futbolda değer yaratma, sadece takımın kazanıp/kaybetmesine odaklı bir süreç midir? İşletmeler için geçerli olan, "değer yaratarak rekabet edebilme gücünü artırma" durumu, futbolun dinamik yapısı için de geçerli midir? Özellikle finansal gücün ön planda olduğu futbolda, kulüplerin ellerinde bulundurdukları değerleri pazar odaklı bir yaklaşımla nakde dönüştürme becerileri önemli bir rekabet aracı mıdır?

Bu araştırmanın amacı, Boluspor'un sahip olduğu değerleri belirlemek ve geçmiş ile günümüzü kıyaslayarak bu değerlerin nakde dönüştürülüp dönüştürülemediğini, bunun rekabet edebilmedeki etkisini ortaya koymaktır. Bu doğrultuda futbol kulüplerinin modern pazarlama gereği, pazar odaklı değer yaratma yaklaşımlarından fayda sağlayıp sağlamadıkları ve elde edilen sonuçların bir rekabet silahı olup olmadığı sorgulanacaktır.

YÖNTEM

Bu çalışmada, Boluspor'un sahip olduğu değerleri belirlemek ve geçmiş ile günümüzü kıyaslayarak bu değerlerin nakde dönüştürülüp dönüştürülemediğini, bunun rekabet edebilmedeki etkisini ortaya koyarak analiz etmek amacıyla nitel araştırma yönteminden yararlanılmıştır.

Geçmişte, bugüne göre daha başarılı olmuş kulüplerin geçmiş-bugün kıyasının bahsi geçen soruların yanıtlanmasına katkısı olacağı düşünülerek bu araştırmada tipik durum örneğine gidilerek Boluspor kulübü seçilmiştir. Boluspor, 1965'te kurulmuş ve 1. Lig'de 20 sezon geçirmiş bir kulüptür. Bu dönemden sonra bir gerileme dönemi yaşayan Boluspor 3. Lig'e kadar düşmüş ancak son üç yılda yeniden ivme kazanmaya başlamıştır. Boluspor Türkiye Futbol Federasyonu'nun (TFF) Lig'de yer alan takımlar arasında yaptığı sıralamada, Türkiye'nin en başarılı 15. takımı olarak görülmektedir⁽¹⁹⁾. 2007-2008 futbol sezonunda TFF Bank Asya 1. ligde mücadelesine devam etmektedir.

Çalışmada, görüşme formu tekniği kullanılarak yöneticiler ve taraftarlar için eski ve yeni ayırımına göre farklı soru formları hazırlanmıştır. Önceden belirlenmiş sorular doğrultusunda yapılan görüşmeler sırasında, görüşme formu tekniğine uygun olacak biçimde araştırmacılar katılımcılara az sayıda ek soru yöneltmişlerdir. Yöneticilerle görüşmeler, yöneticilerin istekleri doğrultusunda, çalışma ortamlarında, odak grupta yer alan katılımcılar ile görüşmeler ise kendi seçtikleri ve kendilerine ait buluşma mekânlarında gerçekleştirilmiştir. Tüm görüşmeler yaklaşık 1-1,5 saat sürmüştür. Yüz yüze görüşmelerde ve odak gruplarda katılımcıların izni ile ses kayıt cihazı kullanılmış ve araştırmacılar tarafından notlar tutulmuştur.

