

## **AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ**

**Sayı: 40 Ocak – Şubat 2014**

**Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**

**ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası**

**Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZISTAN**

**JEL KOD: M10 \*\*\* ID:411 K:385**

**<http://www.akademikbakis.org>**

## **SPORDA KRİZ YÖNETİMİ: 3 TEMMUZ ÖRNEĞİ**

**Ali Serdar YÜCEL**

**Fırat Üniversitesi BESYO**

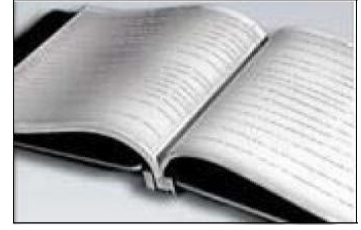
**Özet:** Türkiye'de 3 Temmuz 2011 tarihi itibarı ile başta Fenerbahçe kulübü Aziz Yıldırım olmak üzere, Beşiktaş ve Trabzonspor'dan idareciler, profesyoneller ve sporcuların gözaltına alınması ile başlayan ve kamuoyunda "3 Temmuz Süreci" olarak nitelendirilen şike ve teşvik primi iddialarının üzerinde yükselen süreç, bugüne kadar spor ve futbol tarihimizden görülen en kapsamlı kriz olma özelliği ile ön plana çıkmaktadır. Spor kulüpleri, birer organizasyon olarak tıpkı başka amaçlara sahip diğer organizasyonlar gibi belirli planlara sahiptirler. Bu planlar içerisinde dışsal ya da içsel tehditler de değerlendirilmekte ve organizasyon açısından senaryonun her zaman en mükemmel şekilde işlemeyeceği kabulü ile donatılmaktadırlar. Özellikle, futbolun endüstriyelleşmesi süreci ile birlikte spor organizasyonları dışsal ve içsel tehditler karşısında çok duyarlı ve kendilerini bu doğrultuda revize eden yapılara dönüşmüşlerdir. Başta Fenerbahçe olmak üzere, sürecin diğer aktörlerinin 3 Temmuz sürecindeki strateji ve uygulamaları da bu doğrultuda kriz yönetiminin unsurları olarak değerlendirilmelidir. Fenerbahçe kulübü, bu süreçte büyük idari, ekonomik, itibari sorunlar yaşamakla birlikte sportif ve ekonomik iddiasını sürdürmüş ve taraftarları ve kamuoyunun bir kısmı ile birlikte 3 Temmuz süreci olarak adlandırılan süreci rasyonel bir şekilde yönetmeye çalışmıştır. Bu etkileri ve hacmi büyük krizin yönetimi süreci bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. Çalışmada Fenerbahçe ile birlikte diğer kulüplerin ve sporcuların da kriz içerisindeki konumları ele alınacak ve hangi uygulamalar ile itibar yönetimi gerçekleştirdikleri yazılı ve görsel medya verileri üzerinden değerlendirilecektir.

**Anahtar Kelimeler:** Kriz Yönetimi, 3 Temmuz, Şike süreci, Fenerbahçe, Kurumsal İletişim, Spor Pazarlaması

## **CRISIS MANAGEMENT IN SPORTS: 3RD JULY PROCESS**

**Abstract:** The process that grounded on arguments on match-fixing and encouragement who was called "3rd July" which starts with arrestment of club presidents- mainly Aziz Yıldırım, managers, professionals and sporters seen most comprehensive crisis of out football and sport's histories in Turkey at 3rd July, 2011. Sports clubs, as an organization, have specific plans for purposes like others. These plans are also being evaluated in external or internal threat scenarios in terms of organization and always will be processes in the most perfect manner are equipped with the adoption. In particular, the process of industrialization of football with sports organization and themselves very sensitive to external and internal threats revised in this direction have been transformed into that structure. At Fenerbahce, including other actors of the process 3rd July, in the process of crisis managements strategies and practices in this direction should be considered as elements. Fenerbahce, in this process, continue its larger managerial, economic and sportive claims resourced by fans, thus, it worked to rationally-manage this process called 3rd July. This effect and the large volume of the crisis management process are the subject of this study. Working together with other clubs Fenerbahce and sporters will be addressed in the position of the crisis and reputation management which they perform with applications will be evaluated through written and visual media data.

**Keywords:** Crisis Management, 3rd July, Match-fixing Process, Fenerbahçe, Corporate Communication, Sports Marketing



## **AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ**

**Sayı: 40 Ocak – Şubat 2014**

**Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**

**ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası  
Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZISTAN**

**JEL KOD: M10 \*\*\* ID:411 K:385**

**<http://www.akademikbakis.org>**

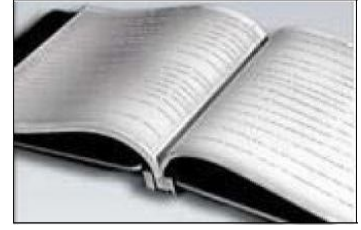
### **1.GİRİŞ**

3 Temmuz süreci, Türkiye spor / futbol tarihinde görülmemiş kapsamda ve yine Fenerbahçe başta olmak üzere birçok kulüp için orta-uzun vadeli sonuçlar üreten bir kriz dönemidir. Süreç, 3 Temmuz sabahı çok sayıda yönetici, kulüp profesyoneli, futbolcu, menejerin içerisinde olduğu gözetiltilerle başlamış ve kurumsal, bireysel sonuçları günümüzde dek varan bir sürece dönüşmüştür. Hukuki ve sportif soruşturmanın merkezinde Türkiye'de 2010-2011 sezonunda oynanan ve sayısı 19'a kadar varan maçta şike ya da teşvik yapılması bulunmaktadır. 3 Temmuz süreci, başta Fenerbahçe taraftarı olmak üzere bahsi geçen kulüp taraftarları arasında büyük tepkilere neden olmuş ve sürecin aslında siyasi bir süreç olduğu ve sadece sportif motiflerle açıklanamayacağı iddia edilmiştir. Buna karşılık direkt ya da dolaylı olarak 3 Temmuz Süreci'ni destekleyenler ise özellikle "tape" adı verilen ses kayıtlarının tutanaklarından hareketle süreci desteklemiştir. Bugün, Türkiye'de futbol ortamı 3 Temmuz Süreci'nin direkt ve dolaylı etkilerinden arınabilmiş değildir. Günümüzde oynana müsabakalarda adı geçen sezondan kaynaklı taraftar grupları arasında tartışmalar yaşanmaktadır. Çünkü süreç travmatik bir süreçtir ve henüz 2010-2011 sezonu ile ilgili nihai karara dair özellikle Trabzonspor cephesinden çeşitli beklentiler söz konusudur. Bununla birlikte Fenerbahçe ve Beşiktaş'ın bazı yöneticileri, futbolcular, menajerler yargı sürecinde çeşitli cezalar alırken, UEFA Disiplin

Kurulu, 2011'de bir yıl Avrupa Kupaları'na almadığı Fenerbahçe'yi 2013'te bu kez 2 + 1 yıl daha müsabakalara katılmama cezasıyla cezalandırmıştır. Bu süreçte CAS'ta UEFA aleyhine dava açılmış ve bu davadan yöneticiler "namusumuz" olarak söz ederken bu dava geri çekilmiştir. Yine 2 yıllık cezayı takiben Fenerbahçe ve Beşiktaş süreci CAS'a taşımış ve mahkemelerin hızlandırılması sonucunda cezalar Fenerbahçe için 2 yıl, Beşiktaş içinse 1 yıl olarak onaylanmıştır. Dolayısıyla 3 Temmuz'u krizin, "çevresel ya da örgütsel faktörlerin örgütün işleyişine tehdidi" olduğundan hareketle başta Fenerbahçe olmak üzere Türk futbolu için bir "kriz" olarak nitelemek mümkündür.

Bu bağlamda, TFF, Fenerbahçe, Trabzonspor, Beşiktaş, UEFA, yayıncı kuruluş, siyaset, yargı vb. paydaşların dahil olduğu ve günümüze kadar etkileri sürmüş bu süreç üzerine geliştirilen literatür oldukça yeni ve kısıtlıdır. Çünkü sürecin etkileri özellikle hukuki yargının devam etmesi nedeniyle henüz sonuçlanmamıştır.

Çalışmada, bu sürecin özellikle Fenerbahçe yönetimi'nin başta taraftarı olmak üzere tüm paydaşlarla kurumsal iletişim, imaj yönetimi, kriz yönetimi ve spor pazarlaması unsurları açısından ürettiği çözümler ve bu çözümlerin başarısı analiz edilecektir. Bu dönemde Fenerbahçe taraftarı ideal bir tüketici-taraftar profili ortaya koyup stadyum gelirleri, markalı ürünler, Fenerium, sadakat kartlar vb. aracılığıyla kulübe ekonomik destek sağlamış, buna karşılık yönetim de krizi çözmek için çeşitli



## **AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ**

**Sayı: 40 Ocak – Şubat 2014**

**Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**

**ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası  
Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZISTAN**

**JEL KOD: M10 \*\*\* ID:411 K:385**

**<http://www.akademikbakis.org>**

başarılı-başarısız stratejiler üretmiştir. Bugün bu süreç henüz yargı aşamasında sona ermemiş olmakla birlikte sportif anlamda sonuçlanmıştır. Dolayısıyla sonuçlarını okuyabilmek açısından bir atmosfer oluşmuştur.

Çalışma, bir spor kulübünün karşı karşıya kaldığı bir kriz durumunda hangi kurumsal refleksleri verebildiği, hangi kurumsal iletişim tekniklerinden istifade ettiği, taraftar-tüketici ilişkisinde hangi unsura ağırlık verdiği ve hangi çözümlere yöneldiğini, bu çözümlerin getirdiği sonuçların analizini spor yönetimi ve spor pazarlaması bağlamlarında ele almaktadır. Spor kulüpleri, pazarlama, iletişim ve imaj yönetimi noktasında profesyonel çözümler üreten ve "kurumsallaşmış" organizasyonlara doğru çevrilmelidirler. Bu bağlamda, Fenerbahçe örneği Türkiye'de futbol kulüplerinin bu hedefe tam anlamıyla ulaşmakta çeşitli sıkıntılar yaşadığını göstermektedir. 3 Temmuz süreci bir kriz olarak "yönetimi" noktasında kurumsallaşma eksikliklerini gündeme getirmektedir.

## **2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

### **2.1.Kriz Kavramı ve Aşamaları**

Kernisky (1997)'ye göre kriz kavramı, "bir örgütün beklentileri ile çevresinde gerçekleşenler arasındaki büyük uyumsuzluk" anlamına gelmektedir (akt: Akdağ, 2005).

Tağraf ve Arslan (2003) ise krizi; "önceden beklenilmeyen ve sezilmeyen, örgüt tarafından çabuk ve acele cevap verilmesi

gereken, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumu" olarak ifade etmiştir.

### **2.2.Krize Yol Açan Faktörler**

Krize yol açan faktörler çevresel ve örgütsel faktörler olarak ayrılmaktadır. Buna göre (Devecioğlu, 2003);

- *Çevresel faktörler*; Ekonomik, toplumsal, teknolojik, kültürel, politik, hukuki, doğal, ekolojik, pazar ve rekabetsel, uluslararası ilişkiler, sendikalar, finansal kurumlar ve yaptırımlar olarak ifade edilirken,

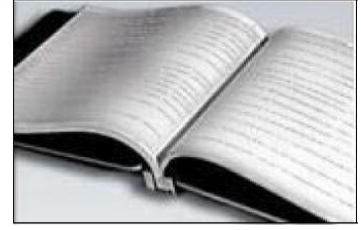
- *Örgütsel faktörler*; Yönetim tarzı ve özellikleri, örgütün büyüklüğü, departmanlaşma, merkeziliği, bilgi akışı, geçmiş olay ve deneyimler, gruplar, inanç tutum ve demografik özellikler, kurum ve örgütlerin evresel yaşam seyridir.

Bu bağlamda örgütler en çok çevresel nedenlerden ötürü kriz ile karşı karşıya kalmaktadırlar (Devecioğlu, 2003). Çünkü örgütün çevresi dinamiktir ve sürekli bir değişimle yüz yüzedir. Bu nedenle örgüt krize hemen karşılık veremediği takdirde kriz daha kolay derinleşmekte ve şiddetlenmektedir. Bu bağlamda, kriz sürecinde yaşanan aşamalar önem kazanmaktadır.

### **2.3.Krizin Aşamaları**

Kriz şu aşamalardan geçerek oluşmaktadır (Tağraf ve Arslan, 2003);

- *Körlük*: Literatürde insan unsuruna bağlı krizlerin tamamında oluşum sürecinde çeşitli sinyallerden bahsedilebilmektedir.



## **AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ**

**Sayı: 40 Ocak – Şubat 2014**

**Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**

**ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası  
Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZISTAN**

**JEL KOD: M10 \*\*\* ID:411 K:385**

**<http://www.akademikbakis.org>**

Ancak bu sinyallerin yeterince iyi okunamaması ve gelmekte olan bir krizin parçası olarak değerlendirilememesi yönündeki "körlük" sonucunda kriz ortaya çıkmaktadır. Nitekim, çalışmanın bağlamı olan 3 Temmuz 2011 sürecinden günümüze kadar sürecin aktörleri başta Fenerbahçe olmak üzere bu körlüğü önemli ölçüde yaşamışlardır.

- *Atalet:* Bu aşamada çevresel değişim ve gelişmelerin örgüt üzerindeki etki ve sonuçlarını iyi değerlendiremeyen yönetim kriz karşısında gereken tedbirleri oluşturamamaktadır.

- *Yanlış Karar ve Faaliyetler:* Bu noktada krizin varlığı kendini kabul ettiyse dahi, yönetim kendi içerisinde hangi faaliyetleri yürürlüğe koyacağına dair belirsizlik yaşamaktadır. Bu nedenle hakim bir görüş ortaya çıkamaz ve kişisel sezgiler ile süreç yönetilmeye çalışılır. Özellikle, 3 Temmuz sürecinde Fenerbahçe SK'da başkanın sürecin başında olmaması yönetimin tek bir karar oluşturması ve onu hayata geçirmesi noktasında atıl kalmasına sebebiyet vermiştir. Bununla birlikte Abdullah Kığılı gibi yöneticiler ise sorumlu oldukları Fenerium'ların bir pazarlama stratejisi olarak daha ağırlıklı devreye sokulmasını sağlamışlar ve literatürde "herkesin kendi en iyi bildiği işe yönelmesi" nosyonu ile bir tutarlılık sağlanmıştır.

