

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**FUTBOLUN YÖNETİMİNDE ENDÜSTRİYEL
FUTBOL ANLAYIŞI VE GELENEKSEL
TARAFTARLIK: BEŞİKTAŞ JİMNASTİK KULÜBÜ
ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

FUAT TUĞLU

İSTANBUL, 2020

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SPOR YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**FUTBOLUN YÖNETİMİNDE ENDÜSTRİYEL
FUTBOL ANLAYIŞI VE GELENEKSEL
TARAFTARLIK: BEŞİKTAŞ JİMNASTİK KULÜBÜ
ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

FUAT TUĞLU

Tez Danışmanı: Dr. Cafer Şafak EYEL

İSTANBUL, 2020

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

..... Spor Yönetimi YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Tezin Adı: Futbolun Yönetiminde Endüstriyel Futbol Anlayışı ve Geleneksel Taraftarlık; Beşiktaş Jimnastik Kulübü Örneği

Öğrencinin Adı Soyadı: Fuat Tuğlu

Tez Savunma Tarihi: 06.06.2020

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Doç. Dr. Burak KÜNTAY
Enstitü Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Dr. Öğr. Üyesi Gülberk Gültelmin Salman
Program Koordinatörü



Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

	Ünvan/Ad	İmza
Tez Danışmanı	Dr. Cafer Şafak Eysel	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Gülberk Gültelmin Salman	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Burak Vatandaş Durmaz	

TEŐEKKÖR

Bu çalışmanın yapılmasında emeği geçen tÖm hocalarıma, tez danıőmanım Sayın Dr. Cafer şafak EYEL'e ve her zaman yanımda olan aileme sonsuz teőekkÖrlerimi sunarım.

Fuat TUğLU

26.12.2019



ÖZET

FUTBOLUN YÖNETİMİNDE ENDÜSTRİYEL FUTBOL ANLAYIŞI VE GELENEKSEL TARAFTARLIK: BEŞİKTAŞ JİMNASTİK KULÜBÜ ÖRNEĞİ

Fuat Tuğlu

Spor Yönetimi Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Dr. Cafer Şafak EYEL

Ocak 2020, 82 sayfa

Son yıllarda pek çok endüstri gibi futbol endüstrisi de büyük bir gelişim ve ilerleme kaydetmiştir. Bu bağlamda gelişmiş ülkelerde olduğu gibi, ülkemizde de pek çok futbol kulübü endüstriyel futbol anlayışını benimsemeye başlamıştır. Ancak futbolun izleyicisi olan taraftarlar açısından ise, geleneksel taraftarlık yaklaşımı sürdürülmek istenmektedir. Bu bağlamda, bu çalışma kapsamında futbolun yönetiminde endüstriyel futbol anlayışı ile geleneksel taraftarlık yaklaşımı Beşiktaş Jimnastik Kulübü özelinde ele alınmış ve konunun uzmanı olan sekiz kişiyle derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Futbol, Futbol Endüstrisi, Endüstriyel Futbol, Futbol Taraftarı, Beşiktaş

ABSTRACT

INDUSTRIAL FOOTBALL APPROACH AND TRADITIONAL FANDOM IN THE MANAGEMENT OF FOOTBALL: THE CASE OF BEŞİKTAŞ GYMNASTICS CLUB

Fuat Tuğlu

Sport Management Master Program

Thesis Supervisor: Dr. Cafer Şafak EYEL

January 2020, 82 pages

Football industry have hugely developed in the last years like lots of other industries. In this respect, many football clubs started to accept industrial football understanding in Turkey like it is in developed countries. However, in terms of the fans who are the followers of the football, traditional fandom approach is wanted to be maintained. Thus, within the scope of this study, industrial football approach and traditional fandom approach in the management of football was investigated in case of Beşiktaş Gymnastics Club, and in-depth interviews were conducted with eight people who are the experts of the thesis topic.

Key Words: Football, Football Industry, Industrial Football, Football Fan, Beşiktaş

İÇİNDEKİLER

1. GİRİŞ	1
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	3
2.1 FUTBOL	3
2.1.1 Futbolun Tanımı.....	3
2.1.2 Futbolun Tarihi	5
2.1.2.1 Dünyada futbolun tarihi.....	6
2.1.2.2 Türkiye’de futbolun tarihi.....	10
2.2 ENDÜSTRİYEL FUTBOL.....	14
2.2.1 Futbol Endüstrisi Kavramı.....	15
2.2.2 Futbol Endüstrisinin Gelişim Süreci	16
2.2.3 Futbol Endüstrisinin Bileşenleri	18
2.2.4 Futbolda Endüstrileşmenin Nedenleri ve Sonuçları	19
2.2.5 Futbol Endüstrisinin Gelir Kaynakları.....	20
2.2.6 Endüstriyel Futbolda Markalaşma ve Küreselleşme	23
2.3 FUTBOL TARAFTARLIĞI	24
2.3.1 Taraftarlık ve Futbol Taraftarlığı.....	24
2.3.2 Taraftar ile Benzer Kavramlar	26
2.3.3 Taraftar Tipleri	28
2.3.4 Türkiye’de Futbol Taraftarlığı	30
2.4 ENDÜSTRİYEL FUTBOL VE TARAFTARLIK İLİŞKİSİ	31
3. METODOLOJİ VE BULGULAR	33
3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	33
3.2 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	34
3.3 ÇALIŞMA GRUBU	34
3.4 VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	35
3.5 VERİ TOPLAMA VE VERİ ANALİZ SÜRECİ	36
3.6 ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	38
3.7 BULGULAR	38
3.7.1 Endüstriyel Futbol Sizin İçin Nedir?.....	38
3.7.2 Futbolun Endüstriyellemesi Gereklik Midir?	40

3.7.3 Rekabette Avantaj Yarattığını Düşünüyor Musunuz?	43
3.7.4 Endüstriyel Futbol Oyuncuların Performansına Etki Eder Mi?	45
3.7.5 Taraftarın Müşteri Olması Bir Taraftar Açısından Negatif Bir Durum Mudur?.....	47
3.7.6 Taraftar Kendi İsteğiyle Müşterileşebilir Mi? Müşterileşmeli Mi? Nasıl Yönlendirilmeli?.....	49
3.7.7 Yeni Stadyumun Beşiktaş Açısından Faydalı Olduğuna İnanıyor Musunuz?	51
3.7.8 FFP Kriterleri Zoraki Bir Endüstriyelleşme Aracı Mıdır?	54
3.7.9. Passolig Bir Endüstriyel Spor Aracı Mıdır?.....	55
4. SONUÇ	58
5. ÖNERİLER.....	69
KAYNAKÇA.....	73
EKLER.....	80
EK-1. Mülakat Formu.....	81
ÖZGEÇMİŞ	82

1. GİRİŞ

Son yıllarda pek çok endüstri gibi futbol endüstrisi de büyük bir gelişim ve ilerleme kaydetmiştir. Bu bağlamda gelişmiş ülkelerde olduğu gibi, ülkemizde de pek çok futbol kulübü endüstriyel futbol anlayışını benimsemeye başlamıştır. Ancak futbolun izleyicisi olan taraftarlar açısından ise, geleneksel taraftarlık yaklaşımı sürdürülmek istenmektedir.

Bu bağlamda, bu çalışma kapsamında futbolun yönetiminde endüstriyel futbol anlayışı ile geleneksel taraftarlık yaklaşımı Beşiktaş Jimnastik Kulübü özelinde ele alınmış ve konunun uzmanı olan sekiz kişiyle derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiştir.

Çalışma beş bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölüm, çalışmanın kapsamı, amacı ve yönteminin tanıtılmış olduğu giriş kısmıdır.

İkinci bölümde çalışmanın kavramsal çerçevesi ele alınmıştır. Bu bağlamda, öncelikle futbol kavramından bahsedilmiş ve futbolun tanımı ile dünyada ve Türkiye’de futbolun tarihi konularından söz edilmiştir. Ardından endüstriyel futbol konusu ele alınmıştır. Bu bağlamda futbol endüstrisi kavramı, futbol endüstrisinin gelişim süreci, futbol endüstrisinin bileşenleri, tarafları ve özellikleri, futbolda endüstrileşmenin nedenleri ve sonuçları, futbol endüstrisinin rekabet yapısı ve endüstriyel futbolda markalaşma konularına değinilmiştir. Sonrasında futbol taraftarlığı konusundan bahsedilmiştir. Bu doğrultuda, taraftarlık ve futbol taraftarlığı, taraftar ile benzer diğer kavramlar, taraftar tipleri ve Türkiye’de futbol taraftarlığı konuları aktarılmıştır. Bölümün son kısmında ise endüstriyel futbol ve taraftarlık ilişkisine yönelik literatür bulguları sunulmuştur.

Üçüncü bölümde araştırmanın bulgularına yer verilmiştir. Bu bölümde, çalışma kapsamında sekiz uzman kişi ile yapılmış olan derinlemesine mülakatlar neticesinde elde edilmiş olan bulgular derlenmiş ve her bir soru için ayrı ayrı olarak sunulmuştur.

Çalışmanın dördüncü bölümü sonuç kısmından meydana gelmektedir. Bu bölümde, araştırma neticesinde elde edilen bulgular literatürdeki önceki çalışmaların bulgularıyla

karşılaştırılmış, ayrıca sekiz uzman kişinin verdiği mülakatlar bir araya getirilerek yazar tarafından değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

Beşinci ve son bölüm ise öneriler kısmıdır. Bu bölümde yazar tarafından futbol endüstrisine yönelik, taraftarlara yönelik ve özelde Beşiktaş Jimnastik Kulübü'ne yönelik endüstriyel futbol ve geleneksel taraftarlık yaklaşımları çerçevesinde çeşitli önerilerde bulunulmuştur.



2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın bu bölümünde futbol kavramı, endüstriyel futbol olgusu, futbol taraftarlığı kavramı ile endüstriyel futbol ve taraftarlık ilişkisine değinilmiştir.

2.1 FUTBOL

Bu kısımda, futbolun tanımı ile dünyadaki ve ülkemizdeki tarihsel gelişim sürecine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

2.1.1 Futbolun Tanımı

Futbol, tüm toplumlarda var olduğu gün itibariyle gündelik hayatın içindeki konumunu artarak kuvvetlendirmiş olup, sosyal hayatın önem arz eden bir parçası durumuna gelmiş olan bir oyundur. Futbol, belirli iktisadi, politik, sosyokültürel ve ideolojik hedefleri gerçekleştirmeye ilişkin örgütlü aktiviteler bütünüdür (Erdoğan 2008, s. 5). Futbol, bir dizi oyuna verilmekte olan genel bir ad olmasına rağmen, günümüz koşullarında en çok bilineni; ayaktopu, “soccer” şeklinde nitelendirilmekte olan oyundur. Bununla birlikte Amerikan futbolu, rugby, Avustralya futbolu, Kanada futbolu, Galler futbolu vb. muhtelif oyunlar da mevcuttur. Tüm bu oyunların ortak yanı, yuvarlak veya küre biçimindeki bir topu hareket ettirmek suretiyle sayı yapmak ve puan almak hedefine dayanıyor olmasıdır (Güneş 2010, s. 30).

Futbol, toplumsal düzene yönelik yansımalar alanı şeklinde görülüyor olmasından ötürü, kültürel aktiviteler çerçevesinde değerlendirilmesi gerekli olan bir fenomendir. Gündelik bir eğlence ya da oyun şeklinde algılanmakta olan futbola esas olarak politik, iktisadi, kültürel ve sosyal boyutlarını içermekte olan geniş bir perspektif üzerinden bakılması gereklidir. Bu doğrultuda futbolun, boş zaman etkinliklerinin ve beden-ruh terbiyesinin ötesinde bulunan değerlendirmelerle tartışmaları gerekli kılmakta olan bir süreci kapsamakta olduğu ifade edilebilir. Futbolun geçirmiş olduğu safhalar göz önünde bulundurulduğunda; futbola dinsel bir ayin, sosyal bir tören, devletlerarası anlaşma şekli,

boş zaman meşgalesi, beden terbiyesi, para kazanma yolu vb. pek çok anlam ve değer yüklenmekte olduğu söylenebilir. Farklı toplumsal yapılarda, muhtelif amaçlar ve biçimlerle karşılaşılmakta olan futbol, zamanla iletişimle ulaşım olanaklarının gelişmesi neticesinde küreselleşerek kitleselleşmiştir ve bütün dünyada hakim olan anlayışların süzgecinden geçme zorunluluğunda bulunan bir fenomen şekline gelmiştir (Doğan 2008, ss. 13-17).

Futbol kavramına ilişkin olarak literatürde yapılmış olan çeşitli tanımlamalar mevcut durumdadır. Pınar'a (2013) göre futbol, "topun olduğu veya olmadığı türlü yoğunluğun yer aldığı çoklu anatomik planlardan meydana gelen ve aktivitede yüksek bağlantının bulunduğu bir oyundur". Room (2010, s. 58) futbol kavramını, "büyük şişirilmiş bir top ile oynanmakta olan oyun, ABD ve İngiltere'deki top oyunlarının genel ismi" şeklinde belirtmektedir.

Öngören ve Karadoğan (2002) futbolu, "11'er kişiden meydana gelen iki takımın belli sınırlar dahilinde, uygun özelliklere sahip olan bir mekânda, topa ayak ile vurmak suretiyle oynanan bir oyun" şeklinde ifade etmektedir. Donuk ve Şenduran (2006, s. 11) "futbolun en önemli özelliklerinden birinin oynama şeklinin kolaylığı olduğunu belirterek, kimi zaman basit bir teneke kutu, kimi zaman plastik bir top ile boş bir alanda veya evin içinde dahi oynanabilmekte olan bir spor" olduğundan bahsetmektedir.

Günümüz koşullarında futbol, ciddi bir popülerliği bulunmasına karşın, belli dönemlere değin bilimsel ve kültürel çalışmaların arasında kendisine çok fazla yer bulamamıştır. Futbol, faydasız bir uğraş olduğu gerekçesi doğrultusunda, akademik ve entelektüel çevrece sıklıkla küçümsenmiştir. Bu bağlamda politika, iktisat vb. ağır konulara eğilmekte olan ya da duyguları estetik yaratıcılık ile anlatmakta olan bir kimsenin ilgilenmemesi gerekli olan bir konu şeklinde değerlendirilmiştir. Futbolu incelemenin akademik bir yanının bulunmayacağına ilişkin düşünce, ilgisizliğin sebebi gibi görünmekle birlikte, futbolun medyatik ve popüler seviyede ele alınış şeklinin de akademik çevrelerin futbola mesafeli şekilde durması noktasında etkisi bulunmaktadır. Futbol, kısa zaman içerisinde tüm dünyada hızlıca yayılırken, hemen her yerde çabuk şekilde benimsenmiş durumdadır. Futbolun yayılmakta olduğu tüm coğrafyalarda

yaşanan hemen hemen bütün insanlarca sevilmesi, futbolun içinde yer aldığı toplumsal kültürü yansıtmayı sağlamaktadır. Futbola yüklenmekte olan anlam Güney Amerika’da, Afrika’da ya da Avustralya’da farklı olmaktadır. Bu sebeple futbol, özellikle çağdaş kültürün incelenmesi noktasında önem arz eden bir veriyi sunmaktadır. Bunun yanı sıra, futbolun gelişiminin ekonomi ve siyasetle iç içe olduğu da söylenebilir. Futbol XIX. yüzyıl içerisinde Sanayi Devrimi’nin de etkisi doğrultusunda modernleşirken, XX. yüzyılda gerçekleşmiş olan iki dünya savaşının arasında siyasileşmiş, 1980 sonrası dönemde ise neo-liberal ekonomi politikaları doğrultusunda giderek ticarileşmiştir. Futbola yönelik akademik çevrelerin ilgisi de 1980’lerde artış gösteren şiddet ve holiganizm vakalarından ötürü artış göstermiştir. Neo-liberal iktisat politikalarının futbolu etkilemeye başlaması neticesinde futbol, genellikle ticari boyutu ile akademik çevrelerce ele alınmaya başlanmıştır. Futbol, dünyada hızlı bir yayılma gösterirken, hızlı bir şekilde paranın etkisi altına girmiştir. Bu nedenle, birleştiricilik özelliğinden uzaklaşmış ve toplumda kutuplaşmalara yol açmıştır. Futbolun birleştirici gücünün vurgulanması suretiyle barış ve dostluk içerisinde oynanması, geleceğe bırakılacak olan miras bakımından son derece önemlidir. Bu bağlamda, futbolun “fair play” çerçevesinde yaygınlaşmasıyla anarşizm, terörizm gibi olgulardan uzak durmasının sağlanması gereklidir (Cenikli vd. 2017).

2.1.2 Futbolun Tarihi

Futbolun ilk defa nerede ve kimlerce oynanmış olduğuna ilişkin net bilgiler bulunmamaktadır. Lakin dünyanın değişik bölgelerinde farklı toplumlarca futbola benzeyen oyunların oynanmış olduğu ifade edilebilir. Amerika kıtasında Maya ile Aztek medeniyetlerinin, Asya’da Çinlilerle Japonların, Avrupa’da olimpiyat geleneğini başlatmış olan Antik Yunan şehir devletleriyle Roma İmparatorluğu döneminde topla oynanan oyunların bulunduğu söylenebilmektedir (Talismenler 2014, s. 43). Bu doğrultuda, literatür bilgileri ışığında dünyada ve Türkiye’de futbolun tarihsel gelişim süreçleri aşağıda aktarılmıştır.

2.1.2.1 Dünyada futbolun tarihi

Eski Mısır'daki "Merruka" mezarlarında bulunan hiyerogliflerde sporcu figürlerinin yanında ayakları ile top oynayan insan şekillerine rastlanmıştır. 2.500 sene öncesine dayandığı ifade edilen ve Kahire, Londra, Berlin müzelerinde örnekleri yer alan bu topların 7,5 santim çapında, deriden ya da sık dokunmuş ketenden yapıldığı, içlerinin kepek, yosun kurusu vb. maddeler ile doldurulmuş olduğu görülebilmektedir. Antik Yunan'da ise ünlü şair Homeros, M.Ö VIII. yüzyılda yazmış olduğu "Odisea" isimli eserinde bir top oyunundan bahsetmiştir. M. Ö. 2.500 yıllarında Çin'de İmparator Huang-Ti'nin askerlerine, yere dikilmiş iki mızrağın arasından topu ayak ile tekmelemek suretiyle geçirmeyi amaçlayan çeviklik eğitimleri yaptırmış olduğu eski Çin yazıtlarında ifade edilmektedir (Arıpınar 1992, s. 7). Stemmler'e (2000, s. 13) göre bu askeri talimlerde oynanan oyun, futbolun ilk dönemidir. Çin İmparatoru tarafından yaptırılan bu eğitimlerin amacı, askerlerin savunma becerilerinin güçlendirilmesidir. Çinlilerce bu talime veya oyuna "ts'u kü" ismi verilmiştir. Burada "kü" top, "ts'u" ise ayakla oynamak anlamına gelmektedir. Japonlar, Çinlilerden bahsi geçen oyunu alarak VII. yüzyılda kendilerine uyarlamış ve ismini "Japon Güneş Topu" şeklinde koymuşlardır (Stemmler 2000, s. 17).

Günümüzdeki futbolun kökeninin Roma İmparatorluğu döneminde askerlerin arasında oynanmış olan "Harpastum"a dayandığı pek çok kaynakta ifade edilmektedir (Talimciler 2014, s. 44). Hem ayakla hem de elle oynanabilmekte olan "Harpastum" topu kapma ve el-ayak vuruşlarıyla topu rakip savunma alanına taşıyan bir oyun niteliğindedir (Çamdereli ve Gürer 2008, s. 137).

İlk kez nerede, ne zaman ve kimlerce oynanmış olduğu tam olarak belirlenemeyen, bu hususta muhtelif iddiaların yer aldığı futbol, eski dönemlerden çağdaş futbolun ortaya çıkmış olduğu dönemlere gelindiğinde, muhtelif adlarla Avrupa'daki bazı bölgelerde oynanmaya başlanmıştır. Günümüz futbolunun doğmuş olduğu ülke konumundaki İngiltere'ye futbolun, Fransızlarca oynanan ve ragbiyi andıran "Le Soule" isimli oyunun aracılığıyla İngiltere'ye gelmiş olduğu iddia edilmektedir (Ongan ve Demiröz 2010, s.

40). Bir başka iddiaya göre, İngiltere’de doğan çağdaş futbolun özü, İtalya’da oynanmış olan “Calcio”dan gelmektedir (Arıpınar 1992, s. 9).

Çin’de “Ts’u Kü”, Türklerde “Tepük”, Fransa’da “Le Soule”, İtalya’da “Calcio” şeklinde anılan ve birbirine benzeyen oyunlar nihayetinde son halini alarak İngiltere’de modern-futbola dönüşmüş ve literatüre de bu şekilde girmiştir. Futbol, özellikle I. Sanayi Devrimi itibariyle çağdaş Avrupa’nın şekillenmesi noktasında baskın bir role sahip olan İngiltere’nin ürünü olup, futbolun gelişimiyle Avrupa’nın gelişimi birbirine bağlı durumdadır. Ancak İngiltere topraklarında doğup büyümüş olan İngiltere’den dünyaya yayılmış olan futbol, İngiltere topraklarında hemen kabul görmemiştir. Zira futbol oyunu XIX. yüzyıla değin, oyunun sertliğinden ötürü çok ciddi yaralanmalarla ölümlere yol açmıştır. Bu nedenle İngiltere Kralı II. Edward tarafından 1314’te futbolu yasaklamaya yönelik bir ferman yayınlanmıştır (Stemmler 2000, s. 25).

Futbolun yasaklandığı Ortaçağ’ın son dönemlerinde bütün yasaklamalara karşın, bu yasaklar delinmiş ve halk futbol oyununu oynamakta ısrar etmiştir. Her ne kadar toplumda egemen durumda bulunan sınıfların menfaatleriyle, futbolun sağlamakta olduğu sosyal yararların örtüşmemesinden ötürü futbol yasaklanmaya çalışılmış olsa da futbol oyununun yok olması engellenememiştir (Ongan, Demiröz ve Dündar 2010, s. 42).

Çağdaş anlamdaki futbolla ilintili ilk temeller 1848’de “Cambridge Kuralları” ismi altında futbolun oyun kurallarının bir araya getirilmesiyle atılmış durumdadır. Bu bağlamda, Cambridge Üniversitesi öğrencileri tarafından geliştirilmiş olan kurallar çerçevesinde öğrencilerin arasında ilk futbol müsabakası oynanmıştır (Demir ve Talimciler 2015, ss. 19-20). 1863’te Londra’daki bir tavernada toplanmış olan futbol federasyonu, futbol oyununun kurallarını karara bağlamış olup, bu kurallar günümüzün futbol oyunu kurallarının temelini teşkil etmektedir 6 hafta sürmüş olan toplantıların neticesinde meydana gelen bu kurallardan bazıları şu şekildedir (Donuk ve Şenduran 2006, ss. 18-19):

- i. Oyuncular topu ellerine alıp koşamaz.
- ii. Rakibe çelme takmak, tekme atmak ve tutmak yasaktır.

- iii. Top elle atılamaz.
- iv. Topu yerden elle almak yasaktır.
- v. Takımlar 11 kişiden oluşacaktır

İngiltere ve dünyadaki ilk futbol kulübü olan Sheffield 1855'te kurulmuştur. 1863'te İngiltere'de faaliyette bulunan on bir futbol kulübünün yöneticileri bir araya gelmiş ve "İngiltere Futbol Birliği"ni kurmuştur. 1866'da ise İngiltere, İskoçya, Galler ve İrlanda Futbol Federasyonları'nın bir araya gelmeleri ile "International Board" isimindeki ilk uluslararası futbol kurumu oluşturulmuştur (İnal 1998, s. 22).

İXX. yüzyılın son çeyreği itibariyle teknolojiyle bilimde yaşanan gelişimlerin doğrultusunda emeğin üretkenliğiyle kitlesel boş zaman büyük ölçüde artmıştır. 1871'deki iktisadi bunalım, insanların zorunlu boş zamanlarını bir şekilde bir yere yönlendirmeleri noktasında yardımcı olmuştur. İktisadi bunalımın etkilerinin en çok hissedildiği kömür ocaklarıyla fabrikalardaki grevler esnasında zaman geçirmek üzere futbol oynayan işçiler ile bu işçileri seyreden grevci işçilerden meydana gelen büyük kalabalıklar, fabrika patronlarınca fabrika takımlarının oluşturulması ve büyük kitleleri içersine alabilecek kapasitedeki statların kurulması bu kapsamda değerlendirilmektedir. Büyük kitlelerin statlara çekilmesi neticesinde, spor malzemesi üreticileri de devreye girmiştir (Sert 2000, s. 34).

Yüz elli yıllık geçmişe sahip olan çağdaş futbolun tarihi süresince oyun kurallarının üzerinde birtakım değişiklikler ile gelişmeler gerçekleşmiştir. Bu değişikliklerle gelişmeler temel olarak şu şekildedir (Akşar ve Merih 2006, s. 25):

- i. 1841'de futbol topunun tam küre biçiminde olmasının kabulü,
- ii. 1871'de kalecilerin topu elle tutmaya başlamaları,
- iii. 1875'te kalelere üst direklerin konulması ve topa kafa ile vurulmasına izin verilmesi,
- iv. 1876'da korner kuralının kabul edilmesi,
- v. 1886'da ofsayt kuralının kabul edilmesi,
- vi. 1890'da futbol maçlarında hakemlere tam yetkinin tanınması,

- vii. 1891’de penaltı kararının kabul edilmesi,
- viii. 1899’da oyun süresinin 90 dakika, saha ölçülerinin 118,4 x 91,4 şeklinde belirlenmesi,
- ix. 1903’te averajın kabul edilmesi,
- x. 1907’de kendi sahasında yer alan bir futbolcunun konumunun ofsayt sayılmaması durumunun kabul edilmesi.

Futbol tarihinde futbolculara profesyonel açıdan ilk maaş ödemeleri 1876’da İngiltere’de yapılmaya başlanmıştır. Ancak ödemeler futbol otoritelerince 1885’te resmen kabul edilmiştir. 1888’de futbol tarihinin ilk resmi ligi İngiltere’de 12 takımla kurulmuştur (Dobson ve Goddard 2001, s. 39).

Futbol sporunda uluslararası maçların artış göstermesi neticesinde 1904’te Uluslararası Futbol Federasyonu (FIFA) kurulurken; bu bağlamda futbol, özünde her ülkenin kendi federasyonunun bulunduğu ve en üstte FIFA’nın yer aldığı bir piramit biçiminde örgütlenmiştir (Aladanlı ve Çördük 2009, s. 15). Futbolun, 1908’de düzenlenen Londra Olimpiyatları’nda ilk defa yer alması ve 1955’te Avrupa kıtasında Avrupa Futbol Birliği’nin (UEFA) kurulması ile birlikte kurumsallaşma sürecini tamamlayarak mevcut haliyle bugüne değin eriştiği ifade edilebilmektedir (Devecioğlu, Çoban ve Karakaya 2014, s. 38).

Çağdaş futbolun diğer ülkelere yayılmasını sağlayan İngilizler olmuştur. İngiliz gemiciler 1874 yılında Botafogo’daki Brezilya plajlarında, sonrasında Fransa’nın Marsilya kentinde ve Portekiz sahillerinde hevesli gözlerin karşısında futbol oynamışlardır. 1872’de denizcilik şirketinde çalışan işçiler, Havre’de çalışan demiryolu işçileri ya da 1890’a doğru Porto, Bilbao vb. limanlarda çalışan işçiler gibi köklü toplulukların arasında daha kalıcı bir duruma gelmiştir. IXX. yüzyılda İngilizler, Güney Amerika’ya ihracı yapılan ürünlerle beraber kıtaya futbolu da getirmişlerdir (Şahin ve Tunçkol 2010).

2.1.2.2 Türkiye’de futbolun tarihi

Orta Asya Türklerinde “tepük” isimli, ayakla oynanan bir oyunun var olduğu bilinmektedir. Kaşgarlı Mahmud tarafından yazılmış olan Divan-ı Lğgat-it Türk isimli eserde bahsedilmiş olan “tepük”, dilimizde tepmek, tekmelemek anlamına gelmektedir (Talimciler 2014, s. 44).

