

Yerel Futbol Kulüplerinde Ekonomik Zorluklar ve Sponsorluk Süreci: Küçük Ölçekli Bir İnceleme

ÖZ

Bu araştırmanın amacı, küçük ölçekli spor kulüplerinin sponsorluk bulma süreçlerinde karşılaştıkları ekonomik, kurumsal ve iletişim temelli zorlukları ortaya koymak ve bu zorluklara karşı geliştirdikleri stratejileri incelemektir. Çalışma, kaynak bağımlılığı teorisi çerçevesinde yapılandırılmış olup, kulüplerin dış kaynaklara olan bağımlılıklarını ve bu bağımlılığı yönetme biçimlerini anlamaya odaklanmaktadır. Araştırma, nitel araştırma yaklaşımlarından olgubilim desenine göre yürütülmüş ve Karabük ilinde faaliyet gösteren altı amatör futbol kulübü başkanıyla yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Görüşmelerden elde edilen veriler içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiş, kodlar ve temalar aracılığıyla bulgular yapılandırılmıştır. Araştırma bulguları üç ana tema altında toplanmıştır: (1) Spor kulüplerinin yaşadıkları ekonomik zorluklar, (2) ekonomik zorluklarla başa çıkma stratejileri ve (3) sponsorların kulüplerden beklenti ve talepleri. Kulüplerin en temel ekonomik sorunları arasında sporcu giderleri, ulaşım ve malzeme temini öne çıkmaktadır. Bu sorunlarla başa çıkmak için sponsorluk arayışları, ikili ilişkiler, bağış toplama ve kulüp ismiyle yerel sahiplenmeyi artırma gibi stratejilere başvurulmaktadır. Sponsorlar ise sportif başarı, finansal şeffaflık, olumlu kamuoyu imajı ve sosyal medya görünürlüğü gibi unsurlara önem vermektedir. Çalışma, küçük ölçekli spor kulüplerinin sponsorluk süreçlerini anlamaya yönelik literatürdeki boşluğu doldurmakta ve yerel spor yapılarının sürdürülebilirliği açısından uygulayıcılara yol gösterici öneriler sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: sponsorluk, küçük işletme, futbol, ekonomik zorluk

Economic Challenges and Sponsorship Process in Local Football Clubs: A Small Scale Study

ABSTRACT

The purpose of this study is to reveal the economic, institutional, and communication-based difficulties encountered by small-scale sports clubs in their sponsorship search processes and to examine the strategies they have developed to overcome these difficulties. The study is structured within the framework of resource dependency theory and focuses on understanding the clubs' dependence on external resources and how they manage this dependence. The research was conducted using a qualitative research approach based on the phenomenological design, and semi-structured interviews were conducted with the presidents of six amateur football clubs operating in the province of Karabük. The data obtained from the interviews were analyzed using content analysis, and the findings were structured through codes and themes. The research findings were grouped under three main themes: (1) The economic difficulties faced by sports clubs, (2) strategies for coping with economic difficulties, and (3) sponsors' expectations and demands from clubs. Among the most fundamental economic problems faced by clubs are athlete expenses, transportation, and equipment procurement. To address these issues, clubs resort to strategies such as seeking sponsorships, building relationships, fundraising, and increasing local ownership through the club's name. Sponsors, on the other hand, prioritize factors such as athletic success, financial transparency, a positive public image, and social media visibility. This study fills a gap in the literature by examining the sponsorship processes of small-scale sports clubs and provides practical recommendations to enhance the sustainability of local sports structures.

Key Words: Sponsorship, small business, football, economic challenges

GİRİŞ

Spor kulüpleri, spor etkinliklerinin organize edildiği, takımların ve bireysel sporcuların bir araya geldiği, rekabetin yaşandığı ve sporun gelişimi için önemli bir rol oynayan kurumlardır¹. Bu kulüpler, genellikle belirli bir spor dalında faaliyet gösterir ve amatör veya profesyonel düzeyde olabilirler^{2,3,4}. Spor kulüpleri, sporculara eğitim ve antrenman imkanları sağlarken aynı zamanda rekabetçi ortamlarda mücadele etmelerini destekler⁵. Bu kulüpler, sporun yaygınlaşmasına ve toplumda sağlıklı yaşam tarzlarının teşvik edilmesine katkıda bulunur^{6,7,8}. Aynı zamanda bu kulüpler, bireylerin bir araya gelerek sosyal bağlarını güçlendirmelerine de olanak tanır^{9,10}. Spor kulüplerinin önemi ve etkinliği, gençlerin ve yetişkinlerin sporla ilgilenmesini teşvik ederek fiziksel, zihinsel ve sosyal gelişimlerini desteklemesinden kaynaklanmaktadır¹¹. Ayrıca, spor kulüpleri, spor endüstrisinin ekonomik büyümesine ve yerel ekonomilere katkıda bulunarak sosyoekonomik bir etkiye sahiptir^{12,13,14}. Bu nedenle, spor kulüpleri, sporun gelişimi ve yaygınlaşması açısından önemli bir role sahiptir ve bu kulüplerin sürdürülebilirliği için kaynak sağlama konusu büyük önem taşımaktadır¹⁵.

Spor kulüpleri, sürdürülebilir finansal kaynaklara ihtiyaç duymaktadır ve sponsorluk, bu kaynakları elde etmenin önemli bir yoludur¹⁶. Ancak, küçük spor kulüpleri, sınırlı bütçe ve kaynaklara sahip olmaları nedeniyle sponsor bulma konusunda bir dizi sorunla karşılaşmaktadır^{17,18}. Küçük spor kulüplerinin sponsor bulma sürecindeki sorunlar, çeşitli faktörlerden kaynaklanmaktadır. Öncelikle, sınırlı tanınırlık, küçük spor kulüplerinin potansiyel sponsorlar tarafından fark edilme konusunda zorluk yaşamalarına neden olmaktadır^{19,20}. Bununla birlikte, küçük spor kulüpleri genellikle pazarlama departmanı yoksunluğundan dolayı sınırlı bilgiye sahiptirler ve etkili pazarlama stratejileri oluşturmakta zorluk çekerler^{21,22}. Bu nedenle küçük spor kulüpleri yerine markalar kurumsal motivasyona sahip spor kulüplerine yoğunlaşarak, ekonomik memnuniyetin sponsorluk üzerindeki sürekliliğine önem vermişlerdir²³.

Spor kulüplerinin potansiyel sponsorlarla etkili iletişim kurmada zorluklar yaşadığı sıkça belirtilse de güncel araştırmalar sponsorlukların sürdürülebilirlik stratejileriyle uyumlu şekilde yönetilmesi durumunda kulüplerin finansal istikrar ve marka imajını önemli ölçüde artırabileceğini göstermektedir^{24,25}. Ayrıca, küçük spor kulüplerinin yerel topluluk ilişkilerinin önemi birçok çalışmada vurgulanmıştır^{26,27,28}. Topluluk desteği olmaksızın, sponsorluk anlaşmalarını gerçekleştirmeler zorlaşabilmektedir. Öte yandan, küçük spor kulüpleri sponsor bulma sürecinde zaman ve kaynak sıkıntısı da yaşayabilirler. Dolores ve arkadaşlarının (2021)²⁹ çalışması, bu kulüplerin sponsorluk arayışında yeterli zaman ve kaynaklara sahip olmadıklarını belirtmektedir. Bu durum, sponsorluk fırsatlarının gözden kaçmasına yol açabilmektedir.