- *Kriz:* Krize dair belirtiler iyi okunmayıp, sağlıklı ve akılcı tepkiler verilmemişse örgütün kriz ile karşı karşıya kalması kaçınılmazdır. Bu bağlamda, krize giren örgütlerde çatışma ve panik hakim unsurlara dönüşürken, yöneticiler ise günlük

çözümlere yönelerek orta-uzun vadeli amaç ve planları bir tarafa bırakır (Devecioğlu, 2003). Son tahlilde, kriz karşısında iki seçenek kalmaktadır. Bunlar;

- İşletmenin hayatının sona ermesi,  
- Doğru kararlar alınarak bir çözüm geliştirilmesi ve krizin avantaja dönüştürülmesi. Bu bağlamda, kriz karşısında içsel ve dışsal çevrede oluşan olumsuzlukların giderilmesi noktasında plan hazırlama ve örgütsel yapının uyum içerisinde çalışmasını sağlamak anlamında karar almak bizi "kriz yönetimi" kavramına götürmektedir.

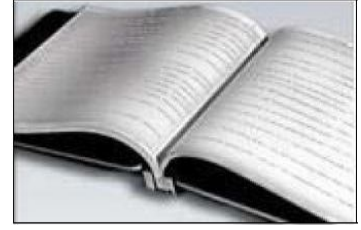
### **2.4.Kriz Yönetimi Kavramı**

Kriz yönetimi, krizin önlenmesi ya da sonuçlarının sınırlanmasını değil, kriz ortaya çıktığında gösterilecek tepkilerin yönetimi olarak adlandırılmaktadır (Akdağ, 2005).

Kriz örgütler açısından büyük çaplı örgütsel sorunların beraberinde çeşitli fırsatları da getirebilmektedir. Bu anlamda kriz yönetimi örgütlerin değişime uyum sağlamalarını da mümkün kılan bir enstrüman özelliğini taşımaktadır. Çünkü kriz yönetilebilir bir kavramdır ve olumsuz havanın önüne geçilerek engellenmesi ise kriz planı ve kriz ekibi olan yöneticilerin krizi başarıyla yönetmesi ile mümkün olabilmektedir.

### **2.5.Spor ve Futbol Sektörü**

Modern toplumlarda boş zamanların değerlendirildiği ve sağlıklı kalmak amacı taşıyan bir faaliyet olmaktan sıyrılıp, eğlence endüstrisini bir alt dalına dönüşen spor; başta futbol, basketbol, otomobil yarışları, tenis olmak üzere ekonomik



## **AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ**

**Sayı: 40 Ocak – Şubat 2014**

**Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**

**ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası  
Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZISTAN**

**JEL KOD: M10 \*\*\* ID:411 K:385**

**<http://www.akademikbakis.org>**

anlamda oldukça büyük pazara hitap etmektedir. Özellikle teknolojide yaşanan büyük dönüşümün tüketim kalıpları üzerindeki etkisi ile birlikte spor ürünlerinden müsabakaların yayın haklarına, sponsorluk hizmetlerinden spor ürünlerinin reklamlarına dek geniş bir ağda spor endüstrisinin faaliyetlerine rastlanabilmektedir (Ekmekçi ve Ekmekçi, 2010). Bugün spor sektörü dünyada 22'inci sektörü oluştururken, spor sektöründen elde edilen cirolar ise dünyada birinci sıradadır. 2007'de sadece ABD'de spor sektöründe 5,5 milyon kişi istihdam edilirken, sportif ürünlere rağbet ise oldukça büyüktür (Ekmekçi, 2007).

Bu bağlamda spor amatör içeriğinden sıyrılan, taraftar-takım ilişkilerinden çok üretici-tüketici ilişkilerinin geçerli olduğu ve yeni tüketici davranışlarının egemen olduğu bir yapıya çevrilmiştir. Bu anlamda, tüketici davranışlarının dönüşümüne tanıklık edebileceğimiz spor endüstrisinin dünya üzerinde en önemli alt dallarından birini "futbol endüstrisi" oluşturmaktadır. Futbol bugün dünyada milyarlarca eve konuk olan ve kendi kültürünü yerleşik kılmış bir endüstridir.

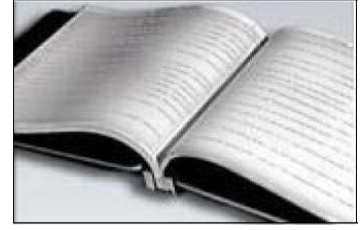
Küreselleşen dünyada futbol endüstrisine karşı yaklaşımlar iki kategori altında ele alınmaktadır. İlk kategoride futbolun endüstriyellemesine dönük olumlu bir bakış söz konusudur. Buna göre oluşan ekonomik hareket ile birlikte seyircilere en kaliteli spor alanlarında, en kaliteli futbolcuları izlemek imkanı tanınmış, bu sayede alt yapıya yatırım imkânı doğarken, seyir zevki yükselmiştir. Bu bağlamda karşıt görüş ise

futboldaki endüstriyellemenin spordaki amatör ruhu ve idealleri öldürmekle kalmayıp, beraberinde taraftardan tüketiciye dönüşüm esnasında ortaya çıkan holiganizm tehdidini, spor çevresinde örgütlenmiş ulusal heyecan motifinin bitişini, doping, şike, bahis gibi unsurları spor sahnesine davet ettiğini belirtmektedir. Bu görüşe göre futbol endüstrisi artık bir gösteri alanıdır ve bu gösteride en iyi olmak için uygulanabilecek olan her türlü strateji mübahtır. Bu anlamda her iki görüşte haklılık payına sahiptir. Çünkü endüstriyelleyen bir futbol bahis, doping ve şike gibi unsurlar için açık bir kapı oluştururken, bugünkü gelişmişliğinden geriye düşmüş bir futbol ise milyarları oluşturan küresel futbol izleyicisi ve futbol pazarı için cazibesini yitirecektir.

Tüm bu kavramsal çerçeve sonucunda futbol endüstrisinde taraftar-tüketici profiline imaj yönetimi, spor pazarlaması ve kurumsal iletişim süreçlerinin muhatabı olduğu görülmektedir. Çalışma bağlamında da dile getirilebileceği üzere, Fenerbahçe SK başta olmak üzere 3 Temmuz sürecinden etkilenen tüm kulüplerin (örgütlerin) karşı karşıya kaldığı kriz yönetimi bir örgütsel sürece referans verirken, örgütün sorumlu olduğu unsurlar ise başta taraftar-tüketici olmak üzere, hisse sahipleri, kamuoyu, sponsorlar vb'dir.

### **2.6.Spor Pazarlaması, İmaj Yönetimi, Kurumsal İletişim**

Endüstriyelleyen futbolda taraftarlar tüketiciye dönüşürken, spor kulüpleri de birer şirkete dönüşmektedir. Ülkemizde de 1990'lı yıllardan itibaren kulüplerin borsaya



## **AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ**

**Sayı: 40 Ocak – Şubat 2014**

**Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**

**ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası  
Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZISTAN**

**JEL KOD: M10 \*\*\* ID:411 K:385**

**<http://www.akademikbakis.org>**

açılarak şirketleşmeleri sıklıkla karşılaşılan bir uygulama olmuştur ve Türkiye'de Fenerbahçe SK'nın da dahil olduğu dört büyük kulübün hisseleri İMKB'de işlem görmektedir. Bu bağlamda, tıpkı diğer şirket organizasyonlarında olduğu gibi kulüplerin de çeşitli örgütsel aşamaları söz konusudur. Bunlar; ürün ya da hizmet üretimi, tanıtım, dağıtım gibi unsurlarla beraber çalışma açısından önem arz eden pazarlama, imaj yönetimi ve kurumsal iletişimidir.

Spor pazarlaması kavramı ile referans verilen unsur, endüstriyel ürünleri ve tüketici faaliyetleri ile oldukça önemli bir ekonomik hacme sahip spor sektöründeki pazarlama faaliyetleridir (Mullin, 2000). Shank'a göre (2005) ise spor pazarlaması, pazarlama ilkelerinin spor ürünlerine uygulanmasına referans vermektedir.

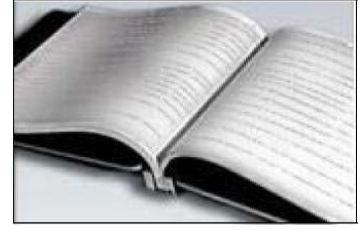
Spor sektöründe imaj yönetimi ise kuşkusuz pazarlama sürecinin bir parçası niteliğindedir. Çalışmada bir spor kulübünün imaj yönetimine yer verildiğinden burada imaj denildiğinde, kurum imajına referans verilmektedir. Kurum imajı, kurum kimliğinin aksine bir kurumun zihinlerde nasıl kavrandığına ilişkin bir kavramdır. Buna göre bir spor kurumu hakkında oluşan izlenimler, önceki deneyimler, halkla ilişkiler faaliyetleri zihinlerdeki spor kurumu imajını oluşturmaktadır. Kurum imajının temel işlevi paydaşların üzerinden inandırıcılık ve güven yaratmaktır. Bu nedenle imaj gerçeğe uyum içinde ya da gerçeğe yakın olmalıdır.

Çok iyi yönetilen bir işletmenin bir kaza ya da dikkatsizlik sonucu yaptığı etik dışı bir

davranış, kurumu toplumla karşı karşıya getirdiği gibi, spor kurumları da bu tip süreçlerle ve süreçlerin doğurduğu krizlerle karşı karşıya gelebilir. Dolayısıyla, imaj yönetimi kriz şartlarında dahi inandırıcılık ve güven ortamını sağlamak olarak adlandırılmaktadır (Özdemirci, 2004).

Bu noktada altının çizilmesi gereken bir diğer kavram ise kurumsal iletişimidir. Kurumsal iletişim, kurumun tüm iletişimlerinin tutarlı bir şekilde yönetilmesini, kurum kimliğinin geliştirilmesini, ilgili çevrelere etkili şekilde ulaştırılmasını, ulaşılmak istenen kurum imajı ve kurum itibarını elde edilmesine referans vermektedir (Uztuğ vd., 2012). Kurumsal iletişim, kurumun karşı karşıya kaldığı kriz durumlarında da oldukça kullanışlı bir enstrümandır. Bu anlamda kurumsal iletişimi sürdüren unsurlar (kulüp başkanı, asbaşkan, basın sözcüsü, teknik direktör vb.) gerçeklik ya da gerçeğe yakınlık nosyonlarından vazgeçmeyerek şeffaf ve tutarlı olmalı, böylece kurumsal itibar kaybına neden olmama noktasında dikkatli davranmalılardır.

Tüm bu bilgiler ışığında, tıpkı diğer örgütlerin yaşadığı gibi spor sektöründe faaliyet gösteren kulüplerin de süreç içerisinde krizlerle karşı karşıya kalması mümkündür. Nitekim, 3 Temmuz süreci ülkemiz futbolu için olduğu kadar bu krizden en geniş çaplı etkileri gören Fenerbahçe SK için de bir krizdir. Çünkü Fenerbahçe bir spor kulübü olarak örgüt kimliğine sahip olduğu gibi, aynı zamanda kağıt üstünde de bir şirkettir ve şirketin ekonomik faaliyetleri de bu süreçten yoğun



## **AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ**

**Sayı: 40 Ocak – Şubat 2014**

**Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**

**ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası  
Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZISTAN**

**JEL KOD: M10 \*\*\* ID:411 K:385**

**<http://www.akademikbakis.org>**

olarak etkilenmektedir. Dolayısıyla, her krizde olduğu gibi 3 Temmuz'da da bir kriz yönetimine ihtiyaç doğmuştur. Bu kriz yönetiminin alt başlıklarını ise pazarlama, imaj yönetimi ve kurumsal iletişim oluşturmaktadır. Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde 3 Temmuz sürecinde oluşan krizde Fenerbahçe'nin hem bir futbol kulübü hem de bir şirket olarak hangi kurumsal iletişim, pazarlama ve imaj yönetimi stratejilerini uygulayıp hangi sonuçları elde ettiği tartışılacaktır.

### **2.7.Sporla Kriz Yönetimi**

Spor organizasyonları 20. yüzyıl itibarı ile toplumsal değişme ile paralel olarak bünyesinde çeşitli özellikleri barındırmaya başlamıştır. Bunlar; "kitleleşme, örgütlenme, farklılaşma, globalleşme, çeşitlenme, siyasallaşma, sekülerleşme, profesyonelleşme, endüstrileşme, ticarileşme, bilimselleşme, cinsiyetsizleşme, estetikleşme ve erotikleşme"dir.

Bir spor organizasyonu için hazırlanmış yönetim teknikleri veri seti ve planlama, bir başka organizasyon için geçerli olmayabilmektedir. Aynı zamanda insan faktöründen kaynaklı, doğru hazırlanmış bir planın da yerine tam olarak getirilmemesi, çevresel koşulların değişmesi, teknik zorlukların eklenmesi de spor organizasyonu yönetimini sürekli kılmaktadır (Devecioğlu, 2003).

Dolayısıyla, spor organizasyonları planlanırken, gelişmesi muhtemel senaryonun yanında oluşabilecek potansiyel tehditlere karşı da donatılmalı ve bu doğrultuda spor organizasyonlarının ne tür

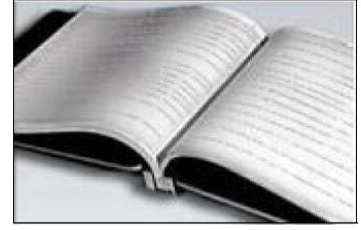
eksiklerle karşılaşacağı ve bu eksikliklerin yaratacağı sorunların çözülmesi için nelerin yapılması gerektiği önceden öngörülebilmelidir.