Orta Asya Türkleri’ne ilişkin olarak “Tsang” kentinde kızlarla erkeklerden kurulu karma takımların ayaktopu oynadıkları ifade edilmektedir. Timur döneminde de Türklerin, içi havayla doldurulmuş olan kuzu postundan yapılmış olan toplar ile oynadıkları, bu oyunda topa elle dokunmanın ve çizgiden dışarı çıkmanın yasak bulunduğu belirtilmektedir. Ayrıca Timur’un bu oyunu askerlerine çeviklik kazanmaları hususunda oynattığından bahsedilmektedir (Arıpınar 1992, s. 8).

Çağdaş futbolun ülkemize gelişi İngiliz denizcilerin, diplomat ailelerinin, tüccarların katkıları doğrultusunda olmuştur. 1890’larda batılı ülkelerden gelmiş olan gazetelerle dergilerden çeviri yapılması suretiyle haberler yayınlayan Osmanlı gazeteleri, Fransa ile İngiltere’de oynanmakta olan futbol oyununa ilişkin yazılar kaleme almıştır (Sert 2000, s. 85). Futbolun İngiltere üzerinden dünyaya yayılması hususunda mühendislerin, askerlerin, öğrencilerin, misyonerlerin, tacirlerin büyük etkisi olmuştur. Bu doğrultuda futbol İngiliz iş adamları, üniversite ve lise öğrencileri vasıtasıyla Almanya’ya, İzmir’de yaşayan İngilizler aileler aracılığıyla Osmanlı’ya gelmiştir (Talimciler 2015, s. 105).

Osmanlı’da ilk olarak Selanik’te görülen futbol oyunu, zaman içerisinde İzmir Bornova’da yayılmış, Anadolu’daki ilk futbol kulübü İzmir’de İngilizlerce kurulmuş, sonrasında İstanbul’da da yaygınlaşmıştır. İlk kurulan futbol kulübü ise, İzmir’de 1894’te İngilizlerce kurulmuş olan “Football Club Smyrna (İzmir Futbol Kulübü)”dır. 1895’te İstanbul’da, Kadıköy ve Moda çayırılarında futbol oynanmaya başlanmıştır. Futbolun İzmir’den İstanbul’a gelmesinde, İzmir’den İstanbul’a göç etmiş olan İngiliz ailelerinin rolü bulunmaktadır. 1897’de İzmir’den gelmiş olan karma takımın İstanbul karması ile karşılaşması ise, Türkiye topraklarındaki ilk futbol maçı şeklinde tarihe geçmiştir (Arıpınar 1992, s. 11).

İngiltere’de toplum düzenini bozacağına ilişkin kaygılar neticesinde Kral fermanlarıyla yasaklanmış olan futbol, uzunca bir dönem Anadolu topraklarında yasak edilmiştir. Osmanlı’da II. Abdülhamit döneminde de gençlerin bir araya gelip topluluk şeklinde faaliyet göstermeleri, otoriteye bir karşı duruş ve muhalefet hareketi biçiminde algılanarak yasak edilmiştir (Çakır 2008, s. 191). Bu doğrultuda, yasaklamalardan ötürü Türkler ancak seyirci şeklinde futbola katılım gösterebilmiştir. Ancak ülkede azınlık konumunda bulunan Rumlarla Ermeniler, İngilizlerin futbol maçlarına dahil olabilmişlerdir. Ancak II. Abdülhamit dönemindeki tüm yasaklamaları karşın futbol, Müslüman Türkler tarafınca da oynanmıştır (Ongan, Demiröz ve Dündar 2010, s. 59). Bu dönemdeki yasaklamalardan dolayı Türk futbolcularının oyunlara girişi diğer ülkelerde olanlara kıyasla daha farklı olmuştur. İlk Türk futbolcusu olan Fuat Hüsnü Kayacan, “bobby” takma ismiyle oynamıştır. Bir süre İngilizler ile beraber oynayan Kayacan, sonrasında arkadaşı Reşat Danyal Bey ile beraber “Siyah Çoraphılar (Black Stocking)” isimli bir takım kurmuştur. Bu takımın oyuncularının çoğunluğu Türk olup, henüz ilk maçında hafiyelerin dikkatini çekmiş ve dağıtılarak üyeleri de sürgüne gönderilmiştir (Kılıçoğlu vd. 1969, s. 310).

1900’de İstanbul’daki İngiliz sefirliği çalışanlarının kullanımına sunulmuş olan “Imogene” isimli yatın mürettebatlarınca bir takım kurulurken, aynı yıl Rumlar da “Elpis” isminde bir kulüp kurmuştur. Fuat Hüsnü Bey’in gayretleriyle kurulmuş olan “Kadıköy Futbol Kulübü” ise yalnızca iki ay faaliyet gösterebilmiştir. 1901’de ise aynı isimle İngilizlerle Rumlar tarafından kurulmuş olan futbol kulübünün çalışmasına izin verilmiştir (Devecioğlu 2008, s. 376). 1903’te ise ilk Türk spor örgütü olan “Beşiktaş Basiret Osmanlı Jimnastik Kulübü” kurulmuştur. Çoğunluğu saray mensuplarından meydana gelen bir heyetçe kurulan kulüp daha ziyade jimnastik, halter, güreş, eskrim vb. bireysel sporlara yönelmiştir (Devecioğlu, Çoban ve Karakaya 2014, s. 39). Aynı sene İngiliz Kadıköy Kulübü’nden ayrılan bazı İngilizlerce “Moda Futbol Kulübü” kurulmuştur. 1905’te “Galatasaray Spor Kulübü”, 1907’de ise “Fenerbahçe Spor Kulübü” kurulurken, 1908’de II. Meşrutiyet’in ilan edilmesiyle gelen hürriyet, spor alanında da kendisini göstermiştir (Devecioğlu 2008, s. 376).

Yabancıların vasıtasıyla İXX. yüzyıldan itibaren başlamış olan kulüpleşme hareketlerinin neticesinde ikili şekilde gerçekleştirilen futbol müsabakaları, futbola gönül veren kişileri tatmin etmemeye başladığından, bir teşkilatlanmaya gereksinim duyulmuş ve bu doğrultuda “İstanbul Futbol Birliği” kurulmuştur. İngilizlerle Rumlar tarafından oluşturulan birlik, İngiltere’deki futbol kurallarıyla lig statülerini getirerek bir yönetmelik hazırlamış ve birliğin yönetmeliği 17 Mayıs 1903’te yaşama geçmiştir. Ancak yasal bir dayanağı bulunmayan bu birlik, 1910’da dağılmıştır (Devecioğlu 2008, s. 377). İngiliz ve Rum takımlarından meydana gelen ve İstanbul Futbol Birliği’nce yürütülen “İstanbul Ligi”ne Galatasaray ilk kez 1904-1905 sezonunda katılmıştır (Irak 2013, s. 38; Gökaçtı 2008, s. 34). 1908-1909, 1909-1910 ve 1910-1911 sezonlarını Galatasaray’ın lig şampiyonu şeklinde bitirmesi Türk futbolu açısından büyük bir öneme sahip olup, böylece yabancı takımların Türk futbolundaki egemenliği sonlanmıştır (Kılıçoğlu vd. 1969, s. 310). Bu dönemde batılı ülkelerle Osmanlı’nın arası giderek açılırken, yabancılarla oynanan futbol maçları birer milli dava şeklinde değerlendirilmiş, bu nedenle yabancılara karşı alınan galibiyetler de çok daha fazla anlamlı duruma gelmiştir. Hatta bu bağlamda Galatasaray Spor Kulübü’nün kuruluş amacı, kulübün kurucusu ve ilk başkanı olan Ali Sami Yen tarafından “Türk olmayan takımları yenmek” şeklinde ifade edilmiştir (TFF).

II. Meşrutiyet’in ilanı sonrasında gelmiş olan hürriyet ve millileşme süreciyle beraber Türk topraklarında yeni futbol takımları kurulmaya başlamıştır. Bu bağlamda Vefa, Üsküdar, Beykoz, Altınordu gibi kulüpler faaliyet göstermeye başlamıştır (Gökaçtı 2008, s. 37). Bu doğrultuda, İstanbul’dan sonra İzmir, Ankara, Eskişehir, Bursa, Adana ve Trabzon’da futbol hızlıca yayılmış ve birtakım ligler kurulmaya başlanmıştır. Pazar Ligi, Cuma Ligi, İstanbul Türk İdman Birliği Ligi, İstanbul Şampiyonluğu Ligi bunların arasında önem arz edenleridir.

1910 yılında İstanbul Futbol Birliği’nin dağılmasının ardından, 1908 tarihindeki 1680 no.lu Cemiyetler Kanunu çerçevesinde tescillerini yaptırıp hukuki statüye kavuşmuş olan pek çok spor kulübü faaliyetlerini sürdürmüş ve organizasyonlarını düzenleyecek bir üst kuruma gereksinim duymuştur. Galatasaray, Kadıköy, Fenerbahçe, Progres ve Stugglers kulüplerinin bir araya gelmesiyle 1910’da “İstanbul Futbol Kulüpleri Birliği”

(Devecioğlu, Çoban ve Karakaya 2014, s. 39) ve “İstanbul Futbol Kulüpleri Ligi” kurulmuştur (Devecioğlu 2008, s. 377).

Osmanlı’nın son döneminde ülkenin yaşadığı ve uzun süren savaşlar, futbolun ülke genelinde yayılması sürecini on bir sene geciktirmiştir. Bu sürecin ardından kurulan cumhuriyetin ilk yılları, ülkemizde diğer pek çok alanda oldu gibi, futbolda da ilk önemli adımların atılmış olduğu bir dönüşüm sürecine sahne olmuştur. Cumhuriyet döneminde Türk sporunun ilk teşkilatlı örgütü olan Türk İdman Cemiyeti’nin kuruluşunun ardından, Yusuf Ziya Öniş başkanlığında 1923’te Şehzadebaşı’nda gerçekleştirilen ilk toplantıda “Futbol Heyet-i Müttehidesi” ismiyle “Türkiye Futbol Federasyonu” kurulmuştur. Bu doğrultuda yabancı takımların Türkiye’deki faaliyetlerine son verilmiştir (Devecioğlu, Çoban ve Karakaya 2014, s. 39). Bunun ardından Türkiye 21 Mayıs 1923’te FIFA’nın 26. üyesi olmuştur (Aladanlı ve Çördük 2009, s. 19).

İlk müsabakasını cumhuriyetin ilanından üç gün evvel 26 Ekim 1923’te İstanbul Taksim Stadı’nda Romanya ile oynamış olan Türkiye, maçtan 2-2’lik beraberlik ile ayrılmıştır. Milli Takım’ın 1924 Paris Olimpiyatları’na hazırlanması hususunda İskoçya’dan Billy Hunter getirilmiş olup, bu bağlamda Türk futbolcularına modern futbolu tanıtarak onları sistemli biçimde çalıştıran ilk teknik adam Hunter olmuştur. 1924 Paris Olimpiyatları’nda Çekoslovakya’ya karşı 5-2 mağlup olunan müsabaka, Milli Takım’ın yurt dışında yaptığı ilk maç olmuştur. 1936’ya değin süregelen dönemde ilk Türkiye Şampiyonası Ankara’da düzenlenirken, şampiyon ise Harbiye olmuştur. 1924 yılında FIFA’nın isteği doğrultusunda Sovyetler Birliği-Türkiye müsabakasını Hamdi Emin Çap’ın yönetmesiyse, bir Türk hakemin ilk kez bir milli maçta vazifelendirilmesidir. Aynı dönemde ilk defa hakem ve antrenör kursları açılırken, ilk deplasmanlı lig olan Milli Küme müsabakaları da yine bu dönemde gerçekleştirilmiştir (TFF). 1938’de Türk Spor Kurumu’nun kaldırılıp yerine Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü’nün Türk sporuna egemen olması doğrultusunda futbol, artık devlet yönetimi altına girmiştir (Devecioğlu, Çoban ve Karakaya 2014, s. 39).

Türk Milli Takımı’nın uluslararası futbol mücadelesi, 1950’lere değin başarısızlıklar ile geçmiştir. İlk defa 1950 ile 1954 senelerindeki Dünya Kupası müsabakalarına gitmeye

hak kazanmış olan Türk Milli Takımı, 1950’de Brezilya’da düzenlenen Dünya Kupası’na Brezilya’nın uzaklığı ve başarısızlık korkusuyla gitmemiştir. Sonrasındaki süreç ise istikrarsız neticeler ve tek maçlık zaferler ile 1990’ların başlarına değin sürmüştür (Donuk ve Şenduran 2006, s. 23).

1951’de futbol Türkiye Futbol Federasyonu’nun (TFF) almış olduğu karar doğrultusunda resmi olarak profesyonelliğe geçmiş, bu bağlamda 1951-1952 futbol sezonundan itibaren İstanbul, Ankara ve İzmir olmak üzere 3 ayrı şehrin profesyonel futbol ligi kurulmuştur (Sert 2000, s. 114). Sonrasında 1952’de birçok Adana kulübünün bulunmasından ötürü 1952-1953 futbol sezonunda Adana’da da profesyonel futbol ligi kurulmuştur (Arıpınar 1992, ss. 76-77). Sonrasında bahsi geçen TFF ligleri 61 madde olarak hazırlanan talimatname kapsamında yeniden düzenlenmiş ve 1958-1959 futbol sezonu itibariyle Türkiye Profesyonel Futbol Ligi kurulmuştur (Özsoy 2011). Bu doğrultuda deplasmanlı lig başları başlamıştır (Aladanlı ve Çördük 2009, s. 19). 1959’da ilk defa ulusal ligin oynanması ile beraber, futbolun ülke genelinde yayılması süreci hız kazanmış ve milli futbol kültürünün ortaya çıkmasının önü açılmıştır (Talimciler 2015, s. 121). 1963-1964 futbol sezonu kapsamında ikinci lig, 1967-1968 sezonu kapsamında ise üçüncü lig kurulmuş, böylece Türkiye futbol ligleri dikey ulusal bir lige dönüşmüş ve Anadolu şehirlerini de kapsamakta olan geniş bir yapı meydana getirilmiştir (Sert 2000, s. 115). Günümüz koşullarında TFF tarafınca futbol aktiviteleri yürütülmekte olup, Anadolu’nun en ücra köşelerine değin amatör ve profesyonel seviyede futbol ligleri oynanmaktadır (Aladanlı ve Çördük 2009, s. 19).

2.2 ENDÜSTRİYEL FUTBOL

Günümüz koşullarında büyük ve önemli bir iş kolu durumuna gelmiş olan profesyonel futbol, bunun yanı sıra ciddi bir eğlence unsuru konumunda bulunmaktadır (Koning 2000, s. 419). Endüstrileşen futbolda, tüketici konumunda bulunan taraftarların boş vakitlerine yönelik rekabet giderek yoğunlaşmaktadır (Kennett, Sneath ve Henson 2001, s. 132). Bu doğrultuda da endüstriyel futbol kavramı ortaya çıkmıştır.

2.2.1 Futbol Endüstrisi Kavramı

Spor dallarının ticarileşmeyi sürdürmeleri doğrultusunda, iş kolu şeklinde değerlendirilmekte olan sporlarla oyun niteliğindeki sporların arasında bir farklılaşma durumu ortaya çıkmaktadır. Ticarileşen spor dallarında milyarlarca ABD doları bütçeler ortaya çıkarken, bu spor dallarında artık spor bir ürün şeklinde algılanmaktadır ve taraftarlar da birer tüketici şeklinde görülmektedir (Irving, Kotler ve Shilelds 2007, s. 31). Dolayısıyla futbol da milyarlarca insanı etkilemesi nedeniyle yalnızca bir oyun şeklinde değerlendirilememektedir (Kuper 2012, s. 34).

Alanyazında futbol sanayi kuruluşu, futbol iş kolu, ticari futbol gibi terimlerle anılmakta olan profesyonel futbol, artık futbol endüstrisi şeklinde de betimlenmektedir. Bu doğrultuda futbol endüstrisi, “futbol oyununun üretim faktörlerinin kullanılması suretiyle nihai ürün ve hizmet meydana getirmesi ve bu çıktıların tüketicilere pazarlanması” biçiminde ifade edilmektedir (Güngör 2014, s. 8).

Futboldaki endüstrileşmeyle birlikte futbol kulüpleri birer iktisadi örgüte dönüşmüştür. Milyonlarca dolarlık bütçeleri bulunan futbol kulüpleri bu doğrultuda pek çok finansal yatırımcının ilgisini çekmiş durumdadır. Bu yatırımcıların futbol kulüplerine yönelik ilgilerinin artması neticesinde büyük futbol kulüpleri borsaya açılırken, bu kulüplerin sermayelerinin belli bir miktarı halka arz edilmiş, bu şekilde kulüpler kendileri için ciddi gelirler oluşturmuşlardır. Yalnızca statlardan sağlanan gelirlerle yetinmeyen kulüpler, bu doğrultuda sermaye piyasalarına da giriş yapmış olup, bu durum günümüz koşullarında futbol ekonomisinin erişmiş olduğu düzeyi gösterir niteliktedir (Akşar 2005, s. 5).

En başta tüm futbol kulüpleri, yegâne maksatları spor yapmak olan ve seyircilerinden bilet ücreti alma veya futbolcularına maaş ödeme gibi düşünceleri bulunmayan örgütler şeklinde ortaya çıkmıştır (Gözcü 2011, s. 78). Ancak futbolun profesyonelleşmesi, futbolun bir oyun niteliğinden çıkarak, iktisadi ve endüstriyel bir sektöre dönüşmesine sebebiyet vermiştir. Bu neticede, kapitalist düzenin sahip olduğu değerler futbolda hakim duruma gelirken, futbol da bu kapitalist değerler çerçevesinde şekillendirilmeye

başlanmıştır. Bu doğrultuda devamlı şekilde galip gelme arzusu her tür sportif değerin önüne geçmiş durumdadır (Talmiciler 2008, s. 104).

2.2.2 Futbol Endüstrisinin Gelişim Süreci

1980’li yıllarla başlayan dönem gerek kapitalizm açısından gerekse de futbol ekonomisi bakımından bir dönüm noktası teşkil etmiştir (Yücesoy 2009, s. 32). 1980’lerin ortalarına değin yalnızca bir spor oyunu niteliğindeki futbol, hızlıca bir dönüşüm ve gelişme sürecinin neticesinde 1990’lı yılların başları itibariyle kendi ekonomisini oluşturmaya başlamıştır (Güngör 2014, s. 8). Futbolun gösteri niteliğinin gelişim gösteren süreç içinde endüstriyel bir niteliğe dönüşmesiyle beraber futbol, ticari bir iş kolu durumuna gelmiştir (Akşar 2005, s. 2).

1980’li yılların sonrasındaki süreçte futbol endüstrisi, diğer endüstri alanlarında olduğu gibi kar elde etme amacı güden bir endüstri dalı durumuna gelmiştir. Global arzda sermayenin serbest şekilde dolaşması, uluslararası reel piyasalarda olduğu kadar futbol endüstrisinde de önemli duruma gelmiştir. Futboldaki endüstrileşme süreci içinde, globalleşmenin gerekliliğinden olan sermayenin serbest dolaşım kabiliyeti kendisini göstermiş ve bu doğrultuda futbol endüstrisinin temel sermaye kaynağını meydana getiren futbolcuların serbest dolaşımı gündeme gelmiştir. Futbol kulüplerinin yatırım şirketleri, iş adamları ve medya gruplarınca yatırım aracı şeklinde değerlendirilmeye başlanması, futbolun sermaye ihtiyacını karşılarken, bu bağlamda futbolun endüstrileşme süreci de hız kazanmıştır. Kısaca futboldaki endüstriyelleşme süreci; tüketici profilinin, gelir kaynaklarının ve tüketici konumundaki taraftarların davranış kalıplarının değişmesi süreci şeklinde tezahür temektedir. Bu süreçte taraftarların davranışları da gelirinin bir bölümünü futbol harcamalarına ayırmakta olan orta ve üst gelir grubu tüketici biçimine dönüşmektedir (Akşar 2005, s. 5).

Futboldaki profesyonelleşme, futbolcuların da futbol oyunu üzerinden ciddi gelirler elde etmelerini sağlamıştır. Futbol endüstrisinde serbest pazar kurallarının egemen olmasıyla beraber futbolcular arzuladıkları kulübe arzu ettikleri ücretlerle transfer olabilmektedir. Bu sürece zemin hazırlamış olan unsur, 15 Aralık 1995 tarihinde Lüksemburg’daki

Avrupa Adalet Divanı'nın, kulübünden şikâyetçi durumdaki Belçikalı futbolcu Jean Marc Bosman'ın lehine vermiş olduğu karardır. Bosman Kararı ile beraber, futboldaki işgücü piyasasının serbestleşmesi hususunda zemin hazırlanmış, yeni düzenlemelerde bulunularak kulüplerin arzuladıkları kadar AB yurttaşı oyuncuyu transfer edip oynatmalarına ve futbolcuların arzu ettikleri kulüple rahatça sözleşme imzalamalarına imkân tanınmıştır (İyem 2012, ss. 93-94). Bosman kararı öncesinde kulüpler, sözleşmesi bitmiş olsa bile futbolcuları için transfer ücreti talep edebilmişlerdir (Ian ve Szymanski 2000, s. 343). Kulübü Royal FC Liege ile sözleşmesi bitmiş olan Jean Marc Bosman, Dunkirk takımına transfer olmayı istese de, Royal FC Liege oyuncu için yüksek bonservis ücreti talep ettiğinden transfer gerçekleşmemiş, Bosman da kulübünü Belçika'da yerel mahkemeye vermiştir. Yerel mahkeme ise davayı Avrupa Toplulukları Adalet Divanı'na (ATAD) taşımıştır. ATAD tarafından alınan kararda, sözleşmesi sona ermiş AB vatandaşı futbolcuların herhangi bir kulübe bağlı olmadıkları ve bonservis talep edilemeyeceği ifade edilmiştir (Koning 2000, s. 419). Bu doğrultuda AB genelinde yabancı oyuncu sınırlaması ve bonservis sisteminde köklü değişikliklere gidilmiştir. ATAD tarafından alınan Bosman kararı doğrultusunda yabancı oyuncu sınırlamasının AB yasalarıyla uyuşmadığı belirtilerek, AB ülkelerinde faaliyet gösteren futbol kulüplerinin herhangi bir sayı sınırlaması bulunmaksızın AB yurttaşı futbolcu oynatabilmelerine imkân tanınmıştır. Bu doğrultuda, yabancı futbolcu sınırlaması yalnızca AB dışındaki ülkelere gelen futbolculara uygulanmaya başlanmıştır. Türkiye'nin AB ile üyelik müzakerelerinin başlaması ve Türkiye ile AB arasında oluşturulan Ortaklık Konseyi'nin emek piyasasındaki ayrımcılığı yasaklamasından ötürü, Türk futbolcuların da AB ülkelerinde AB yurttaşı şeklinde serbest dolaşımını sağlanmış ve yabancı futbolcu statüsünde sayılmamaları kararı alınmıştır (Deloitte Spor Servisi 2007).

AB içerisindeki futbol kulüplerine arzuladıkları oyuncuları milliyetine bakmadan kadrosuna dâhil edebilme serbestisi, futbolculara da dolaşım özgürlüğü getirmiştir. Bu özgürlük, futbol müsabakalarının canlı yayın haklarını almak üzere rekabete giren özel televizyon kanallarının artış göstermesiyle ilişkili olarak, kuvvetli mali yapıya sahip durumdaki Avrupa kulüplerini borsada değerli kâğıtlara dönüştürmüştür (Christian 2002, s. 15).

Futbolun televizyon vasıtasıyla kendisini yeniden üretmesi ve hitap etmekte olduğu kitlenin artması, kapitalist sermayenin tüketim politikasını sürdürmesini sağlamıştır (Özgen 2015, s. 4). 1960'lı yıllardan 1980'li yılların ortalarına değin televizyonların vasıtasıyla pazarlanmış durumdaki bir ürün niteliğine sahip olan futbolun, bugün pazarlanan değil pazarlayıp satan bir konuma gelmesi neticesinde, medya patronları da futbolun basit bir oyun olmaktan çıkıp endüstriyel bir sektör haline gelmesi noktasında ciddi katkılarda bulunmuştur (Gözcü 2011, s. 77). Bugünkü globalleşme süreci tüm sektörleri etkilemekte olduğu gibi futbolu da etkilemek suretiyle, futbolu metalaştırmakta, ticari bir olgu durumuna getirmekte ve bu şekilde futbol da dev bir endüstri durumuna gelmektedir (Doğru 2010, s. 110).

2.2.3 Futbol Endüstrisinin Bileşenleri

Kuyucu'ya (2014, s. 164) göre futbol endüstrisinin günümüz koşullarında dört ana bileşeni mevcuttur. Bunlar; futbol arzını piyasaya sunmakta olan futbol kulüpleri, sunulan arzın pazarlanmasıyla görevli durumdaki federasyonlar, yayıncı kuruluşlar ve futbol ürününü satın alacak olan seyirciler şeklindedir.

Karpavicius ve Jucevicius (2009, s. 87) futbol endüstrisinde hizmet üreticisi konumunda olanların futbolcular olduğunu belirterek, bu futbolcuların alanlarında elde ettikleri başarının kendi futbol kulüpleriyle kulüplerinin yer aldığı ligleri gerek önem sıralaması bakımından gerek değer sıralaması bakımından gerekse de kârlılık bakımından direkt olarak etkilediğinden bahsetmektedir. Bununla birlikte, futbol endüstrisinde tedarikçiler ise futbol kulüpleri, gençlik akademileri ve futbol kulüplerinden bağımsız durumdaki futbol okullarıdır. Zira bu oluşumlar, içerlerinden sürekli şekilde profesyonel futbolcular çıkartmaktadır. Futbol endüstrisindeki tüketicilerse, futbol hususunda zaman ve para harcamakta olan taraftarlarla seyirciler olmaktadır.

Güngör (2014, s. 28) futbol endüstrisini meydana getiren tarafları; kulüp başkanları, üst düzey yöneticiler ve teknik heyet, medya kuruluşları, sponsorluk sözleşmelerine taraf durumdaki firmalarla canlı yayınların vasıtasıyla milyonlarca büyüklükteki kitlelere erişim sağlama olanağı elde eden reklam veren şirketler, düzenlemekte olduğu

uluslararası organizasyonlar vasıtasıyla gelir sağlayan federasyonlar, futbol kulüplerine ait olan hisse senetleriyle borsada işlem yapan yatırımcılar ve devlet şeklinde sınıflandırmaktadır.

2.2.4 Futbolda Endüstrileşmenin Nedenleri ve Sonuçları

Futbol dünyadaki birçok kesimin dikkatini çekmekte olan bir spor dalı olduğundan, zamanla iktisadi açıdan önemli bir gelişme göstermiş ve bir endüstri haline gelmiştir ve bu nedenle küresel düzeyde etkinlik göstermekte olan futbol takımları ortaya çıkmıştır. Özünde futbol 22 oyuncunun yuvarlak bir topun peşinde koşması şeklinde belirtilse de son yıllarda iktisadi bakımdan büyüyen bir endüstri niteliğine sahiptir. Futbolun endüstrileşmesiyle birlikte, oynanan müsabakaların gelirleri ile kar marjları; yayın gelirleri, sponsorluklar, forma vb. lisanslı ürün satışı gibi yan dallardan gelmekte olan gelirlerle artış göstermektedir. Dolayısıyla düşük meblağlara oynanmakta olan futbol müsabakaları günümüzde yerini milyonlarca liralık gelirlere bırakmış durumdadır (Kuyucu, 2014, s. 165).