Küçük spor kulüplerinin sponsor bulma sürecindeki sorunların üstesinden gelmek için çeşitli stratejiler geliştirilebilir. İlk olarak, kulüplerin pazarlama becerilerini geliştirmesi önemlidir. Bu, kulüplerin kendilerini etkili bir şekilde tanıtmalarını ve sponsorluk potansiyellerini arttırmalarını sağlayacaktır²¹. Ayrıca, kulüplerin yerel işletmeler ve toplulukla güçlü ilişkiler kurması ve destek sağlaması da sponsorluk fırsatlarını artırabilir²⁶. İletişim becerileri üzerinde çalışmak da önemlidir. Küçük spor kulüpleri, potansiyel sponsorlarla etkili bir şekilde iletişim kurabilme yeteneğini geliştirmelidir³⁰. Sponsorluk anlaşmalarında tarafların karşılıklı çıkarlarını gözeterek denge sağlamak, anlaşmanın sürdürülebilirliğini ve başarı olasılığını artıran temel bir unsur olarak kabul edilmektedir³¹.

Bu çalışma, küçük ölçekli spor kulüplerinin sponsorluk süreçlerindeki deneyimlerini inceleyerek, literatürde büyük oranda göz ardı edilen bir alanı aydınlatmayı hedeflemektedir. Spor pazarlaması ve sponsorluk literatürü genellikle büyük ve tanınmış kulüplerin sponsorluk ilişkilerine odaklanırken^{32,33}, küçük kulüplerin sponsorluk bulma sürecinde karşılaştığı özgül kurumsal, finansal ve iletişim temelli zorluklar nispeten az incelenmiştir. Bu araştırma hem akademik hem de uygulamalı düzeyde katkı sağlayarak küçük kulüplerin finansal sürdürülebilirlik stratejilerine geliştirmeyi amaçlamaktadır. Aynı zamanda kulüplerin toplulukla ilişkileri ve sponsorluk yönetimi kapsamında geliştirebileceği stratejiler, sektörel aktörler için yol gösterici olacağı söylenebilir. Çalışma, kaynak bağımlılığı teorisi temelinde şekillendirilmiş olup³⁴, küçük kulüplerin dış paydaşlarla etkili işbirlikleri geliştirmede nasıl yol alabileceklerine dair bulgular sunmayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda ise belirlenen alt problemler aşağıdaki gibidir;

- Yerel futbol kulüplerinin karşılaştıkları ekonomik zorluklar nelerdir?
- Yerel futbol kulüplerinin ekonomik zorluklarla başa çıkma stratejileri nelerdir?
- Yerel futbol kulüp yöneticilerine göre sponsorların kulüplerden beklentileri nelerdir?

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kaynak Bağımlılığı Teorisi

Kaynak bağımlılığı teorisi, Pfeffer ve Salancik (1978)³⁴ tarafından ortaya atılan bir teoridir. Bu teori, organizasyonların dış kaynaklara olan bağımlılıklarını ve bu bağımlılığın işleyişini açıklayan bir çerçeve sunar³⁵. Kaynak bağımlılığı teorisi, organizasyonların dış kaynaklara olan bağımlılıklarını ve bu bağımlılığın işleyişini açıklayan bir teoridir³⁴. Bu teoriye göre, organizasyonlar kaynaklarına erişim sağlamak ve faaliyetlerini sürdürebilmek için dış kaynaklara bağımlıdır. Kaynaklar, finansal, fiziksel veya insani kaynaklar gibi çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir³⁵. Kaynak bağımlılığı teorisi, küçük spor kulüplerinin sponsor bulma sürecinde karşılaştıkları zorlukları açıklamak için önem arz etmektedir. Bu zorluklar, kulüplerin yeterli finansmanı sağlayamamaları, potansiyel sponsorlarla etkili iletişim kuramamaları veya sponsorluk anlaşmalarının sürdürülebilirliğini sağlayamamaları şeklinde ortaya çıkabilir. Kulüplerin kaynak bağımlılığını yönetme becerileri, sponsorluk anlaşmaları için çekici teklifler sunma, etkili iletişim kurma ve sponsorluk ilişkilerini sürdürme gibi faktörlere dayanmaktadır.

Küçük spor kulüpleri de kaynak bağımlılığından etkilenen organizasyonlardan biridir. Sponsor bulma sürecinde yaşadıkları sorunlar, sınırlı finansal kaynaklara sahip olmalarından kaynaklanır. Bu kulüplerin büyüme, gelişme ve faaliyetlerini sürdürebilmeleri için sponsoarlardan destek almaları önemlidir. Ancak, küçük spor kulüpleri genellikle sınırlı bütçelerle çalışır ve güçlü sponsorluk ilişkileri kurmak konusunda zorluklarla karşılaşabilirler.

Küçük spor kulüplerinin sponsor bulma sürecindeki zorluklar kaynak bağımlılığı teorisi perspektifinden ele alınmıştır. Bu teoriyi kullanarak, kulüplerin kaynak bağımlılığını nasıl yönetebileceklerini ve sponsorluk ilişkilerini nasıl sürdürülebilir hale getirebileceklerini ortaya koymak ayrıca, kulüplerin potansiyel sponsorlarla etkili iletişim kurma stratejilerini de incelemek amaçlanmıştır. Böylelikle, çalışmada küçük spor kulüplerinin sponsor bulma sürecinde yaşadıkları sorunlara teorik bir çerçeve sunarak, bu sorunların çözümüne yönelik önerilerde bulunmak amaçlanmıştır.

MATERYAL VE METOT

Araştırma Deseni

Bu çalışma, küçük ölçekli amatör futbol kulüplerinin sponsorluk süreçlerinde karşılaştıkları yapısal ve işlevsel zorlukları derinlemesine incelemek amacıyla, nitel araştırma deseni benimsenerek gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların deneyim ve görüşlerinden elde edilen veriler, anlam-odaklı analiz teknikleriyle yorumlanarak sponsorluk ilişkilerinin çok boyutlu doğasına ışık tutulmuştur. Nitel araştırma, genelleme amacı taşımayan sayısal olarak ifade etmenin olanaksız olduğu veya istenmediği durumlarda davranışlar, metinler, mülakatlar ve resimler gibi değişik formların derinlemesine analiz edilmesiyle elde edilen bilimsel bilgi türü olarak tanımlanabilir³⁶.