Doping, bahis ve şike olayları ise özellikle spordaki endüstrileşme düzeyinin artması ile birlikte 20. yüzyılın son çeyreğinden itibaren bir ivme kazanmaktadır (Akşar, 2013).

Giresunlu'ya göre de (2011), şike, bahis ve doping vakalarının birbirleriyle ilişkisi oldukça yüksektir. Bu bağlamda, şike ve teşvik olaylarının ilk adımı yasa ya da yasa dışı bahis organizasyonları ile başlamakta, bu sürece spor kulüpleri, idareciler ve sporcular katılmaktadır. Şike ve teşvik primleri bu mekanizma içerisinde doğmakta ve gerek rakibinin rakibini gerekse de kendi rakibini bir sonuç doğrultusunda hareket etme noktasında ödüllendirme olarak gündeme gelmektedir.

Bir başka bakış açısına göre ise olayların ve olguların merkezinde endüstriyel spor/futbol kavramı yatmaktadır. Sporun/futbolun endüstriyelleşmesi, taraftar açısından sosyal hayatın bir parçası olan kulüplerin mülkiyetlerinin Arap şeyhleri ve çokuluslu iletişim ve pazarlama ile uğraşan sermaye gruplarına geçmesi sonucunu doğururken, küreselleşme ile birlikte fiziki, zihinsel ve ahlaki sınırlar ortadan kalkmış ve kulüpler piyasaya arz edilmeye, metalaşmaya, taraftarlar ise tüketici olmaya itilmiştir (Authier, 2002).

Çünkü bir şeyin endüstriyelleşmesi onun kâr getiren bir mekanizmaya dönüşmesi, dolayısıyla kâr üretmek için her yöntemin mübah olduğu bir düzleme geçilmesi söz



## **AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ**

**Sayı: 40 Ocak – Şubat 2014**

**Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**

**ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası  
Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZISTAN**

**JEL KOD: M10 \*\*\* ID:411 K:385**

**<http://www.akademikbakis.org>**

konusudur. Buna göre bahis sektörü, spor sektörünün bir yan sanayiine dönüşmüştür ve bu şartlar altında şike kaçınılmaz olmaktadır (Koray, 2010).

21. yüzyılda ise sporda kriz örneklerine, son yıllarda ise sosyal medya üzerinden sporcuların kulüpleri ile olan ilişkilerini teşhir etmeleri eklenmektedir. Örneğin; 2012-2013 sezonunun başında Fenerbahçeli futbolcu Alex'in teknik direktörü Aykut Kocaman ile ilgili paylaştığı ifadeler bu tip bir krize örnek olarak gösterilmektedir. Bununla birlikte, küresel örneklerde de görüldüğü üzere bazı transferlerin tarafların bilgisi dışında söylenti ve dedikodu yolu ile sosyal medya ortamında gündeme gelmesi de bir başka kriz olarak ön plana çıkmaktadır. Tüm bu etmenler sporda kriz kavramını oluşturan sorunlardır ve her birinden hareketle bir spor organizasyonunun kriz yaşaması söz konusu olabilmektedir.

Şike, doping, bahis vakalarının ve diğer krizlerin sadece spor dışı unsurları ve sporcuları ilgilendiren bireysel sonuçları olabildiği gibi bizzat spor organizasyonlarını ilgilendiren ve çok daha büyük çaplı sonuçları olabilmektedir. Spor organizasyonları gerek arkalarındaki taraftar desteği gerekse de bünyelerindeki büyük hacimli ekonomi ile bireylerin karşı karşıya kaldığı sonuçlara oranla çok daha büyük krizlerle karşılaşmaktadırlar. Nitekim, çalışmamızda ele aldığımız 3 Temmuz süreci örneğinin merkezinde yer alan kriz faktörü şike ve teşvik kavramları iken sadece idareciler, sporcular ya da spor dışı unsurlarla sınırlı kalmamış, başta 20

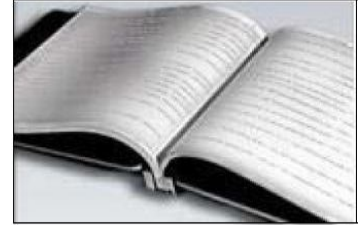
milyonu aşkın taraftarı olan Fenerbahçe olmak üzere, Beşiktaş, Trabzonspor gibi büyük kulüpleri ve yine diğer önemli kulüpleri ve dolayısıyla taraftarlarını da etkilemiştir (Zelyurt, 2013).

Bununla birlikte, spor organizasyonlarının yönetiminin kriz kavramını da içerebilecek şekilde donatılması gerektiğinden, krize karşı verdiği tepkiler aynı zamanda kurumsal imajın ve itibarın korunmasına yönelik tepkiler olarak kayda geçecektir. Nitekim, gerek merkezinde şike ve teşvik olan 3 Temmuz sürecinin karşıtları gerekse de taraftarlarının vurguladığı üzere Fenerbahçe kulübü, 100 yılı aşkın tarihi ile Türkiye'de gerek sosyal tarih gerekse spor tarihi açısından özel bir yere sahiptir (Başaran, 2013). Dolayısıyla, spor organizasyonunun kurumsal sürekliliği ve imaj yönetimi açısından krizi analiz etmek ön plana çıktığı gibi, krizden nasıl aşılacağına dair yönetim stratejileri geliştirmek de önem kazanmaktadır. Bu da kriz yönetiminin temel faktörlerinin nasıl uygulamaya geçirildiği ile yakından ilişkilidir.

Spor kulüplerinin tam anlamıyla kurumsallaşmasının önünde çeşitli engeller bulunmaktadır. Bu engellerin başında yöneticilerin spor kökenli olmaması ve çoğu zaman başka sektörlerden gelen ve sporu bu sektörlerdeki faaliyetlerin halkla ilişkiler ve imaj yönetimi olarak tasarımları gelmektedir.

Nitekim, bugün 3 Temmuz Süreci olarak tarif edilen ve merkezinde şike ve teşvik iddialarının bulunduğu süreç de bu gelişmelerden bağımsız olarak





## **AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ**

**Sayı: 40 Ocak – Şubat 2014**

**Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**

**ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası  
Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZISTAN**

**JEL KOD: M10 \*\*\* ID:411 K:385**

**<http://www.akademikbakis.org>**

değerlendirilemez. 3 Temmuz süreci Türkiye'de kulüpleri idari statüsünden, idarecilerin spor kökenli olmamasına, spor alanının politik etkiye açık olmasından Bu bağlamda, doping, şike, teşvik ve bahis iddiaları Türkiye futbol endüstrisinde kısıtlı bir zaman dilimindeki bir sürecin sonucu olmayıp, genel durumun semptomu konumundadırlar. Bu genel durum, idareci-kulüp ilişkisi, kurumsallaşma düzeyi, politika-spor ilişkisinden bağımsız düşünülememektedir.

Sürecin aktörleri (futbolcular, idareciler, kulüpler, taraftarlar, federasyon, yayıncı kuruluş) krizi yönetmek noktasında çeşitli uygulamalara yönelmişler, bunlardan bir kısmı başarılı olurken, bir kısmı ise krizin daha da derinleşmesi sonucunu üretmiştir. Krizin merkezinde Fenerbahçe SK olmakla birlikte, aslında Türkiye futbol endüstrisinin tüm aktörleri (Örn; iddianamede adı geçmeyen Galatasaray vb. gibi) dahil olduğu bir kriz ortamı söz konusudur.

### **3.BİR KRİZ ÖRNEĞİ OLARAK 3 TEMMUZ SÜRECİ**

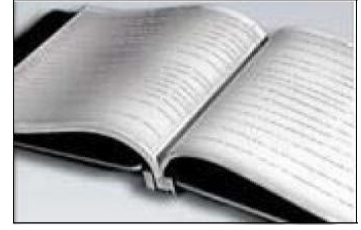
3 Temmuz Süreci'nin merkezinde yer alan bir çok spor kulübüne, idareciye, görevlilere ve futbolculara yöneltilen bir suçlama olarak şike kavramı, Türk Dil Kurumu'na göre; "bir spor karşılaşmasının sonucunu değiştirmek için maddi ve manevi bir çıkar karşılığı varılan anlaşma" olarak tanımlanırken, bir diğer suçlama olan teşvik primi kavramı ise, "belirli bir iktisadi veya sosyal amaca ulaşabilmek için maddi destek ve hukuki kolaylıklar biçiminde verilen ödül" olarak açıklanmaktadır (Hanbay, 2012). Bu

bağlamda, teşvik primi de bir şike türü olarak ön plana çıkmaktadır (Albay, 2004). Erdoğan'a göre (2008), "futbolda, kural dışı olan fakat egemenliğin bir parçası olan, mafyalaşma, şantaj, futbolcu ve takım satın alarak maçta şike, hakem satın alma gibi kirli ilişkiler örgütlü hayatın önemli bir parçasıdır".

3 Temmuz 2011 gününün sabahında Türkiye'nin 15 şehrinde eş zamanlı olarak gerçekleştirilen operasyonlar sonucunda başta Fenerbahçe başkanı Aziz Yıldırım olmak üzere, yöneticiler İlhan Ekşioğlu ve Şekip Mosturoğlu, Beşiktaşlı idareci Serdar Adalı ve eski teknik direktör Tayfur Havutçu, Sivasspor başkanı Mecnun Odyakmaz, Trabzonspor başkanı Sadri Şener, farklı kulüplerden idareciler, teknik sorumlular; Bülent Uygun futbolcular Emenike, İbrahim Akın, Ümit Karan, Korcan Çelikay gibi isimler gözaltına alınmıştır. Türk spor tarihinin en büyük krizlerinden biri olarak kabul edilen süreçte tutuklu ve tutuksuz sanık sayısı 93'ü bulmuş ve mahkeme 16. Ağır Ceza'da görülmeye başlanmıştır.

#### **3.1.Sürecin Aktörleri**

3 Temmuz sürecinin gerek tüzel kişilikler gerekse de bireyler özelinde çeşitli aktörleri bulunmaktadır. Toplamda 93 sanıklı bir dava söz konusu olsa da, bunlardan bazıları sadece örgüt suçu ve dolayısıyla ceza hukuku boyutu ile ilgilidir (Örn; Olgun Peker vb.). Bir diğer bölümü ise sportif haklarından mağdur bırakmalarla ilgilidir. Örneğin, spor hukukuna göre yargılama sonucunda ceza hukukunda suçu sabit görülen Aziz Yıldırım, ceza almamıştır. Bu



## **AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ**

**Sayı: 40 Ocak – Şubat 2014**

**Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**

**ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası  
Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZISTAN**

**JEL KOD: M10 \*\*\* ID:411 K:385**

**<http://www.akademikbakis.org>**

uzun süre bir çelişki olarak kabul edilmiş olup, bugün de tartışmaların düğümlendiği bir alan olarak ön plana çıkmaktadır. Öte yandan ceza hukuku bağlamında yargılanmaları söz konusu olmayan tüzel kişilikler yani kulüpler ise spor hukukunun alanına girmektedir ve Fenerbahçe ve Beşiktaş, ulusal spor hukukunun merciisi olan UEFA tarafından cezalandırılırken, uluslararası tahkim özelliğini taşıyan CAS'tan da cezalarının onaylanması sonucu çıkmıştır. Yine TFF, iddianamede ismi geçmeyen Galatasaray'ın da dahil olduğu bir dizi kulübü ( Beşiktaş, Bucaspor, Bursaspor, Eskişehirspor, Fenerbahçe, Galatasaray, Gençlerbirliği, Giresunspor, İstanbul Büyükşehir Belediyespor, Kardemir Karabükspor, Kasımpaşa, Kayserispor, Konyaspor, Manisaspor, Ankaragücü, Sivasspor ve Trabzonspor) PFDK'ya sevk etmiş ancak "Müsabaka Sonucunu Etkileme" nedeniyle gerçekleştirilen bu sevk sonucunda hiçbir kulübe ceza verilmemiştir.

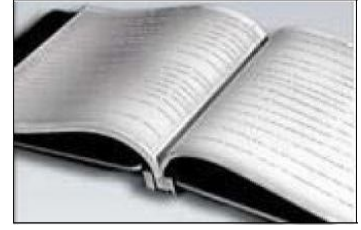
Bu bağlamda, örneğin; Aziz Yıldırım şike ve teşvik suçlarını işlemek suçundan hapis cezasına çarptırılırken, TFF (Türkiye Futbol Federasyonu) Aziz Yıldırım'a ceza verilmesine gerek duymamış, buna karşın Mosturoğlu 1, Ekşioğlu ise 3 yıla cezalandırılmıştır. Öte yandan Fenerbahçe SK, UEFA'dan gönderilen bir yazı üzerine tedbiren TFF tarafından 2011-2012 sezonunda Şampiyonlar Ligi'ne gönderilmemiş ve sonrasında 2+1 yıl ceza daha almış, buna karşın TFF tarafından yürütülen soruşturmada Fenerbahçe'ye herhangi bir ceza (eksi puan ya da ligden düşürme) söz konusu olmamıştır. Beşiktaş'ta

ise Adalı ve Havutçu, 1 yıl süreyle tutuklu kalırken, kulüp UEFA tarafından o yıl katılmaya hak kazandığı Avrupa Ligi'ne çağrılmış ancak daha sonrasında 1 yıl ceza almıştır. Yine Beşiktaşlı idarecilerin transfer şikesi suçlaması ile karşılaşmalarına neden olan görüşmelerin merkezindeki Korcan Çelikay, İbrahim Akın ve İskender Alın da 1'er yıl süreyle tutuklu kalmışlar ancak hapisten çıktıktan sonra çeşitli kulüpler tarafından transfer edilmişlerdir. Bu bağlamda, uluslararası otoriteler tarafından cezalandırılan Türk futbolunun paydaşları, TFF tarafından kısmen cezalandırılmış ancak "şikenin teşebbüs noktasında kaldığı ancak sahaya yansımadağı" gibi UEFA'nın "sıfır tolerans ilkesi" ile çelişen bir karar alınmıştır.