1980’lerde yaşanan teknolojik, politik ve iktisadi gelişimler futbolu ve futbol dünyasını da etkilemiş durumdadır. 1990’larda özel televizyonculuğun gelişmesiyle beraber futbolun artış gösteren yayın gelirleri, zaman içinde yükselen reklam ve sponsorluk gelirleri, önemi giderek artmakta olan forma gibi ürün satışları, yeniden inşası yapılan stadyumlardan ötürü seyirci sayısının da artmasıyla birlikte bilet gelirlerinde görülen artış vb. pek çok unsur, futbolu oldukça hızlı biçimde bir endüstri ve iş kolu durumuna dönüştürmüştür. Bu doğrultuda futbol kulüpleri, sportif aktivitelerden çok, birer iktisadi örgüte dönüşmeye başlamıştır. Nitekim futbol kulüpleri daha çok gelir sağlamak üzere markalaşmaya giderken, daha konforlu seyir ortamları meydana getirmeye çabalamaktadır. Bu hususta futbol kulüpleri şirketleşmeye, şirketin hisselerini halka arz etmeye ve daha uzman, profesyonel yöneticiler ile çalışmaya yönelmektedir. Yükselen bütçeler futbolu yalnızca futbolcular, kulüpler, seyirciler vb. sektörün ana yapıtaşlarıyla sınırlandırmamakta olup; medya, eğlence, eğitim, ulaşım, turizm, bahis vb. sektörleri de doğrudan veya dolaylı şekilde etkilemekte olan bir endüstriye dönüştürmektedir (Türkiye İç Denetim Enstitüsü, 2011).

2.2.5 Futbol Endüstrisinin Gelir Kaynakları

Futbol piyasasındaki temel unsurlar niteliğindeki futbolcular, takım idarecileri ve kulüpler, oldukça yüksek tutarlarda paranın içinde yer aldığı ve döngüsünün sağlanmakta olduğu bir pazarın temel görev adamlarıdır. Günümüz koşullarında futbol pazarı; fenomenleşmiş futbolcular, kentlerin reklam yüzü biçimini almış olan yüksek kapasitedeki stadyumlar, milyonlarca Avro değerini aşmakta olan sözleşmeler, tanıtım kazançları, telif hakkı kazançları ve büyük çaptaki ekonomik bir çevreden meydana gelmektedir. Bu pazarın genişleyip gelişebilmesi noktasında futboldaki taraftar guruplarının devamlı şekilde destekçi olma niteliklerinin muhafaza edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle, ürünlerle hizmetlerin satışlarının gerçekleşmesi olgusunun vazgeçilemezliği gibi, bu pazarda da pazarlama olgusu son derece önemlidir. Futbol pazarlaması; reklam gelirleri, destekçi gelirleri, bilet satışları, forma vb. diğer ürün satışları gibi büyük çaptaki iktisadi aktivitelerden oluşmaktadır. Özellikle resmi ürün ile destek anlaşmaları ciddi bir önemle konuma sahip durumdadır (Kuyucu 2014).

Futbol kulüplerinin gittikçe büyümekte olan global futbol pazarında daha etkin bir role sahip olabilmeleri, futbol kulüplerinin bu piyasada paylarını arttırmalarıyla gerçekleşebilmektedir. Çekişmenin yoğun olduğu bu pazarda en büyük paya sahip olma gayreti, futbol kulüplerini yeni kazançlar elde etme arayışlarına itmiştir. Bu sebeple futbol kulüpleri muhtelif yöntemler doğrultusunda, uzun vadeli ve daha az harcama yapmak suretiyle kaynak elde etmek üzere mali piyasalarda yatırımda bulunmaya başlamıştır. Bu pazara giriş yapan futbol kulüpleri, bu girişimleriyle beraber futbolun endüstriyel şekilde gelişmesine elverişli bir şirket yapısına da geçiş dönemlerini bu vesileyle gerçekleştirmeye başlamıştır. Futbol kulüpleri, mali piyasalarda kaynaklar elde ederken, diğer yandan da kurumsallaşmaya geçip profesyonel olmaya başlamıştır (Kaya ve Gülhan, 2013).

21. yüzyılda futbol kulüpleri, gelir kaynaklarını arttırmalarının yanı sıra gerek daha büyük topluluklara ve kulübe daha bağlı taraftar guruplarına erişebilmek gerekse de fenomenliklerini arttırabilmek maksadıyla çağdaş yönetim metotları doğrultusunda bir oluşumun içine girmek suretiyle etkinlik sergileme gereksinimi ile karşı karşıya

durumdur. Bu oluşum kapsamında kulüp içindeki ve dışındaki fertler ve topluluklarla olan bağlantılar önem arz etmektedir. Bu doğrultuda futbol takımlarının iletişim aktiviteleri hususunda harcadıkları çaba büyük bir öneme sahip durumdadır (Katırcı ve Uztuğ, 2009).

Futbol endüstrisinde yer alan futbol kulüpleri, yok edici rekabetten ziyade kolektif bir rekabet mekanizmasının içinde bir araya gelmek suretiyle ligler meydana getirerek ürünler ve/veya hizmetler oluşturmaktadır. Futbol endüstrisinin uzun vadeli ve sağlıklı gelişimi, bu rekabet düzeninin korunmasıyla yakından bağlantılı durumdadır (Akşar ve Meriş 2006, s. 7). Futbol liglerinin niteliklerini, o ligde bulunan takımların arasında bir çekişme durumunun bulunup bulunmaması belirlemektedir. İstikrarlı bir çekişme dengesi, maç sonuçlarının karşılaşmanın öncesinde basitçe tahmin edilememesiyle, dolayısıyla belirsizlik unsurunun varlığıyla gerçekleşebilmektedir. Son yıllarda başta Avrupa'nın etkili ligleri olmak üzere pek çok ligde, istikrarlı çekişmelerin ekonomik açıdan büyük ve zengin durumdaki futbol kulüpleri lehine gelişmekte olduğu görölmektedir. Bu nedenle, geniş bütçeye sahip ve varlıklı kulüpler yavaş yavaş futbol piyasasına egemen olmaya başlamıştır (Doğru, 2008).

Futbol endüstrisinde gelir kaynaklarının en önemlilerinden birisi yayın gelirleridir. Futboldaki endüstriyelileşme süreci 1970'li ve 1980'li senelerde televizyon ile girilen ortaklık ilişkileri doğrultusunda hız kazanmıştır. 1990'larla birlikte teknolojinin gelişmesi doğrultusunda şifreli yayınlar devreye girmiş, ölkelerdeki futbol liglerinin naklen yayın hakları genellikle şifreli kanallar vasıtasıyla oldukça büyük meblağlar ödenerek alınmıştır. Bu meblağların önemli bir bölümünün futbol kulüplerine gitmesiyle birlikte, futbol kulüpleri stadyum gelirlerinin çok üzerinde gelirler elde etmeye başlamış, futbolun endüstriyleşmeyle küreselleşme süreci de esasen bu dönem itibariyle başlamıştır (Tokalak 2015, s. 60). Nitekim günümüzde futbolu bu kadar çok takip edilmekte olan bir spor dalı durumuna getiren, futbola evrensel bir kimlik kazandırmış olan en mühim faktörün televizyon ile canlı maç yayınları olduğu söylenebilir. Bu bağlamda, günümüz koşullarında futbolu milyarlarca insanın severek izlemesini sağlamakta olan, futbolu endüstriyel gelişme safhasına taşıması suretiyle daha fazla globalleştirmiş olan iki önemli aracın varlığından bahsedilebilmektedir. Bunlardan biri televizyonlardır. İkincisi de uydu

aracılığıyla dijital şekilde yayın yapmakta olan, televizyonun geleneksel yapısını ortadan kaldırarak yüksek ses ve görüntü kalitesi, çok sayıda kanal ve sayısız program olanağı sunmakta olan dijital yayın platformları olmaktadır (Akşar 2010, s. 108).

Futbol endüstrisindeki bir diğer gelir kaynağı futbol kulüplerinin elde ettikleri ticari gelirlerdir. Günümüz şartlarında futbol; taraftarların sırtlarındaki formalar, boyunlarındaki atkılar, sofralarındaki tabaklar, yataklarındaki çarşafklar, ceplerindeki kredi kartları, yıllık kombine kartları, evlerindeki televizyonlar, aylık abone oldukları dergiler, umutlarını bağladıkları bir şans oyunu, milyon dolarların dönmekte olduğu yayın ihaleleri niteliğindedir (Akşar 2005, s. 3). Futbol kulüpleri, logolu ürünleri ile dünyanın pek çok ülkesinde ticari pazarlar meydana getirerek gelirlerini globalleştirmek maksadıyla muhtelif ülkelerin oyuncularından meydana gelen bir oyuncu kadrosunu oluşturma arayışındadır. Bu vesileyle gerek dünya genelinde tanınırlıkları artmakta gerekse de yeni gelir kalemlerine sahip olmaktadırlar (Özgen 2015, s. 32). Özellikle taraftarların beğendikleri yıldız futbolcuların formalarının pazarlanması ve maçlara bu formalarla gidilmesi doğrultusunda futbolda yeni bir süreç başlamıştır. Bu gelişmenin farkına varan futbol kulüpleri de takım formalarını her sezon değiştirip, taraftarların bu formalarından almaları hususunda yeni ve flaş transferleri kullanmaya başlamıştır (Talimciler 2008, s. 101).

Futbol endüstrisindeki önem arz eden bir başka gelir kaynağı, maç günü gelirleridir. Tüm futbol kulüplerinin temel hedeflerinden birisi stadyumlarını doldurmaktır. Dolu stadyumların futbol ortamında oluşturacağı ortamın yanında, futbol kulüplerinin bu işten sağlayacakları gelir de son derece büyük bir öneme sahiptir. 1990'lı yıllara değin yalnızca stadyum kapı girişi gelirleri biçiminde değerlendirilen bu gelirler, günümüz koşullarında değişik biçimlerde karşımıza çıkmaya başlamış ve artık yerini maç günü gelirleri ifadesine bırakmış durumdadır. Bütün bu gelişimler, futbolun ürününü bir pazarlama sürecine sokarken, futbol kulüplerinin maç günü gelirlerini yükseltmek maksadıyla tribüne seyirciler çekme stratejileri geliştirmelerine sebebiyet vermiştir. Zira maç günü gelirleri, çağdaş futbolda önemini hala muhafaza etmektedir (Özgen 2015, ss. 34-35). Futbol kulüplerinin sportif başarılarıyla popülerliklerine ilişkin veriler sunmakta olan maç günü gelirleri, bilet ve kombine satışlarının yanı sıra kurumsal ağırlama ve yeme-

içme hizmetlerinden sağlanan gelirleri de içermektedir. Bu gelirler ayrıca o ülke veya bölgenin futbol kültürleriyle taraftarlarının davranışsal kimliklerini de ortaya koymaktadır (Aktifbank 2016, s. 6).

Sponsorluklar da futbolun önem arz eden bir gelir kaynağı durumundadır. Futbol endüstrisinin sahibi bulunduğu geniş kitlelere erişmeyi arzulayan şirketler, pazarlamaya ilişkin hedefleri bağlamında ürünlerini tanıtmak, tutundurmak ve satışlarını yükseltmek amaçlarıyla beraber, kurumlarına ilişkin toplumda farkındalık oluşturmak ve hedef kitleleriyle duygusal bağlar meydana getirmek üzere birtakım stratejiler geliştirmek suretiyle futbol takımlarına, futbolculara, müsabakalara, turnuvalara, tesislere ve statlara sponsor olmaya başlamıştır. Dolayısıyla günümüz şartlarında sponsorluk, futbol endüstrisinin içindeki kurumlar, kuruluşlar ve şahısların en önemli gelir kaynaklarından birisi konumunda bulunmaktadır. Sponsor şirketler, sponsorluklarını aynı ve/veya nakdi değerlerle gerçekleştirebilmektedirler. Bu sponsorluklara; şirketin futbol kulüplerine muhtelif indirim imkanları sağlaması, medya anlaşmaları, performansa dayalı prim, seyahat ve kamp giderleri anlaşmaları şeklinde örnekler verilebilir (Güneş 2010, s. 30).

2.2.6 Endüstriyel Futbolda Markalaşma ve Küreselleşme

Endüstriyel futbolda pazarlama çabaları ve markalaşma oldukça önemli konulardır. Artan rekabet koşulları altında markalaşmak üzere gayret sarf eden futbol kulüpleri, futbol oyunları, naklen yayın hakları, lisanslı ürünlerin satışı ve sponsorluk aktiviteleri hususunda pazarlama stratejileri geliştirme yoluna gitmektedirler. Futbol kulüplerince piyasaya sunulan ürünlerin satın alınması noktasında futbolun tüketicisi konumunda bulunan taraftarlarla seyirciler devreye girmektedir (Joke ve Van Zoonen 2006, s. 63).

Mikro seviyede bir futbol kulübünün gelir yaratma kapasitesi, futbol takımının sportif başarılarına bağlı durumdadır. Öte taraftan bir futbol kulübünün daha iyi oyuncular satın alarak ve mevcut oyuncularını elinde tutabilecek biçimde emeklerinin karşılığını vererek takımı kuvvetlendirmesi, o futbol kulübünün mali açıdan büyüklüğüyle ilişkilidir. Makro seviyede pek çok iktisatçı, tüketicilerin talebini arttırmanın ve herhangi bir spor liginde gelir oluşturma potansiyelinin, rekabetçi dengenin oluşturulmasına bağlı

olduğunu belirtmektedir (Dobson ve Goddard 2001, ss. 41-42). Burada rekabetçi dengenin oluşturulmasında futbol kulüplerinin markalaşması bir gereklilik şeklinde değerlendirilmektedir. Uluslararası piyasada hedef kitlenin büyüklüğünün arttırılması, futbol otoritelerince düzenlenen organizasyonlarda elde edilmekte olan sportif başarılarla bağlıdır. Uzun bir süreci gerektirmekte olan markalaşma, futbol kulüpleri açısından sportif başarı birikimini gerektirmektedir ve elde ettiği bu birikimden maddi değer oluşturma gayretini de beraberinde getirmektedir. Futbol piyasasından daha çok pay almayı arzu eden futbol kulüpleri, sahibi bulundukları marka değerini logolu ürünler ya da sponsorluk anlaşmaları vb. araçlar ile pazara sürmek suretiyle, markaları hususunda tutundurma ve kuvvetlendirme faaliyetinde bulunmaktadır (Özkan ve Terzi 2012, ss. 87-88).

Bir spor dalı olarak futbolun son senelerdeki gelişme süreci değerlendirildiğinde, futbolun modern şekilde ortaya çıkışından bu yana her ne kadar kurallarında çok büyük değişiklikler gerçekleşmese de futbol kulüplerin kurumsallaşmaları, futbolcuların birer kahraman şeklinde algılanmaları, medyanın futbola yönelik olan ilgisi, futbolun endüstriyel bir dal durumuna gelmesi bakımından futbol, birçok değişime ve gelişime söz konusu olmuştur. Dolayısıyla futbol küreselleşmenin bir göstergesi durumuna gelirken, futbol takımları dünyaya açılmaya başlamış, uluslararası futbolcularla teknik direktörler yetiştirmiş, bu neticede kapitalist modernite uluslararası ağlar meydana getirmiştir (Öngören ve Karadoğan 2002, s. 212).

2.3 FUTBOL TARAFTARLIĞI

Bu kısımda taraftarlık ve futbol taraftarlığı, taraftar ile benzer kavramlar, taraftar tipleri ve Türkiye’de futbol taraftarlığı konularından bahsedilmiştir.

2.3.1 Taraftarlık ve Futbol Taraftarlığı

Günümüz koşullarında futbol milyarlarca insanı etkileme özelliğine sahiptir. Çağımızın sanatsal aktiviteleri ve siyasal faaliyetleri futbol kadar büyük bir heyecan yaratmamaktadır. Zira futbolun vasıtasıyla oldukça büyük kitleler ortak bir heyecan

paylaşmaktadır (İnan 2007, s. 28). Taraftarlık, futbolun fazla en öneme sahip olan iki ögesinden birisidir. Nitekim futbolcu olmaksızın futbol olamayacağı gibi, taraftar olmaksızın da futbol olmaz. Bu doğrultuda taraftarlık, bireylerin yaşamlarında önem verdikleri ve kimliklerini tanımlamaları noktasında kullandıkları önemli alanlardan biri konumundadır (Demir ve Talimciler 2015, ss. 30-31).

Geleneksel pazarlama yaklaşımında önemli bir yeri bulunan tüketici kavramı, spor pazarlaması kapsamında da bu özelliğini muhafaza etmektedir. Tüketici ile spor kavramlarının bir araya gelmesi durumunda ilk akla gelen konu, sporun vazgeçilmez unsuru şeklinde ifade ve kabul edilmekte olan taraftarlık olgusudur. Taraftarlık, spor dünyasında olduğu kadar, özellikle futbol alanında da önemli bir yere sahip durumdadır (Mutlu ve Şahin 2014, s. 35).

Literatürde taraftarlık kavramına ilişkin olarak yapılmış çeşitli tanımlamalar mevcut bulunmaktadır. Arıkan (2000)’a göre taraftar, “bir spor kulübünü desteklemekte olan, ona bağlı durumda olan ve onunla ilgilenmekte olan kişilerdir”. Demir ve Talimciler (2015, s. 31) taraftarı, “yaşamını bir takıma yönelik bağlılığıyla ve bu takıma bağlı durumdaki diğer bireylerin varlıklarıyla beraber tuttuğu takımın macerası ve başarısıyla anlamlandırmakta olan kimse” şeklinde betimlemektedir. Eskiler vd. (2011) takım taraftarlığını, “spora ilişkin muhtelif tüketilebilir nesnelere hayranlık derecesinde bağlılık şeklinde ya da taraftarların bir spor müsabakası ile duygusal açıdan bütünleşmeleri ve kişisel üstlenmeleri” biçiminde belirtmektedir.

Futbol taraftarlığı birtakım kural dışı durumların haricinde, herhangi bir maddi kazanç gütmeksizin tamamıyla gönüllülüğe dayanan etkileşimler çerçevesinde futbol sektörünü desteklemekte olan bir faktör ve önemli bir ekonomik sektör konumundadır. Taraftarların maddi bir kazanç elde etmemelerinin yanı sıra, kayda değer finansal akışın da yaşanmakta olduğu futbol sektöründe taraftar, aynı zamanda en kayda değer finansal kazanç kapısı ve tüketicisi durumundadır (Eker 2010, s. 175).

Çağdaş futbolun ortaya çıkmış olduğu İngiltere ve diğer batılı ülkelerde futbol takımları, sahibi bulundukları taraftar kitleleriyle, ortaya çıktıkları çevrenin ya da kurulmuş

oldukları şehrin toplumsal yapısını yansıtmakta olan oluşumlar niteliğindedir. Bu takımlar, kurulduklarından itibaren hitap etmekte oldukları toplumsal çevrenin özellikleri ile birlikte şekillenmiştir (Horak, Reiter ve Bora 2015, ss. 277-298). Örnek olarak İngiltere’de dokuma işçilerinin takımı “Manchester United”, silah fabrikasında çalışan işçilerin takımı “Arsenal”, kömür işçilerinin takımı “Nothingham Forest”, liman işçilerinin takımı “Liverpool”dur (Ayan 2006, s. 202).

Dünya genelinde takım taraftarlığı; kentsel, bölgesel, sınıfsal, etnik veya dinsel bazı temellerin üzerine kuruludur. Örnek olarak Napoli, güneydeki İtalyanların zengin kuzey İtalyanlarına dönük temsilcisi niteliğindedir. Bu doğrultuda Napoli taraftarı, Maradona Napoli’de oynadığından Dünya Kupası’nda İtalya’ya karşı Arjantin’i desteklemiştir. İspanya’da Katalan bölgesinin takımı olan Barcelona ve kralın takımı olan Real Madrid’in arasında oynanmakta olan müsabakalar Katalanlar için bir bağımsızlık mücadelesi gibidir. Athletic Bilbao, Bask bölgesinin takımı olup, Bask bölgesinin dışında doğmuş olan bir futbolcuyu takıma almamaktadır. Arjantin’de River Plate burjuvazinin takımıyken, Boca Juniors ise işçi sınıfının takımıdır. Dini farklılık bakımından İskoçya’da Glasgow Rangers’ı Protestanlar, Celtic’i ise Katolikler’in desteklediği bilinmektedir (Demir ve Talimciler 2015, s. 35).

2.3.2 Taraftar ile Benzer Kavramlar

Futbol taraftarlarının hepsinin tek bir kategorinin altında analiz edilebilmesi mümkün değildir. Zira normal şekilde müsabakalara giden, takımına destek veren futbol taraftarıyla, takımının kazanmasını ya da mağlup olmasını bir ölüm kalım mesele haline getiren, takımının ne olursa olsun kazanması gerektiğini düşünen fanatik taraftarının birbirlerinden ayrı olarak görülmesi gereklidir. Fanatik taraftarlar içerisinde de kazandığında aşırı sevinç gösteren ve kaybettiğinde aşırı üzüntü duymakta olanlarla, agresif ve kavgacı olanların birbirlerinden ayırt edilmesi gerekmektedir. Fanatik taraftarlar temelde tuttukları takım kaybettiği takdirde öncelikle suçu şanssızlıkta, hakemlerde, sahada ve hava koşullarında, sonrasında antrenörde bulmakta; nihayetinde ise bazı futbolcuları günah keçisi ilan etmektedirler. Bir sürenin ardından ise hedef tahtasına yöneticileri koymaktadırlar. Fanatik taraftarlar tepkilerini aşırı şiddetle ve

kızgınlıkla ortaya koymaktadırlar. Dolayısıyla fanatik taraftarlar açısından dünya tuttukları takımın etrafında dönmektedir (Tokalak 2015, s. 31).

Taraftar kavramıyla ilişkili olan bir diğer kavram seyircidir. Gültekin (2008) seyirciyi, “maçları yalnızca izleyen, olumlu veya olumsuz hiçbir eyleme katılım göstermeyen bireyler” şeklinde ifade etmektedir. Seyirciler daha önceden organize olmadıklarından, kolektif hareketlere kapalı olmaktadır. Bu bağlamda seyirci, seyretmek fiili üzerinden pasif bir kabullenmeyi içermektedir. Taraftarsa taraf olmaktan türediğinden, seyirci gruplarına kıyasla gösteri toplumunda kavgalı bir duruş sergilemektedir (Hatipoğlu ve Aydın 2007). Genelde seyirciyle taraftar sözcükleri aynı manada kullanılıyor olmalarına karşılık; bir takımın taraftarları sporla, sporcuyla ya da takımla yakından ilgilidir, seyircilerse spor aktivitelerinin yalnızca dinlemekte ya da izlemektedirler (Günay ve Tiryaki 2003).

Taraftarlık olgusundan holiganlığa doğru uzanmakta olan ayrımlaştırma noktasında şiddetin benimsenmesi ve bu bağlamda birtakım eylemlerin içinde bulunma davranışı ayırt edici durumdadır. Fanatikler tuttukları takıma her şart altında bağlı durumdadır ve takımlarının galip gelmesi hususunda her şeyi yapmayı göze almaktadırlar. Holiganlar ise genelde genç yaştaki, kendiliğinden meydana gelmiş bir grubun üyesi konumunda olan, stadyumun içerisinde ve dışarısında kural dışı tutumlar sergileyen kişilerdir. Holiganlar karşılaşmaya yalnızca kavgaya çıkmaya, cesaretini tescil etmeye gitmekte olan kişilerdir. Geçtikleri yerlerde karışıklık ve karmaşa yaratmak suretiyle iz bırakmayı sevmektedirler (Demir ve Talimciler 2015, s. 39).

Holiganlık, patolojik bir durum değildir, karşılıklı önyargıyla düşmanlıktan beslenmekte olan sosyokültürel bir süreç durumundadır. Taraftar gruplarının karşılaşmaları halinde, holiganlar açısından bu düşmanlıklar çatışmaya dönüştürmektedir. Futbol maçları da bu tip düşmanlıkların çatışmaya dönüşmesi riskini taşımakta olan uygun ortamı sunmaktadır (Okur 2014, s. 36).

Ülkemizde taraftarlık bazen fanatizmle holiganizmin arasında, futbolun “fair-play” ruhuna aykırı hareketlerle kendisini göstermektedir. Bu durumun oluşmasında, bireyin

içerisinde bulunduğu ruhsal durum, kendisini kanıtlama arzusu ve öykülenmenin yanında; baskı, yönlendirme, kışkırtma vb. dışsal unsurlar da etkiye sahiptir. Futbolun ruhuna anlam katmakta olan değer niteliğindeki bu olguyu oluşturan birey holigan da olsa fanatik de olsa, o toplumun bir parçası konumundaysa, parçayı bütünden ayırmak suretiyle gerçekleştirilecek olan bir değerlendirme gerçek neticeleri sunmayacaktır (Keskin 2014, s. 5).

2.3.3 Taraftar Tipleri

Literatürde taraftar tipleriyle ilintili şekilde yapılmış olan çeşitli sınıflandırmalar bulunmaktadır. Hunt vd. (1999) gerçekleştirdikleri çalışma kapsamında taraftarları; geçici taraftar, yerel taraftar, sadık taraftar, fanatik taraftar ve kötü fonksiyonlu taraftar şeklinde beş taraftar tipine ayırmıştır:

- i. *Geçici Taraftar*: Belli bir zaman dilimdeki taraftarlıktır. Bahsi geçen zaman dilimi, birkaç saat veya birkaç yıl gibi kısa bir süre kadar sürebilmektedir.
- ii. *Yerel Taraftar*: Geçici taraftarlık zaman kısıtlamaları ile sınırlandırılırken, yerel taraftarlık ise coğrafi kısıtlamalar ile sınırlandırılmaktadır.
- iii. *Sadık Taraftar*: Bu tip taraftarla açısından zaman ve mekân sınırlılığı bulunmamaktadır.
- iv. *Fanatik Taraftar*: Bu taraftarların müsabakalara gitme olasılıkları diğer taraftarlara kıyasla daha yüksektir. Fanatik taraftarlar, sadık taraftarlara kıyasla vücudunu boyamak gibi değişik davranışlar sergileyebilir.
- v. *Kötü Fonksiyonlu Taraftar*: Bu tip taraftarlar, takımı destekleyen bir davranış sergilemekten çok, fonksiyonel olmayan, sosyal değişimleri bozucu davranışlar sergilerler. Bu tip taraftarlar, şiddetli ya da diğer yıkıcı davranışlara kolayca katılabilmektedirler.

Acet (2006, ss. 46-49) taraftar tiplerini şu şekilde kategorize etmektedir:

- i. *Fanatikler*: Her daim kavgaya hazır durumda olan, genelde maç öncesinde geceyi stadyum kapısında ya da çevresinde geçirmekte olan, birçok zaman yanlarında

kesici ve delici aletler taşıyan, genelde aynı semtte yaşayan gençlerden meydana gelen taraftar gruplarına verilen isimdir. Bu taraftar grupları, içinde yer aldıkları tribünde her daim ön planda bulunmayı ve egemenliği elinde bulundurmaya arzulamaktadır.

- ii. *Mekancılar*: Katılım gösterdikleri bütün maçlarda her daim aynı tribünde bulunmayı yeğlerler. Stadyumun içinde yer aldıkları tribün, görüş açısı olarak çok fazla elverişli olmasa dahi, onlar başka bir yerde maçı izlemekten zevk almazlar.
- iii. *Doyumsuzlar*: Herhangi bir netice ve başarılı gelişme bu grubu tatmin etmemektedir. Tutmakta oldukları takım o sezon tüm kupaları kazansa dahi, sezonun içindeki bir mağlubiyet veya kötü oyun nedeniyle teknik direktörü, yönetimi ve oyuncularını eleştirebilmektedirler.
- iv. *Sabırsızlar*: Genelde maç başlamadan çok önce stadyuma gelmeye başlayan, her şeyin bir an evvel olup bitmesini arzulayan kitlelerdir.
- v. *Deplasmanlılar*: Bu grubun en büyük sevinçleri deplasman müsabakalarına gidebilmektir. Tuttukları takımın iç sahadaki müsabakalarını kaçırmadıkları gibi, deplasman müsabakalarını da kaçırmamak için elinden geleni yapmaktadırlar.
- vi. *Takımla Şahlananlar*: Stadyuma saatler öncesinden gelseler dahi, takım sahaya çıkıncaya değin sakince beklemektedirler. Tezahürlara pek katılmayıp, takımın sahaya çıkması ile beraber bütün coşkularını dışa vurmak suretiyle kendilerini kaybetmektedirler.
- vii. *Uğruna İnananlar*: Müsabaka öncesi ve sırasında her bir detayın tuttukları takımın aleyhine veya lehine olacağını düşünmektedirler. Çeşitli totemlere sahiptirler ve bu totemlerin işe yarayacağına inanmaktadırlar.
- viii. *Bilmişler*: Bu kitlede yer alan taraftarların her biri bir nevi teknik direktörmüş gibi hareket etmektedirler. Kimin iyi oynayıp oynamadığı, taktik hatalar, oyuncu değişikliklerine ilişkin bilgi sahibi olmasalar bile, mutlaka bir fikirleri bulunmaktadır.