Bu çalışmada ilgili amaçlar doğrultusunda derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmak adına nitel araştırma desenlerinden olgubilim (fenomenoloji) araştırma deseni kullanılmıştır³⁷. Olgubilim deseni, bireylerin belirli bir olguya ilişkin ortak yaşantılarını anlamaya yönelik bir yaklaşım sunduğu için, sponsorluk sürecindeki sorunlar gibi tecrübe temelli konular için uygundur^{38,39}. Spor kulüp yöneticilerinin sponsor bulmaya ilişkin yaşadıkları zorlukları tespit etmek ve bu zorluklarla nasıl başa çıktıklarını ortaya çıkarmak hedeflenmiştir.

Araştırmanın verileri, nitel araştırma yaklaşımına uygun olarak yarı yapılandırılmış görüşmeler aracılığıyla elde edilmiştir. Nitel araştırmalarda temel veri kaynağı, bireylerin yaşantılarını, duygu ve düşüncelerini doğrudan ifade ettikleri görüşmelerdir^{38,40}. Bu kapsamda katılımcıların sponsorluk süreçlerine ilişkin deneyimlerini derinlemesine anlamak amacıyla yüz yüze görüşmeler tercih edilmiştir. Sorunu anlamak ve kişilerin belirttiklerinin ötesine geçmek, okuyucuyu gözlemin yapıldığı mekana götürmek için en iyi veri toplama yöntemidir³⁹.

Araştırma Etiği: Araştırma, Karabük Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu tarafından etik ilkelere uygun bulunarak onaylanmıştır (Tarih: 29.03.2023, Karar No: 2023/03).

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, Karabük ilinde faaliyet gösteren amatör futbol kulüplerinde yöneticilik yapan 6 kulüp başkanı oluşturmaktadır. Katılımcılar, amaçlı örnekleme yöntemlerinden deneyim temelli örnekleme yaklaşımıyla seçilmiştir³⁹. Her bir katılımcının en az 5 yıl süreyle kulüp yöneticiliği yapmış olması temel kriter olarak belirlenmiştir. Görüşmeler sonucunda elde edilen veriler tekrarlanmaya başladığında veri doygunluğuna ulaşıldığı değerlendirilmiş ve görüşme süreci sonlandırılmıştır. Görüşme formu sorularının hazırlanmasında, ilgili literatür taraması yapıldıktan sonra nitel araştırmalar konusunda eğitim bilimleri alanında uzman 1 akademisyen, spor bilimlerinde alanında uzman 1 akademisyen ve amatör spor kulüplerinde en az 5 yıl süre başkanlık yapmış kulüp yöneticilerinin görüşü alınarak belirlenmiştir.

Görüşmeler, 2024 yılı Mart ve Nisan ayları arasında yüz yüze gerçekleştirilmiş olup, her bir görüşme ortalama 30–45 dakika sürmüştür. Görüşmelerin tamamı katılımcı onayı alınarak ses kaydına alınmış ve sonrasında deşifre edilmiştir. Görüşme formu, alan yazın taraması ve uzman görüşü doğrultusunda oluşturulmuştur. Görüşme formunda yer alan örnek sorular: “Kulübünüzün sponsorluk bulma sürecinde karşılaştığı en büyük zorluklar nelerdir?”, “Sponsorluk sürecinde yerel toplulukla nasıl

bir ilişki içindesiniz?” gibi açık uçlu ifadelerden oluşmaktadır. Yapılan görüşmelerde ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Yapılan görüşmeler üzerine cevaplar kendini tekrarladığı ve doygunluğa ulaştığı kanaati olunca görüşmeler sonlandırılmıştır. Tablo 1’de görüşmelerde yer alan spor kulüplerine ait bilgiler açıklanmıştır.

Tablo 1. Katılımcı Kulüplere Ait Bilgiler

Rumuz	Kulübün Aktif Faaliyet Gösterdiği Spor Branşları	Kulüpteki Sporcu Sayısı	Aktif	Aktif Sayısı	Üye	Kulübün Faaliyet Süresi (Yıl)
A Spor Kulübü	Futbol-Futsal	26		85		20 yıl
B Spor Kulübü	Futbol	50		120		25 yıl
C Spor Kulübü	Futbol	120		76		38 yıl
D Spor Kulübü	Futbol-Eskrim	120		36		41 yıl
E Spor Kulübü	Futbol	50		40		8 yıl
F Spor Kulübü	Futbol	95		48		42 yıl

Verilerin Analizi

Araştırmada toplanan verileri açıklayacak kavramlara ve ilişkilere ulaşmak, yaşantıları ve anlamları ortaya çıkarmak amacıyla elde edilen verilerin çözümlemesinde içerik analizi kullanılmıştır⁴⁰.

Görüşmelerde alınan ses kayıtları yazılı metne dönüştürülmüştür. Daha sonra veriler anlamlı bölümlere ayrılmış ve kavramsal karşılığı kodlanmıştır. Kodlama sürecinde öncelikle açık kodlama yapılmış, ardından benzer kodlar bir araya getirilerek alt temalar ve ana temalar oluşturulmuştur. Kodlamaların güvenilirliği için ikinci bir araştırmacı ile karşılaştırmalı analiz yapılmış ve görüş birliği sağlanmıştır. Nitel araştırma yönteminde uzman üç akademisyenin de temalar, alt temalar ve kodlar hakkında görüşü alındıktan sonra içerik analizinin son aşamasına geçilmiştir. İçerik analizinin son aşamasında araştırmadan elde edilen veriler yorumlanmış ve araştırma sonuçları ortaya çıkarılmıştır. Bu süreçte Creswell’in (2013)³⁸ tavsiye ettiği gibi tarafsız olmaya ve olumlu ya da olumsuz sonuçları açıklamaya çalışılmıştır. İçerik analizi, metnin belirli bölümlerinin sistematik bir şekilde belirlenen kurallara göre kodlanarak analiz edilmesi olarak tanımlanır. Bu yöntem, metin içeriğinin daha küçük kategorilere ayrılarak incelenmesini sağlayan sistematik ve tekrarlanabilir bir tekniktir³⁹. Bu araştırmanın geçerlik ve güvenilirliği için görüşme ve gözlem gibi değişik veri kaynaklarından elde edilen verilerin tutarlılığı doğrulanmıştır. Veri toplama sürecinde spor kulüplerinin antrenmanları takip edilerek takımların imkân ve olanakları hakkında gözlem yapılmıştır.

BULGULAR

Görüşmeler ve gözlemlerde ulaşılan veriler analiz edildikten sonra bulgular aşağıda sunulmuştur.

Tema 1: Yerel Futbol Kulüplerinin Yaşadıkları Ekonomik Zorluklar

Araştırmanın ilk teması spor kulüplerinin yaşadıkları ekonomik zorlukları belirlemektir. Bu doğrultuda yapılan analiz sonucuna göre oluşturulan kodlar ve frekanslar tablo 2 de verilmiştir.

Tablo 2. Yerel Futbol Kulüplerinin Yaşadıkları Ekonomik Zorluklara Yönelik Bulgular

Kod	Frekans (f)
Spor Malzemeleri Giderleri	6
Ulaşım Giderleri	5
Sporcu Giderleri	4

Tablo 2’ de görüldüğü üzere kulüp başkanlarının spor kulüplerinin yaşadıkları ekonomik zorluklara yönelik bulgular; Spor Malzemeleri Giderleri, Ulaşım Giderleri, Sporcu Giderleri, kodlarına ulaşılmıştır.