Görüldüğü üzere 3 Temmuz süreci çok bilinmeyenli bir denklem olma özelliği sergilemiştir ve bugün de bu denklem Yargıtay tarafından başta Aziz Yıldırım'ınki olmak üzere çeşitli kararlar onaylanması ve kesinleştirilmesi ile birlikte çözüme kavuşturulamamış gözükmektedir.

### **3.2.Sürecin Sonuçları**

Süreç, 2011-2012 ve 2012-2013 futbol sezonlarında da tartışılmaya devam etmiş, 2013-2014 sezonunun başında UEFA tarafından kişiler hakkındaki cezaları sonraya bırakmak kaydıyla Fenerbahçe'ye verilen 2+1 (CAS tarafından 1 yılı indirilmiştir) ve Beşiktaş'a verilen tedbirli 1 yıl ve TFF tarafından kişilere verilen hak mahrumiyeti cezaları ile sportif alanda sonuçlanmıştır. Türkiye bağlamında ise TFF'nin kurulları PFDK'ya sevk ettiği 17 kulübün herhangi birisinin şike ya da teşvik



## **AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ**

**Sayı: 40 Ocak – Şubat 2014**

**Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**

**ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası  
Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZISTAN**

**JEL KOD: M10 \*\*\* ID:411 K:385**

**<http://www.akademikbakis.org>**

primi faaliyetlerine katılmadığını belirtmiştir. Ceza hukuku alanında ise aralarında yönetici, teknik sorumlu, futbolcu, tercüman ve menajerlerin de bulunduğu 19 kişiye 6 yıldan 7 aya kadar çeşitli cezalar verilmiştir.

Bununla birlikte, 3 Temmuz süreci 17 Ocak 2014'te Yargıtay kararlarından sonra tamamlanmış gibi gözükse de, Türkiye'nin siyasi konjonktüründeki gelişmelerle paralel olarak "yeniden yargılama" tartışmalarının beraberinde düşünölmeye başlanmıştır. Bu bağlamda, Aziz Yıldırım yeniden yargılanma için Yargıtay'a başvurusunu gerçekleştirmiştir

(<http://www.fotomac.com.tr>). Dolayısıyla, 3 Temmuz sürecine bitmiş bir süreç olarak bakılamaz. Çünkü sırasıyla;

- Fenerbahçe Başkanı ve yöneticileri ile Beşiktaş yöneticisi ve teknik sorumluları hakkında UEFA'dan beklenen ceza henüz açıklanmamıştır,
- Fenerbahçe cephesinde başkan Aziz Yıldırım'ın yeniden yargılanma talebi yürürlükte ve davanın akıbetinin ne olacağı bilinmemektedir,
- Beşiktaşlı yöneticilerin ve diğer kulüplerden yöneticilerin ceza miktarları ile ilgili Yargıtay'ın yeniden görüşme kararı söz konusudur,
- Sportif anlamda CAS, Beşiktaş'ın tedbirini kaldırmamıştır. Bu sürecin devam ettiği yönünde yorumlanmaktadır,
- Sportif anlamda UEFA tarafından verilen cezalar yalnızca Avrupa'da mücadele etmeye hak kazanmış kulüpler için geçerlidir. Oysa ki, Fenerbahçe ve Beşiktaş

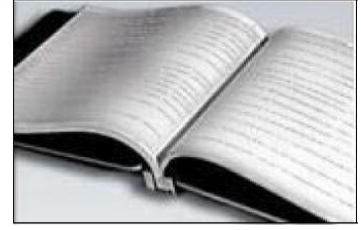
dışında birçok kulübün ismi iddianamede yer almaktadır,

- Trabzonspor'un UEFA ve FIFA nezdinde 2010-2011 sezonunun şampiyonluk kupasının kendilerine iade edilmesi yönündeki talepleri yürürlükte ve bütün bu olgular 3 Temmuz sürecinin yeni gelişmeleri bünyesinde potansiyel olarak taşıdığını göstermektedir.

Bu bağlamda, 3 Temmuz sürecinin en kritik aktörü olarak Fenerbahçe'nin ve diğer kulüplerinin, idarecilerin, sporcuların, TFF'nin sporda kriz yönetimi anlamında hangi stratejilere (imaj yönetimi ve kurumsal iletişim, kriz yönetimi, yenileme çalışmaları) başvurduğu ve hangi sonuçları elde ettiği, Bulgular ve Tartışma bölümünde ele alınacaktır. Bunlardan özellikle, 3 Temmuz sürecinin odağında olduğu tezi savunulan Fenerbahçe'nin idareci ve sporcularına daha çok yer ayrılmış ve Fenerbahçe'nin yenileme çalışması olarak pazarlama stratejilerine yer verilmiştir.

### **4.GEREÇ VE YÖNTEM**

Çalışma, literatür taraması ve medyadaki haberler (döküman incelemesi) üzerinden söylem analizi yöntemlerinin kullanımı ile gerçekleştirilmiştir ve toplam iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kavramsal çerçeve başlığı altında kriz, kriz yönetimi kavramı ve aşamaları ile spor kulüplerinde kriz yönetimi sunulmuş, ikinci bölümde ise Fenerbahçe SK'da ve süreçte yer alan diğer aktörler tarafından 3 Temmuz'da uygulanan kriz yönetimi (pazarlama, imaj yönetimi, kurumsal iletişim vb.) stratejisi ele alınmıştır.



## **AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ**

*Sayı: 40 Ocak – Şubat 2014*

*Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*

*ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası  
Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZISTAN*

*JEL KOD: M10 \*\*\* ID:411 K:385*

*<http://www.akademikbakis.org>*

### **4.1.Sınırlılıklar**

Çalışma 3 Temmuz 2011'den günümüze kadar olan medya verilerinin (gazeteler, web siteleri vb) kullanımı ile ve sürecin bir aktörü olarak yalnızca Fenerbahçe kulübünün kurumsal iletişim, pazarlama, imaj yönetimi faaliyetleri ile sınırlıdır. Sportif ve ceza yargısında kullanılan veriler (tapeler vb.) gerek hukuki süreç sürdüğünden gerekse de sportif süreçle değil ceza yargısıyla ilgili olduğundan çalışmanın sınırları dışarısında kalmaktadır.

### **4.2.Araştırma Grubu**

Fenerbahçe, Beşiktaş, Trabzonspor, sporcular, taraftar grupları vb. aktörlerin 3 Temmuz sürecinde medyada izlenebilen kurumsal yönetim çalışmalarıdır.

### **4.3.Veri Toplama Araçları**

Çalışmada elde edilen veriler kriz yönetimi, spor yönetimi, sporda kriz yönetimi konularına ilişkin literatür taraması (makale-kitap vb.), 3 Temmuz 2011'den günümüze kadar olan süreçte günlük gazete ve web-siteleri, Fenerbahçe SK, Beşiktaş JK, Trabzonspor, TFF'nin internet sitesi, resmi dergisi ile sosyal medya hesaplarından edinilmiştir.

### **4.4.Verilerin Toplanması**

Veriler literatür taraması döküman incelemesi yöntemiyle toplanmıştır.

### **4.5.Verilerin Değerlendirilmesi**

Günlük gazete ve web sitelerinden elden edilen veriler söylem analizine tabi tutulacak ve literatür taraması yöntemiyle elde edilen veriler ile mukayese edilerek

teori ile pratiğin tutarlılığı değerlendirilecektir.

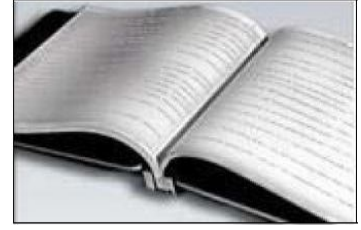
## **5.BULGULAR VE TARTIŞMA**

Çalışmanın bulgular ve tartışma bölümünde 3 Temmuz sürecinin aktörleri olarak ifade edilen kulüpler; Fenerbahçe, Beşiktaş ve Trabzonspor ve idarecileri, şike zanlısı sporcular İbrahim Akın, İskender Alın, Serdar Kulbilge, Korcan Çelikay, Emmanuel Emenike, teknik direktörler; Bülent Uygun, Tayfur Havutçu ve TFF'nin kriz yönetmek adına ürettikleri stratejiler medyadan elde edilen veriler (basın bültenleri, açıklamalar, TV programları, röportajlar, gazete ve internet sitesi haberleri) ile analiz edilecek ve kriz yönetme başarıları tartışılacaktır.

### **5.1.Fenerbahçe SK'nın 3 Temmuz Sürecinde Uyguladığı Stratejiler**

#### **5.1.1.İmaj Yönetimi ve Kurumsal İletişim**

İmaj yönetimi kavramı, kurumsal iletişim ile birlikte düşünülmelidir. Çünkü, kurumsal iletişim alanında gerçekleştirilen tüm hamleler organizasyonun imajı üzerinde etkilidir. Fenerbahçe SK, gerek 3 Temmuz'un Türk futbolunun temizlenmesi için bir fırsat olduğunu savunanlar (Başaran, 2013) gerekse bu temizliğin Fenerbahçe üzerinden gerçekleştirilmesinin eleştirisini yapanlar (Gökerman, 2013) açısından bu sürecin merkezindedir ve dolayısıyla imajı en çok yıpranan ve imaj çalışması yapmaya en çok ihtiyaç duyan kurumdur. Çünkü; Fenerbahçe'nin her ne kadar 100 yılı aşkın tarihi olan bir kulüp olduğu tezi üzerinden kurumsal süreklilik durumu savunulsa da, Fenerbahçe'nin kurumsal iletişim



## **AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ**

**Sayı: 40 Ocak – Şubat 2014**

**Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**

**ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası  
Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZISTAN**

**JEL KOD: M10 \*\*\* ID:411 K:385**

**<http://www.akademikbakis.org>**

mekanizmalarını devreye sokmadığı durumda, suçu kabul edeceği algısı uyanmaktadır. Yani Fenerbahçe'nin şike ve teşvik fiillerine karışan idarecilerinden soyutlanmasını isteyen algı aslında kulübün kurumsal sürekliliğine leke getirdiği düşünülen bir algıdır. Aziz Yıldırım ve tezlerini destekleyenler açısından da, istifa etmek ve cezai hukuk mücadelesini Fenerbahçe başkanı olmadan sürdürmek bu anlama gelecektir. Dolayısıyla, Aziz Yıldırım'ın da ifade ettiği gibi, "şike yapmışsa, Fenerbahçe için yapmıştır". Bu nedenle kişiler ve şahısların ayrı ayrı yargılanması (Başbakan Erdoğan'ın UEFA'nın toplantısında bahsettiği gibi) mümkün değildir. Bu bağlamda, Fenerbahçe'nin imaj yönetimi ve kurumsal iletişiminin merkezinde idarecileri üzerinden kulübün ve hatta cumhuriyetin temel ideolojisinin tehdit altında olduğu belirtilmektedir.

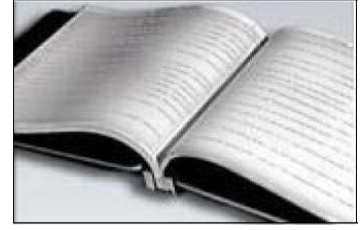
Bu açıdan, Fenerbahçe'nin cezai hukuk süreci bir yana, özellikle spor hukuku alanında kendi web sitesi, çeşitli medya organlarına yaptığı açıklamalar, FBTV platformu üzerinden gerçekleştirdiği kurumsal iletişim etkinlikleri, toplantılar, yürüyüşlerin merkezinde de bu bütünleşme haline dikkat çekilmiştir. Dolayısıyla, Fenerbahçe'nin 3 Temmuz süreci olarak ifade edilen dönemde herhangi bir idarecisinin ya da sporcusunun gerçekleştirdiği fiilin kulübü bağlayacağı düşünülmektedir.

Bu bağlamda, Fenerbahçe'de kurumsal iletişim ve imaj yönetiminin iki kritik figür üzerinden gerçekleştirildiği görülmektedir.

Bunlardan ilki; başkan Aziz Yıldırım, diğeri ise "genç ve yetenekli başkan adayı" olarak lanse edilen iş dünyasının tanınmış ismi yönetici Ali Koç'tur. Aziz Yıldırım, kulübün başında son 2.5 senesi 3 Temmuz sürecine tekabül edecek şekilde 16. yılını kutlarken, Ali Koç ise 3 Temmuz'u takip eden ikinci yönetim seçiminde yönetimde yer almamıştır. Ancak kulislerde 2015'te başkanlığa aday olacağı konuşulmaktadır.

Bu süreçte başkan Aziz Yıldırım kulübün imajını özellikle Atatürkçü, cumhuriyetçi, laik bir çizgide tasvir edip en başta şike ve teşvikle ilgili olduğu söylenen 19 maçtan neden daha maça indirildiğini sorup, 3 Temmuz'un siyasi bir operasyon olduğunun altını çizerken, Koç ise taraftar arasında "geleceğin başkanı" olarak özellikle 3 Temmuz sürecinde kulübü savunan açıklamaları, (Örn; "Bizi ligden düşürün (<http://spor.milliyet.com.tr>)", "CAS Davası Namusumuzdur" ([www.youtube.com](http://www.youtube.com)) ile hatırlanmaktadır. Süreçte, Fenerbahçe adına rol alan diğer figürler ise sıklıkla değişmiştir. Bazen diğer idareciler Abdullah Kığılı, Murat Özaydınlı, Mahmut Uslu, bazen teknik direktör Aykut Kocaman, bazense futbol takımı kaptanları Emre Belözoğlu ve Volkan Demirel çeşitli beyanları ile ön plana çıkmışlardır. Ancak ağırlıklı olarak Aziz Yıldırım ismi ve takiben Ali Koç görülmektedir.