Sutton vd. (1997) tarafından yapılan sınıflandırmada ise taraftarlar, takımları ile özdeşleşme dereceleri doğrultusunda taraftar tiplerine ayrılmıştır. Buna göre:

- i. *Özdeşleşme Düzeyi Düşük Taraftar*: Bu tip taraftarlar açısından spor aktivitesinin neticesinden çok çevresel fırsatlar daha önemlidir.
- ii. *Özdeşleşme Düzeyi Orta Seviyede Olan Taraftar*: Bu tip taraftarlar takımları hususunda önemli kişisel ve finansal yatırımlar yapmaktadır. Bu taraftarların davranışlarını takımın performansı belirler.
- iii. *Özdeşleşme Düzeyi Yüksek Taraftar*: Bu tip taraftarlar, takımlarına karşı çok kuvvetli ve sadık bir ilişki içerisindedir.

2.3.4 Türkiye’de Futbol Taraftarlığı

Ülkemizde futbol taraftarlığının gelişim süreci, batıya kıyasla farklılık arz etmektedir. 1920’lerde taraftar kitleleri ilk defa kendilerini başka takımlarla bu takımların taraftarlarından ayırt edici bazı yenilikler kullanmaya başlamışlardır. Galatasaray taraftarları hususunda Sabit Cinol tarafından İsviçre’den getirilerek uyarlanmış olan “Cim Bom Bom” tezahüratı, ülkemizde bir takımın taraftarlarının kendilerine özgü ilk sloganı niteliğine sahiptir. Sonraki dönemlerde ise, futbol taraftarlığı çerçevesinde yükselen gerilim durumu gittikçe şiddete dönüşmüştür. Futbolun profesyonelleşmesi suretiyle bir gösteri ve medya olgusuna dönüşmeye başladığı 1950’lerde taraftarlık olgusunun özünde, saygın ve kuvvetli bir grubun mensubu olmanın getirdiği aidiyet hissiyatı belirleyici öge bulunmaktadır. Taraftar kitlelerinin tribünlerde liderliğini üstlenen kişilere ise “amigo” ismi verilmiştir. 1970’lerin bunalımlı ve şiddetli ortamı stadyumları da etkisi altına alırken, tribünlerdeki liderliği mahalle kabadayılarının bir başka versiyonu durumundaki bireyler almıştır (Gökaçtı 2008, ss. 309-310).

12 Eylül 1980 askeri darbesi sonrasında ülkemizde futbol ile futbol taraftarlığı, siyasetin depolitizasyon süreciyle beraber yükselişe geçerken, futbol taraftarlığı da parti taraftarlığının yerine geçmiştir. Şehirli genç nüfusunun artış göstermesi ve futbolun yükselen yeni bir değer durumuna gelmesiyle beraber futbol taraftarlığı, bir aidiyet biçimi haline gelmiştir (Talmiciler 2014, s. 57).

Ülkemizde 1980’lerin başlarında Beşiktaş’ın Çarşı, Ankaragücü’nün Güçlüler isimli taraftar grupları, futbol taraftarlığında örgütlenme ve kimliklenme sürecinin ilk örnekleri

olmuştur. Ülkemizde taraftar gruplarının sayısı, özellikle alt liglerdeki oluşumlar ile birlikte 1990'lar itibariyle artış göstermiş, 2000'lerde kurumsallaşma evreleri tamamlanmış ve artık taraftar grupları isimlerinden söz ettirmeye başlamışlardır (Aydın vd. 2008, ss. 302-303).

Günümüz koşullarında dört büyükler şeklinde ifade edilen Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray ve Trabzonspor'un hakimiyeti altında bulunan Türk futbolu ve bu kulüplerin taraftar gruplarının arasında yaşanan rekabette paylaşılamayan bir bölge, dini veya sosyoekonomik bir farklılık ya da politik bir tercih bulunmamaktadır. Dört büyüklerden İstanbul ekipleri olan Beşiktaş, Fenerbahçe ve Galatasaray'ın arasında yaşanan rekabeti gölgeleyebilecek tarihi geçerliliği bulunan herhangi bir çatışma durumu söz konusu değildir. Ne Beşiktaş yalnızca halkın, ne Fenerbahçe yalnızca ulusal burjuvazinin ne de Galatasaray yalnızca aristokratların takımıdır (Keskin 2014, s. 5).

2.4 ENDÜSTRİYEL FUTBOL VE TARAFTARLIK İLİŞKİSİ

Futbolun oldukça geniş ve kuvvetli bir sektör durumuna gelmesi, doğal şekilde üreticileriyle tüketicilerini de belirlemiştir. Futbol ekonomisinin üreticileri televizyonlar, firmalar, medya, sponsorlar, oyuncular iken; tüketicileri/alıcıları ise zamanında tribünlere sürülen kitlelerdir. Tartışmanın kendisi de bu noktada çıkmaktadır. Tribünlere sürülen kitle nedir ve ne şekilde tanımlanacaktır? Başından bu yana tüketici şeklinde hedeflenmekte olan “seyirci” ile futbola özne biçiminde yeniden dahil olma maksadıyla var olduğu ifade edilebilecek “taraftar” arasında bir farklılığın bulunduğunu ifade etmek gereklidir. Aynı nedenden ötürü taraftarlıkla endüstriyel futbolun arasında da gerilimli bir ilişkinin bulunduğu bahsedilebilmektedir (Aydın, Hatipoğlu ve Ceyhan 2008, s. 298).

Futbolun olmazsa olmazlarının başında yer alan taraftarlık, endüstriyel futbolun neticesinde daha büyük bir öneme haiz olmuştur. Metalaşmayla beraber futbolun içinde dönen paranın miktarı artış göstermiş ve bu bağlamda futbol, tüketim ekonomisiyle iç içe geçmeye başlamıştır. Tüketim olgusunun futbolla kurmuş olduğu ilişkinin en önemli halkası taraftarların vasıtasıyla sağlanmaktadır. Taraftarların futbolun yaşamakta olduğu

dönüşüme endeksli şekilde rasyonel tüketici davranışları mantığının kapsamında tuttukları takımın markasına sahip çıkması arzu edilmektedir (Talimciler 2015, s. 154).

Günümüzde taraftarlardan yalnızca maç günlerinde bilet almalarıyla maçı izleyerek takımlarına destek vermelerinden fazlası beklenmektedir. Endüstriyel futbol olgusu çerçevesinde artık taraftarların senelik kombine biletlerini almaları, borsada kulübün kasasına para yatırmaları, takımlarının deplasman maçlarını seyretmek üzere dijital yayın kuruluşlarına üye olmaları, kulübün logosunu taşımakta olan ürünleri satın almaları, kulübün dergisine abone olmaları; dolayısıyla taraftarların tuttukları takımla yaygın bir harcama ağının üzerinden ilişki kurmaları beklenmektedir (Gökaçtı 2008, s. 312).

Taraftarlık, seyirciliği disipline etmenin en kolay yolu şeklinde ifade edilmektedir. Futbolcuları, kulüp başkanları, teknik ekipleri, yöneticileri, transfer paraları, yazılı ve görsel medyası ile beraber son derece büyük bir endüstri durumuna gelmiş olan futbolda taraftarlar, herhangi bir maddi menfaat gözetmeden futbol endüstrisine destekte bulunmaktan kolayca vazgeçmeyen tek unsur niteliğindedir. Maddi kazanım sağlamanın ötesinde taraftarlar, yüksek miktarlarda parasal dönüşümün gerçekleşmekte olduğu futbol organizasyonun içerisinde en önemli gelir kaynağı ve futbol ürünlerinin tüketicisi konumundadır (Keskin 2014, s. 3).

Günümüz şartlarında taraftarların vazifeleri yalnızca maçlara gelmek olmayıp, aynı zamanda taraftarlar potansiyel birer tüketici konumunda bulunmaktadırlar. TFF'nin "Passolig" şeklinde isimlendirilmiş olan uygulamayı devreye sokması neticesinde ülkemizin liglerinde taraftarların müşteri şeklinde görülmeye başlanmaları hususu daha da sarıh hale gelmiştir. Bu uygulamanın ardından müsabakalara katılım gösteren taraftar sayıları gözle görülür şekilde düşmesine karşılık, siyaset dünyası ile TFF Passolig uygulamasını devam ettirme noktasındaki kararlılıklarını halen sürdürmektedir (Talimciler 2015, s. 155).

3. METODOLOJİ VE BULGULAR

Çalışma bu bölümünde araştırmanın amacı, önemi ve hipoteziyle yöntemine, çalışma grubuna, veri toplama araçlarına, veri toplama ve veri analiz sürecine, araştırmanın sınırlılıklarına ve araştırma neticesinde elde edilen bulgulara değinilmiştir.

3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın amacı, futbolun ticarileşerek bir endüstri haline gelmesi neticesinde kulüp-taraftar ilişkisinin şirket-tüketici ilişkisine dönmesi durumunun kulüp taraftarları ile BJK açısından değerlendirilmesi olarak belirlenmiştir.

Literatürde endüstriyel futbola ilişkin olarak yapılmış çeşitli çalışmalara rastlanmaktadır. Ancak bu çalışmalar genel olarak kavramsallaştırma ve kavramın tarihsel gelişimini ele almakta olup, endüstriyel futbola hem taraftar gruplarının hem de kulüplerin bakış açısını karşılaştırmaya yönelik herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda çalışma neticesinde elde edilecek olan bulguların hem literatüre hem de futbol endüstrisine önemli katkılarda bulunacağı öngörülmektedir. Ayrıca araştırma kapsamında örneklem olup BJK seçilmiş olup, bu kulübün seçilmesinde, kulübün yeni stadyumu olan Vodafone Park'ın yapılmasının ardından taraftarların müşteri-taraftar ikilemine düşmüş olması ve kulüp yönetiminin taraftara olan yaklaşımının değişmiş olması etkili olmuştur.

Çalışmanın temel araştırma sorusu; “Futbolun ticarileşerek bir endüstri haline gelmesi neticesinde kulüp-taraftar ilişkisinin şirket-tüketici ilişkisine dönmesi durumu, kulüp taraftarları ile BJK açısından farklı şekillerde değerlendirilmekte midir?” olarak belirlenmiştir.

3.2 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma kapsamında nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırmalarda, araştırmanın konusuyla ilintili olarak geniş bilgi sağlayacak, genellemede bulunmaya olanak tanıyacak katılımcılara ulaşılması amaçlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek 2011).

Nitel araştırmalarda amaç, bireylerin yaşamlarını ne şekilde anlamlandırmakta olduklarına ilişkin bir anlayışın geliştirilmesi, anlamlandırma sürecinin ana hatlarının çizilmesi ve bireylerin deneyim yaşadıkları şeyleri ne şekilde yorumlamakta olduklarının tarif edilmesi şeklindedir (Merriam, 2009).

Nitel araştırmalarda yorumlayıcı yaklaşımlar kullanılmakta olup, yaşanan olayların doğrultusunda fertlerin yapmış oldukları yorumlar ile yaşamış ya da yaşamakta oldukları olayları ne şekilde anlamlandırmakta oldukları saptanmaya çalışılmaktadır (Creswell 2013).

3.3 ÇALIŞMA GRUBU

Örneklem, belirli bir evrende yer alan birimlerin arasından sistematik olarak seçilmekte olan ve evreni temsil etmekte olduğu düşünülen daha küçük kümeye verilen isimdir. Bu çalışma kapsamında, futbol endüstrisi içerisinde yer alan BJK kulübü ile taraftar gruplarının temsilcilerinin endüstriyel futbola yönelik deneyimleriyle görüşlerinden yola çıkılarak futbolun endüstrileşme sürecinin incelenmesi hedeflenmiştir. Bu doğrultuda, çalışma çerçevesinde olasılıklı olmayan örnekleme yöntemlerinden amaçlı örnekleme tekniğinden faydalanılmış ve araştırmacının kendi bireysel gözlemlerinden hareket edilmesi suretiyle, araştırma problemi ve konusuna uygun olduğu düşünülen, belli özellikleri taşıyan kişiler seçilmiştir (Gürbüz ve Şahin 2017).

Çalışma çerçevesinde 10 Ağustos 2019 ile 20 Kasım 2019 tarihlerinin arasında toplam 8 kişiyle bire bir görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Çalışma grubundaki 8 kişinin 7'si erkek, 1'i kadındır. Çalışma grubundaki 4 kişi endüstriyel futbola pozitif, 4 kişi ise negatif bakış

açısına sahiptir. Çalışma grubunda yer alan kişiler endüstriyel futbola bakışlarına göre şu şekildedir:

- i. Endüstriyel Futbolu Destekleyenler:
 - a. İbrahim Eşrefkasım: BJK taraftarı, endüstriyel futbol araştırmacısı.
 - b. Emre Özücoşkun: BJK taraftarı, İngiltere Premier Ligi uzmanı, mimar.
 - c. Enis Ulusoy: BJK pazarlama ve iş geliştirmeden sorumlu yönetici.
 - d. Merve Tozoğlu: BJK taraftarı, iş profesyoneli.
- ii. Endüstriyel Futbola Karşı Olanlar:
 - a. Alen Markaryan: Çarşı grubu kurucularından.
 - b. Erdem Mergen: BJK taraftarı, sponsorluk ilişkileri profesyoneli.
 - c. Levent Kulu: BJK taraftarı, pankart emekçisi, gazeteci.
 - d. Fırat Fidan: BJK altyapılardan sorumlu yönetim kurulu üyesi.

3.4 VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Bilimsel çalışmada veriler birinci ya da ikinci elden toplanabilmektedir. Bu araştırmada birinci elden veriler elde edilmiştir. Birinci elden veri toplama tekniğinde, üzerine çalışılmakta olan konuya fiziksel bakımdan en yakın olan veri kaynaklarına başvurulmaktadır. Bu bağlamda, araştırmacının araştırmasına ilişkin gereksinme duymakta olduğu verileri elde etmek üzere muhtelif araçlardan faydalanılmaktadır (Yüncü 2012, s. 105). Bu araştırmada birinci elden veriler elde etmek üzere yarı yapılandırılmış mülakat yönetiminden yararlanılmıştır. Mülakat, sözlü iletişim vasıtasıyla birincil veri toplama tekniği olup, bu doğrultuda çalışmada uygulanan mülakat tekniği, bir görüşmeciyile bir yanıtlayıcının yer aldığı bireysel mülakat tekniğidir (Karasar 2012, s. 165). Mülakat, iki ya da daha fazla sayıdaki bireyin arasında belli bir amaç doğrultusunda gerçekleştirilen tartışmalardır. Mülakatlarda özellikle niçin sorusuna yanıt aranmaktadır (Coşkun ve diğerleri 2015). Bu bağlamda keşifsel araştırma çerçevesinde derinlemesine mülakat kullanılmıştır.

Çalışma çerçevesinde yapılan literatür taraması neticesinde, literatür araştırmasındaki bulgular ve futbol endüstrisinin günümüzdeki koşulları doğrultusunda, araştırmanın

amacıyla ilintili en doğru bulgulara erişebilmek üzere araştırmacı ve danışmanı tarafından 9 soruluk bir mülakat formu meydana getirilmiştir. Mülakat formunda yer alan sorularla ilgili olarak, spor alanında uzman olan üç akademisyenin görüşlerine başvurulmuş ve soru kalıplarında ilgili değişiklikler yapılarak, mülakat formunun son hali oluşturulmuştur. Bu doğrultuda, mülakat formunda yer alan sorular şu şekilde oluşturulmuştur:

- i. Endüstriyel futbol sizin için nedir?
- ii. Futbolun endüstriyellemesi gereklilik midir?
- iii. Rekabette avantaj yarattığını düşünüyor musunuz?
- iv. Endüstriyel futbol oyuncuların performansına etki eder mi?
- v. Taraftarın müşteri olması bir taraftar açısından negatif bir durum mudur?
- vi. Taraftar kendi isteğiyle müşterileşebilir mi? Müşterileşmeli mi? Nasıl yönlendirilmeli?
- vii. Yeni stadyumun Beşiktaş açısından faydalı olduğuna inanıyor musunuz?
- viii. FFP kriterleri zoraki bir endüstriyellemeye aracı mıdır?
- ix. Passolig bir endüstriyel spor aracı mıdır?

3.5 VERİ TOPLAMA VE VERİ ANALİZ SÜRECİ

Araştırma kapsamında gerekli verilerin toplanması sürecinde ilgili veriler araştırmacının kendisi tarafından toplanmıştır. Mülakatlara başlamadan önce araştırmacı, görüşeceği kişiye mülakata ilişkin gerekli ön bilgileri vermiş, çalışmanın amacıyla önemi bu doğrultuda görüşülecek kişiye anlatılmıştır.

Gerçekleştirilen 8 mülakatın 4'ü şahısların boş zamanlarında çalışma ortamının dışarısındaki bir ortamda yüz yüze şekilde, 4 tanesi şahısların iş yerine gidilmesi suretiyle yüz yüze biçimde yapılmıştır. Mülakatların tamamında ses kaydı alınmıştır.

Mülakatlar sırasında önceden hazırlanan mülakat formuna sadık kalınmaya çalışılmıştır. Görüşme yapılan tüm şahıslara aynı sorular aynı sırada sorulmuştur. Mülakatlar 30 dakika ile 1,5 saat arasında değişim gösteren süreler içerisinde tamamlanmıştır.

Nitel araştırmalarda yapılan veri analizlerinde en fazla tercih edilmekte olan yol, veri analiziyle veri toplamanın eř zamanlı şekilde gerçekleştirilmesidir (Merriam 2009). Bu doğrultuda, veri analizi hususunda mülakatların sonlanması beklenmemiş, ilk mülakatın sonrasında veri analizi süreci başlatılmıştır. Çalışmada nitel verilerin analizi noktasında içerik analizi tekniğinden faydalanılmıştır. İçerik analizi, araştırmacıyı toplanan verilere aşına etmekte ve verilerin daha ileri analizler konusunda kullanımını kolaylaştırmaktadır (Coşkun ve diğerleri 2015). İçerik analizi, “nitel verilerden anlam çıkarma ve bunu temalar altında birleştirmek suretiyle sistematik şekilde sunma” olarak ifade edilmektedir (Patton 2014).

Analizin ilk safhasında mülakatların ses kayıtları dinlenerek, yazılı metinler durumuna getirilmiştir. Verilerin analizinde her bir soru önce kendi içinde toplu olarak değerlendirilmiştir ve her bir soruya ilişkin olarak elde edilmiş olan veriler araştırmacı tarafından yorumlanmıştır.

Verilerin analizinde güvenilirlikle geçerliliğin sağlanması hususunda kuvvetli bir kavramsal çerçevenin kullanılması önerilmektedir (Sığrı 2018, s. 140). Bu doğrultuda, futbol endüstrisinin kavramsal erevesi doğrultusunda mülakat formunun meydana getirilmiş olması ve elde edilen neticelerin analiziyle yorumlanması noktasında da aynı kavramsal çerçevenin izlenmiş olması, çalışmanın güvenilirliği hususunda atılmış olan adımlara örnek teşkil etmektedir. Ayrıca çalışmanın geçerliliğinin sağlanması hususunda Sığrı’nın (2018) işaret etmiş olduğu gibi:

- i. Doğrudan olayın gerçekleşmekte olduğu doğal ortamdan bilgi toplanmaya çalışılmıştır (işyeri görüşmeleri / stadyum çevresinde yapılan görüşmeler),
- ii. Araştırmacı araştırma alanına yakındır (araştırmacının benzer deneyimleri),
- iii. Araştırmacı süreç içerisinde alana geri gidebilmiş ve ek bilgi elde edebilmiştir,
- iv. Yüz yüze görüşmelerde bulunulmuştur.

3.6 ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu çalışmanın çeşitli sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle çalışmada konu sınırlılığı vardır. Bu bağlamda çalışma endüstriyel futbol ve taraftarlık konuları ile sınırlı durumdadır. Çalışmada ayrıca kapsam sınırlılığı mevcuttur. Bu doğrultuda çalışma, BJK taraftarları ve yöneticilerinin endüstriyel futbola ve taraftarlığa bakış açılarıyla sınırlıdır. Nitekim endüstriyel futbolu savunan 4 kişi ve geleneksel taraftarlığın devam etmesini savunan 4 kişi ile derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiştir.

Çalışmada zaman sınırlılığı da bulunmaktadır. Zira çalışmanın tamamlanması hususunda zaman kısıtı bulunmaktadır ve çalışmanın belirli bir süre içerisinde tamamlanması gerekmektedir. Bu doğrultuda çalışma kapsamında ilgili birincil veriler 10 Ağustos 2019 ile 20 Kasım 2019 tarihleri arasında toplanmıştır.

3.7 BULGULAR

Çalışmanın bu kısmında, araştırma çerçevesinde önceden belirlenmiş olan ve mülakat formunda yer alan 9 soruya ilişkin olarak çalışma grubunda yer alan 8 kişinin vermiş oldukları yanıtlar sunulmuştur.

3.7.1 Endüstriyel Futbol Sizin İçin Nedir?

Katılımcılara ilk anda Endüstriyel futbol kavramının ne ifade ettiği sorularak genel değerlendirme ve fikirlerini almak amaçlanmıştır. Katılımcılar genel itibarıyla Endüstriyel futbol ile alakalı yorumlarını ve tarihsel geçmişiyle ilgili birikimlerini aktarmışlardır. Katılımcılardan 4'ü yanlı bir fikir beyan etmeden genel hatlarıyla yorumlarını yapmıştır. Katılımcılardan 3'ü negatif bir algıya sahip olduğunu 1'i ise pozitif bir algısı olduğu bilgisini aktarmıştır.

Alen Markaryan: Endüstriyel futbola bakarken biraz taraftarlık olgusunun gelişime bakmak gerektiğini, holiganizmle başlayan ve fanatizme evrilen, devamında fanatizmin de azaltılması ve dünya globelleşmesiyle endüstriyel futbolun başlangıcı oluşturduğunu

belirtmiş ve salt taraftarlık olgusu başladığını söylemiştir. 2003 yılında “British Council”in gerçekleştirdiği ve Britanya ülkeleri temsilcilerinin futboldaki değişim üzerine konuşmalar yaptığı bir panelde artık endüstriyellemenin olduğu, taraftardan beklentilerin salt maça gelip destek vermek olmadığı, parasını sene başında peşin ödeyip kombine almanın, storelardan alışveriş yapmanın futbolcu transferine o futbolcunun formasını alarak destek olmanın gerekliliklerini açıkladığını iletmış, genel itibarıyla endüstriyel futbol anlayışının bu olduğunu aktarmıştır.

İbrahim Eşrefkasım: Endüstriyel futbolun yaş itibarıyla bildiğimiz futbol kültürünün (1980’ler ve 1990’lar) çok dışında bir olgu olduğunu ve bu süreçte birçok şeyin değiştiğini belirtmiştir. 1990’ların başıyla beraber İtalya’da, devamında İspanya’da Real Madrid’in yaptığı “Los Galacticos” projesiyle bir anda tüm Avrupa’yı bu anlamda uyandırdığını ve bu örneğin futbolun endüstriyellemesi adına önemli bir kapı açtığını ifade etmiştir. 1990’ların sonunda futbol endüstrisinin 1 milyar \$ değerinde olduğunu öğrendiğinde çok çılgın diye düşünürken, günümüzde 2-3 futbolcunun değerinin bu rakam olduğu bir yere gelinmesinin şaşkınlığını aktarmıştır. Yine o yıllarda dünyanın en çok kazanan sporcuları NBA oyuncular ve Formula yarışçıları iken, bugün bu listenin başını futbolcuların çektiğini söylemiştir.

Emre Özücoşkun: Endüstriyel futbol, futbolun artık arsada oynanan oyundan çıkıp borsada oynanan bir oyun haline gelmesi olarak tanımlamıştır. Kulüplerin saha içi başarısının önüne finansal güç, marka değeri, sponsorluk gücü, popülerite gibi kavramları koyması olarak da devam ettirmiştir.

Erdem Mergen: “Endüstriyel futbol, şirketleri anımsatıyor, çok büyük paralar, çok büyük paralarla satılan futbolcular, uzak doğu pazarı gibi şeyleri hatırlatıyor bana” şeklinde ifade etmiştir. “Bu kelimeyi duyduğumda ilk aklıma gelen bunlar” diyerek devam etmiştir. Bunun dışında, sevdiği sporun kirlendiğini hissettirdiğine dair bir yorumu vardır. “Çok pozitif anlamlar katmıyor benim hayatıma” diye devam etmiştir. Türkiye’de futbolun Avrupa’ya kıyasla çok çok geride olduğunu, bunun sebeplerinin başında endüstriyellemenin yanlış şekilde yorumlanmasının geldiğini düşündüğünü iletmıştır.

Levent Kulu, endüstriyel futbola ilişkin görüşünü şu şekilde belirtmiştir:

“Endüstriyel futbol genel itibarıyla içeriğinden ötürü sevmediğim bir tabir. Geldiğimiz noktada kısmen karşıyım. Dünya üzerinde stadyumlardan, taraftarlara, futbolculardan, formalara kadar futbola dair her şeyi karbon kopya şeklinde getiren bir olgu. Eskiden Münih Olimpiyat Stadi, Wembley, eski İnönü gibi efsane statlar vardı. Bugün tamamının yerine birbirine benzer sadece kapasite farkları olan stadyumlar yapıldı. Bu bile benim adıma endüstriyel futbolu sevmem için önemli sebeptir.”

Merve Tozoğlu’nun görüşü ise şu şekildedir:

“Endüstriyel futbol tanımı, bende saha içi futbol oyunundan ziyade futbolun bir endüstri haline gelmiş olması duygusunu uyandırıyor. Futbol kulüplerinin şirketleşmesi, markalaşması profesyonel şekilde yönetilmesi gibi kavramları hatırlatıyor. Endüstriyel futbol pozitif bir anlam ifade ediyor benim için, tıpkı normal şirketler gibi ne kadar kurumsal bir hale gelirse ne kadar oturmuş, legal bir hale gelirse çok daha verimli ve pozitif çıktıları olan bir hal alacağını düşünüyorum.”

Enis Ulusoy ise şu şekilde görüşünü ifade etmiştir:

“Endüstriyel futbola bakmadan önce mutlaka endüstriyelleşme nedir ona bakmak lazım. Endüstriyelleşme bir dünya realitesidir, 1700’lerden itibaren tüm dünyayı etkisi altına alan bir realite. Futbolun kitlelere yayılması ise 1900’lerin ortalarına doğru arttı 80’ler ve 90’larla beraber ise endüstriyelleşmeden nasibini aldı. Kulüpler kurumsallaştı, finansal açıdan güçlenmek için markalaştı ve markalarını pazarladı.”

Fırat Fidan: “Endüstriyel futbol; yayın gelirleri, sponsorluklar, uluslararası iş birlikleri, taraftar beklenti değişimleri ile futbolun ticari tarafının ön plana çıkarılması sonucu son 20. yüzyılda dünya literatürüne girmiş bir kelimedir” şeklinde görüş belirtmiştir.

3.7.2 Futbolun Endüstriyelleşmesi Gereklilik Midir?

Bu soruyla birlikte katılımcıların kavram hakkında gelinen noktanın zorunluluk olup olmadığı sorularak negatif ya da pozitif bakış açıları ölçümlenmeye çalışılmıştır. Katılımcıların 6 tanesi zorunlu olarak gereklik haline geldiği, 1 tanesi gereklik haline gelmesinin normal olduğunu 1 tanesi de gereklik olmadığını bildirmiştir.