Spor Malzemeleri Giderleri, Ulaşım Giderleri ve Sporcu Giderleri olmak üzere üç ana kod belirlenmiştir. Küçük spor kulüplerinin yöneticileriyle yapılan görüşmeler, bu gider kalemlerinin kulüplerin en büyük ekonomik zorluklarını oluşturduğunu göstermektedir. Elde edilen bulgular, küçük spor kulüplerinin ekonomik zorluklarının başında spor malzemeleri temini, ulaşım ve sporculara yönelik giderlerin geldiğini göstermektedir. Kulüp başkanlarının ifadeleri, bu giderlerin kulüplerin sınırlı bütçeleri üzerinde büyük bir yük oluşturduğunu ve faaliyetlerini sürdürmelerini zorlaştırdığını ortaya koymaktadır. Kulüp başkanlarından bir tanesi tarafından bu durum şu şekilde vurgulanmıştır:

“Ana giderlerimiz transfer için harcanan paralar, lisans paraları, antrenmanlar için su, sporcuların antrenmana ve maça geliş gidiş ücretleri gibi. Bazen maçlardan sonra yemek veriyoruz. Yıl içinde malzeme ihtiyacımız oluyor forma, eşofman, kışın yağmurluk, çorap, bere, eldiven, futbol topu, ayakkabıdır. Genel anlamda bizim giderlerimiz bu kalemler. (A Spor Kulübü, Sporcu Giderleri)”

Ulaşım maliyetleri, özellikle deplasman maçları ve etkinlikler için kulüplerin bütçelerinde önemli bir yer tutmaktadır. Ulaşım, konaklama ve sporcuların yolculuk esnasındaki çeşitli ihtiyaçların giderilmesi kulüpleri ekonomik açıdan zor duruma soktuğu görülmektedir. Bu durum bir kulüp başkanı tarafından şu şekilde ifade edilmiştir:

“Maç başı prim bedelleri, galibiyet primleri, deplasmana gidildiği zaman yol, yemek, su. Herhangi bir şehir içi şehir dışı etkinlik gideri. Futbolcu malzemeleri, forma, top, antrenman malzemeleri bizim asıl giderlerimizdir dedi. (B Spor Kulübü, Sporcu Giderleri-Ulaşım Giderleri)”

Tema 2: Yerel Futbol Kulüplerinin Ekonomik Zorluklarla Başa Çıkma Stratejileri
Araştırmanın ikinci teması, yerel futbol kulüplerinin ekonomik zorluklarla başa çıkma stratejilerinin ortaya çıkarılmasıdır. Bu bağlamda elde edilen verilere göre oluşturulan kodlar tablo 3’ te verilmiştir.

Tablo 3. Yerel Futbol Kulüplerinin Ekonomik Zorluklarla Başa Çıkma Stratejileri

Kod	Frekans (f)
Sponsor Bulma	6
İkili İlişkilerle Kaynak Temin Etmek	4
Kulübe Yönelik Bağışların Teşvik Edilmesi	4
Kulüp İsmi	2
Yüksek Başarı Göstererek İlgi Çekmek	2

Tablo 3' te görüldüğü üzere kulüp başkanlarının yerel futbol kulüplerinin ekonomik zorluklarla başa çıkma stratejilerine yönelik bulgular; Sponsor bulma, İkili ilişkilerle kaynak temin etmek, Kulübe yönelik bağışların teşvik edilmesi, Kulüp ismi, Yüksek başarı göstererek ilgi çekmek kodlarına ulaşılmıştır.

Bu tema altında, yerel futbol kulüplerinin ekonomik zorluklarla başa çıkmak için geliştirdikleri stratejiler verilmiştir. Belirlenen kodlar arasında Sponsor Bulma, İkili İlişkilerle Kaynak Temin Etmek, Kulübe Yönelik Bağışların Teşvik Edilmesi, Kulüp İsmi ve Yüksek Başarı Göstererek İlgi Çekmek bulunmaktadır. Kulüp başkanlarının ifadeleri, kulüplerin finansal sürdürülebilirliği sağlamak için çeşitli yöntemler benimsediğini göstermektedir. Kulüpler, ekonomik ihtiyaçlarını karşılamak için sponsor arayışına girmektedirler. Bu durum F spor kulübü tarafından şu şekilde belirtilmiştir:

“İhtiyacımız olan desteği iş adamlarından, sponsorlardan ve forma arkası reklamlardan alıyoruz. Paradan öte malzeme yardımı alıyoruz. Sponsorlar aracılığıyla malzeme noksanlıklarımızı tamamlıyoruz demiştir. (F Spor Kulübü, Sponsor)”

Aynı zamanda (A Spor Kulübü, İkili ilişkiler-Kulüp İsmi) sponsorlarımızı ve ihtiyaçlarımızı ikili ilişkiler sayesinde karşılıyoruz dedi. Kulüp isimlerinin sponsor bulmada ve ekonomik kaynak oluşturmada çok önemli olduğunu belirtmiştir. Kendi kulüplerinin ismi herhangi bir mahalle veya semt ismi olmadığı için yeterince destek görmediklerini ve ekonomik zorluk çektiklerini belirtmiştir. Karabük'e hitap edecek mahalle veya semt isimleri kulüp ismi olursa sponsorlar tarafından sahiplenilebileceğini ve kulüplerin bu durumu ekonomiyle başa çıkma stratejisi olarak kullanabileceklerini belirtmiştir. Kulüp isimlerinin yerel topluluklarla bağ kurmada ve sponsorların ilgisini çekmede stratejik bir araç olarak kullanılabileceğini göstermektedir. Örnek kulüp başkanı ifadesi şu şekildedir:

“Türkiye'de ses getirebilecek bir takım oluşturursak veya kendi ilimizde ses getirebilecek bir takım oluşturursak o zaman sponsorlar bulunur. (C Spor Kulübü, Başarı)”

Takımın sportif başarısı, sponsorluk ve maddi kaynak elde etmede önemli bir faktör olarak görülmektedir. Kulüplerin sportif performanslarını artırarak sponsor ve destekçi çekme stratejisini benimsediklerini göstermektedir. Başarılı takımların medya ve kamuoyu tarafından daha fazla ilgi görmesi, sponsorluk anlaşmalarının sayısını ve kalitesini artırabilmektedir. Örnek kulüp başkanı ifadesi şu şekildedir:

“Kurumsal anlamda bu yıl ilk defa belediyemizle görüştük. Sağ olsun belediyemiz hem nakdi hem ulaşım hem yemek konusunda bize destek oldu. Her maçımıza araç tahsis edildi. Maçtan sonra çocuklarımız için yemek imkânı sağlandı. Bu yılın ana yükünü belediyemiz kurumsal olarak üstlendi. (D Spor Kulübü, Sponsor-Gönüllü Bağış)”

Yerel yönetimlerin ve gönüllü bağışların kulüplere önemli katkılar sağladığı görülmektedir. Belediyelerin ve diğer yerel yönetimlerin ekonomik ihtiyaçların karşılanması konusunda değerlendirilmesi gerektiğinden bahsetmiştir. Kulüplerin ekonomik ihtiyaçlarını karşılamada sürdürülebilir ve kurumsal bir destek mekanizması oluşturma çabasını ortaya koymaktadır.

Tema 3: Sponsorların Kulüplerden Beklenti ve Talepleri

Bu tema, sponsorların yerel futbol kulüplerinden beklentilerini ve taleplerini incelemektedir. Belirlenen kodlar arasında Başarı, Amaç Doğrultusunda Harcama, Olumlu İmaj, Sosyal Medya Paylaşımı, Forma Reklamı ve Gençleri Kötü Alışkanlıklardan Koruma bulunmaktadır. Kulüp başkanlarının ifadeleri, sponsorların kulüplerle olan ilişkilerinde hangi unsurlara önem verdiklerini ve beklentilerini ortaya koymaktadır.

Tablo 4. Sponsorların Kulüplerden Beklenti ve Talepleri

Kod	Frekans (f)
Başarı	3
Amaç Doğrultusunda Harcama	3
Forma Reklamı	2
Gençleri Kötü Alışkanlıklardan Koruma	2
Olumlu İmaj	1
Sosyal Medya Paylaşımı	1

Tablo 4’ te görüldüğü üzere Sponsorların Kulüplerden Beklenti ve Talepleri Nelerdir sorusuna yönelik bulgular; Başarı, Amaç Doğrultusunda Harcama, Olumlu İmaj, Sosyal Medya Paylaşımı, Forma Reklamı, Gençleri Kötü Alışkanlıklardan Koruma kodlarına ulaşılmıştır.

Sponsorlar, kulüplerden öncelikle sportif başarı beklemektedirler. Başarılı olan kulüpler, sponsorlar için daha çekici hale gelmekte ve bu da kulüplerin finansal kaynaklarını artırmaktadır. Örnek kulüp başkanı ifadesi şu şekildedir:

“Türkiye’de futbol ya da spor müsabakaları hep başarıya endeksli başarı varsa taraftar var, başarı varsa sponsor var. (...) başarının olmadığı yerde ne taraftar geliyor ne sponsor geliyor. O yüzden sporcuya en büyük görev burada başarılı olmak. Bu sporcu başarılı olursa kulübün işi de rahatlıyor. Kulüpte daha rahat sponsor buluyor. (E Spor Kulübü, Başarı)”

Sponsorlar, verdikleri desteklerin amacına uygun kullanılmasını ve kulüplerin olumlu bir imaj sergilemesini beklemektedirler. Bu durum, kulüplerin finansal yönetimlerinde titiz olmalarını ve sponsorlarla güven ilişkisi kurmalarını gerektirmektedir. Finansal şeffaflık ve olumlu imaj gibi faktörler sponsorlarla uzun vadeli ilişkilerin kurulmasına yardımcı olacağı görülmektedir. Örnek kulüp başkanı ifadesi şu şekildedir:

“Sponsorlukların ve verdiği sponsorluğun karşısında iyi bir izlenim sağlamak. Verdiği parayı doğru yerlere harcamak. (E Spor Kulübü, Amaç Doğrultusunda Harcama-Olumlu imaj)”

Sponsorlar, kulüplerin sosyal medya ve diğer iletişim kanalları aracılığıyla kendilerinin tanıtılmasını istemektedirler. Bu, kulüplerin dijital platformları etkin kullanarak sponsor memnuniyetini artırabileceğini göstermektedir. Kulüplerin dijital platformları etkin kullanmaları ve sponsorların isimlerini ekipmanlarında taşımaları, sponsor memnuniyetini ve sadakatini artırmaktadır. Örnek kulüp başkanı ifadesi şu şekildedir:

“(...)bazı ziyaret ettiğimiz sponsorlarımızın resimlerini tabi onur etmek adına sayfalarımızı hemen paylaşıyoruz. Diğer sponsorlardan bana niye gelmiyorsunuz? Benim formam yok mu? Diye talepler oldu. Tabii hemen isimli şahıs forması yaptırıp

sponsorları ziyaret edip güzel görüntüler aldım ve sosyal medya hesaplarından paylaştım. (D Spor Kulübü, Sosyal Medya Paylaşımı)”

Sponsorların bir diğer beklentisi, kulüp formalarında veya ekipmanlarında kendi marka veya isimlerinin yer almasıdır. Bu uygulama, sponsorların görünürlüğünü artırarak karşılıklı fayda sağlamaktadır. D spor kulübünün bu konu ile ilgili görüşü şu şekildedir:

“Hocam ben destek olurum ama formunuza ismimi şirketin ismini görmek isterim dedi. Tabi biz de onur duyduk. Sponsorların bu şekilde talepleri oluyor. (D Spor Kulübü, Forma Reklamı)”

Bazı sponsorlar, sosyal sorumluluk bilinciyle hareket ederek gençlerin kötü alışkanlıklardan uzak tutulmasına katkı sağlamak istemektedirler. Bu, kulüplerin sosyal projeler ve gençlik programları aracılığıyla sponsorların beklentilerini karşılayabileceğini göstermektedir. Kulüplerin sadece sportif değil, aynı zamanda sosyal bir misyon üstlenerek sponsorların gözünde değerlerini artırmalarını sağlamaktadır. B spor kulübü başkanının görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Bütün spor camiasında sponsorluk için herkesin forma reklamı beklentisi vardır. Ayrıca sponsorların forma reklamından başka bir de çocukların ve gençlerin kötü alışkanlıklardan uzak durması vardır. (B Spor Kulübü, Gençleri Kötü Alışkanlıklardan Koruma)”

TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırmanın birinci teması doğrultusunda elde edilen bulgular, amatör yerel futbol kulüplerinin temel ekonomik zorluklarının özellikle sporcu giderleri (transfer, lisans, yemek ve maç başı ödemeler), ulaşım giderleri ve malzeme teminine ilişkin ihtiyaçlar etrafında yoğunlaştığını ortaya koymuştur. Bu bulgu, amatör kulüplerin sürdürülebilir şekilde faaliyet gösterebilmesi için hem nakdi hem de aynı kaynaklara sistematik biçimde erişim ihtiyacını doğrulamaktadır. Bu durum, Kaynak Bağımlılığı Teorisi çerçevesinde ele alındığında daha derinlikli bir anlam kazanmaktadır. Pfeffer ve Salancik'in (1978)³⁴ ortaya koyduğu bu teoriye göre, organizasyonlar çevrelerinden sağladıkları kaynaklara bağımlıdır ve bu bağımlılık, organizasyonun davranışlarını ve stratejilerini şekillendiren temel bir güç unsurudur. Bu bağlamda, spor kulüplerinin sponsorlar gibi dışsal aktörlere olan bağımlılığı, yalnızca bir tercih değil; varlığını sürdürebilmenin bir zorunluluğu olarak ortaya çıkmaktadır. Kulüplerin çoğu zaman kendi kaynaklarıyla karşılayamadıkları ihtiyaçlar, onları sponsor bulmaya veya kamu-özel desteklerini aramaya yönlendirmektedir⁴¹.

Nitekim araştırmada ulaşılan veriler, kulüplerin özellikle kış şartlarında artan malzeme ihtiyaçlarını (örneğin yağmurluk, bere, eldiven) dahi kendi imkânlarıyla karşılamakta zorlandıklarını göstermektedir. Bu noktada, sponsor eksikliği doğrudan faaliyet kalitesini etkileyen bir unsur hâline gelmektedir. Ayrıca, ulaşım ve lisans ücretleri gibi periyodik giderlerin karşılanamaması durumunda kulüplerin liglere katılımı dahi tehlikeye girmektedir. Tüm bu bulgular, kaynak bağımlılığı çerçevesinde kulüplerin dış kaynaklara erişimi artıracak stratejilere yönelmesi gerektiğini göstermekte; dolayısıyla sponsorluk bulma çabalarının, yalnızca ekonomik değil aynı zamanda organizasyonel sürdürülebilirlik açısından da kritik bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır⁴².

Araştırmanın ikinci teması kapsamında elde edilen bulgular, amatör yerel futbol kulüplerinin yaşadıkları ekonomik zorluklarla başa çıkabilmek için çeşitli stratejiler geliştirdiğini göstermektedir. Bunlar arasında sponsorluk ilişkileri kurma, gönüllü bağışları teşvik etme, kulüp ismi ve marka değerini ön plana çıkarma, başarı yoluyla dikkat çekme ve yerel yönetimlerle ilişkiler geliştirme gibi uygulamalar öne çıkmaktadır. Bu bulgular, Kaynak Bağımlılığı çerçevesinde değerlendirildiğinde, spor kulüplerinin çevresel kaynak sağlayıcılarla olan ilişkilerini stratejik şekilde yönettiği anlaşılmaktadır. Özellikle ikili ilişkiler yoluyla sponsor bulma çabaları, kulüp yöneticilerinin kaynak sağlayıcılar üzerindeki bağımlılıklarını azaltmak için geliştirdikleri yönetsel reflekslerin bir sonucudur³⁵. Aynı zamanda, yerel esnaf, iş insanları, kurum ve kuruluşlara yapılan ziyaretlerin, sadece maddi kaynak sağlamakla kalmayıp kulüp-toplum ilişkisini de güçlendiren sosyal sermaye odaklı stratejiler olduğu söylenebilir⁴¹.

Araştırmada dikkat çeken bir diğer bulgu, kulüp isminin ve yerel kültürel kimliğinin sponsorluk açısından bir kaldıraç görevi gördüğüdür. Kulübün bulunduğu ilçe ya da bölgeyle özdeşleşmiş bir isme sahip olması, toplumsal sahiplenmeyi artırmakta ve böylece hem sponsorluk hem de bağış potansiyelini yükseltmektedir. Bu durum, spor organizasyonlarının sadece sportif değil, aynı zamanda kültürel ve duygusal değer üreticileri olarak da stratejik önem taşıdığını göstermektedir⁴³. Ayrıca takımın sportif başarı göstermesi, sponsorların dikkatini çekmede ve daha fazla kaynak yaratmada belirleyici bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Bu bulgu, performans-temelli destek modellerinin, amatör düzeyde dahi sponsorluk süreçlerinde etkili olabileceğini göstermektedir. Sponsorluk sürecinde bilgi eksikliğinin hem kulüp yöneticilerinin hem de potansiyel sponsorların karar alma süreçlerini olumsuz etkileyebileceği söylenebilir.

Araştırmanın üçüncü teması, sponsorların amatör yerel futbol kulüplerinden beklenti ve taleplerine odaklanmakta olup, sponsorluk ilişkilerinin yalnızca ekonomik bir transfer değil, aynı zamanda karşılıklı faydaya dayalı stratejik bir etkileşim olduğunu ortaya koymaktadır. Elde edilen bulgulara göre sponsorların kulüplerden temel beklentileri; takımın sportif başarı göstermesi, şeffaf ve amaç odaklı kaynak kullanımı, olumlu kamuoyu imajı, dijital görünürlük (özellikle sosyal medya üzerinden), forma reklamı yerleştirmeleri ve sosyal fayda üretme kapasiteleridir. Özellikle sportif başarı beklentisi, sponsorluk literatüründe sıkça vurgulanan "görünürlük" ve "itibar transferi" kavramlarıyla doğrudan ilişkilidir. Takımın bir üst lige çıkması veya başarılı sonuçlar elde etmesi, sponsorun kamuoyundaki görünürlüğünü ve algılanan değerini artırmaktadır⁴⁴. Bu bağlamda sponsorluk, geleneksel bir reklam modelinden öte; imaj yönetimi ve prestij oluşturma aracı olarak işlev görmektedir.

Sponsorların maddi desteklerin amacı doğrultusunda kullanılması ve kulübün hesap verebilirlik göstermesi yönündeki beklentisi, organizasyonel şeffaflık ve güven kavramlarıyla açıklanabilir. Özellikle küçük ölçekli ve yerel düzeyde faaliyet gösteren kulüplerin, sponsorlara karşı mali şeffaflık ve güvenilirlik sergilemeleri, uzun vadeli iş birliklerinin sürdürülebilirliği açısından kritik bir unsurdur⁴⁵. Amatör kulüplerin sponsorları sosyal medya hesaplarında paylaşması, görünürlük ve sadakat arasında karşılıklı faydaya dayalı bir değer alışverişi oluşturmaktadır. Forma reklamı beklentisi, sponsorluk karşılıklarının en somut biçimlerinden biridir. Özellikle ana sponsorların bu konuda ısrarcı olması, markalarının doğrudan hedef kitleye ulaşmasını sağlamaya yönelik stratejik bir talep olarak değerlendirilebilir. Literatürde bu durum "forma üzerindeki yerin değeri" kavramı ile açıklanmakta ve formanın, sponsorluk görünürlüğünde en etkili araçlardan biri olduğu vurgulanmaktadır⁴⁶.

Son olarak sponsorların gençlerin kötü alışkanlıklardan uzak tutulması ve spor yoluyla sağlıklı yaşam alışkanlıkları kazandırılması yönündeki beklentisi, sponsorluk ilişkilerinin yalnızca ekonomik değil, aynı zamanda kurumsal sosyal sorumluluk temelli etik beklentiler içerdiğini göstermektedir. Bu bağlamda sponsorluk, toplumsal bir katkı yaratma amacına da hizmet etmektedir⁴⁷.

Amatör yerel futbol kulüplerinin sponsor bulma ve kaynak geliştirme stratejileri; bağlamsal, kültürel ve yönetsel unsurları dikkate alan çok boyutlu bir yapı arz etmektedir. Bu stratejiler, sadece finansal sürdürülebilirliği sağlamakla kalmamakta, aynı zamanda kulüplerin sosyal kimliklerini ve yerel aidiyetlerini de güçlendirmektedir. Sonuç olarak, yerel futbol kulüpleri sponsor bulma sürecinde çeşitli zorluklarla karşılaştığı aşikardır. Sınırlı tanınırlık, sınırlı finansal kaynaklar, pazarlama becerileri eksikliği, iletişim sorunları ve zaman/kaynak sıkıntısı gibi faktörler bu zorluklara sebep olurken sıkıntıların büyük birçoğunun kaynak bağımlılığı teorisiyle örtüştüğü apaçık görülmektedir.

Öneriler

Bu araştırmanın uygulayıcılar için bazı öneriler yer almaktadır. Öncelikle sponsorların yasal hakları ve muafiyetleri hakkında ilgili kamu kurumları tarafından resmi bilgilendirmeler yapılması ve sponsorluk sözleşmelerinin resmi kurumlar aracılığıyla yapılarak denetlenmesi sponsor olacak firma-kurum veya kişilerin güven duygusunu arttıracaktır düşünülmektedir.

Bir diğer öneride kulüpler ve sponsorlar arasında iletişim kanallarının yetersizliğinin giderilmesi için kulüpler tarafından sponsor birimlerin kurulması ve aktif çalışmasının süreci olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Ayrıca yeni kurulacak spor kulüplerinin kulüp isimlerinin maddi ve manevi temsil gücüne sahip olmasına dikkat edilmesi sponsor bulma konusunda kolaylık sağlayacaktır. Bunun yanı sıra kulüplerin pazarlama becerilerini geliştirmesi, yerel işletmeler ve toplulukla güçlü ilişkiler kurması, iletişim becerilerini geliştirmesi ve esneklik göstermesi, sponsorluk fırsatlarını artırabilir ve sürdürülebilir finansal destek sağlamalarına yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Sınırlılıklar ve Gelecek Araştırmalar

Bu çalışmada yerel futbol kulüplerinin sponsorluk süreçlerinde yaşadıkları zorluklar nitel bir yöntemle ve olgubilim deseni kapsamında ele alınmıştır. Ancak araştırmada araştırmacılarında kabul ettiği bazı sınırlılıklar bulunmaktadır.

İlk olarak, araştırmanın örneklemini yalnızca Karabük ilinde faaliyet gösteren amatör futbol kulüpleriyle sınırlıdır. Bu durum, bulguların diğer illerdeki veya farklı spor branşlarındaki kulüplere doğrudan genellenmesini sınırlamaktadır. İkinci olarak, katılımcı sayısının altı kulüp başkanıyla sınırlı olması, veri çeşitliliğini kısmen sınırlayabilir. Ancak veri doygunluğuna ulaşıldığı kanaatiyle görüşmeler sonlandırılmıştır. Üçüncü olarak, çalışma sadece futbol branşındaki kulüpler ile yürütülmüştür. Diğer spor dallarında (örneğin basketbol, voleybol veya bireysel sporlar) sponsorluk süreçlerinin farklı dinamikler taşıyabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca, yalnızca kulüp başkanlarının görüşlerine yer verilmiş olup, kulüp yöneticilerinin diğer üyeleri, antrenörler veya sponsor temsilcilerinin deneyimlerine yer verilmemiştir. Gelecek araştırmalarda, farklı şehirlerdeki amatör kulüplerin karşılaştırmalı olarak incelenmesi önerilmektedir. Bunun yanında karma yöntem yaklaşımıyla, nitel bulguların nicel verilerle desteklenmesi daha bütüncül sonuçlara ulaşılmasına katkı

sağlayabilir. Ayrıca sponsorluk sürecine sponsor tarafının bakış açısını dahil eden çalışmalar, karşılıklı beklenti ve memnuniyet düzeylerini daha ayrıntılı şekilde ortaya koyabilir.

Son olarak, küçük kulüplerin sponsorluk süreçlerinde dijital araçları ve sosyal medyayı nasıl kullandıkları üzerine yapılacak çalışmalar da bu alandaki uygulamaya dönük bilgi birikimini artırabilir.

KAYNAKLAR

1. Skinner J., Zakus D., Cowell J. (2008). Development through Sport: building social capital in disadvantaged communities. *Sport Management Review*. 11, 253-275. [https://doi.org/10.1016/S1441-3523\(08\)70112-8](https://doi.org/10.1016/S1441-3523(08)70112-8)
2. Ivašković I. (2024). Non-profit sports clubs in (post)transitional Europe: A sustainable business strategy, the alternatives, and the role of stakeholders. *Journal of East European Management Studies*. 29(3), 516-539. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2024-3-516>
3. O'Brien J., Holden R., Ginesta X., Boyle R., Carvalho MJ., Solla S., Sellas T. (2020). Sport, globalisation and identity. *New Perspectives on Regions and Nation*.
4. Tian M., Liu Z. (2021). Construction of the development model of youth sports clubs. *Frontiers in Sport Research*. 3(5). <https://doi.org/10.25236/FSR.2021.030501>
5. Hoyer R., Smith AC., Nicholson M., Stewart B. (2018). Sport management: principles and applications. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351202190>
6. Eime R., Payne W., Harvey J. (2008). Making sporting clubs healthy and welcoming environments: a strategy to increase participation. *Journal of Science and Medicine in Sport*. 11(2), 146-154. <https://doi.org/10.1016/J.JSAMS.2006.12.121>
7. Hoyer R., Smith AC., Nicholson M., Stewart B. (2015). Sport management: principles and applications. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315733371>
8. Melović B., Rogić S., Cerović Smolović J., Dudić B., Greguš M. (2019). The impact of sport sponsorship perceptions and attitudes on purchasing decision of fans as consumers—relevance for promotion of corporate social responsibility and sustainable practices. *Sustainability*. 11(22), 6389. <https://doi.org/10.3390/su11226389>
9. Elmoose-Østerlund K., Seippel Ø., Llopis-Goig R., Van der Roest JW., Adler Zwahlen J., Nagel S. (2019). Social integration in sports clubs: individual and organisational factors in a european context. *European Journal for Sport and Society*. 16(3), 268-290.
10. Peachey JW., Cohen A., Shin N., Fusaro B. (2017). Challenges and strategies of building and sustaining inter-organizational partnerships in sport for development and peace. *Sport Management Review*. 21(2), 160–175. <https://doi.org/10.1016/J.SMR.2017.06.002>
11. Kocet A. (2024). 8th FEB International Scientific Conference: Challenges in the Turbulent Economic Environment and Organizations' Sustainable Development (Vols. 8). Univerzitetna založba Univerze v Mariboru. <https://doi.org/10.18690/um.epf.5.2024.59>

12. Davies E. (2002). Sport in the city: Measuring economic significance at the local level. *European Sport Management Quarterly*. 2(2), 112-133. <https://doi.org/10.1080/16184740208721915>
13. Heere B., Wear H., Jones A., Breitbarth T., Xing X., Salcines JLP., ... Derom I. (2019). Inducing destination images among international audiences: The differing effects of promoting sport events on the destination image of a city around the world. *Journal of Sport Management*. 33(6), 506-517. <https://doi.org/10.1123/jsm.2018-0101>
14. Roberts A., Roche N., Jones C., Munday M. (2016). What is the value of a Premier League football club to a regional economy? *European Sport Management Quarterly*. 16(5), 575-591.
15. Connor J., McEwen M. (2011). International development or white man's burden? The IAAF's regional development centres and regional sporting assistance. *Sport in Society*. 14(6), 805-817. <https://doi.org/10.1080/17430437.2011.587295>
16. Chen TC. (2025). Role of corporate social responsibility in the financial sustainability of sports organizations. *Journal of Sport and Social Issues*. 49(2-3), 196-225. <https://doi.org/10.1177/01937235251316639>
17. Devecioğlu S., Çoban B., Karakaya YE., Karataş Ö. (2012). Türkiye'de spor kulüplerinin şirketleşmeye yönelimlerinin değerlendirilmesi. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*. 10(2), 35-42.
18. Hindmarsh M. (2020). Sponsorship in Grassroots Football. <https://doi.org/10.24377/LJMU.T.00013899>
19. Söderman S. Demir, R., (2015). Strategic sponsoring in professional sport: a review and conceptualization. *European Sport Management Quarterly*. 15(3), 271-300. <https://doi.org/10.1080/16184742.2015.1042000>
20. Walzel S., Dick C., Brill M., Nowak G. (2024). Sustainability communications via sponsorship: Potential, characteristics and managerial challenges. *Sustainable Development*. <https://doi.org/10.1002/sd.2904>
21. Hills S., Walker M., Dixon M. (2019). The importance of theorizing social change in sport for development: A case study of magic bus in london. *Journal of Sport Management*, 33(5), 415-425. <https://doi.org/10.1123/jsm.2019-0013>
22. Shrivastava S. (2024). Corporate Sponsorships and Arsenal F.C.'s Financial Evolution. *International Journal of Advanced Research*. <https://doi.org/10.21474/ijar01/19441>
23. Farrelly F., Quester P., Clulow V. (2008). Exploring market orientation and satisfaction of partners in the sponsorship relationship. *Australasian Marketing Journal*, 16, 51- 66. [https://doi.org/10.1016/S1441-3582\(08\)70014-4](https://doi.org/10.1016/S1441-3582(08)70014-4).
24. Wilson B., Stavros C., Westberg K. (2008). Player transgressions and the management of the sport sponsor relationship. *Public Relations Review*, 34(2), 99-107. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2008.03.012>
25. Alonso Dos Santos M., Velasco Vizcaíno F., Pérez Campos C. (2019). The influence of patriotism and fans' fulfilment of sponsorship activation in the sponsor's image transfer process. *Sport in Society*, 23(2), 280-295. <https://doi.org/10.1080/17430437.2019.1619700>
26. Aissa SAH., Matar A. (2016). The impact of sport sponsorship on brand value: Evidence from Algeria. *Business and Economic Research*, 6(1), 363-380. <http://dx.doi.org/10.5296/ber.v6i1.9453>
27. Amis J., Slack T., Berrett T. (1999). Sport sponsorship as distinctive competence. *European Journal of Marketing*. <https://doi.org/10.1108/03090569910253044>

28. Yang Y., Goldfarb A. (2015). Banning controversial sponsors: Understanding equilibrium outcomes when sports sponsorships are viewed as two-sided matches. *Journal of Marketing Research*, 52(5), 593-615. <https://doi.org/10.1509/jmr.14.0225>
29. Dolores L., Macchiaroli M., De Mare G. (2021). Sponsorship's financial sustainability for cultural conservation and enhancement strategies: an innovative model for sponsees and sponsors. *Sustainability*, 13(16), 9070. <https://doi.org/10.3390/su13169070>
30. Maldonado-Erazo CP., Durán-Sánchez A., Álvarez-García J., Del Río-Rama MDLC. (2019). Sports sponsorship: scientific coverage in academic journals. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 8(1), 163-186. <https://doi.org/10.1108/JEPP-03-2019-106>
31. Chadwick S., Thwaites D. (2004). Advances in the management of sport sponsorship: Fact or fiction? Evidence from English professional soccer. *Journal of General Management*, 30(1), 39-60.
32. Farrelly F., Quester P., Burton R. (2006). Changes in sponsorship value: Competencies and capabilities of successful sponsorship relationships. *Industrial Marketing Management*, 35(8), 1016-1026. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.05.006>
33. Naidenova I., Parshakov P., Chmykhov A. (2016). Does football sponsorship improve company performance?. *European Sport Management Quarterly*, 16(2), 129-147. <https://doi.org/10.1080/16184742.2015.1124900>
34. Pfeffer J., Salancik GR. (1978). The external control of organizations: A resource dependence perspective. New York: Harper & Row, Publishers, Inc.
35. Febrianti D., Oktarini KW., Firza E. (2024). The external control of organization; A resource dependence perspective (The book review). *Journal of Management, Entrepreneur and Cooperative*, 3(1), 13-24. <https://doi.org/10.56869/jmec.v3i1.534>
36. Kurtuluş K. (2011). Araştırma Yöntemleri. Türkmen Kitabevi, İstanbul.
37. Groenewald T. (2004). A phenomenological research design illustrated. *International Journal of Qualitative Methods*, 3, 42- 55. <https://doi.org/10.1177/160940690400300104>.
38. Creswell JW. (2013). Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni (S. B. Demir, Çev.). Siyasal Kitabevi.
39. Patton MQ. (2014). Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri. 3. Baskıdan Çeviri. Bütün, M. ve Demir, S. B. (Edt.). Pegem Akademi. Ankara
40. Yıldırım A., Şimşek H. (2021). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri (12. Baskı). Seçkin Yayıncılık S. B. Demir). Eğiten Kitap.
41. Hillman AJ., Withers MC., Collins BJ. (2009). Resource dependence theory: A review. *Journal of Management*, 35(6), 1404-1427. <https://doi.org/10.1177/0149206309343469>
42. Froelich KA. (1999). Diversification of revenue strategies: Evolving resource dependence in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(3), 246-268. <https://doi.org/10.1177/0899764099283002>
43. Slack T., Parent MM. (2006). Understanding sport organizations: The application of organization theory. *Human Kinetics*.
44. Cornwell TB., Roy DP., Steindard EA. (2001). Exploring managers' perceptions of the impact of sponsorship on brand equity. *Journal of Advertising*, 30(2), 41-51. <https://doi.org/10.1080/00913367.2001.10673636>

45. Irwin RL., Asimakopoulos MK. (1992). An approach to the evaluation and selection of sport sponsorship proposals. *Sport Marketing Quarterly*, 1 (2), pp.43-51.
46. Chadwick S., Thwaites D. (2004). Advances in the management of sport sponsorship: fact or fiction? Evidence from English professional soccer. *The Journal of General Management*, 30, 39-60.
47. Babiak K., Wolfe R. (2009). Determinants of corporate social responsibility in professional sport: Internal and external factors. *Journal of Sport Management*, 23(6), 717-742. <https://doi.org/10.1123/jsm.23.6.717>