Aziz Yıldırım, sürecin en başından beri Fenerbahçe'nin bir operasyona kurban gittiğini ve kendisinin Türk futbolunu aklamak için günah keçisi ilan edildiğini belirtmiş ve "darağacında olsam bile son sözüm Fenerbahçe" gibi söylemlerle



## **AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ**

**Sayı: 40 Ocak – Şubat 2014**

**Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**

**ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası  
Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZISTAN**

**JEL KOD: M10 \*\*\* ID:411 K:385**

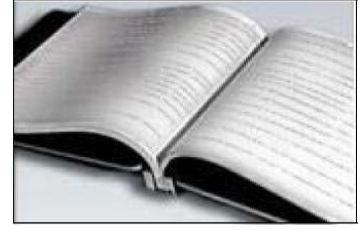
**<http://www.akademikbakis.org>**

kulübüm gerekirse kapısında bekçilik yapacağının dramatik bir üslupla altını çizmiştir. Bir köşe yazarına göre bu tavır, idamdan önce "Tek Yol Devrim" diye bağırın politik öğrenci hareketi lideri Deniz Gezmiş'in tavrı ile konjonktürel olarak benzeşmektedir ([www.hurriyet.com.tr](http://www.hurriyet.com.tr)).

Bu bakış açısına göre Fenerbahçe en büyük sivil toplum örgütü ve cumhuriyet ideolojisinin son kalesi olarak ele geçirilmek istenmektedir. Zelyurt'un (2013) anketinin belirttiği üzere bu taraftarın önemli bir bölümünde karşılık bulan bir tavidir. Taraftar da, Aziz Yıldırım üzerinden Fenerbahçe'nin hedef alındığını düşünmekte olup, özellikle siyasi iktidar ve Gülen hareketini sorumlu bulmaktadır. Aziz Yıldırım'ın bu süreçte kullandığı diğer temalar ise "Fenerbahçe'nin bir cumhuriyet olduğu", "Türkiye cumhuriyeti'nin son kalesi olduğu", "Fenerbahçe'nin bir puanının bile silinmesine razı gelinmeyeceği", şeklindedir. Özellikle bu son kale polis ve yargı içerisindeki bir yapılanma tarafından sahte deliller (telefon tapeleri), keyfi uygulamalar ve tehdit ile ele geçirilmek istenmektedir. Dolayısıyla, Aziz Yıldırım kulübün ele geçirilmesine karşı çıkan bir figür konumundadır. Bu da Aziz Yıldırım'ın başkanlığı altında Fenerbahçelilerin birleşmesi çözümünü gündeme getirmektedir. Bu tip söylemlerinden ötürü çeşitli zaman dilimlerinde Aziz Yıldırım, eski Fenerbahçe yöneticisi ve köşe yazarı Ömer Çavuşoğlu tarafından "Türk futbolunun Atatürk'ü" ilan edilmiştir (Hanbay, 2012).

Bu süreçte Fenerbahçe camiasında öne çıkan diğer isimler ise paralel sözler söylemektedirler. Örneğin, eski futbolcu ve camianın sembol isimlerinden Ogün Altıparmak;" Fenerbahçe her zaman Cumhuriyet'ten yanadır. Fenerbahçe hiçbir zaman cemaatlere boyun eğmemiştir. Yasa değişikliği yapanlara teşekkür ederim. Kimin biat ettiğini gördük" derken, eski futbolcu, teknik direktör ve yorumcu Rıdvan Dilmen ise "Yıllardır bu etiket altında yaşamımıza devam ediyoruz. Aslında 3 Temmuz'dan sonra ne gol atan Rıdvan Dilmen ne teknik direktör Rıdvan Fenerbahçe'yi bu kadar sevdiğini bilmiyordu" demiş, gazeteci Lube Ayar ise 3 Temmuz sabahı başkanlarının içeriye alındığını, gün öğleye varmadan küme düşürülmelerine karar verildiğini. Ancak ölmediklerini ve düzene boyun eğmedikleri için ödedikleri bedellere şahit olduklarını" belirtmektedir (Hanbay, 2012).

Aziz Yıldırım'ın bu süreçteki en temel vurgularından olan siyasi bağlantı aynı zamanda 25 milyon taraftarı olan bir kulübün, bir sivil toplum kuruluşunun siyasi etki alanını da kapsamaktadır. Buna göre Fenerbahçelilik tek başına bir ideolojidir ve diğer siyasi ideolojilerin üzerindedir (Gökerman, 2013). Dolayısıyla, sadece iktidar partisinin "yeniden yargılama" taleplerinde netleşen konsensusta değil, aynı zamanda muhalefet partileri ile de ilişkilerde bu tonlama belirleyici olmaktadır. Aziz Yıldırım'ın CHP lideri Kemal Kılıçdaroğlu'na üzerinde memleketi Tunceli'nin plaka numarasının bulunduğu formayı takdim ederken kurduğu cümleler



## **AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ**

**Sayı: 40 Ocak – Şubat 2014**

**Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**

**ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası**

**Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZISTAN**

**JEL KOD: M10 \*\*\* ID:411 K:385**

**<http://www.akademikbakis.org>**

bu anlamda önem arz etmektedir; "Biz Atatürk'ün kulübüyüz. Onun ilkeleri doğrultusunda ilerliyoruz. Yargı sürecinde bana ve arkadaşlarıma destek veren CHP ve Sayın Kılıçdaroğlu'na teşekkür ediyoruz" (www.radikal.com.tr, 25.09.2012).

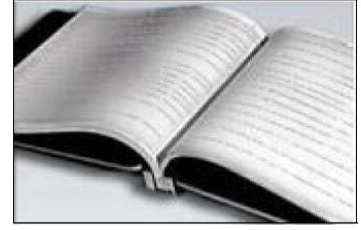
Kılıçdaroğlu da buna karşılık; "Demokrasilerde siyasi iktidar, dernekler ve kulüpler üzerine baskı kurmamalı ve kuramaz da. Bu bağlamda, Aziz Başkan'ın yaşadığı tablo, bizim içimize sinmedi. Sadece bizim değil, tüm Fenerbahçe camiasının içine sinmedi. Aziz Başkan yargılanırken, Fenerbahçeli taraftarların, kulüplerine ve demokrasiye bağlılıklarını izledik. Zaman zaman da eleştiri aldık; "CHP'liler, Fenerbahçeliler gibi daha dışlı değil" diye. Sayın başkanın davası ile ilgili parlamentoya bir yasa teklifi geldi. Kuşkusuz, hemen her türlü desteği vereceğimizi söyledik. Yasa veto ile geri döndü, ama aynen parlamentodan geçti" demektedir (www.radikal.com.tr).

Buradan da anlaşılacağı üzere, Fenerbahçeliliğin diğer ideolojilerin üzerinde bir ideoloji olduğu ve "Türkiye'nin en büyük STK'sı olduğu söylemi" siyaset kanadında da tıpkı toplumun bir kesiminde olduğu gibi karşılık bulmaktadır. Kılıçdaroğlu aynı ziyaret esnasında 3 Temmuz'u sindiremediğini belirtirken, Fenerbahçe gibi 25 milyonu aşkın taraftarı (dolayısıyla kamuoyu) olan bir kulübün üzerinde gerçekleştirilen bu operasyonun getirdiği tahribata dikkat çekmektedir.

Aziz Yıldırım, bilindiği üzere 1 yıl süre ile Metris Cezaevi'nde tutuklu kalmıştır. Bu süreçte, Yıldırım, kamuoyu ile ilişkilerini

avukatları aracılığı ile ve kulübün resmi yayın organları ile yürütmüştür. Bu dönemin en dikkat çekici uygulamalarından birinde başkan Yıldırım, Taraftar Kart sahibi Fenerbahçelilerin telefonuna başkanlığının 14. yılı sebebiyle sesli bir mesaj göndermiş ve mesajda, "böyle bir kulübün başkanlığını yapmış olmaktan gurur duyuyorum. Bu gururu bana verenlere de teşekkür ediyorum" demiştir (Hanbay, 2012).

Ali Koç ise özellikle 2011-2012 sezonunun son maçında polis müdahalesine karşı taraftarın güvenliğini sağladığı görüntülerle medyada anılmış, özellikle sosyal medyada dolaşıma giren fotoğrafları üzerinden bir görsel kompozisyon oluşturulmuştur. 17 Ocak 2014 Yargıtay kararlarının açıklanmasından sonra da kulüpte Ali Koç'un ismi başkanlık için sıklıkla geçmektedir. Kulübü daha yakın tanıyan kaynaklar ise Ali Koç'un 2015'te başkan adayı olacağını belirtmektedirler. Ali Koç'un bu süreçte gerçekleştirdiği kurumsal iletişimin temel sorunları ise CAS Davasının namus olduğunun açıklanmasına karşın çekilmesi, Fenerbahçe'nin düşürülmesi istenmesine karşın 58. madde değişikliği ile düşmenin kaldırılması Ancak yine de süreç boyunca yaptığı kurumsal iletişim hamleleri ile imaj ve itibar yönetimi anlamında Ali Koç, Aziz Yıldırım'a nazaran daha çok ön plana çıkan bir figürdür. Bu bağlamda, Aziz Yıldırım'ın kulübü zorlu bir sürece soktuğu ancak 3 Temmuz süreci sonuçlanıncaya kadar desteklenmesi gerektiği, aksi takdirde şike iddialarının kabul edileceği anlamına geldiği ve sonrasında ise başkanlığın Ali Koç'un hakkı olduğu yaygın bir kanaattir.



## **AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ**

**Sayı: 40 Ocak – Şubat 2014**

**Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**

**ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası  
Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZISTAN**

**JEL KOD: M10 \*\*\* ID:411 K:385**

**<http://www.akademikbakis.org>**

Öte yandan Ali Koç'un basınla ilişkileri yürüttüğü dönemde ortaya atılan, 1. Lige düşürülme görüşü ise özellikle Fenerbahçe camiasında çeşitli düzeylerde tepki gören bir görüştür. Buna göre Fenerbahçe Kulübü Yüksek Divan Kurulu Üyesi Lütfü Tomuş, "mevcut kulüp yönetiminin 3 Temmuz'da başlayan krizi iyi yönetemediğini savunmuş ve bir an önce olağanüstü genel kurula gidilmesini ve yol haritasının genel kurul üyeleri tarafından belirlenmesini" önermiştir. Yazılı açıklamada durmuş çalışmanın merkezi kavramı olan kriz yönetimi kavramıyla da paralel düşünülebilecek şekilde;

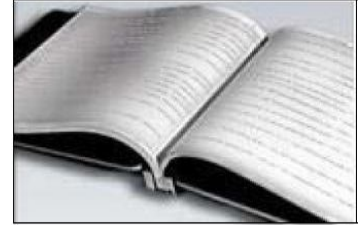
"Fenerbahçe Spor Kulübü yönetimi, 104 yıllık şanlı, şerefli tarihinde yaşanmamış ve bir daha yaşanmayacak duruma kulübü nasıl düşürdüklerinin hesabını verme yerine, başkalarını suçlama ve tribünlere oynama davranışı neticesi bu şanlı kulübümüzü bu çıkmaza sokmuştur. Fenerbahçe Spor Kulübü kimsenin babasının çiftliği değildir. Fenerbahçe çok acele olağanüstü toplantıya çağrılmalı ve bundan sonraki yol haritası ancak Fenerbahçe Spor Kulübü Genel Kurulu'nca karara bağlanmalıdır. Futbolcularla ve sorumsuz taraftarlarla, etrafa çamur atarak karar alınmaz ve bu düşünceler kulübü bağlamaz. TFF, acz içinde kıvranan ve ne yaptığının, ne konuştuğunun farkında olmayan, acze düşmüş bu yönetimi muhatap almamalıdır. Şayet kendilerinden eminseler bu taleplerini acz içinde oldukları yönetim kurulunda alıp ifade etmelidirler, kalbi Fenerbahçe sevgisi ve aşkı ile dolu bazı taraftarların ve geçimlerini sağladığımız çalışanlarımız olan

futbolcuların sözleriyle değil. Biz bu çıkmazdan, etrafı tehdit ederek, Fenerbahçe aşkı ile yanan güzide taraftarımızın hislerinden istifade ederek, onlara sokağa dökerek değil, soğukkanlı, hisleriyle hareket etmeyen tehdidi çıkar yol olarak görmeyen, değerli hukukçularımızla ve Fenerbahçe'nin saygın kongre üyeleriyle dayanışma halinde gerçekçi davranışlarımızla çıkabiliriz. Tribünlere oynayarak değil." cümlelerini kullanmıştır (www.sabah.com.tr).

Ancak geniş kitleler bu isteği sahiplenmiş ve 1 puanın bile silinemeyeceğini ve gerekirse kulübün küme düşürülmesi gerektiği tezini savunmuşlardır. Bu durum, başkan ile kulübün iki ayrı düzlemde değerlendirilmesi gerektiğini ve bu yüzden Aziz Yıldırım'ın kulüp başkanlığını bırakması gerektiğini belirten yaklaşımda da görülmektedir.

Bu argümanların kulübün paydaşları tarafından karşılık bulması ise 2013 yılının Kasım ayında gerçekleştirilen kongrede Aydınlar'ın adaylığına karşın ezici bir üstünlükle Aziz Yıldırım'ın başkan seçilmesinde görülmektedir. Yıldırım, imaj yönetimi ve kurumsal iletişim alanında gerçekleştirdiği strateji doğrultusunda seçimi 3 Temmuz'un kabulü ya da reddi şeklinde lanse etmiş ve sonuçları itibarı ile de bunda başarılı olmuştur. Çünkü Aydınlar'ın seçilmesi, o dönemde Fenerbahçe'yi zor duruma düşüren ve durumun vahim olduğunu ifade eden birinin seçilmesi anlamına gelecektir. Bu da Fenerbahçe'nin 3 Temmuz'u bir bütün olarak kabul etmediği ve başkansız yola devam edeceği sonucunu gündeme getirecektir. Ancak yöneticiler gösterdikleri tavır ile





## **AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ**

**Sayı: 40 Ocak – Şubat 2014**

**Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**

**ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası**

**Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZISTAN**

**JEL KOD: M10 \*\*\* ID:411 K:385**

**<http://www.akademikbakis.org>**

Yıldırım'ın argümanlarına destek vermişlerdir. Nitekim, bugün de bu tavır Fenerbahçe camiasında çoğunluklu olarak gözlemlenebilen bir tavır temsil etmektedir. Buna göre Aziz Yıldırım ve Fenerbahçe ayrılmaz bir bütün olarak algılanmaktadır ve her ikisi arasında bir ayırım yapılamaz.