Alen Markaryan’ın bu konudaki görüşü şu şekildedir:

“Geleneksel noktada gereklik olarak tarafımıza sunuldu, biz de gereklik olduğuna inanarak hareket etmeye başladık. Tıpkı halklara olduğu gibi futbol taraftarlarına da empoze ettiğinin

şeyleri taraftar kolay alıyor ve içselleştiriyor. Dolayısı ile bir ihtiyaç, şart gibi dayatıldı, taraftarlar da bunu aldı.”

İbrahim Eşrefkasım futbolun endüstriyelleşmesine ilişkin şu şekilde görüş bildirmiştir:

“Gerekliliğin dışında gerçeklik oldu. Yine yurt dışı örnekleriyle karşılaştırsak değişim süreci çok hızlı ilerledi ve bu sürece ayak uydurmak zorunda kalındı. Örneğin İtalya bu değişim gerçekleşirken hem yönetsel hem taraftar boyutunda direndi bunun sonucunda da 90’lardaki popülaritesini İngiltere ve İspanya’ya kaptırdı. Bu sebeple Türkiye’de de bu değişim hızla kendini hissettirdi/hissettiriyor ve ayak uydurmak durumunda bırakılıyor. Türk futbolu bu bağlamda çok geç kaldı, zaten eksik yönetim altyapısı ile boğuşurken bi yandan da endüstriyel değişmeye ayak uydurmak çok zorlaştı. Türkiye’de yönetimler kendi dönemleriyle alakalı sorumlulukları yok. Bu durum bile doğru yönetim anlayışına balta vuruyor. Türkiye’de birçok kulüp kurumsallaşma adına adımlar atıyorlar. Ancak yönetim mekanizması hala saha içi başarıya endeksli olduğu için başarısızlık durumunda maalesef bu mekanizma çöküyor ve kullanılmaz hale geliyor.”

Emre Özücoşkun görüşünü şu şekilde ifade etmiştir:

“Endüstriyel futbol konusunda siyah veya beyaz olamıyorum. Gri kalmak zorundayım ortada bir endüstriyel futbol realitesi varken karşı çıkmam olanaksız ancak bir yanımda bunu hiç hoş karşılamıyorum. Bundan 10-15 yıl önce sorulsaydı bu soru çok net şekilde karşı olduğumu söyleyebilirdim, hatta bu tezimi de savunurdum ancak hem benim hem de futbol kavramının geldiği noktada buna karşı çıkmam gibi bir durum söz konusu değil zira olan olmuş durumda. Bu noktada nasıl Beşiktaş, ilkelerinden, geleneklerinden, tarihinden sapmadan bu düzene ayak uydurmalyız sorusuna cevap vermemiz gerekli. Aksi durumda biz karşıyız diyip ...spor kulübü gibi hayatımızı devam ettiririz ki bu da muhtemelen Beşiktaş camiasından hiç kimsenin tercih edebileceği bir şey değildir.

İngiltere örneğine bakıldığında bu konu 90’larda bir devlet politikası haline getirildi. İngiliz ekonomisinin sıkıntı yaşadığı dönemlerde. Kulüplerin satılmasıyla Rus, Arap ve Amerikan sermayeleri çok büyük meblağlarla ülkeye girdi. Devlet bu noktada hem buna karşı çıkan kulüplere aba altından sopa gösterdi hem de gelen sermayeye kolaylık sağladı. 90’lara kadar ekonomiye herhangi bir katkısı olmadığı gibi prestij bakımından da İngiltere’yi zor durumlara sokuyordu. 80’lerdeki holiganizm İngiliz kulüplerinin ve ülkenin Dünya çapında çok negatif anılmasına sebep oldu. Bu nedenlerle devlet politikası haline getirilen modelleme ile 2000’lerden itibaren İngiliz kulüpleri dünyanın en zengin, en iyi yönetilen, globalde en çok taraftara sahip ve en başarılı kulüpleri haline geldiler.

İngiltere örneğinde ülkeye giren yabancı sermayenin ciddi denetlenmesi yapıldı ve orada tüm yatırım doğru şekilde kullanıldı. Bunun için patronculuk değil, profesyonel bir anlayış benimsendi, profesyonel ellerde de şirketler yani kulüpler çok hızlı pozitif sonuç alabildiler. Bu sebeple ben Beşiktaş’ın da bir gün sahibinin olması konusunda pozitif fikir yürütüyorum. Zaten gelinecek noktada bu zorunlu bir durum halini alacak. Hem romantik taraftarın hem de bu düzeni destekleyen taraftarın hazır olması gereken bir durum. Bu sebeple ben Beşiktaş’ın da bir gün sahibinin olması konusunda pozitif fikir yürütüyorum. Zaten gelinecek noktada bu zorunlu bir durum halini alacak. Hem romantik taraftarın hem de bu düzeni destekleyen taraftarın hazır olması gereken bir durum. Beşiktaş’ın özellikle futbolcu maaşı bazında giderlerinin tümü Euro cinsinden. Buna karşın katılabilirse ki çok çok zor Şampiyonlar Ligi gelirlerin ya da çok başaramadığımız futbolcu satışından gelen paralar Euro olarak kasaya giriyor bunların dışında bir aynı dövizden bir gelir yok. Ayrıca Euro kurunun ülkede yıl sadece 2018’de %20 civarı arttığı düşünülürse bir de durduğu yerden artan bir gider kalemi var. Bu sistemle kulübün ayakta kalabilmesi imkânsız o yüzden mutlak suretle kulüplerimizin sahipleri olacak olmalı da...”

Levent Kulu'nun futbolun endüstriyellemesi hakkındaki düşünceleri ise şu şekilde olmuştur:

“Evet geldiği nokta itibarıyla gereklilik halini aldı. Ne kadar gereklidir kısmı ayrı konu ama gereklidir. Bunun yanında futbolun tüm ruhunu bitirdi. Endüstriyellemenin bu denli baskın olmadığı zamanlarda futbol ve kulüpler bambaşka anlamlar taşırdı. Celtic gibi bir dini temsil eden bir kulüp vardı, Lazio gibi bir ideolojiyi, Athletic Bilbao gibi bir milleti temsil eden kulüpler vardı. Bunları çok fazla farklı örneği var fakat geline nokta bu kulüpler birçoğu gibi artık bu kimlikleriyle sahada değiller. Öncelikleri değişti, yeni jenerasyon taraftarlar bu kimliklerden habersiz salt bir transfer savaşı izliyorlar. Futbolu, heyecanlı bu tip şeyleri tamamen devre dışı bıraktı endüstriyel futbol. Beşiktaş da tıpkı bu kulüpler gibi temsil ettiği bir kimlikle sahadaydı. Taraftarının ateşliliği, Çarşı grubu aracılığıyla ülkede sosyal olayların öncüsü ya da sesini çıkartan gücü şeklinde bir ünü vardı, yeni yapılanmayla beraber bunlar da silindi gitti.”

Erdem Mergen'in konuya ilişkin düşünceleri şu şekildedir:

“Endüstriyel futbolu el birliğiyle gereklilik haline getirdik. Dünyada değişen her şey gibi futbolda değişti/değişiyor, değişmeye de devam edecek. Önce Avrupa kulüpleri başladı arkasından tüm Dünya takip etti, etmeye çalışıyor daha doğrusu. Türkiye'de halen daha tam anlamıyla oturmuş değil ve direnmeye devam ediyoruz bunun için. Ülkemizde yurtdışına istinaden çok daha farklı anlatılıyor bazı şeyler. Bu konunun da detayı ve fayda/zararları taraftarlara aktarılmadan empoze edilmeye çalışılıyor. İster istemez burada negatif bir bakışla karşılaşıyor, böyle olması çok da normal, ülkede birçok şeyin baskıcı ve yaptık oldu tarzında ilerlemesi insanlarda birçok konuya önden itiraz gelmesini sağlıyor. Endüstriyel futbolu belki tam manasıyla bu tip bir isme büründürmeden ne demek olduğunu nasıl bir işlerliğe sahip olduğunu ve taraftar, kulüp, ülke için nasıl faydaları olduğunu anlatmak gerekli. Bunun tek yolu olarak da kulüplerin şirketleşmesi ve hatta sahiplerinin olması olgusunu kabul etmek istemiyorum. Bunlar olmadan da kulüplerin çok net şekilde sağlıklı finansal yapıya ulaşmaları için birçok yol var. Çok klasik olsa da doğru yönetim ve doğru yönetimi gerçekleştirecek doğru insanlarla kulübün birkaç dönem nadasa bırakılması başarı beklenmemesi sağlanarak en azından kuvvetli bir yönetim altyapısı oluşturulabilir. Beşiktaş taraftarının takımın nadasa bırakılması ile alakalı da çok ciddi endişeleri var fakat özellikle geldiğimiz noktada jenerasyon değişimi bu anlamda başarı gelmeyen seneleri absorbe edebilecek seviyede.”

Merve Tozoğlu bu konuda şu görüşe sahiptir:

“Türkiye'de birçok alanda kurumsallaşma ve endüstriyelleme gerekliliktir. Futbol kulüplerinin bu anlamda şirketleşmesi ve sahiplerinin olmasını önemsiyorum. Ancak yine kurumsal gözlükten bakıldığında bu çalışmaların doğru şekilde yönlendirilmesi gerekmekte. Taraftarların kulüp içi demokrasiden uzaklaşılacak endişesinin de yersiz olabileceğini düşünüyorum, çünkü tıpkı büyük kurumsal şirketlerin sahiplerini yaptığı şirket içi demokrasi mantığı kulüplerde de oturtulabilir. Kararlar belli kurullar aracılığı ile alınabilir. Hepsinin sonuna not olarak eklemek istiyorum ki yine doğru modelleme ve doğru yönetim şekilleriyle olması şartıyla. Bu anlamda kurumsal yapı tam olarak oturtulabilirse çok faydalı olacağı aşikardır. Ancak patronaj mantığıyla hareket edilip alınan kararlara müdahale edilen tek kişilik karar mekanizmalarının oluşturduğu bir yapı bugün kurumsal şirketlerde de işlemediği gibi kulüp yapılarında da işlemeyecektir.”

Enis Ulusoy: “Evet gerekliliktir, yukarıdaki soruda bahsedildiği gibi bir realitedir ve kaçınmak olanaksızdır. Doğru şekilde ayak uydurmak zorunluluktur.” şeklinde görüş belirtmiştir.

Fırat Fidan’ın görüşleri ise şu şekildedir:

“Kulüp kültürü ve genlerini koruyarak endüstrileşen futbol düzenine uyum sağlayabilirsiniz. Bu şekilde mevcut futbol sektörüne uyum sağlayan kulüpler vardır ve mevcudiyetlerini devam ettirmektedir. Futbol ekonomisinin bu kadar büyüdüğü bir ortamda Endüstri olması kaçınılmazdır.”

3.7.3 Rekabette Avantaj Yarattığını Düşünüyor Musunuz?

Bu soruyla beraber futbolun asıl amacı olan rekabet üstünlüğü kavramına endüstriyel futbolun katkısını ve desteğini katılımcılara sormak ve ölçümlemektir. Katılımcıların 6 tanesi önemli bir fark yaratmayacağını düşünürken 2 tanesi fark yaratacağı yorumunu yapmıştır.

Alen Markaryan’ın bu konuya yönelik düşünceleri şu şekilde olmuştur:

“İnsanları yanılgıya düşüren ana nokta taraftar sayılarının milyonlarla ifade edilmesidir. Türkiye’de 3 büyük kulüpte tam anlamıyla taraftarlık görevini yerine getiren kişi sayısı 200 bini geçmez. Bunu Beşiktaş için 50-55 bin kişiye indirgeyebiliriz. Türkiye’de futbol sevgisinin aşırılığından bahsederiz ancak realite tam olarak öyle değildir. Spor/futbol programları az reytinglere sahiptir. Çok önemli bir derbi maç esansında dahi yurtdışı örneklerinde olduğu gibi İstanbul’da hayat durmaz... Dolayısı ile futbolun tüketicisi Türkiye’de az. Bu az tüketicie ürün satıp çok çok para kazanmak pazarı büyütmek hayalleri belli yerlerle sınırlı kalabilir. Bu sebeple Teknik olarak altyapının güçlendirilmesi, sağlıklı bir kadro mimarisi rekabette Beşiktaş’ı öne geçirmek için çok daha büyük avantaj sağlar. Bu bağlamda büyük statlar, modern storelar buna istinaden artacak kapital girişi projesi çöker. İngiltere’de 60’lı 70’li yıllarda tribün ve taraftarın çöküşüne şahit oluyor. Bu noktada liselere kadar inip futbol maçlarına taraftar götürerek taraftarlık kültürünü tekrardan ayağa kaldırıyorlar. Bunun yanına holiganizmle de sıkı mücadele eklenince bugünkü haline geldi. Türkiye’de bizim bu kültürü oluşturmak için yaptığımız önemli bir aksiyon yok. Biz büyük stadyum, çok para peşinde koşarken, oluşturamadığımız kültürün cezasını çekiyoruz. Rekabet etmek için bahsettiğimiz ülkeler sosyal hayatlarında bile çok ciddi bir disiplin kültürü oluşturmuş durumda. Bu ülkelerle rekabet edebilmek bu seviyeye ulaşmak için önce bu eğitimlerde köklü başarı sağlamamız gerekiyor ki sonrasında tribünlerin doluluğunu, taraftarın etkiğini konuşalım...
Almanya, İngiltere gibi ülkeleri bu anlamda kenara koyarsak bizim Türkiye olarak rekabet edebileceğimiz ülkeler Yunanistan, Sırbistan, Romanya ve belki İtalya gibi ülkelerdir. Bu ülkelerde de taraftarlık olgusu ve kültürü çok farklı işlemekte. Örneğin Sırbistan’da modern statlar yok, ama muhteşem bir tribün ambiyansı var meşaleler, havai fişekler uçuşuyor ve insanlar sırf bunlara şahit olmak için bile statlara gidiyor, yurtdışından seyirci çekiyor.. Biz

kendimizi Almanya-İngiltere-İspanya gibi konumlayıp, Sırbistan, Romanya gibi futbol kalitesi sunduğumuz zaman olmuyor. Dolayısı ile futbolumuz en azından şu anda kendinin nerede olduğunu sınıflandırarak ona göre bir strateji oluşturmalı tribüne insan çekmek için.”

İbrahim Eşrefkasım bu konuda şu görüşleri ifade etmiştir:

“Futbol endüstrisinin tüketici-müşteri olarak işin içinde kalan rakam hayal edilenin çok altında. Dolayısı ile finansal anlamda tahmin edilenin altında bir getiri sağlayabiliyoruz. Ülke olarak bazı gerçekleri görmek zorundayız. Yine doğru yönetim modeli sorusuna ulaşıyoruz burada, altyapı modeli konuşuluyor ancak bu süreçleri gerçekleştirebilecek sabra sahip değiliz. Devletin destek vereceği bir ortam yaratmak altyapıya bu bağlamda destek vermek vs. yönetim anlayışının zayıf olduğu her model çökecektir, dolayısıyla futbolda endüstriyellemenin rekabet avantajı sağlaması tamamen doğru yönetim modellerinin oluşması ile paraleldir.”

Emre Özücoşkun’un görüşleri ise şu şekildedir:

“Bahsettiğim konuların hepsi rekabette avantaj sağlamaktan ziyade, dezavantajlı duruma düşmemek için alınması gereken aksiyonları kapsıyor. Zira rakipleriniz bu aksiyonları alarak, rekabette öne geçme şansına sahip, Beşiktaş olarak bu geçişmeyi doğru gerçekleştiremez isek rekabette avantaj yerine dezavantaj sağlarız. Bunun tam tersi durumda da hızlı hareket etmemiz evet rekabette avantaj yaratır.”

Erdem Mergen: “Rekabette avantaj için %100 gerekliliğine inanmıyorum, rekabetin önüne geçebilmek için farklı alternatif yollar var ve bunların da birçok örneği var. Bu örnekler endüstriyel futbol kadar keskin çizgilere sahip olmayıp rekabet avantajını sağlayan bir formattadır.” şeklinde görüş belirtti.

Merve Tozoğlu: “Elbette yaratacağını düşünüyorum. Kurumsal yapısı oturmuş bir kulübün her alanda atacağı adımları öngörebileceği için rekabet nezdinde de başarı gelecektir. Hatta bu konuda ne kadar hızlı endüstriyellemiş ise kulüp o denli fark yaratır.” şeklinde görüş belirtmiştir.

Levent Kulu, bu konuda şu düşüncelere sahiptir:

“Düşündük diyelim, yıllardır kulüpler bazında futbolun en üst noktası Şampiyonlar Ligi’nde Avrupa’nın 4 büyük liginden takımlar görüyoruz (son 10 yılda 4 Real Madrid, 2 Barcelona, 1 Liverpool, 1 Bayern, 1 Chelsea, 1 Inter şampiyonluğu. İngiltere, İspanya, İtalya, Almanya). Çok küçük ve çok az istisnaları saymazsak bu hep böyle. Bu durumda endüstriyel futbolun gereklerini tam anlamıyla sadece bu ülkelerin belli kulüpleri mi uyguluyor? Elbette hayır bu durumda farklı bir sorgulama yapmak lazım. Rekabet avantajı sağlaması için değil hayatta kalabilmek için endüstriyel futbolu uygulamak gerekli.

Kulüplerin satılması gerçeği konuşuluyor sürekli olarak, Beşiktaş divan kurulunda da sürekli konuşulan bir konu olarak Beşiktaş camiasının çok ciddi anlamda karşı çıktığı bir konudur. Sürekli İngiltere örnekleri verilir, ancak örneğin Almanya’da Avrupa Şampiyonlukları olan Dortmund ve Munich gibi kulüpler sahipleriyle değil seçilmiş başkanlarıyla yönetilir.”

Enis Ulusoy’un görüşleri ise şu şekildedir:

“Bu konuda Premier Lig takımlarını baz almak çok doğru olacaktır. 80’lerde İngiliz kulüpleri standart iş modeli ile yürütülürken 90’lardan sonra şirketleşme ile birlikte ivmelenmiştir. Çoğu İngiliz kulübü şirket olarak belli hisse sahipleri tarafından yönetilmektedir. Ve bunun karşılığını Avrupa’da başarı ve çok yüksek lig marka değeri ile almışlardır. Bu noktadan bakıldığında rekabet avantajı sağladığı çok nettir.”

Fırat Fidan konuya ilişkin olarak şu düşüncelerini aktarmıştır:

“Rekabette avantajı endüstriyi doğru okuyan ve yönetenler avantaja çevirmektedir. Ne kazandığınızdan çok ne harcadığınızın önemli olduğu bir ortamda, gelirlerini sadece sporcu maaşına yatan kulüpler hem sektöre darbe vururken hem de kısa sürede avantaj sağlamış gibi görünürken orta ve uzun vadede yapıları çıkmaza doğru sürüklemektedirler.”

3.7.4 Endüstriyel Futbol Oyuncuların Performansına Etki Eder Mi?

Bu soru ile futbolun ana amacı olan saha içi başarıyı yakalamaktaki en önemli dinamiği olan oyuncuların endüstriyel futbolun neresinde oldukları sorgulanmıştır. Katılımcıların tamamı teknik anlamda olmasa da dolaylı olarak futbol performansının artışına katkısı olduğunu düşünüyorlar.

Alen Markaryan, endüstriyel futbolun oyuncuların performansına etkisiyle ilintili şu görüşü ifade etmiştir:

“Endüstriyelleşmeyi aynı zamanda futbol dünyasının enteresan transfer ve futbolcu ücretleriyle de bağdaştırıyor. Yıllar içinde futbolcu transferlerinde geline nokta çok çok büyük meblağlarla ifade edilir oldu, bu meblağlar yükseldikçe endüstri de büyüyor ya da öyle gösteriliyor. Fayda/maliyet dengesinin ciddi sorgulandığı bu meblağların amacı futbolcunun sahada başarılı olması mı, ciddi soru işareti. Endüstriyel futbolun geldiği nokta Türkiye’de yöneticilerin tıkandığı, Teknik bilgisi zayıf iş insanlarının elinde kalmış bir mecra durumunda. UEFA’nın gerek saha içi gerek saha dışı politikasının futbolun ruhunu öldürecek hale getirdi. VAR sistemi, futbol ürünün pazarlama stratejileri bildiğimiz ya da alıştığımız futbolun artık çok dışında bir ruha evrilecek şekilde yeni jenerasyonlara hitap ediyor.”

İbrahim Eşrefkasım, endüstriyel futbolun oyuncuların performansına etkisine ilişkin şu düşünceye sahiptir:

“Sportif kaliteyi artırdığını düşünüyorum yine aynı örneklerle, İngiltere’de düşük profilde takımların maçlarının profillerini aksine çok yüksek kalitede oyun sunduklarını görünüyor. Dolayısıyla direkt ya da dolaylı performanslara etkisi olduğu net.”

Erdem Mergen: “Biz coğrafya olarak da çok ateşli bir insan yapısına sahibiz. Futboldaki endüstriyelleşmenin futbolcudaki aidiyete destek olacağına inanıyorum. Aidiyetin de mutlak suretle sahaya yansıtacağı düşüncesindeyim.” şeklinde görüş belirtmiştir.

Fırat Fidan, endüstriyel futbolun oyuncuların performansına etkisine yönelik şu görüşe sahiptir:

“Etkilediğini düşünüyorum, sporcu ücretleri özellikle üst liglerde orta ölçekli işletme gelirlerini geçmiş durumda, bu gelirleri sporcular yatırıma çevirerek değerlendirmekte. Olası yanlış yatırımlar veya kulüplerin maaşları geciktirmeleri, sporcuların esas odağı olması gereken sportif faaliyetlere konsantrasyon kaybı yaşıyor. Aynı şekilde takımında forma şansı bulamayan sporcu kısıtlı olan profesyonel spor kariyerinde, para ve kariyer kaybına uğradığını düşünerek alternatif takımlar bulma uğraşına giriyor.”

Enis Ulusoy, konuyla ilgili şu şekilde görüş belirtmiştir:

“Sanmıyorum, futbolcu performansı daha Teknik bir konu, kulüpler finansal yükümlülüklerini sporcuya karşı yerine getirdiğinde sporcu açısından performans problem olmaz/olmamalı. Ancak oyuncuların değerlemeleri endüstri geliştikçe yükselir ancak bunun performansla doğru orantılı olduğunu söylemek çok zordur.”

Emre Özücoşkun: “Futbolcu performansı ile endüstriyel futbolun direkt ilişkisi olduğunu düşünmüyorum. Ancak dolaylı yollardan etkileşim elde edilebilir. Sağlıklı kulüp yapısında sporcunun en az fiziksel gücü kadar önemli olan mental gücü ortaya çıkacaktır.” şeklinde görüş belirtmiştir.

Levent Kulu, bu konu hakkında şu düşünceye sahip olmuştur:

“Endüstriyelleşme futbolcu performansını negatif ya da pozitif etkileyebilir. Sağlam bir ekonomik yapısı olan kulüpte oynayan oyuncular psikolojik olarak çok daha hazır olacaklar, çok daha kaliteli antrenörlerle çalışarak kendi gelişimlerine katkı sağlayacaklardır. Ayrıca

endüstriyelleşmenin getirdiği yüksek transfer ücretleri performans artışı için teşvik edici olacaktır.”

Merve Tozoğlu, bu konuda fikir beyan etmemiştir.

3.7.5 Taraftarın Müşteri Olması Bir Taraftar Açısından Negatif Bir Durum Mudur?

Bu soruyla birlikte endüstriyel futbolun ana amaçlarından biri olan müşteri/tüketici ihtiyacının taraftar bakışından böyle isimlendirilmesinin yarattığı algıyı ölçümlemektir. Katılımcılardan 6 tanesi bunun negatif bir durum olmadığını, 2 tanesi ise gerçek bu olsa dahi bu tanımlamanın negatif olduğunu savunmuştur.

Alen Markaryan, taraftarların müşterileşmesine ilişkin olarak şu düşüncesini beyan etmiştir:

“Her taraftarın ekonomik anlamda profili çok çok farklı, dolayısıyla her taraftarı müşterileştirmeye çalışırsak bu taraftarı kaybederiz. Parası olmayan maça gelmesin, parası olmayanın bana faydası yok mantığı çok ciddi kayıptır Beşiktaş için. Bugün taraftara “kiminin cebi, kiminin ciğeri” gözüyle bakmak lazım. Eski zamanlarda stada giren taraftarın belli bir bölümü kadar biletsiz seyirci içeri girerdi. Bu biletsiz seyirciye bedava maça girdin kulübe faydan yok yerine ekstra destekleyen bir ses bir nefes gözüyle bakılırdı. Geldiğimiz noktada endüstriyel futbol bu taraftarı istemiyor, gelmesin diyor. Bu çok yanlış bir uygulama. Bu iki grubu sentezlemek için gerekli aksiyonları almak gerekli. Taraftarın maça gitme sebepleri azaltıldı. Beşiktaş tribünün Türkiye hatta Avrupa çapında en büyük özelliği çok eğlenceli ve renkli bir tribün olmasıydı. Bu insanların Beşiktaş tribünlerini tercih etme sebepleriydi, Bugün bu sebepler ortadan kaldırıldı, taraftardan para isteyen bir hale getirildi. Türkiye’de yayın gelirleri gibi önemli gelir kalemlerinin realiteyi yansıtmayan bedellerle gerçekleştirilmesi. Bu anlaşmaların dönemsel olarak revize edilmesi kulüplerin yaptığı finansal planlamaları alt üst ediyor; çok fazla örneği var. Bu durumda Türkiye’de futbolun endüstriyelleşmesi esansındaki dönüşümün ne kadar zararlı olduğunu göstermektedir.”

İbrahim Eşrefkasım, taraftarların müşterileşmesi konusunda şu görüşü bildirmiştir:

“Taraftarların kaygıları, daha önce yurtdışı örneklerinde de oldu. İtalya, İspanya ve İngiltere bunu yaşadı ve oturttu. Bu bir geçiş süreci ve taraftar nezdinde de kabullenilecektir. Çarşı grubunun Türkiye’de çok farklı bir misyonu vardı, tüm toplumsal Sosyal olaylarda ses çıkaran bir olguydu, ancak bu konuda Beşiktaş taraftarının “romantikliğin” dışına çıkması gerektiğini düşünüyorum. Sonuç olarak geline noktada nasıl tribün geleneklerinden kopmadan bu iş yapılabilir buna kafa yorulması gerekli. Müşteri olarak anılmak istemeyen anılmayabilir. Bir problem yok, ancak mutlak suretle değişime adapte olunması gerekir ve bunun yolları var. Futboldaki değişimin işin ruhunu öldürdüğü üzerine yapılan söylemler gerçek olabilir; bir sürü teknolojik gelişme, bir sürü yeni reklam mecrası bir sürü yeni tüketim ortamı yaratıldı.

Taraftar geçmişteki destek rolünü yanına başka şeyler koyarak evirmek durumunda kaldı/kalıyor. Ancak yeni jenerasyonlar herhangi bir değişim baskısı olmadan direkt bu sistemlerin içine doğacaklar ve bu da değişime mukavemet eden taraftar profilini dışarıda tutacak.”

Erdem Mergen, taraftarların müşterileşmesine yönelik olarak şu düşünceye sahiptir:

“Taraftarın müşteri kalıbına sokulması hoş değil. Kendi adıma tercih edilebilir de bulmuyorum. Bu sebeple adının müşteri olması negatif bir durum evet. Beşiktaş’ın gerçekleri var, ihtiyaçları var. Gün be gün de bu ihtiyaçlarda artış var. Bu ihtiyaçlara cevap verebilmek için Beşiktaş’ın yanında durmak çok önemli. Ancak ayağını yorganına göre uzatan bir kulüp yapısında müşteri ihtiyacı da azalacağı için en azından belli bir kesim ile bu ihtiyaç karşılanabilir durumda olur. Bugünden baktığımızda 90’lı yıllarda Kartal Yuvası yoktu ve Beşiktaş bir şekilde mevcut yapısıyla hayatını idame ettirebiliyordu. Taraftar olarak kulübün benim isteklerime karşılık vermesi benim de şahsi olarak kulüp için yapacaklarımı pozitif etkiler. Bugün baktığımızda yeni Beşiktaş yönetimi taraftarı duydu, deplasman tribünün yerini değiştiriyor. Bu durum taraftar nezdinde çok pozitif algılandı mutlak suretle geri dönüşü olacaktır.”