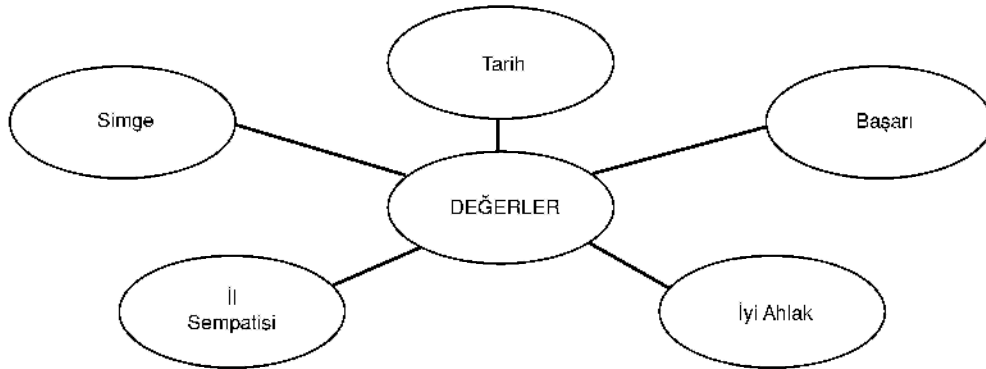
Araştırmada yer alan katılımcılar, Bolu'da yaşayan Boluspor Kulübü'nün yöneticileri ve taraftarlarıdır. Araştırmaya katılan yöneticiler, kulübün üst düzey yönetiminde yer alan ve araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden kişilerdir. Yeni dönemde görev yapan üç erkek yönetici ve eski dönemde görev yapmış bir erkek yönetici ile yüz yüze görüşme yapılmıştır. Taraftarlar düzeyinde ise üç ayrı odak grup çalışması yürütülmüştür. Bu gruplardan ikisi yeni taraftar, diğeri ise eski taraftar grubudur. Bir örgüt için değerler, o örgütün tüketicileri ile ilişki düzeyine göre değişik anlamlar kazanır⁽²⁰⁾. Boluspor örneğinde, 'kulüp değerlerini çok daha net ortaya koyabilecek taraftarlar en bağlı taraftarlardır' varsayımından hareketle yeni taraftarlar düzeyinde, kendilerini en bağlı olarak gören iki grup taraftar ele alınmıştır. Steward, Smith ve Nicholson(2003)'ün da işaret ettiği gibi taraftarlık düzeyinde en üst düzeyde en bağlı taraftarlar yer alır⁽²¹⁾. Birinci odak grup; hem içerideki hem de dışarıdaki bütün maçlara giden, Boluspor'a bağlılıklarının en üst düzeyde olduğunu ifade eden yerel taraftar grubudur. Bu grupta yedi katılımcı yer almıştır. İkinci odak grup, birinci odak grupta yer alan katılımcılara göre serbest zamanlarında öncelikli bir faaliyet olarak maça gitmeyi tercih eden ve kendilerini bağlılık düzeyi olarak daha altlarda tanımlayan taraftarlardır. İkinci odak grupta yer alan katılımcı sayısı dördüttür. Üçüncü odak grup ise Boluspor'un 1. Lig'de oynadığı döneme tanıklık etmiş ve taraftarı olmuş altı katılımcıdan oluşmuştur. Odak grup görüşmeleri için öncelikle grup bireylerinden bir kişi ile iletişim kurulmuş, bu kişi aracılığıyla gönüllük esasına dayalı olarak ulaşılabilen kişilerle görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Verilerin çözümlenmesinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu bağlamda içerik analizinin dört aşaması da gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada veriler kodlanmıştır. Daha sonra temalar bulunmuştur. Bulunan temalar ve kodlar araştırmacılar tarafından kendi aralarında düzenlendikten sonra bulgular yorumlanarak analiz tamamlanmıştır. Araştırmanın iç geçerliliği için elde edilen bulguların anlamlı bir bütün oluşturması sağlanmış, bulguların kendi arasında tutarlı ve anlamlı olmasına dikkat edilmiştir. Dış geçerlilik ile ilgili olarak ise araştırma sonuçları, araştırma soruları ile tutarlı haldedir. Araştırmanın dış güvenilirliği için, katılımcılarla yüz yüze yapılan görüşmelerde gerektiğinde açıklamalarda bulunularak yönlendirmeler yapılmış, araştırmanın veri kaynağı olan bireyler isim ve birim bildirilmeden tanımlanmıştır. Son olarak araştırmanın iç güvenilirliği için ise elde edilen verilerin analizi sırasında üç araştırmacının bir araya gelerek tartışma sonucu analizleri yapması ve diğer araştırmacılarından birinin de bunları kontrol ederek, görüşleri ile katkı sağlaması; araştırmada güvenilirliği sağlayan etmenlerden biridir.