Öte yandan, Fenerbahçe kulübünde 3 Temmuz sürecinde başkanın Metris cezaevinde olduğu dönemde kulübe neredeyse liderlik eden Aykut Kocaman ise çeşitli kurumsal iletişim hatalarının altına imzasını atmıştır. Örneğin; Aykut Kocaman'ın gerçekleştirmiş olduğu "tüm takımların hız sınırını aştığı ancak sadece Fenerbahçe'nin radara yakalandığı" söylemi (<http://spor.milliyet.com.tr>), sadece rakip taraftarlar tarafından bir itiraf olarak değerlendirilmemiş, Fenerbahçeliler tarafından da bir iletişim kazası olarak tasvir edilmiştir.

Gazeteci Ahmet Hakan Coşkun'un hazırladığı "Tarafsız Bölge" programında Trabzonspor Başkanı İbrahim Haciosmanoğlu, Kocaman'ın bu ifadelerini bir itiraf olarak nitelendirmiş, yayına bağlanan Kocaman burada "radara yakalandık" ifadesini değil, "radar bize tutuldu" ifadesini kullandığını belirtmiştir (<http://spor.haber7.com>).

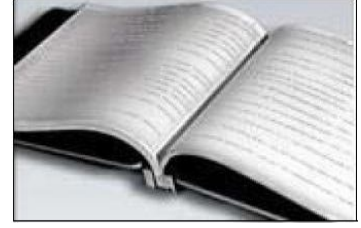
### **5.1.2.Kriz Yönetimi**

O'Beirne ve Ries'in kriz yönetiminin aşamaları Fenerbahçe kulübüne uyarlandığında şu sonuçlarla karşılaşılmaktadır.

- *Önleme*: 3 Temmuz süreci bir sabah ansızın Türkiye'nin gündemine oturmuştur

ve bu yönüyle Türkiye'nin ve elbette Fenerbahçe spor kulübünün yöneticileri, teknik kadrosu, sporcuları ve taraftarlarının beklemedikleri bir kriz olma özelliği taşımaktadır. Bu bağlamda, doping, finansal krizler vb. hesaplanabilirken, savunucularına göre şike ve teşvik primi fiili, karşı çıkanlara göre ise bir siyasi operasyon olan süreç önceden üzerinden araştırma ve planlamanın mevcut olmadığı bir süreçtir. Kuşkusuz, bir spor organizasyonu karşı karşıya kalacağı sorunları önceden takip etmeli ve buna göre donatılmalıdır. Bu bağlamda, Fenerbahçe'de Aziz Yıldırım süreci Metris Cezaevi'nden bile olsa yönetmiş ve yönetimin önemli oranda paylaşılmamış olmasından ötürü dönem dönem çeşitli söylem farklılıkları gündeme gelmiştir. CAS sürecinde Metris'teki Aziz Yıldırım'a göre kendisi davanın çekilmesine karşı çıkmış ama o dönemki yöneticiler bunu kabul etmişlerdir. Bu anlamda, Fenerbahçe'nin 17 Ocak 2014 kararlarından sonra bile karşı karşıya kalabileceği bir yönetsel krizin nasıl aşılacağına dair Aziz Yıldırım sonrasına ait bir planının o dönemde tatbik edilmediği görülmektedir.

- *Önleme ve Tepki*: Spor organizasyonu medya stratejileri geliştirdiği ve doğabilecek krizi önceden haber verdiği bu dönemde, ağırlıklı olarak kamuoyuna yönelik reaktif davranılmış ve özellikle TFF'nin sorunun UEFA boyutunun çözüldüğü ve bir daha Fenerbahçe'nin mağdur edilmeyeceğine yönelik beyanlarına ağırlık verilmiştir. Oysa ki, 2013-2014 sezonu başlarken Fenerbahçe



## **AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ**

**Sayı: 40 Ocak – Şubat 2014**

**Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**

**ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası  
Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZISTAN**

**JEL KOD: M10 \*\*\* ID:411 K:385**

**<http://www.akademikbakis.org>**

2+1 yıl daha Avrupa kupalarına gidememe cezası ile karşı karşıya kalmıştır.

- *Tepki Aktiviteleri:* Fenerbahçe'de 3 Temmuz sürecinde kulüpten de isimlerin katılımıyla Kadıköy mitingi düzenlenmiş, Silivri'deki yargılamanın ilk ayağına dev konvoylarla gidilmiş, Avrasya Halk Maratonu'nda Fenerbahçe formaları ile protesto gerçekleştirilmiş ve son olarak ise başkan Aziz Yıldırım'a binlerce kişi tarafından Metris Cezaevi'nden çıkartılmasında refakat edilmiştir (Hanbay, 2012).

Bununla birlikte Aziz Yıldırım 3 Temmuz'u yargı kararlarından ötürü çok net bir biçimde anlatmadığı iki ayrı TV programına konuk olmuş, çeşitli basın toplantıları düzenlemiş, Fenerbahçeli futbolcular Şampiyonlar Ligi'ne alınmadıkları ve - puan cezasına çarptırılmalarının gündeme geldiği dönemde küme düşürülmelerini istemişlerdir.

Güvener'e göre ([www.cumhuriyet.com.tr](http://www.cumhuriyet.com.tr)), Fenerbahçe kulübü başkanı Aziz Yıldırım gerçekleştirdiği iki taktiksel hataya rağmen, 3 Temmuz'da kriz yönetiminin stratejisini ve uygulamasını kriz yönetimi derslerinde örnek vaka olacak şekilde yönetmiştir. Bu bağlamda, Aziz Yıldırım, 3 Temmuz sürecinde iki temel stratejiye sahiptir. Bunlar;

- Fenerbahçe'nin gücü ile kendisi arasında bir sinerji yaratmak,  
- Hiçbir şekilde kulüp için bir cezayı pazarlık unsuru olarak kabul etmemek.  
Buna göre Fenerbahçe başkanlığından istifa etmesi ya da kulübün birkaç puanının silinmesine razı olunması mantıklı çözümler

gibi gözükse de, kulübün gücünü ve genel kurul üyelerinin politik yapısını iyi bilen Yıldırım, bu iki yolu da uygulamamış ve stratejisine kamuoyunu inandırmayı başarmıştır.

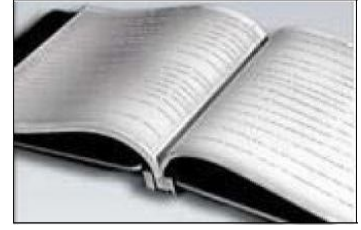
Bununla birlikte Aziz Yıldırım, itibar yönetimini sadece kulübün içerisinde uygulamış ve 3 Temmuz sürecinin diğer paydaşlarına karşı hasmane bir tutum takınarak dostu ve düşmanı kesin bir şekilde tanımlamıştır. Güvener, rakiplerin yanlış yönetim stratejileri ile bu dönemi kendi lehine bir kazanca dönüştüremediğini belirtmektedir ([www.cumhuriyet.com.tr](http://www.cumhuriyet.com.tr)).

Aziz Yıldırım'ın bu süreçte gerçekleştirdiği taktiksel hatalar ise;

- Ülkenin âli menfaatleri gibi belirsiz bir nedenle CAS'tan davayı çekmesi,  
- Şampiyonlar Ligi'nde ilk turları oynamak için UEFA'dan CAS'ta hızlı yargılanmasını kabul etmesini istemesidir.

Bu eylemlerden ilkinde davayı kazanmak ihtimali neredeyse hiç olmasa da, camiada soru işaretleri oluşmuş ve kenetlenme zayıflamıştır. Güvener, burada davanın çekildiği dönemde Yıldırım'ın tutuklu olduğuna dikkat çekmektedir. Nitekim, bu referans, Koç'a yapılan kurumsal iletişim hatası referansı ile örtüşmektedir. İkinci olarak ise hızlı yargılanma ile olumlu sonucun beklenmesinin getirdiği aşırı iyimserliğin maliyetidir ([www.cumhuriyet.com.tr](http://www.cumhuriyet.com.tr)). Bunun dışında Yıldırım'ın sergilediği kriz yönetimi oldukça başarılı gözükmektedir.

Nitekim, 17 Aralık 2013 sonrası Aziz Yıldırım'ın cezası beklenmedik bir şekilde Yargıtay tarafından onaylanmış ancak



## **AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ**

**Sayı: 40 Ocak – Şubat 2014**

**Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**

**ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası  
Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZISTAN**

**JEL KOD: M10 \*\*\* ID:411 K:385**

**<http://www.akademikbakis.org>**

Yıldırım konjonktür anlamında yeni bir mevzii kazanmıştır. Bu bağlamda, Aziz Yıldırım'a göre 17 Aralık bir operasyondur, çünkü çok uzun süredir söyledikleri gibi 3 Temmuz'u yapanlar ile 17 Aralık'ı yapanlar aynı kişilerdir (www.aksam.com.tr). Yıldırım'ın şu sözleri "yeniden yargılanma" tartışmaları ışığında izlenen önleme ve tepki stratejilerine bir örnek teşkil etmektedir;

"Türkiye'de adam vursanız 3-5 senede çıkarınız. Ama eski kanuna göre 150-160 seneye yargılanacaktım. O dönemde Sayın Başbakan bize çok destek oldu. Meclis'te yeni bir yasa çıktı. Buradan Sayın Başbakan'a katkısı olan herkese teşekkür ediyorum. En azından bu 1.5 senede hür olmamı, şu an hürriyetin nimetlerinden faydalanmayı bu yasadaki değişikliklere bağlıyorum. Hem şahsım adına hem de ortadaki yargılanan arkadaşlarım adına Sayın Başbakan'a, herkese teşekkür ediyorum. Biz çıktuktan sonra Sayın Başbakan'a anlatılanlar.. Kimler gitti ne anlattırsa 19 maç şike diye. Ancak 17 Aralık'taki operasyondan sonra Sayın Başbakan bizim düştüğümüz durumu, yaşadıklarımızı daha iyi anlıyordur" (www.aksam.com.tr).

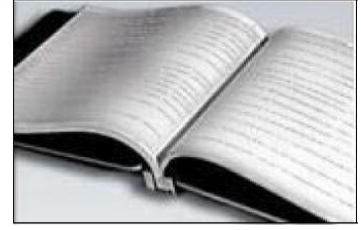
Özellikle yeniden yargılama tartışmalarının gündeme geldiği 17 Aralık operasyonu sonrası Türkiye konjonktüründe Fenerbahçe başkanı Aziz Yıldırım'ın mahkumiyet kararının apar topar açıklanması, Başbakan Erdoğan tarafından bu kararın manidar bir zamanlama ile alındığı şeklinde yorumlanmıştır (www.fanatik.com.tr, 24.01.2014). Bununla birlikte, 17 Aralık sonrası oluşan iklimde Aziz Yıldırım,

başbakanın yargı içerisindeki yapılanmadan muzdarip olduğunu, aynı kadroların Fenerbahçe davasına da baktıklarını belirterek yeniden yargılanmanın bir insan hakkı olduğunun altını çizmiştir. Bu tarihten sonra Aziz Yıldırım üzerinden yürütülen kriz yönetiminde tepki aktivitelerinin dört boyutta ele alınması gerekmektedir. Bunlar;

- *Aziz Yıldırım'ın Sabiha Gökçen Havalimanına dönüşü;* Aziz Yıldırım hakkında Yargıtay tarafından açıklanan onama kararından sonra o esnada Fransa'da bulunan başkanın Türkiye'ye dönmeyeceği söylentileri dolaşmaya başlamış ancak Yıldırım avukatları ve kulübün yayın organları aracılığı ile bu iddiayı kesin bir dille reddetmiştir. 20 Ocak 2014 tarihinde İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı'na inen Aziz Yıldırım burada kendisini karşılamaya gelen taraftarlara hitaben; "Hakkımızda ferman buyrulmuş. Fermana uyduk geldik. Kalemimizi kırmışlar; ama Fenerbahçe son kaledir, teslim olmaz" demiştir (www.dha.com.tr).

Bu aynı zamanda Aziz Yıldırım'ın 3 Temmuz'un ilk günlerinden itibaren yürüttüğü stratejinin kamuoyu tarafından tescili konumundadır. Dolayısıyla, Güvener'in işaret ettiği gibi kriz yönetiminin başarılı bir örneğidir.

- *"Atatürkçü olduğu için cezalandırıldığı" tezini savunduğu röportaj;* Bu röportaj ile Aziz Yıldırım, 3 Temmuz'un ilk günlerinde ima ettiği, sonra politik vurgu ile gündeme getirdiği tezleri, daha yüksek sesle dile getirmiştir. Bu aynı zamanda Fenerbahçe'nin gücü ile kendisi arasında kurduğu sinerjinin de doruk noktası olarak ön plana



## **AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ**

**Sayı: 40 Ocak – Şubat 2014**

**Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**

**ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası  
Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZISTAN**

**JEL KOD: M10 \*\*\* ID:411 K:385**

**<http://www.akademikbakis.org>**

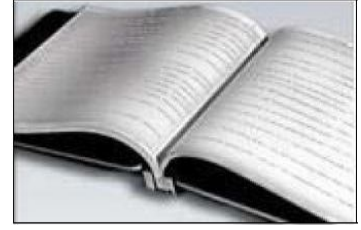
çıkılmaktadır. Bu röportajla birlikte Aziz Yıldırım, Fenerbahçe'nin neden ve kimler tarafından hedef tahtasına yerleştirildiğini de açık etmektedir.

- *Ahmet Hakan'ın CNN Türk'te yayınlanan "Tarafsız Bölge" programına kulübün yöneticisi ve avukatı Deniz Tolga Aytöre ile birlikte katılması;* Aziz Yıldırım, FB TV ve NTVspor dışında ilk kez görsel basında Ahmet Hakan'ın 12 Şubat tarihindeki "Tarafsız Bölge" programı ile yer almıştır. Bu programda Aziz Yıldırım uzun süredir öne sürdüğü tezleri daha da derinleştirmiş ve kriz yönetimi stratejisini sürdürmüştür. Aziz Yıldırım bu programda suçsuz olduğunu belirtmiş ve, "suçsuz olduğum için ben rahatım. Şahsımla ilgili bana ceza versinler. Ömür boyu stada gitme, ömür boyu hapiste yat desinler. Ama Fenerbahçe'ye zarar vermesinler. Bu 107 yıllık çınarın bu şekilde lekelenmesini kabul etmiyorum. Bunu ben yapmış gibi gösterilmem beni çok üzüyor" diye konuşarak, yine 17 Aralık'ın tıpkı 3 Temmuz gibi bir operasyon olduğunu, talep ettiklerinin yeniden yargılanma değil, adil yargılanma olduğunu belirtmiştir (www.cnnturk.com). Bu durum Aziz Yıldırım'ı bir kahraman yapmıştır ve kahramanlığın merkezinde ise "yargı mağduru" olması yatmaktadır (www.radikal.com.tr, 27.01.2014).

- *16 Şubat 2014 günü Bağdat Caddesi üzerinde kimi kaynaklara göre 400-500.000 kişilik bir kalabalık ile gerçekleştirilen "Türkiye İçin Adalet, Fenerbahçe İçin Adalet" yürüyüşü;* "Fenerbahçe Direniştir, Fenerbahçe için adalet, Adil Yargılanmak istiyoruz" gibi sloganların atıldığı yürüyüşe

başkan Aziz Yıldırım ve idareciler de katılmış, kalabalığın içerisinde farklı takımların taraftarları da yer almıştır (www.zaman.com.tr). Bu 3 Temmuz sürecinin hala sonuçlanmadığı bugünlerde Fenerbahçeli bir grup avukatın düzenlediği yürüyüş aynı zamanda Fenerbahçe yönetiminin katılımı ile bir "tepki" davranışına dönüşmüştür. Bilindiği üzere, tepki kriz yönetiminde "yenileme" evresinden önceki evreyi oluşturmaktadır.

- *Yenileme:* 3 Temmuz sürecinin seyri inişli ve çıkışlı bir tabloya referans vermektedir. 2010-2011 sezonunu takip eden sezon en sancılı dönem iken, 2012-2013 sezonunda kulüp UEFA Avrupa Ligi'nde yarı final oynamış, başkanı hapisten tahliye edilmiştir. Üstelik, 2011-2012 ve 2012-2013 sezonlarında Fenerbahçe şampiyonluk yarışının en iddialı ekiplerinden olmuştur. Bununla birlikte, puan silme ve küme düşürülme iddiaları süresince taraftarların finansal olarak katılımını içeren geniş çaplı bir Fenerbahçe logolu ürün alma teşviki gündeme getirilmiştir. O'Beirne ve Ries'in yenileme olarak nitelendirdikleri bu aşamada Fenerbahçe, krizin aşılabileceği bir finansal program uygulamıştır ve bu programın merkezinde ürün pazarlaması bulunmaktadır. Fenerium isimli merchandising zincirinin sorumlusu Abdullah Kiğılı, bazı günler iğnenin bile satılmadığı bu mağazalarda 3 Temmuz süreci ile birlikte bir ciro patlaması yaşandığını belirtmektedir (www.hurriyet.com.tr). Bu bağlamda, Fenerium'lar üzerinden gerçekleştirilen pazarlama faaliyetleri 3 Temmuz süreci



## **AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ**

**Sayı: 40 Ocak – Şubat 2014**

**Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**

**ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası**

**Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZISTAN**

**JEL KOD: M10 \*\*\* ID:411 K:385**

**<http://www.akademikbakis.org>**

krizinin hafifletilmesinde Fenerbahçe için bir yenileme faaliyeti olarak ön plana çıkmaktadır.

### **5.1.3.Bir Yenileme Örneği Olarak Pazarlama**

Fenerbahçe SK, 1998 yılının Haziran ayında, "1907 Fenerbahçe Sportif Hizmetler Sanayi ve Ticaret A.Ş." ünvanı ile ticari faaliyetlerine başlamıştır. 2002'de şirketleşme süreci tamamlanan Sportif A.Ş., Şubat 2004'te borsaya açılmıştır. Bu tarihte şirketin sermayesi 250,000 TL'dir ve bunun %15'i halka arz edilmiştir.2013 yılının kapanışı itibarı ile 3 büyüklerin hepsi değer kaybetmekle birlikte, Fenerbahçe 29,8 oranında değer kaybı ile en az değer kaybeden büyük kulüp olma özelliğine sahiptir (www.aa.com.tr). Sportif A.Ş içerisinde en önemli kalemi oluşturan Fenerium mağazalarında, Fenerbahçe markalı taraftar ürünleri, spor malzemeler, spor giysiler, reklam ve eşantyon ürünlerinin satış ve pazarlaması yapılmaktadır (İkiz, 2010). Özellikle, sahip olduğu taraftar desteği ile Fenerbahçe açısından merchandising pazarı diğer rakiplerine nazaran çok önde olduğu bir pazarı oluşturmaktadır. Bu bağlamda, Sportif A.Ş'de gelirler arasında gişe geliri bulunmamakta ancak şu gelir kalemleri ön plana çıkmaktadır (İkiz, 2010);

- UEFA'dan alınan katılım ve performans gelirleri.
- Yayın Gelirleri,
- Sponsorluk Gelirleri,
- Markalı ürünlerden lisans gelirleri (Fenerium- Merchandising).

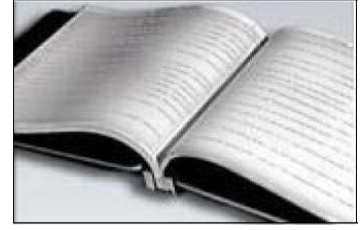
Fenerbahçe Sportif A.Ş'nin diğer gelir kalemleri ise şu şekilde sıralanmaktadır (<http://tr.wikipedia.org>);

- *Fenerium*: Pazarlama çalışmasının merkezinde yer alan Fenerium'larda, erkek, kadın, çocuk, bebek giyimi, ev/ofis, aksesuar, outlet kategorileri altında Fenerbahçe logolu her türlü ürün satılmaktadır. Fenerium'larda Türk Hava Yolları, Fenerbahçe Bonus Card ve Fenercell ile birlikte çeşitli paralel kampanyalar da düzenlenmektedir. 2011, 3 Temmuz'dan sonra Fenerium'lar gözle görülebilir bir finansal hareketliliğin merkezi konumunda olup, 1.720.000 ürün satılmış ve 19 milyon \$ kâr elde edilmiştir.

Fenerium'lardan sorumlu olan yönetici Abdullah Kığılı ise 2009'da göreve geldiğinde 34 milyon lira olan cironun, 80 milyon liraya ulaştığını, 2012'de 15 milyon liraya yakın karlılık oluştuğunu ve her yıl 10-15 milyon lira arası kulübe gelir getiren bir yapıdan bahsedebileceğini belirtmektedir. Kığılı'ya göre Fenerium'un 2013'ün ilk altı ayı itibarı ile değeri 312 milyon lira olup, doğru pazarlama stratejileri uygulandığı müddetçe diğer üç büyük takımın hepsinin toplamının Fenerium'un değerlerine ulaşamadığı görülmektedir (www.fanatik.com.tr, 24.05.2013).

- *Fenercell (Avea 1907 Fenerbahçe Tarifesi)*: Fenerbahçe kulübü GSM operatörü AVEA ile anlaşma yapmış ve buna uygun makul tarifeler ile süreci bir taraftar-kart uygulaması olarak yürütmektedir.

- *Fenerbahçe Bonus Card*: Fenerbahçe Sportif A.Ş. bünyesinde Fenerkart sahibi



## **AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ**

**Sayı: 40 Ocak – Şubat 2014**

**Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**

**ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası  
Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZISTAN**

**JEL KOD: M10 \*\*\* ID:411 K:385**

**<http://www.akademikbakis.org>**

olanlar ve olmayanlara Garanti ve Denizbank ile yapılan anlaşma sonucunda Fenerbahçe Bonus Card hizmeti verilmektedir. Bu kart sayesinde Fenerium mağazalarında ve diğer ürünlerin temininde "Fenerbahçeli" olmaktan kaynaklanan çeşitli avantajlar gündeme gelmektedir. Bununla birlikte;

- Fenerbahçe TV,
- Fenerbahçe Dergisi,
- Resmi internet sağlayıcısı (FB Net),
- Resmi bahis sitesi (FB Bilyoner),
- Arama motoru ortaklığı (FBYandex) diğer ürünler olarak ön plana çıkmaktadır.

Fenerbahçe şirketleşme modeli ile oldukça önemli performans sağlamıştır. Özellikle 3 Temmuz'dan sonra kulübün içerisinde bulunduğu zor dönemde, taraftarların Fenerium'lar ve diğer merchandising hizmetleri üzerinden gerçekleştirdiği destek önem arz etmektedir. Bu anlamda Türkiye'de merchandising gelirlerinde en önde Fenerbahçe gelmektedir. 3 Temmuz sürecinden sonra Fenerbahçe özellikle Şampiyonlar Ligi'ne alınmama kararı sonrası gelir elde etmek amacıyla oyuncularını (Niang, Lugano, Andre Santos, Emenike vb.) başka kulüplere satmak zorunda kalmış, küme düşürme iddialarının gündeme gelmesi ile birlikte ise taraftarlarından destek istemiştir. Modern bir spor organizasyonu olarak Fenerbahçe Sportif A.Ş.'ye destek vermek ise, onun ürettiği ürünleri satın alan taraftar-müşteri profilinin yaratılmasından geçmektedir. Bu bağlamda, taraftarlar kulübün özellikle Fenerium'da satılan ürünlerine geniş çaplı bir destek göstermişlerdir. Bu satın alma davranışı aynı zamanda, 3 Temmuz

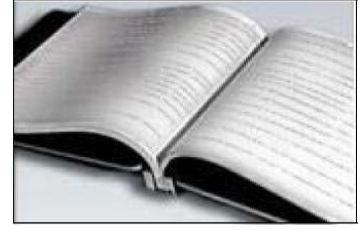
sürecinde Aziz Yıldırım üzerinden Fenerbahçe kulübünü ele geçirme iddialarına karşı bir motivasyondan kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla, taraftar nezdinde hak ettiği bir şampiyonluk ve sonrasında Avrupa kupalarına katılma hakkı elinden alınan Fenerbahçe'ye destek olmak gerekmektedir.

İlk başta bir reaksiyon olarak nitelendirilebilecek olan bu süreç, 3 Temmuz sürecini takip eden tüm 3 Temmuz'larda Fenerium'un bir kampanyasına dönüşmüş ve Fenerbahçe SK'nın lisanslı ürünlerine %20 indirim uygulandığı bir satış sistemi gündeme getirilmiştir(www.fenerbahce.org.tr).

Görüldüğü üzere Fenerium ve diğer ürünler merkezli bir pazarlama anlayışı ile Fenerbahçe, 3 Temmuz'un yarattığı kriz ortamını özellikle finansal anlamda aşmış gözükmektedir. Bu aynı zamanda 3 Temmuz sürecinde Fenerbahçe'nin çeşitli sorunlar yaşansa da, kurumsal iletişim ve imaj yönetimini kurma biçimiyle ilişkilidir.

### **6.SONUÇ VE ÖNERİLER**

3 Temmuz 2011 sabahı Türkiye'de çok sayıda ilde eş zamanlı olarak başlatılan operasyonlar o güne kadar Türk futbol ve spor tarihinde eşi benzeri olmayan bir krizin başlangıcına referans vermektedir. Sonradan gerek karşıtları gerekse savunular tarafından 3 Temmuz süreci olarak nitelendirilecek olan bu süreçte, başta Fenerbahçe başkanı Aziz Yıldırım ve yöneticiler, Beşiktaş yöneticileri, çeşitli sporcular, idareciler ve teknik adamlar olmak üzere geniş bir listede insan gözüaltına



## **AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ**

**Sayı: 40 Ocak – Şubat 2014**

**Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**

**ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası  
Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZISTAN**

**JEL KOD: M10 \*\*\* ID:411 K:385**

**<http://www.akademikbakis.org>**

alınmış, bazıları tutuklanmış bazıları ise tutuksuz olarak yargılanmıştır.3 Temmuz 2011'de başlayan süreç, sportif anlamda TFF'nin verdiği "şikâ ve teşvik iddiaları teşebbüs düzeyinde kalmış ve sahaya yansımamıştır" kararı, UEFA'nın Fenerbahçe'ye ve Beşiktaş'a verdiği ihraç cezaları ve hukuk alanında ise Yargıtay'ın onadığı cezalar ile sonuçlanmıştır. Ancak "de facto" olarak süreç devam etmektedir. Çünkü, 17 Aralık 2013'ten sonra ülke çapında konjonktürel olarak "yeniden yargılama" tartışmaları başlamış ve bu da Fenerbahçe başkanı Aziz Yıldırım'ın Yargıtay tarafından onaylanan cezasına itiraz etmesi sonucunu gündeme getirmiştir.

Bu bağlamda, 3 Temmuz'a bakış, iki ana hat üzerinde şekillenmektedir. İlk görüşe göre; Fenerbahçe 3 Temmuz'da son kalesi olduğu cumhuriyete gerçekleştirilen bir operasyonun mağdurudur. Kulüp başkanı Aziz Yıldırım, 2013'ün son aylarında beyan ettiği üzere bu nedenle cezalandırılmıştır. Önderliğini Trabzonspor'un yaptığı diğer cephede ise 3 Temmuz'un "temiz futbol" arayışının bir sonucu olduğu ve bu nedenle suçluların (emek hırsızlarının) cezalandırılmasının bu temizlenme için kritik öneme sahip olduğu belirtilmektedir.

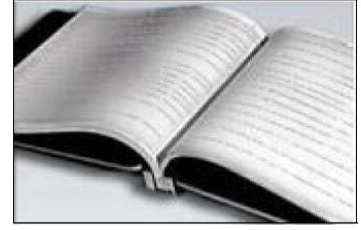
Buradan da anlaşılacağı üzere; 3 Temmuz bugüne kadar Türk spor tarihinde benzeri yaşanmamış bir kriz dönemidir ve sürecin aktörleri açısından bu krizi yönetmek kurumsal süreklilik açısından önem arz etmektedir. Bu bağlamda, organizasyon literatüründeki "kriz yönetimi" kavramından istifade edilerek, 3 Temmuz sürecinin aktörlerinin kriz yönetimini ne oranda

gerçekleştirebildikleri değerlendirilmiştir. Bu bağlamda, kriz yönetiminin aktörleri Fenerbahçe, Beşiktaş, Trabzonspor, TFF, suçlanan sporcular, yöneticiler ve profesyoneller ile yayıncı kuruluştur. Bunlar arasında en merkezi konumda olanı Fenerbahçe'dir.

Organizasyon literatüründe O'Beirne ve Ries tarafından açıklanmış olan kriz yönetiminin aşamaları bu çalışmada kullanılmış ve kulüplerin ve kişilerin imaj yönetimi, kurumsal iletişim ve kriz yönetimini bu aşamalar doğrultusunda nasıl gerçekleştirdikleri ele alınmıştır. Bu aşamalar; önleme, önleme ve tepki, tepki aktiviteleri ve yenileme aşamalarıdır.

Önleme aşamasında sürecin tüm aktörleri arasında önemli oranda benzerlikler tespit edilmiştir. Buna göre 3 Temmuz'da TFF Başkanı olan Aydınlar'ın da söylediği gibi sürecin tüm aktörleri kucakları bir bomba bulmuş ve dolayısıyla 3 Temmuz'a hazırlıksız yakalanmışlardır. Önleme ve tepki, tepki aktiviteleri aşamasında ise düzeyleri ve kitlesellikleri değişmekle birlikte Trabzonspor ve Fenerbahçe'nin siyasetle, kamuoyu ile, mitingler ve yürüyüşler aracılığı ile gerçekleştirdikleri iletişim benzerlik göstermektedir. Beşiktaş, bu bağlamda, önleme ve tepki, tepki aktiviteleri aşamalarını en stabil geçiren kulüp konumundadır.

Yenileme aşamasında ise Fenerbahçe'ye pazarlama enstrümanını kullanma biçimi itibarı ile geniş yer ayrılmış, Beşiktaş'ın 3 Temmuz'un çatışmalarından uzakta özellikle mali tablo ve yeni stat girişimi ile yürüttüğü kriz yönetiminin Trabzonspor kanalında ise



## **AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ**

**Sayı: 40 Ocak – Şubat 2014**

**Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**

**ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası  
Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZISTAN**

**JEL KOD: M10 \*\*\* ID:411 K:385**

**<http://www.akademikbakis.org>**

bir travma ile sonuçlandığı görülmüştür. Bu bağlamda, diğer aktörlere nazaran Fenerbahçe'nin kriz yönetiminde çeşitli hatalar olmakla birlikte başarılı olduğu gözükmemektedir. Dolayısıyla, Aziz Yıldırım'ın 3 Temmuz'un ilk günlerinden itibaren savunduğu tezlerin Fenerbahçe kamuoyunda karşılık bulduğu, bu süreçte hapisten tahliye edilmesi, seçim kazanması ve yeniden yargılama tartışmalarını kitleselleştirebilmesi ile doğru bir strateji yürüttüğü gözlemlenmektedir. Bu stratejinin merkezinde Aziz Yıldırım'ın kendi kişiliğini, Fenerbahçe'nin kurumsal gücü ile birleştirmesi (Güvener'in ifadesi ile "sinerji yaratması") gelmektedir. Öte yandan ceza hukuku ve spor hukuku bakımından ise Fenerbahçe yıpranmış gözükmemektedir. Bu yıpranma; Şampiyonlar Ligi'ne alınmama, birçok oyuncusunu beklenmedik şekilde satma, 2 yıl Şampiyonluk yarışında geriye düşme noktalarında yaşanmış ancak yenileme stratejisi olarak özellikle Fenerium'lar üzerinden gerçekleştirilen pazarlama çalışmaları etkinlik kazanmıştır.

Bugün, 3 Temmuz süreci "yeniden yargılanma" tartışmaları arasında henüz sonuçlanmamış gözükmemektedir. Ancak özellikle, futbol kulüplerimizin kurumsallaşma düzeyi ile bu tip krizler yeniden gündeme geldiğinde nasıl baş edileceğine dair strateji oluşturma düzeyleri arasındaki korelasyon teşhis edilebilmektedir. Kulüplerimizin birçoğu hala dernek statüsünde oldukları için, yönetimlerinde kurumsallaşma tam anlamıyla başarılı olamamaktadırlar. Bu bağlamda, Fenerbahçe örneği her ne kadar 3

Temmuz krizini iyi yönetmiş olarak nitelendirilse de, aslında kulübün buna benzer sıkıntıları bir daha yaşamayacağı (doping, bahis vb.) noktasında herhangi bir planlama gerçekleştirilememektedir. Nitekim, kulüplerin kriz yönetiminde "önleme" aşamasındaki yetersizlikleri de bu kanıyı desteklemektedir.

Son tahlilde, Fenerbahçe'nin gerçekleştirdiği kriz yönetimi 25 milyon taraftar, ideolojik vurgu gibi sinerjik öğeler çıkartıldığı zaman herhangi bir kulübe uygulanabilir bir örnek olmaktan çıkmaktadır. Dolayısıyla, Türk futbolunda yer alan unsurların kriz yönetimini kalıcı bir çözüm haline getirmeleri ve "proaktif kriz yönetimi" çalışmalarına ağırlık vermeleri gerekmektedir.

### **KAYNAKÇA**

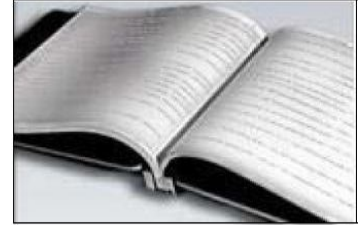
**Akdağ, M. (2005).** "Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi", Selçuk Üniversitesi S.B.F Dergisi, S.14, s.1-20.

**Akşar, T. (2013).** Krizdeki Futbol, Literatür Yayınları, İstanbul.

**Albay, F. (2004).** Türkiye Futbol Liglerindeki Şike Olgusunun İncelenmesi ve Türk Futboluna Yansımalarının Değerlendirilmesi, Y.Y.D.T, T.C. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor A.B.D, Samsun.

**Authier, C. (2002).** Futbol A.Ş, Çev: Ali Berktaş, Kitap Yayınları, İstanbul.





## **AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ**

**Sayı: 40 Ocak – Şubat 2014**

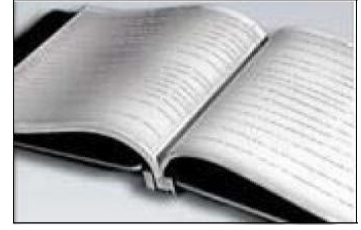
**Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**

**ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası  
Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZISTAN**

**JEL KOD: M10 \*\*\* ID:411 K:385**

**<http://www.akademikbakis.org>**

- Başaran, K. (2013).** Arkadan Müdahale - 3 Temmuz Şike Davası Süreci, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Devocioğlu, S. (2003).** "Spor Organizasyonlarında Kriz Yönetimi", Beden Eğitimi ve Sporda Sosyal Alanlar Kongresi.
- Erdoğan, İ. (2008).** "Futbolu İnceleme Üzerine", İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi, S.26, Kış-Bahar, s.1-58.
- Ekmekçi, Dağlı, A. (2007).** Spor Pazarlamasında İnternetin Kullanımı: Türkiye Futbol Süper Ligi Takımlarının Ağ Ortamında Pazarlama Açısından İncelenmesi, Y.Y.L.T, Gazi Üniversitesi S.B. Enstitüsü, Ankara.
- Ekmekçi, R. & Ekmekçi, Dağlı, A. (2010).** "Spor Pazarlaması", Pamukkale Journal of Sport Sciences, 1(1):.23-29.
- Giresunlu, G. (2011).** Şike Şike Futbol, Bir Şike Belgeseli, Destek Yayınevi, İstanbul.
- Gökerman, U. (2013).** 3 Temmuz ve Fenerbahçe İdeolojisi, Cinius Yayınları, İstanbul.
- Hanbay, E. (2012).** Halkla İlişkiler Faaliyetlerinin Güven Oluşturmadaki Rolü; 2010-2011 Süper Liginde Yaşanan Şike Krizi ve Güven Kaybı, Y.Y.L.T, T.C. İstanbul Üniversitesi S.B.E Halkla İlişkiler ve Tanıtım ABD.
- İkiz, M. (2010).** "Türkiye'de Spor Kulüplerinin Şirketleşmesi ve Halka Arzları", (Erişim): <http://www.futbolekonomi.com/Rapor> lar/yonetsel/Turk%20\_Spor\_%20Kulu plerinin\_%20Sirketlesmeleri\_Mete%200ikiz\_KHU\_13%20Subat%2010.pdf
- Kernisky, D. A. (1997).** Proactive crisis management and ethical discourse, Dow chemical's issues management bulletins, 1979-1990. Journal of Business Ethics, 16(8): 843-853.
- Koray, S. (2010).** "Futbol, Bahis, Şike ve Kapitalizm", Marksist Tutum Dergisi, S.62, s.18-22.
- Mullin, B.J., Hardy, S. & Sutton, W. A. (2000).** Sport Marketing, Second Edition, Human Kinetics.
- Özdemirci, A. (2004).** Popüler Kültür, Tüketim Psikolojisi ve İmaj Yönetimi: Türkiye (1950-1980), Y.Y.L.T, Marmara Üniversitesi S.B. Enstitüsü, İstanbul.
- Uztuğ, F. & Şener, G. (2012).** Kurumsal İletişim, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No:2594, Eskişehir.
- Shank, M. D. (2005).** Sports Marketing, Third Edition, Pearson Education.
- Tağraf, H. & Arslan, N. T. (2003).** "Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım", C.Ü. İ.İ.B. Dergisi, 4(1): 149-160.
- Zelyurt, M. K. (2013).** "Türkiye'de Şike Tartışmaları Üzerine Bir İnceleme", Akademik Bakış Dergisi, S.37, Temmuz-Ağustos, s.1-17.
- <http://www.fotomac.com.tr/fenerbahce/2014/02/07/yildirim-yeniden-yargilama-istedi> (07.05.2014).
- <http://spor.milliyet.com.tr/ali-koc-tan-onemli-aciklamalar/spor/spordetay/27.08.2011/1432050/default.htm> (27.08.2011).



## **AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ**

**Sayı: 40 Ocak – Şubat 2014**

**Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**

**ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası  
Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZISTAN**

**JEL KOD: M10 \*\*\* ID:411 K:385**

**<http://www.akademikbakis.org>**

<http://www.youtube.com/watch?v=Py7pQIykuxA> (12.09.2011).

<http://www.hurriyet.com.tr/yazarlar/19978679.asp> (25.02.2012).

[http://www.radikal.com.tr/spor/3\\_temmuzu\\_sindiremedik-1100730](http://www.radikal.com.tr/spor/3_temmuzu_sindiremedik-1100730)(25.09.2012).

<http://www.sabah.com.tr/Spor/Futbol/2011/08/26/fb-yonetimi-acze-dusmustur> (03.09.2011).

<http://spor.milliyet.com.tr/kocaman-patladi-spor/spordetay/13.02.2012/1501563/default.htm> (21.02.2012).

<http://spor.haber7.com/fenerbahce/haber/1128858-kocamandan-haciosmanogluna-jet-yanit> (21.02.2014).

[http://www.cumhuriyet.com.tr/koseyazisi/17271/Kriz\\_Yonetimi.html](http://www.cumhuriyet.com.tr/koseyazisi/17271/Kriz_Yonetimi.html) (18.12.2013).

<http://www.aksam.com.tr/spor/aziz-yildirim-cemaat-fbahceyi-gecirmeye-calisti/haber-284331> (19.02.2014)

[http://www.fanatik.com.tr/erdogan-yargitayin-sike-kararinin-zamanlamasi-anlamli\\_3\\_Detail\\_34\\_352207.htm](http://www.fanatik.com.tr/erdogan-yargitayin-sike-kararinin-zamanlamasi-anlamli_3_Detail_34_352207.htm) (24.01.2014).

[http://www.dha.com.tr/aziz-yildirim-hakkimizda-ferman-buyrulmus\\_583374.html](http://www.dha.com.tr/aziz-yildirim-hakkimizda-ferman-buyrulmus_583374.html) (28.01.2014).

<http://www.cnnturk.com/haber/spor/futbol/aziz-yildirim-ahmet-hakanla-tarafsiz-bolgenin-konugu-oldu> (17.02.2014).

[http://www.radikal.com.tr/yazarlar/erkan\\_gologlu/bir\\_kahraman\\_olarak\\_aziz\\_yildirim-1172313](http://www.radikal.com.tr/yazarlar/erkan_gologlu/bir_kahraman_olarak_aziz_yildirim-1172313) (27.01.2014).

[http://www.zaman.com.tr/spor\\_fener-adalet-icin-yurudu\\_2200119.html](http://www.zaman.com.tr/spor_fener-adalet-icin-yurudu_2200119.html) (21.02.2014).

<http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/18229505.asp> (26.07.2011).

<https://www.aa.com.tr/tr/spor/270106--borsada-dort-buyukler-2013te-de-kaybettirdi> (21.10.2013).

[http://tr.wikipedia.org/wiki/Fenerbah%C3%A7e\\_SK](http://tr.wikipedia.org/wiki/Fenerbah%C3%A7e_SK) (04.01.2014)

[http://www.fanatik.com.tr/3-takim-anca-bir-fenerium-ediyor\\_3\\_detail\\_34\\_310860.htm](http://www.fanatik.com.tr/3-takim-anca-bir-fenerium-ediyor_3_detail_34_310860.htm) (24.05.2013).

<http://www.fenerbahce.org.tr/detay.asp?ContentID=35321> (23.07.2013).