Emre Özücoşkun, taraftarların müşterileşmesiyle ilintili olarak şu görüşü aktarmıştır:

“Geçmiş yıllarda futbol alt sınıfın takip ettiği ve alt sınıfa hitap eden bir spor dalıydı. Futbol seyircisi tüm Dünya’da işçi sınıfı ve benzeri grupların tekelindeydi. Bugün baktığımızda alt sınıfın dışında orta sınıfın bile ulaşmakta zorlandığı pahalı bir ürün haline geldi. Maç biletleri pahalı, kulübün ürünleri pahalı, bir şekilde maça girsene içeride yemek içmek pahalı hale döndü. Bunları başarabilen ve birkaçına veya tümüne ulaşabilen bugün bu dünyanın tüketicisidir. Dolayısı ile negatif bir durum olmaması kararı kişinin kendine pek de bırakılmamış durumda, çünkü gerçek bu. Bunu ister negatif ister pozitif adlandırabilir taraftarlar.”

Levent Kulu, konuya ilişkin şu şekilde görüş belirtmiştir:

“Negatif olsa da bir şey ifade etmiyor. Taraftar ister istemez müşterileşti, kendini böyle tanımlamasa bile bu böyle. Yöneticiler ve kulüp bakış açısı bu.. Bunun taraftar açısından ne ifade ettiğini çok düşündüklerini sanmıyorum. Geldiğimiz noktada istemsiz de olsa böyle hareket ediliyor. Dünya değişiyor alışkanlıklar değişiyor futbolda buna ayak uyduruyor. Taraftar alışkanlıkları da artık değişti. Kimseyi müşterileşmesi için zorlayamazsınız ama artık “norm” bu. İnsanlar normlar içine girmeye çalışıyorlar.”

Enis Ulusoy, konuyla ilgili şu düşünceye sahip olmuştur:

“Hayır değildir, olmamalıdır. Taraftar kulübüne tribünde destek olduğu gibi diğer alanlarda da destek olma mesuliyetini almalıdır. Geldiğimiz noktada kulüplerin 2-3 önemli gelir kaleminden bir veya ikisi taraftarın desteğine ihtiyaç duymaktadır. Taraftarlar maça gelip destek olacak, kombine biletini alacak, kartal yuvalarından alışveriş yapacak ve stat büfelerinde tüketim yapacaktır. Bu tüm futbol dünyasının ortak gerçeği olduğu için artık

klasik taraftarlığın yanında bunların da mutlaka eklenmesi gerekli. Dolayısı ile taraftarlar kendilerini müşteri gibi değil yeni nesil taraftar gibi hissetmesi lazım.”

Fırat Fidan: “Değişen bir taraftarlık portresi var, taraftarların müşteri olması negatif bir durum gibi gözükmüyor. Bugün olağan şekilde evrilmiş durumda.” şeklinde görüş belirtmiştir.

Merve Tozoğlu, konuya yönelik görüşünü şu şekilde ifade etmiştir:

“Bence değil, artık herkes bir şeylerin tüketicisi ve müşterisi. Dolayısıyla taraftar bunu belli bir kalıba sokmak istemiyorsa da sokmayabilir ama negatif bir durumdan ziyade Beşiktaş'ın gelişimine katkıda bulunan pozitif bir tanım olarak görüyorum bu durumu.”

3.7.6 Taraftar Kendi İsteğiyle Müşterileşebilir Mi? Müşterileşmeli Mi? Nasıl Yönlendirilmeli?

Bu soruyla, gelinen noktada klasik anlamda taraftarın kendini müşteri olarak konumlayabilmesi mümkün müdür ve böyle konumlamalı mı, yönetimler tarafından nasıl yönlendirilmeli sorularına cevap aradık. Katılımcıların tamamı bir önceki soru ile ilişkilendirerek konunun zaten müşteriye evrildiğini bildirdiler.

Alen Markaryan, konuya ilişkin olarak şu şekilde görüş beyan etmiştir:

“Taraftar artık maça geldiğinde sürekli bir tüketim zorlamasıyla karşılaşılıyor ve görülüyor ki yöneticiler yani “baronlar” gözlerini taraftarın cebine dikmiş durumda. Bunu fark eden ve kendini salt taraftar olarak niteleyenlerin bu sebeple maçlara gelmek istememesi ve tribünleri terk etmesi gerçekleşiyor. Böylelikle taraftar holiganizm ve fanatizmden sonra seyirciye evriliyor. Seyircinin de maçlara bakış açısı “hafta sonları boş zamanımı değerlendirebileceğim bir sosyallik aracı” olarak evriliyor. Seyircinin müşterileşmesi: seyirciden müşteriye geçiş... Müşterileşen seyirci güzel ürünü aramaya başladı, güzel oyun (ürün varsa) statlara gidiyor.”

İbrahim Eşrefkasım, konuyla ilgili olarak şu görüşü paylaşmıştır:

“Teknik anlamda Türkiye'deki taraftarlık sistemi henüz yeni yeni evriliyor. Bundan önceki süreçte taraftar maç esansında neye tepki vereceğini ne zaman nasıl vereceğini çok fazla bilmiyordu. Zamanla bu oturdu, taraftar futbolu öğrendi, nerde nasıl tepki verileceğini hesaplamaya başladı. Bu sebeple taraftarlık olgusu aslında zaten değişiyor. Bu değişimin içinde tüketicileşmesi de var. Bu kendi isteğiyle olan bir şey değil sistem aynı futbolu

öğrendiği gibi tüketici olmayı da öğretiyor taraftara. Adına, müşteri, tüketici ya da taraftar ne dersek diyelim bu sistemin içindedir.”

Erdem Mergen, konuya yönelik şu düşüncesini belirtmiştir:

“Burada çok ince bir çizgi seyirci ve taraftar ayrımı. Taraftarlık maça gitmekle kalmayıp Beşiktaş’ı 24 saat her şeyiyle yaşayan birebir aidiyeti olan gruba deniyor. Seyirci ise güzel futbol izlemeye ümitli sosyal bir aktivite olarak maçları takip eden kişilere deniyor öncelikle bu ikisini çok ciddi ayırmak gerekli. Ben şahsım olarak taraftarım ve taraftar olarak yükümlülüklerim var. Bunları yerine getirmek için de elimden geleni yapıyorum. Beşiktaş’ın bundan yıllar önce saha içi başarı için takımı destekleyecek ateşli güce ihtiyacı vardı, biz de her maça giderek bunu yapıyorduk bugün ise bunun yanında storelardan alışveriş yapan bir güce de ihtiyacı var; yıllar önce hiç forma almamışken şimdi artık Kartal Yuvası mağazalarından her şeyi almaya başladık. Bu noktada seyirciyi devreye sokmak gerekli, taraftar olarak insanlar ödün vererek bu görevleri yerine getiriyorlar. Ancak seyirciden bunu bekleyemiyoruz, bu durumda onlara istedikleri oyun kalitesini sunarak onların da bu tüketime dahil olması sağlanırsa pasta büyür.”

Emre Özücoşkun, konuyla ilintili olarak şu görüşü aktarmıştır:

“Taraftarlık bakıldığında irrasyonel bir olgu evet. Fakat belli noktalarda rasyonel olmak zorunda bugün sosyal medyada yönetime transfer yapın, oyuncu alın, yıldız oyuncu alın, rakipler şunu yaptı bizde alalım vs. gibi fakat iş kulübe mali desteğe geldiğinde biz “müşteri değiliz” söylemi... Tamamen birbirinin aksi iki söylem dolayısıyla taraftar olması gereken yerde müşteri olmak durumunda. Ya da kulüpten beklentilerini törpülemek durumunda. Bugünkü haliyle hiçbir yönetim taraftardan almadığı destekle ayakta durabilecek pozisyonda değil. Çok basit bir örnekle kendi yaşadığım bir şeyi paylaşmış olayım. Wolverhampton maçı için İngiltere’ye gittik. Maç öncesi yöneticileri ile yemek yedik ve şunu anlattılar. Kasaba 200 bin kişilik, stadyum kapasitesi 25 bin kişi, kombine almak isterseniz 5 yıllık sıra var ve kombine alamıyorsunuz. Yıllık forma satışı 100 bin adet. Kaba bir hesaplama kasabada her iki kişiden birinin forması var ve her sene yeniliyor ve bu kulüp İngiltere Premier Liginde kayda değer bir başarı elde etmiş değil. 200 bin nüfusun karşısında milyonluk diyeceğimiz Beşiktaş bu rakamlara ulaşmakta güçlük çekiyor. Sonuç olarak evet taraftar beklentilerinin karşılanması için müşterileşmek zorunda.”

Levent Kulu: “Bir önceki soruda bahsettiğim gibi kendi isteğiyle müşterileşebilir. Kendi istemese de müşterileşir. Geline nokta tam olarak bunu destekliyor bu konu da taraftarın da kendine yapacak bir şeyi yok.” şeklinde görüş belirtmiştir.

Enis Ulusoy: “Yukarıdaki soruyla paralel cevaplamak gerekli. Taraftarın müşterileşmesinden ziyade bu konuya yeni nesil taraftarlık olarak bakılması gerekiyor; müşteri kavramı taraftarla yan yana gelince negatif bir anlam çıkartıyor orası kesin.” şeklinde görüş beyan etmiştir.

Fırat Fidan, konuya ilişkin olarak şu şekilde görüş beyan etmiştir:

“Taraftar her zaman bir taraf olarak kalmaya devam ediyor, endüstri onların taraf olma ve bu tarafa olan bağlılıklarından fayda sağlamaya çalışıyor. Taraftar kulübü adına yaptığı her alım ile müşteri konumuna geçiyor, forma, kombine kart, maç yayını satın alma gibi sektörü besleyen birçok zincirin gelişmesinde rol oynuyor.

Hem taraftar hem de müşteri olunabileceğini düşünüyorum, tuttuğunuz kulübü desteklemek ve gelişimine katkı sağlamak, rakipleri ile en azından eşit şartlarda mücadele edebilmesi için ekonomik girdilere ihtiyaç bulunmakta. Bu ihtiyaçların sağlanmasının en önemli başlangıç noktası ise taraftarlar.

Yöneticiler, koşulsuz bağlanan, destek veren taraftarlarının bu duygularını sömürmeden onların beklenti, ihtiyaç ve ekonomik dengelerini gözeterek yani taraftar profillerini iyi değerlendirerek onlardan kulüplerine maksimum fayda sağlayacak çalışmalar yapmalılar.”

Merve Tozoğlu, konuyla ilgili olarak şu şekilde düşüncesini belirtmiştir:

“Taraftar kendini klasik kalıpların içinden çıkartarak müşteri olarak konumlayabilmeli burada hiçbir sakınca yok. Yönetimler yine tıpkı kurumsal şirketlerde olduğu gibi ürününü ön plana çıkartarak taraftarın ürünü istemesini, talep etmesini sağlamakla yükümlü. Bu anlamda bir yönlendirmeden ziyade tüketiciyi ürüne itme söz konusu olmalı.”

3.7.7 Yeni Stadyumun Beşiktaş Açısından Faydalı Olduğuna İnanıyor Musunuz?

Sorunun amacı Beşiktaş kulübünün en yeni ve tarihinin en büyük endüstriyel yatırımını yapıp eski stadyumunun yerine yeni modern bir stadyum kurmasının taraftarlar üzerindeki etkisini anlayabilmek. Katılımcıların tamamı yeni bir stadyum yapılmış olmasından memnun ve mutlaka Beşiktaş’a faydası olduğunu düşünüyorlar.

Alen Markaryan, yeni stadyumun Beşiktaş’a faydası hususunda şu şekilde görüş beyan etmiştir:

“Büyük-modern stadyum yapabilmek rekabette tek avantaj değil, rakipleri yeni ve büyük statlara sahip olması ve bunu Beşiktaş’tan önce yapması aslında daha da önemli bir örnek, zira bunun dezavantajlarını görebilme şansına da sahip oluyorsun. Türkiye’de başarıya endeksli bir izleyici kitlesiyle aksi durumlarda büyük ve modern statların boş kalma riski çok fazla oluyor ve boş kalıyor da... büyük stadyum yapıp çok bilet satayım çok para kazanayım böylelikle iyi transfer yaparım rakiplerin de önüne geçerim mantığı %100 sonuç veren bir mantık değil. Hele ki geldiğimiz noktada basiretsiz yani işini yapmakta ehil olmayan yöneticilerin, çok para kazandığı bir dünyada dahi yapılan yatırımların yanlış olma ihtimali olduğu ve örnekleriyle de be şekilde gerçekleştiğini bildiğimiz için büyük stat, çok kombine, çok para karşılığını bulan bir olgu olmayabilir. Bunun yerine rekabette avantaj sağlamak için profesyonel ellerde altyapıya yönelinebilir bu çok daha faydalı ve aidiyeti olan bir rekabet avantajı sağlar... Ayrıca yeni stadın taraftar olgusundan uzak oluşu, taraftarın

fikrinin alınmamış olması gerçek taraftarı da yani saha içi desteği de azalttı. Taraftar “istenmediğim yerde olmam” mantığıyla hareket ediyor.”

İbrahim Eşrefkasım, yeni stadyumun Beşiktaş’a faydasına ilişkin görüşünü şu şekilde paylaşmıştır:

“Yeni stadyumlar hem dünyada hem Türkiye’de birçok kulübe ciddi katkılar sağladı. Hem mali anlamda hem de psikolojik anlamda. Burada bizim Çarşı grubu ya da eski nesil taraftar grubu diyelim yine karşı çıktılar ancak bu konuda düşüncem şu; yeni statta da kendi mevcuduyla kapalı tribünün ortasında yer alıp istediği şekilde stadyumu yönlendirme opsiyonuna sahip Beşiktaş taraftarı, bu ellerinden alınmış değil. Böylelikle yeni bir stada yani bahsettiğimiz değişime ayak uydurulmuş olur, yeni stadın getirilerinden de maksimum seviyede faydalanılır. Eskiden statlara saatler önce gidilir, saatlerce kuyrukta beklenilir ve yine maç başlamasına saatler kala tribüne girilirdi. Bu çok insani bir durum değil hiçbir zaman. Yeni stadyumlar ve yeni nesil sistemler bizlere artık vaktinde stada girmemizi ve kendimize ayrılmış yerlerden maçı takip edip takımımızı desteklemeyi sağlıyor bunu yadsıyamayız.”

Erdem Mergen, yeni stadyumun Beşiktaş’a faydasına yönelik düşüncesini şu şekilde aktarmıştır:

“Rakiplerin Beşiktaş’tan önce stadyum yapmış olması onlara ne getirdi ne fayda sağladı onu irdelemek lazım. Görülen o ki, Beşiktaş’ın rakipleri bizden önce yaptıkları stadyumlardan çok ciddi bir kazanım elde edemedi. Borçları Beşiktaş’tan fazla, saha içi başarı kriter ise orada da ekstra bir durum yok. Mutlaka farklı faydaları olmuştur ancak ana hedefe giden yolda major bir katkı gözükmüyor. Stadyumsuz başarı sağlamış olan birçok Avrupa kulübü var, Juventus ve Inter bunlara önemli örnekler. Beşiktaş 2 yıl üst üste şampiyonluğun ilk senesinde stadyumu olmadan şampiyon oldu ve Şampiyonlar Ligi gelirleri elde etti. Elbette faydasız demek doğru olmaz ancak mevcut yatırımı kısa vadede farklı bir alana kaydırmak daha önemli bir geri dönüş elde ettirebilirdi Beşiktaş’a. Burada verebileceğim en önemli örnek altyapı yatırımdır. Takımın kendi evlatlarını yetiştirdiği, geliştirdiği ve insana yapılan yatırımın geri dönüşünün çok daha kuvvetli olacağına inancım tam. Benim sonuç olarak demek istediğim, stadyum yapılması faydalı olmuştur fakat stadyumla başarı yakalamak arkası doldurulmamış bir modelde imkansızdır.”

Emre Özücoşkun, yeni stadyumun Beşiktaş’a faydasıyla ilintili olarak şu şekilde görüş belirtmiştir:

“Tabii ki inanıyorum, ancak daha önce söylediğim Wolverhampton örneğinde olduğu gibi olmak zorunda. Yeter sayıda kombine satmıyorsan, sattığın kombine sahipleri her hafta stadına gelmiyorsa yeni stadın hiçbir esprisi yok. Ancak yapılış amacına uygun her sene 40 bin kombine satılan ve her hafta 35-40 bin kişiye oynanan bir dünyada amacına ulaşmışsun demektir. Bu da Beşiktaş’ın hem mali hem de taraftar desteği anlamında faydasına. Fakat bugünkü gerçek bu bahsedilenin çok gerisinde, hala saha içi başarıya endeksli stadyum doluluk oranı var ve yönetilmesi güçleşmiş durumda.”

Levent Kulu, yeni stadyumun Beşiktaş'a faydasıyla ilgili şu düşüncesini ifade etmiştir:

“Ben stat ilk yapıldığında bir araştırma şirketinin anketine dahil oldum, yeni stattan beklentiniz nedir başlıklı bir anket. Bize önce stadı gezdirdiler sonra bir dizi soru sordular. Stadı gezerken gerçekten 5 yıldızlı bir otel geziyormuş havasına kapıldım müthiş modern bir yapı, son teknoloji koltuklar, lüks localar, yepyeni tribünler ister istemez çok fazla etkilendim. Fakat o an bulunduğum lokasyonu düşününce pırıl pırıl tuvaletleri gezerken bir anda İnönü'nün idrar kokan tuvalete benzemeyen tuvaletlerini özlediğimi hatırladım. Arkası ekranlı koltukların arasında gezerken tek koltukta üç kişi oturup bir sandviçi paylaştığımız günlere gitti aklım, bugün tribünün hemen arkasında en ünlü markalardan birinin restoranı büfesi var yine de bizim kapalınlık küçük büfesinden aldığımız köfte daha çok motive ediyordu beni. Ne olursa olsun samimiyetin çok had safhada olduğu bir stadyumdan şehirlere kurulan dev sitelerdeki birbirini tanımayan komşuların olduğu bir stadyuma evrildik. Eskiden öğrenci harçlığı ile kale arkası bilet alabilirken şu anda asgari ücretlinin bile maç biletine ulaşması çok güç. Dolayısı ile o ünlü markanın büfesi mutlaka iş yapacak çünkü oradan alışveriş yapabilecek insanlara maç bileti satılıyor artık. Stadyumun Beşiktaş'a mutlaka birçok anlamda faydası olmuştur ama benim gibi taraftarların hislerini ve duygularını öldürmüştür. Kulüp taraftarı dinleyip belli bir tribünü taraftara tahsis etmiş olsaydı ve eski stadın müdavimleri önemli kısmı oraya konuşlansaydı yine bir şekilde daha kabul edilebilir bir atmosfer olurdu. Son olarak da benim gibi bir pankart emekçisinin yeni statta pankart asacak yeri yok. Her yer reklam panolarıyla dolu ve pankart asmaya izin verilmiyor. Buda endüstriyel futbolun pankart emekçilerine darbesi.”

Merve Tozoğlu, yeni stadyumun Beşiktaş'a faydası hususunda şu şekilde görüş beyan etmiştir:

“Beşiktaş'a kurumsallaşması ve marka yaratması konusunda ciddi destek olduğunu düşünüyorum. Eski İnönü stadında sabit bir koltukta oturma şansınız olmazdı şu anda herkes kendi koltuğunda oturuyor. Kötü tezahürat bununla beraber azaldı, şiddet azaldı. Artık kadın ve çocuk taraftarlar çok daha rahat maçlara gelebiliyor. Bu kurumsallaşmanın en önemli bacaklarından biri gibi geliyor bana. Çok seslilik ve kadınların daha yüksek yüzde ile stadyumlarda olması birçok açıdan Beşiktaş ve Türk futbolu için kazanım.”

Enis Ulusoy, yeni stadyumun Beşiktaş'a faydasına ilişkin olarak şu şekilde düşünmektedir:

“Stadyum şu ana kadar bahsedilen tüm endüstriyel futbol gerçeklerinin en önemli unsurlarından biri. Çok daha yüksek kapasite ve seyirci sayısı buna paralel bilet geliri artışı. Çok daha modern büfeler ve stadyum içi yaşam alanları buna paralel gelir artışı. Çok daha büyük ve görkemli kartal yuvası ve buna paralel ciro artışı. Bunların tümü ciddi gelir kaynağı artışı demek. Stadyum Beşiktaş'a bu manada çok faydalı oldu. 2016 ve 2017 yıllarında yıllık 70 ila 100 milyon lira arası kombine bilet geliri elde edildi. Bu rakam 2013-2014 yıllarında 20 milyon TL civarındaydı.”

Fırat Fidan, yeni stadyumun Beşiktaş'a faydasıyla ilintili olarak şu görüşe sahiptir:

“Kesinlikle, bir önceki stadyumumuzun çok önemli anıları, dokusu, ambiyansı bulunmakla beraber günümüz taraftar ve kulüp ihtiyaçlarının gerisinde kalmıştı. Yeni stadyumumuzda taraftarlarımızın hak ettikleri hizmeti, kaliteyi, konforu aldıklarını düşünüyoruz. Alanları değerli kılanların içindeki insanlar olduğu bilincinde olarak taraftarlarımızın yeni stadyumumuzda geleneklerimize bağlı kalarak yeni anılar oluşturacaklarına inanıyoruz.”

3.7.8 FFP Kriterleri Zoraki Bir Endüstriyelleşme Aracı Mıdır?

Bu soruda futbolun en önemli yönetim kademelerinden olan UEFA’nın kulüpler üzerinde oluşturduğu finansal denge baskısının futbolun endüstriyelleşme sürecine zoraki bir araç oluyor mu sorusunu araştırmak. Katılımcıların 4 tanesi direkt ilgi bulamazken 3 tanesi etkisi olduğu görüşünü savundu 1 tanesi ise ilgisinden emin olamadığını belirtti.

Alen Markaryan, FFP kriterlerine ilişkin olarak şu şekilde görüş beyan etmiştir:

“FFP kulüplerimizin başına gelmiş en güzel şey. Bu uygulamaya rağmen bu kadar kötü finansal yönetim gösterirken FFP olmadığı bir ortamda muhtemelen çok daha vahim sonuçlar çıkacaktı karşımıza. Ben şahsen FFP’nin Türkiye ve benzeri ülkeler için endüstriyelleşme değil endüstriyelleşmeme aracı olarak görüyorum. Nihayetinde endüstriyelleşme amacıyla yapılan çok fazla yatırım maalesef çöp olmuş durumda ve bu finansal dengeleri alt üst ediyor. FFP bu yatırımların yapılmasında çok daha fazla dikkatli davranılmasını sağladığı için endüstriyelleşme adı altında yapılan harcamalara da kısıt getirmiş oldu.”

Fırat Fidan: “Zorakiden ziyade piyasa dengelerini korumak, haksız rekabeti engellemek ve sektörü sektör dışı para girişlerine kapamak açısından olması gereken bir uygulama olarak görüyoruz.” şeklinde görüşünü beyan etmiştir.

Enis Ulusoy, FFP kriterleriyle ilintili olarak şu şekilde görüşünü paylaşmıştır:

“Hem evet hem hayır, FFP bir yandan finansal denetimi sağlarken bir yandan da sağlıklı finansal yapı ile harcama yetkisi veren bir sistem. Endüstriyelleşmeye çalışan ancak beceremeyen kulüplere sen endüstriyelleşme şimdilik diyebiliyor. Bu bağlamda %100 bir araç diyemeyiz.”

Merve Tozoğlu, FFP kriterleriyle ilgili olarak şu görüşe sahiptir:

“Benim açımdan finansal bir denetim sağlanıyor olması pozitif bir şey, ancak bunun endüstriyel futbola nasıl etkisi olduğu konusu çok net değil. Finansal gelir gider yine doğru yönetim anlayışının bir ürünü ancak kurumsallığın ve endüstriyelleşmenin paralelinde olduğundan emin değilim çünkü zaten doğru yönetilmesi gereken bir konu.”

Erdem Mergen: “FFP’nin var olması iyi bir şey kulüpler bu sayede bir miktar da olsa gelir gider dengesini tutmaya çalışıyorlar çünkü sonunda ciddi cezalar var. En azından finansal yönüyle endüstriyellemeye destek olduğunu düşünebiliriz.” şeklinde görüş belirtmiştir.

Emre Özücoşkun, FFP kriterlerine ilişkin olarak şu düşüncelerini iletmiştir:

“Bence evet endüstriyellemeye aracıdır. Tüm sorularda futbolun Türkiye’de şirketleşmesi gerekliliğini savundum. Hatta Beşiktaş taraftarı kimliğime ters bir şekilde sahiplenilmesi uygun olabilir dedim. FFP tam bu noktada devreye giriyor. Doğru planlamayla düzgün gelir gider analiziyle hem kurumsallaşma yolunda adım atmış olursunuz hem de FFP denetimlerinden sağlıklı geçersiniz.”

İbrahim Eşrefkasım: “FFP UEFA’nın kurumsallaşması sonucu gördüğü bazı yanlışları cezalandırma sistemidir. Ödül barındırmaz. Kulüpler kurumsallaşma hamlesiyle sağlıklı finansal dengelere sahip olacağı için FFP endüstriyelleyen futbolda bir amaç değildir.” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Levent Kulu, bu konuda fikir beyan etmemiştir.

3.7.9. Passolig Bir Endüstriyel Spor Aracı Mıdır?

Bu sorudaki amaç passolig gibi taraftarlığın en önemli dinamiklerinden olan bilet satışının Türkiye’de köklü şekilde yeniden organize edilmesinin bir endüstriyellemeye aracı olup olmadığının tanımlanması. Katılımcılardan 6 tanesi passolig uygulamasının bir endüstriyellemeye aracı olarak görüyor, 1 tanesi olmadığını söylüyor 1 katılımcı da bu konuda fikir beyan etmemiş. Ayrıca katılımcıların 3 tanesi netlikle Passolig uygulamasını sevmediğini ve karşı durduğunu 3 tanesi ise artık oturmuş bir gereklilik olduğu düşüncesi ile nötr olduğunu beyan ediyor.

Alen Markaryan, passolig konusunda şu şekilde görüş beyan etmiştir:

“Passolig konusu artık Türkiye’de oldu/olgunlaştı. Passolig’den para alan ilk kulüp de Beşiktaş’tır. Dolayısı ile bugün olup olmaması çok eleştirilecek bir konu olmaktan çıkmıştır. Yönetimlerin taraftarla iç içe yan yana olması gerekliliği vardır bu bağlamda doğru yönetilmesi ve passolig sayesinde bu ilişkinin yola girmesi şarttır.”

Levent Kulu, passolig hususunda düşüncesini şu şekilde paylaşmıştır:

“Ben passolige tamamen karşıyım ve passolig çıktığından beri maçlara gitmiyorum. Bu sistemin tamamen bir kuruma bağımlı olarak hareket etmesi benim eleştirdiğim kısmı. Eskiden de maç bileti alırken x, y kurumlara komisyon adı altında para öderdik fakat gelirin büyük kısmı Beşiktaş’ta kalırdı. Şu anki sistem deplasman maçına gideceğin zaman taraftardan belli bir para alıyor. Bunun dışında zorunlu olarak yıllık bir kart bedeli tahsil ediliyor.

Bu konuyu kendimce şöyle örneklendiriyorum, ben eşimle sinemaya gideceğim yanıma birini daha alıp gidiyorum... Sen benim sevdiğimle arama neden giriyorsun? Biz eskiden Akaretler’deki kulüp binasından bilet alırdık. Komisyon harç vs. her şey kulübe kalırdı en azından takımına destek olduğumu biliyordum şimdi kime destek olduğumu bile bilmiyor insanlar.