BULGULAR

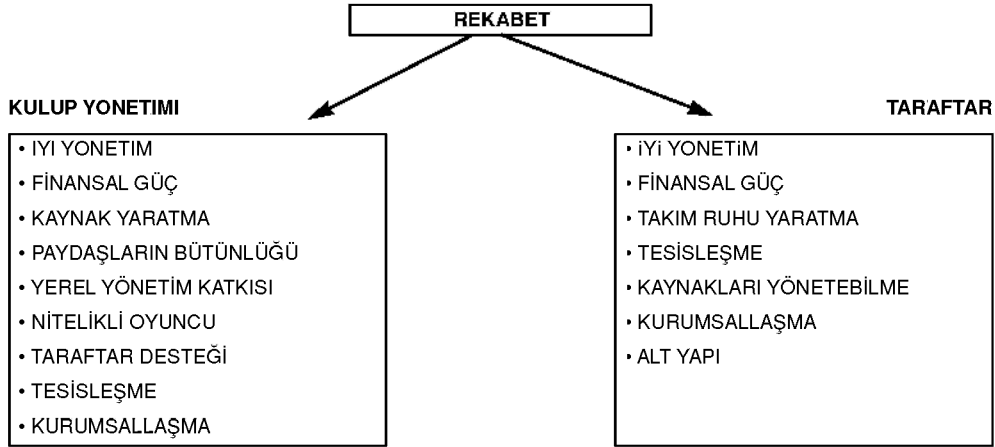
Araştırmada Boluspor'un diğer kulüplerden farklılaşan yönü, Boluspor'dan "beklentiler" ve "beklentilerin üzerinde sundukları" ile Boluspor'un "sahip olduğu değerlere" yönelik soruların analiz sonuçları "değerler" ana başlığı altında ortaya çıkan temalara göre sunulmuştur. Boluspor'un sahip olduğu değerlere ilişkin eski-yeni yönetici ve taraftarların ifadeleri benzerlik göstermiş olması sebebi ile Şekil 1'de bu değerler eski-yeni yönetici ve taraftar ayrımı gözetilmeksizin verilmiştir.

Elde edilen bulgulara göre tüm katılımcılar tarafından "sempati", "iyi ahlak"lı bir spor anlayışı ve "simge" olarak ortak değerler olarak ifade edilmiştir. Takımın "tarih" ve "başarı" değeri herkes tarafından ifade edilmesine karşın eski yönetici ve taraftar özellikle bu iki değer üzerinde yoğunlaşmışlardır. Değerlere ilişkin ifadeler arasında bugünün yöneticilerinden bir tanesi bu durumu "küçük şehrin büyük öyküsü" sloganıyla güzel bir şekilde özetlemiştir.



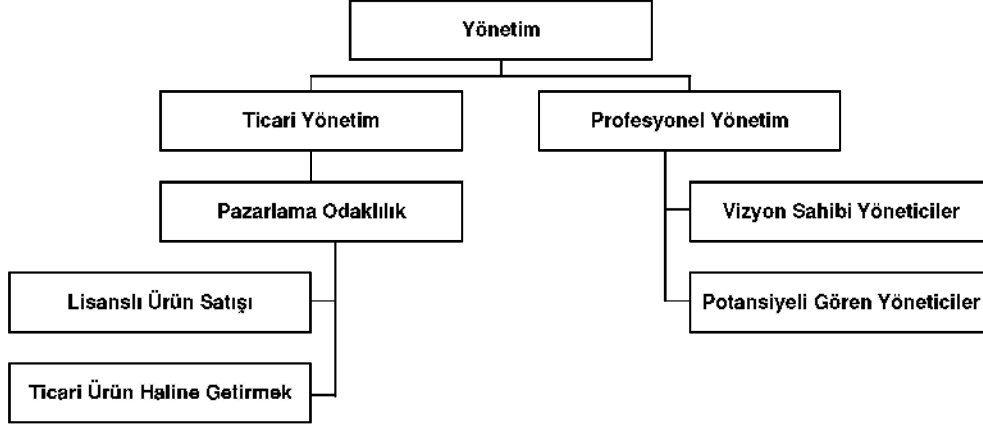
Şekil 1. Boluspor'un Sahip Olduğu Değerler

Şekil 2'de sunulan rekabet avantajı yaratma konusu "Futbolda rekabet edebilmeyi etkileyen faktörler nelerdir?, Boluspor Süper Lig'e nasıl çıkabilir ve neden Süper Lig'de değil?" sorularından elde edilen bulgulara dayalı olarak ortaya çıkmıştır. Görüldüğü üzere rekabet avantajı yaratmayı öne çıkaran faktörler yönetim ve taraftarlar düzeyinde farklılaşmaktadır. Araştırma bulguları her iki grubun da iyi yönetim ve finansman boyutunda yoğunlaştıklarını, bu boyutlara ilaveten yöneticilerin "paydaşların bütünlüğü", "yerel yönetim katkısı", "taraftar desteği" gibi boyutları, taraftarların ise "takım ruhu yaratma" ve "kaynakları yönetebilme" konularını gündeme getirdiklerini göstermektedir.



Şekil 2. Boluspor Düzeyinde Yönetici ve Taraftarlara Göre Rekabet Avantajı Yaratmayı Sağlayacak Etmenler

Elde edilen bulgular, Boluspor'un sahip olduğu değerlerin hem geçmişte hem de bugün nakde dönüştürülemediğini ortaya koymuştur. Bunun nedenlerinin eski-yeni yönetici ve taraftarlar düzeyinde sorgulanması sonucu, sorunların benzerlik gösterdiği ortaya çıkmıştır. Şekil 3'de görüldüğü üzere, değeri nakde çevirmede temel sorun; "Bolospor'un sahip olduğu değerler nasıl nakde çevrilebilir?" sorusuna dayalı olarak hem taraftarlar hem de yöneticiler düzeyinde, "yönetim" üzerinde odaklanılmıştır. Sorunun çözülebilirliğinde pazarlamanın anahtar rol üstlenmesi gerekliliği, ikinci odak gruptaki taraftarlar ve yeni bir yönetici tarafından dile getirilmiştir. Üst düzey başarı için ise "ticari ve profesyonel yönetim" in esas alınması gerekliliği önemle vurgulanmıştır.



Şekil 3. Boluspor Düzeyinde Değeri Nakde Çevirmede Ortaya Çıkan Sorunlar

TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırma sonuçları, Anadolu kulüpleri arasından bir örnek olarak seçilen Boluspor'un geçmişten günümüze yarattığı ve şu anda sahip olduğu değerleri olduğunu ancak bu değerlerin nakit akışına etkili bir şekilde dönüştürülemediğini ortaya koymaktadır. Bulgular incelendiğinde, taraftar ve yöneticilerin Boluspor Kulübü için algıladıkları değerlerin yine aynı gruplar tarafından rekabet edebilme araçları şeklinde görülmemesi ilginç bir durumu ortaya çıkarmaktadır. Bu da göstermektedir ki, Boluspor özelinde algılanan değerler özellikle kulüp yönetimi tarafından rekabete dönüştürüleebilecek etkili bir araç olarak görülmemektedir. Değerin nakde dönüşümünde görülen aksama, taraftarlara ve yöneticilere göre ticari yönetim anlayışının ve profesyonel yönetim anlayışının olmayışına bağlı bir süreçtir. Yine her iki grup için, değeri nakde dönüştürebilmede en iyi yolun etkili pazarlama stratejileri uygulamak olduğu görülmektedir.

Pazar odaklılığın değer yaratma ile başladığı noktada, Boluspor için değer yaratma kavramı, "müşterilerin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda yeni değer yaratma" şeklinde değil, "geçmişten gelen tarihi mirası devralma" şeklinde oluşmuştur. Bir futbol kulübü için tarih, markalaşmanın en güçlü boyutlarından biridir^(6, 16). Tarih, markanın önemli boyutlarından birisi olmasına karşın, kulüpler için kısa dönemli bir süreç olarak düşünülmemelidir⁽⁸⁾. Futbol kulüpleri için önemli olan, "değer" öznesini su yüzüne çıkartabilme gücüdür, bu da ancak etkili pazarlama stratejileri ile mümkündür⁽⁹⁾. Ancak elde edilen sonuçlar göstermektedir ki Boluspor gibi futbol kulüpleri için tarih, çok önemli bir değere sahip olmasına karşın bunu nakde çevirme güçlüğü söz konusudur.

Araştırma sonuçlarına göre, kulüp yönetimi ve taraftarlar düzeyinde (eski ve yeni olarak) iyi yönetim ve finansman, rekabetin en önemli araçlarıdır (Şekil 2). Belirlenen bu araçlar, temel olarak nitelikli oyuncu, tesisleşme ve takım ruhu yaratmayı sağlamanın da yolu olarak başarının anahtarı şeklinde görülmektedir. Scully(1994)'nin belirttiği gibi modern örgüt teorisine dayalı olarak profesyonel takım sporlarında yöneticinin işlevi, iyi oyun ile başarı yüzdesini artırmaktır⁽¹⁴⁾. Pazar odaklılığı sağlayacak kültür ve iklim, üst yönetimin değer ve düşünce sistemi çerçevesinde şekillenir⁽¹²⁾. Başarı grafiği aşağı doğru inen kulüplerde ya yetenekli oyuncu eksikliği ya da yönetimin zayıflığı söz konusudur. Türk futbolunda başarı ile birlikte, televizyon, reklam, sponsorluk gelirleri gibi gelir kaynakları artış göstermektedir. Kısaca, modern pazarlama anlayışında rekabet edebilmek ve ayakta kalabilmek için farklı olmak gerekir. Bu noktada farklı olmanın ve başarının kaynağı, değer yaratabilmek ve bu değerleri etkili bir şekilde yönetebilmektir. Futbolda ise bu anlayışın aksine ancak başarılı olduğunda değer ortaya çıkar. Bu durumu destekleyen Grundy (1998)'nin futbol kulüpleri için önerdiği çalışmada, değer yaratma sisteminin merkezinde maç performansı vardır⁽¹¹⁾.

Futbolun değişen dünyasında mali açıdan güçlü olmak, başarılı olabilmenin temelinde yatan ana unsurlardan biri olarak görülmektedir. Ancak bu mali yapıyı oluşturmak ve rekabet farkı yaratabilmek, her düzeydeki futbol kulübü için çok da kolay görünmemektedir. Kulüplerin futbol arenasında ayakta kalabilmelerinin en önemli koşulu, kaynak yaratabilme gücüdür. Akşar'a göre (2005; 2007), Türkiye'de ligler ve hatta ligde bulunan takımlar arasında bir güç dengesizliği söz konudur ve kaynaklar, en üstte yer alan kulüpler arasında paylaşılmaktadır^(1, 4). Böyle bir ortamda 2. Lig'de yer alan kulüplerin rekabet edebilme güçleri de aynı oranda zayıflamaktadır. Her ne kadar rekabet arasında eşitsizlik söz konusu olsa da sahip olunan değerler ve bunların pazarlanabilirliği düşünüldüğünde belki de her kulüp bu gücü rekabet aracı olarak kullanabilir. Çünkü rekabet, işletmelerin müşterilerce nasıl algılandıklarına yol açan temel faktördür⁽¹⁸⁾.

Araştırmanın sonuçları Boluspor'un değerleri nakde çevirememesinin temel sebebi olarak "kulüp yönetimi"ni işaret etmektedir (Şekil 3). Ancak "yönetim" için yapılan bu değerlendirmelerin salt bugünkü yönetim ile ilişkilendirilmesi yanıltıcı sonuçlara yol açabileceğinden, elde edilen bulgunun geçmişten bugüne bir değerlendirmeyi yansıttığına özellikle dikkat edilmelidir. Katılımcıların ifadeleri, futbolun bugün geldiği noktada kulüp yönetimlerinin "ticari" anlamda ele alınması ve "profesyonel" şekilde yönetilmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır. Deloitte'un 2006 yılında dünyanın en zengin 20 takımının gelir kaynaklarına ilişkin yaptığı değerlendirmede, bu gelirlerin yüzde 42'sini ticari faaliyetlerin oluşturduğu belirtilmiştir⁽²⁰⁾. Ayrıca Boluspor'un durumuna benzer biçimde İzmir kulüplerinin futbolda yaşadığı gerilemenin nedenlerinden biri olarak kulüplerin idari ve mali açıdan iyi yönetilmemiş olmaları gösterilmiştir⁽²⁾.

Sonuç olarak, ürünün çekirdeğini "seyrin" oluşturduğu futbol, diğer ürünlerden farklı bir yapıya sahiptir. Pazar odaklı bakış açısıyla, rekabet edebilmek için farklılık yaratarak değer sunmak esas iken, tüketicisi taraftar olan futbolda, değer yaratmanın temeli olarak başarı görülmektedir. Boluspor'un sahip olduğu değerlerin temelinde de tarihindeki başarılarının önemli rol oynadığı ortadadır. Farklılaşan önemli bir nokta da, futbolda örgütlerin değer yaratmak adına tüketicilerine inmek yerine, bunu bir yönetim süreci olarak sistematik bir şekilde ele almayıp, değer yaratma sürecini olağan akışına bırakmalarıdır. Boluspor düzeyindeki takımlar için "değeri" finansal güce çevirmek mevcut koşullarda son derece güç görülürken, sahip oldukları değeri kullanabilmeleri ancak etkili pazarlama stratejilerinin geliştirilmesine bağlıdır. Etkili pazarlama stratejileri geliştirebilmek için ise süreklilik arz eden bir başarı grafiği esastır.

KAYNAKLAR

1. Akşar, T., (2005), Endüstriyel Futbol, Literatür Yayınları:53-54, İstanbul.
2. Akşar, T., (2005), "İzmir Kulüpleri Bağlamında Anadolu Kulüplerinin Sorunları ve Çözüm Önerileri", www.fesam.org, 11.12.2007.
3. Akşar, T. ve Merih, K., (2006), Futbol Ekonomisi, Literatür Yayınları:445, İstanbul.
4. Akşar, T., (2007), "Türk Futbolunun Yapısal Sorunları", Euroasia, Sport News, Nisan-Haziran, 2, 10-14.
5. Aydeniz, N. ve Yüksel, B., (2007), "Hizmet İşletmelerinde Pazar Yönlü Değer Yaratma: Finansal Performansa Etki Boyutu", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Bahar, 6, 20: 95-111.
6. Bauer, H.H., Sauer, N.E. ve Schmitt, P., (2004), "The Importance of Customer Based Brand Equity in The Team Sport Industry", Proceedings of The SAM/IFSAM: Sport Management Paper, 244.
7. Boniface, P., (2007), Futbol ve Küreselleşme, Çev.İsmail Yerguz, NTV Yayınları:5, İstanbul.
8. Croos, J. Ve Henderson, S., (2003), "Strategic Challenges In The Football Business: A Space Analysis", Strategic Change, December, 12: 409-420.
9. Doyle, P., (2003), Değer Temelli Pazarlama, Çev. Gülfidan Barış, MediaCat Yayınları, İstanbul.
10. Gladden, J.M., Irwin, R.L. ve Sutton, W.A., (2001), "Managing North American Major Professional Sport Teams in The New Millennium: A Focus On Building Brand Equity", Journal of Sport Management, 15: 297-317.
11. Grundy, T., (1998), "Strategy, Value and Change In The Football Industry", Strategic Change, 7: 127-138.
12. Naktiyok, A., (2003), "Yönetici Değerleri ve Pazar Yönlülük Bir Uygulama", Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, 20: 94-116.
13. Özevren, M., (2004), "Bir Planlama ve Kontrol Aracı Olarak Değer Yönetimi", III.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı, 25-26 Kasım 2004, Eskişehir.
14. Scully, W.G., (1994), "Managerial Efficiency and Survivalability Professional Team Sports", Managerial and Decision Economics, 15: 411-413.

15. Steward, B., Smith, A.C.T. ve Nicholson, M., (2003), "Sport Consumer Typologies: A Critical Review", *Sport Marketing Quarterly*, 12, 4: 206-216.
16. Sutton, W.A., McDonald, M.A. ve Milne, G.R., (1997), "Creating and Fostering Fan Identification in Professional Sports", *Sport Marketing Quarterly*, 6, 1: 15-22.
17. Tam, J.L.M., (2004), "Customer Satisfaction, Service Quality and Perceived Value: An Integrative Model", *Journal of Marketing Management*, 20: 897-917.
18. Tek, Ö.B., (2006), *Pazarlamada Değer Yaratmak*, Hayat Yayınları, İstanbul.
19. www.biggllook.com/bigfootball, 30.07.2007.
20. <http://www.deloitte.com>, *Avrupa Birliği Sürecinde Türk Futbolu*, 16.10.2007.