Bu sistemin yeni yasaları da destekleyeceği ve bugüne kadar tüm stada verilen cezaların artık şahıslara indirgenebileceği söylendi fakat geline nokta 6222 sayılı yasa ile stadyumlardaki bloklara ceza veriliyor: Siz herhangi bir kötü tezahüratta bulunmasanız bile bulunduğunuz blok ceza aldığında ceza alıyorsunuz. İşin endüstriyelmesi bazı eksilikleri de yanında getiriyor.”

Enis Ulusoy, passolige ilişkin olarak şu görüşe sahiptir:

“Hayır passolig tamamen, taraftar güvenliği ve stadyumların güvenli hale getirilmesi için kullanılan bir sistem. Ayrıca çağın gerçeği olan dijitalleşmeye de destek olarak eskisi gibi kâğıt biletle değil, elektronik ortamda cep telefonu ile dahi statlara giriş olanağı sağlayan, karaborsa ticaretini azaltan bir sistem.”

Fırat Fidan, passoligle ilgili olarak şu düşünceye sahiptir:

“Passolig, taraftarlarımızın stadyumlara rahat girişini sağlayan aynı zamanda kulüplere sağladığı veri tabanı ile taraftar davranışlarımızı ölçebilme hizmeti sağlayan bir uygulamadır. Sektörün gelişimi gereği olması gereken endüstriyel spor aracı olduğunu düşünüyorum.”

İbrahim Eşrefkasım, passolig konusunda şu görüşü aktarmıştır:

“Passolig için çok fazla şey söyleniyor ben endüstriyellemenin yanında bir durum olarak görüyorum sonuçtan passolige birlikte dijitalleşme de girdi hayatımıza. Taraftarlar cep telefonlarındaki app ile maça girebiliyorlar, bunun önemli bir gelişim olduğunu düşünüyorum.”

Merve Tozoğlu, bu konuda fikir beyan etmemiştir.

Erdem Mergen, passolig hususunda řu dűřűncesini belirtmiřtir:

“Passolig konusunda çok konuřuldu çok cephe alındı fakat sonunda bir řekilde kullanılır hale geldi. Endűstriyellemeye araç olduđu konusunda hemfikirim. Eskinden kâğıt biletlerle maçlara gidilirken artık e bilet adı verilen bu kartla gidiyoruz maçlara. Bu kart için de kurum bizden sűrekli űcret alıyor. Sonuç olarak bir endűstriyelleme aracıdır.”

Emre zűořkun, passolige yűnelik olarak řu řekilde gűrűř beyan etmiřtir:

“Passolig konusunda hiçbir zaman romantiklik yapmadım sonuçta e bilet gerçeđi yine dűnya realitesidir. Bařta arřı olmak űzere birçok taraftar gurubu karřı çıktı devamında herkes mecburen benimsedi, řu anda ise hiç yorum kalmadı artık. Biz eskinden normal kart kombine alırken de bűtűn bilgilerimizi veriyorduk. Passolig’e özel bir çalıřma deđil bu. Endűstriyel dűnűřűműn ciddi bir geređi olarak bakıyorum konuya.”

4. SONUÇ

Bu çalışma çerçevesinde, futbolun ticarileşerek bir endüstri haline gelmesi neticesinde kulüp-taraftar ilişkisinin şirket-tüketici ilişkisine dönmesi durumunun kulüp taraftarları ile BJK açısından değerlendirilmesi konusu incelenmiştir. Bu bağlamda konu hakkında uzman olan 8 kişi ile 9 soruluk bir mülakat çalışması gerçekleştirilmiştir.

“*Endüstriyel futbol sizin için nedir*” sorusu için katılımcılar genel olarak endüstriyel futbolun kendilerinde yarattığı anlam ifadesini açıklamaya çalışmışlardır. Genel kanı, endüstriyel futbolun finans ve para kaynaklı bir yapılaşma olduğu, tüm dünyadaki değişimle beraber artık karşısında durmanın, yani önüne geçmenin olanaksızlaştığı şeklindedir. Soruya pozitif anlamda yaklaşan katılımcı, konuyu kurumsallaşma gibi algıladığını, dolayısıyla pozitif bir bakış açısı yakaladığını, negatif yorumlayan 3 kişi ise endüstriyel futbol kavramının temelden karşısında oldukları için kapitalistleşme, şirketleşme, oyun ruhunu baltalama gibi olguları hatırlattığından soruya negatif yorumlarla cevap vermişlerdir. Çıkarım olarak endüstriyel futbolun ilk etaptaki kelime algısı, futbolun zaman içinde evriminin dünya gerçeklerine paralel şekilde uğradığı değişimdir.

Endüstriyel futbolun anlamını irdelemek için Enis Ulusoy’un bahsettiği endüstriyelleşme tarihi ve sonuçlarına bakmak gereklidir. Endüstriyelleşme 1700’lerden sonra tüm dünyayı sardığı için iş kollarının tamamını zaman içinde etkisi altına almıştır. Futbolun bu gerçekten kaçması olanaksızdır. 1990’ların sonuna doğru Avrupa’daki bazı kulüplerin atılımı ile futbolda marka değeri, finansal yönetim, gelir kalemlerinin farklılaşması gibi yeni kavramlar oluşmuştur. Stadyumlar evrilmiş, bu noktada Alen Markaryan’ın bahsettiği holiganlıktan fanatizme, fanatizmden de taraftarlığa geçiş süreçleri oturmuştur. Stadyumlar ve çevresi olumsuz koşulları barındıran mecralar iken, hafta sonları aile boyu bir sosyal aktivite alanları haline getirilmiştir. Taraftarların evrilme süreci belli sorunlarla hayata geçse de, sonuç olarak olumlu bir noktaya oturmuştur. Yine de katılımcıların da belirttiği üzere, genel itibarıyla futbol daha butik kalmayı hak eden bir spor mecrası gibi bir algıyla ilerlemektedir. Futbolun kuvvetle endüstriyelleşmesi futbolun patronlarının

dışında kalan paydaşların çok hoşuna gitmemektedir. Emre Özücoşkun'un bahsettiği artık "arsada değil borsada oynanıyor" söyleminin gerçekliği çok da hoş bakılmıyor futbol tüketicileri tarafından. Özellikle konu Beşiktaş taraftarı olunca özellikleri itibarıyla kavrama daha da negatif bakmaktalar. Beşiktaş taraftarı Çarşı grubu realitesiyle Türkiye'de de, dönem dönem globalde de takip edilen bir taraftar kitlesi. Tribünde çok ateşli ve destekleyici olmasının yanında, bir sivil toplum kuruluşu kisvesine büründüğü ve toplum tarafından böyle algılandığı ve rakip takım taraftarları tarafından dahi sempatiyle bakıldığı bilinmektedir. Dolayısıyla kavram itibarıyla "Endüstriyel Futbol" etiketi Beşiktaş taraftarına çok daha sert gelmekte ve algısını kabullenmek istememektedir.

"Futbolun endüstriyellemesi gereklilik midir?" sorusu açısından gün itibarıyla endüstriyel futbolun geldiği noktanın gereklilik olarak algılanmakta olduğu söylenebilir. Ancak bu gerekliliğin günümüz şartlarından ötürü olduğu, globalleşen dünya ürünü şeklinde artık futbolun da buna ayak uydurması gerektiği üzerinde durulmuştur. Dünyada birçok alanda olduğu gibi futbolda da değişimler olmaktadır bu değişimler karşı konulamaz duruma geldiğinde ayak uydurmak kaçınılmazdır. Endüstriyelleşen futbolu destekleyen ve desteklemeyen katılımcılar genel itibarıyla bu fikir altında birleşmiş, ancak detaylarında çok daha fazla kulüp kimliğinden ödün vermeden bu değişimlerin gerçekleşmesini dilediklerini söylemişlerdir. BJK'nin Avrupa standartlarına ulaşabilmesi, bu standartlarda kalarak ekonomik olarak ayakta kalabilmesini değişen ve gelişen endüstri ile paralel bunları gerçekleştirmesi gerçekliktir. Futbolun endüstriyellemesinin önüne geçilememesi bu gerçekliğe eklenince, gereklilik midir sorusuna büyük oranda evet cevabı çıkmaktadır.

Ancak gerekliliğin sebebi taraftardan gelen talep değil gerçekliğin artık bu olması ve değişimin karşı koyulması güç hale gelmesidir. Emre Özücoşkun'un çıkarımıyla değişen jenerasyon ve jenerasyonların fikir/bakış ayrılığı da önem arz ediyor. Yeni gelişen jenerasyonda futbol taraftarı tüketici olmayı kabullenmiş şekilde sektöre giriyor. Büyük Avrupa kulüplerini, süper star futbolcuları takip ediyor ve bundan keyif alıyor. Endüstri evrimini jenerasyon değişimi ile daha kolay tamamlıyor. Özücoşkun bu noktada şahsından örnek vererek 10-15 yıl öncesinde kesinlikle hemfikir kalamayacağı hatta

şiddetle karşı çıkacağı konuları artık rasyonel süzgeçten geçirerek normal bulduğunu söylüyor. “Dünya böyle evrilirken ya ayak uyduracağız ya da ...spor olarak hayatımıza devam edeceğiz” söylemi bir gerçeklik. Levent Kulu ve Erdem Mergen gibi futbolun endüstriyel evriminden söz etmeyi dahi olumsuz bulan taraftarlar gelinen noktanın gerekliliğinden dem vurmak zorunda kalıyorlar.

Sonuç itibarıyla endüstriyelleşme dünya futbol piyasasında bir zorunluluk. Tüm kulüpler kendini bu şartlara göre formatlama uğraşısı içindeler. Butik kalmayı tercih eden kulüpler de sportif başarıyı bir kenara koyarak futbol özelinde amaçlarını değiştiriyorlar.

“*Rekabette avantaj yarattığını düşünüyor musunuz?*” sorusu için genel itibarıyla katılımcılar endüstriyelleşmenin rekabet avantajıyla bir relasyonu olduğunu düşünüyorlar. Ancak birebir bir ilişki olduğu konusunda hepsi şüphecidir. Özellikle Alen Markaryan ve İbrahim Eşrefkasım’ın üzerinde durduğu Beşiktaş’ın mevcuttaki tüketici potansiyeli yorumu önem arz ediyor. Beşiktaş’ın pazarının hayal edilenin çok altında olması gerçeği, endüstriyelleşmenin mükemmelleştirildiği bir ortamda dahi rekabet avantajı için yeterli olmadığı gerçeğini anlatıyor. Bugün milyonlarca taraftar olduğundan bahsedilen Beşiktaş için bu iki katılımcının söylemi konuyu çok farklı bir yere atıyor. Ulaşılabilen tüketici sayısı görünürde milyonların çok gerisinde hatta 50-100 bin aralığındadır. Bu rakamlarla yaptığınız pazarlama, markalaşma yatırımı ne kadar geri döner önemli soru işaretleri oluşturuyor. Buradaki ana nokta sürdürülebilir yani saha içi başarıdan bağımsız tüketici aralığı, saha içi başarının geldiği durumda bu rakamların çok yukarı çıktığı aşikâr ancak sürdürülebilir bir iş modeli değil. Bu durumda rakiplerin hitap ettiği sürdürülebilir pazar avantajı, tüketici sayısı aynı şartlarda bir mücadelede Beşiktaş’ı geride bırakabilir. Avrupa kulüplerinin de hitap ettiği pazar anlamında çok ciddi avantajları olduğu ortadadır. Bu görüşlere göre uzun vadede bu konudan avantaj sağlamak için pazar büyüklüğünü artırma yoluna gidilebilir ancak bu da uzun ve zahmetli bir süreç olacağı için yatırıma değer olup olmadığı incelenmelidir.

Kurumsal şirketler bu konuda önemli örnek olabilir. Çoğu kurumsal şirketin sektörel anlamda önceliği mevcut pazarını büyütmek tüketici sayısını artırmak ve marka sadakati sağlamaktır. Futbol kulüplerini marka sadakati konusunda avantajı yadsınamaz.

Tüketicinin çapraz geçişinin mümkün olmadığı bir sektördür futbol. Geriye pazar büyütmek ve tüketici sayısını artırmak kalır, bu, endüstriyelleşme konusunda kararlı olan kulüplerin yatırımlarını kaydırabilecekleri bir alan olabilir. Orta-uzun vade planlaması olsa da hitap ettiğiniz pazarı genişletmek rekabette avantajın ana noktalarından biridir.

Levent Kulu'nun bahsettiği ve reel örneklerle aktardığı Şampiyonlar Ligi'nde başarı sağlayan kulüpler ve ülkeleri istatistiği de yukarıdaki görüşü destekler niteliktedir. Aynı kulüplerin ve ülkelerin sürekli bir başarı içinde olmaları endüstriyelleşmeyi doğru şekilde tamamlasalar bile pazarı küçük kulüpleri rekabette sindirebilecekleri gerçeğini ortaya koyar. Büyük Avrupa kulüpleri bugün forma satışı, kombine bilet satışı, yayın gelirleri anlamında endüstri ortalamasının çok üzerinde rakamlara sahiptir. Markalaşmayı doğru şekilde planlayarak ürünlerini kendi ülkelerinden çok farklı pazarlarda satmayı başarmışlardır. Bunun yanında talep edildikleri için yine kendi ülkeleri dışında ülkelerde yayın satışını başarmış ve bundan dolayı çok ciddi gelirler elde etmişlerdir. İngiltere Premier Lig'in orta sıra takımları sadece yayın geliri avantajıyla Avrupa kulüpleri gelir sıralaması anlamında yukarılardadır. Bunun yanına ürün ve lisans satışını ekleyen kulüpler ise bu listede yılladır başı çekmektedir. Bununla beraber sportif başarının gelmesi çok doğaldır.

Beşiktaş'ın hayal edilenden küçük bir sürdürülebilir pazara sahip olması lokal rekabette de dezavantaj olarak ortaya çıkabilir, bunun mutlak suretle ölçülebilir hale getirerek stratejileri belirlemek gereklidir. Örnek olarak en başarılı sezonlarında, 3 büyük kulübün gelirlerini incelemek faydalı olabilir.

“Endüstriyel futbol oyuncuların performansına etki eder mi?” sorusu açısından, futbolda endüstriyelleşmenin direkt futbolcu performansına etkisi konusunda tüm katılımcılarda şüphe vardır. Ancak endirekt etkisi konusunda da fikir birliği oluşmuştur. Tıpkı çok sağlıklı, doğru yönetilen ve karlı bir şirketin çalışanının elde edeceği pozitif motivasyon gibi sporcular da ekonomik ve yönetsel anlamda güçlü bir kulüpte futbol oynamaktan pozitif etkileneceklerdir. Psikolojik olarak mutlu olan oyuncunun da bunu oyununa artı değer olarak katacağı mutlaktır. Ayrıca endüstriyelleşen ve bununla beraber markalaşan kulüpler ve futbolcular ekonomik anlamda çok büyük miktarlarla yan yana anılmaya

başlamışlardır. Oyuncu performansını arttırdıkça futbol ekonomisinde alacağı pay büyüyecektir. Transfer ücretlerinin yanı sıra, kişisel sponsorluklar, artan popülerite ile birlikte reklam anlaşmaları vs. Bunların tamamı futbolcunun kişisel performansı ile doğru orantılı olarak endüstriyelleşmeden alacağı payı artırır.

Burada katılımcıların da yönlendirmesiyle konuya iki taraflı bakmak daha sağlıklı olacaktır. Altyapı oyuncular ve profesyonel oyuncular. Altyapı Beşiktaş gibi bir kulübün geleneklerinde çok kuvvetli yer tutmasına rağmen son yıllarda başarısız olarak yorumlanmaktadır. Altyapı takımları bulundukları liglerde yakaladıkları başarıları A takım seviyesine taşıyamayarak kulübe katkıdan uzak kaldıkları düşünülmektedir. Teknik anlamda yorumları çok fazla olan bir konu ancak, endüstriyel futbolun da yadsınamaz bir gerçeği sağlıklı altyapı. Zira altyapıdan çok düşük maliyetlerle çıkartılan oyuncuların ileri ki dönemlerde satışından kazanılacak para kurumsal tabirle kâr marjı çok yüksek satışlar. Kendini bu anlamda konumlayan ve stratejilerini bu şekilde oluşturan Ajax gibi kulüpler var. Bu gibi kulüpler çok güçlü altyapı yatırımları, yönetimleri ve gelenekleriyle her yıl A takıma yüksek kapasiteli oyuncular çıkartarak 1-2 yıl sportif başarıyı sağlıyor devamında da bu oyuncuların satışıyla çok yüksek gelirler elde ediyorlar. Gelirlerin önemli kısmını tekrardan altyapı çalışmalarına aktararak döngüyü sağlıyorlar. Böyle bir noktada altyapı oyuncular çok yüksek yüzdeyle büyük takımlara satış şansı olan kulüplerde çok daha fazla motivasyon ve performans ortaya koyuyor. Beşiktaş gibi son yıllarda neredeyse hiçbir altyapı oyuncusunu A takıma çıkartamayan, çıkartsa da kariyer anlamında önünü açamayan kulüplerde motivasyon/performans anlamında oyuncularda düşüklük oluyor. Bu bağlamda altyapı oyuncularının üzerinde performansı etkilediğini söyleyebiliriz.

Profesyonel oyuncularda ise durum çok farklıdır. Endüstri geldiği nokta itibarıyla 200 milyar dolarlık bir değeri aşmış durumdadır. Bu dev pastadan kulüpler kadar oyuncular da pay almak istiyorlar. Bu payı artırmanın en kısa yolu da yüksek performans ve sevilen, beğenilen popüler oyuncu olma imkânıdır. Yüksek performans gösteren bir oyuncunun transfer gelirlerini artırma şansı çok yüksek, bununla birlikte yukarıda bahsedilen kişisel sponsorluk, reklam ve imaj/lisans haklarıyla bazı oyuncuların saha içi performanstan

oluşan gelirlerinin önünde gelir kazanmaları mümkündür. Bu bağlamda endüstriyel futbol/oyuncu performansı ilişkisi paralel ilerliyor denilebilir.

“Taraftarın müşteri olması bir taraftar açısından negatif bir durum mudur?” sorusu açısından, Türkiye’de uzun yıllar taraftar grupları ve klasik manada taraftarların müşterileşmekten, müşteri olarak anılmaktan korkmuş oldukları söylenebilir. Kulüp yönetimlerinin endüstriyelleşme adına yaptıkları aksiyonlarda “siz taraftar değil müşteri istiyorsunuz” söylemiyle eleştiride bulunmuşlardır. Müşteri kavram itibarıyla kendini karşılıksız olarak kulübüne adadığını düşünen taraftara negatif bir kavram gibi gelmiştir. İbrahim Eşrefkasım’ın yanıtında belirttiği gibi yurtdışı örneklerde de bu kavram endişesi çok yaşanmış, ancak sonuç olarak bir şekilde isminden bağımsız olarak olması gereken yere oturmuştur. Taraftar kulübüne para kazandıran bir müşteri gibi davranmaya ve yeri geldiğinde de tribünde yerini en ateşli haliyle almaya başlamıştır. Türkiye’de özellikle de Beşiktaş kulübünde bu geçiş sancılı oluyor. Zira Beşiktaş taraftarıyla anılan bir kulüp. Taraftarının birçok alanda yaptığı çalışmaları ile ön plana çıkmış ve Çarşı realitesi ile de karşılıksız ödün vermenin sembolü olmuştur. Böyle bir olguyu bir anda ticari bir biçimlendirmenin içine sokmak “biz gönülden bağlıyız” mantığıyla ters düşmektedir.

Ancak yine gelinen nokta bu realitenin yadsınamaz şekilde ortada olduğudur. Yapılan mülakatlarda katılımcılar bu gerçeğin farkında olarak yanıtlar vermiştir. Çarşı grubunun kurucusu olan Alen Markaryan’da, pankart emekçisi olarak tabir edilen Levent Kulu da bu gerçeği bildikleri için konuyu negatif tanımlayamadılar. Ancak yöneticilerin mali anlamda güçsüz taraftarı da gözetmeleri gerektiğini düşünüyorlar. Burada çıkan sentezleme fikri üzerinde çalışılabilir. Örnek olarak çok büyük olduğu düşünülen yeni Beşiktaş stadyumunun belirli bir tribünü mali gücü düşük kişiler/öğrenciler için ayrılarak daha ucuz fiyata bilet satışı yapılabilir. Mağazalarda düşük kalite ama ulaşılabilir fiyatta ürünler ortaya çıkartılabilir. Endüstriyel futbol içinde taraftarın müşterileşmesi bir realite ise, müşterileşmek istese de gücü elvermeyen taraftar da realitedir.

“Taraftar kendi isteğiyle müşterileşebilir mi? Müşterileşmeli mi? Nasıl yönlendirilmeli?” sorusu açısından, taraftarın kendi isteğiyle müşterileşebilmesini katılımcılar makul bulmaktadır. Müşterileşmeli mi kısmında biraz fikir ayrılıkları var. Alen Markaryan

beyanında taraftarların maça geldiklerinde “baronlar” tabir ettiği yöneticiler için gözlerini taraftarın cebine dikmiş durumda olduklarını yani zaten maça gelen taraftarın bir şekilde artık müşterileştirdini söylüyor.

Yurtdışı kaynaklara göz atacak olursak 90’ların sonunda 2000’lerin başında Almanya, İspanya ve İngiltere kombine biletli satışlara başladıklarında taraftarlarından aynı tepkiyi görmüşlerdir. Sezon içinde gidilecek maçların parasının peşin olarak alınması herhangi bir maça gelip gelmemesiyle ilgilenmeden bu biletleri satıyor olmaları özellikle kendini taraftar tabi eden gruplardan tepki almıştır. Devamında bu kombine biletlerin tercih edilir hale gelmesiyle taraftarlar bilet bulamama sıkıntısı ile karşı karşıya kalmışlardır. Bu durumda müşterileşmeye zorunlu kılınmıştır ve kombine kart sahibi olmuşlardır. Yıllar içinde endüstriyel futbol karşısı Avrupalı taraftarlar müşterileşmenin kulüpleri adına fayda sağladığını saha içi başarıya destek olduğunu fark etmişlerdir. Tribünden desteği kesmeden de tüketici haline gelmek iki kavramı sentezlemiştir. Bugün Almanya’da stadyumların yıl içinde doluluk oranı %90’ların üzerindedir. Kulüplerinin en yüksek ikinci gelir kalemi merchandising dedikleri ürün satışından geliyor ve bunu tamamen müşterileşen taraftarlar karşılıyor. Soruda taraftarlar bu konuda nasıl yönlendirilmeli kısmı var. Amaç itibarıyla yöneticilerin bu konuda neler yapmaları gerekliliğini sorgulayan bir soru. Bu konuda katılımcılardan Merve Tozoğlu’nun kurumsal yaklaşımı irdelemeye değerdir. Tozoğlu bu konuda yönetimlerin kurumsal şirketlerin markalarını yönetmeleri şeklinde bir strateji belirlenmesini öngörüyor. Dev kurumsal şirketler mesailerinin çok büyük bölümünü tüketicisinin davranışı, tercih nedenleri ve davranış farklılaşmaları üzerine kuruyor sürekli olarak saha anketleri, fokus grup çalışmaları gibi ölçümlemelerle tüketicinin isteklerini ve arzularını belirliyor ve ürün/marka stratejilerini buna göre yeniden biçimlendirebiliyor. Tüketicisini tanıyıp onlara özel çalışmalar yapabiliyor, ciddi CRM altyapıları ile tüketicisi ile çok yakın çalışıyor. Bu günümüzde kulüpler tarafından yapılmış/tercih edilmiş bir sistem değil. Beşiktaş kulübü zayıf hatta sıfıra yakın bir CRM altyapısına sahip, perakende satış gücü olmasına rağmen tüketicisiyle bu iletişimi kurmak için bir data toplama gereği duymamış. Taraftarın taleplerini isteklerini bilimsel yöntemlerle elde edip, bunlar üzerinden strateji geliştirmemiş buna en yakın negatif örnek stadyum yapım aşamasında o tribünlerin kullanıcıları olan taraftarın fikrinin alınmamasıdır. Böyle bir ortamda taraftarı

müşterileştirmek, tüketicileştirmek ve böyle isimlendirebilmek çok mümkün olmuyor. Dolayısı ile taraftarı tüketime itmek çok zorlaşıyor.

“Yeni stadyumun Beşiktaş açısından faydalı olduğuna inanıyor musunuz?” sorusu açısından değerlendirildiğinde, stadyumların hem Türkiye’de hem dünyada futbol kulüplerinin en önemli sembolü olduğu söylenebilir. Birçok kulüp stadyumları ile anılır, sadece stadyumları görmeye ülkeler turist çekerler. Maç günü olmasa dahi bazı stadyumlar saatlik turlar aracılığı ile gezilebilir ve buradan da kulüplerin ek kazançlar sağladığı bir ortam yaratılabilir. Dev İspanyol stadyumları bunu Dünya üzerinde ilk defa başlatmış ve devamında tüm Avrupa’ya yayılmıştır. Barcelona’daki Camp Nou ve Madrid’deki Santiago Barnebau stadyumları bu şehirlerin gezilecek yerleri arasında tursit rehberlerinde yer alır. Stadyumlar bugün modern arenalar olarak da anılır. Bir futbol kulübüyle taraftar aidiyetinin en güçlü şekilde icra edildiği alanlardır.

Futbolda takımların karşılıklı mücadelelerinde en önemli etkenlerden biri ev sahipliğidir. Ev sahipliğinin gücü de mevcut stadyumun büyüklüğü, heybeti, taraftarın içeride yarattığı atmosferin etkinliği ile orantılıdır. Bir futbol kulübü için en önemli assetlerden biridir stadyumu.

Türkiye’de 2000’li yılların ardından yeni stadyum projeleri gündeme gelmiş ve hemen 2000’lerin başında Fenerbahçe’nin mevcut stadyumunun yerine parça parça olarak 52.000 kişilik yeni stadyumu yapılmıştır. Türkiye’de kulüp bazında modern stadyumların miladı olarak Fenerbahçe kulübünün stadyumu ele alınabilir. Fenerbahçe bu hamlesiyle rakiplerinin o dönemki Ali Sami Yen ve İnönü stadyumlarının neredeyse toplamı kadar kapasiteli bir stadyum sahibi olmuş ve çok ciddi seyirci sayısına ulaşmıştır. Türkiye’de endüstriyelleşmenin stadyum ayağındaki bu hamle Fenerbahçe’nin, kombine bilet, stadyum içi gelirler, mağaza gelirleri anlamında rakiplerinin çok hızlı şekilde önüne geçmesi sağlanmıştır. Ayrıca kapasitenin sürekli dolu ve güçlü bir atmosfer sahibi olmasıyla da rakiplerine saha içi başarı anlamında da fark atmıştır.

Ekonomik farkın bu manada açılması Galatasaray ve Beşiktaş'ın da harekete geçmesini sağlamıştır. Galatasaray kulübü 2011 yılında, Beşiktaş ise eski İnönü stadyumunu yıkararak inşaatına başladığı yeni stadını 2016 yılında açmıştır.

2000'lerin başından itibaren Beşiktaş'ın rakiplerini yakalamak amaçlı sürekli stadyum projesini sıcak tutması ancak yeni stadyum için çalışmaya ancak 2013 yılında başlaması aradan geçen süre anlamında Beşiktaş'ın finansal kaybı olarak gözlenmektedir. Ancak, eski İnönü stadyumu Beşiktaş ve Beşiktaşlılar için çok büyük anlamlar ifade etmektedir. 1950'lerde açılan bu stadyumda tüm bugünkü Beşiktaş taraftarı jenerasyonu Beşiktaş ile alakalı yaşadığı her anıyı bu stadyuma sığdırmıştır. Dolayısı ile yeni stadyum projesinin gerçekleşmesi aşamasında birçok tartışmalar ortaya çıkmış, gerekliliği gereksizliği konusunda çok fazla yorum yapılmış ve tartışmalar ışığında ilk kazma vurulmuştur.

Mülakat katılımcılarının tamamı stadyumun Beşiktaş'a fayda sağlayacağı konusunda hemfikir kalmışlardır. Ancak Emre Özücoşkun'un verdiği İngiltere örneği ile irdelediği konu önem arz etmektedir. Yapılan büyük ve modern stadyumlar ancak doğru şekilde yönetilir ise Beşiktaş'a artı fayda sağlayacaktır. Kombine biletleri satılamamış ya da satılmış ama tribünleri boş bir stadyum beton yığından öteye gitmeyecektir. Avrupa örnekleri özellikle 5 majör ligde çok ileridedir. Birçok stadyumda yine Özücoşkun'un anlattığı örnekte olduğu gibi uzun süreli olarak biletler satılmıştır. Ayrıca bilet sahipleri aynı şekilde tribünleri de her hafta doldurmaktadır. Yani hem mali açıdan hem de tribün desteği açısından kayıpları yoktur.

Beşiktaş Türkiye'deki diğer örneklere paralel olarak hem tam kombine satışında hem de sürdürülebilir doluluk anlamında henüz üst seviyede değildir. Bu sebeple katılımcılardan Alen Markaryan stadyum yaptık ama yönetebilecek miyiz sorusunu yönlendirmiş, yine de bu yatırımı farklı mecralarda kullanabilir miydik diye de sorgulamıştır. Yine Markaryan'ın irdelediği stadyum projelendirme ve yapım aşamasında taraftarın fikrinin alınmaması da ciddi handikap olarak görülmektedir, taraftarın yani daha önce bahsedilen tüketicinin ihtiyaç analizi yapılmadan uygulanan bir stadyum projesi orta vade de Beşiktaş kulübüne sıkıntı yaratabilir.

Katılımcılardan Levent Kulu'nun bahsetmiş olduğu duygusal ve psikolojik etkenler de stadyum açılışının üzerinden 3 yıldan fazla zaman geçmiş olmasına rağmen halen tartışılmaktadır. Ancak işin finansal boyutuna gelindiğinde Enis Ulusoy'un bahsettiği gelir artışı yadsınamaz bir gerçektir, bu anlamda gözükten tek problem bu saha içi başarıya paralel olmayan sürdürülebilir bir stadyum doluluğu yakalamaktır.

“FFP kriterleri zoraki bir endüstriyelleşme aracı mıdır?” sorusu için katılımcılar FFP ile endüstriyel futbol arasında direkt korelasyon bulmakta zorlanmışlardır. Alen Markaryan ve Enis Ulusoy konuya ters açıdan bakarak FFP'nin endüstriyelleşme hezeyanına kapılıp yanlış yatırım ve yanlış harcamalar yapan kulüplerin FFP cezası alarak yanlış endüstriyelleşmeyi engellediğini belirtmişlerdir.

FFP, açık haliyle Financial Fair Play, UEFA tarafından 2014-2015 sezonunda uygulamaya konulmuş ve en basit anlatımıyla üyesi olan kulüplerin gelir gider dengelerini denetleyen bir sistemdir. Sistem, kulüpleri belli kriterlerde bilanço denetimi sonunda önce tavsiyelerle devamında da yaptırımlarla (sattığın oyuncu değeri kadar transfer yapabilme sınırı gibi) denetler, en son olarak da sisteme uymayan kulüpleri belli süre için UEFA organizasyonlarından men eder. FFP günümüzde futbolu yöneten kurumlardan ilk defa çıkmış bir denetim mekanizmasıdır. Çıkış nedeni olarak da kulüplerin endüstriyelleşmeye ayak uydurma sürecinden yaptığı hatalardan ötürü ters bilançoya düşmeleri ve denetimsizlik sebebiyle bu şekilde hareket etmeye devam etmeleri gösterilir. Zengin başkanların göreve gelip kulübe para vermesi bu sistemle engellenmiş, kulüp kendi kaynaklarını kullanarak para kazanma zorunluluğuna itilmiştir.

Bu durum kulüplerin sağlıklı bir finansal yapıya kavuşması ayrıca kurumsallaşması için çok önemli ve değerli bir etkidir. FFP kriterleri içinde kalabilmek için ticari anlamda elde ettiği gelirleri (maç günü, ürün, yayın, oyuncu satışı), mevcuttaki giderlerinin üzerinde tutma çabası aslında endüstrileşmiş bir kulübün temelini atar.

“Passolig bir endüstriyel spor aracı mıdır?” sorusu açısından, Passolig'in genel ismiyle bir e-bilet olduğu, Türkiye'de 2015 yılında uygulanmaya başlanan stadyumlara giriş sağlayan eski kâğıt biletlerin yerine geçen bir kart olduğu ve ülkede yürürlüğe girdikten

sonra bir banka aracılığı ile dağıtılmasının taraftarlar arasında rahatsızlık yarattığı ifade edilebilir. Devamında “fişleniyoruz” söylemiyle yine taraftar gruplarının tepkisini çekmiştir. Beşiktaş taraftarı Çarşı grubu önderliğinde Passolig kullanmayarak maçları gitmeyeceğini ve protesto edeceğini açıklamıştır. Endüstriyel dönüşümün her aşamasında olduğu gibi burada da Türkiye’den çok daha önce bu değişimi tecrübe eden Avrupa örneğine bakmak gereklidir.

Avrupa’da e-bilet dönüşümü de tıpkı Türkiye’de olduğu gibi çok ciddi tepkiler ve protestolara maruz kalmıştır. Ancak kararlı çalışma maç izlemenin tek yolu olarak bu kartları işaret edince yavaş yavaş da olsa taraftarlar tribünlere geri dönmüşlerdir. Avrupa’da olduğu gibi Çarşı da yeni stadyum yapısıyla birlikte, e-bilet protestolarını rafa kaldırmış ve tribündeki yerini almıştır.

Katılımcılar ile konuyu konuşur iken çoğunluğun e-bilet, passolig ayrımını yapmadan konuyu irdelediğini netlikle söyleyebiliriz. Böyle bir durumda farklı bir passolig algısı e-biletin getirdiği değişimleri de götürüyor. Konu e-bilet olarak irdelendiğinde birçok alanda yenilik getirdiği için aslen taraftar adına avantajları mevcut. Örneğin bir app ile kart taşımadan telefon aracılığı ile maça girebilme rahatlığı veriyor, Merve Tozoğlu’nun belirttiği gibi stadyumlarda kadın ve çocuk taraftarın varlığı için de bir güvenlik opsiyonu oluşturuyor bu kart. Endüstriyel futbol ile ilişkisi ise net. Kartın bilet alımları esnasında belli komisyonları ve yıllık kart ücreti var. Sistem taraftarın işini kolaylaştırdığı için yine taraftardan talep edilen bir ücretle hayatını sürdürüyor bu da endüstrielleşmenin dinamiklerinden biri olarak tanımlanabilir.

Sonuç itibarıyla futbolda endüstriyel dönüşüm ülkede yeterli fizibilite ile başlatılmış değil. Ne taraftarlar, ne yöneticiler konu hakkında net bilgi sahibi değil ve doğru bir yol haritası ortaya konmamış. Bulanık ve gri kalan bu kavram genel itibarıyla kişilerin algılarına bırakılarak çok farklı yorumlamalara neden olmuştur.

5. ÖNERİLER

Endüstriyelleşme geldiği nokta itibarıyla global bir gerçektir. Katılımcıların görüşleri ve yapılan araştırmalar sonucunda futbol dünyasının önemli bir kısmının aslen endüstriyelleşmenin içinde olmak istememesine rağmen içinde olmak zorunda bırakıldığını gerçeği ortaya çıkmıştır.

Burada öncelikli olarak futbolu yöneten UEFA, FIFA gibi global kurumların futbol tüketiminin geldiği noktayı fark etmesi ve bunun kapitalist bir düzene uydurmak için çalışmalar başlatması Şampiyonlar Ligi, Dünya Kupası gibi ürünlerini markalaştırmaya ve pazarlamaya başlaması ardından büyük Avrupa liglerinin ve kulüplerinin kendi potansiyellerini ve pazarlarını keşfetmesi sonucu taraftarlarını tüketicileştirme yollarını aramaya başlamışlardır. Güçlü kurumsallaşma ve pazarlama hamleleriyle çok hızlı bir endüstriyel dönüşüm sonucu almışlardır. Geldiğimiz noktada maç günü, merchandising ve yayın gelirlerinde çok ciddi sonuçlara ulaşmışlardır. Değişim süreçleri hayatında her alanında olduğu gibi bu alanda da çok sancılı olmuştur. Özellikle futbolun ana dinamiği olan taraftarın resistansı ile karşılaşmıştır.

Takımlarını her hafta deplasmanda ve kendi sahasında hiçbir karşılık beklemeden destekleyen taraftarlar kendilerinden taraftarlık dışında ve saha içi başarıyla orantılı olmayan beklentiler oluşunca rahatsız olmaya başlamışlardır. Taraftarlık aidiyetinin, takımı destekleyerek sportif başarı elde etmesini yardımcı olmaktan yani tribündeki görevini yapmaktan ibaret olduğunu düşündüklerinden tüketicileştirilmek ve hatta müşteri olarak tabir edilmek negatif kavramlar olarak algılanmış ve tepkilere sebebiyet vermiştir. Maçları protesto etmişler, endüstriyel futbolun parçası olmayacaklarını bağırılmışlardır.

Ancak süreç takımlarının maçlarına e bilet olmadan giremeyeceklerini, her zaman oturdukları koltuklara kombine kart almadan oturamayacaklarını onlara anlatmıştır. Kulüplerinin sunduğu ürünleri tüketmenin kulübe olan faydasını fark etmişler ve düzene dahil olmuşlardır. Bugün hem endüstriyel futbol gereği kombine kart alımı, taraftar

ürünleri kullanma gibi davranışlarda buluyor hem de takımlarını tribünde destekleyerek saha içi başarıya itmeye çalışıyorlar. Avrupa’da sistem bir süreç olsa da doğru stratejiyle ve ısrar ile oturtulmuştur.

Türkiye endüstriyel futbol ile Avrupa’nın dönüşümünü olgunlaştırdıktan sonra tanışmıştır. Ancak konuya dahil oluşu çok net olamamıştır. Fenerbahçe’nin 2000’li yılların başında başlattığı stadyum projesi, store operasyonları ve devamında yıldız futbolcu transferlerinin forma satışıyla ilişkilendirilmesine taraftarın verdiği pozitif reaksiyon diğer kulüpleri de harekete geçirmiştir. Bu noktada Beşiktaş hem yönetsel hem de ekonomik durumu itibarıyla rakiplerinin dönüşümüne yetişmekte zorlanmıştır. Yeni stadyum projesinin ortaya çıkması, İnönü stadyumuna ilk kazmanın vurulması süreci, passoligin devreye girmesi ve devamında Beşiktaş taraftarı dönüşümü hissetmiş ve mukavemet etmeye başlamıştır. Tıpkı diğer Avrupa örneklerinde olduğu gibi süreç yeni stadyumun kapılarını açmasıyla birlikte sakinleşmiş ve taraftar durumu kabullenerek sportif başarının da etkisiyle hızlı dönüşüm yaşamıştır, ta ki sportif başarı bitene kadar. Saha içi başarı ortadan kalkınca o güne kadar hasır altı edilmiş tüm sorunlar tekrar ortaya çıkmıştır.

Türkiye’de 3 büyük kulübün yaklaşık 20 yıllık endüstriyel dönüşüm sürecinde birçok hamlesinin bugün boşa gittiğini görüyoruz. Hemen hepsi hala çok ciddi borç batağında ve UEFA’nın FFP kısıkacında hareket etmek durumunda. Bu durum endüstriyelleşme sürecinin doğru yönetilmediğinin bir kanıtı.

Konuyu Beşiktaş’a indirgeyecek olur isek, kulüp 2000’lerin başında yeni bir yönetim anlayışı ile kurumsallaşma adına adımlar atmıştır. O güne dek kulübün içinde olmayan insan kaynakları, pazarlama departmanları konumlandırılmış, ancak aynı hızda ilerletilememiş ve o günkü yönetim bir şekilde görevi bırakarak mevcut yapıyı da işlemez hale getirmiştir. Bu yıllar içinde birkaç defa tekrarlandı her gelen yönetim doğru olduğunu düşündüğümüz adımlar atmış, ancak sportif başarıyla ilintili olarak görevi bıraktıklarında mevcut projeler ya durmuş ya da tamamen lağvedilmiştir.

Bu, Beşiktaş'ın sürdürülebilirlik sorunu, ancak katılımcılardan da alınan bilgilerle ana sorun strateji sorunu. Beşiktaş kurumsal dönüşümü gerçekleştirirken kendine bir strateji koymamıştır. Tabiri yerinde ise tam ortasından girmiş, yeni stadyum, markalaşma, pazarlama, store operasyonları derken bir anlamda hedef kaybolmuştur. Yapılan yatırımların amacı sapmıştır. Bugün endüstriyellemenin yani endüstriye ayak uydurmanın sadece stadyum yaparak olamayacağı aşikâr, o stadyuma müşteri çekemez iseniz maalesef beton yığınının öteye gitmiyor. Burada da ana nokta doğru strateji.

Beşiktaş katılımcıların da belirtmesiyle stadyumu yaparken taraftarına danışmamıştır. Çarşı grubunu toplayabileceği tribün ortamını yaratabilecek ulaşılabilir fiyatta bir tribün oluşturmamıştır. Deplasman tribünün rakip takım taraftarının saha içine çok rahat etki edebileceği bir şekilde tasarlamış ve tüm derbi maçlarda bunun sıkıntısını yaşayarak tepki çekmiştir. Bu noktada kurumsallaşmaya çalışan Beşiktaş tüketicisinin hiçbir isteğine kulak asmayarak tüketici, yani pazar yönetimi yapmaya çalışmıştır. Daha önce de belirtildiği gibi, pazar boyutunun hayal edilenin çok altında olduğu düşünüldüğü için sportif başarıdan arınmış bir ortamda Beşiktaş sabit tüketici konusunda zorluk yaşamıştır.

Beşiktaş'ın yapması gerekenlerin başında doğru strateji geliyor. Stratejinin kurumsal bir yapıyla tüketici ve pazar büyütme üzerinden mi yoksa farklı bir şekilde mi ilerleyeceği mutlaka belirlenmeli. Daha önce bahsedilmiş olan altyapı sistemi de endüstriyel futbolun artık bir gerçeği ve kurumsal jargonla kâr marjı çok yüksek, Beşiktaş da altyapı geleneği olan bir kulüp. Ajax, Porto, Benfica gibi kulüplerin tarzıyla elde edilen gelirler altyapı sermayesi yapılarak orta vade planları yapılabilir ya da tamamıyla kurumsal bir yapıya bürünerek farklı gelir modeli oluşturulabilir. Ancak bu noktada daha önce yaşanmış olan yönetim geçişlerindeki yapısal çöküntülerin önüne geçmek için önlem alınmak zorunda. Mevcutta dernek yönetimi esasıyla yönetilen Beşiktaş koyduğu stratejilerin uygulanabilirliğini genel kurulu ile paylaşarak genel kurul onayıyla hayata geçirmek durumunda. Majör kurumsal hamlelerin tamamını genel kurul aracılığı ile alarak bugün en büyük sıkıntı olan yönetim geçişlerindeki yapı değişikliğinin önüne geçilmesi gerekli.

Taraftar mutlak suretle iletişime geçilmesi gereken bir kulüp dinamiği. Zayıf bir CRM altyapısından güçlü bir taraftar iletişim altyapısı sağlanmalı ve tüketici olarak yönetilmek

istenen taraftarla mutlak suretle ihtiyaç analizi üzerinden iletişim kurulmalı. Rekabette avantaj sağlar mı sorusuna verilecek cevap bu noktada ortaya çıkıyor. Rakiplerin hitap ettiği pazarın önüne geçebilmek etkin tketicili iletişiminden geçiyor. Beşiktaş önce şu an olmayan dönüşüm stratejisini ve ardından da detaylarını her adımında genel kurulu ve tüketicisiyle paylaşarak hayata geçirmek durumunda.



KAYNAKÇA

Kitaplar

- Akşar, T., 2005. *Endüstriyel futbol*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Akşar, T., 2010. *Futbolun ekonomi politiği*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Akşar, T. ve Merih, K., 2006. *Futbol ekonomisi*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Aladanlı, B. ve Çördük, Ü., 2009. *Futbol tarihi ve sporda ilkler*. İstanbul: Yeşil Elma Yayıncılık.
- Arıpınar, E., 1992. *Türk futbol tarihi (1904-1991)*, Cilt 1. İstanbul: TFF Yayınları.
- Christian, A., 2002. *Futbol A.Ş.*, A. Berktay (Çev.). İstanbul: Kitap Yayınevi.
- Coşkun, R., Altunışık, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E., 2015. *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri – SPSS uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Creswell, J. W., 2013. *Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni*, M. Bütün ve S. B. Demir (Çev.). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Demir, M. ve Talimciler, A., 2015. *Şiddet, şike ve medya kaskacında futbol ve taraftarlık*. Konya: Literatür Academia.
- Dobson, S. and Goddard, J., 2001. *The economics of football*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Donuk, B. ve Şenduran, F., 2006. *Futbolun anatomisi*. İstanbul: Ötüken Neşriyat.
- Güneş, İ., 2010. *Futbol ekonomisi*. Adana: Karahan Yayınları.
- Gökaçtı, M. A., 2008. *Bizim için oyna Türkiye’de futbol ve siyaset*. İstanbul: İletişim Yayıncılık.
- Hatipoğlu, D. ve Aydın, B., 2007. *Bastır Ankaragücü: Kent, kimlik, endüstriyel futbol ve taraftarlık*. Ankara: Epos.
- Horak, R., Reiter, W. ve Bora, T., 2015. *Futbol ve kültürü: Takımlar, taraftarlar, endüstri, efsaneler*, 8. Basım. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Irak, D., 2013. *Hükmen yenik – Türkiye’de ve İngiltere’de futbolun sosyo-politiği*. İstanbul: Evrensel Basım Yayın.

- Irving, R., Kotler, P. ve Shilelds, B., 2007. *İşte taraftar işte marketing, spor endüstrisinde pazarlama ve taraftara ulaşmanın yolları*. İstanbul: MediaCat Yayınları.
- İnal, A. N., 1998. *Futbolda eğitim ve öğretim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- İyem, C., 2012. *Kramponlu işçiler*. İstanbul: On İki Levha Yayıncılık.
- Karasar, N., 2012. *Bilimsel araştırma yöntemi*, 23. Baskı. Ankara: Nobel Yayınları.
- Kılıçoğlu, S., Aras, N. ve Devrim, H., 1969. *Meydan larousse*, (7), s. 310.
- Kuper, S., 2012. *Futbol asla sadece futbol değildir*, 4. Basım. İstanbul: İthaki Yayınları.
- Merriam, A., 2009. *Qualitative research: A guide to design and implementation*. California: John Wiley and Sons.
- Ongan, T., Demiröz, H. ve DüNDAR, M., 2010. *Akademik futbol: Futbolda rekabet başarı ilişkisi*. İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. U.S.A.: Sage Publications.
- Pınar, S., 2013. *Futbol ve kondisyon entegre edilmiş antrenman modelleri*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Room, A., 2010. *Dictionary of sports and games terminology*. U.S.A.: McFarland & Company Inc.
- Sert, M., 2000. *Gol atan galip futbola sosyolojik bir bakış*. İstanbul: Bağlam Yayınları.
- Stemmler, T., 2000. *Futbolun kısa tarihi*. Ankara: Dost Kitabevi Yayınları.
- Talimciler, A., 2014. *Türkiye’de futbol fanatizmi ve medya ilişkisi*, 2. Basım. İstanbul: Bağlam Yayıncılık.
- Talimciler, A., 2015. *Sporun sosyolojisi sosyolojinin sporu*. İstanbul: Bağlam Yayıncılık.
- Tokalak, İ., 2015. *Futbol dünyasında soygun ve sömürü – Dünyada ve Türkiye’de futbolun gerçek yüzü*. İstanbul: Ataç Yayınları.
- Türkiye İç Denetim Enstitüsü, 2011. *Futbolda kurumsal yönetim ve denetim üzerine görüş ve öneriler*. Ankara: Türkiye İç Denetim Enstitüsü Yayınları.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H., 2011. *Nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Sürekli Yayınlar

- Ayan, S., 2006. Şiddet ve fanatizm. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 7 (2), ss. 191-209.
- Aydın, M. B., Hatipoğlu, D. ve Ceyhan, Ç., 2008. Endüstriyel futbol çağında “tarafdarlık”. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, (26), ss. 289-316.
- Baltacı, A. (2018). Nitel araştırmalarda örnekleme yöntemleri ve örnek hacmi sorunsalı üzerine kavramsal bir inceleme. *Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (1), ss. 231-274.
- Cenikli, A., Dalkılıç, M., Yiğit, E. ve Bozkurt, V., 2017. Modern futbolun tarihi. *Diyalektolog*, (14).
- Çakır, H., 2008. Türk basınında ilk spor gazetesi “futbol”. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, (26), ss. 169-196.
- Çamdereli, M. ve Güner, M., 2008. Futbolda görsel kimlik ögesi olarak kulüp armaları. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, (26), ss. 135-168.
- Devecioğlu, S., 2008. Futbolun kurumsallaşması. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, (26), ss. 373-396.
- Devecioğlu, S., Çoban, B. ve Karakaya, Y. E., 2014. Futbol yönetimi ve organizasyonlarının görünümü. *Spor ve Performans Araştırmaları Dergisi*, 5 (1), ss. 35-48.
- Doğan, C., 2008. Popüler kültür ve spor/futbol. *Sosyoloji Notları*, (4-5), ss. 13-21.
- Doğru, C., 2010. Futbol endüstrisinde rekabetçi dengenin oluşturulmasına matematiksel bir yaklaşım: Ücret tavanı modeli. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2 (4), ss. 109-128.
- Eker, G., 2010. Futbolun dayanılmaz çekiciliği, büyülenen taraftar portresi, fanatizm ve Beşiktaş. *Milli Folklor Kültür ve Araştırma Dergisi*, 22 (85), ss. 173-182.
- Erdoğan, İ., 2008. Futbolu inceleme üzerine. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, (26), ss. 1-58.
- Eskiler, E., Sarı, İ. ve Soyer, F., 2011. Takıma psikolojik bağlılık ölçeğinin Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8 (1), ss. 1429-1440.

- Günay, N. ve Tiryaki, Ş., 2003. Spor taraftarı özdeşleşme ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Hacettepe Spor Bilimleri Dergisi*, **14** (1), ss. 14-26.
- Hunt, A. K. , Bristol, T. and Bashaw, E. R., 1999. A conceptual approach to classifying sports fans. *Journal of Services Marketing*, **13** (6), pp. 439-452.
- Ian, P. and Szymanski, S., 2000. Racial discrimination in English football. *Scottish Journal of Political Economy*, **47** (4).
- Joke, O. and Van Zoonen, L., 2006. Supporters or customers? Fandom, marketing and the political economy of Dutch football. *Soccer and Society*, **7** (1).
- Karpavicius, T. and Jucevicius, G., 2009. The application of the business system concept to the analysis of football business. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*.
- Katırcı, H. ve Uztuğ, F., 2009. Spor kulüplerinde iletişim yönetimi: Türkiye profesyonel futbol liglerinde yer alan spor kulüplerinin iletişim uygulamalarına ilişkin araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, **9** (1), ss. 149-168.
- Kaya, A. ve Gülhan, Ü., 2013. Spor kulüpleri performanslarının hisse senedi fiyatlarına etkisi: BIST’te bir uygulama. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, **20** (2), ss. 1-20.
- Kennett, P. A., Sneath, J. Z. and Henson, S., 2001. Fan satisfaction and segmentation: A case study of minor league hockey spectators. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, **10** (2).
- Koning, R. H., 2000. Balance in competition in Dutch soccer. *The Statistician*, Part 3.
- Kuyucu, M., 2014. Futbol endüstrisinde sosyal medya pazarlama uygulamaları. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, **2** (7), ss. 161-175.
- Mutlu, Ç. ve Şahin, T., 2014. Spor pazarlaması açısından futbol kulüplerine taraftar olma nedenleri. *Turizm ve Araştırma Dergisi*, **3** (1), ss. 34-44.
- Öngören, H. ve Karadoğan, E., 2002. Küresel tutku: Futbol. *İletişim Fakültesi Dergisi*, (14), ss. 209-221.
- Özkan, M. ve Terzi, S., 2012. Finansal raporlama açısından marka değerinin ölçümü ve değerlendirilmesi. *Öneri Dergisi*, **10** (38).
- Özsoy, S., 2011. Basına yansımalarıyla “1952 Amatörlük Olayı” ve Türk sporunda amatörlük. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, **13** (2).

- Sutton, W. A., McDonald, M. A., Milne, G. R. and Cimperman, J., 1997. Creating and fostering fan identification in professional sports. *Sport Marketing Quarterly*, 6 (1), pp. 15-22.
- Şahin, M. Y. ve Tunçkol, H. M., 2010. İşçi hareketlerinin futbolun tarihsel gelişim sürecine etkisi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (1), ss. 1-13.
- Talimciler, A., 2008. Futbol değil iş: Endüstriyel futbol. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, (26), ss. 89-114.



Diğer Kaynaklar

- Aktifbank, 2016. *Ekolig futbol ekonomisi raporu*. İstanbul.
- Arıkan, Y., 2000. Farklı branşlardaki spor seyircilerinin sosyo-kültürel profili ve izleyicilik durumları üzerine bir araştırma. *Doktora Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi EBE.
- Deloitte Spor Servisi, 2007. *Avrupa Birliği sürecinde Türk futbolu*.
- Doğru, C., 2008. Futbolda rekabetçi dengenin yeniden tesisi ve futbol emek piyasasının düzenlenmesi: Ücret tavanı modeli, 2. Ulusal İktisat Kongresi, 20-22 Şubat, İzmir.
- Gözcü, E., 2011. Futbol endüstrisinde markalaşma ve bir ulusal futbol takımı analizi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Gültekin, H., 2008. Türk futbolunda şiddetin önlenmesine yönelik uygulamaların yasalar çerçevesinde incelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. Niğde: Niğde Üniversitesi SBE.
- Güngör, A., 2014. Futbol endüstrisinde sportif başarı ile finansal performans arasındaki ilişkinin analizi ve Türkiye uygulaması. *Doktora Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- İnan, T., 2007. Türkiye'deki futbol kulüplerinin gişe gelirlerini arttırmaya yönelik uygulamaların incelenmesi. *Doktora Tezi*. Adana: Çukurova Üniversitesi SABE.
- Keskin, B., 2014. Futbol taraftarlarının satın alma davranışları üzerine bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi SBE.
- Okur, M., 2014. Özdeşleşme ve bağlılık çerçevesinde futbol taraftarlığı: Bozbaykuşlar. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi SBE.
- Özgen, C., 2015. 2014-2015 sezonunda Türkiye Futbol Süper Ligindeki seyirci azalmasının nedenlerinin seyirci görüşlerine göre incelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi SABE.
- TFF, (t.y.). Türkiye Futbol federasyonu Resmi Web Sayfası, <https://www.tff.org.tr/>
- Yücesoy, N., 2009. Futbolun ekonomi-politiği: 2008 Avrupa Futbol Şampiyonası. *Yüksek Lisans Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi SBE.

Yüncü, V., 2012. Uluslararası pazarlamada tüketici davranışlarını etkileyen kültürel etmenler ve bir tekstil şirketinin analizi. *Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi SBE.



EKLER



EK-1. Mülakat Formu

- i. Endüstriyel futbol sizin için nedir?
- ii. Futbolun endüstriyelleşmesi gereklilik midir?
- iii. Rekabette avantaj yarattığını düşünüyor musunuz?
- iv. Endüstriyel futbol oyuncuların performansına etki eder mi?
- v. Taraftarın müşteri olması bir taraftar açısından negatif bir durum mudur?
- vi. Taraftar kendi isteğiyle müşterileşebilir mi? Müşterileşmeli mi? Nasıl yönlendirilmeli?
- vii. Yeni stadyumun Beşiktaş açısından faydalı olduğuna inanıyor musunuz?
- viii. FFP kriterleri zoraki bir endüstriyelleşme aracı mıdır?
- ix. Passolig bir endüstriyel spor aracı mıdır?

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: Fuat Tuğlu

Sürekli Adresi:

Doğum Yeri ve Yılı:

Yabancı Dili:

Lisans:

Çalışma Hayatı: