

**T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER ANABİLİM DALI
HALKLA İLİŞKİLER BİLİM DALI**

**FUTBOL KULÜPLERİNİN MARKALAŞMA SÜRECİ:
TÜRKİYE VE DÜNYA FUTBOL KULÜPLERİ ÜZERİNDEN
KARŞILAŞTIRMALI BİR ANALİZ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Merve TETİK

İstanbul, 2014

**T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER ANABİLİM DALI
HALKLA İLİŞKİLER BİLİM DALI**

**FUTBOL KULÜPLERİNİN MARKALAŞMA SÜRECİ:
TÜRKİYE VE DÜNYA FUTBOL KULÜPLERİ ÜZERİNDEN
KARŞILAŞTIRMALI BİR ANALİZ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Merve TETİK

Danışman: Doç.Dr. EBRU ÖZGEN

İstanbul, 2014



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

HALKLA İLİŞKİLER Anabilim Dalı HALKLA İLİŞKİLER Bilim Dalı TEZLİ
YÜKSEK LİSANS öğrencisi MERVE TETİK'nın FUTBOL KULÜPLERİNİN
MARKALAŞMA SÜRECİ: TÜRKİYE VE DÜNYA FUTBOL KULÜPLERİ ÜZERİNDEN
KARŞILAŞTIRMALI BİR ANALİZ adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun
17.09.2014 tarih ve 2014-33/27 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından (oy birliği) oy çokluğu
ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi 29 / 09 / 2014

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

1.	Tez Danışmanı	Doç. Dr. EBRU ÖZGEN	
2.	Jüri Üyesi	Doç. Dr. AYDA SOYDAŞ UZUNÇARŞILI	
3.	Jüri Üyesi	Doç. Dr. TOLGA KARA	

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı	: Merve KUZU TETİK
Anabilim Dalı	: Halkla İlişkiler
Programı	: Halkla İlişkiler
Tez Danışmanı	: Doç.Dr. EBRU ÖZGEN
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans – Temmuz 2014
Anahtar Kelimeler	: Futbol, Marka, Markalaşma, Endüstriyel Futbol, Küresel Futbol, Avrupa Futbol Kulüpleri, Türk Futbol Kulüpleri

ÖZET

Küreselleşme, pazarlama alanında yaşanan değişim, teknolojinin durdurulamayan gelişimi, işletmeler arasındaki rekabetin hızla artması kurumlar açısından marka olmanın önemini ortaya çıkarmıştır. Marka olmanın önemi arttıkça markalaşma çabaları da önem kazanmaya başlamıştır. 1990’lı yıllarla birlikte endüstriyel bir evrimden geçen futbol kulüpleri spor kulübünden öte birer şirket haline gelmiştir. Futbolda endüstriyellemenin getirdiği şirketleşme, kulüplerin marka olmalarını da zorunlu hale getirmiştir. Dolayısıyla markalaşma çabaları kurumsal birer işletme haline gelen ve global pazarda yer almak isteyen futbol kulüpleri için de önem arz etmeye başlamıştır. Endüstriyelleşmeyle birlikte markalaşmanın önemini kavrayan kulüpler, markalaşma ekseninde bir spor kulübünden çok daha öte faaliyetlerde bulunmaya başlamışlardır.

“Futbol Kulüplerinin Markalaşma Süreci: Türkiye ve Dünya Futbol Kulüpleri Üzerinden Karşılaştırmalı Bir Analiz” isimli bu çalışma Avrupa’nın ve Türkiye’nin en değerli futbol kulüpleri üzerinden yapılmıştır. Bu tezin birinci bölümünde marka ve markalaşmaya ilişkin kavramlar ele alınarak markalaşma stratejileri ve medya ile ilişkisi bakımından değerlendirilmeye alınmıştır. İkinci bölümde futbol olgusunun küreselleşmeden önceki durumu ve günümüzde endüstriyel bir iş haline dönüşümü esnasında endüstriye eklemlenen yapısı ve bu bağlamda değişim gösteren yapısal ve finansal boyutları incelenmiştir. Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise Avrupa ve Türkiye’deki futbol kulüplerinin, yapıları belirlenen markalaşma kriterleri çerçevesinde, nasıl ve ne şekilde faaliyet gösterdikleri karşılaştırmalı analiz yöntemi bağlamında değerlendirilmiştir. Tезin sonuç kısmında ise hipotez bulgularına bağlı olarak Türkiye’deki futbol kulüplerine global bir marka olmak için neler yapılması gerektiğiyle ilgili bir model sunulmuştur.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Merve TETIK
Field : Public Relations
Programme : Public Relations
Supervisor : Assoc. Prof. Dr. EBRU OZGEN
Degree Awarded and Date : M.Sci– July 2014
Keywords : Football, Brand, Branding, Industrial Football, Global Football, European Football Clubs, Turkish Football Clubs

ABSTRACT

Globalization, changes occurring in the field of marketing, unstoppable advancement of technology and fast increase of competition between companies revealed the importance of becoming a brand in terms of corporations. Branding efforts became more crucial as the importance of branding increased. Undergoing an industrial evolution in the '90s, the football clubs became more of a company than sports clubs. The incorporation introduced by industrialization in football made it obligatory for the clubs to become brands. Thus, branding efforts also became more crucial for the football clubs becoming a corporate institution and striving to be involved in the global market. Understanding the importance of branding with industrialization, the clubs began to engage in activities much more beyond a sports clubs in terms of branding.

This study titled “**Branding Process of Football Clubs: A Comparative Analysis Between Turkish and World Football Clubs**” is based on the most valuable European and Turkish football clubs. In the first chapter of this thesis, concepts related to brand and branding are discussed and assessed in terms of branding strategies and media. In the second chapter, the state of football phenomenon prior to globalization and the structure articulated with the industry during today's transformation to an industrial job as well as the structural and financial dimensions changing within this context are investigated. The third and final chapter of the study assesses how and in what ways the European and Turkish football clubs operate in accordance with the branding criteria with determined structures within the context of a comparative analysis method. The conclusion section of the thesis presents a model related to what the football clubs in Turkey should do in order to become a global brand based on the hypothesis findings.

ÖNSÖZ

Futbol aşığı pek çok insan futbolun hayatın ta kendisi olduğuna inanmaktadır. İzleyici statüsünde 20 yıldır hayatında futbol olan biri olarak ben de bu görüşe inanan ve tıpkı Simon Kuper’ın kült kitabında yer aldığı gibi futbolun asla sadece futbol olmadığını, futbolun bir spor dalından çok daha fazlası olduğunu düşünenlerdenim.

Futbol bugün dünyanın en küresel olgusudur ve dünyanın en çok tüketilen markalarından bile daha çok tüketilmektedir. Bu nedenle de kulüpler artık birer marka gibi yönetilmektedirler. Futbol endüstriyellettikçe ve markalaştıkça mayası bozulmuş, doğallığını kaybederek “*mış gibi*” bir hal almıştır. Futbolseverler futbolun doğallığını kaybetmesinden yakınsalar da kapitalizm denilen olgunun kulüplere başka bir yol göstermediği de açıktır.

Sosyal bilimlerin neredeyse her alanında keşfedilecek bir yönü olan futbol, herkesin yönetici, herkesin teknik direktör, herkesin futbolcu, herkesin hakem olduğu özetle herkesin bildiği herkesin yorum yapabildiği ama temelinde yatan ince detayları birçok insanın göremediği bir olgudur. Bu kadar hakkında konuşulup hakkında neredeyse hiçbir şey bilinmeyen kaç kavram olduğu ise tartışma konusudur.

Keşfetmekten keyif aldığım futbola literatürde sıklıkla rastlamak mümkün olmadı. Bu nedenle bu tezde futbol konuşulmasının sebebi hem keşfetmekten keyif aldığım futbola akademik açıdan bakmak hem de futbol literatürüne ufak da olsa bir çalışma bırakma isteğidir.

Bu tezin en büyük stresini çekmiş olmakla birlikte bu stresi yaşarken yalnız değildim. Öncelikli olarak futbol üzerine çalışmam konusunda beni destekleyen, olaylara farklı açılardan bakmamı sağlayan, her an kendisinden yeni bir şeyler öğrendiğim sevgili danışman hocam Doç.Dr. EBRU ÖZGEN’e; beni bugünlere getiren, attığım her adımda kayıtsız şartsız bana destek olan sevgili aileme KUZU’larım (Asimet Keskin, Erhan-Nilgün-Arda Kuzu); evlendiğimiz andan itibaren düzenli olarak ders çalışma ve bir şeyleri yetiştirmeye çalıştığıma şahit olan, herkesten farklı fikirleriyle hem teze hem de pek çok olaya farklı açılardan bakmamı sağlayan ve her zaman yanımda olan sevgili eşim Saygın TETİK ve TETİK ailesi fertlerine (İlhan-Fatma-Barbaros-Çınar Tetik); tezle ilgili duraklama dönemi yaşadığım ve hevesimin kırıldığı noktada bana yol gösteren ve motive eden, benim için futbol gurusu olan arkadaşlarım İbrahim DOĞAN ve Volkan AĞIR’a; futbola sosyolojik açıdan bakmama yardımcı olan Prof Dr.Emet GÜREL ve Doç.Dr. AHMET TALİMCİLER Hocalarıma; bana vakitlerini ayıran ve sorduğum her soruya eksiksiz yanıt vermeye çalışan kulüp yöneticileri Altuğ ACAR, Bülent EDİNSEL ve Doruk TÜFEKÇİ’ye; beni sürekli destekleyen arkadaşlarıma ne kadar teşekkür etsem azdır.

İyi ki varsınız...

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZET.....	ii
ABSTRACT	iii
ÖNSÖZ.....	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLO LİSTESİ	viii
KISALTMALAR.....	ix
GİRİŞ	1

BÖLÜM I

MARKA KAVRAMI VE GÜÇLÜ BİR MARKANIN TEMEL YAPISI

1.1.Marka Kavramı	4
1.2.Markalaşma Kavramı	10
1.3.Markalaşma Süreci Ve Aşamaları	13
1.4.Markalaşma Stratejileri.....	27
1.4.1.Marka Esnetme ve Küçültme Stratejileri.....	28
1.4.2.Marka Genişletme Stratejisi	30
1.4.3.Çoklu Markalama Stratejisi	33
1.4.4.Ortak Markalama Stratejisi	33
1.5.Güçlü Bir Marka Geliştirmenin Aşamaları	35
1.5.1.Doğru Ürün ve Hizmet Üretmek	35
1.5.2.Bir Yarar Konumlandırması Seçmek	36
1.5.3.Bir Değer Konumlandırması Seçmek	38
1.5.4.Markalama	39
1.6.Markalaşma Sürecinde Medyanın Önemi	44
1.6.1.Konvansiyonel (Geleneksel) Medya	45
1.6.2.Sosyal Medya.....	46
1.6.3.Yeni Medya.....	48

BÖLÜM II

OYUNDAN “İŞ”E GİDEN SÜREÇ: ENDÜSTRİYEL FUTBOL

2.1.Futbolun Spordan Endüstriye Geçiş Evrimi	51
2.1.1.Küreselleşmenin Son Evresi Futbol	55
2.1.2.Futbolda Endüstrileşmenin Nedenleri ve Sonuçları.....	62
2.2.Futbol Endüstrisinin Gelir Kaynakları	72
2.2.1.Yayın Hakları ve Medya Gelirleri.....	72
2.2.2.Merchandising ve Lisanslı Ürünler	75
2.2.3.Sponsorluk	77
2.2.4.Stadyum	81
2.2.5.Reklam Gelirleri.....	84
2.2.6.Dünya Kupası.....	85
2.2.7.Taraftar Tüketici	87
2.3.Futbol Endüstrisinin Yapısal Durumu	89
2.3.1.Dünya Futbol Endüstrisi	89
2.3.2.Türkiye Futbol Endüstrisi.....	91
2.4.Futbol ve Siyaset İlişkisi.....	96
2.5.Taraftar Grupları.....	104
2.6.Futbol Endüstrisinin Medyayla İlişkisi	113

BÖLÜM III

FUTBOL KULÜPLERİNİN MARKALAŞMA SÜRECİ: TÜRKİYE VE DÜNYA FUTBOL KULÜPLERİ ÜZERİNDEN KARŞILAŞTIRMALI BİR ANALİZ

3.1.Analizin Metodolojisi	119
3.1.1.Analizin Amacı	119
3.1.2.Analizin Önemi.....	120
3.1.3.Analizin Evreni ve Örneklemi	120
3.1.4.Analizin Sınırlılıkları	122
3.1.5.Analizin Yöntemi	123
3.1.6.Analizin Hipotezleri	124
3.2.Avrupa Futbol Kulüpleri	125
3.2.1.İspanya Ligi “La Liga”	125

3.2.1.1.FC Barcelona.....	125
3.2.1.2.Real Madrid CF	137
3.2.2.İngiltere Premier League	146
3.2.2.1.Manchester United.....	146
3.2.3.Karşılaştırma ve Analiz.....	157
3.3.Türk Futbol Kulüpleri (Spor Toto Süper Lig)	162
3.3.1.Beşiktaş Jimnastik Kulübü	162
3.3.2.Fenerbahçe Spor Kulübü	174
3.3.3.Galatasaray Spor Kulübü	188
3.3.4.Karşılaştırma ve Analiz.....	201
 SONUÇ VE ÖNERİLER.....	 217
 KAYNAKÇA	 222
 EKLER.....	 233

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1 İyi Bir Marka İsmiinin Özellikler.....	40
Tablo 2 Beş Büyük Lig'de Forma Sponsorluk Gelirleri ve Bu Gelirlerin Dağılımı	79
Tablo 3 Avrupa'nın En Fazla Forma Sponsorluk Geliri Elde Eden Kulüpleri	80
Tablo 4 Spor Toto Süper Lig'in Forma Sponsorluk Gelirleri	80
Tablo 5 Avrupa Futbol Kulüpleri Karşılaştırmalı Analiz.....	158
Tablo 6 Avrupa Futbol Kulüpleri Karşılaştırmalı Analiz.....	159
Tablo 7 Türkiye Futbol Kulüpleri Karşılaştırmalı Analiz	203
Tablo 8 Türkiye Futbol Kulüpleri Karşılaştırmalı Analiz	204

KISALTMALAR

a.g.e.	: Adı Geçen Eser
B2B	: Business to Business
BJK	: Beşiktaş Jimnastik Kulübü
BSkyB	: British Sky Broadcasting Group
CRM	: Customer Relationship Management – Müşteri İlişkileri Yönetimi
DB	: Dünya Bankası
DTÖ	: Dünya Ticaret Örgütü
FB	: Fenerbahçe Spor Kulübü
FCB	: Futbol Club Barcelona
FIFA	: Fédération Internationale de Football Association – Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği
GS	: Galatasaray Spor Kulübü
IMF	: International Monetary Fund
JK	: Jimnastik Kulübü
KHK	: Kanun Hükmünde Kararname
MANU	: Manchester United
MU	: Manchester United
RM	: Real Madrid Club de Futbol
s.	: Sayfa
SK	: Spor Kulübü
SSCB	: Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği
TDK	: Türk Dil Kurumu
TL	: Türk Lirası
TMSF	: Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu
TOÇEV	: Tüvana Okuma İstekli Çocuk Eğitim Vakfı

TOKİ : Toplu Konut İdaresi Başkanlığı

TSYD : Türkiye Spor Yazarları Derneği

UEFA : Union of European Football Association

USD : Amerikan Doları

GİRİŞ

Küreselleşmenin her alanda kendini göstermesi pazardaki binlerce ürünün türdeş haline gelmesini de beraberinde getirmiştir. İşletmelerin ürün, hizmet, kalite, fiyat, dağıtım gibi unsurlarda benzer davranışlar sergilemesiyle, işletmelerin iletişim ve markalaşma alanında farklılaşmaları zorunlu hale gelmiştir. Günümüz pazar ortamında rekabet koşullarının yarattığı etkilerin bir sonucu olarak kurumlar, etkinlik ve verimliliklerini arttırmak amacıyla pazarlama yönetiminde, ürettikleri ürün ve hizmetleri rakiplerinden farklılaşmalarını sağlayacak bir yönde geliştirmeye, bunun sonucunda marka ve marka yönetimine önem vermeye başlamışlardır. Dolayısıyla müşteri odaklı pazarlama stratejileri ve marka yönetimi uygulamalarına verilen önem daha da artmıştır. Yoğun rekabet ve dinamik global pazarlar, işletmelerin sahip oldukları markaları koruma, yaşatma ve değerini arttırma çabalarının yoğunlaşmasını da etkilemiştir. Marka olmanın önemi arttıkça markalaşma çabaları da önem kazanmaya başlamıştır.

Tarih içerisinde marka kavramının tanımı değişmiş ve gelişmiştir. Logodan ibaret olmadığı anlaşılmıştır. Zaman içerisinde markanın tüketicilerin ürünler veya hizmetlerle ilgili olarak duydukları, gördükleri, okudukları, izledikleri veya kendilerinin birebir deneyimlerinden elde ettikleri veriler olduğu; büyük bir fikir, zihinde oluşan bir anlam haline; bir vaat haline dönüşmüştür.

Futbol, tarihsel süreç içerisinde ortaya çıktığı andan itibaren yavaş yavaş tüm dünya genelinde kabul görmüş ve popülerleşmiş bir spor etkinliği olarak karşımıza çıkar. Kökeni tarih öncesi zamanlara kadar dayanan futbol, günümüze kadar olan süreç içerisinde, yapısal ve taktiksel anlamda çeşitli değişimlere uğramış ve çağımızın en popüler sporu olarak karşımıza çıkmaktadır. 1980'lerden itibaren dünya literatüründe yaygın olarak kullanılmaya başlanmış olan küreselleşme kavramı, dünyada siyasal, sosyal, ekonomik ve kültürel anlamda yaşanan değişimleri de beraberinde getirmiştir. Bu radikal değişimin öncüsü olan küreselleşme, kapitalizmin desteğiyle dünya sahnesinde yerini almıştır. Kapitalizmin yarattığı yeni dünya düzenine egemen olan serbest piyasa yöntemi ile görselliği ve etkileme alanı en yoğun spor dalı olan futbol 1980'lerden itibaren yeni bir biçim kazanmaya başlamıştır.

Küreselleşme ve kapitalizmin yarattığı serbest piyasa yöntemi futbolu bir spor dalı olmaktan çıkararak, büyüklüğü 200-250 Milyar Dolar civarında olan bir endüstri haline getirmiştir. Futbol artık günümüzde, Tuğrul Akşar'ın da belirttiği gibi, sırtımızdaki forma, boynumuzdaki kaşkol, soframızdaki tabak, yatağımızdaki çarşaf, cebimizdeki kredi kartı, milyarlar verdiğimiz kombine kartı, evimizdeki televizyon, aylık aboneliği olduğumuz dergi, umudumuzu bağladığımız bir şans oyunu, milyon dolarların döndüğü yayın ihaleleridir; globalleşen dünyamızın en tanınmış markası olan Coca Cola'yı bile popüleritede gölgede bırakan, bir tüketim ekonomisidir.

Futbolun küreselleşmesi ve endüstriyelmesiyle birlikte futbol kulüplerinin birer marka olarak yönetilmesi zorunluluk haline gelmiştir. Dolayısıyla rekabette fark unsuru yaratan “iletişim” ve “marka” kavramları, markalaşma çabaları kurumsal birer işletme haline gelen ve global pazarda yer almak isteyen futbol kulüpleri için de önem arz etmeye başlamıştır.

Bu tezde futbol kavramı ve zaman içerisinde ortaya çıkan futbol endüstrisi, marka kavramı ve markalaşma çabaları ekseninde incelenmiş ve buna bağlı olarak birer marka haline gelen Avrupa ve Türkiye'deki futbol kulüplerinin belirlenen markalaşma kriterleri çerçevesinde nasıl ve ne şekilde faaliyet gösterdikleri karşılaştırma yöntemiyle değerlendirilmiştir.

Bu tezin birinci bölümünde marka kavramı ve güçlü bir markanın temel yapısı incelenmiştir. Yapılan literatür taramasında tüketiciler tarafından diğer ürün çeşitlerinden bazı yönleriyle ayrılan, ürünün farklılaştırıcı özelliklerini sarmalamaya çalışan bir isim, sembol ya da işaret olan, bağlı oldukları firmayı ve ürünlerini temsil eden ve belli bir imajı yansıtan, temsil ettiği kurum ve ürünler hakkında tüketicinin taşıdığı duygu ve düşüncelerin ifade biçimi olarak nitelendirilen marka kavramının ve markalaşmanın bir kurumun en stratejik yatırımlarından biri olduğu; bilinirlik, performans, imaj, kanı, duygu ve rezonans gibi birtakım aşamalarının olduğu incelenmiştir. Bununla birlikte temel markalaşma stratejilerinden marka esnetme ve küçültme stratejileri, marka genişletme stratejisi, çok markalama stratejisi, ortak markalama stratejisi gibi stratejiler baz alınarak incelenmiştir. Bununla birlikte güçlü bir marka geliştirmenin aşamaları saptanmıştır. Bu aşamalar; doğru ürün ve hizmet

retmek, bir yarar konumlandırması seçmek, bir değer konumlandırması seçmek ve marka ismi, amblem, logo, yazı karakterleri, sloganlar ve öyküler gibi birtakım kalemleri kapsayan markalama olarak belirlenmiş ve incelenmiştir. Günümüzde bireylerin tutum ve davranışlarını etkileyen ve değiştirebilen medyanın gücünün markalaşma sürecindeki önemi de ele alınarak markaların konvansiyonel medya, sosyal medya ve yeni medyayla olan ilişkileri de incelenmiştir.

Tezin ikinci bölümünde ise, dünyanın en popüler sporu olan futbolun liberal ekonomi, küreselleşme ve kapitalizm karşısında yapısının nasıl değiştiği üzerinde durulmuştur. Dünyanın en küresel imparatorluğu olan futbolun endstrileşmeden önceki hali, endüstrileşmesinin nedenleri ve endüstrileşmenin futbola kattığı artılar ve eksiler incelenmiştir. Futbol oyununun üretim faktörleri kullanılarak; teknoloji ve kitle iletişim araçları aracılığıyla dünya genelinde endüstriyel ürün yaratma ve pazarlama ekonomisi haline gelen futbol endüstrisinin gelir kaynakları, yapısal durumu incelenmiştir. Simon Kuper'ın *“Futbol asla sadece futbol değildir”* söyleminde olduğu gibi futbol varoluşundan bugüne hiçbir zaman futbol olarak kalmamıştır. Kitleleri etkileme gücünden ötürü *“kitlelerin afyonu”* olarak nitelendirilen futbolun, iktidarların ilgisini çeken (hatta yönetmek istediği) bir olgu olduğu Dünya ve Türkiye'deki örnekler üzerinden incelenmiştir. Bununla birlikte medya ve futbol endüstrisi ilişkisi üzerinde durulmuş, futbol medyasının taraftarlar üzerindeki etkisi, söylem tarzı incelenmiştir. Tüm bunlara ek olarak, futbol kulüplerinin taraftar gruplarının birer STK gibi çalışmaya başladıkları Beşiktaş Spor Kulübü'nın taraftar grubu arşı'nın özelinde incelenmiştir.

Tezin c ve son bölümünde Avrupa ve Türkiye'deki futbol kulüplerinin, yapıları belirlenen markalaşma kriterleri çerçevesinde, nasıl ve ne şekilde faaliyet gösterdikleri karşılaştırmalı analiz yöntemi bağlamında değerlendirilmiştir. Veri ve yöntemlerden elde edilen bulgular, hipotezlerin değerlendirilmesinde kullanılmıştır.

Tezin sonuç kısmında ise hipotez bulgularına bağlı olarak Türkiye'deki futbol kulüplerine global bir marka olmak için neler yapılması gerektiğiyle ilgili bir model sunulacaktır.

BÖLÜM I

MARKA KAVRAMI VE GÜÇLÜ BİR MARKANIN TEMEL YAPISI

Pazarlama alanında yaşanan değişim, teknolojinin durdurulamayan gelişimi, işletmeler arasındaki rekabeti arttırmakla kalmamış, tüketici profilini de değiştirmiştir. “*Ne üretirsem satarım*” , “*Her arz talebini yaratır*” ya da “*Çok satış çok kar getirir*” düşünceleri yerini bu sefer tüketici tarafından üretilen “*Tüketiyorum öyleyse varım*” , “*Ne tükettiğini söyle, sana kim olduğunu söyleyeyim*” düşüncelerine bırakmıştır. Değişen bu yapı, işletmeleri “müşteri odaklı” bir anlayışı benimsemeye zorlamaktadır.

Küreselleşmenin her alanda kendini göstermesi pazardaki binlerce ürünün türdeş haline gelmesini de beraberinde getirmiştir. İşletmelerin ürün, hizmet, kalite, fiyat, dağıtım gibi unsurlarda benzer davranışlar sergilemesiyle, işletmelerin iletişim ve markalaşma alanında farklılaşmaları zorunlu hale gelmiştir. Dolayısıyla müşteri odaklı pazarlama stratejileri ve marka yönetimi uygulamalarına verilen önem daha da artmıştır. Yoğun rekabet ve dinamik global pazarlar, işletmelerin sahip oldukları markaları koruma, yaşatma ve değerini artırma çabalarının yoğunlaşmasını da etkilemiştir.

Rekabette fark unsuru yaratan “*iletişim*” ve “*marka*” kavramları, kurumsal birer işletme haline gelen ve global pazarda yer almak isteyen futbol kulüpleri için de önemli hale gelmiştir. Bu nedenle öncelikle, tezin bu bölümünde marka kavramı, markalaşma kavramı, markalaşma süreci ve aşamaları, markalaşma stratejileri, güçlü bir marka geliştirmenin aşamaları ve markalaşma sürecinde medyanın önemi konuları incelenecektir.

1.1.Marka Kavramı

Küreselleşme ile birlikte daha da ön plana çıkan marka kavramı söz konusu olduğunda çoğu zaman ürün ile birlikte düşünülmektedir. Elbette markayla ürünü birbirinden ayırmış gibi düşünmek mümkün değildir ancak bu, marka ve ürünün aynı anlama geldiğini göstermemektedir. Her markanın bir ürün olduğu ve bir markayı anlayabilmek için ürünü anlayabilmek gerektiği doğrudur fakat her ürün bir marka değildir. Ürün fabrikada üretilen, biçimi olan bir nesnedir. Buna karşılık marka, tüketiciler tarafından satın alınan, tatmin sağlayan ve kişiliği olan bir karışım, bir

değerdir. Marka, kısa yoldan ürünü tanımlamaktadır. Bu nedenle; ürün ile ilgili özelliklerin tüketicinin aklında canlanmasını sağlamalıdır.

Günümüzde tüm işletmeler aynı ürünü, aynı kalitede, aynı dağıtım kanalıyla, aynı fiyata tüketiciye sunmaktadır. Rekabette üstünlüğü yaratacak olan unsur ise ‘marka’dır. Zaman ekseninden bakıldığında, marka kavramını zaman içinde değişikliğe uğradığını, ilk başlarda ürünün sahibini ya da üreticisini gösterme işlevi yüklenen markalarının giderek belirli bir kalite güvencesini tanımlar hale geldiğini, kitlesel üretimle birlikte markanın bu kez de aynı nitelikteki ürünleri farklılaştırmak amacıyla kullanılmaya başlandığını görmekteyiz. Bu gelişmelere paralel olarak markanın korunmasına ilişkin hukuki düzenlemeler de gelişme göstermiştir. Tüketim toplumunda ise markalar bir bakıma tüketicilerin kimliklerini tanımlama aracı veya iletişim aracı haline gelmeye başlamış, ilâştirildiklere ürünlere artı değerler katmaya ve kendi başlarına maddi varlıklar haline gelmeye başlamışlardır.¹

Marka kavramının her ne kadar önemi yeni farkedilmeye başlasa da, aslında çok uzun zamanlardan, hatta tarih öncesi çağlardan beri insan hayatının içinde yer almaktadır. Yani insanlar çok uzun zamandır eşyalarını markalamaktadırlar. Zanaatkarlar ve üreticiler ürünlerini diğerlerinden ayırmak için çeşitli işaretler kullanmışlardır. Knapp’a göre ilk tanımlama işaretleri tarih öncesi zamanlara kadar dayanmaktadır. Tarih öncesinin avcıları sahibini belirtmek için silahlarını imzalamışlardır. Antik Yunan ve Romalı çömlekçiler, çalışmalarını henüz ıslak haldeyken parmak izleriyle işaretleyerek tanımlamışlardır. Aynı şekilde, antik çağlarda sembolik ve dekoratif figürler (işaretler), krallar, imparatorlar ve hükümetler tarafından güç ve otoriteyi ilan etmek için kabilesel ya da ulusal amblemler olarak kullanılmıştır.²

Markanın en bilinen kullanımı, on dokuzuncu yüzyılın ortalarında büyük hayvan sürülerinin sahipleri tarafından gerçekleştirilmiştir. Güneybatıdan orta batıya doğru olan sürü gidişinde, hayvan sahiplerinin kendi hayvanlarını diğerlerinden ayırt ettirecek farklılık yaratmak için yaptıkları damgalama, “marka” kavramının da kökünü

¹ Barış Ekdi. “Marka İmajı Yaratma ve Yerleştirme”. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, SBE, 2006. s.6

² Duane E. Knapp. (2003). **Marka Aklı**. Azra Tuna Akartuna (Çev.). İstanbul: MediaCat. ss.86-87 ; Helen Vaid. (2003). **Branding**. New York: Watson Guptill Publications. s.11

oluşturmuştur. Nitekim, marka (brand) kelimesi eski İskandinav dilinde “yanmak” anlamına gelen “*brandr*” kelimesinden türemiştir. Brandr kelimesinin köken anlamı ise ‘sıcak bir ütünün bıraktığı iz’ demektir.³

Markalar hayatın her alanına yayılmış durumdadır. Hal böyle olunca marka kavramının tek bir tanımını yapmak, bu kavramı tek bir tanıma sığdırmak mümkün değildir. Böyle bir şey yetersiz kalacağı gibi aynı zamanda kullanışsız da olacaktır.

Amerikan Pazarlama Birliği’nin tanımına göre marka, bir işletmenin ya da bir grup işletmenin ürün ya da hizmetlerini belirlemeyi ve rakiplerinin ürün ya da hizmetlerinden farklılaştırmayı, ayırt etmeyi sağlayan, isim, terim, imza, sembol, tasarım ya da tüm bunların bir kombinasyonudur.⁴ Yani marka, ürün ve hizmete, diğer ürün ve hizmetlerden farklılaştıran boyutlar ekleyerek, benzer ihtiyaçları tatmin etmek için uyarlanmıştır.

556 sayılı KHK’de marka; “*Bir işletme mal veya hizmetlerini bir başka işletmenin mal veya hizmetlerinden ayırt etmeyi sağlaması koşuluyla, kişi adları dahil, özellikle sözcükler, şekiller, harfler, sayılar, malların biçimi veya ambalajları gibi çizimle görüntülenebilen veya benzer biçimde ifade edilebilen baskı yoluyla yayınlanabilen ve çoğaltılabilen her türlü işaretleri içerir*” şeklinde tanımlanmaktadır.⁵ Markaların korunması kanununda yer alan tanımda da farklılaştırma boyutuna dikkat çekilmektedir.

Bozkurt’un deneyim faktörüne dikkat çekerek yaptığı tanıma göre marka; tüketicilerin ürünler veya hizmetlerle ilgili olarak duydukları, gördükleri, okudukları, izledikleri veya kendilerinin birebir deneyimlerinden elde ettikleri verilere göre yaptıkları tanımlamayı ifade eder.⁶

David Ogilvy’ye göre “*markalar yaşamın kumaşının bir parçasıdır.*” Bir diğer Britanyalı reklamcı olan Jeremy Bullmore’a göre ise “*Bütün markaların tek bir ortak*

³ Nurhan Babür Tosun. (2010). **İletişim Temelli Marka Yönetimi**. İstanbul: Beta Yayınları. s.7

⁴ Philip Kotler, Kevin Lane Keller. (2006). **Marketing Management- 12th Edition**. New Jersey: Pearson Prentice Hall. s.274

⁵ 556 Sayılı **Markaların Korunması Hakkında Kanun** Hükmünde Kararname.

⁶ Bozkurt’tan aktaran Ahmet İslam. (2009). Markaların Spor Sponsorluğu Uygulamaları: Ülker Örneği. **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Konya: Selçuk Üniversitesi. s.58

noktasından söz edilebilirse, bu ancak bir çeşit şöhrat olabilir.” Ancak her iki tanım karşılaştırıldığında ortaya, McDonald’s markası hayatın bir parçasıdır ancak Clint Eastwood kadar bir şöhrate sahip midir ya da Porsche markası şöhretlidir ancak hayatımızın bir parçası mıdır soruları çıkmaktadır.⁷ Bu nedenle marka ile ilgili kesin bir yargıya varmak zordur.

Farklı bir bakış açısından bakmak gerekirse, Rob Walker’a göre aslında marka diye bir şey yoktur. Çünkü markalar yerin dibinden çıkarılamaz, atölyelerde işlenemez, son teknoloji ürünü bir fabrikada robotlarla üretilemez ya da üç boyutlu bir yazıcıdan çıkarılamaz. Bir marka, tarlada yetiştirilemez, pencereden atılamaz ya da yanlışlıkla bir lokantada unutulamaz. Hatta bilgisayara bile yüklenemez. Walker’a göre aslında bir marka, bir fikirden ibarettir.⁸ Rob Walker’ın da dediği gibi marka büyük bir fikirdir, zihninizde oluşan anlamdır. Markaları çekici kılan da aslında zihninizde oluşturduğu anlamlardır. Marka yönetmek, bir bakıma anlam yönetmektir.

Marka Kültürü kitabında, ünlü pazarlama gurusu Seth Godin’le yapılan söyleşide, Seth Godin marka kavramını tanımlarken, marka tanımlamada yapılan bir hataya da dikkat çekmektedir. Godin’e göre *“Bir ürünün ya da hizmetin yarattığı bir sürü beklentinin, dünya görüşüne dayalı bağlantıların, deneyimlerin ve taahhütlerin tümünü ifade eden bir kısaltma, bir edebikelam, bir ikamedir ve her gün hakkında karar vermek zorunda olduğumuz 30 bin markanın olduğu bir dünyada yolumuzu bulmamıza izin verir. Bir markayı tanımlamak için kullandığımız ipuçlarından biri ‘Ambalajı neye benziyor?’dur. Oysa marka kesinlikle ambalajdan ibaret değildir.”*⁹ Tanımı itibariyle, markanın bir isim, işaret, sembol olduğu, fiziksel olarak ürünü rakiplerinden ayırma özelliğine sahip olduğu doğrudur. Ancak artık marka, üretici ve tüketici arasındaki iletişimin de anlamı konumundadır. Marka, fiziksel özelliklerinin de ötesinde tüketicinin zihninde oluşturduğu anlamdır. Dolayısıyla bir markanın üreticiden ziyade tüketici için önem arz ettiğini, anlam ifade ettiğini söylemek mümkündür.

Marka ile ilgili bugüne kadar yapılmış olan tüm tanımlardan yola çıkarak diyebiliriz ki marka, en genel anlamıyla, tüketiciler tarafından diğer ürün çeşitlerinden

⁷ Geoffrey Randall. (2000). **Markalaştırma**. İstanbul: Rota Yayın. s.13

⁸ Debbie Millman. (2012). **Marka Kültürü**. İstanbul: MediaCat. s.9

⁹ Debbie Millman. (2012). a.g.e. s.207

bazı yönleriyle ayrılan, ürünün farklılaştırıcı özelliklerini sarmalamaya çalışan bir isim, sembol ya da işarettir. Markalar bağlı oldukları firmayı ve ürünlerini temsil ederler ve belli bir marka imajını yansıtırlar. Bir marka logo veya isim olmanın da ötesinde kurum ve ürünleri hakkında tüketicinin taşıdığı duygu ve düşüncelerin ifade biçimidir.

Al Ries ve Laura Ries da markanın zihinde oluşturduğu anlamın üzerinde durmuşlardır. “Bir paketin üzerindeki marka ismi ile zihindeki marka ismi aynı şey değildir” diyerek marka kavramının ürünün fiziksel varlığı ve fiziksel imgesinden de öte, soyut algılamalara dayalı oluşuna dikkat çekmişlerdir.¹⁰ Yani marka zihninizde bir şeye kullandığımız bir isimdir Al Ries’a göre; Volvo güvenlik, BMW sürüş keyfi, Mercedes ise prestijdir. Görsel imajlar zihninizdeki markanın sözel ifadesini güçlendirse de bir marka “görsel” değildir. Çünkü zihin kelimelerle düşünür, görüntülerle değil. Zihin onu kelimelere dökene kadar bir görüntü hiçbir şey ifade etmez.¹¹

Marka bir satıcının kullanıcıya verdiği fayda ve hizmetlerin devamlı olarak kullanıcıya ulaştırılacağını belirten bir sözdür. En iyi markalar tüketicinin ürünü kullandığı zaman elde edeceği faydanın ve ürün kalitesinin sürekliliğinin teminatıdır. Fakat marka daha karışık bir semboldür.¹² Kotler, markanın içerdiği anlamları 6 gruba ayırmaktadır.¹³

1. Nitelik: Marka bir ürünün niteliklerini simgeler. Örneğin, Mercedes markası akla ‘güzel dizayn’, ‘dayanıklı’, ‘yüksek prestij’, ‘hız’, ‘pahalı’, ‘yüksek geri satış değeri’ gibi nitelikler getirmektedir.
2. Yararlar: Niteliklerin uzantısı tüketiciye sağlanan yararları kapsar. Tüketicilerin niteliklerden ziyade yararları satın almaktadır. Dolayısıyla nitelikler fonksiyonel ve duygusal yararlar dönüşürmelidir. Örneğin, Mercedes’in güvenilirlik niteliği ‘Kaza anında dahi emniyettemyim, güvendedeyim’ şeklinde fonksiyonel ve duygusal yarar sağlamaktadır.

¹⁰ Nurhan Babür Tosun. (2010). a.g.e. s.7

¹¹ Ebru Özgen Erol. Marka Sadakati Yaratmak. İletişim Fakültesi Dergisi. s.740

¹² Kapferer’den akt. Merve Erdoğan. (2010). **Halkla İlişkiler ve Markalaşma Uygulamaları Kapsamında İnşaat Sektörü**. Yayınlanmamış Yüksek Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi. s.25

¹³ Kotler’den aktaran Tosun. (2010). a.g.e. ss.7-8

3. Değerler: Markanın tüketiciye sunduğu genelde markaya ait olan değerlerdir. Örneğin, Mercedes kullanıcılarına emniyet, yüksek performans, prestij gibi değerler sunmaktadır.
4. Kültür: Marka bir kültürü temsil edebilir. Markanın benimsediği değerler genelde ait olduğunu vurguladığı ülkenin kültürünün bir uzantısıdır. Örneğin, Mercedes Alman kültürünü temsil etmektedir.
5. Kişilik: Marka, bir insana özgü olan çeşitli kişilik özelliklerine sahip olmalıdır. Jennifer L. Aaker’a göre en yalın ifadeyle marka kişiliği, birtakım insan karakteristiklerinin marka ile özdeşleştirilmesi anlamına gelmektedir. Örneğin, vodka markası olan Absolut, havalı, modern, 25 yaşlarında bir kişiyle özdeşleşmiştir denilebilir.¹⁴ Kendi örneğimiz olan Mercedes’in kişiliği ise orta yaşlı bir üst düzey yöneticiyle özdeşleşmiştir.
6. Kullanıcı: Bir marka, kendisinin kimler tarafından kullanıldığı hakkında ipuçlarını bünyesinde barındırmaktadır. Örneğin, Mercedes marka bir arabanın çok genç ve/ veya dar gelirli biri tarafından değil de, orta yaşlı, yüksek gelirli, yönetici konumunda biri tarafından kullanıldığı düşünülmektedir.

Tüketicilerin satın alma davranışlarında önemli bir etken olan “marka” kavramı günümüzde giderek ön plana çıkmaktadır. Markayla ilgili yapılan tüm tanımlar ve markaya ait anlamlar markanın hem üretici hem de üreticiler açısından önemini belirgin bir şekilde ortaya koymaktadır. Günümüzde markalar, tüketicilerin hayatını geliştirmede ve firmaların finansal değerini artırmada oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Markalar tüketiciler açısından somut-fiziki ürün özellikleri gibi elle tutulur ihtiyaçların giderilmesine katkıda bulunmasının yanı sıra soyut-psikolojik ihtiyaçların giderilmesi açısından da önemli işlevlere sahiptir. Özellikle doyuma ulaşmış bir pazarda ürün ve/ veya hizmetin diğerleri arasından sıyrılması, ön plana çıkmasına yardımcı olması, sadakat yaratması açısından da önem taşımaktadır.

¹⁴ Jennifer L. Aaker. (1997). **Dimensions of Brand Personality**. Journal of Marketing Research, Vol. 34, No. 3 s.347

1.2.Markalaşma Kavramı

Küreselleşme ve teknolojinin yarattığı rekabet ortamı, ürünler arasındaki farkların azalmasına sebep olmuştur. Farkı yaratan unsur, küçük ayrıntılarla büyük farklar meydana getiren markalar olmuştur. Yani denilebilir ki günümüzde rekabet, markalar arasında sürmektedir. Marka, tüketiciler için bir ürünü tanımanın en kolay yoludur. Sonuçta tüketiciler markalara sadıktır, üreticilere değil. Dolayısıyla pek çok işletme ürün ve/ veya hizmetlerini bir markaya dönüştürmek ve o markayı koruyup geliştirmek için çaba göstermektedir. Marka ile birlikte ürün işlevsel özelliklerinden ziyade, o ürünün değerini artıran isim, sembol, işaret veya tasarım olarak karşımıza çıkmaktadır.

Markalaşma bir firmanın en stratejik yatırımlarından biri konumundadır. Sadece bir isme, sembole sahip olmak anlamına gelmemektedir. Marka isminin seçilmesiyle birlikte marka kimlik çalışmaları yapılarak bu marka isminin üzerine birtakım anlamlar ve vaatler inşa edilme sürecini de kapsar. Bu nedenle markalaşmayı yalnızca isim, sembol, tasarım ya da bunların kombinasyonunun geliştirilmesi ile sınırlı olarak ele almak, bu stratejik yatırım alanında son derece riskli bir girişim anlamına gelmektedir.¹⁵ Bununla birlikte markalaşma bir defaya mahsus, tek bir seferde gerçekteştirilecek bir eylem değildir; süreklilik arz eden, döngüsel bir süreçtir.

“Eğer onu yaratırsanız, geleceklerdir” fikri her zaman güçlü bir kavram olmuştur. Eğer bir marka için doğru bir plan yaratılırsa, istenilen marka algısına ulaşmak kolaylaşacak ve bu gerçekte markaya daha çok müşteri rağbet edecektir. Markaları geliştirmek, bir şirket ve müşterileri arasında kestirme görevi görerek, iş alanına diğer tüm unsurların verebileceğinden daha fazla güç verir. Farklılaştırılmış “sahiplenilebilir” bir marka imajı müşterilerle bir şirket, ürün ya da hizmet arasında duygusal bir köprü oluşturabilir.¹⁶ Bazı pazarlama uzmanları, markalaşmanın yalnızca bir ürünün her yerde olması, görünebilirliği veya işlevselliğiyle ilgili olmadığına ancak hedef tüketici grubuyla kurulan duygusal bağ ile ilgili olduğuna inanmaktadır.¹⁷

¹⁵ Merve Erdoğan. (2010). a.g.e. s.50

¹⁶ Duane E. Knapp. (2000). a.g.e. s.89

¹⁷ Helen Vaid. (2003). a.g.e. s.8

Piyasaya yeni çıkan bir ürünün, hizmetin pazar tarafından tanınma, bilinme, kabul edilme süreci de olan markalaşma, bir markanın gücünü ürün ve/ veya hizmetlere vermektedir. Markalaşma tamamıyla farklılık yaratma ile ilgilidir. Bir ürünü markalaştırırken tketickiye, ürünü tanımlamaya yardımcı olacak bir isim vererek ve diğerk marka bileşenlerini kullanarak ürünün kim olduğunu, bunun yanı sıra ürünün ne olduğunu ve tüketicinin o ürünü niçin önemsemesi gerektiğini anlatmak, öğretmek gerekmektedir. Başka bir ifade ile bir ürün ya da hizmeti markalaştırma, tketickiye ürün için bir kimlik (etiket) sağlamaya ve marka için anlam sağlamaya ihtiyaç duyar. Markalaşma, zihinsel yapılar oluşturarak ve tüketicilerin ürün ve hizmetler hakkındaki bilgilerini düzenlemeleri konusunda yardım ederek tüketicilerin net bir şekilde karar vermelerini içerir ve bu süreç içerisinde üretici firmaya da değer sağlar.¹⁸

Marka Kültürü kitabında Bruce Duckworth ile yapılan söyleşide Duckworth, söyleşi esnasında markalaşmaya yeni bir boyut kazandırmıştır. Ona göre markalaşma bir deneyimdir. Bununla birlikte markalaşma, bir samimiyet unsuru taşıyan bir sahiplik duygusuna yol açmaktadır.¹⁹

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere markalaşma kavramı, işletmeler için fazlasıyla önem arz etmektedir. Çağdaş anlamda markalaşmanın önemi 19.yy’da Sanayi Devrimi ile birlikte ön plana çıkmaya başlamıştır. Üreticiler için ürünlerini tanımlanır bir isim ya da sembolle yaratıp rakiplerinden ayırmak giderek daha önemli hale gelmiştir.²⁰

Markalaşma aynı zamanda, işletmeye ticari anlamda fayda sağlamaktadır. Markalaşma rn ya da hizmetin kullanıcıya n satışını sağlar. Markalaşma bir şeyler satmanın çok daha basit ve etkili yoludur.²¹

Marka adları ve markalaşmayı gündeme getiren gelişmelerden en önemlisi, üreticilerin ticaret ve tüketiciler üzerinde belli bir denetim ve etkinlik sağlama gerekliliğidir. Bu gereklilik, sanayi devrimi sonucunda üretici-tketicii ilişkisinin

¹⁸ Philip Kotler, Kevin Lane Keller. (2006). a.g.e. ss.275-276

¹⁹ Debbie Millman (2012). a.g.e. s.129

²⁰ Helen Vaid. (2003). a.g.e. s.12

²¹ Al Ries, Laura Ries. (2002). **The 22 Immutable Laws of Branding – How to build a product or service into a World-class brand**. New York: Harper Collins Publishers Inc. s.9

farklılaşması, toptancıların hakim olduğu bir pazar yapısı ile yakından ilişkilidir. Bu dönemde artan nüfus ve şehirleşmeye paralel olarak talepte de bir artış olmuş, talep artışı ve ulaşımın gelişmesi, pazar yapılarını değiştirmiş, genişletmiş ve perakendeci sayısını da artırmıştır. Bu da üretimde belirgin bir artışı ortaya çıkarmıştır. Ancak üretici ve tüketici arasındaki iletişim için benzer gelişmeler henüz ortaya çıkmamıştır. Dağıtım kanalları toptancı ve perakendecilerin elinde olduğundan üreticilerin bağımsız hareket edebilme olanakları söz konusu değildir. Üreticilerin bu dönemde markasız mallar sattıkları, çok az iletişim -reklam- çabasında bulundukları ve toptancıların düşük ücret taleplerine boyun eğdikleri gözlenmektedir. Üreticilerin bu koşullara isyanı markalaşma sürecini başlatmıştır.²²

19. yy.dan itibaren resmi olarak önemi artan ve üreticiler için zorunlu hale gelen markalaşmanın en temel iki amacı bulunmaktadır²³:

1. Sunulan ürün ya da hizmeti, doğrudan rakibiniz olan ya da olmayan benzer ürün ve hizmetlerden farklılaştırarak, ona pozitif bir anlam ve değer katacak bir mesaj ile birlikte hedef kitlenin beynine kazımak.
2. Sunulan ürün ya da hizmete katılan rasyonel ve/veya irrasyonel değer ile, hedef kitlenin fiyat duyarlılığını azaltmak ve fiyat rekabetinden uzaklaşarak satışları olabildiğince karlı bir hale getirmek.

Yukarıda bahsedilen amaçlar doğrultusunda denilebilir ki markalaşmanın en önemli koşulu, üstün tüketici değeri sunabilmektedir. Hatta buna, bir firmanın varoluşunun en temel rasyoneli olarak bakılabilir. Peter Drucker'ın yıllar önce işaret ettiği gibi, bir işin tek amacı vardır ve o da müşteri yaratmaktır. Bunu yapabilmek için de herkesin sunduğundan daha üstün bir değer sunmanız gerekir.²⁴

Markalaşma, neredeyse, bir tüketicinin, bir seçiminin olduğu her yerde uygulanabilir. Fiziksel bir ürünün (Campbell çorbası, Pantene şampuan, Ford Mustang otomobil), bir hizmetin (Singapur Havayolları, Amerika Bankası), bir mağazanın (Foot

²² Ferruh Uztuğ. (2008). **Markan Kadar Konuş**. İstanbul: MediaCat. ss.14-15

²³ Merve Erdoğan. (2010). a.g.e. s.52

²⁴ Geoffrey Randall. (2000). a.g.e. s.25

Locker mağazaları), bir kişinin (Britney Spears), bir kuruluşun (UNICEF, The Rolling Stones), bir yerin (Sidney şehri, Teksas eyaleti, İspanya) veya bir fikrin (İfade özgürlüğü, Aborjin hakları) marka olması, markalaşması mümkündür.²⁵ Dolayısıyla “Her şey markalaşabilir” ifadesinde bulunmak mümkündür. Kişi ve kurumların, kısacası her şeyin markalaşması spor endüstrisini ve spor endüstrisinin en popüler dalı olan futbolu da kapsamaktadır. Tüm futbol kulüplerinin birer şirket olduğu ve global alanda mücadele verdiği günümüzde, futbolun, futbol kulüplerinin ve futbolcuların markalaşması bir gereklilik haline gelmiştir.

1.3.Markalaşma Süreci Ve Aşamaları

Bir önceki bölümde markalaşmanın bir defaya mahsus, tek bir seferde gerçekleştirilecek bir eylem olmadığından; süreklilik arz eden, döngüsel bir süreç olduğundan bahsedilmiştir. Bahsedildiği gibi markalaşma bir süreçtir. Markalaşma, ürün ve hizmetleri güçlü bir markaya dönüştürmek amacıyla, farkındalık, nitelik, fayda, imaj, duygu ve deneyim gibi avantaj yaratacak özelliklerle zenginleştirme sürecidir.

David Aaker’a göre, kurumun marka oluşturmak amacıyla, marka stratejisini oluşturması, üreteceği ürüne ve yaratacağı marka imajına uygun marka adını seçmesi, mal ve hizmet üretimi sırasında ve tüketiciye ürünün sunulması sonrasında kalitede sürekliliğin sağlanması ve son olarak üretilen mal ve hizmetlerin etkin tanıtımının yapılması çalışmaları “markalaşma süreci”ni oluşturmaktadır.²⁶

Markalaşma sürecinde mutlaka olması gereken önemli noktaları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz²⁷:

- Markanın gücüne inanmak,
- Marka yöneticileriyle çalışmak,
- Markanın da bir kişiliğinin olduğunun farkına varmak,
- Ürün kaliteli değilse markalaşma sürecine girmemek,
- Kalitede sürekliliğe inanmak,

²⁵ Philip Kotler, Kevin Lane Keller. (2006). a.g.e. s.276

²⁶ David A. Aaker’dan aktaran Onur Yazar. (2008). *Kurumsallaşma Ve Markalaşma, İstanbul İlindeki Özel Hastaneler Üzerinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi. ss.58-59

²⁷ Onur Yazar. (2008). a.g.e. s.59

- Önce iç pazarda yer edinmek, sonrasında dış pazara açılmak,
- Malı test ettirmeden piyasaya sürmemek,
- Kalite ile fiyat ilişkisini iyi kurmak,
- Servis ve garantiye önem vermek,
- Marka sürecinin çok uzun bir maraton olduğunu asla unutmamaktır.

Markalaşma süreci ile ilgili bir başka yaklaşım Knapp'ın "*Marka Stratejisi Doktrini*"dir. Bir çeşit faaliyet rehberi niteliğinde olan bu doktrin beş adımdan oluşmaktadır;

- Markanın şu anki konumunu ve gelecekteki durumunu belirlemek
- Marka vaadi geliştirmek
- Marka eylem planı yaratmak
- Bir marka kültürü oluşturma planı ve yazılı bir 'Marka Stratejisi Doktrini' hazırlamak
- Marka avantajlarını inşa etmek

Marka Stratejisi Doktrini, markanın konum analizi ile başlamaktadır. İkinci adım olan marka vaadinde, tüketicilere farklılaştırıcı bir değer önerisi sunulmaktadır. Marka vaadi şu anki ve gelecek müşterilerin bir markanın ürün ve hizmetlerini denedikten sonra ulaşmayı bekleyecekleri getirilerin duygusal ve işlevsel esası olarak tanımlanır.²⁸

Stanley Hainsworth'a göre bir marka tüketiciyle duygusal bağ yaratan bir varlıktır. Markalar, tüketicilerin istedikleri arzuladıkları ya da ihtiyaç duydukları bir şeyi tekrar tekrar sağladıklarında tüketiciler markalarla duygusal bir bağlantı kurarlar.²⁹ Bir markanın tüketiciyle hem rasyonel hem de duygusal açıdan güçlü bir bağ kurması içinse, birbirini tamamlayan aşamalardan oluşan sistematik bir süreci uygulaması gerekmektedir.

²⁸ Duane E. Knapp. (2000). a.g.e. ss.27-29

²⁹ Debbie Millman. (2012). a.g.e. s.159

Kevin Lane Keller, markalaşma sürecinin altı aşamadan oluştuğunu ileri sürmektedir. Bu aşamalar; ‘marka bilinirliği’, ‘marka performansı’, ‘marka imajı’, ‘marka kanıları’, ‘marka duyguları’, ‘marka rezonansı’dır.³⁰

Markalaşma süreci aşamalarını ilk etapta kısaca tanımlamak gerekirse³¹:

- **Marka bilinirliği**; markanın çeşitli satın alma ve tüketim durumlarında (koşulları altında) hangi sıklıkta ve kolayca hatırlanıp hatırlanmadığı ile ilgilidir.
- **Marka performansı**; ürün ve hizmetlerin tüketicilerin fonksiyonel ihtiyaçlarını nasıl karşıladığıyla ilgilidir.
- **Marka imajı**; ürün ve hizmetlerin, tüketicilerin psikolojik veya sosyal ihtiyaçlarını karşılama amacı içeren, dışsal özelliklerini ele alır.
- **Marka kanıları**; tüketicilerin kendi kişisel fikirlerine ve takdirlerine odaklanır.
- **Marka duyguları**; tüketicilerin marka ile ilgili duygusal yanıt ve tepkileridir.
- **Marka rezonansı**; tüketicilerin marka ile olan ilişkisinin niteliği ve tüketicinin kendisini marka ile ne ölçüde senkronize hissettiği ile ilgilidir.

Tanımlardan yola çıkarak, marka performansı ve marka imajı ile marka kanıları ve marka duygularının aynı düzlemde olduklarını söylemek mümkündür. Marka performansı ve kanılar bir markanın rasyonel boyutunu; marka imajı ve duygular ise bir markanın duygusal boyutunu ifade etmektedir. Güçlü bir marka oluşturmak için tüm aşamaların birbirleriyle sinerjik bir etkileşim içinde olmaları gerekir. Bu sinerjik etkinin sonucu rezonansı oluşturacaktır. Rezonans tüm aşamaların sonucunda ulaşılan zirve noktasıdır. Bir açıdan sadakatle de ilişkilidir. Harley-Davidson, Apple gibi markalar yüksek rezonansa sahip markalardır.

Keller’in markalaşma süreci aşamalarının birincisi olan bilinirlik, farkındalığın daha derin ve genişletilmiş şeklidir. Ancak bilinirlikten bahsetmeden önce farkındalıktan bahsetmek gerekir. Çünkü bilinirliğin oluşması için farkındalığın yaratılmasına ihtiyaç vardır.

³⁰ Kevin Lane Keller. (2003). **Strategic Brand Management-Building, Measuring and Managing Brand Equity - International Edition**. New Jersey: Pearson Education. ss.75-95

³¹ Philip Kotler, Kevin Lane Keller. (2006). a.g.e. s.280

Marka farkındalığı, markanın tüketici belleğinde sahip olduğu izlerin gücü olarak, temelde marka tanınırlığı ve marka hatırlanırılığını içerir. Farkındalık markaya dair algılamaların, fikirlerin oluşması için ön koşul niteliğidir.³² Marka tanınırlığı, markanın ürün kategorisi içerisindeki diğer markalardan ayrılmasını ve değerlendirilmesini sağlar. Tasarım, ambalaj, logo, sembol gibi görsel araçlarla doğrudan ilgilidir. Marka hatırlanırılığı ise markaya dair bir ipucu verildiğinde tüketicinin önceki bilgilerini kullanma yeteneğidir. Başka bir ifadeyle, kategorinin karşıladığı gereksinimin bir marka ile eşleştirilmesidir. Örneğin granül kahve içmek isteyen bir insanın aklına Nescafe markasının gelmesi gibi.

Marka farkındalığı yaratmak için, markanın ait olduğu kategorinin işlevi ile eşleştirilmesinin sağlanması gerekir. Bu eşleştirmenin gerçekleştirilmesi için ise, belleğe kayıtlanan çeşitli çağrışımlar oluşturulması ve bu çağrışımlar arasında bağlantı kurulmasının sağlanması gerekir. Güçlü sloganlar, reklam müzikleri, kullanılan karakterler, düzenlenen etkinlikler, sponsorluklar vb. çalışmalar, çağrışım oluşumunu destekleyerek farkındalık yaratılmasını sağlamaktadır.³³

Özetle marka farkındalığı, kişinin markadan haberdar olmasıdır; tüketicinin hafızasında markanın rakiplerle karşılaştırmalı olarak aldığı yerdir.³⁴

Marka farkındalığının genişletilmiş boyutu olan marka bilinirliği, markanın biçimsel özelliklerle (marka ismi, logosu, karakter vb) tanınmanın ötesinde anlama sahip bir anlayış olarak, markanın çeşitli unsurları ile bellekteki mevcut bilgiler arasında, bağlantı kurulabilmesi esasına dayanır.³⁵

Marka farkındalığının daha derin ve genişletilmiş şekli olan marka bilinirliği, tüketici zihninde markanın ne güçte olduğunu, rakiplerle karşılaştırmalı olarak aldığı

³² Ferruh Uztuğ. (2008). a.g.e. s.29

³³ Nurhan Babür Tosun. (2010). a.g.e. s.85

³⁴ Sevgi Yazgan. (2010). *Marka, Markalaşma Süreci ve Aile Şirketlerinin Markalaşmaya Bakış Açısı*.

Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya: Şelçuk Üniversitesi. s.16

³⁵ Nurhan Babür Tosun. (2010). a.g.e. s.85

yeri ifade etmektedir. Tüketici satın alma kararı süreci, marka bilinirliği, markayı tanıma ve hatırlama performansını içermektedir.³⁶

Doğru bir marka kimliği elde etmek, tüketicilerde marka bilinirliği yaratmayı içerir. Marka bilinirliği marka farkındalığının yönleriyle, mesela markanın çeşitli durumlarda hangi sıklıkta ve kolayca hatırlanıp hatırlanmadığı ile ilgilidir. Marka ne ölçüde akılda kalıyor ve kolayca hatırlanıyor ve tanınıyor? Ne tür ipuçları veya hatırlatmalara gereksinim duyuluyor? Bu marka farkındalığı ne kadar yaygın?³⁷

Yüksek bilinirliği olan bir marka, derinliği ve genişliği olan bir marka farkındalığına sahiptir. Derinlik; markanın çeşitli öğelerinin (logo, amblem, isim, karakter, vb) ne kadar kolay tanınıp hatırlandığıyla ilgilidir. Markanın öğelerinin hızla ve yardımsız tanınması, o markanın derinliğinin olduğunun göstergesidir. Markanın genişliği ise; çeşitli marka öğelerinin farklı satın alım ve kullanım nedenleri ile birlikte tüketicinin zihninde çağrışım yapmasıdır.³⁸

Futbol kulüplerinin marka bilinirliği derecesine verilecek en iyi örneklerden biri, Filistin merkezli tasarım stüdyosu Manara'nın dünyaca ünlü futbol kulüplerinden bazıları için bir dizi basitleştirilmiş logolar tasarladığı seridir. 'Minimal Football' adlı seride Avrupa'nın önde gelen liglerindeki kulüplerden Manchester City, Manchester United, Liverpool, Barcelona, Real Madrid, Valencia gibi futbol markaları için tasarlanan logolar yer almaktadır. Hiçbir yazılı öğenin kullanılmadığı logolar buna rağmen meraklıları tarafından ayırt edilebilecek özellikler taşımaktadır.³⁹ Manara'nın bu çalışması, markanın birtakım öğelerinin markalaşma süreci ve marka bilinirliği açısından ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

Marka bilinirliği, markalaşma sürecinde önemli bir ilk aşamadır ancak genellikle tek başına yeterli değildir. Birçok durumda pek çok tüketici için marka anlamı veya marka imajı gibi diğer faktörler devreye girmektedir. Marka anlamı,

³⁶ Azize Hassan, Özgür Yayla, İsa Bayhan. (2011). Üniversite Öğrencilerinin Bilinirliği Yüksek Markalı Ürünler Yönelik Bilgi, Tutum ve Davranışları Üzerine Bir Araştırma. **İşletme Araştırmaları Dergisi**. 3/4, 104-120. s.109

³⁷ Kevin Lane Keller. (2003). a.g.e. s.76

³⁸ Nurhan Babür Tosun. (2010). a.g.e. s.86

³⁹ Branding Magazine'den aktaran Haluk Kasarcı. MediaCat Online: <http://www.mediacaonline.com/kulup-logolarina-minimalist-makyaj/> Erişim Tarihi: 01.10.2013

tüketicilerin zihninde var olan marka çağrışımlarının performans ve imajla ilgili iki ana kategoriden oluşmaktadır.⁴⁰

İki ana kategoriden biri olan marka performansı, çoğu zaman firmanın faaliyetleri ve genel stratejisinin önemli bir sonucu olarak görülmektedir. Marka performansı kavramı bir firmanın pazardaki marka gücünü ifade etmektedir ve birçok çalışmaya göre pazar payı, büyüme oranı, karlılık ve benzeri kavramlardan meydana gelmektedir.⁴¹

Markalaşma sürecinde önemli olan bir markanın hem mantığa hem de duygulara hitap etmesidir. Bu nedenle bir markanın duygusal özellikleri kadar işlevsel özellikleri de önem taşımaktadır. Markanın işlevsel özellikler açısından da farklılık yaratması ve bir yarar sağlaması gerekmektedir. Marka performansı, markanın mantığa hitap eden işlevsel özellikleriyle ilgilidir.

Marka performansı, markaya ait olan ürünün hedef pazarın işlevsel beklenti ve dolayısıyla gereksinimlerini karşılama düzeyidir. Markanın, ürün bazında objektif kaliteyi hangi bağlamda gerçekleştirdiği ve hangi işlevsel özelliklerle tüketiciye yarar sağladığı, marka performansının özünü oluşturur.⁴²

Marka performansının temelinde nitelik ve yarar sağlayan 5 önemli özellik bulunmaktadır:⁴³

1. Temel ürün içerikleri ve tamamlayıcı özellikler
2. Ürünün güvenilirliği, dayanıklılığı ve işe yararlılığı
3. Hizmetin etkililiği, yeterliliği ve empati ile tüketici beklentilerini karşılama
4. Ürünün tasarımı ve biçimi
5. Ürünün fiyatı

⁴⁰ Kevin Lane Keller. (2003). a.g.e. s.81

⁴¹ Metin Çalık, Remzi Altunışık, Nihal Sütütemiz. (2013). *Bütünleşik Pazarlama İletişimi, Marka Performansı ve Pazar Performansı İlişkisinin İncelenmesi*. **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**. Cilt 9, Sayı 19. 137-162. s.142

⁴² Nurhan Babür Tosun. (2010). a.g.e. s.86

⁴³ Garvin'den ve Kotler'den aktaran Kevin Lane Keller. (2003). a.g.e. ss.82

Bu özellikler, marka performansının ana özelliklerini oluşturmakla birlikte, farklılık yaratmak açısından da önem taşımaktadır.

Marka performansı marka çağrışımlarıyla ilgili iki ana kategoriden rasyonel olanını oluşturmaktadır. Bir diğer kategori ise tüketicilerin psikolojik ve/ veya sosyal ihtiyaçlarına cevap veren, duygusal boyutu oluşturan marka imajıdır.

Marka imajı, bir tüketicinin zihninde yer alan çağrışımlar, bilgiler, deneyimler ve duygular demetinin bütünüdür. Söz konusu parçaların bir kısmı ürünün fiziksel niteliklerinden (renk, biçim, sağlamlık vb.), bir kısmı işlevsel faydalarından (binek otomobil / hız, dört kapı, arazi vitesi vb.), simgesel faydasından (X marka binek aracı vb.), bir kısmı reklamlar veya üçüncü kişilerden elde edilen duyumlardan kaynaklanır ve bu çağrışım demeti ürünün adı geçtiğinde, logosu görüldüğünde, ürünü hatırlatacak bir ses duyulduğunda, kişi görüldüğünde vs. tetiklenir.⁴⁴ Başka bir ifadeyle marka imajı, pazarlama iletişim stratejileri ve uygulamalarının ürünle ilişkilendirdiği çağrışımlarla tüketici zihninde biçimlenmektedir. Dolayısıyla satın alma sürecinde marka imajı büyük rol oynamaktadır.

Keller, marka imajının oluşumunda 4 unsurun etkili olduğunu belirtmektedir:⁴⁵

1. Kullanıcı profili
2. Satın alma ve kullanım durumları
3. Kişilik ve değerler
4. Geçmiş, miras ve deneyimler

Kullanıcı profili, marka çağrışımı oluşturmada önemli bir etkiye sahiptir. Çünkü kullanıcıların cinsiyet, yaş, kimlik, gelir durumu, değerleri, inançları, kişilikleri, yaşam tarzları vb. gibi somut ve soyut özellikler marka ile ilişkilendirileceği için marka çağrışımı yaratacaktır. Örneğin, Mercedes ve Rolex gibi markaları üst düzeyde gelir sahibi grubunu çağrıştırmaktadır. Klasik bir örnek olan Marlboro markası erkeksiliği çağrıştırmaktadır. Nike genç, sportif, aynı zamanda zafere odaklanmış bir hedef kitleyi çağrıştırmaktadır.

⁴⁴ Barış Ekdi. (2006). a.g.e. s.10

⁴⁵ Kevin Lane Keller. (2003). a.g.e. ss.83-87

Bir diğerk unsur olan satın alma ve kullanım nedenleri, marka çağrışımı oluşturmada oldukça etkilidir. Örneğin, bir markanın zincir mağazalarda satılması ancak siparişin online ortamda verilmesi veya markanın sadece kendi mağazalarında (Macy's, Foot Locker gibi) satılması satın alım şekline dair çağrışım yaratır.⁴⁶

Marka imajının oluşmasında etkili olan bir diğerk özellik markanın sahip olduğu kişilik ve değerlerdir. Markaların da tıpkı insanlar gibi kişilik özellikleri ve bu kişilik özelliklerinin yarattığı değerleri vardır. Bu bir bakıma tüketicilerin yarattığı bir durumdur. Başka bir deyişle her marka bir imaja ve bu imajı taşıyan belli bir kişiliğe sahiptir. Bu durumda bir markadan bahsettiğimizde zihnimiz o markayı tıpkı bir insan gibi algılayarak ona kişilik kazandırmaktadır.

Marka kişiliği konusunda Mark ve Pearson, Jung'un arketiplerinden yola çıkarak, marka kişiliklerini de tıpkı insan kişiliklerini algıladığımız gibi ilk olarak arketipler sayesinde ve hızlı bir şekilde algılayabileceğimiz düşüncesinden hareket ederek marka (kişiliği) geliştirmede kullanılan on iki ana arketip belirlemiştir.⁴⁷ Bu çalışmayı baz alarak Duru, Chanel, Dove gibi markaların masum bir kişiliğe; Pepsi, Harley Davidson gibi markalarının ise asi bir kişiliğe sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Marka imajının oluşumundaki son unsur, geçmiş, miras ve deneyimlerdir. Tıpkı kurumlar gibi markalar da bir geçmişe, bir öyküye sahip olmak ve bu öykülerini tüketicilerle paylaşmak isterler. Bazen de geçmişte yaşanan bazı olayları kendilerine mal ederler.

Galatasaray Spor Kulübü, 2009 yılında mor renkli formasını piyasaya çıkardığında, renkleri sarı kırmızı olan bir takımın mor rengi seçmesi anlaşılmamıştı. Kulüp daha sonra -şu anda aktif olmayan- www.2288gs.com isimli bir web sitesi açarak mor rengin nereden geldiğine dair bir açıklama yaptılar. Kulüp, 2288 yıl öncesine

⁴⁶ Nurhan Babür Tosun. (2010). a.g.e. s.89 ; Kevin Lane Keller. (2003). a.g.e. s.84

⁴⁷ Mark ve Pearson'dan akt. Volkan Yakın ve Canan Ay, "Markaların Kişilik Arketiplerinin Algılanması Üzerine Bir Araştırma", **The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication**, 2012, Sayı:2, Cilt:3, ss.29-30

dayandırılan bir efsaneyi kendine mal etmişti. Efsane, Galatlar (ya da Galatyalılar) efsanesiydi.

Web sitesinde yer alan videoda anlatılan ana tema ise şöyleydi; “*Mor rengi Galat’ların rengiydi.. Turkuaz renginin Türk Milletinin geçmişteki rengi olduğu gibi.. Galatların kurduğu saraylara hitaben kurulmuş Galatasaray için aslında Mor rengi çok şeyi ifade ediyor.. Mor ayrıca cesaret ve asilliğin rengi. Bu sebeple bu sene mor seçildi. 2288 in açılımı da bu. Galat’lar 2288 sene önce bu topraklara geldi ve bu efsane tarihin ilk adımı oldu...*”⁴⁸ Yani bu efsaneyle kulüp, kendi geçmişini 2288 sene öncesine dayandırmıştı. Hatta bu proje için bir amblem oluşturulmuş ve pek çok üründe (formalar hariç) bu amblem kullanılmıştı. Bu proje, Galatasaray Spor Kulübü için bir nevi imaj çalışmasıydı ve o dönemde taraftar grupları tarafından sahiplenilmişti. Özellikle sitede gösterilen video taraftarların duygularına, deneyimlerine hitap edip, güç, cesaret ve zafer imajlarına vurgu yaptığı için bir yandan da motive etmişti.

Geçmişe yönelik bu imaj çalışmasının olumsuz yönü, bir kulübün farklı iki tarihi geçmişinin olamayacak olmasıydı. Bununla birlikte kulübün oluşturduğu tarihsel geçmişin tarihçiler tarafından kabul edilmemesi, yalanlanmasıydı.⁴⁹ Kulüp bir açıdan mor renkli formaların satışı için kulüp tarihini yeniden yazarak, değiştirerek imaj çalışması yapmaya karar vermiş ancak başarısız olmuştur. Dolayısıyla bu imaj çalışması için başarısız demek yanlış sayılmayacaktır.

Markalaşma sürecinin bir diğer aşaması olan marka kanıları, tüketicilerin marka ile ilgili kişisel düşünceleri ve değerlendirmelerine odaklanmaktadır.⁵⁰ Tanımdan yola çıkarak marka kanısının duygusal ve bilişsel iki bileşeninin olduğunu söylemek mümkündür. Yani tüketici markayla ilgili bilgiye sahipse ve markayı deneyimleyip markayla duygusal bir bağ kurduysa, zihninde markaya dair bir tutum, bir kanı oluşturacaktır.

⁴⁸ Armanın Peşindeyiz. (2009). <http://armaninpesindeyiz.blogspot.com/2009/07/galatlar-ve-mor-formann-hikayesi.html> Erişim Tarihi: 01.12.2013

⁴⁹ Türk Spor. (2009). <http://www.turkspor.net/detay.asp?id=51678> Erişim tarihi: 01.12.2013

⁵⁰ Kevin Lane Keller. (2003). a.g.e. s.88

Performans ve imajın etkileşimi sonucu oluşan marka kanısı, kalite, güvenilirlik, saygınlık ve üstünlük gibi özelliklerden oluşur.⁵¹

Marka kalitesi, tüketicinin marka ilgili düşünceleriyle doğrudan ilgilidir. David Aaker bunu algılanan kalite olarak adlandırmıştır. Algılanan kalite, alternatiflerine kıyasla amacına göre, ürün veya hizmetlerin genel kalitesi veya üstünlüğüyle ilgili müşterinin zihninde yarattığı algı olarak tanımlanabilir.⁵² Buna istinaden denilebilir ki, markanın tüketicinin zihninde oluşturduğu pozitif imaj ve performans açısından yarattığı üstünlük marka kalitesini oluşturmaktadır.

Tüketiciler bazen markayla ilgili kararlarını marka yaratan kurum veya kuruluşa bağlı olarak verebilirler. Bu durum markanın ve o markayı yaratan kurum veya kuruluşun güvenilirliğiyle ilgilidir. Marka güvenilirliği algılanan uzmanlık, dürüstlük ve beğenilebilirlik gibi üç önemli boyuttan oluşmaktadır. Yani bir markanın algılanan uzmanlık açısından, işinin ehli, yaratıcı, yeniliğe açık ve pazar lideri olması; dürüstlük açısından güven telkin eden ve tüketicilerin ilgilerini dikkate alan; beğenilebilirlik açısından eğlenceli, ilgi çekici ve markayla vakit geçirmeye değer olması gerekmektedir.⁵³

Markanın tüketiciler tarafından iyi ve güvenilir bulunması markanın saygınlığının olduğunun da göstergesidir. Yani marka güvenilirliğinin marka saygınlığı ile ilişkili olduğunu söylemek mümkündür. Markanın saygınlığı, tüketicilerin satın alma karar sürecinde ve özellikle sadakat ya da ilişkisel bağlılığın sağlanmasında önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Greyser'e göre marka saygınlığı, tüketicinin ürünü farklılaştırılmış olarak algılamasını sağlar ve sadakat yaratarak firmanın karlılığına etkide bulunur.⁵⁴ Buna istinaden, saygınlık faktörünün, marka ve tüketici arasındaki ilişkiye ve bağlılığa olumlu yönde etki ettiğini söylemek mümkündür.

⁵¹ Kevin Lane Keller. (2003). a.g.e. s.88

⁵² David A. Aaker. (1991). **Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name**. New York: The Free Press. s.69

⁵³ Kevin Lane Keller. (2003). a.g.e. s.88

⁵⁴ Greyser ve Dick ve Basu'dan akt. Gökhan Özer, Serkan Aydın, Murat Özcan. (2009). Muhasebecilerin Marka Algıları ve Tüketici Özelliklerinin (Yenilikçilik ve Fikir Liderliği) Uzun Dönemde Müşteri-Marka İlişkisini Belirleyen Faktörler Üzerine Etkisi. **"İŞ GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. Temmuz, Cilt.11 Sayı.3. s.119

Son özellik olan üstünlük, tüketicilerin o markayı hangi ölçüde rakiplerinden daha iyi ve alanında benzersiz gördüğüyle ilgilidir. Marka üstünlüğü tüketicilerle yoğun ve aktif ilişkiler kurmak açısından oldukça kritiktir. Bu durum, marka imajını oluşturan benzersiz marka çağrışımlarının nitelik ve niceliğine bağlıdır.⁵⁵ Tüm özellikler incelendiğinde üstünlük faktörünün diğer üç faktörün sonucudur demek mümkündür. Çünkü bir markanın tüketiciler tarafından kaliteli, güvenilir ve saygın bulunması, markaya faaliyet gösterdiği pazarda üstünlük sağlayacaktır.

Markalaşma sürecinin bir diğer aşaması olan marka duygusu, tüketicinin belirli bir marka ile ilgili olumlu olumsuz tüm değerlendirmeleridir. Bir başka şekilde marka duygusu bir markanın, ortalama bir tüketicide markayı kullanmasının bir sonucu olarak pozitif/negatif bir duygusal tepki sağlaması olarak tanımlanabilir. Marka duygusunun birçok çalışmada tüketici davranışının önemli bir tahmin edicisi olduğu belirlenmiştir.⁵⁶ Özetle marka duygusu, tüketicilerin markayla ilgili duygusal tepkileri, reaksiyonlarıdır.

Keller, marka duygusu oluşturmada 6 önemli faktörün etkili olduğunu savunmaktadır. Bu 6 faktör aşağıdaki gibidir⁵⁷:

1. Samimiyet: Marka tüketicilere sakinlik veya huzur hissettirir. Tüketiciler, markayla ilgili hassas, cana yakın veya sevecen hisler besleyebilirler.
2. Eğlence: Bu özellikte marka, tüketicilere eğlenceli, kaygısız, sevinçli, şakacı, neşeli ve buna benzer duygular hissettirir.
3. Heyecan: Diğerlerinden farklı olarak bu özellikte marka, tüketicileri harekete geçirir ve tüketiciye özel bir deneyim yaşattığını hissettirir. Heyecan uyandıran markalar, tüketicilerin hayat dolu, klas, seksi olmak ve bunun gibi duyguları hissetmesine neden olabilir.
4. Güven: Marka, güvenlik, rahatlık, öz güven gibi duyguları üretir. Bunun bir sonucu olarak tüketiciler, endişe, kaygı gibi başka türlü duyguları deneyimlemezler.

⁵⁵ Kevin Lane Keller. (2003). a.g.e. ss.89-90

⁵⁶ Keller, Bhat ve Reddy, Chaudhuri ve Holbrook'den akt. Arzu Deniz, Aysel Erciş. (2010). Kişilik Özellikleri, Hedonik ve Rasyonel Fayda, Marka Duygusu ve Marka Bağlılığı Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Cilt.24 Sayı.2. ss.141-165 s.146

⁵⁷ Kevin Lane Keller. (2003). a.g.e. s.90

5. Sosyal Kabul: Marka, tüketicilerin, başkalarının tepkileri hakkında pozitif duygular beslemesine yol açar. Yani tüketiciler, markayı gerçek yaşamda veya iletişim mesajlarında kullanan farklı karakterlerin görüş ve davranışlarını onaylarlar. Bu onay, tüketicinin, başkaları tarafından kullanılan markanın, doğrudan kabulünün ve tüketiciler tarafından kullanılan ürünün niteliklerinin bir sonucu olabilir.
6. Öz-Saygı: Marka, tüketicilerin kendileri hakkında daha iyi hissetmelerini sağlamaktadır. Marka sayesinde tüketiciler gurur, başarı veya kendini gerçekleştirme duygusu hissederler.

Markalaşma sürecinin son aşaması, diğer beş aşamanın sonucu olan marka rezonansıdır. Marka rezonansı tüketici ile marka arasındaki ilişkinin son noktasıdır. Önemli olan, bu noktada marka-tüketici özdeşleşmesinin maksimum düzeyde olmasıdır.⁵⁸ Başka bir ifadeyle marka rezonansı tüketicinin markaya olan sadakatinin, bağlılığının ne derecede olduğuyla ilgilidir.

Keller marka rezonansını, kendi içinde, davranışsal sadakat, tutumsal sadakat, topluluk duygusu ve aktif taahhüt olmak üzere dört gruba ayırmıştır.⁵⁹

Tüketicilerin bir markayı tekrar satın alması ve markanın ait olduğu kategorideki pazar payı, davranışsal sadakatin ölçütüdür. Diğer bir deyişle, tüketicilerin bir markayı tüm yaşamları boyunca satın alma sıklıkları ve satın alma miktarları, davranışsal sadakatin kapsamını oluşturur.⁶⁰ Buna istinaden davranışsal sadakatin tüketicinin satın alma davranışlarıyla ve tüketicinin markaya katacağı ekonomik yararlarla ilgili olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü markalar en çok geliri en değerli yani en sadık müşterilerinden kazanırlar. Müşteri ilişkileri yönetiminde yer alan 80/20 kuralı diğer bir ifadeyle Pareto analizinde iddia edildiği gibi işletmeler gelirlerinin %80'ini %20'lik değerli, sadık müşteri grubundan kazanmaktadır.

⁵⁸ Nurhan Babür Tosun. (2010). a.g.e. s.99

⁵⁹ Kevin Lane Keller. (2003). a.g.e. s.92

⁶⁰ Nurhan Babür Tosun. (2010). a.g.e. as.99

Keller'in de belirttiği gibi, davranışsal sadakat rezonans açısından önemlidir ancak rezonans yaratmak için tek başına yeterli değildir.⁶¹ Diğer faktörlerin de bulunması gerekmektedir.

Bir diğer faktör olan tutumsal sadakat, müşteri satın alma filini tekrarlamasa bile işletme hakkında olumlu konuşması, tavsiye etmesi, başkalarını işletmeden alışveriş yapması için ikna etmesi şeklinde tanımlanmaktadır.⁶² Bu, markalar için oldukça önemlidir çünkü tüketiciler satın alma kararı verirken başkalarının deneyimlerinden, fikirlerinden faydalanırlar. Bu bağlamda fikrimuhim.com, sikayetvar.com gibi tüketicilerin markayla ilgili olumlu / olumsuz fikirlerini paylaştıkları platformlar, markalar açısından kritiktir. Bu platformlar markalar için fırsat da yaratabilir, kriz de oluşturabilir.

Tutumsal bağlılık için, markanın tüketicilerde olumlu bir tutum geliştirmesinin yanı sıra tüketiciye kendini değerli de hissettirmeli, tüketici kendini özel olarak görmelidir. Tüketicilerin markayı çok sevmeleri, kullanamama durumunda onu özleyeceklerini hissetmeleri, markayı ürünün işlevlerini aşan bir unsur olarak görmeleri tutumsal bağlılığın ön koşullarıdır.⁶³ Bunu en başarılı bir şekilde yerine getiren markalardan biri olan Turkcell, Platinum isimli sadakat programıyla müşterilerine bazı ayrıcalıklar sağlamakta. “Çünkü bizim için özelsiniz” sloganıyla değerli müşterilerinin kendileri için ne kadar özel ve değerli olduğunu vurgulamaktadır. Aynı zamanda sağladığı ayrıcalıklarla bu sloganı doğrulamaktadır. Örneğin, deniz taksi kullanan müşterilerine %50 indirim sağlaması, ücretsiz vale ve otopark hizmeti, havaalanına ücretsiz ulaşım hizmeti sağlaması, bazı mağazalarda indirim, bavul.com üzerinden yapılan rezervasyonlarda indirim sağlaması, Turkcell mağazalarında satılan cihaz ve aksesurlarda indirim ayrıcalığı, ücretsiz sinema bileti, Platinum müşterilerine özel müşteri hizmetleri gibi ayrıcalıklar sadakat oluşturmak açısından önemlidir.

⁶¹ Kevin Lane Keller. (2003). a.g.e. s.93

⁶² Kahraman Çatı, Cenk Murat Koçoğlu. Müşteri Sadakati İle Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Sayı.19 s.169

⁶³ Nurhan Babür Tosun. (2010). a.g.e. s.101

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre insanların en önemli ihtiyaçlarından biri, bir gruba, bir topluluğa ait olma ihtiyacıdır. Bu ihtiyacı göz önünde bulunduran markalar, müşterileriyle aralarındaki iletişimi güçlendirmek için marka toplulukları oluşturmaktadırlar. Özellikle sosyal medyanın yaygınlaşması ve yer ve zaman birliğinin zorunlu olmadığı günümüzde sanal marka topluluklarıyla daha da ön plana çıkmaktadır.

Marka toplulukları müşteri ve marka arasındaki ilişkileri güçlendiren en önemli araçlardan biridir.⁶⁴ Marka topluluğu, uzmanlaşmış, coğrafı kısıtlarla sınırı olmayan ve markaya olan bağlılıkları çerçevesinde sosyal ilişkiler içerisinde bulunan insanlar tarafından oluşturulur. Ortak bilinç, ritüeller ve gelenekler, ahlaki sorumluluk duygusu marka topluluklarının temel   özelliğidir.⁶⁵ Bu üç temel özellik markaya olan bağlılığı arttırdığı gibi, müşterilerde “biz” bilincini de oluşturmaktadır.

Marka topluluklarına verilebilecek en iyi örneklerden biri Harley Davidson markasıdır. 550 binden fazla  yesi ve 1200den fazla şubesi olan Harley Sahipleri Topluluğu (Harley Owners Group – HOG), marka tarafından desteklenmektedir. HOG'un avantajlarının içerisinde, Hog Tales isimli bir dergi, gezi el kitabı, acil yol hizmeti, özel olarak düzenlenmiş bir sigorta programı, otellerde indirim, bununla birlikte Fly & Ride programı kapsamında üyelerin tatil boyunca Harley kiralayabilme olanağı bulunmaktadır.⁶⁶

Aktif taahhüt, bir markanın gelebileceği en üst noktadır. Müşterinin kayıtsız şartsız markaya bağlı olduğu, rakip markalardan etkilenmediği aşamadır. Marka hakkında başkaları ile konuşmayı isteme, markayla ilgili daha fazla bilgi arayışına girme, markaya ait olan tüm ürünlere ilgi duyma bağlamında değerlendirilebilecek bu aşama aynı zamanda sadakatin de zirve noktasıdır. Aktif taahhütün gerçekleşebilmesi için tutumsal davranış ve sosyal kimliğin bütünleşmesi gereklidir.⁶⁷ Apple markası, aktif taahhütü gerçekleştiren markalardan biridir. Apple'ın piyasaya sürdüğü her ürün ilgiyle takip edilmektedir. Hatta henüz piyasaya ıkmamışken bile hakkında

⁶⁴ Ketı Ventura. (2012). Sanal Marka Topluluklarında Topluluk  yelerinin Marka ile  zdeleşme Düzeylerinin  nc lleri ve Sonuçları: Yapısal Bir Model  nerisi. **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**. Cilt.19 Sayı.2 197-219 s.198

⁶⁵ Muniz, O'Guinn'den akt. Nurhan Babür Tosun. (2010). a.g.e. s.101

⁶⁶ Kevin Lane Keller. (2003). a.g.e. s.94

⁶⁷ Nurhan Babür Tosun. (2010). a.g.e. s.103

konusulmaktadır. Apple kullanıcılarının büyük bir bölümü markanın tüm ürünlerini kullanmaya isteklidir.

1.4.Markalaşma Stratejileri

Markalaşma, marka yönetimi içerisindeki en önemli konulardan biri markalaşma stratejilerinin belirlenmesidir. Ürün ve markalaşma stratejisi, tüketicinin zihninde ürünlerin en verimli biçimde organize edilip sınıflandırılması amacıyla, uygun marka öğelerinin bir araya getirilmesi anlamına gelmektedir.⁶⁸

Markalaşma stratejisi markalar tarafından farklı nedenlerle kullanılmaktadır. Yeni ürünün artan maliyetini karşılamak, yeni ürünün yüksek oranlı başarısızlıklarını gidermek, artan reklam maliyetleri, çok sayıda markanın pazara girmesi, perakendecilerin artan gücü ve tüketici ile duygusal ilişki kurmak için bütünleşik iletişim tekniklerinin varlığı, pazarlama yöneticilerini marka için strateji belirlemeye motive etmektedir.⁶⁹

Edward Tauber, şirketlerin markalaşma amaçlarını 7 formda sınıflandırmıştır. Bu amaçlar şöyledir⁷⁰:

1. Benzer ürünü farklı bir formda sunmak
2. Yeni ürünü kendine özgü, ayırt edici tat, içerik gibi bileşenlerden oluşturmak
3. Ürünü başka bir ürünle birleştirerek sunmak (Örneğin Bacardi Tropical Fruit Mixers)
4. Mevcut tüketicilere yan ürünlerle imtiyaz sağlamak
5. Algılanan uzmanlık alanında ürün sunmak
6. Ürünü yarar, nitelik, özellik gibi farklılaştırıcı özelliklerle sunmak
7. Yeni ürün ve kullanıcıları için yaratıcı imaj ve saygınlık sunmak

Markalaşma stratejisi; marka adı, logo, renk, karakter vb gibi marka unsurlarının hangi kategorilerde kullanılması veya kullanılmaması gerektiği

⁶⁸ Kevin Lane Keller. (2003). a.g.e. s.521

⁶⁹ Sinha ve Pappu'dan akt. İpek Savaşçı. (2008). *Türkiye'de Pazara Sunulan Yerli ve Yabancı Mamullerde Stratejik Marka Yönetimi ve Marka Değerlerinin Karşılaştırılması*. **Doktora Tezi**. İzmir: Ege Üniversitesi. s.75

⁷⁰ Edward M. Tauber. (1988). Brand Leverage: Strategy for Growth In A Cost-Control World. **Journal of Advertising Research**. Cambridge. Ağustos-Eylül. ss.26-30 s.29

yönünde karar alınmasıdır. Diğer bir deyişle, yeni ürünlere; yeni, mevcut veya birleşik markaların uygulanmasına markalaşma stratejisi aracılığı ile karar verilir.⁷¹ Burada önemli olan nokta, uygun markalaşma stratejisine karar vermektedir. Uygun marka stratejisi, tüketicinin deneyimini, farkındalığını ve bilinirliğini artıran markaya yönelik iletişimi kullanarak; marka farkındalığını ve bilinirliğini artırmalıdır.⁷²

Bu bölümde temel markalaşma stratejilerinden marka esnetme ve küçültme stratejileri, marka genişletme stratejisi, çoklu markalama stratejisi, ortak markalama stratejisi incelenecektir.

1.4.1.Marka Esnetme ve Küçültme Stratejileri

Markalaşma stratejilerini incelemekten önce, marka-ürün portfolyosu kavramını tanımlamak gerekmektedir. Bir kurumun, bir kategori içinde yer alan farklı ürünleri “ürün portfolyosu”nu oluşturur. Ürün portfolyosu kapsamında bireysel veya bir ürün hattını meydana getiren ürünler bulunur. Marka portfolyosu ise; bir kurumun belli bir ürün kategorisindeki tüm markalarını ve marka hatlarını (tek bir marka adı altında satılan ürünlerin tümü) içerir.⁷³

Ürün ve marka portfolyosunun etkin bir şekilde yönetilebilmesi için geniş bir vizyon, değişime uyum sağlayacak bir yönetim anlayışı gerekmektedir. Böyle bir yönetim anlayışı, küreselleşmesinin getirdiği piyasa koşullarındaki değişimlere, rekabet koşullarına ve teknolojik gelişmelere markanın uyum sağlaması ve marka-ürün portfolyolarının ve markalaşma stratejilerinin bu doğrultuda kontrol edilip güncellenmesi açısından önem taşımaktadır.

Mevcut portfolyoya yeni ürün ve markaların eklenmesi ancak portfolyodan hiçbir ürün-markanın çıkarılmaması “marka esnetme” stratejisidir. Marka-ürün portfolyosunu kuvvetlendirerek güçlü bir marka değeri yaratılması veya varolan değerlerin korunmasına yönelik bir stratejidir.⁷⁴ Başka bir ifadeyle marka esnetme

⁷¹ Nurhan Babür Tosun. (2010). a.g.e. s.169

⁷² Ferruh Uztuğ. (2008). a.g.e. s.56

⁷³ Nurhan Babür Tosun. (2010). a.g.e. s.170

⁷⁴ Nurhan Babür Tosun. (2010). a.g.e. s.172

stratejisi için varolan bir markanın isminin kendisiyle ilişkili olmayan başka ürünler için de kullanılması anlamına gelmektedir.

Kapferer'e göre marka esnetme, markanın bağlı olduğu çekirdek, ana pazarda bir yenilik söz konusu değilken, markanın bu çekirdek, ana pazarın dışına çıkarak esnemesi sürecidir.⁷⁵

Başka bir açıdan tanımlanacak olursa marka esnetme stratejisi, marka yöneticilerinin marka adının en çok ne kadar geliştirilebileceği sorunuyla ilgilenmeleri üzerine ortaya çıkmıştır. Ancak marka esnetme, yerleşmiş marka isminin markanın içinde bulunduğu pazarla ilgisi olmayan, farklı pazarlardaki ürünler için kullanılan bir stratejidir. Yoğun rekabet dolayısıyla, markaya sık sık yeni ürünlerin eklenmesiyle marka değeri azalma görülebilir. Ünlü Japon motosiklet markası olan Yamaha'nın, aynı marka adıyla flüt, piyano gibi müzik aletlerini pazarlaması bu stratejiye örnek olarak gösterilebilir.⁷⁶

Öte yandan, markanın eskimesi, kategorideki marka bolluğu, yeni bir markanın pazara girmesi gibi çeşitli gelişmeler, portfolyodan bazı ürün-markaların çıkarılmasını gerektirebilir. Bu şekilde portfolyonun daraltılması "marka küçültme" stratejisi olarak adlandırılır. Marka küçültme stratejisinin temel amacı, değeri yükseltmek veya korumak için portfolyodan gereksiz hale gelen bazı marka ve ürünleri ayıklamaktır.⁷⁷

Al ve Laura Ries'a göre bir marka hedefini daraltırsa daha güçlü olmaktadır. Bir marka en iyi olduğu kategoriye hükmederse daha da güçlü olmaktadır. Eğer bir marka, bir kategoriye hükmetmek istiyorsa marka küçültme stratejisi uygulamalıdır. Örneğin Dominos markası pazara girdiğinde pizza ve deniz ürünlü sandviçler satmaktaydı. Ancak daha sonra sadece uzman olduğu konu olan pizzaya yöneldi. Yine

⁷⁵ Jean-Noël Kapferer. (2008). **The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term-4th Edition**. Londra&Philadelphia: Kogan Page. s.296

⁷⁶ Gülmüş Böhürhan. (2008). Dünya Markası Geliştirme ve Türk Firmaları İçin Uygulamalar. **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi. s.50

⁷⁷ Nurhan Babür Tosun. (2010). a.g.e. s.172

aynı şekilde Starbucks markasının bu kadar başarılı olmasının nedenlerinden biri sadece kahveyle ilgili ürün çeşitliliğine gitmesiydi.⁷⁸

Tosun'a göre, marka esnetme ve küçültme stratejilerinin uygulanma kararı verilmesinde üç temel konu üzerinde durulması gerektiğini söylemek mümkündür.⁷⁹

1. Uygulanacak strateji doğrultusunda oluşacak ürün-marka portfolyosunun, ana marka için stratejik olarak taşıdığı anlam.
2. Esnetme veya küçültme stratejisi ile gerçekleşen ürün-marka değişiminin mevcut marka denkliği üzerindeki olası etkileri.
3. Gerçekleşen değişimin mevcut ve gelecekteki piyasa koşullarında karlı olması.

1.4.2.Marka Genişletme Stratejisi

Aaker ve Keller marka genişletme stratejisini mevcut bir marka isminin, markanın faaliyet gösterdiği ürün kategorisinden farklı bir kategoride ve yeni olan bir ürün için de kullanılması olarak tanımlamaktadır.⁸⁰ Marka genişletme stratejileri; markanın giriş aşamasında yeni ürün kategorisindeki marka isim bilinirliği için yapılacak çalışmaların maliyetlerini düşüreceğinden, çok avantajlı olabilmektedir.⁸¹

Marka genişletme stratejisi; ürünlerini çeşitlendiren, kullanıcılarının alışkanlıklarına, beklentilerine göre kendilerini yenileyen firmaların ayakta kalmasını sağlar. Geleceklerini tek bir ürüne bağlamış, imajlarını güncelleştirmek için reklamlara güvenen markaların çoğu rekabet yarışının dışında kalmaktadırlar.⁸²

Marka genişlemesi mevcut ürüne dayalı olabileceği gibi köklü değişim de içerebilir. Örneğin; Versace, markasını giyimden aksesuarlara ve gözlüklere dek genişleterek ürüne dayalı yaklaşımı benimsemiştir. Harley Davidson ise markasını

⁷⁸ Al Ries, Laura Ries. (2002). a.g.e. ss.21-22

⁷⁹ Nurhan Babür Tosun. (2010). a.g.e. s.173

⁸⁰ David A. Aaker, Kevin Lane Keller. (1990). Consumer Evaluations of Brand Extensions. **Journal of Marketing**, Vol. 54, No. 1 (Jan., 1990), ss. 27-41 s.27

⁸¹ Swaminathan'dan akt. Aypar Uslu, Şakir Erdem, Ayşegül Temelli. (2006). **İşletmelerin Tüketici Odaklı Marka Stratejileri**. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları. Yayın No:2006-7 s.24

⁸² Kapferer'den akt. Selin Keskin. (2011). Uluslararasılaşma Sürecinde Marka Yönetimi ve Bir Uygulama. **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi. s.38

motosikletten, giyime doğru genişleterek köklü bir değişim yaklaşımını benimsemiştir.⁸³

Aaker ve Keller'e göre marka genişlemesinin etkinliği aşağıdaki koşulların gerçekleşmesiyle artmaktadır.⁸⁴

1. Ana marka kaliteli olarak algılanmalı
2. İki ürün arasında uygunluk olmalı
3. Yeni ürünün yer alacağı kategori zor taklit edilebilen bir kategori olmalı

Marka genişlemesi, *ürün hattının genişlemesi* ve *kategori genişlemesi* olarak iki genel kategoriye ayrılmaktadır. Ürün hattının genişlemesi, işletmenin mevcut ürün veya hizmete benzer, aynı ürün veya hizmet sınıfı içerisinde ve aynı marka adı altında, tat, şekil, renk, içerik ve ambalaj boyutu gibi yeni özelliklerle bir ürün çıkarmasını kapsamaktadır.⁸⁵

Ürün hattının genişlemesi; aynı marka ismi altında, işletmenin ürün kategorisi içerisine yeni bir tat, renk, yapı, malzeme ya da ambalaj ölçüsü gibi ek özellikler sunmasıdır. İşletme, hat(dizin) yaymayı, düşük maliyetli, düşük riskli yeni ürünleri tanıtıcı bir yol olarak görür.⁸⁶

Ürün hattı genişlemeleri de aşağı yönlü ve yukarı yönlü olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Aşağı yönlü ürün hattı genişlemesinde; ürün hattına ana üründen daha düşük kalitede ve fiyatta ürünler eklenmesi söz konusudur. Burada olumsuz olan nokta, prestij odaklı ürünlerin aşağı doğru genişletilmesinde, genişletilmiş ürünün ana markayı olumsuz yönde etkileyecek olmasıdır.⁸⁷ Yukarı yönlü ürün hattı genişlemesinde; ürün hattına ana üründen daha yüksek kalitede ve fiyatta yeni ürünler eklenmesi söz konusudur. Ancak bu durum da ana markanın kalitesinin sorgulanmasına, ana markanın

⁸³ Nurhan Babür Tosun. (2010). a.g.e. s.176

⁸⁴ David A. Aaker, Kevin Lane Keller. (1990). a.g.e. s.28

⁸⁵ Philip Kotler, Kevin Lane Keller, Mairead Brady, Malcolm Goodman, Torben Hansen. (2009).

Marketing Management. Londra: Prentice Hall. s.438

⁸⁶ Kotler ve Armstrong'tan akt. Sertaç Çiftçi, Ruziye Cop. (2007). Marka ve Marka Yönetimi Kavramları: Üniversite Öğrencilerinin Kot Pantolon Marka Tercihlerine Yönelik Bir Araştırma. **Finans, Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi.** Cilt:44 Sayı:512. ss.69-80. s.76

⁸⁷ Özer'den akt. Nurhan Babür Tosun. (2010). a.g.e. s.177

satışlarının düşmesine ve ürün hattının genişlemesiyle ortaya çıkması beklenen faydadan yararlanma olanağının ortadan kalkmasına neden olabilmektedir.⁸⁸

Kategori genişlemesi, ana markanın, şu anda hizmet verdiği farklı bir ürün veya hizmet kategorisine girmesi için kullanılır.⁸⁹ Başka bir tanımla, bir işletmenin sahip olduğu farklı kategoriler için aynı markanın kullanılması, kategori genişlemesi olarak adlandırılmaktadır. Örneğin, HP markası önce sadece bilgisayar üretirken daha sonra kategori genişlemesi yaparak yazıcı, fotoğraf makinesi, faks, vb. ürünler üretmeye başlamıştır.⁹⁰

Yukarıdaki bilgiler doğrultusunda marka genişletme stratejilerinin genel olarak ana markaya olumlu yönde etki ettiğini söylemek mümkündür. Ancak stratejinin markaya ve ürüne avantajları olduğu gibi dezavantajları da bulunmaktadır.

Öncelikle marka genişletme stratejisinde mevcut markanın imajından da yararlanılacağı için genişletilmiş ürün pazara daha hızlı girecek ve mevcut markadan ötürü kolay farkındalık yaratılacaktır ve tüketici tarafından daha kolay kabul edilecektir. Marka genişletmesi olumlu beklentileri de beraberinde getireceğinden risk oldukça düşük olacaktır. Pazarlama iletişimi perspektifinden bakıldığında, mevcut markanın yarattığı olumlu çağrışımlar, genişletilmiş ürünle ilgili farkındalık yaratmak için iletişim çalışması yapmaya gerek kalmayacak ve dolayısıyla pazarlama iletişimi harcamaları düşecektir. Bununla birlikte pazar payında artış yaratarak işletmenin kar oranını ve marka bilinirlik payını maksimize etmektedir. Bazen de B2B işletmeleri tüketici piyasasına girmek için güçlü bir yol olarak marka genişletmeyi kullanabilirler. (Michelin-Goodyear gibi)⁹¹

Marka genişletmenin olumsuz yönleri de mevcuttur. Marka genişletmeyle ilgili en kötü senaryolardan biri sadece genişletmenin başarısız olmasıyla ilgili değildir ancak bu süreç ana markanın imajına zarar verebilir. Bununla birlikte hat genişlemesi, marka isminin herhangi bir ürünle daha az güçlü bir şekilde tanımlanmasına sebep olabilir.

⁸⁸ Nurhan Babür Tosun. (2010). a.g.e. s.177

⁸⁹ Philip Kotler, vd. (2009). a.g.e. s.438

⁹⁰ Nurhan Babür Tosun. (2010). a.g.e. s.178

⁹¹ Philip Kotler, vd. (2009). a.g.e. s.440; Nurhan Babür Tosun. (2010). a.g.e. ss.180-181

Ries and Trout bu durumu hat genişleme tuzağı olarak adlandırmaktadır. Genişletilmiş ürünün daha fazla tercih edilmesi ana markanın unutulmasına ve kullanılmamasına sebep olabilir.⁹²

1.4.3.Çoklu Markalama Stratejisi

Çoklu marka stratejisi, bir firmanın aynı ürün kategorisinde, birbirinden farklı marka kimliğine sahip iki veya daha fazla markayı piyasaya sunmasıdır. Bu stratejide işletmeler, yeni marka ile birbirinden farklı fiyat ve ürün kalitesi ile hitap edilemeyen pazar bölümlerine ulaşmak ve mevcut müşterileri de farklı noktalardan yakalayabilmek mümkün olacaktır.⁹³

Çoklu markalama stratejisi, aynı işletmenin belirli bir ürün kategorisinde yer alan iki ya da daha fazla markasının rakipleriyle yarışmasını sağlamak amacıyla uygulanmaktadır. Stratejide birden fazla markalama çabası tek bir pazarda yoğunlaştırılmıştır. Bu durum pek çok işletmenin başarı elde etmesini sağlamaktadır. Örneğin; İpek Kağıt firması; Selpak, Solo, Silen markalı kağıt ürünleri piyasaya sürerek pazarda liderlik konumunun elde edilmesinde büyük başarı elde etmiştir.⁹⁴

Çoklu markalama stratejisi, marka konumlandırmada, her bir markanın birbirinden farklı olarak tüketicinin dikkatini çekmesi, karlılıkta farklılık yaratmaktadır. Bu stratejinin uygulanmasında, firmalar tüketicilerin zevklerine uygun farklı renk, koku, tat, biçim değişiklikleri yaparak pazar paylarını korumakta, değişik kalitelerde üretilen farklı markalarla pazar bölümlendirmesini iyi bir şekilde uygulamaktadırlar. Ancak, bu stratejinin sık kullanılmasıyla, firmanın Ar-Ge ve tutundurma maliyetlerinde artış yaşanacağından kar azalması gerçekleşebilecektir.⁹⁵

1.4.4.Ortak Markalama Stratejisi

Ortak markalama stratejisi, iki ya da daha bilinen markaların kombine edilerek ortak bir pazara sunulması ya da birlikte pazarlanmasıdır.⁹⁶ Bu strateji, markaların

⁹² Philip Kotler, vd. (2009). a.g.e. ss.440-441; Nurhan Babür Tosun. (2010). a.g.e. s.181

⁹³ Selin Keskin. (2011). a.g.e. s.37

⁹⁴ Yalçın Kırdar. Marka Stratejilerinin Oluşturulması; Coca-Cola Örneği. **Review of Social, Economic & Business Studies**. Vol.3/4. ss.233-250. s.238

⁹⁵ İpek Savaşçı. (2008). a.g.e. s.80

⁹⁶ Philip Kotler, vd. (2009). a.g.e. s.432

bütünleştirilmesi ve birlikte kullanılması anlamını taşımaktadır. Burada, yeni marka en az iki marka aracılığıyla sistematik olarak markalaşır. Bu esnada; bu iki markanın, üçüncü kişiler tarafından hem ayrı ayrı olarak fark edilebilmesi, hem de bağımsızlıkları korumanın devam ettirilmesi amaçlanmaktadır.⁹⁷

Ortak markalama işletmeler açısından önemlidir. Çünkü ortak markalama, temelde sürekli büyüme ihtiyacına bir yanıttır.⁹⁸ Bununla birlikte, ortak markalama stratejisi iki değişik firmanın aynı hedef kitleye ulaşmaya çalıştığı durum olarak ortaklık yapmaları ve iki marka isminin bir üründe yer alması durumunda, iki tarafa da fayda sağlamaktadır.⁹⁹

Ortak markalama stratejilerini dört grupta incelemek mümkündür.¹⁰⁰

1.4.4.1.Sponsorluk Modeli

Bir markanın, sponsorluğunu üstlendiği aktivetinin adını, kendi adı ile birlikte kullanması durumunda oluşan ortak markalama, sponsorluk modeli kapsamında değerlendirilmektedir. Örneğin Spor Toto'dan önce süper ligin sponsoru olan Turkcell, Turkcell Süper Lig adıyla ortak markalama yapmıştır. Bu sayede Turkcell, süper ligue ilgili çağrışımları kendine katmıştır.

1.4.4.2.Malzeme (İçerik) Markalama Modeli

Kurumların ürünlerinin içeriğini oluşturan malzemeleri üreten markalarla birleşerek ortak markalama yapmasını kapsayan çalışmaları içermektedir. Bu stratejinin başarılı olabilmesi için tüketicilerin malzeme markanın ana marka açısından çok gerekli olduğunu bilmeli, malzeme markanın rakiplerinden üstün olduğuna ilişkin bir algıya sahip olmalı ve ana marka ilgili malzeme markayı içerdiğine dair bir sembol kullanılmalıdır. Örneğin, Intel 1991 yılında “*Intel Inside Campaign*” adlı çalışma ile bilgisayar üreticileri ile ortak markalama yapmıştır. Bu süreçte Intel ile ortak markalama yapan Dell ve Compaq markaları Intel ürünlerine yönelik talebi artırmıştır.

1.4.4.3.Değer Zinciri Modeli

⁹⁷ Onur Yazar. (2008). a.g.e. s.109

⁹⁸ Jean-Noël Kapferer. (2008). a.g.e. s.166

⁹⁹ Kavas'tan akt. İpek Savaşçı. (2008). a.g.e. s.81

¹⁰⁰ Nurhan Babür Tosun. (2010). a.g.e. ss.185-186

Üretim için gerekli malzemelerin sağlanmasından ürünün tüketiciye ulaşmasına kadar olan süreçteki tüm aşamalarda, sunulan değeri artırmak, rekabet üstünlüğü sağlamak, tüketici algısında imaj oluşturmak amacıyla uygulanan ortak markalama stratejisidir. Örneğin, Yahoo internet portalı ile yüksek internet erişim hızına ve know-how'ına sahip SBC İletişim birleşerek ortak markalama yoluna giderken değer zinciri modeli stratejisini uygulamışlardır.

1.4.4.4.Yeniliğe Dayalı Model

İki markanın, tüketiciye yeni fırsatlar sunmak amacıyla bir araya gelmesi stratejisini benimseyen bu model, diğer stratejilere göre daha yüksek risk içermektedir. Bu stratejide birleşen iki markanın sinerjisi, tüketiciye mevcut markaların sunduğu yararlardan farklı yararlar vaat etmektedir.

1.5.Güçlü Bir Marka Geliştirmenin Aşamaları

Markalaşma süreci ve stratejileri, bir markanın başarılı ve güçlü olması açısından önem arz etmektedir. Güçlü bir marka, tüketicilerin ürün ve hizmetlerle ilgili istek ve beklentilerini karşılamakta, dolayısıyla sadakat yaratmaktadır.

1.5.1.Doğru Ürün ve Hizmet Üretmek

Küreselleşmenin de etkisiyle postmodern pazarlama çağının yaşandığı günümüzde, artık pazarın hakimi markalardan ziyade tüketicilerdir. Bu nedenle markalar rekabet üstünlüğü yaratmak için tüketicilerinin taleplerini karşılamak durumundadırlar. Dolayısıyla, işletmelerin güçlü bir marka yaratmaları için öncelikle doğru ürün ve hizmeti üretmesi gerekmektedir.

Tüketici gereksinim ve isteklerini öğrenmek ve pazar boşluklarını saptamak yoluyla ürün ya da hizmet üretmek, markalaşma sürecinin başladığı yerdir. Bu nedenle kalitesi ve tüketiciye yarar sağlamayan bir ürünün güçlü bir markaya temel oluşturduğunu söylemek güçtür.¹⁰¹

¹⁰¹ Özgür Köseoğlu. (2002). Değişim Fenomeni Karşısında Markalaşma Süreci ve Bu Süreçte Halkla İlişkilerin Rolü. **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. İzmir: Ege Üniversitesi. s.198

Doğru ürün ve hizmet üretmek, işletmeler için bir nevi pazarlama fırsatıdır. Kotler, bu yeni pazarlama fırsatlarının çıkmasına olanak veren üç durum olduğundan bahsetmektedir.¹⁰²

1. Piyasaya arzı yetersiz olan bir ürünü sunmak
2. Mevcut bir ürün ya da hizmeti, yeni ya da daha üstün bir şekilde sunmak
3. Yeni bir ürün ya da hizmet sunmak

Yukarıda bahsedilen fırsatları değerlendirerek doğru ürün ve hizmet üretmenin yolu pazarı ve hedef kitleyi iyi bilmekten geçmektedir.

Tüketici gereksinimlerini ve isteklerini doyuracak ürün ya da hizmet üretmek için, tüketiciyi yakından tanımak gerekmektedir. Bunun için pazarlama araştırmaları, müşterilerle çift yönlü iletişimden elde edilen veri tabanları, pazarlamacıların geçmiş deneyimleri, toplumsal değişimin yarattığı pazar fırsatları çıkış noktalarıdır. Bu kaynaklardan, müşteri istek ve beklentilerinin yanı sıra, markaya ilişkin yarar mesajlarının hangi kanallardan, nasıl, hangi sıklıklarda iletileceği öğrenilebilir. Böylece tüketicilerin kafasını karıştıran çelişkili iletiler, marka kimliğini zayıflatan ürün hattı genişletme kararları doğru bir şekilde düzenlenebilir. Pazarlama araştırmaları markayı tüketici zihninde en iyi şekilde konumlandırmak için gerekli bilgileri sağlayabilir.¹⁰³

1.5.2. Bir Yarar Konumlandırması Seçmek

Bir markanın konumlandırılması onu rakiplerinden farklılaştıran ve tüketicilerin dikkatini çeken ayırt edici özelliklerinin vurgulanmasıdır.¹⁰⁴ Marka konumlandırmasının amacı, markayı tüketicilerin zihnine yerleştirmek ve işletmeye maksimum faydayı sağlayabilmektir. Rekabete dayalı marka konumlandırması, tamamiyle tüketicilerin zihninde marka üstünlüğü yaratmakla ilgilidir.¹⁰⁵

Tüketicinin zihninde marka üstünlüğü yaratılması için öncelikle işletmenin markası için bir yarar konumlandırması seçmesi gerekmektedir.

¹⁰² Philip Kotler. (2012). **Kotler ve Pazarlama: Pazar Yaratmak, Para Kazanmak ve Pazara Egemen Olmak.** (çev. Ayşe Özayağcılar). Orijinal Basım Tarihi: 2000. İstanbul: Sistem Yayıncılık. s.52

¹⁰³ Özgür Köseoğlu. (2002). a.g.e. s.198

¹⁰⁴ Jean-Noël Kapferer. (2008). a.g.e. s.171

¹⁰⁵ Kevin Lane Keller. (2003). a.g.e. ss.44-45

Kotler’in de dediği gibi, hiçbir şirket aynı anda her konuda iyi olamaz. Bu nedenle şirketler genelde markaları için tek bir büyük yarar konumlandırması seçmektedirler¹⁰⁶:

- En iyi kalite
- En iyi performans
- En güvenilir
- En dayanıklı
- En emniyetli
- En hızlı
- Paranızın satın alabileceği en iyi değer
- En az pahalı
- En yüksek prestijli
- En iyi tasarım ya da model
- Kullanımı en kolay
- En elverişli

Buna göre, Mercedes “en prestijli” konumunun; Nike “en iyi performans” konumunun; Volvo “en emniyetli” konumunun sahibidir.

Bununla birlikte, şirketler markalarını konumlandırırken birtakım hatalar da yapmaktadırlar¹⁰⁷:

- *Alt düzeyde konumlandırma*: Bu markayı satın almak için güçlü bir temel yarar ya da neden göstermemek.
- *Aşırı düzeyde konumlandırma*: Bazı olası müşterilerin markayı fark etmemelerine neden olacak derecede dar konumlandırmak.
- *Zihin bulandıran konumlandırma*: Birbiriyle çelişen iki ya da daha çok yarar iddia etmek.
- *İlgisiz konumlandırma*: Çok az sayıda olası müşterinin önem vereceği yarar iddia etmek.

¹⁰⁶ Philip Kotler. (2012). a.g.e. s.79

¹⁰⁷ Philip Kotler. (2012). a.g.e. ss.81-82

- *Kuşkulu konuşlandırma*: İnsanların, markanın ya da şirketin gerçekten vaat ettiğini yerine getireceğinden kuşku duyacağı bir yarar iddia etmek.

1.5.3. Bir Değer Konumlandırması Seçmek

Yarar konumlandırmasıyla birlikte, tüketiciler paraya karşılık değeri yani verdikleri para karşılığında aldıkları değeri de düşünmektedirler. Bu nedenle işletmeler markayı değerine göre de konumlandırmalıdır. Beş ayrı değer konumlandırmasından bahsetmek mümkündür¹⁰⁸:

1. Daha fazla paraya daha fazlası
2. Aynı paraya daha fazlası
3. Daha az paraya aynısı
4. Çok daha az paraya daha azı
5. Daha az paraya daha fazlası

Üst düzey gelir seviyesinde olan tüketiciler daha fazla para ödeyerek daha fazlasına sahip olmak istemektedir. Yani daha fazla kalite, daha fazla prestij, daha fazla saygınlık, vb. gibi. Marka imajı açısından bakıldığında daha fazlasına sahip markalar zenginlik sembolü olarak görülmektedir. Örnek verilecek olursa, Vakko, Beymen, Gucci marka kıyafetler ve çantalar, Mont Blanc, S.T Dupont marka kalemler, Rolls-Royce, Bentley marka arabalar ve bunun gibi pek çok marka daha fazla paraya daha fazlasını verdiklerini iddia etmektedirler.

İşletmeler, “daha fazla paraya daha fazlası”nı veren rakiplere kalitesi ve fiyatı onların ürünleri ile kıyaslanabilir düzeyde, ama fiyatı çok daha düşük olan markalarla saldırmaktadırlar.¹⁰⁹

Üçüncü konumlandırma çeşidi olan “daha az paraya aynısı”sını satın almak pek çok tüketici açısından memnuniyet verici bir durumdur. Bu durumun Türkiye’deki en güzel örneklerinden biri Markafoni, Trendyol, Morhipo gibi e-ticaret şirketleridir. İnternet üzerinden alışverişin yapıldığı bu platformlar aynı ürünleri (bazen üst düzeyde ürünler de dahil olmak üzere) daha az fiyata satmaktadırlar.

¹⁰⁸ Philip Kotler. (2012). a.g.e. ss.82-86

¹⁰⁹ Philip Kotler. (2012). a.g.e. s.83

Bazen de işletmeler, “daha azını çok daha az paraya” teklif ederek piyasaya girme fırsatı yakalayabilmektedirler. Örneğin ABD’nin en karlı havayolu şirketi olan Southwest Havayolları, uçakta yemek servisi yapmayarak, aktarma yapan yolcular için diğer havayollarına bagaj aktarması yapmayarak, yolcuları daha düşük fiyatlara taşımaktadır.¹¹⁰

Tek bir konu üzerine odaklanan markalar son konumlandırma çeşidi olan “daha az paraya daha fazlası”nı seçebilmektedirler. Örneğin, sadece spor ürünleri üzerine satış yapan Decathlon mağazası bu türde bir konumlandırma yapmaktadır.

1.5.4.Markalama

– Marka İsmi

Marka ismi temelde önemli bir seçimdir çünkü genellikle ürünün ana temasını veya ürünle ilgili kilit çağrışımları yakalamaktadır. Marka ismi, bir bakıma oldukça etkili bir iletişim aracı olabilmektedir.¹¹¹ Çünkü markanın kendisini ve karakterini ifade etmesine yardımcı olmaktadır.

Bir ürün ya da hizmete ad verirken, şirketler çeşitli olanaklardan yararlanabilirler: Bir kişinin adını (Honda, Calvin Klein), bir yer adını (American Airlines, Kentucky Fried Chicken), niteliği (Safeway mağazaları, Duracell pilleri), bir yaşam tarzını (Weight Watchers, Healty Choice) ya da yapay bir adı (Exxon, Kodak) seçebilirler.¹¹²

Bir marka adının üç temel işlevi olduğu söylenebilir. İlk olarak marka adı, tüketicinin kabul edip etmeyeceğine olanak veren bir mal veya hizmeti tanımlamaktadır. İkinci olarak marka adı, markayı betimleyici özelliklere yönelik mesajlar ileterek, markanın tüketiciyle iletişim kurmasını sağlar. Son olarak marka adı, yasal hakların bir

¹¹⁰ Philip Kotler. (2012). a.g.e. s.85

¹¹¹ Kevin Lane Keller. (2003). a.g.e. s.182

¹¹² Philip Kotler. (2012). a.g.e. s.90

parçası olarak rekabet ortamındaki haksız rekabete karşı yasal koruma sağlayarak, işletmenin ve markanın değerini korur.¹¹³

Tablo 1
İyi Bir Marka İsminin Özellikler

Kısa ve sade	Ürünün faydalarını anımsatabilen
Kolay hecelenebilir ve okunabilir	Ambalaj ve etiketlerde kullanılabilir
Kolay fark edilebilir ve anımsanabilir	Güncelliğini kaybetmeyen
Kolay okunabilir ve kulağa hoş gelen	Saldırgan, müstehcen ve olumsuzluk ifade etmeyen
Birden fazla okunuşu olmayan	Her türlü reklam ortamına uyarlanabilir
Her dilde okunabilir	Yasal olarak marka haklarına uygun olan

Kaynak: McCarthy'den ve R.Altınışık vd.'den akt. Özgür Köseoğlu, a.g.e., s.204

Etkili bir marka isminin sahip olması gereken özellikleri şöyle sıralamak mümkündür¹¹⁴:

- *Marka ismi basit ve kolay anlaşılabilir olmalıdır:* Tüketiciler kısa kelimeleri zihinlerine daha çabuk şifreleyebilmektedirler. (Sek Süt)
- *Marka ismi ayırt edici olmalıdır:* Kodak, Adidas gibi marka isimleri, kelimenin söylenişinde ve harflerin okunuşunda bir farklılık yaratmaktadır. Bu da potansiyel tüketicinin dikkatini çekmekte ve ürün niteliklerine olan merakını artırmaktadır.
- *Marka ismi anlamlı olmalıdır:* Örneğin Silen kağıt mendil markası ya da Vicks'in First Defense markası gibi marka ismi bu markadan elde edilecek fayda konusunda çok az bir şüphe bırakmaktadır.
- *Marka ismi ürünle uyumlu olmalıdır:* Örneğin Borcam markası isminin, marka isminin anlamsızlığını ortadan kaldırdığı görülebilmektedir.
- *Bazı ürünler için duygular marka ismine yardım edebilir:* Örneğin hazır giyim sektöründeki Damat markası gibi duygulara seslenen marka isimlerine yer verilmektedir.

¹¹³ Aktuğlu'dan akt. Gülmüş Böhürhan. (2008). a.g.e. s.58

¹¹⁴ Chernatony ve McDonald'dan akt. Aypar Uslu, vd. (2006). a.g.e. ss.20-21

- Marka ismi yasal olarak korunabilir olmalıdır: Taklit eden firmalardan korunmak için, ticari olarak marka isminin kayıtlı ve tescilli olması gerekmektedir.

Etkili isimlendirmenin özelliği, tüketicinin zihninde ve kalbinde yankılanan benzersiz “güçlü bir sembol” yaratmaktır. Etkili bir isim markanın değerini artırarak değer oluşturma sürecini güçlendirir. Bu bakımından uzun vadede etkili bir marka aslında etkili bir marka adı olmaktadır.¹¹⁵

– **Amblem, Logo, Yazı Karakteri ve Renkler**

Markanın görsel boyutunu yazı karakteri, amblem (sembol), logo ve renkler oluşturmaktadır.¹¹⁶ Belirli bir marka için tasarlanmış olan, özel bir tipografiyle ve belirli bir biçimde yazılan, tüm ortamlarda aynı biçimde yazılan marka adına “logo” denilmektedir. Logolar genellikle bir “amblem”le birlikte yer almakta ve “logo” sözcüğü de bu nedenle genellikle yazı ve görsel işaret bileşimini tanımlamak amacıyla kullanılmaktadır.¹¹⁷ Başka bir ifadeyle amblem (sembol) ve marka isminin bir arada kullanımı sonucu oluşan görseldir. Bazı markalar sembol kullanmamaktadır. Bu durumda marka ismi logo işlevi görmektedir. Örneğin Coca-Cola amblesiz bir logodur. Apple, yalnızca elma biçiminde yer alıyorsa amblem, elma şekli ve Apple yazısıyla birlikte kullanılıyorsa logo olmaktadır. Şüphesiz en güçlü amblemlerden biri, Nike’a aittir. Nike amblemi, yazıya ihtiyaç duymadan da marka ismini anlatmaktadır.¹¹⁸

Kotler’in sembol kavramına farklı bir açıdan bakmaktadır. Kotler’e göre birçok şirket, vasıflarının markaya yansıtacağını ümit ederek, çok tanınmış bir kişiyi sözcü seçer ve bir anlaşma ile onu kendine bağlar. Örneğin, Nike, ayakkabılarının reklamını yapmak için Michael Jordan’ı; Chanel No.5 Catherine Deneuve’ü sembol olarak kullanmıştır.¹¹⁹

¹¹⁵ Duane E. Knapp. (2003). a.g.e. ss.93-94

¹¹⁶ Özgür Köseoğlu. (2002). a.g.e. s.207

¹¹⁷ Barış Ekdi. (2006). Marka İmajı yaratma ve Yerleştirme. **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.** Ankara: Ankara Üniversitesi SBE. s.71

¹¹⁸ Özgür Köseoğlu. (2002). a.g.e. s.207

¹¹⁹ Philip Kotler. (2012). a.g.e. s.94

Markanın görsel çalışmalarından biri de yazı karakterleridir. Markanın görsel kimliğini temsil edecek olan sadece bir sembol olabilirken, sadece isim veya her ikisi kombine bir şekilde de olabilmektedir. Bir isim nasıl logo haline gelebilir? Bu noktada harflere farklı grafik düzenlemeler katarak estetik görüntüler sağlanır. Bu düzenlemeler için şunlar önerilebilir¹²⁰:

- İnce çizgilerle çerçeveli uzun ve dar harfler zarif görünürken, çizgisiz yuvarlak ve geniş harfler ise daha samimi, sempatik görünür.
- El yazısı karakterleri insanı, güvenilir, alçak gönüllü bir imaj çizer.
- Büyük harfler otoriter, güçlü ve bazen agresif bir görünüm sergileyebilirken, küçük harfler cesareti ve alçak gönüllüğü simgeler

Duygusal bir marka yaratmanın ilk stratejisi renk sahiplenmedir. Markanın bir renge sahip olması önemli şekilde tanınma ve hatırlanmayı artırır.¹²¹ Renklerin satın alma davranışları üzerinde farklı etkileri bulunmaktadır. Bu nedenle renk seçimi marka açısından önem arz etmektedir. Seçilen rengin markanın kişiliğini de yansıtmaması gerekmektedir.

Renkler çağrışımları tetiklemeleri açısından önemlidir ve ürünlerin, hizmetlerin, markaların, logoların içsel unsurları olarak tüketicilerin zihninde marka imajı oluşturmada etkin bir rol oynayabilir. Örneğin renk ve marka eşleşmelerinde mavi – IBM; gece mavisi –Parliament; sarı –Kodak; deniz yeşili – Siemens; koyu yeşil – Garanti Bankası; kırmızı-mavi –Pepsi; kırmızı-beyaz -Marlboro, Coca-Cola; taba rengi –Camel; mor –Milka, Alpella akla gelmektedir.¹²²

– Slogan ve Bir Dizi Öykü

¹²⁰ Schmitt ve Simonson’dan akt. Hatice Leblebici. (2009). Marka Görsel Kimliği Unsurlarından Logoya Yönelik Tüketici Algılarını Belirleme Üzerine Bir Çalışma. **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.** Adana: Çukurova Üniversitesi SBE. s.25

¹²¹ Hatice Leblebici. (2009). a.g.e. s.22

¹²² Barış Ekdi. (2006). a.g.e. s.71

Birçok şirket, markaları adına, her gün kullandıkları bir sloganı başarı ile eklemiş durumdadır. Aynı sloganı tekrar tekrar kullanmanın, yaratılan marka imajına neredeyse hipnotik ve bilinçaltı bir etkisi vardır.¹²³

Slogan, bir markanın duygusal ve işlevsel getirilerini tüketiciye ve potansiyel tüketiciye gösteren ya da dramatize eden ifadesel bir satırdır. Bir marka ile ilgili uyumlu bir mimari oluştururken, eşsiz ve ayrıcalıklı bir rol oynar. Tüketiciye markayla ilgili nasıl hissedeceklerini anlatır.¹²⁴ Bu nedenle marka kişiliğine ve markanın sunduğu vaade uygun, ilgi çekici bir slogan seçilmelidir.

Sloganları vurguladıkları konuya göre üçe ayırabiliriz¹²⁵:

1.*Fonksiyonel ihtiyaçları vurgulayan sloganlar*; Slogan markanın performans, kalite, dayanıklılık, görünüm gibi özelliklerini yansıtmaktadır.

2.*Sembolik ihtiyaçları vurgulayan sloganlar*; Sembolik ihtiyaçlar ürünün tüketimi sonucu oluşan dışsal yararlarıdır. Kabul görme, saygınlık, kişisel görünüm, kişisel gelişim, toplumsal rol ihtiyaçlarıdır.

3.*Deneyimsel ihtiyaçları vurgulayan sloganlar*; ürün-hizmet kullanıldığında ne hissedildiğidir. Duygusal tatmin, çeşitlilik gibi.

Kotler'in bahsettiği hipnotik ve bilinçaltı bir etkisi olan, duyulunca hemen hatırlanan, etkileyici marka sloganlarına örnek verilecek olursa;

Red Bull	<i>"Red Bul Kanatlandırır!"</i>
Nike	<i>"Just Do It"</i>
Sek Süt	<i>"İçSEK BüyüSEK"</i>
Arçelik	<i>"Arçelik Demek Yenilik Demek, Yenilik Demek Arçelik Demek"</i>
Beko	<i>"Bir Dünya Markası"</i>

¹²³ Philip Kotler. (2012). a.g.e s.93

¹²⁴ Gülmüş Böhürhan. (2008). a.g.e. s.64

¹²⁵ Tek'ten akt. Onur Yarar. (2008). a.g.e. s.93

Bazı markalar, şirket ya da marka hakkında, eğer olumlu ve ilginç ise bir yarar oluşturacak öykülerle bağdaştırılırlar. Kotler'e göre bu öyküler ve kahramanlar, şirket kurucuları ve şirketi kurmak için verilen mücadele hakkında olabilmektedir. Bununla birlikte bu öykü ve kahramanların, marka değerine katkıda bulunduğunu da ifade etmektedir.¹²⁶ Örneğin, Henry Ford bir efsanedir. The Body Shop firmasının kurucusu Anita Roddick hakkında birçok öykü vardır. Amerikanın başarılı süpermarketlerinden Nordstrom, elinde araba lastiği ile gelip parasını isteyen bir müşterisine ödemeyi yapar. İlginç olan nokta ise Nordstrom'da lastik satılmamaktadır.¹²⁷

Holt da marka oluşturmada kültürün ve efsanelerin rolünü vurgulamakta, günümüzde başarılı markaların güçlerini ürünlerin performansından değil temsil ettikleri sembolik değerlerden aldığını belirtmektedir: Markalar efsaneleri somut, ulaşılabilir ve paylaşılabılır hale getirerek tüketicilerin bu efsaneler etrafında toplanmasını sağlamaktadır.¹²⁸

1.6.Markalaşma Sürecinde Medyanın Önemi

Markalaşma sürecince medya yönetimi önem arz etmektedir. Medya günümüzde bireylerin tutum ve davranışlarını etkileyebilmenin, etkilemekle de kalmayıp bunları değiştirmenin en etkin yöntem ve araçlarına sahip haldedir. Bu etki yalnızca bireyler bazında değil, toplumun geneli boyutunda da gözlemlenebilir. Medya toplumun yapısını, düzenini, bireyler ve toplumlar arasında cereyan eden toplumsal ilişkileri düzenleme, değiştirme, yeniden yaratma gücüne ve yeteneğine sahiptir. Medya, aynı zamanda bireylerin tüketim tercihleri, marka tercihleri, satın alma kararları üzerinde de büyük ve yönlendirici bir etkiye sahiptir. Medyanın bu gücünü farkederek markalar, medyanın bu gücünden faydalanmaktadır.

İnternetin ortaya çıkışından önce markalar, geleneksel mecralarda hedef kitleleri üzerinde farkındalık yaratmaya çalışmışlardı. Günümüzde buna ek olarak markalar, sosyal medyanın, yeni medya ortamlarının da ne derecede güçlü olduğunu farkederek, bu mecralarda da markalaşma çalışmaları yürütmeye başlamışlardır.

¹²⁶ Philip Kotler. (2012). a.g.e. s.95

¹²⁷ Kotler'den akt. Özgür Köseoğlu. (2002). a.g.e. s.212

¹²⁸ Holt'tan akt. Barış Ekdi. (2006). a.g.e. s.80

1.6.1.Konvansiyonel (Geleneksel) Medya

Konvansiyonel medya, en basit ifadeyle, yazılı, görsel ve işitsel basın organları olarak tanımlanan televizyon, gazete, dergi, radyo, sinema gibi geleneksel ortamları kapsamaktadır. İşletmeler markalaşma sürecinde, farkındalık yaratmak ve sadakat yaratmak için halkla ilişkiler, reklam, pazarlama, sponsorluk vb. gibi marka iletişimi araçlarını kullanmaktadırlar.

Geleneksel mecralar geniş kitlelere ulaşabildiği için markalar, marka iletişim çalışmaları için, sosyal medyanın etkisine rağmen, ana mecra olarak konvansiyonel medya araçlarını tercih etmektedirler.

Konvansiyonel medyanın en belirgin özelliği kişi veya topluluklarla olan iletişimin tek taraflı olmasıdır. Yani analog bir süreç söz konusudur. Ancak postmodern pazarlama çağıının yaşandığı günümüzde tüketici, markalaşma sürecinde kendisinin de katkısının olmasını istemektedir. Tek taraflı bir iletişimin mevcut olduğu geleneksel mecralarda böyle bir durum söz konusu olmamaktadır. Dolayısıyla bu durum, günümüzde, tüketici nezdinde olumlu bir intiba bırakmama ihtimalini de taşımaktadır.

Konvansiyonel medyanın bir diğer özelliği ise maliyetinin işletmeler açısından yüksek olmasıdır. İşletmeler, markalarını tüketiciyle buluşturmak için geleneksel mecralardan yer ve zaman satın almak durumundadırlar. Bu durum büyük meblağaları da beraberinde getirmektedir.

Gelişen teknolojinin getirdiği değişimler, konvansiyonel medyanın birtakım eksiklerini de ortaya çıkarmıştır. Geleneksel mecra ortamına giren tüm iletişim araçlarında sürekli bir mesaj verme faaliyeti yatmaktadır. Tüketiciler de bu durum karşısında kendine göre pek fazla hareket etme şansı bulamamaktadır. Geleneksel mecra toplam olarak incelendiğinde, tüketicilerin iletişim halindeyken pek serbest olduğu söylenemez.¹²⁹ Tüketicinin serbest olmadığı ortamlarda marka iletişiminin sağlıklı şekilde yürümesi mümkün olmamaktadır. Bununla birlikte geleneksel mecralarda

¹²⁹ Cihan Becan.(2013). Geleneksel Mecra Ve İnternet Ortamı Arasındaki Reklam İçeriklerine Yönelik Algı Farklılıkları Üzerine Bir Araştırma: İstanbul İli Örneği. **Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Sayı:5 ss.23-41 ss.28-29

fazlasıyla bilgi yığılması olmaktadır. Bu bilgi yığılmasında, markalar tüketicilerde istedikleri farkındalığı yaratamama ihtimalleri de yüksektir.

1.6.2.Sosyal Medya

3G teknolojisi, akıllı telefonlar ve tabletlerin kesişimi iletişimin hızını saliselere taşıırken, geleneksel medyanın iletişim, eğitim ve eğlenmek olan temel işlevlerine eklenen işbirliği kavramı ile yeni bir medya ile tanıştık: Sosyal medya.¹³⁰

Terim olarak sosyal medya, kullanıcıların ağ teknolojileri kullanarak etkileşimini sağlayan araç, hizmet ve uygulamaların bütünü temsil etmektedir.¹³¹ Daha geniş bir tanımla sosyal medya; katılımcılarının online ortamlarda kendilerini ifade etme, iletişime geçme, gruplara katılma ve bu ortamlara fikir, yorum ve yayınlarıyla katkıda bulunma imkanı sağlayan sosyal içerikli web siteleri olarak tanımlanabilir.¹³²

Solis ise sosyal medyayı; medyanın sosyalleşmesi için kullanılan bir platform; kişilerarası iletişimi kolaylaştıran çevrim içi araçlar; bireyin çevresiyle bağ kurmasını sağlayan; işbirliğini sağlayan; etkinin yayılımını kolaylaştıran bir fırsat ve ayrıcalık olarak nitelendirmektedir.¹³³

Sosyal medyanın temelini oluşturan Web 2.0 teknolojisi, kişi veya topluluklara karşılıklı iletişim, diyalog kurma imkanı sağlamıştır. Karşılıklı iletişimin kurulduğu

¹³⁰ Filiz Balta Peltekoğlu. (2012). *Sosyal Medya Sosyal Değişim*. Ebru Özgen, Tolga Kara (Ed.). **Sosyal Medya Akademi** içinde. İstanbul: Beta Yayıncılık. s.4

¹³¹ Barış Malkoç (2011). Yeni Medyada Etkileşimli Pazarlama Yaklaşımları. **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE. s.50

¹³² Yüksel Köksal, Şuayip Özdemir. (2013). Bir İletişim Aracı Olarak Sosyal Medya'nın Tutundurma Karması İçerisindeki Yeri Üzerine Bir İnceleme. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt.18 Sayı.1. ss.323-337. s.325

¹³³ Gülşah Gönenli, Pelin Hürmeriç. (2012). *Sosyal Medya: Bir Alan Çalışması Olarak Facebook Kullanımı*. Ebru Özgen, Tolga Kara (Ed.). **Sosyal Medya Akademi** içinde. İstanbul: Beta Yayıncılık. s.214

platformları bloglar, wikiler, podcastler, Facebook, Twitter gibi sosyal ağlar, Instagram gibi görsel paylaşım siteleri oluşturmaktadır.

Sosyal medya platformları, sürekli bilgi arayışında olan, ayrıca isteklerini ve sorunlarını ilgili yerlere iletmek isteyen günümüz tüketicileri açısından oldukça etkili marka iletişimi araçlarıdır. Kişilerin, kendileriyle ortak ilgi alanlarına sahip olan arkadaşlarıyla buluşup konuştuğu, sosyalleştiği dijital ortamlar konumunda olan sosyal ağlar, marka iletişimi açısından son derece önemlidir. Sosyal ağların geniş kitlelere seslenmesi ve daha da önemlisi seslenilen kitlenin spesifik özelliklerinin bilinmesi bu sistemi, marka iletişim yönünden cazip kılan temel etmendir.¹³⁴ Ayrıca karşılıklı iletişimin kurulduğu bu platformlarda markayla ilgili olumlu içerikler oluşturarak marka farkındalığı yaratmak da mümkün olmaktadır.

İşletmelerin bireylerle iletişim kurarak sorunlarını çözmesi marka bağlılığı oluşturmada etkili bir yöntemdir. İnternet ortamında işletmelerin kişilerle irtibat kurmaları ve bireysel sorunlarına çözüm bulmaları onlara aşağıdaki konularda yardımcı olabilmektedir¹³⁵;

- Güven ve bağlılık inşa etme,
- Müşterileri pozitif yaklaşımlarla ikna etme ve markayla yakın iletişim kurma,
- Pazarlamacılara müşterilere interaktif iletişim kurma alanı sağlama,
- Müşterileri elde tutma ve yeni müşteri kazanma.

Sosyal medyanın markalaşma açısından önemini ortaya koyan çalışmalardan biri de Universal McCann'ın 2010 yılında yayınladığı Wave 5 raporudur. Universal McCann'ın Wave 5 raporu "Markaların Sosyalleşmesi" üzerine olmuştur. Wave 5 raporu sosyal medyanın günümüzde markalar üzerindeki durumu hakkında önemli fikirler vermektedir. 54 ülkeden 37.600 internet kullanıcılarını kapsayan araştırma sonucunda şu verilere ulaşılmıştır¹³⁶:

¹³⁴ Nurhan Babür Tosun. (2010). a.g.e. s.389

¹³⁵ Yüksel Köksal. (2012). Bir Tutundurma Aracı Olarak Sosyal Medyanın Marka Bağlılığına Etkileri.

Yayınlanmamış Doktora Tezi. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE. s.75

¹³⁶ Yüksel Köksal. (2012). a.g.e. s.76

- Sosyal medya ortamında bir marka ile interaktif iletişime geçen katılımcıların % 72'si marka hakkında pozitif düşünmektedir.
- %71'i sosyal etkileşim içerisinde olduğu markalı ürün ya da hizmeti satın almak istemektedir.
- % 66'sı markaya bağlılık duymaktadır.
- % 63'ü de markanın online ortamını başkalarına tavsiye etmektedir

Sosyal medya, işletmelere, markalaşma sürecinde, henüz marka yaratılmadan tüketicilerle etkileşime geçme şansı sağlamaktadır. Böylece tüketici de markalaşma sürecinin bir parçası olarak, kendi yarattığı markaya daha bağlı olacaktır.

1.6.3.Yeni Medya

Yeni medya kavramı 1970'lerde, bilgi ve iletişim tabanlı araştırmalarda, sosyal, psikolojik, ekonomik, politik ve kültürel çalışmalar yapan araştırmacılar tarafından ortaya atılmış bir kavramdır. Ancak 70'lerde değinilen anlam, 90'larda müthiş bir ivme kazanan bilgisayar ve internet teknolojisi ile birlikte genişlemiş ve farklı boyutlara ulaşmıştır¹³⁷

Yeni medya, en yalın ifadeyle, araç-ortam farklılıklarını da bir potada eriterek ortadan kaldıran, sayısal ağlarla karşılıklı iletişimi sağlayan sosyal iletişim araçlarıdır.¹³⁸ Başka bir tanıma göre yeni medya, mikroişlemci ve bilgisayar yetilerini kullanan kullanıcılar arasında, kullanıcıyla enformasyon arasında etkileşime olanak tanıyan ya da bunu zorunlu kulan iletişim teknolojileridir.¹³⁹

Leah Lievrouw ve Sonia Livingstone'un yeni medya tanımı, diğer araştırmacıların ayrı ayrı ele aldıkları özellikleri bir araya getiren bir tanımdır. Onlar,

¹³⁷ Z.Beril Akıncı Vural, Mikail Bat. (2010). Yeni Bir İletişim Ortamı Olarak Sosyal Medya: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesine Yönelik Bir Araştırma. **Journal of Yaşar University**. 20(5). ss.3348-3382 s.3350

¹³⁸ Sırma Oya Tekvar. (2012). Yeni Medya Ve Halkla İlişkilerde Dönüşüm: Farklı Kurumsal Yapılarda Halkla İlişkiler Algısı Ve Sosyal Paylaşım Ağları. **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. Ankara: Ankara Üniversitesi SBE. s.66

¹³⁹ Nurhan Babür Tosun. (2010). a.g.e. s.381

yeni medya ile, bilgi ve iletişim teknolojileri ve onlarla ilişkili sosyal olusumları kastettiklerini ifade etmektedirler¹⁴⁰:

“...yeni medya ile biz;

- iletişim kurmamıza imkan tanıyan ve iletişim sınırlarını genişleten araçları,
- bu araçları geliştirmek ve kullanmak için gerçekleştirdiğimiz iletişim eylem ve uygulamalarını; ve,
- bu araçlar ve uygulamaların etrafında olusan sosyal düzenlemeler ve organizasyonları kastediyoruz.”

Tanımlardan yola çıkarak, yeni medya ortamlarını; sanal gerçeklik ortamları, multimedya, CD-ROM, DVD, interaktif televizyon, mobil medya e-posta, e-bültenler, elektronik kiosklar, web günlükleri, podcastingler, wikiler, bloglar, hiper metinler, intranet, extranet, online videolar, sosyal ağlar (Facebook, Twitter gibi) mobil uygulamalar, interaktif uygulamalar, advergamingler şeklinde sıralamak mümkündür.

Yeni medyanın sağladığı olanaklar, marka iletişimi çalışmasını gerçekleştirenlerin hedefledikleri dar veya geniş kesimlere daha kolay ve daha düşük maliyetle ulaşmalarını ve etkileşimli özellikleri ile de, hedef kitlelerini daha çok tanıyarak onların gereksinimlerini hemen fark etmelerini sağlamanın yanı sıra, hedef kitlenin de tepkilerini hızla iletmesini gerçekleştirmektedir. Günümüzde birçok marka, diğer mecralara yaptıkları yatırımların kimi zaman aynısını, kimi zaman ise daha fazlasını yeni medyada da yapmaktadırlar. Yeni medya kullanımının giderek yaygınlaşması, kullanıcı kimliklerinin ve diğer özelliklerinin belirgin olması, ölçümlemenin hızla gerçekleşmesi ve teknik özelliklerinden kaynaklanan yapısı (etkileşim, sanal deneyim vb) yeni medyanın markalaşma açısından önem taşımasının temel nedenleri arasında yer almaktadır.¹⁴¹

Hem sosyal medyanın hem de yeni medyanın; hızlı olması, tüketicilerle karşılıklı etkileşime geçme olanağı sağlaması, maliyetinin konvansiyonel medyaya oldukça düşük olması, geniş kitlelere ulaşma imkanının olması tüketicinin bilgiye kolaylıkla ulaşmasını sağladığı için markalar açısından avantaj sağlamaktadır.

¹⁴⁰ Lievrouw ve Livingstone'dan akt. Nejla Karabulut. (2008). Yeni Medya Teknolojileri ve Halkla İlişkiler. **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE. ss.88-89

¹⁴¹ Nurhan Babür Tosun (2010). a.g.e. s.390

BÖLÜM II

OYUNDAN “İŞ”E GİDEN SÜREÇ: ENDÜSTRİYEL FUTBOL

“Spor bir iş için gereğinden fazla oyun ve bir oyun olması için gereğinden fazla iştir .”

Principles and Practice of Sport Management

Futbol olgusu, neredeyse son iki yüz yıldır büyük kitlelerin ilgisini çekmektedir. Bu büyük ilgiden ötürü futbol, kitlelerin afyonu olarak da nitelendirilmektedir. Kitleleri uyutmakla nitelendirilen futbol küreselleşme ve sanayileşmeden fazlasıyla etkilenmiştir. Bunun sonucunda başlangıçta sadece bir oyundan ibaret olan futbol olgusu, endüstriyel futbola evrilmiştir. Fransız futbol kulübü AJ Auxerre’nin eski ve medyatik antrenörü Guy Roux’nun *“Eskiden futbol oynanması için para arayan başkanlar vardı. Şimdi para yapmak için arayanlar var.”*¹⁴² saptaması futbolun artık oyundan öte bir endüstri olduğunu tek bir cümleyle özetlemektedir.

Tezin bu bölümünde futbol olgusunun spordan endüstriye geçiş evrimi, futbolun küreselleşmesi, futbolda endüstrileşmenin nedenleri ve sonuçları, futbol endüstrisinin gelir kaynakları olan yayın hakları, medya gelirleri, ticari ürünler, sponsorluk, merchandising, stadlar, reklam gelirleri, Dünya Kupası, taraftar tüketiciler, Türkiye ve dünyada futbol endüstrisinin yapısal durumu ve analizi, futbol siyaset ilişkisi, taraftar grupları ve futbol endüstrisinin medyayla olan ilişkisi incelenecektir.

2.1.Futbolun Spordan Endüstriye Geçiş Evrimi

Tezin bu bölümünün alt başlıklarına geçmeden önce futbol olgusunun endüstriye geçiş evriminden önceki durumu, futbol olgusunun kültür, ideoloji, kimlik ve tüketim ile ilişkisinden kısaca bahsedilecektir.

“Yüzyılın Oyunu” olarak da nitelendirilen futbolun kesin olarak ortaya çıkışı hakkında belirli bir tarih, dönem, olduğu saptanamamıştır. Ancak insanoğlunun devingen – ruhsal ve fiziksel – yapısı içinde özellikle yuvarlak cisimlerle oynamaya, kendini eğlendirmeye dönük bir yönelimi olması, bu oyunun insanlıkla eşit bir tarihe

¹⁴² Christian Authier. (2002). **Futbol A.Ş.** Ali Berktaş (Çev.) İstanbul: Kitap Yayınevi. s.31

sahip olabileceği düşüncesini oluşturmaktadır.¹⁴³ Antik Yunanistan’da “Episkiros”, Roma’da “Harpastum”, Eski Türklerde ise “Tepük” adı altında futbol benzeri oyunların oynandığı görülmektedir. Bazı kaynaklara göre Asya’da Çin, Japonya, Hindistan, Afrika’da Mısır, Amerika’da Meksika, Avrupa’da ise Yunanistan, İtalya, Fransa ve İngiltere futbolun ilk oynandığı ülkeler olarak gösterilmektedir. Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği FIFA (Fédération Internationale de Football Association)’nın resmi internet sitesine göre ise futbolun ilk olarak ortaya çıktığı ülke olarak Çin belirtilmektedir. M.Ö. 2697 yılında Çin İmparatoru Huang-Ti’nin, askerlerine futbol benzeri bir oyunu oynattığı söylenmektedir.¹⁴⁴

Futbolun İngiltere’de ortaya çıktığı görüşü tartışmalı da olsa, 12. Yüzyılda İngiltere adalarının birinci sporu konumunda olan futbol önceleri soylular arasında kabul görmüş, daha sonra halk tarafından da çok sevilmiş ve giderek toplumun tüm kesimlerine yayılmıştır. Yüzlerce insanın katıldığı bu eğlence, kısa sürede bir karmaşaya dönerek halkı şiddete yönlendirmeye başlayıp, maddi manevi büyük zararlar vermesi üzerine 1314’te İngiltere kralı II. Edward tarafından yasaklanmıştır.¹⁴⁵ Aslında bu yasaklamanın altında yatan düşünce yalnızca kargaşa çıkmasını önlemek değil, halkın futbol oynamayı bahane edip toplanarak isyan çıkartma olasılığıdır.¹⁴⁶ Buna istinaden futbolun, tıpkı Simon Kuper’ın dediği gibi, hiçbir zaman asla sadece futbol olmadığını ve yönetimler tarafından sadece masum bir oyun olarak görülmediğini söylemek mümkündür.

Bilinen anlamda modern futbolun doğum tarihi, İngiliz futbol birliğinin (11 kulüp temsilcisinin katılımı ile) kurulduğu 26 Ekim 1863’tür. Futbolun geniş kitlelere yayılmasında işçilere daha fazla boş zaman imkanı tanıyan fabrika yasalarının büyük etkisi olmuştur. İşçilerin çalışma saatleri azalırken, Cumartesi öğleden sonraları tatil olması ve şehirlerarası ulaşım olanaklarının gelişmesi futbolun yaygınlaşmasını

¹⁴³ Mahmut Sert. (2000). **Gol Atan Galip Futbola Sosyolojik Bir Bakış**. İstanbul: Bağlam Yayınlar. s.51

¹⁴⁴ Ümit Urartu. (1994). **Futbol: Teknik Taktik Kondisyon**. İstanbul: İnkılap Kitabevi. s.5

¹⁴⁵ Elian ve Dunning’ten (1994) akt. Mahmut Sert, a.g.e. s.54

¹⁴⁶ Elian ve Dunning’ten (1994) akt. Mahmut Sert, a.g.e. s.55

sağlayan faktörlerdendir.¹⁴⁷ Dolayısıyla toplumsal yapıdaki değişimlerin futbolun gelişimiyle paralel olduğunu söylemek mümkündür.

Pek çok farklı coğrafyada çeşitli süreçler geçirerek oynanan bu oyun, 1863 yılında standartlaşmasının ardından gelişen süreçle birlikte, şu an dünyanın en popüler sporu haline gelmiştir. Aslında Stemmler'in 1633 tarihli bir tiyatro eserinde aktardığı “*football is all the sport nowadays*” (günümüzde spor futbol demektir) saptaması, İngiltere’de daha kapitalizmin şafağında, futbolun popüleritesinin yüksekliğinin bir delili olarak gösterilebilir.¹⁴⁸

TDK’ya göre topu, kafa veya ayak vuruşları ile karşı kaleye sokma kuralına dayanan ve on birer kişilik iki takım arasında oynanan top oyunu, ayak topu¹⁴⁹ olarak tanımlanan futbol temelde bu kadar basit bir kavram değildir. Futbolun kültürel yansıması sözlük anlamından daha farklı ve oldukça karmaşıktır. Futbolun kültürel yansımalarına farklı bir bakış açısı ile baktığımızda futbol üzerinden kurulan anlamlar dünyasını, farklı toplumsal dinamikleri, rekabeti, hırsı, kimlik edinmeyi, milliyetçiliği, ekonomiyi, iş bölümünü, şiddeti, estetiği, sevinci, üzüntüyü, paylaşmayı, takım olmayı, bu oyun üzerinden yaratılan güzellik ve çirkinlikleri de görmek mümkündür.¹⁵⁰

Yukarıda da bahsedildiği gibi içerisinde güzellik ve çirkinliği barındıran futbol, grup aidiyetliklerinin tanımlandığı ve kimliğin edinildiği, davranış esaslarının şekillendirildiği, politik ve sosyal temsilin gerçekleştirildiği bir toplumsal alandır. Futbol, bir yönüyle aynı kurallara göre ancak farklı dilden, kültürden ya da sosyal kökenden gelen insanlar arasında kökenlerden bağımsız olarak oynanmakta ve toplumun entegrasyon işlevine sahip bulunmaktadır. Bu perspektiften bakılınca, futbol karşılaşmaları sırasında sosyal farklılıkların anlamsız olarak deneyimlendiği düşünülebilir. Ancak futbol oyunlarının toplumsal, kültürel, ekonomik ve politik bağlamları göz önünde bulundurulduğunda, sosyal mücadelenin ve şiddetin taşınabildiği

¹⁴⁷ Ahmet Talimciler. (2010). **Sporun Sosyolojisi Sosyolojinin Sportu**. İstanbul: Bağlam Yayıncılık s.102

¹⁴⁸ Stemmler’den akt. İlker Aktütün. (2010). *Futbolun Siyasi Tarihine Kenar Notları*. **Cogito Üç Aylık Düşünce Dergisi**. *Dünya Gözüyle Futbol*. Sayı:63/Yaz. s.12

¹⁴⁹ Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlük.

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5346a0c1a47c02.415401
52 Erişim Tarihi: 15.01.2014

¹⁵⁰ Ahmet Talimciler. (2010). a.g.e. s.108

bir alan olduğu, cinsiyetçiliği, yabancı düşmanlığını ve ırkçılığı kışkırtabileceği de görölmektedir.¹⁵¹

İçinde bulunduğumuz postmodern çağda, gösteri toplumunun spordaki uzantısı olan futbolun yaratmış olduğu imgeler, insanlar arasındaki toplumsal ilişkilerin kurulmasında etkili olarak gösteri toplumunun sürdürölmesine katkıda bulunmaktadır. Giderek kitlesel bir eğlenceye dönüşen futbol, medyanın da etkisi ile toplumun tümü için bireysel ve kollektif bir kimlik edinme alanı haline gelmiştir.¹⁵² Bununla birlikte futbol, bugün tüm güncelliğini koruduğu gibi gündem de tayin edebilmektedir.¹⁵³ Talimciler'e göre toplumsal yaşam içerisinde yer edinen ve kültürün üretilip yayılmasına katkıları bulunan bir alan olarak futbol, egemen ideolojilerin oluşturulmasında ve toplumsal rızanın sağlanmasında kullanılan bir simgeler sistemidir.¹⁵⁴ Kitleleri etkileme gücü yüksek olan futbol, tüketim ideolojisi ve yaşam tarzlarının benimsetilmesi için de kullanılmaktadır. Kültürel tüm unsurların ekonomi ile ilişki içerisinde olduğunu belirtmek gerekmektedir. Kültürel dönüşümlerin sağlanmasında ve bu sayede tüketim çılgınlığının oluşturulup yaşam tarzlarının benimsetilmesinde futboldan yararlanılmaktadır.

Özetle, görselliği ve etkileme alanı en yoğun spor dalı olan futbol, Ror Wolf'un deyimiyle içinde dolu dolu bir dünya barındırmaktadır. Futbolun kitleleri bu denli peşinde sürüklemesinin nedeni, insana özgü olmasında yatmaktadır. Kolay ve zor, iyi ve kötü, güzel ve çirkin, başarı ve başarısızlık gibi insana özgü karşıtlıkları sunan futbol; evrensel karakteristiği ile dikkat çekmektedir. Bu anlamıyla dikotomik bir yapıya sahip olan futbol, temelindeki zengin açılım ile farklı gereksinim ve özlemlere cevap vermektedir. Tarih sahnesine çıktığı andan, kapitalist dünyaya özgü bir metafor haline

¹⁵¹ Füsün Alver. (2008). *Kapitalist Üretim Sürecinde Irkçılık, Futbol ve Medya*. **İletişim Kuram Araştırma Dergisi**. Sayı:26 Kış-Bahar. ss.223-248. s.224

¹⁵² Ahmet Talimciler. (2012). **Toplumun Yeni Gösteri Biçimi Olarak Futbol**. <http://www.ahmettalimciler.com> Erişim Tarihi: 15.01.2014

¹⁵³ Sebahattin Devecioğl. (2008). *Türkiye'de Futbolun Kurumsallaşması*. **İletişim Kuram Araştırma Dergisi**. Sayı:26 Kış-Bahar. ss.373-396 s.373

¹⁵⁴ Ahmet Talimciler. (2008). *Futbol Değil İş: Endüstriyel Futbol*. **İletişim Kuram Araştırma Dergisi**. Sayı:26 Kış-Bahar. ss89-114 s.95

dönüşmesine dek, kolektif özlem ve çelişkilerin bir yansıması olan futbol; ekonomik, siyasal ve kültürel gelişmelere paralel bir seyir izlemiştir.¹⁵⁵

Günümüzde tüm yukarıda bahsedilen süreçlerden geçerek bir oyundan, spordan endüstriye geçiş evrimini tamamlayan futbol; sırtımızdaki forma, boynumuzdaki kaşkol, soframızdaki tabak, yatağımızdaki çarşaf, cebimizdeki kredi kartı, milyarlar verdiğimiz kombine kartı, evimizdeki televizyon, aylık abonesi olduğumuz dergi, umudumuzu bağladığımız bir şans oyunu, milyon dolarların döndüğü yayın ihaleleridir. Kısacası, yaşamımızın her alanında ve her anında yanı başımızda gördüğümüz bir meta olmuştur futbol. Üç milyarın üzerinde insandan aynı yoğunlukta ilgi ve talep görebilen futbol; globalleşen dünyamızın en tanınmış markası olan Coca Cola'yı bile popüleritede gölgede bırakan, bir tüketim ekonomisidir.¹⁵⁶

2.1.1.Küreselleşmenin Son Evresi Futbol

Seksenli yıllara kadar olimpiyatların bir “iş” olmadığı savunularak spordan kar elde etme amacı güdenler olimpiyatlardan dışlanırken profesyonelliğe de kapalı tutularak amatörlük desteklenirdi. Ancak sonraki süreçte olimpiyatlar ekonomik ve siyasal bir “büyük iş”e dönüştürüldü.¹⁵⁷

1980'lerden itibaren dünya literatüründe yaygın olarak kullanılmaya başlanmış olan küreselleşme kavramı, dünyada siyasal, sosyal, ekonomik ve kültürel anlamda yaşanan değişimleri de beraberinde getirmiştir. Bu radikal değişimin öncüsü olan küreselleşme, kapitalizmin desteğiyle dünya sahnesinde yerini almıştır. Kapitalizmin yarattığı yeni dünya düzenine egemen olan serbest piyasa yöntemi ile tıpkı olimpiyatlar gibi futbol da 1980'lerden itibaren yeni bir biçim kazanmaya başlamıştır.

İngiltere'de ilk futbol federasyonunun 1863 yılında kurulmasından sonra, sırayla diğer Avrupa ülkeleri de kendi federasyonlarını kurmuşlardır. Ancak futbolun ulusal sahayı fethi federasyonlarla değil demiryolu sayesinde gerçekleşmiştir. Bir

¹⁵⁵ Emet Gürel. (2002). *Sponsorship In Worldcup 2002: A Case Study Of The Turkish National Football Team's Official Communication Sponsor*. 7th International Sport Sciences Congress – Bildiri Kitapçığı. s.281

¹⁵⁶ Tuğrul Akşar. (2005). *Endüstriyel Futbol*. İstanbul: Literatür Yayınları: 131. s.3

¹⁵⁷ Rahşan İnal. (2008). *Küreselleşme ve Spor Küreselleşmenin Spora Etkileri*. İstanbul: Evrensel Basım Yayın-368. s.120

istasyon, bir futbol sahası; kural budur.¹⁵⁸ Futbolun dış dünyayı fethi ise denizler ve okyanuslar aracılığıyla gerçekleşmiştir. İngiliz denizci ve tacirlerin limanlarda oynadığı futbol, kısa sürede yerli halk tarafından taklit edilmeye başlanmıştır.¹⁵⁹ Farklı bir açıdan bakıldığında, Sanayi Devrimi'ni başlatan İngiltere, futbolu araçsallaştırarak tüm dünyada bir kültür emperyalizmi gerçekleştirmiştir demek mümkündür. Bugün, Güney Amerika'da, Avrupa'da, Afrika'da, Asya'da İngiliz etkisini görmek mümkündür. Yani İngiltere'nin futbolun beşiği olduğunu ancak aynı zamanda tüm dünyada itici gücü olduğunu söylemek mümkündür.

Pascal Boniface, İngiltere'den başlayarak kısa sürede tüm dünyaya yayılan futbolu küreselleşmenin son evresi olarak tanımlamaktadır. Boniface'e göre, günümüzde futboldan daha küresel bir olgu yoktur. İmparatorluğu sınır ve engel tanımayan futbol, popüler olan ve halka mal olmuş tek imparatorluktur. Dünyada futbolun fethine direnmek isteyip de direnebilmiş küçücük bir alan bile yoktur. Tipik bir Britanya sporu olarak nitelendirilen futbol, dünya sporu haline gelmiştir.¹⁶⁰ Futbol şu an tüm kıtalarda oynanan "*küresel bir oyun*"dur. FIFA 250 milyon kişinin futbol oynadığını ve dünya çapında 1,4 milyar insanın futbola ilgisi olduğunu açıklamıştır.¹⁶¹ Lazio Roma'dan Sergio Cagnotti'nin "*Başka hangi malın üç milyar alıcısı vardır?*" ifadesi, bir anlamda bu küresel imparatorluğun gücünün net bir ifadesidir.

Küreselleşme terimi, yaşadığımız çağı anlatmak için kullanılan ideal terimlerden biridir. Dünya, sınırların ortadan kalktığı, teknolojinin her geçen gün biraz daha geliştiği, zaman ve mekan kavramlarının radikal bir biçimde değiştiği, McLuhan'ın tabiriyle, küresel bir köy haline gelmiştir. Bu küresel köyün en küresel olgusu kesinlikle futboldur. Kuşkusuz George W. Bush, Bin Ladin, Papa ve Madonna'yı tüm dünya tanımaktadır. Ancak bununla birlikte Zidane, Beckham şöhret ve popülerlik açısından bu isimleri geride bırakır. Boniface'e göre, futbol demokrasiden, piyasa ekonomisinden ya da internetten kesinlikle çok daha fazla ilk

¹⁵⁸ Alfred Wahl'dan akt. Pascal Boniface. (2007). **Futbol ve Küreselleşme**. (çev. İsmail Yergüz). İstanbul: NTV Yayınları No:5 s.16

¹⁵⁹ Pascal Boniface. (2007). a.g.e. s.16

¹⁶⁰ Pascal Boniface. (2007). a.g.e. s.9

¹⁶¹ Sue Bridgewater. (2012). **Futbol Markaları**. (çev. Lütfi Aydeniz). İstanbul: Brandage Yayınları. s.175

örneğidir (arketip) küreselleşmenin.¹⁶² Bununla birlikte futbolu dünyanın en ciddi saçmalığı olarak nitelendiren Christian Bromberger’e göre futbol, kültürel direnişin küreselleşme sürecini analiz etmek için kusursuz bir laboratuardır.¹⁶³ Yani kültürel bağlamda küreselleşme sürecini anlamak için futbolu incelemek yeterli olmaktadır.

Futbolun nasıl olup da bu kadar popüler, bu kadar ilgi ile izleniyor olması sosyal bilimciler tarafından merak konusu olmuştur. Bromberger’e göre; “*Futbol, toplumun fenomenlerini yoğunlaştırıyor, o bir ortaya çıkarıcı ve bu her düzeyde insan için geçerli. Kişilik sorunu, kadın-erkek ilişkileri, duygusal statüler... Neden öteki sporlar değil de futbol? Çünkü futbol evrensel bir referans. Basit bir oyun, çağdaş bir dünyanın değerlerine uygun olarak demokratik, dikey geçişlere açık, başarı ve dayanışma söz konusu, ayrıca şansa da yer veriyor ve tesadüfler sonucu değiştirebiliyor.*”¹⁶⁴ Buna ek olarak, “futbol”, “sanayileşme” ve “ulus devlet” arasındaki ilişkileri, bu oluşumların gelişim süreci içerisinde irdelendiğinde, neden büyük kitlelerin futbolun peşinden büyük bir ilgi ile koştuklarını ve neden bu ilginin hiç azalmadan, yüzlerce yıldır sürdüğünü anlamak mümkün olmaktadır.¹⁶⁵

Futbolun popülaritesi ve küreselliğinin her geçen gün arttığını gösteren çalışmalardan biri de Perform firmasının küresel iş ortakları olan araştırma şirketleriyle birlikte hazırladığı “**Küresel Spor Medyası Tüketim Raporu 2013**”tür. Sporseverlerin hangi spor dalını ne kadar ve nasıl takip ettikleri ve satın alma alışkanlıkları gibi konuların incelendiği raporda ABD, Almanya, Avustralya, Brezilya, Büyük Britanya, Çin, Endonezya, Fransa, Hindistan, İspanya, İtalya, Japonya, Rusya ve Türkiye incelenen ülkeler olarak sıralanmaktadır. Araştırmaya dahil olan 14 ülkeden 990 milyon sporsever bulunduğunu ortaya koyan rapora göre, bu ülkelerde futbolu aktif olarak takip edenlerin sayısı 460 milyonu buluyor. Türkiye’de 22 milyon sporseverin en çok takip ettiği spor dalı %64 ile futbol. Bu oranla Türkiye, Avrupa’da futbolun en çok takip

¹⁶² Pascal Boniface. (2007). a.g.e. ss.10-11

¹⁶³ Christian Bromberger. (2012). *Football as a Relevant Subject for Serious Study: Looking back on personal experience*. **The Kick-Off Conference of The FREE Project** için hazırlanan bildiri. s.4

¹⁶⁴ Bromberger’den akt. Talimciler. (2003). a.g.e. (2010). s.108

¹⁶⁵ Mahmut Sert. (2000). a.g.e. s.71

edildiği ülke statüsündedir. Dünya çapında ise Brezilya'dan sonra ikinci sıradadır.¹⁶⁶ Görüldüğü üzere futbol dünya üzerinde en çok izlenen spor dalı konumundadır.

Futbolun bu kadar popüler ve küresel olmasının altında yatan nedenlerden biri de takım oyunu olan futbolun birleştirici gücünün olmasıdır. Her ne kadar futbol maçları esnasında ve/ veya sonrasında hem oyuncular hem de taraftar gruplarından ırkçı söylemler gelse de takımlara baktığınızda tam bir sentezle karşı karşıya kalıyorsunuz. Irk, dil, din vb ayrımı yok; aksine ekip ruhu, takım olma ve bütünlük var. Bununla birlikte farklı sınıf, kültür ve meslek gruplarından insanları bir araya getiren nadir olgulardan biridir futbol. Bu nedenle tam bir dünya sporudur ve küreselleşmenin somut etkilerini ilk yaşayanlardan olması normaldir. Buna rağmen, heterojen bir toplumda futbolun, farklı ırkların bir arada yaşadığı toplumu birleştirme yeteneğine sahip olup olmadığı tartışma konusudur.

Futbolun küreselleşmesini sadece İngiltere etkisine ve/ veya birleştirici gücüne bağlamak yeterli değildir. Gelişen iletişim teknolojileri, kitle iletişim araçlarının özellikle televizyonun yeşil sahalara girmesi, futbolun dünyayı fethini tamamlamasına yardımcı olan etmenlerden biridir. 1954 yılında, ilk kez bir dünya kupası İsviçre'den canlı olarak nakledilmesi, Federal Almanya'da televizyon satışlarında patlama yaşanmasına sebep olmuş ve alıcı sayısı 11binden 85binin üzerine çıkmıştır.¹⁶⁷ Futbolun dönüşmesinde ve küreselleşmesinde en etkili araçlardan biri olan televizyon, dünyayı içinde herkesin yer alabileceği yekpare bir stat haline getirmiştir.¹⁶⁸

Futbolun finansal ve kültürel önemi büyüktür. FIFA Dünya Kupası, 1986'da televizyonda 186 ülke tarafından izlenirken; 2006'da ise bu sayı 214'e çıkmıştır. Televizyon seyirci sayısı da iki katına çıkarak 13,5 milyarda yaklaşık 26,3 milyara ulaşmıştır. İlginç olan nokta ise 2002 Dünya Kupası'nda bu rakamın 28,9 milyara çıkmış olmasıdır. Bu tür ekonomik verilerin yanı sıra kültürel olarak da futbolun küresel etkilerini görmek mümkündür. Örneğin Japonya ve Güney Kore'de düzenlenen 2002

¹⁶⁶ Elif Erman. *Futbol Aşkında Avrupa Birincisiyiz*. **Marketing Türkiye 15 günde bir yayınlanan meslek dergisi**. Yıl:12 Sayı:274. 15 Ağustos 2013

¹⁶⁷ Klose'den akt. İlker Aktütün. (2010). a.g.e. s.22

¹⁶⁸ Pascal Boniface. (2007). a.g.e. s.21

Dünya Kupası'nda David Beckham'ın Mohikan saç stili, Japon erkekler tarafından taklit edilmesi gibi.¹⁶⁹

Küreselleşme ve beraberinde getirdiği profesyonelleşme süreci küresel taraftarların da oluşmasına sebep olmuştur. Hatta bu durum küresel derbileri de beraberinde getirmiştir. Günümüzün en küresel derbisi şüphesiz El Clasico, yani FC Barcelona – Real Madrid derbisidir. 22 Nisan 2012 tarihinde oynanan El Clasico'nun 400 milyon kişi tarafından izlendiği bilinmektedir.¹⁷⁰

Küresel ve endüstriyel bir iş olan futbol, haliyle dünyanın her yerinden farklı ülkelerin çok uluslu şirketlerinin ve liderlerinin de ilgisini çekmektedir. Bunun için, ilgili ülkenin iyi bir futbol ülkesi olması gerekmemektedir. Örneğin eylem bazında iyi bir futbol ülkesi olmayan Tayland, endüstriyel anlamda oldukça iyi futbol ülkesidir. Tayland'ın en ünlü bira markası Singha, Manchester United'ın resmi sponsorlarından biridir.¹⁷¹ Bu sponsorluk store mağazalar, billboardlar, ticari maç yayınları gibi pek çok pazarlama iletişimi çalışmalarını da beraberinde getirmiştir. Yine Tayland'dan bir başka örnek ise, Tayland Başbakanı Thaksin Shinawatra'nın 2004 yılında, Liverpool'un %30 hissesine talip olarak, ortak olmak istemesidir.¹⁷² Bununla birlikte yine bir İngiliz takımı olan Leicester City'nin de sahibi Tayland'lı milyarder bir işadamıdır.¹⁷³

Futbolun küreselleşmesiyle birlikte daha da popülerleşmesi iş dünyasının ilgisini de beraberinde getirdi. Bu durumu Simon Kuper 2005 tarihli köşe yazısında şöyle açıklamıştır: *“Milyarderlerin, petrol krallarının kişisel hırsları futbol dünyasında yeni bir düzeni doğurdu. Statü sahibi olmak isteyen milyarderler ve petrol kralları futbolu ele geçirmeye başladı. Bu olgu, Chelsea'de Roman Abramovich'i aşıyor. 1990'larda insanlar internet ve televizyonda 'maç başına öde' sisteminin ortaya çıkmasıyla, futbolda bir devrim yaşanacağını düşündüler. Önceleri, devrimi Uzak Doğu*

¹⁶⁹ Sue Bridgewater. (2012). a.g.e. s.175

¹⁷⁰ Yeni Kral Real. **Milliyet Gazetesi**. <http://spor.milliyet.com.tr/yeni-kral-real/spor/spordetay/22.04.2012/1531363/default.htm> Erişim Tarihi: 18.01.2014

¹⁷¹ Manchester United FC.Official Sponsors, Singha <http://www.manutd.com/en/Club/Sponsors.aspx?sponsorid=%7B2B6C7989-8153-435D-B460-251E07116B41%7D> Erişim Tarihi: 18.01.2014

¹⁷² Liverpool'a Yeni Ortak. **Radikal Gazetesi** <http://www.radikal.com.tr/haber.php?haberno=116790> 19 Mayıs 2004 Erişim Tarihi: 18.01.2014

¹⁷³ Leicester City FC. **Wikipedia**. http://en.wikipedia.org/wiki/Leicester_City_F.C Erişim Tarihi: 18.01.2014

sermayesinin gerçekleştireceği zannedildi ama daha sonra başrolde petrolün olduğu anlaşıldı. Bu sırada iki gelişme yaşandı. İlk önce Rusya'nın doğal kaynakları ödül olarak satıldı. Daha sonra da petrolün varil fiyatı 60 USD'nin üzerine çıktı. Bu iki gelişme, tarihteki en zengin küresel sınıfı ortaya çıkardı. Bu sınıfın mensupları paraları ile ne yapmak istiyorlarsa yapma konusunda özgürdüler. Onlar da paralarını futbola harcadılar."¹⁷⁴

Küreselleşen futbolda, tıpkı uluslararası pazarlamanın diğer alanlarında olduğu gibi, esas konu küresel ile yerel ve özelin dengelenmesidir. Küre-yerelleşme (glocalization) diye tabir edilen bu dengelenme, ürünün toplu halde standartlaştırması ve yerele uyumlu hale getirilmesi arasındaki orta yoldur. Yazarlar, küresel futbol turnuvası hakkında tartışılırken görülebilecek bir “küre-yerel” davranış, rekabetteki yerel kahramanlarımız ya da umutlarımız olan oyunculara odaklandığımızda da ortaya çıktığını belirtmektedirler.¹⁷⁵

Küreselleşen Futbol “G Dünya”yı içerir: Bilindiği gibi G-8; dünya ekonomisine ilişkin kararları alan gelişmiş ekonomilere sahip ülkelerin birleşiminin adıdır. Futbolun benzer örgütü G-14’tür. Avrupa’nın ekonomik anlamda gelişmiş ve başarılı 14 futbol kulübü; Hollanda’dan Ajax ve PSV, Almanya’dan Bayern Munich ve Borussia Dortmund, İngiltere’den Manchester United ve Liverpool, İspanya’dan Barcelona ve Real Madrid, Fransa’dan Olympique Marseille ve Paris Saint – Germain, İtalya’dan AC Milan, Internazionale ve Juventus, Portekiz’de Porto 2000 yılında Brüksel’de G-14 adını verdikleri bir organizasyon kurmuşlardır.¹⁷⁶ Amacı UEFA ve FIFA ile yapılan müzakerelerde ortak bir sese sahip olmak olan G-14, 2008’de dağılıp Avrupa Kulüpler Birliği olmuştur. Bu birlik, 53 UEFA ülkesinden 103 kulübü temsil etmektedir.¹⁷⁷

Futbolun küreselleşmesi yolunda en büyük gelişmelerden biri Jean-Marc Bosman’ın vermiş olduğu mücadeledir. Futbolculara serbest dolaşım hakkı veren

¹⁷⁴ Simon Kuper. *Football fuelled by oil as oligarchs make status their goal*. Financial Times. 23 Ekim 2005

¹⁷⁵ Sue Bridgewater. (2012). a.g.e. ss.178-179

¹⁷⁶ Rahşan İnal. (2008). a.g.e. s.121

¹⁷⁷ Sue Bridgewater. (2012). a.g.e. s.189

Bosman kararları Avrupa'da 1995'ten itibaren uygulanmaktadır. Belçikalı Jean Marc Bosman Avrupa Birliği'nin kabul ettiği serbest dolaşım hakkının futbolculara verilmesi için hukuk mücadelesi vermiş ve başarılı olmuştur. Ayrıca sözleşmesi biten sporcular içinde ödenen bonservis ücreti de sona erdirilmiştir.¹⁷⁸

Avrupa Adalet Divanı'nda 5 yıl görülen dava sonucunda çıkan kararlara göre¹⁷⁹;

- Öncelikle, futbolun bir ekonomik sektör olarak kabul edilmesi gerektiği; futbol dahil tüm profesyonel spor dallarının, birer ekonomik alan ve aktivite olarak görülmesi gerektiğini;
- Avrupa Topluluğu vatandaşı futbolcuların, kontratlarının bitiminin ardından bonservis gibi kısıtlamalarla transferlerinin engellenmesinin hiçbir hukuki dayanağı olmadığı, eğer oyuncunun sözleşmesi devam ederken başka bir takıma transfer olmak istiyorsa, kendi kulübüne bonservis ödemesi gerektiği;
- AB vatandaşı futbolcuların milliyetlerine dayalı herhangi bir kısıtlamanın (en fazla 5 yabancı oyuncu oynatma kuralı) milli takımlar dışında, yapılmasının yasadışı olduğu;
- Bu konuda kulüpler tarafında yapılacak rekabeti engelleyici centilmenlik antlaşmalarının Avrupa Komisyonu tarafından en ağır şekilde cezalandırılacağını;
- Bu kararların, bundan sonraki gelişmelere de esas teşkil edeceğini, gerekçeli kararında hükme bağlamıştır.

AB yüksek mahkemesi Bosman kararlarıyla AB sınırları içinde futbolcuların serbest dolaşımı ilkesini getirmiştir. Bir takımda yer alacak olan AB vatandaşı sayısına kısıtlama kalkmış, bu kısıtlama sadece AB vatandaşı olmayan oyuncular için geçerli olmuştur. Bu durum ise Avrupalı oyuncu transferini hızlandırmıştır. Birçok futbolcunun Avrupa'nın değişik takımlarına transfer olmasının önü açılmıştır ve bu durum da futbolcu fiyatlarında bir patlamanın olmasına sebep olmuştur. Yabancı oyuncu rekoru Liverpool'un elindedir. Kazandığı şampiyonlar ligi finalinde yabancı oyuncu oranı

¹⁷⁸ Rahşan İnal. (2008).a.g.e. s.55

¹⁷⁹ Tuğrul Akşar. (2005). a.g.e. ss.13-14

yüzde 85 olmuştur.¹⁸⁰ Bosman kararlarından sonra kulüpler futbolcuların transferinde bonservis almadan gitmeleri riskinden kaçınmak için uzun vadeli sözleşmeler imzalamaya başlamışlardır. Zaten zengin olan kulüpler diğer küreselleşme bileşenlerini de kullandıkları için daha da zenginleşmeye başlarken, yerel ve küçük ölçekli kulüpler iflasa doğru gitmeye başlamıştır.¹⁸¹

Liberal devrim niteliğindeki bu karar sayesinde artık AB içerisinde yer alan herhangi bir kulüp istediği oyuncuyu milletine bakmaksızın işe almakta serbesttir. Oyuncuların dolaşım özgürlüğü, futbol çevresinde alttan alta işleyen bir akımı da hızlandırmıştır. Maçların naklen yayın haklarını, sadece kendilerine ait olmak üzere almak için rekabete giren özel televizyon kanallarının artışıyla bağlantılı olarak, bu özgürlük en büyük Avrupa kulüplerini hızla mali ve spekülatif değerli kağıtlara dönüştürmüştür. Bu nedenle birden bire dizginsiz bir liberalizme dalan her sektörde görülebilecek saptamalara futbolda da rastlanmasının şaşılacak bir yanı yoktur: Şike (oyuncular ve hakemler arasında), yasadışı işçi ve çocuk işçi ağıları (oyuncular ve 18 yaş altı futbolcular arasında), ilaç kullanımı (doping). Sporculuk mantığı ve ahlakı yok olma yolundadır. Bugün kulüplerin işleyişini ve uygulamalarını belirleyen iki sözcük vardır: Yatırım ve karlılık.¹⁸²

2.1.2.Futbolda Endüstrileşmenin Nedenleri ve Sonuçları

Futbolda endüstrileşmenin nedenlerini ve sonuçlarından bahsetmeden önce futbol endüstrisi kavramını tanımlamakta fayda var. Futbol özelinde spor endüstrisi tüketicilerine spor, fitness, rekreasyon, serbest zaman etkinlikleri ve bunlarla ilgili ürün, hizmet, insan, yer ve düşünceler sunan pazarın ismidir.¹⁸³ Başka bir ifadeyle futbol endüstrisi, futbol oyununun üretim faktörleri kullanılarak; teknoloji ve kitle iletişim araçları aracılığıyla dünya genelinde endüstriyel ürün yaratma ve pazarlama ekonomisidir.

1980’li yıllarda dünyada yaşanan ekonomik ve sosyal gelişmeler dahilinde, mevcut ideolojik yapı ile futbol arasında bir etkileşim oluşturmuştur. 1980’lerde tüm

¹⁸⁰ Pascal Boniface. (2007). a.g.e. s.48

¹⁸¹ Rahşan İnal. (2008). a.g.e. s.55

¹⁸² Christian Authier. (2002). a.g.e. s.15

¹⁸³ Metin Argan, Hakan Katırcı. (2008). **Spor Pazarlaması**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım No:392. s.4

dünyada kendini hissettiren liberalizm, futbolu da etkilemiş ve futbolun metalaşma sürecinin hızlanmasını sağlamıştır. Kültürel olanın ekonomik olandan ayrı bir şekilde değerlendirilmediği bu yeni dönemde, kültür endüstrileri futbolu ekonomi açısından vazgeçilmez bir metaya dönüştürmüşlerdir. Tüketim ideolojisi ve yaşam tarzının kitlelere benimsetilmesinde, kitleleri etkileme gücü hayli yüksek olan futboldan yararlanılmıştır. Bu yeni dönemde devletin piyasaya müdahalesini öngören ulusal kalkınma politikaları ile ulusal düzeydeki rekabetin yerini serbest piyasa ekonomisi ve uluslararası rekabet almıştır.¹⁸⁴

Küreselleşen ekonomi anlayışının getirdiği serbest piyasa ekonomisi sayesinde küreselleşmenin yaydığı kapitalist düzenin pastadan aldığı pay daha da büyümüştür. Kapitalist düzenin pastadan büyük pay almasına imkan tanıyan en elverişli ortamlardan birini de büyük kitleleri harekete geçirme gücüne sahip futbol oluşturmaktadır. Bir nevi kitlelerin afyonu olarak nitelendirilen futbol, kısa bir süre içerisinde, görevini başarıyla tamamlayıp kapitalist sermayenin tüketim politikasının başarıyla yürütülmesinde kullanılan en güçlü silahlardan birine dönüşmüştür. Futbolun popüleritesi, beraberinde oyunun gösteri niteliğinin endüstriyel bir niteliğe dönüşmesini getirmiş ve futbol ticari bir iş kolu haline gelmiştir. Özellikle teknolojik gelişmeler ve medyanın boyut değiştirmesi, futbolun da boyut değiştirerek farklılaşmasına neden olmuştur. Kendi ekonomisini yaratan futbol, küreselleşmenin de desteğiyle endüstriyel futbolu yaratmıştır. Bu gelişmeler doğrultusunda futbol sadece endüstrileşmemiş, aynı zamanda profesyonelleşmiştir de. “İş”in profesyonellere, yani iş adamları, CEO’lar vb. bırakılması, futbol kulüplerinin kurumsallaşarak halka arz edilmesi, borsada değer görüyor olması, futbol kulüplerinin markalaşması futbolda endüstrileşmenin en önemli göstergelerinden biridir.

Melih Argan ve Hakan Katırcı, sporun endüstrileşmesinin ve bu endüstrinin sürekli gelişmekte olmasını dokuz faktöre bağlamaktadır¹⁸⁵:

- Yeni, farklı spor, fitness ve rekreasyon etkinliklerinin sayısal artışı ve gelişimi
- Kitle iletişim araçlarındaki artış

¹⁸⁴ Ahmet Talimciler. (2008). a.g.e. ss.91-92

¹⁸⁵ Metin Argan, Hakan Katırcı. (2008). a.g.e. ss.9-20

- Bireylerinin serbest zamanlarının artışı
- Çeşitli pazar bölümlerinde spor ürünlerinin artması ve bu ürünlerle ilgili teknolojik gelişmeler
- Spor endüstrisi içerisindeki pazarlama eğilimlerinin artışı
- Spor eğitiminin artışı
- Spor endüstrisindeki kar artışı
- Spor yönetimi konusundaki gelişmeler
- Sporun globalleşmesi ve global bir pazar haline gelmesi

Futbolda endüstrileşmenin ana karakterlerini Kutlu Merih ise şu şekilde sınıflandırmaktadır¹⁸⁶;

“1- Spora dayanan bir ekonomik kompleksin oluşması: Spor giderek kitle tüketimi aşamasına ulaşmaktadır. Bir çok tüketici pazarında sportif ürünler giderek daha fazla yer almaktadır.

2- Spor dinlenme ve eğlence sektörünün önemli bir dalı haline gelmiştir: Spor sektörü, kapsam alanı ve yarattığı istihdam açısından dünyada en yaygın sektör haline gelmektedir. Turizmden sonra spor, dinlenme ve eğlence için en çok potansiyel taşıyan sektördür. Bu sektörün giderek artan gelişme hızı gelecekte de önemini sürdüreceğini göstermektedir.

3- Spor olaylarının ve spor süper starlarının artan önemi: Eğlence sektörlerinin temel sermayesi süper starlardır. Spor-ekonomi kompleksinin de temel sermayesini süper starlar oluşturuyor. Süper starlar büyük seyirci kitlelerini sahalara veya televizyonlara çekebiliyorlar. Bu da reklam ve tüketim sektörü için büyük ekonomik potansiyeller yaratabiliyor.

4- Eğlence sektöründe düşey entegrasyon eğilimleri: Televizyon networkleri artık süper starları sunmak değil, onlara sahip olmakla ilgileniyorlar. Bu nedenle spor kulüplerine, stadyumlara ve spor tesislerine sahip olma girişimleri gözleniyor. İtalya’da Berlusconi, İngiltere’de Murdoch bu doğrultuda girişimleri ile bilinmektedir. Ayrıca Berlusconi’nin başbakanlığı spor-medya kompleksinin ne kadar güçlü olabileceğinin göstergesidir.”

Futbolun endüstriyelleşmesini, bir “iş” haline dönüşme sürecini hızlandıran en önemli kırılma noktalarından biri ise 1992-1993 sezonunda başlayan Şampiyonlar Ligi

¹⁸⁶ Kutlu Merih’ten akt. Savaş Onur Şen. (2008) “Futbolun Sunumunda Fotoğrafın Endüstriyel ve Politik İşlevleri” **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Güzel Sanatlar Enstitüsü. ss.30-31

uygulanması olmuştur. Daha önce Şampiyon Kulüpleri Kupası adıyla düzenlenen ve liglerinde şampiyon olan takımların katılabildiği organizasyon yapısının sadece adı değil; organizasyonel yapısı, niteliği ve mali boyutu da değiştirilmiş ve olayın gösteri yanı sıra işle birleştirilmek suretiyle sporun endüstriyel boyutu ön plana çıkartılmıştır. Şampiyonlar Ligi'nin kuruluş felsefesi son derece basittir; rekabeti daha geniş bir zaman dilimine yayarak televizyon ve reklam gelirlerini artırmak.¹⁸⁷ Bu turnuvaya olan ilgi ve reytingin daha da yüksek tutulmasını sağlamak amacıyla, Avrupa'nın belli başlı liglerinde bulunan popüler takımlar şampiyon olamasalar da bu yarışmaya dahil edilmişlerdir. Futbolun bir show business olduğunu çok iyi bilen ve tüm organizasyon ve maç yayın saatlerini buna göre ayarlayan UEFA'nın kriterleri, daha baştan bu işte reyting sağlamayacak takımları elimine etmektedir. Futbolda ekol olmuş ve gerçek anlamda futbol sektörünün endüstri haline geldiği ülkeler, daha fazla sayıda takımı Şampiyonlar Ligi'ne gönderebilmektedir. Bu sıralama (puanlama) her ne kadar sportif performansı baz alıyorsa da, UEFA'nın 'seri başı' uygulaması, bu takımların bir şekilde bu organizasyon içinde yer almalarını sağlamaktadır.¹⁸⁸

Futbolun endüstrileşmesi küreselleşmesiyle doğru orantılıdır. Küreselleştikçe endüstrileşmiş, endüstrileştikçe popüleritesi artarak ilerlemeye devam etmiştir. Bununla birlikte belli başlı birtakım faktörler de futbolun endüstrileşmesine zemin hazırlamıştır. Bu faktörleri kısaca teknolojik, ideolojik ve ekonomik faktörler olarak sıralamak mümkündür.

Teknolojinin günümüz koşullarında insan hayatındaki yeri, önemi, yaşanan teknolojik gelişmelerin kitle iletişim araçlarına olan etkisi ve buna istinaden inanılmaz derecede var olan gücü inkar edilemez. Futbol kamuoyunu etkilemek açısından bakıldığında özellikle birçok televizyon kanalı ve hatta sırf futbol kanalı olarak hizmet veren Lig TV vb. kuruluşların bu alanda ne derece etkili oldukları bilinmektedir. Televizyonlar haber, görüntü organı olmaktan öte futbol kulüplerinin kazançlarına önemli oranda katkı sağlayan mecralardır. Televizyonların dünyanın her yerindeki futbol karşılaşmalarından haber vermesi de futbolun bölgesel nitelikten çıkarıp evrensel

¹⁸⁷ M.Bilal Arık. (2008). *Futbol ve Televizyon Bağı: Simbiyoz Beslenme. İletişim Kuram Araştırma Dergisi*. Sayı:26 Kış-Bahar. ss.197-222 s.215

¹⁸⁸ Akşar'dan akt. Ahmet Talimciler. (2010). a.g.e. s.115

özellik kazanmasını, çeşitli futbolcuların şöhret ve popüler olmasını sağlamaktadır. Televizyonların aynı zamanda futbolcuların ve kulüplerin reklamını yapması, taraftarların maddi ve manevi desteğini arttırarak devam ettirmektedir ve yeni taraftar kazandırması da kulüplerin gelirlerini olumlu yönde etkilemektedir.¹⁸⁹ Dolayısıyla teknolojik gelişmeler doğrultusunda kitle iletişim araçlarının futbol endüstrisine doğrudan ve dolaylı olarak katkı sağladığını söylemek mümkündür.

Televizyon-Futbol ilişkisine farklı bir açıdan bakmak da mümkün. Televizyon futbolu, maç öncesi, maç esnasında ve maç sonrasında çeşitli kameralar ve görüntü akışları ile oluşturmakta ve maçlar artık 90 dakikanın sonunda sona ermemektedir. Bunun en güzel örneği Şampiyonlar Ligi maçlarıdır. Bu maçların başlama saati 21.45'tir, maçlar başlamadan önce bu organizasyonun sponsorlarını gösteren reklamlar yayınlanır, saha kenarında yine bu sponsorların reklamları yer alır. Müsabaka bitiminde futbolcular ve teknik adamlar sponsor logoları önünde demeçler verirler. Bu arada televizyon ekranları başındaki bizlere maçın önemli ve tartışmaya açık pozisyonları defalarca kez izlettirilir. Artık izlediğimiz bir oyun olmanın ötesinde bir gösteridir. Futbolun bir gerçeklik olarak televizyonlarda yeniden kurulmasının ardından oluşan yeni futbol anlayışı, futbol seyircisinin yapısının da değişmesine yol açmıştır. Futbol, bu yeni dönemde bir orta sınıf sporu haline gelmiştir. Oyunun yeni tüm düzenlemelerinde hakim olan anlayış profesyonelleşme ve daha çok kazanç elde etmektir. Futbol-TV arasındaki ilişkide baş rolde yer alan futbol, televizyonun sunduğu yüksek yayın ücretlerinin büyüklüğü nedeniyle sahalardan çok televizyonlara hitap etmeye yönelik yeni bir yapılanmaya doğru gitmekte ve futbolun televizyonla olan birlikteliği, futbolun geleceğini de şekillendirmektedir.¹⁹⁰ Bu durum UEFA Genel Sekreteri Gerhard Aigner'in "*Her şeyi televizyon yönetiyor.*" sözünü doğrular niteliktedir.

Yaşanan teknolojik gelişmeler yalnızca kitle iletişim araçlarında yaşanmamaktadır. Bu teknolojik gelişmeleri futbol karşılaşmalarında da görmek mümkündür. Bir futbol müsabakasına bütünüyle baktığımızda tanıtım faaliyetleri, farklı iletişim konseptleri, yeni nesil reklam panoları ve pazarlama faaliyetleri, skorboard ve

¹⁸⁹ Y. Aytül Dağlı Ekmekçi, Rıdvan Ekmekçi, Ayşe İrmiş. (2013). *Globalization and The Sports Industry*. **Pamukkale Journal of Sport Sciences**. Vol.4, No.1, Pg:91-117. s.103

¹⁹⁰ Ahmet Talimciler. (2008). a.g.e. ss.108-109

taftara yönelik organizasyonlarla futbol istatistiği olarak tanımlayabileceğimiz işlerde teknolojinin derin izlerini görebiliriz.¹⁹¹ Buna istinaden pek çok büyük, küresel bilişim şirketleri federasyon ve kulüplerle çözüm ortaklığına girmektedir. Bu durum futbol endüstrisinin geldiği noktayı göstermektedir.

Futbolun endüstrileşmesinde ideolojik faktörlerin de etkisi büyüktür. Futbol kapitalizm içerisinde endüstriyel bir biçim olarak bir oyun olmaktan çıkmıştır. Kitleleri etkileyen gücüyle futbol, egemen ideolojiyi, tüketim kültürünü yeniden üreten ideolojik bir aygıta dönüşmüştür. Futbol iktidar mücadelesi bağlamında, egemen ideolojinin yeniden üretimi için kullanılabileceği gibi muhalif anlamda toplumsal özgürleşme sürecinin bir ögesi haline de getirilebilir. Oyunun (futbolun) haz üreten yapısının tüketim ekonomisinin bir parçası kılınması ile yaratılan haz ekonomisi, toplumun serbest zamanını bir tüketim alanına dönüştürür. Üretim sürecine tüketim sürecinin eklenmesiyle kişi üretim ve tüketimi içeren kesintisiz bir ekonomik yapıyı içselleştirmektedir. Haz zamanı, yani serbest zaman sürecinde yapılan tüm etkinlikler insanı yeniden üretim sürecine katmak için canlandırır, yeniler, üretim sürecine dayanması için güçlendirir. Adorno'ya göre, gelişmiş kapitalizmde eğlence çalışmanın bir uzantısıdır. Futbol ekonomik nedenlerle aşağılanmış bedenin özgürleşimini, endüstri toplumu tarafından kendi işlevlerini gerçekleştirmekten mahrum bırakılan bedene geri dönüşü vaat eder. Bu anlamda, futbol da dahil tüm oyunlar ve eğlenceler, endüstriyel bir biçim almaya başlar, ekonomik dönüşüm süreçleri ile birlikte dönüşüm geçirerek, toplumsal anlamda önemli “ideolojik öğeler” olarak toplumsal bilincin yeniden üretilmesinde ve yeni ekonomik politikaların toplumsal olarak daha kolay benimsenmesinde rol oynar.¹⁹² Başka bir ifadeyle kitlelerin afyonu olarak nitelendirilen futbol, iyi örgütlenmiş ve düzenlenmiş bir ticari faaliyet alanıdır. Başlıca görevinin kitlelere, toplumun her alanındaki sömürüyü unutturarak egemen ideolojiyi ve değer yargılarını kabul ettirmek olduğunu söylemek mümkündür.

Futbolun endüstrileşmesini ekonomik faktörlerle birlikte düşünmek gerekmektedir. Çünkü, endüstriyel futbol onu uygulayanlar için sade bir oyun olmak

¹⁹¹ Türkiye Futbol Federasyonu Resmi İnternet Sitesi. **Futbol Organizasyonlarında Teknoloji Kullanımı**. <http://www.tff.org/default.aspx?pageID=286&ftxtID=15087> Erişim Tarihi: 20.01.2014

¹⁹² Barış Çoban. (2008). *Futbol ve Toplumsal Muhalefet. İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*. Sayı:26. ss.59-88

yerine ağır ekonomik zorunlulukları olan bir iştir. Endüstriyel futbol pazar kurallarının güdümü altındadır, burada para kazanma prensipleri hakimdir, rekorları kazanmak ise ilk hedefi elde etmek için yalnızca bir araçtır. Bu yüzden futbol, reklam, şov, her zaman estetik olmayan bir gösteriye dönüştürülerek, tamamıyla pazarlanmaktadır. Riskli ama yüksek getirisi olan bu alanlara parasal olarak yapılan yatırım ön plana çıkmaktadır. Bunun için de menajerler, borsa aracıları, spekülâtörler, tamamıyla her iş alanını temsil eden kişiler mevcuttur. Futbol kulüplerinin karşılaşmalarını her zaman destekleyen taraftar ve izleyiciler ve medya organları özel olarak televizyon kanalları da sporcuların ve kulüplerin kamuoyunda tanınmasına çalışan ve onların maddi gelirlerini arttıran organlardır. Özel televizyon kanallarının ülkemizde de yaygınlaşması da futbolun büyük bir maddi sektör ve endüstri olmasını sağlamıştır. Futbol sektörü bütün dünyada milyarlarca dolarlık bir işlem hacmine ulaşmıştır. Futbolun endüstri ve gösteri yanını dikkate alan kulüpler kadrolarına estetik ve gösteri yönleriyle takıma olumlu katkısı olacak oyuncular için çok büyük transfer ücretleri ödemektedirler. Gazeteler futbolun yazılı olarak reklam ve tanıtımının yapıldığı, kulüplerin ve oyuncuların kamuoyu tarafından yakından tanınması ve sahiplenilmesini sağladığı organlardır gazetelerin en çok okunan sayfaların başında spor sayfaları gelmektedir.¹⁹³

Profesyonel lig futbolu kısa zamanda oyunculara milyonlarca dolar ödeyen ve milyarlarca dolar para kazanan bir ticari alan oldu. Futbolun örgütlü yapısı ve futbolda yapısal ilişkiler, profesyonelleşme ve uluslararasılaşma, kapitalist toplumun sömürgeci yapısına benzer. Seyretmenin ödülü, izleyicilerin tüketim mallarına ödediği yüksek fiyatlara ve vergilere yansır. Aynı zamanda, her profesyonel spor gibi futbol da, futbolla ilişkili olmayan oyuncak, giyecek, yiyecek, içecek ve eğlence endüstrilerinin gelişmesine yardımcı olmaktadır.¹⁹⁴

Bununla birlikte, futbolun endüstrileşmesine neden olan faktörlerden biri de liberal devrim olarak nitelendirilen Bosman kararlarıdır. Daha önce de bahsedildiği gibi AB yüksek mahkemesi Bosman kararlarıyla AB sınırları içinde futbolcuların serbest dolaşımı ilkesini getirmiştir. Bir takımında yer alacak olan AB vatandaşı sayısına

¹⁹³ Atasoy ve Kuter'den akt. Y. Aytül Dağlı Ekmekçi, Rıdvan Ekmekçi, Ayşe İrmış. (2013). a.g.e. s.110

¹⁹⁴ İrfan Erdoğan. (2008). Futbol ve Futbolu İnceleme Üzerine. **İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi**. Sayı:26. ss.1-58 s.4

kısıtlama kalkmış, bu kısıtlama sadece AB vatandaşı olmayan oyuncular için geçerli olmuştur. Bu durum ise Avrupalı oyuncu transferini hızlandırmıştır. Birçok futbolcunun Avrupa'nın değişik takımlarına transfer olmasının önü açılmıştır ve bu durum da futbolcu fiyatlarında bir patlamanın olmasına sebep olmuştur.

Tugrul Akşar'a göre, kapitalist üretim ilişkileri içinde hızla endüstriyel süreç içine giren yeni futbol ekonomisinin varlığını devam ettirebilmesi için, küreselleşen futbol endüstrisinin dayatmalarıyla futbolcuların serbest dolaşımı zorunlu kılmalıydı. Sermayenin uluslararası dolaşımı ve kar transferi serbest iken, futbol işgücünün sınırlandırılması mümkün olamazdı.¹⁹⁵ Bunun yanında Bosman kararları bazı olumsuzlukları da beraberinde getirmiş ve yeni bir futbolcu tipi de yaratmıştır. Bugün futbolcuların serbest dolasımı bir sportif serüven olmaktan çıkıp sermaye hareketine dönüşmüş durumdadır. Hatta sömürgeleştirme örneklerine de rastlamak mümkündür.¹⁹⁶ Bununla birlikte Bosman kararları ve katkıda bulunduğu endüstrileşme sporda emek göçlerini ve futbolculardan birer modern köleler yaratılmasını da beraberinde getirmiştir.

Yukarıda bahsedilenlerin dışında futbolda endüstrileşmenin birtakım sonuçları da bulunmaktadır. Endüstrileşmenin getirdiği sonuçların olumlu ya da olumsuz olmaları tartışmaya açıktır.

Endüstrileşmeyle birlikte ülkelerin kültürel yapılarına bağlı olarak ilgili spor müsabakaları doğrudan ve medya üzerinden seyircilerin ilgi alanına sokulmaya çalışılmıştır. Futbolda oyun kurallarının uygulandığı iddia edilerek oyuncu sağlığı hiçe sayılabilmektedir. Özellikle orta-alt sınıflar üzerinde İDDAA, spor toto, vb., üst sınıfta da BORSA gibi ekonomik müdahaleler gerçekleşmektedir. Artık günümüzde futbolda ve diğer spor dallarında “başarının” ölçüsü küresel düzlemde aranmaktadır. Tüm bunların futbol açısından en önemli yanı sporun özünde içerdiği iddia edilen bazı değerleri (fairplay olma, insan sağlığına yararlı olma, kardeşlik-dostluk bağlarını güçlendirme vb.) tartışılır hale getirmiştir.¹⁹⁷

¹⁹⁵ Tuğrul Akşar. (2005). a.g.e. s.12

¹⁹⁶ Christian Authier. (2002). a.g.e. s.45

¹⁹⁷ Sebahattin Devecioğlu. (2008). a.g.e. ss.398-399

Futbol kulüplerinin profesyonelleşmesiyle birlikte oyuncular, takımlar, oyunun oynandığı alanlar, takımların yönetim biçimleri ve yöneticileri de değişmiştir. Maddiyatın önem kazanmasıyla, hayatın her alanında yaşanan metalaşma, spora ait bütün değer ve yargıların yeniden yapılanmasına neden olmuştur. Kulüpler artık birer anonim şirket gibi yönetilen, borsada işlem gören işletmeler haline dönüşmüşlerdir. Dünyanın büyük şirketlerinde olduğu gibi, büyük kulüplerin de kulüpler adına geleceği planlayan, yatırımları yönlendiren, transferleri gerçekleştirenler ‘CEO’ları bulunmaktadır. Bu durum özellikle büyük kulüpler için Türkiye’de de kaçınılmazdır. Profesyonelleşme süreci, sportif etkinlikleri bir oyun olma özelliğinden çıkartıp, ekonomik düzeyde işleyen bir alana dönüştürmüştür. Bunun sonucunda ise, kapitalist düzenin değerleri spor alanında egemen olmuş ve sporu biçimlendirmeye başlamıştır. Kazanma kültürü ve başarı elde etme arzusu her türlü sportif değerın önüne geçmiştir.¹⁹⁸ Kazanma hırsının oluşması yasadışı bahis, şike, rüşvet, doping vb. gibi olayları da ne yazık ki beraberinde getirmektedir. Daha net bir ifadeyle futbolun endüstrileşmesinin futbolu kirlettiğini söylemek mümkündür.

Endüstrileşmeyle birlikte gösteriden işe dönüşen futbolla birlikte günümüz futbolcusu da bir sanat icracısı olmaktan çok, daha çok koşan, mücadele eden bir yapıya bürünmüştür. Endüstriyel üretim biçimi, futbolun kendine özgü seyir zevkini de (bazı istisnalar dışında) yavaş yavaş öldürmeye başlamıştır. Tıpkı Nike markasının sloganında olduğu gibi “*just do it*” (sadece görevini yap) mantığıyla her şey mekanikleşmiştir. Çünkü bugün tüm yarışma organizasyonlarında kazanılacak/kaybedilecek çok ciddi paralar bulunmaktadır. Bu durum estetik kaygıların ikinci plana atılarak, sadece vaat edilen paraya uzanmaya çalışmayı mübah kılan bir anlayışı egemen kılmıştır.¹⁹⁹ Buna ek olarak, piyasa mantığının baskısıyla futbolcular da bir kulüplere giderek daha az özdeşleşiyor ve top peşinde koşan geçici işçilere dönüşmekte. Bunun sonucunda artık bireylerin geçici topluluğundan başka bir şey olmayan takımlar kimliklerini ve ruhlarını yitirmekte.²⁰⁰ Makineden farkı kalmayan futbolcular ve kulüpler oluşmaya başladı.

¹⁹⁸ Ahmet Talimciler. (2008). a.g.e. s.104

¹⁹⁹ Tuğrul Akşar. (2005). a.g.e. s.8

²⁰⁰ Christian Authier. (2002). a.g.e. s.39

Uruguaylı yazar Eduardo Galeano'ya (1998) göre, “*Futbol sanayiye dönüştükçe, oynamak için oynamanın neşesinden doğan güzelliği sınır dışı etti. Bu yüzyıl sonu dünyasında profesyonel futbol yararsız olanı mahkum ediyor ve verimli olmayan da yararsız kabul ediliyor. İnsanı kısıcık bile olsa yeniden çocuklaştıran, lastik topunu zıplatan bir çocuk veya yün yumağının peşinden koşturan bir kedi gibi oyundan zevk almasını sağlayan o çılgınlığa günümüz futbolunda yer yok.*”²⁰¹

Futbolun endüstriyel sürece girmesiyle birlikte futbol kültürüne katkı sağlayan Alman futbolu, İngiliz futbolu, Brezilya futbolu, Hollanda futbolu, İtalya futbolu gibi adeta okul haline gelmiş, “ekol” kültürü de yavaş yavaş ortadan kalkmaya başlamıştır.²⁰²

Bununla birlikte, endüstriyel futbol spor emekçisi olan futbolcudan kapitalist bir adam inşa etmiştir. Buna örnek olarak dünyanın efsanevi futbolcuları arasında gösterilen Pele'nin, ülkesi Brezilya'da düzenlenecek olan 2014 Dünya Kupası için yapılan tesislerde ölen inşaat işçileri ile ilgili söylediği sözleri, kullandığı ifadeleri örnek vermek mümkündür. Pele, Sao Paulo Corinthians Arena Stadı'nın inşasından düşerek hayatını kaybeden 23 yaşındaki bir işçi için, “*Ne yapalım olur böyle şeyler, bir kaza oldu, bunu hayatın bir cilvesi olarak kabul edelim*” demesi Brezilya'da ağır eleştirilere yol açtı. Pele daha da ileri giderek, “*Beni endişelendiren işçilerin ölümünden çok havaalanlarının alt yapısının zamanında yetiştirilemeyecek olması*” sözlerini söyleyerek tepki toplamıştır. Pele, Brezilya'daki Dünya Kupası karşıtı protestolara da değinerek, bunun futbola karşı değil, ülkedeki siyasetçilere yönelik olduğunu ileri sürmüştür.²⁰³

Futbolun endüstrileşmesi ile işçi sınıfının oyunu olan futbol artık milyonerler kulübüne girmiştir. Bu durum stadlarda kendini VIP localar ve pahalı bilet fiyatlarıyla göstermiştir. Dolayısıyla belli bir gelir seviyesinin altındaki futbol severler stadlardan dışlanmıştır. Bununla birlikte televizyonun futbolla olan evliliğinin sonucunda da

²⁰¹ Galeano'dan akt. Christian Authier. (2002). a.g.e. s.52

²⁰² Tuğrul Akşar. (2005). a.g.e. s.9

²⁰³ *Pele:Endişelendiğim işçilerin ölümü değil, havaalanlarının alt yapısı. T24 Haber Sitesi.*
<http://t24.com.tr/haber/peleendiseligim-iscilerin-olumu-degil-havaalanlarinin-alt-yapisi,255467>
Erişim Tarihi: 08.04. 2014

stadlar boşalmış, futbol severler stadlar yerine televizyon ekranlarına doluşmaya başlamıştır.

Futbolda endüstrileşmenin getirilerinden biri de şüphesiz kulüplerin markalaşmasıdır. Başka bir ifadeyle oyunun işe dönüşmesi, markalaşmayı zorunlu hale getirmiştir. Dünyanın en iyi kulüplerinden ve futbol markalarından biri olan Manchester United’ın Genel Müdürü Peter Kenyon’un futbol endüstrisi hakkındaki, “*Sorun, bir futbol kulübü olarak mı, yoksa artık küreselleşmiş bir sporda dünya çapında tanınan uluslararası bir marka olarak mı algılandığımızı bilmektir.*”²⁰⁴ ifadesi, bu tezi doğrular niteliktedir.

Endüstriyel futbolun temel genel geçer özelliklerine dikkat ettiğimizde bu sürecin; seyirci profilinin, gelir kaynakları yapısının ve tüketici davranış kalıplarının değişmesi süreci olduğunu görmek mümkündür. Daha net bir ifadeyle, yeni futbol ekonomisi, süreçsel gelişiminde, önce taraftarın profilini, sonra bağlılık körlüğü²⁰⁵ temelinde tüketici davranış kalıplarını ve bunlara bağlı olarak da gelir kaynaklarının yapısını değiştirmektedir. Bu üç önemli ve temel olguyu bir arada tutan yegane unsur ise, ancak sportif başarı temelinde yükselen ve yaygınlaşabilen “markalaşma” olmaktadır.²⁰⁶

2.2.Futbol Endüstrisinin Gelir Kaynakları

Günümüz futbolunun giderek parasallaşan yapısı ve kurumsallaşması, futbol kulüplerini ve liglerini endüstriyel bir zorunluluğa; yani markalaşmaya yönlendirmektedir. Markalaşma ve endüstrileşmeyle birlikte futbolun gelir kaynakları da artmış ve değişime uğramıştır. Bu bölümde, futbol endüstrisinin gelir kaynakları incelenecektir.

2.2.1.Yayın Hakları ve Medya Gelirleri

Televizyon şüphesiz ki, futbolun yaygınlaşması ve popüler olmasında en büyük araç olmuştur. Televizyon olmasaydı, endüstriyel futbol olmazdı. Televizyon,

²⁰⁴ Peter Kenyon’dan akt. Christian Authier. (2002). a.g.e. s.76

²⁰⁵ Bağlılık körlüğü kavramı tezin ilerleyen bölümlerinde “*Taraftar Tüketici*” başlığı altında incelenecektir.

²⁰⁶ Tuğrul Akşar. (2005). a.g.e. ss.5-6

endüstrileşme sürecinde futbolu şekillendirmiş ve yönlendirmiştir. Gerhard Aigner'in de dediği gibi bugün, her şeyi televizyon yönetmektedir. Futbol bir endüstriyel sektör haline gelirken, diğer yandan da tele-futbol olmuştur. Televizyon bir yandan endüstriyel futbolun adeta bir dağıtım kanalı gibi çalışırken; diğer yandan da endüstriyel futbolun gelişmesine ve yeniden üretilmesine olanak sağlayacak gelir kaynağını yaratmasına olanak sağlamaktadır.²⁰⁷

Televizyonla endüstriyel futbol arasında kazan-kazan ilişkisi söz konusudur. Televizyon, endüstriyel futbolun gelişmesine ve yaygınlaşmasına katkıda bulunurken, aynı zamanda futboldan beslenmektedir de. Andreas Klose bu durumu şöyle örneklemiştir: *“Örneğin 1954 yılında, ilk kez bir futbol dünya şampiyonası İsviçre’den canlı olarak nakledildiğinde, on iki ay içinde Federal Almanya’daki televizyon aygıtı satışı yaklaşık 11.000’den 85.000’in üstüne çıktı. Federal Alman takımının onu dünya şampiyonluğuna taşıyan galibiyet dizisi televizyon aygıtı satışındaki artışa tartışmasız katkıda bulunmuştu; öyle ki Federal Almanya tarihinde ilk kez o zaman bir kitle iletişim aracı olarak televizyondan söz etmek mümkün hale geldi. 1970’de Meksika’daki dünya kupasının yayınlanması, televizyonun teknolojik yeniliklerinin yaygınlaşmasında futbolun ne kadar önemli bir yeri olduğunu kanıtladı. Bu büyük olayın yayını, Federal Almanya’da renkli televizyonun kesin olarak perdeyi yırtmasını getirdi. 80’li yıllarda da kablolu iletişim temelli özel televizyon kuruluşları, özellikle futbol yayınları sayesinde medya pazarında yer tutabildiler.”*²⁰⁸

Joan Coakley’in ifadesiyle, futbol medyadan önce de toplumsal yaşamda yeri olan, sosyal bir olguydu; insanların spor yapmaları ve karşılaşmalar için medyaya doğrudan ihtiyaçları bulunmamaktaydı. Ancak sporun ticari boyutunu ve endüstriyel değerini düşündüğümüz zaman kabul etmek durumundayız ki; televizyon olmadan endüstriyel futbol olmaz.²⁰⁹

²⁰⁷ Tuğrul Akşar. (2005). a.g.e. ss.22-23

²⁰⁸ Andreas Klose. (2012). **Televizyon Futbolu Medya Yapımı Bir Ürün Gerçekliği Nasıl Değiştiriyor?** Roman Horak, Wolfgang Reiter, Tanıl Bora (Der.) **Futbol ve Kültürü** içinde. İstanbul: İletişim Yayınları (orijinal baskı tarihi 1993). ss.374-375

²⁰⁹ Coakley’den akt. Zahit Serarslan. (2009). **Futbol Pazarlaması**. İstanbul: Elma Basım. s.52

Yayın hakları endüstriyel futbolun en büyük gelir kaynağıdır ve herkesin ilgisini çekmektedir. Rupert Murdoch'un "*Futbol yayın haklarını eline geçiren, şifreli televizyon savaşını kazanır*" ifadesi yayın haklarının önemini vurgulamaktadır. Günümüzde futbol maçlarının yayın hakları çoğunlukla ulusal federasyonlar ve ligler tarafından işletilmektedir. Kanalların bu kurumlara ödedikleri yüklü miktarda meblağlar, daha sonra kulüplere dağıtılmaktadır.²¹⁰ Başka bir ifadeyle televizyon, Türkiye'de ve dünyada 1990'ların ortasından, yani endüstriyelleşmenin Şampiyonlar Ligi aracılığıyla kendini göstermesinden, itibaren futbol için en önemli gelir kaynağı olmuştur. Öyle ki naklen yayın anlaşmaları Fransa'da 230 Milyon USD, İspanya'da 285 Milyon USD, Almanya'da 300 Milyon USD, İtalya'da 430 Milyon USD seviyelerindedir. Bununla birlikte, 2006 Dünya Kupası'nın yayın haklarını satın almak için Almanya-İsviçre medya firması 3 Milyar 800 Milyon USD ödemiştir.²¹¹

Yayın haklarının medya grupları için önemini İngiliz Premier Ligi'nin yayın hakları için verilen savaştan anlamak mümkündür. İngiliz Premier Ligi'nin yayın hakları 1992'den beri British Sky Broadcasting Group (BSkyB)'un elinde bulunmaktadır. BSkyB; 1992-97 döneminde 60 maç için 191 Milyon Sterlin, 1997-2001 döneminde 60 maç için 670 Milyon Sterlin, 2001-2004 döneminde 110 maç için 1.2 Milyar Sterlin, 2004-2007 döneminde 138 maç için 1.02 Milyar Sterlin, 2007-2010 döneminde 92 maç için 1.3 Milyar Sterlin, 2010-2013 döneminde 115 maç için 1.62 Milyar Sterlin, 2013-2016 döneminde ise 116 maç için tam 2.28 Milyar Sterlin ödemiştir. Dolayısıyla 2013-2016 dönemi için maçların canlı yayın haklarında da aslan payı 116 maçla BSkyB'nin olmuştur. Ancak 2012'de BT Group, 2015-2016 sezonunda yalnızca 38 maç için 738 Milyon Sterlin ödeyerek BSkyB'ye baskın yapmıştır.²¹² Yalnızca bu durum bile futbol endüstrisinde yayın haklarının ne derece önemli olduğunu vurgular niteliktedir.

²¹⁰ Christian Authier. (2002). a.g.e. s.29

²¹¹ Rahşan İnal. (2008). a.g.e. s.75

²¹² Simon Zekeria. *Premier Lig Yayın Hakkı İçin Büyük Kapışma*. **Wall Street Journal Türkiye**. <http://www.wsj.com.tr/article/SB10001424052702304020704579278120645274380.html> Erişim Tarihi: 20.01.2014

Türkiye’de özel televizyonlar tarafından futbolun naklen yayınlanması süreci “*havuz sistemi*”nin kurulduğu²¹³ 1996-97 sezonunda Cine 5’in 40 Milyon USD karşılığında maçları şifreli kanaldan yayınlaması ile başlamıştır. Bu rakam yılları içerisinde katlanarak artmış ve 2010 yılında 2010-2014 yılları için yapılan naklen yayın ihalesini Çukurova grubunun yıllık 321 Milyon USD karşılığı –toplamda yaklaşık 2 Milyar USD- kazanmasıyla şimdilik ulaşabileceği en yüksek noktaya ulaşmıştır. Digitürk’ün yaklaşık 2 Milyar USD verdiği ihale ile birlikte kulüplerin kasasına girecek olan miktar da artmıştır ancak burada bir eşitsizlik ve haksız rekabet söz konusudur. Çünkü şampiyon olan dört büyük kulüp, diğer kulüplere göre pastadan daha fazla pay almaktadır.²¹⁴ Bu düzenleme sadece Türk futboluna ait bir düzenleme değildir, İngiltere, İspanya gibi ülkelerde de aynı düzenleme söz konusudur.

Endüstrileşmeyle birlikte önem kazanan yayın gelirlerinin, kulüp bütçelerinde yarattığı gelirlerin azımsanmayacak rakamlar olması nedeniyle spor karşılaşmalarının saatleri ve günleri karşılaşmaların yayın haklarını satın alan kanalların isteklerine göre yeniden düzenlenirken, sporun televizyon yayınları ve reklamlara ekonomik bağımlılığı, en yetkili kişilerce “*oyun*” kurallarını değiştirmeye yönelik açık istekler olarak yansımaktadır.²¹⁵

Yayın haklarına ek olarak futbol endüstrisinin gelir kaynaklarından biri de medya gelirleridir. Endüstrileşmenin getirdiği markalaşma kendini medya alanında da göstermektedir. Bugün, neredeyse markalaşmış tüm futbol kulüplerinin kendi televizyon kanalı, dergisi bulunmaktadır. Yayın hakları kadar büyük bir gelir olmasa da televizyon kanalı ve dergi gibi mecralar da medya gelirleri arasında değerlendirilmektedir.

2.2.2.Merchandising ve Lisanslı Ürünler

Futbol endüstrisi gelirinin büyük bir bölümünü medya, sponsorluk ve merchandising karşılamaktadır. Futbol endüstrisinde merchandising ve takımın logosunu taşıyan lisanslı spor ürün uygulaması en yaygın ve gelişmekte olan konulardan biridir. Merchandising kavramını, ürünün satış noktasındaki bulunurluğunu ve

²¹³ Tuğrul Akşar. (2005). a.g.e. s.38

²¹⁴ Ahmet Talimciler. (2010). a.g.e. ss.172-173

²¹⁵ Klose’den akt. Rahşan İnal. (2008). a.g.e. s.77

görünürlüğünü sağlamaya yönelik pazarlama çabalarının tümü olarak tanımlamak mümkündür. Futbol kulüplerinin markalaşmasının en önemli göstergelerinden biri merchandising ve lisanslı ürünlerdir.

Güçlü bir marka sahip olmanın önemi, bir organizasyonun ürününün lisansı ile mümkündür. Lisans, bir firma veya organizasyonun bir diğer firma veya organizasyon markasını ücret veya belirli bir imtiyaz karşılığı vermesi ile ilgili yapılan bir anlaşmadır. Spor ürünleri bakımından lisans oldukça önemli bir alandır.²¹⁶

Lisanslı ürünler, spor pazarlamasının içinde kaynak yaratan, diğer alanları tamamlayan, spor tüketicilerinin ihtiyaç ve isteklerini karşılayan ticari bir alandır.²¹⁷ Merchandising, en basit ifadeyle, lisanslı ürünleri kapsamaktadır. Lisanslı ürünün bilinirliğinin sağlanması, tanıtımı ve satışı için merchandisinge ihtiyacı vardır. Merchandising için aracı kurum ise store mağazalardır. Örneğin, bir futbol kulübünün yıldız bir oyuncuyla sözleşme imzalandığı zaman tüm store mağazalarının vitrinlerinde o yıldız futbolcunun formasını sergilemesi ve satması, yine takımdan herhangi bir yıldız futbolcuyla düzenlenen imza günleri merchandising çalışmasıdır.

Futbolun endüstriyelmesiyle birlikte lisanslı ürünlerin önemi ve çeşidi de artmıştır. Lisanslı ürünler, ürünü oluşturan oyunun kendisi, sporcular, spor alanı, tesisler, formalar, gösteri ve etkinlikler gibi tüm yan ürünler için kullanılabilir. Tüm yan ürünlerde kullanılabilir. Tüm yan ürünleri konu edinebilir.²¹⁸

Lisanslı ürünleri çok farklı kategorilere ayırmak mümkündür; başta her yıl rengi ve modeli değişen formalar olmak üzere, atkı, şal atkı, eldiven (kaleci eldiveni dahil), t-shirt, şort, eşofman, pantolon, sweatshirt, mont, yağmurluk, kadınlar için elbise, tunik, bebekler için hastane çıkışı seti, mama önlüğü, tulum, patik vb, şapka, çorap, gömlek, bileklik, kolye, yüzük, kravat, çanta, cüzdan, anahtarlık, magnet, kitap, kupa, bardak defter, ajanda, kalem, yastık, battaniye, nevresim takımı, oyuncak, rozet, bayrak, flama, parfüm, saat, araba aksesuarları, telefon aksesuarları, poster vb. gibi

²¹⁶ Metin Argan & Hakan Katırcı. (2008). a.g.e. s.225

²¹⁷ Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, Marketing & Management Institute. Pazarlama ve Sponsorluk Eğitimi Sertifika Programı. **Merchandising Lisanslı Ürünler Sunumu**

²¹⁸ Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, Marketing & Management Institute. Pazarlama ve Sponsorluk Eğitimi Sertifika Programı. **Merchandising Lisanslı Ürünler Sunumu**

sıralanmaktadır. Bu sayılanları çoğaltan kulüpler de mevcuttur. Örneğin, FC Barcelona store mağazalarında yukarıda sayılanlara ek olarak emzik, tabak seti (bebekler için), hatta daha da ötesi FC Barcelona markalı şarap dahi satmaktadır. Türkiye’den bir örnek verecek olursak, Galatasaray Spor Kulübü’nün satışa çıkardığı Ali Sami Yen Özel Ürünleri serisi lisanslı ürünlere farklı bir boyut katmıştır. Tarihi Ali Sami Yen Stadı’nın yıkılışının ardından, kulüp bu durumu ticari bir fırsata çevirmiştir. Galatasaray spor kulübü store mağazalarında ve internette, Ali Sami Yen stad taşından masa süsü, magnet, plaket, kol düğmesi, stad tuğlası gibi farklı konseptte ürünler satmaktadır.

2.2.3.Sponsorluk

Endüstriyel futbolun bu noktaya gelmesinde katkıda bulunan kalemlerden biri de sponsorluktur. Rekabetin yoğun olduğu iş ortamında var olabilme ve farklılaşabilme savaşı veren örgütlerin, pazarlama iletişimi faaliyetlerini toplumsal ve kitlesel eğilimleri temel alarak yürütmeleri bir gerekliliktir. Daha fazla kar mantığını temel alan örgütlerin, her geçen gün çoğalan futbol güruhuna (football-crowd) ulaşabilme ve kitleleri tüketime ikna edebilme arzuları futbolun etkili bir mecra olarak değerlendirilmesi sonucunu doğurmaktadır. Örgütlerin kurum ve marka imajlarını geliştirmelerine yönelik etkili bir platform olan sponsorluk çalışmalarında, futbol ve Dünya Kupaları önemli bir açılım olarak dikkate alınmaktadır.²¹⁹

Şirketlerin pazarlama ve tutundurma bütçelerinde sponsorluk harcamalarının payı giderek artmaktadır. Amerika’da yayınlanan IEG Sponsorship Report’a göre sponsorluk harcamaları 2000 yılında 22 Milyar USD, 2001’de 24,5 Milyar USD, 2002’de de 26 Milyar USD olarak gerçekleşmiştir. 2013 yılında bu rakam 53,3 Milyar USD’a yükselmiştir. Bunların %69’u spora, %9’u sosyal sorumluluk projelerine, %6’sı kültür ve sanata, %9’u festivallere ve %7’si de diğer alanlara dağılmıştır. Görüldüğü gibi, sponsorluk harcamalarında en önemli payı açık ara spor almaktadır.²²⁰

Genel olarak sponsorluk TV reklamlarına göre hedef kitleye ulaşmada, daha etkin ve daha ucuz bir yol olduğu için bir çok kurum tarafından tercih edilmektedir. Bir

²¹⁹ Emet Gürel (2002). a.g.e. s.281

²²⁰ Zahit Serarslan. (2009). a.g.e. s.47 ;IEG Sponsorship Report 2013

http://www.sponsorship.com/iegsr/2013/01/07/2013-Sponsorship-Outlook--Spending-Increase-Is-Dou.aspx#.U1GJpvl_u_Y Erişim Tarihi: 05.01.2014

futbol takımının sponsorluğunu üstlenmek, geniş kitlelere ulaşmada oldukça uygun bir yoldur. Şirketler birçok ürün çeşidi ile futbol takımlarına sponsor olabilirken, takımlar da sponsorluk sayesinde ciddi gelir elde edebilmektedirler. Sponsorluk olgusu, reklamda olduğu gibi firma açısından kar maksimizasyonuna yönelik bir ekonomik karar olarak analiz edilebilir.²²¹

Spor sponsorluğunu bireysel sporcu sponsorluğu, spor takımları sponsorluğu, spor organizasyonları sponsorluğu olarak sınıflandırmak mümkündür.²²² Lionel Messi'nin Adidas ve THY ile yaptığı sponsorluk anlaşması gibi anlaşmalar bireysel sporcu sponsorluğuna; Turkcell'in 2002 yılı Dünya Kupası'nda A Milli Takımın resmi iletişim sponsoru olması spor takımları sponsorluğuna; Coca Cola'nın 2002 FIFA Dünya Kupası'nın ana sponsoru olması spor organizasyonları sponsorluğuna örnek teşkil etmektedir.

Genel yapı itibariyle ise futbol takımlarına kişi ya da kurumlar 3 ayrı kategoride sponsor olabilmektedir²²³:

1.Ana Sponsorluk: Ana sponsorlar genellikle, profesyonel futbol takımlarının formalarında, kurum logosuyla yer almaktadır. Örneğin 2012-2013 sezonunda Türkiye'de Galatasaray ve Fenerbahçe'nin ana sponsorları Türk Telekom, Beşiktaş'ın ana sponsoru ise Toyota'dır.

2.Teknik Sponsorluk: Teknik sponsorluk, profesyonel futbol takımının spor malzemesi ihtiyaçlarının karşılanması şeklinde olmakla birlikte, herhangi bir kurum da kendi ürünleriyle münhasır ortak olabilmektedir.

3.Diğer Sponsorluklar: Ana sponsorluk ve teknik sponsorluk tanımlarının dışında kalan sponsorluklardır.

Endüstriyel futbolun vazgeçilmez unsurları haline gelen sponsorlar, futbolda her geçen gün etkisini artırırken firmalar arasında büyük bir rekabet yaşanmakta.

²²¹ Tuğrul Akşar. (2005). a.g.e. s.284

²²² Metin Argan & Hakan Katırcı. (2008). a.g.e. ss.384-387

²²³ Tuğrul Akşar. (2005). a.g.e. ss.284-285

Özellikle uluslararası alanda rekabetin en büyüğü Nike ve Adidas arasında yaşanmaktadır. Rekabetin büyüklüğü sponsorluk bedellerine yansımaktadır. Avrupa'nın forma sponsorluğundan Euro bazında en çok gelir elde eden futbol kulüplerinden bazıları şöyledir²²⁴:

1. Real Madrid (Adidas) 38.500.000 €
2. Barcelona (Nike) 33.000.000 €
3. M. United (Nike) 31.500.000 €
4. Liverpool (Warrior) 31.000.000 €

Avrupa futbol pastasının %48'ini paylaşan Premier Lig, Bundesliga, La Liga, Serie A ve Ligue 1'in elde ettikleri toplam 9,3 Milyar Euro gelirin 512,4 Milyon Euro'luk kısmını forma sponsorlukları kalemi oluşturmaktadır.²²⁵

Tablo 2
Beş Büyük Lig'de Forma Sponsorluk Gelirleri ve Bu Gelirlerin Dağılımı

LİGLER	TOPLAM GELİR	FORMA SPONSORLUK GELİRİ	FSG / TG ORANI (%)	TAKIM SAYISI	ÖN YÜZ F5 OLAN TAKIM SAYISI	TAKIM SAYISI / F5 ORANI(%)
Premier Lig	2,9 Milyar Euro	155,9 Milyon Euro	5,4	20	20	100
Bundesliga	1,9 Milyar Euro	127,8 Milyon Euro	6,7	18	18	100
La Liga	1,8 Milyar Euro	85,7 Milyon Euro	4,8	20	14	70
Serie A	1,6 Milyar Euro	83 Milyon Euro	5,2	20	14	70
Ligue 1	1,1 Milyar Euro	60 Milyon Euro	5,5	20	20	100
TOPLAM	9,3 Milyar Euro	512,4 Milyon Euro				

F5:FORMA SPONSORU, TG: TOPLAM GELİR , FSG:FORMA SPONSORLUK GELİRİ

Kaynak: Hasan Acılar. Avrupa'da Kulüplerde 2013-14 Sezonu Forma Sponsorluk Gelirleri.

2012/13 sezonunda Avrupa'nın en fazla sponsorluk geliri elde eden, ilk 10'da yer alan kulüplerin yıllık forma sponsorluk geliri toplamda 214,2 Milyon Euro iken 2013/14 sezonunda % 17'lik bir artışla 251 Milyon Euro'ya yükselmiştir. Avrupa'nın en fazla sponsorluk geliri elde eden 10 kulübü aşağıdaki tabloda paylaşılmaktadır.²²⁶

²²⁴ Hüseyin Özkök. Futbolda Sponsor Savaşları.

<http://www.futbolekonomi.com/index.php/component/content/article/103-manet/3041-futbolda-sponsor-savalar.html> Erişim Tarihi: 04.04.2014

²²⁵ Sema Tuğçe Dikici. (2014). **Yakarız Bu Gezegeni! Futbol, Siyaset ve Tribünlere Dair**. İstanbul: Caretta Kitapları. s.39

²²⁶ Hasan Acılar. Avrupa'da Kulüplerde 2013-14 Sezonu Forma Sponsorluk Gelirleri.

<http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/ekonomi/129-diger-yazarlar/2847-avrupada-kulueplerde-2013-14-sezonu-forma-sponsorluk-gelirleri.html> Erişim Tarihi: 02.02.2014

Tablo 3
Avrupa'nın En Fazla Forma Sponsorluk Geliri Elde Eden Kulüpleri

TAKIM	SPONSOR	YILLIK GELİR
Barcelona	Qatar Foundation	30 Milyon Euro
Bayern Münih	Deutsche Telekom	30 Milyon Euro
Real Madrid	Fly Emirates	29 Milyon Euro
Arsenal	Fly Emirates	25 Milyon Euro
Paris Saint German	Fly Emirates	25 Milyon Euro
Manchester City	Etihad Airways	23 Milyon Euro
Manchester United	Aon	23 Milyon Euro
Liverpool	Standard Chartered	23 Milyon Euro
Tottenham	Hp/ Aia	22 Milyon Euro
Chelsea	Samsung	21 Milyon Euro
** M.United 2014-15	Gm (Chevrolet)	60 Milyon Euro

Kaynak: Hasan Acılar. a.g.e.

Türkiye’de Spor Toto Süper Lig forma sponsorlukları da bir önceki sezona göre artış göstermiş, bir önceki sezonda 34,5 Milyon Euro olan rakam, 2013/14 sezonunda 35,95 Milyon Euro’ya yükselmiştir.²²⁷

Tablo 4
Spor Toto Süper Lig’in Forma Sponsorluk Gelirleri

2013-14 FORMA SPONSORLUK GELİRLERİ	
Fenerbahçe	9,5 Milyon Euro
Galatasaray	7,75 Milyon Euro
Beşiktaş	3,9 Milyon Euro
Trabzonspor	1,5 Milyon Euro
Diğer 14 Kulüp	13,3 Milyon Euro
TOPLAM	35,95 Milyon Euro

Kaynak: Hasan Acılar. a.g.e.

²²⁷ Hasan Acılar. Avrupa’da Kulüplerde 2013-14 Sezonu Forma Sponsorluk Gelirleri.
<http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/ekonomi/129-diger-yazarlar/2847-avrupada-kulueplerde-2013-14-sezonu-forma-sponsorluk-gelirleri.html> Erişim Tarihi: 02.02.2014

2.2.4.Stadyum

Spor literatüründe stadyum, spor müsabakalarının yapılabilmesi için özel olarak tasarlanmış spor tesisi anlamına gelmektedir. Daha geniş bir ifadeyle stadyum, uluslararası kurallar doğrultusunda yapılmış bir futbol oyun alanı etrafında atletizm kurallarına uygun koşu pistleri bulunan ve bu alanları çevreleyen izleyici birimlerinin olduğu ve bu birimlere hizmet eden mekânlardan oluşan açık ve kapalı spor alanı olarak karşılık bulmaktadır.²²⁸

Hizmetlerin dağıtımı mallara göre oldukça farklılık göstermektedir. Bu bakımdan hizmetlerin dağıtım kanalı daha karlı bir şekilde ortaya çıkar. Spor olayları ve değişik branşlardaki müsabakalar hizmet niteliğinde değerlendirildiği için, bu müsabaka ve olaylar oynandığı yerde tüketilmekte yani seyredilmektedir. Bu nedenle hizmet niteliği taşıyan spor olaylarının en önemli özelliklerinden biri üretildiği yerde tüketilmesidir. Futbolun endüstriyellemesiyle birlikte bir futbol karşılaşmasını izlemenin iki yolu vardır. Futbol karşılaşmasının stadyumda izlenmesi, yani gretildiği yerde tüketilmesi veya medya aracılığı ile izlenmesidir.²²⁹

Futbolun endüstriyellemesi stadların boşalmasına, televizyon ekranlarının dolmasına sebep olmuştur. Bu durumda stadyumların eski yani tüketim kültürüne uygun yapıda olmamasının da etkisi bulunmaktadır. Bu nedenle endüstriyel futbolun yöneticileri niteliğindeki kulüp başkanları, stadları yenileme yoluna gitmektedirler. Kulüpler Birliği Başkan Vekili ve İstanbul Büyükşehir Belediyespor Başkanı Göksel Gümüşdağ'ın, *“Yayın hakları ihalesi sektörü büyüttü. Şimdi stada ve kurumsal yapıya yatırım yapan kulüp kazanacak. Taraftar statta en az 4 saat geçirecek”* ifadesi, bu durumu doğrular niteliktedir.²³⁰

Avrupa ve diğer gelişmiş ülkelerde yapılan yeni stadyumlarda sadece spor olayının icra edileceği yerin düşünülmediği, bunların yanı sıra seyircilere yönelik çok büyük kolaylık ve imkanların sağlandığı görülmektedir. Örneğin lüks oturma yerleri,

²²⁸ Durgun (2007) ve Çiftçi (1999)'den akt. Emet Gürel & Uğur Akkoç. (2011). *Stadyum: Benzerlikler, Koşutluklar Ve İzdüşümler. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. Cilt: 4 Sayı: 19. ss. 346-370

²²⁹ Metin Argan & Hakan Katırcı. (2008). a.g.e. s.309

²³⁰ *Tribüne Yatırım Yapan Kazanacak, Stadyumlar 4 Saat Dolu Kalacak. Hürriyet Gazetesi.*

<http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/16389000.asp> Erişim Tarihi: 02.02.2014

restoranlar, fast-food yerleri, içecek bölümleri, dinlenme salonları vb. pek çok yer stadyumla birlikte ele alınmaktadır. Bunların yanı sıra, stadyumların giriş çıkış kolaylığı, giriş-çıkış emniyeti, hareket serbestliği için alanların geniş tutulması, kaliteli skorboardlar ve dev ekranlar da düşünülmesi gereken unsurlar olarak ele alınmaktadır. FIFA ve UEFA gibi kuruluşlar seyirci güvenliği için bir dizi düzenlemeyi kulüplere şart koymaktadırlar. Her şey müşteri olarak görülen seyircilerin memnuniyeti için düşünülmektedir.²³¹

Günümüzde stadyumlar daha çok koltuk kapasitesinden ziyade, koltuk başına daha fazla katma değer yaratabilecek konfor konsepti ile tasarlanmakta ve inşa edilmektedir. Bu bağlamda dönem stadyumlarının bir diğer önemli özelliği, kapitalizm ve gösteri toplumu gibi kavramlarla daha fazla bütünleşerek kar, eğlence ve müşteri tatmini gibi çağcıl beklentilere daha uyumlu hâle gelmeleridir. Sporcuların metalaştığı, sporun eğlence temelli bir gösteriye dönüştüğü, seyircilerin müşteri olarak konumlandıkları yeni dünya düzeninde stadyum bir iş yeri, diğer bir deyişle pazar olarak varlık göstermektedir. Stadyum kavramında yaşanan bu anlam genişlemesi, stadyumların seyircilerin olabildiğince fazla zaman geçirmeleri ve para harcamaları için tasarlanmaları sonucunu doğurmaktadır. Örneğin Kuzey Amerikan stadları öyle inşa edilmişlerdir ki, hatırı sayılır bir topluluğu içlerinde saatlerce barındırabilmekte; ve böylelikle kulüplerin sahiplerine içecek, sandviç ve başka tüketim nesneleri satışı sayesinde her seyirciden ciddi miktarda para '*tahsil etme*' imkânı vermektedirler. Alışverişin önemli bölümü, gerek televizyona gerek radyoya araya reklam sokma fırsatı sunacak şekilde tasarlanmış olan sayısız molada gerçekleşmektedir.²³²

Futbolun 1990'lı yılların başından itibaren endüstriyel bir karaktere bürünmesi ve milyarlarca dolarlık bir ekonomiye dönüşmesi, tüm gözlerin zaman içinde futbolun üretim yerleri olarak stadların üzerine çevrilmesine neden oldu. İşte futbolun endüstriyel dönüşüm süreci içinde stadlar 365 gün yaşayan ve futbol dışı etkinlikler dahil olmak üzere önemli parasal gelir yaratan yapılara dönüştü. Artık futbol taraftarının da bir "tüketici taraftara" dönüşmesi kulüplerin stadların koltuk başına katma değerini artıracak yeni bir konfor yapılanmasına gitmelerine neden oldu. İşte bu şekilde futbolun

²³¹ Metin Argan & Hakan Katırcı. (2008). a.g.e. s.310

²³² Taylor (1993)'dan akt. Emet Gürel & Uğur Akkoç. (2011). a.g.e. ss.346-370

parasal gelirleri içinde önemli bir yer tutacak olan maç günü gelirleri kalemi de, toplam gelirler içindeki payını hızlıca artırmaya başladı. Her ne kadar bu pay artsa da, koltuk kapasitesinin sabit olması kulüpleri bu konularda daha da yaratıcı olmaya zorladı. Futbol kulüpleri bu anlamda stadları daha çok işlevli ve parasal getiriye artıracak şekilde tasarlamaya başladılar.²³³

Bu bağlamda 21. yüzyıl stadyumları; sporcu odaları, revir, çalışma ve toplantı odaları, medya odaları, VIP salonlar ve localar, otopark, müze, restoran ve büfeler, farklı dinlere özgü ibadethaneler ile bilet gişeleri gibi pek çok bölümden oluşmaktadır. Bu stadyumlar, hareketli tasarımları ile de dikkat çekmektedir. Öyle ki özel bir çatı sistemine sahip olan yeni stadyumlar, sert hava koşulları düşünülerek oyuncuların, izleyicilerin ve zeminin korunması için kubbe şeklinde, taşınabilir ya da sürgülü çatılarla desteklenmektedir. Hava koşullarına göre üst taraf tamamen kapatılabilmektedir. Hareketli çatı sistemleri, hizmet kalitesi ile konforun artmasını sağlamakta ve spor karşılaşmasını izlemek için stadyuma gelen izleyicilerden daha yüksek ücret talep edilmesine neden olmaktadır. Bu durum, stadyumu kullanan spor kulüpleri için gelir artışı anlamına gelmektedir. Mimari ve teknik gelişmelerin katkısıyla çağcıl dünyada stadyum, önemli bir gelir kaynağı olarak konumlanmaktadır. Kapitalist mantık uyarınca kar maksimizasyonu esastır. Günümüz stadyumları, futbol müsabakalarının olmadığı günlerde de gelir elde edebilmek ve sistemi canlı tutabilmek amacıyla, futbol müsabakası dışında pek çok etkinliğe de ev sahipliği yapılmaktadır. Dolayısıyla düzenlenen konser gibi kültürel faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi için, hareketli çatı sistemleri ve kızaklı saha zeminleri bir gerekliliktir.²³⁴

Bir kulüp temel olarak stada ait ürünleri satarak, maç günü geliri elde ederek önemli gelir kaynaklarına ulaşabilir ama esas önemli olan maç olmadığı günlerde de gelir yaratabilmektir. İşte bu bağlamda bu konuda örnek alınabilecek büyük kulüplere bakıldığında, o kulüplerin ilave gelir kaynakları yaratabildikleri görülmektedir. Bu kapsamda, kulübün diğer büyük kulüp modellerinde olduğu gibi, taraftar olan veya olmayan diğer tüketici spor severlerin de gelirlerinden pay alabilmek amaçlı stat içinde müze oluşturmak ve turistik gezi turları düzenlemek, sportif olmayan konserler ve diğer

²³³ Tuğrul Akşar. (2010). *Futbol Ekonomisi ve Stadyumlar*. **Dünya Gazetesi**.

²³⁴ Emet Gürel & Uğur Akkoç. (2011). a.g.e. ss.346-370

etkinlikler düzenlemek, kurumsal müşterilere belirli amaçlarla maç günü dışında kiralamar yapmak, üye ya da sempatizanlara kart çıkartmak gibi etkinliklerle, statların 365 gün gelir yaratan bir yapıya dönüştürölme olanağı da yakalanabilmektedir.²³⁵ Örneğin Barcelona'nın stadı Camp Nou'yu yılda yaklaşık 2 milyon kişi ziyaret etmektedir. Camp Nou Experience giriş ücretinin 23 Euro olduğı statda ziyaretçiler sadece müzeyi gezmekle kalmıyor aynı zamanda stat gezisinin son bölümünde yer alan store mağazadan da yüksek meblağı alışverişler yaparak da kulübe gelir sağlamaktadırlar.

2.2.5.Reklam Gelirleri

Endüstriyel futbolun medya yoluyla küreselleşmesi ve popülerleşmesi şirketler tarafından ticari bir alan olarak görölmektedir. Futbol, şirketlerin reklam yapmak için geniş kitlelere ulaştığı bir yol niteliğindedir. Dolayısıyla sponsorluk gelirlerinin yanı sıra reklam gelirleri de futbol endüstrisi için önem arz etmektedir.

Toplumsal kökenlerinden kopan endüstriyel futbol, geniş toplumsal tabakalar nezdindeki çekiciliğini yitirmemiştir. Televizyon, sponsorluk ve reklamın oluşturduğu ilişki örgüsüne yakalanmış durumda futbol, sponsorluk ve reklam gelirleri olmaksızın kendi kendini finanse edebilecek durumda değildir.²³⁶

Futbol ticarileşirken hem izler kitlesini hem de kendisini, kendisi dolayısıyla, çokuluslu şirketlerin ürünlerini tüketmeye çağırır. Futbolun markalaşması ve tüketim süreci bağlamında, takımların renklerin ve logolarının tüketim amaçlı kullanımı, taraftar kitlelerinin duygusal boyutunun tüketim için kullanılmasını beraberinde getirir. Futbol takımları reklamını yaptıkları markalarla endüstriyel sistemin temsilcisi olduklarını gösterirler, bu süreçte tüketim kültürünü meşrulaştırırlar. Futbol takımlarının formalarına aldıkları reklamlar, maçlar sırasında sahada ya da iletişim araçları kanalıyla yapılan reklamlar markaların küreselleşmesini, tüm toplumların markaların ve tüketim kültürünün etkisi altına girmesine neden olur.²³⁷

²³⁵ Tuğrul Akşar. *Stat Gelirleri Nasıl Artırılır? Dünya Gazetesi*. <http://www.dunya.com/stat-gelirleri-nasil-artirilir-153539yy.htm> Erişim Tarihi: 10.02.2014

²³⁶ Andreas Klose. (2012). a.g.e. ss.376-377

²³⁷ Barış Çoban. (2008). a.g.e. ss.59-88

Futbol endüstrisinde reklam gelirlerini forma ve saha içi reklam gelirleri olarak sınıflandırmak mümkündür. Sadece bir forma bile tek başına bünyesinde birden fazla markanın reklamını yapabilmektedir. Örneğin Galatasaray'ın forma reklamları şöyledir: Göğüs reklamı: Türk Telekom; Sırt reklamı: Ülker, Kol reklamı: Avea, Şort reklamı: HCL Me. Forma ve saha içi reklam gelirlerinin dışında naklen yayın yani müsabaka esnası reklamları da yine futbol endüstrisinin gelirleri arasındadır. Maç başlamadan önce, maç esnasında, devre arasında, gol olduğunda, hatta bir oyuncuya sarı kart gösterildiği dakikaların bile reklam değeri vardır. Buna örnek olarak verilebilecek reklamlar şöyledir:

*Sarı kart gösterildiğinde; Çaykur markasının **Gerçek Sarı Rize Turist Çayı**
Gol atıldığında; yine Çaykur'un Didi markasının **Hakem Gol Didi**
2012/2013 sezonunda Huawei markasının **Golün Adı Huawei***

Bununla birlikte, futbol kulüpleri de Digitürk'te kendi televizyon kanallarını kurarak reklam pastasından pay alabilmektedir.

Endüstriyel futbol, reklam konusunda da sınır tanımamaktadır. Aralık 2013 tarihinde dünyanın en büyük çip üreticilerinden biri olan Intel firması Barcelona ile forma reklamı konusunda bir anlaşma imzaldı. Ancak bu bilinen forma reklamlarından çok farklı nitelikteydi Intel bu reklamı Barcelona formasının içine vermektedir. Toplamda 5 yıllık sürecek olan ve teknoloji sponsorluğunu da içeren anlaşma için Barcelona'ya 25 Milyon USD ödenecek.²³⁸ Forma içine alınan bu reklam endüstriyel futbolun, futbolcunun gol sevincine dahi müdahale edebilecek güçte olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte futbol endüstrisi tarihinde Barcelona forma içine reklam alan ilk takım olarak yerini alacaktır.

2.2.6.Dünya Kupası

Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği (FIFA) Dünya Kupası, her dört yılda bir yapılan bir erkekler futbol müsabakasıdır. Dünya Kupası Finalleri olarak bilinen turnuvada 32 takım (yani 32 ülke) rekabet eder ve turnuva yaklaşık bir ay devam eder. Dünya Kupası Finalleri için eleme aşaması, finallerden önceki üç yıl boyunca sürer. Ev

²³⁸ *Böyle Anlaşma Görülmedi. Hürriyet Gazetesi.* www.hurriyet.com.tr/ekonomi/25342707.asp Erişim Tarihi: 12.02.2014

sahibi ülke ile turnuvada başarılı olan takımlar, final turnuvalarına katılmaya hak kazanır. Dünya Kupası dünyada en çok seyredilen spor organizasyonudur. Örneğin Almanya’da düzenlenen 2006 FIFA Dünya Kupası Finali 715,1 milyon kişilik bir küresel izleyici çekmiştir.²³⁹

İletişim teknolojilerindeki gelişmeler ve küreselleşme sürecinin artarak ivme kazanmasına paralel olarak her yıl daha çok ilgi çeken Dünya Kupası, sportif kaygıların yanı sıra, ekonomik büyümeye katkı sağlayan ve tüketici talebini canlandıran bir araç olarak kabul edilmektedir.²⁴⁰

Futbolun popülaritesini ve küreselliğini ortaya koyan etkinliklerden biri de Dünya Kupası’dır. Bu nedenle Dünya Kupası, sponsorluk aktiviteleri için etkili bir platformdur. Yoğun ilgi çeken bu futbol etkinliği, kapsamlı bir pazarlama iletişimi kampanyasıyla desteklenmektedir. Dolayısıyla futbol endüstrisi için önemli bir gelir kaynağı niteliğindedir.

2010 Dünya Kupası’ndaki seyirci sayısı dahi Dünya Kupası gelirlerinin giderek artması için yeter sebeptir. 2010 yılında Güney Afrika’da düzenlenen Dünya Kupası’nın seyirci sayısı 2,69 milyon kişi olarak belirlenmiştir. Yalnızca 2010 Dünya Kupası final maçını izleyen küresel izleyici –televizyon izleyicisi– sayısı 909,6 milyon yani yaklaşık 1 milyar kişidir.²⁴¹ Bu durumun yansımaları FIFA gelirlerine yansımaktadır. FIFA’nın 2013 yılı raporuna göre 2013 yılı gelirleri 1, 386 Milyon USD’dir. Bu gelirin en önemli kısmını ise 2014 Dünya Kupası için yayın haklarından gelen 601 Milyon USD ve yine 2014 Dünya Kupası pazarlama hakları kapsamındaki 404 Milyon USD oluşturmaktadır.²⁴²

²³⁹ Sue Bridgewater. (2012). a.g.e. s.132

²⁴⁰ Emet Gürel. (2006). *Football Culture And Sponsorship From The Perspective of World Cup Concept*. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt:8 Sayı:4. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Basımevi. ss.79-90

²⁴¹ 2010 FIFA World Cup-South Africa. Television Audience Report. s.7

²⁴² FIFA 2013 Financial Results: Impact of World Cup Revealed.

<http://www.businessofsoccer.com/2014/04/07/fifa-2013-financial-results-impact-of-world-cup-revealed/>
Erişim Tarihi: 07.04.2014

2.2.7.Taraftar Tüketici

Futbolun endüstriyellemesi taraftar yapısını ve kulüplerin taraftara olan bakış açısını da değiştirmiştir. Futbol endüstriyellettikçe taraftar kimliği de kulüp için daha fazla para verebilecek “müştteri” kimliğine bürünmüştür.

Futbolun metalaşması beraberinde futbol seyircisinin bir müştteri gibi algılanmasını ve müştteriye yönelik bir takım tüketim konseptlerinin oluşturulmasına neden olacaktır. Taraftarlara yönelik markalı ürünlerin pazarlanma süreci hızlanacak, markalı ürünlerin satışından kulüpler önemli gelirler elde edeceklerdir.²⁴³

Futbolun profesyonelleşmesiyle birlikte kulüplerin kurumsallaşması sonucu günümüzde her futbol kulübü ürün ve hizmet sağlayan birer işletme niteliğindedir. Ancak bu işletmelerin hedef kitlesini yani tüketicilerini, normal bir tüketiciden ayıran bir özellik bulunmaktadır. Diğer sektörlerin aksine, yeni futbol ekonomisinde tüketici davranışlarında “rasyonellik” bulunmamaktadır.²⁴⁴ Daha net bir şekilde ifade etmek gerekirse, normal bir tüketici bir ürün ya da hizmeti o ürün ya da hizmetin fiyat ve kalitesine göre tercih etmektedir. Ancak taraftar tüketici için böyle bir durum söz konusu değildir. Taraftar tüketici tuttuğu takımla ilgili her ürün ve hizmeti kayıtsız şartsız satın alan tüketici tipidir.

Kısaca taraftar tüketici, her yıl farklı renk ve tasarımlarla satışa sunulan formlardan satın alan yani her sene formasını değiştiren, kulübe ait lisanslı ürünleri satın alan, cebindeki son parasını dahi yüksek ücretli maç biletine veren, tuttuğu takım başarısız dahi olsa kombine bilet satın alan tüketicidir. Bu nedenle taraftar tüketiciler futbol endüstrisi için önem arz etmektedir.

Futbolun endüstriyellemesi süreci, futbol oyununun peşinden koşan kitlelerin yeniden düzenlenmesini de beraberinde getirir. Artık istenen tuttuğu kulüp için daha fazla para verebilecek, müştteri tipinde seyircidir.²⁴⁵ Tuğrul Akşar bu durumu taraftarın

²⁴³ Ahmet Talimciler. Yeni Futbol: Medyanın Yarattığı Yeni Olanaklarla Küreselleşen; Müştteri/ Taraftar Kitlesine Dayanan Ve Tüketim Odaklı Bir Oyun/İş. <http://ahmettalimciler.com/?p=501> Erişim Tarihi: 01.03.2014

²⁴⁴ Tuğrul Akşar. (2005). a.g.e. s.4

²⁴⁵ M.Berkay Aydın, Duygu Hatipoğlu ve Çağdaş Ceyhan. (2008). *Endüstriyel Futbol Çağında “Taraftarlık”*. **İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi**. Sayı:26 Kış-Bahar. ss.289-316

kulübe olan sadakatinin yarattığı “bağlılık körlüğü” olarak nitelendirmektedir. Hatta bazı zamanlarda, kulüplerin içinde bulundukları sıkıntıların aşılması konusunda taraftar tüketici, bu bağlılık körlüğünün etkisiyle, takımına ekonomik katkı sağlamayı bile temel davranış olarak seçebilir. Doğal olarak bu taraftar tüketicinin, bağlılık körlüğü temelinde, özverili ama rasyonel olmayan bu tüketici davranışı, kulübe ciddi ekonomik katkılar sağlarken, kulüp bu davranış kalıbını suistimal edebilmekte, sömürebilmektedir.²⁴⁶

Taraftar tüketici takımına doğrudan ekonomik katkı sağladığı gibi, sayısal oranları da dolaylı yoldan katkı sağlamaktadır. Taraftar sayıları kulüplerin hem medyada yer bulma sıklığını hem de reklam gelirlerini önemli oranda belirlemektedir. Bir takımın izlenme oranı genelde taraftar sayısına bağlı olduğunda, taraftar sayıları fazla olan kulüpler medyada, kendilerini konu edinen programlar sayesinde, daha görünür kılmaktadırlar. Ayrıca taraftar sayısı reklam alımında önemli bir belirleyen olmaktadır. İzlenme oranları pastadan alınan payın miktarını belirlediğinden, kulüpler de medya da taraftarlara ihtiyaç duymaktadır.²⁴⁷

Yeni ekonominin hızla değişen dinamikleri, “taraftar/müşteri” sayıları milyonlarla ölçülen futbol kulüplerinin, hızla ekonomik bir örgüt olarak organize olmalarına neden olmuştur. Yeni stadlarını inşa ederek geleneksel gelirlerini artırmak, bununla birlikte 1980’lerin başında ortaya çıkan merchandising, sponsorluk, reklam ile 1990’lar sonrasında önem kazanan medya ve yayın gelirleri gibi yeni gelirleri ortaya koyarak, Şampiyonlar Ligi, UEFA Kupası vb. uluslararası turnuvalarda başarılı olmaları zorunluluğu, futbol kulüplerini başdöndürücü bir hızda şirketleşme sürecinin içerisine sokarak, kuruluşlarından bu yana devam etmiş olan sadece sportif bir organizasyon olmalarını misyonunu, satışları devasa büyüklüklere ulaşan pazarlamanın ön planda olduğu ve profesyoneller tarafından yönetilen ekonomik / kurumsal organizasyonlara dönüştürmüştür.²⁴⁸

²⁴⁶ Tuğrul Akşar. (2005). a.g.e. s.4

²⁴⁷ Ahmet Talimciler. (2010). a.g.e. ss.163-164

²⁴⁸ Mete İkiz. Bir Endüstri Olarak Futbol.

http://www.futbolekonomi.com/index.php?option=com_content&view=article&id=363:bir-enduestri-olarak-futbol&catid=121:mete-ikiz&Itemid=61 Erişim Tarihi: 01.03.2014

2.3.Futbol Endüstrisinin Yapısal Durumu

Küreselleşme ve serbest piyasa ekonomisi anlayışının tüm dünyayı sarması, futbolun yapısını da etkilemiştir. Endüstrileşmesine katkıda bulunan kurumsallaşmayı ve profesyonelliği getirmiştir. Başlarda sıradan bir oyun olan futbol, federasyonların çatısı altına girmiş ve birtakım kurallara bağlanmıştır. Bu bölümde Dünya’da ve Türkiye’de futbol endüstrisinin yapısal ve finansal durumu incelenecektir.

2.3.1.Dünya Futbol Endüstrisi

Endüstriyel futbolun doğum tarihinin 1863 yılı olduğundan daha önce bahsedilmişti. İlk futbol federasyonu 1863’te İngiltere’de kurulduktan sonra, bunu 1873’te İskoçya Federasyonu, 1876’da Galler Federasyonu, 1880’de İrlanda Federasyonu izlemiştir. İngiltere dışında kurulan ilk futbol federasyonları ise Danimarka (1895), Hollanda (1899), Belçika (1895), İsviçre (1895) ve Almanya’daki (1900) federasyonlardır.²⁴⁹

Futbolun ana vatanı olarak kabul edilen İngiltere’den başlayan bu kurumsallaşma hareketi sonrasında 20. yüzyılın başlarında uluslararası alanda, bu popüler oyunu yönetecek bir yönetim organının eksikliği ortaya çıkması sonucunda 1904 yılında The Fédération Internationale de Football Association (FIFA) / Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği kurulmuştur. Küresel anlamda futboldaki ilk kurumsallaşma hareketi olarak görebileceğimiz FIFA 209 ulusal futbol federasyonunun üyesi olduğu FIFA, çeşitli futbol turnuvalarını düzenlemesinin yanı sıra dünya futbolunu yöneten, kuralları uygulayan, değiştiren kuruluştur.²⁵⁰ Başka bir ifadeyle FIFA için, ticari, karmaşık, geleneksel, kaotik sıfatlarıyla tanımlanabilecek küresel futbol imparatorluğunun yöneticisidir demek mümkündür.²⁵¹

²⁴⁹ Dunning’ten akt. Pascal Boniface. (2007). a.g.e. s.16

²⁵⁰ FIFA Resmi Web Sitesi. <http://www.fifa.com/aboutfifa/organisation/index.html> Erişim Tarihi: 05.03.2014

²⁵¹ Pascal Boniface. (2007). a.g.e. s.32

Başta Dünya Kupası olmak üzere pek çok uluslararası organizasyon düzenleyen FIFA'ya bağlı altı adet kıta federasyonu bulunmaktadır²⁵²:

- AFC – Asian Football Confederation
- CAF – Confédération Africaine de Football
- CONCACAF – Confederation of North, Central American and Caribbean Association Football
- CONMEBOL – Confederación Sudamericana de Fútbol
- OFC – Oceania Football Confederation
- UEFA – Union of European Football Associations

UEFA, yani Avrupa Futbol Federasyonları Birliği, bu altı konfederasyon içerisindeki en büyük konfederasyondur. Avrupa genelinde 54 ulusal futbol federasyonunun bağlı olduğu şemsiye bir organizasyondur. Birliğin amacı bir birlik ruhu içinde futbol teşvik etmek, Avrupa futbolu ile ilgili sorunlarla başa çıkmak, siyasetin bir parçası, ırk, din, cinsiyet ayrımı olmadan dayanışma, barış, anlayış ve centilmenlik (fair play) içerisinde, Avrupa futbol değerlerini korumak için, Avrupa futbolunda yer alan tüm paydaşlar ile ilişkileri sürdürmek ve Avrupa oyunun genel refahı için üye dernekleri desteklemek ve korumaktır.²⁵³ Kosova ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti dahil olmamak üzere, tüm Avrupa devletleri ve ek olarak Türkiye, Kıbrıs, İsrail, Kazakistan, Ermenistan, Gürcistan, Azerbaycan ve Rusya'yı da içine alan ve kendisine bağlı ülke federasyonlarından oluşan yarı federal bir spor kurumudur. Üyelerine bakıldığında (özellikle İngiltere, İspanya, Almanya, İtalya ve Fransa), konfederasyonlar içerisinde en güçlü mali ve sportif altyapıya sahip olduğunu söylemek de mümkündür.

Yeryüzünde üç milyar insana ulaşma başarısı gösteren futbol endüstrisinin dünya genelinde yarattığı gelirler toplamının dışsal etkileri de dikkate alındığında büyüklüğü 200-250 Milyar USD civarındadır.²⁵⁴ Bu dev endüstri bugün dünyada yaklaşık 1 milyar insanı istihdam ediyor. Şirketleşen ve borsaya açılan futbol kulüplerin değeri milyar dolar düzeyine yaklaşmış durumda. Dünyanın en zengin futbol takımı olan İngilizlerin efsanevi Manchester United'ının bugünkü değeri yaklaşık olarak

²⁵² FIFA Resmi Web Sitesi. <http://www.fifa.com/aboutfifa/organisation/confederations/index.html> Erişim Tarihi: 05.03.2014

²⁵³ UEFA Resmi Web Sitesi. <http://www.uefa.org/about-uefa/index.html> Erişim Tarihi: 05.03.2014

²⁵⁴ Tuğrul Akşar. (2005). a.g.e. s.136

1 Milyar USD'ı buluyor. Barcelona, Real Madrid gibi Avrupa'nın önde gelen takımlarının bütçeleri de bugün neredeyse pek çok ülkenin bütçesinden yüksek durumda.²⁵⁵

Deloitte LLP'nin 2011 yılında yayınladığı rapor, Avrupa'nın zirvedeki beş futbol liginde görülen rekor büyümenin, Avrupa Kıtası'nın futbol endüstrisini, 2009/10 sezonunda, yüzde 4 genişleterek, tüm zamanların en yüksek düzeyi olan, 16.3 Milyar Euro'ya çıkmasını sağladığını ortaya koymuştur.²⁵⁶ Yine Deloitte'un Avrupa ve Dünya'nın en zengin kulüplerinin yer aldığı Money League (Para Ligi) raporuna göre sadece en zengin 20 Avrupa kulübünün 2012/13 sezonundaki geliri %8 oranında artarak 5.4 Milyar Euro olmuştur.²⁵⁷ Bu en zengin 20 kulübün içerisinde Fenerbahçe ve Galatasaray da bulunmaktadır.

2.3.2. Türkiye Futbol Endüstrisi

Futbol, Türk popüler kültüründe bu coğrafyada oynanmaya başladığı günden itibaren önemli bir yer işgal etmiştir. 1980 sonrası dünyada ve Türkiye'de yaşanan ekonomik değişim ve dönüşümle birlikte kitle iletişim araçlarının da yardımıyla yenedünya düzeni Türk kamuoyuna benimsetilirken, futbol da bu süreçten payını fazlasıyla almıştır.²⁵⁸

Türk futbolunun gelişim sürecini dört dönemde incelemek mümkündür. Galatasaray'ın kurulması ve İstanbul Ligi'ne girmesi ile başlayan ilk dönem kuruluşur. İlgili dönemdeki futbolun en belirgin özelliği, savaş zamanı özellikle işgal kuvvetlerine karşı yapılan müsabakalarla ivme kazanması, Cumhuriyet döneminden sonra 1951 yılına kadar Milli Küme maçları ile devam etmesidir. 1951 yılı Türk futbolu için milattır. 1951 yılında profesyonelliğin kabul edilmesi ile 1980'e kadar sürecek olan ikinci dönem başlar. Özellikle kapitalizmle birlikte baş gösteren göç ve kültürel dalgalanma ile birlikte oluşan kimlik arayışları, futbola olan ilginin artmasına neden olur. Bunun bir neticesi olarak 1959 yılında Türkiye Birinci Ligi, 1965 yılında da İkinci

²⁵⁵ Futbol Sektörü. Capital Dergisi. 1 Ekim 2002.

²⁵⁶ Avrupa'da Futbol Endüstrisi Rekor Kırdı. <http://www.bloomberght.com/sektor-haberleri/haber/893563-avrupada-futbol-endustrisi-rekor-kirdi> Erişim Tarihi: 07.03.2014

²⁵⁷ Deloitte. All to play for Football Money League Raporu. Ocak 2014

²⁵⁸ Ahmet Talimciler. (2010). a.g.e. s.129

Futbol Ligi kurulur. 1980-1990 dönemi olarak değerlendirilen üçüncü dönemde futbol özellikle siyasi ve toplumsal hayattaki değişimle birlikte bir depolitizasyon aracı olarak ön plana çıkmaya başlar. Kimlik edinme duygusunu karşılamaya yönelik araçlardan biri gibi değerlendirilmeye başlandığı izlenen futbol, 1990 ve sonrasında özel televizyonların yayın hayatına başlaması ile yeni bir boyuta geçiş yapar. Türk futbolunun artık televizyon aracılığı ile tüketilmeye başlanması sonucu, kulüpler daha büyük ve daha küresel birer şirkete dönüşmeye başlar.²⁵⁹

1992 yılında Türkiye Futbol Federasyonu özerkliğe kavuşur. Futboldaki gelişim ve değişim, futbolun sadece bir spor dalı olmadığını da ortaya çıkartmıştır. Futbolun yarattığı parasal değerlerin giderek büyümesi ve futbola olan ilginin yaygınlaşması, lokal federasyonlar nezdinde bu spor dalının bağımsız bir yapı içerisinde yönetilmesini zorunlu kılmıştır. Özerkliğin ardından 1996 yılında uygulamaya konulan Havuz Sistemi ile kulüplerin naklen yayın gelirleri yüz milyon dolarlarla telaffuz edilen boyutlara ulaştırılmıştır. İlerleyen yıllarda ise özellikle Milli Takımımızın elde ettiği başarılar sponsorluk yolunu açmış, Türkiye Futbol Federasyonu dev anlaşmalarla futbol ekonomisinde milyonlarca dolarlık bir katma değer oluşturmuştur. Futbol ekonomisinin önemi kulüpler tarafından da anlaşılmış, sponsorluk gelirleri bu alanda da devreye sokulmuştur.²⁶⁰

Günümüzde Türkiye futbol endüstrisinin tahmini büyüklüğü 735 Milyon Euro'dur.²⁶¹ Bu pastanın gelir kaynaklarını Televizyon yayın hakları, Süper Lig isim hakkı satışı, tribün gelirleri, sponsor gelirleri, saha içi reklam pastası, Türkiye Kupası isim hakkı satışı ve diğer gelirler olarak sınıflandırmak mümkündür. Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray ve Trabzonspor'un gelirin dağılımında olduğu gibi futbol endüstrisinin yaratılmasında da katkıları yüzde elliye yakındır.²⁶²

Türkiye futbol endüstrisini diğer futbol endüstrilerinden ayıran özelliklerden biri, son dönemde yaşanan gelişmelerden sonra, gelirlerinin büyük bir kısmının kamu

²⁵⁹ Ahmet Talimciler. (2010). a.g.e. ss.132-133

²⁶⁰ Türkiye Futbol Federasyonu Resmi Web Sitesi <http://www.tff.org/default.aspx?pageID=297> Erişim Tarihi: 07.03.2014

²⁶¹ Dorukhan Acar. (2011). XV. Türkiye İç Denetim Kongresi. Futbolda Kurumsal Yönetim ve Denetim Paneli. Futbol Ekonomisi Sunumu. Slayt No:10 Erişim Tarihi: 07.03.2014

²⁶² Tuğrul Akşar. (2005). a.g.e. s.162

kurumları tarafından karşılanıyor olmasıdır. Süper Lig'in isim hakkının Turkcell'den bir kamu kurumu olan Spor Toto'ya geçmesi, yayıncı kuruluş olan Digiturk'e TMSF'nin el koymasıyla başlayan kamu kurumlarının futbola kaynak aktarması 2013/14 sezonu için rekor kırmış durumdadır. Kamunun ödediği toplamda 401 Milyon USD olan bedelin dağılımı şöyledir²⁶³:

- **Spor Toto** Süper Lig 25 Milyon \$
- **Ziraat** Türkiye Kupası 8 Milyon \$
- **PTT** 1'inci Lig 7 Milyon \$
- Yayıncı Kuruluş Digiturk (**TMSF**) 321 Milyon \$
- Özet Görüntüler **TRT** 40 Milyon \$

Genel olarak dünya ve Türkiye futbol endüstrisine bakıldığında aradaki en önemli farkın endüstriyelleşme bağlamında dünyanın özellikle Avrupa'nın profesyonelliği olduğunu görmek mümkündür. UEFA'ya bağlı kulüpler birer şirket gibi çalışırken, Türkiye'de dernek statüsünde olan kulüplerin bulunmasıdır.²⁶⁴

Beşiktaş JK Pazarlama Direktörü Bülent Edinsel ile yapılan derinlemesine görüşmede, Edinsel Türkiye'deki durumu şöyle özetlemektedir: *“Türkiye’de futbol kulüpleri profesyonel bir yapıya geçmiş gibi olsa da aslında Dernekler Kanunu ile yönetilmektedir. Dernekler Kanunu ile yönetildiğinden dolayı birtakım konularda adım atma şansı bulunmamakta. Mesela bu konulardan biri işin ticaret boyutu. Dernek kısmının daha amatör bir tarafı olduğu için ticaret yapamıyor. Fakat Türkiye’de Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray gibi kulüpler öncelikle halka açılarak bir ayrıştırma yaptı. Yani dernek prosedüründen şirket prosedürüne geçiş yaptılar. Hepsi Futbol A.Ş.ler üzerine birer şirket kurdu. Futbol takımının gelirleri ve birtakım giderlerinin hepsi bu şirketler üzerinden gitmeye başladı. Dernekler futbol kulüplerinin Futbol A.Ş. kısımlarına logoyu bir hakmış gibi verdiler. Örneğin, Beşiktaş Futbol Yatırımları A.Ş.’nin asıl ana firması çatısı Beşiktaş Derneği, bu derneğin çatısı altında oluşuyor*

²⁶³ Hürriyet. **Kamu Kurumları Futbola 401 Milyon Dolar Ödeyecek.**

<http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/24539603.asp> Erişim Tarihi: 07.03.2014

²⁶⁴ Müslüm Gülhan (Ed.) (2006). **Türk Futboluna Yapısal Bakış Sempozyumu**. İstanbul: Mart Matbaası. s.115

bütün her şey. Beşiktaş Derneği ticaret yapamayacağından dolayı logo hakkını Beşiktaş Futbol Yatırımları A.Ş. 'ye veriyor. Yani ana felsefede Türkiye'deki yapısal durum, süreç biraz böyle işliyor.” Bunun iyi taraflarının taraftar yapısıyla alakalı çalışmaları rahatlıkla yapabilmek ve bunun gibi çalışmalar olarak belirten Edinsel, Türkiye'deki futbol kulüplerinin dernek yapısında olmasından ve Dernekler Kanunu ile yönetilmesinden ötürü Türkiye'de yönetimlerin seçilerek geliyor olması ve her yeni yönetimin değişikliğe gitmesini, dolayısıyla istikrarsızlığın oluşunu da olumsuz bir taraf olarak değerlendirmektedir.²⁶⁵

Tuğrul Akşar'ın 8 Mart 2011 tarihinde spor kulüplerinin sorunları ile sporda şiddet sorununun araştırılarak alınması gereken önlemlerin belirlenmesi amacıyla kurulan meclis araştırması komisyonu'na “**Spor Kulüplerinin Mali ve Yönetişim Sorunları ve Bunlara İlişkin Çözüm Önerileri**” hakkında sunduğu raporda Akşar, dünya futbol endüstrisini de inceleyerek Türk futbol endüstrisinin yapısal durumunu ve ana sorunlarını ortaya koymuştur. Üç ana başlıkta incelediği futbolun yapısal sorunları şöyledir²⁶⁶:

1. Futbolun bugün lokal bir organizasyon olmaktan çıkıp, küresel ürün pazarlayan bir konuma geçmesi, iyi kurumsal yönetim uygulamalarını zorunlu hale getirdi. Olaya futbol kulüpleri açısından bakıldığında, kurumsal yönetim kalitesinin yüksek olması; kulüplere rekabet üstünlüğü sağlamak açısından, düşük maliyetli fonları yaratabilme olanağını da beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda iyi yönetilen futbol kulüpleri, rakipleriyle aralarını giderek açmakta, sahip oldukları devasa bütçeler, onların lehine haksız rekabet sağlamaktadır.

2. 1990'lardan sonra giderek ticarileşen ve bunun sonucunda da endüstriyel bir karaktere bürünen futbol doğal olarak Türk futbolunda da yapısal dönüşümlere yol açtı. Bu, doğal olarak bazı sorunları da zaman içinde beraberinde getirdi. Bu sorunların ana başlıklarıyla şöyledir:

²⁶⁵ BJK Pazarlama Direktörü Bülent Edinsel ile analiz için yapılan derinlemesine görüşme notlarından alınmıştır.

²⁶⁶ Tuğrul Akşar. (2011). Spor Kulüplerinin Sorunları İle Sporda Şiddet Sorununun Araştırılarak Alınması Gereken Önlemlerin Belirlenmesi Amacıyla Kurulan Meclis Araştırması Komisyonu'na sunulan “**Spor Kulüplerinin Mali Ve Yönetişim Sorunları Ve Bunlara İlişkin Çözüm Önerileri**” Hakkında Rapor. ss.7-9

- Kontrolsüz Transfer/Personel Harcamaları,
- Yetersiz Kulüp Tesisleri,
- Kulüplerin Artan Borçları,
- Stadyumlarımızın Eksiklikleri,
- Kurumsal Yönetim Yetersizliği,
- Sportif Altyapıların Eksiklikleri,
- Yanlış Şirketleşme ve halka arzın yarattığı sorunlar,
- Örgütlenme Sorunları (Yetersiz Kalan Dernekler Kanunu)

Tüm bunlara ayrıca futbolda bir Türk ekolü oluşmamış olmasını da eklemek mümkündür.

3. Futbol kulüplerimizin mevcut örgütsel yapılarının genel analizi yapıldığında birtakım örgütsel ve yönetsel sorunlar ortaya çıkmıştır. Bu sorunlar şöyledir:

- Uzun vadeli kalıcı plan ve strateji yerine kısa vadeli günü kurtarmaya yönelik bir örgütsel yönetim,
- Denetimden uzak ve başkanlık sistemi egemen,
- Kulüp denetimleri yetersiz ve ibra müessesesi çalışmıyor,
- Sorumluluktan uzak ben merkezci, ehliyetsiz yöneticilerin karar aldığı bir yapı,
- Makro bakış açısından ve futbolun endüstriyel dönüşüm dinamiklerini yakalayabilecek yetenek ve kapasiteden uzak bir yönetim anlayışı.

Bir diğer önemli faktör ise sportif başarı faktörüdür. 2002 Dünya Kupası ve 2008 Avrupa Kupası'nda iyi sonuçlar elde edilmiş olsa da bu endüstrileşme ve markalaşma açısından yeterli olmamaktadır. Buna karşın, Türk futbol kulüpleri Beşiktaş, Fenerbahçe ve Galatasaray, yaşanan ekonomik ve politik sıkıntılara rağmen, devler ligine girmeyi başarmıştır. Brand Finance tarafından açıklanan dünya futbolunun en değerli ilk 50 kulüp markası sıralamasında Galatasaray 116 Milyon USD'lık marka değeri ile 17., Fenerbahçe 95 Milyon USD'la 22.sırada, Beşiktaş ise 71 Milyon USD'la 36. sırada yerini almıştır.²⁶⁷ Bununla birlikte, Deloitte'un yayınladığı Money League (Para Ligi) raporu sonuçlarına göre Galatasaray ve Fenerbahçe gelirlerde ilk 20 Avrupa (dünya) takımı arasında yer almaktadır.

²⁶⁷ Brand Finance Football. **50 The Annual Report On The World's Most Valuable Football Brands-** Mayıs 2013. ss.4-5

2.4.Futbol ve Siyaset İlişkisi

Küreselleşmenin ve kapitalist sistemin etkilerinin futbola yansması sonucu futbolda yaşanan endüstriyelleşme süreci futbolu popüler ve politik bir olgu haline getirmiştir. Futbol toplumsal yapı içerisinde yer alan bir oyun olduğundan dolayı iktidarı elinde tutanların ideolojilerinden ayrı değerlendirilmemiştir. Futbolun hayatın her alanına sirayet eden ve ilgiyi üzerinde toplayabilen yanı iktidarların dikkatini çekmekte gecikmemiş ve futbol ile iktidar arasında kurulan bağ güçlenerek sürmüştür.²⁶⁸ Futbol, iktidarlar için adeta politika üretimine katkıda bulunan çok yönlü bir olgu konumundadır.

İktidarlar futbolu ortak bir referans çerçevesi sağlayabildiği ve ortak duyunun inşasına katkıda bulunabildiği için her dönem dikkatle takip etmişlerdir. Futbolun her türden yorumu kaldırabilen bir yapıya sahip olması, onun hem bölen hem de birleştiren bir spor dalı haline gelmesine yol açar/açmıştır. Bu açıdan futbol güç odaklarına geniş bir hareket serbestisi yaratmakta, kitlelerin hedefsizleştirilmesinde iktidarlara kullanılabilmektedir. Toplumsal bir ortak payda olarak futbol, yaratmış olduğu kimlik ve aidiyet temelli yapı ile kitlelerin ilgisini ve öfkesini siyasal temelden uzaklaştırmanın en iyi aracı haline gelmiştir.²⁶⁹

Kapitalizmin yeniden yapılanması sonucunda oluşan küreselleşme süreciyle birlikte başta DTÖ, IMF, DB olmak üzere pek çok küresel kurumun dünya ülkeleri üzerinde etkilerinin sermaye lehine arttığı bilinmektedir. Sporda da paralellik uluslararası spor kurum ve kuruluşlarının etkileri boyutunda sabitlenir. Futbolun küresel kurumu FIFA'dır. Futbolun ekonomik küreselleşmenin en fazla etkilediği spor dalı olması ve politik bir olgu haline gelmesinde FIFA'nın etkisi büyüktür. FIFA, bir futbol federasyonundan çok daha fazlasıdır. Birleşmiş Milletler'in güncel, 2014 yılındaki üye sayısı 193'tür, FIFA'nın üye sayısı ise 209. FIFA ve BM üyeliği devletlerin uluslararası tanınırlığında benzerlik gösterir. Çünkü BM'e üye olarak kabul edilmenin yanı sıra FIFA üyeliği bir ulus devletin uluslararası toplulukta tanındığının en açık işaretidir. FIFA'ya göre yeni bir üyelik başvurusunun değerlendirilmesi BM'nin karar verdiği

²⁶⁸ Ahmet Talimciler. (2010). a.g.e. s.135

²⁶⁹ Talimciler'den akt. Neslihan Yücesoy. (2009). Futbolun Ekonomi-Politiği: 2008 Avrupa Futbol Şampiyonası. **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Konya: Selçuk Üniversitesi SBE s.39

şartlara göre olur. Fakat durum her zaman böyle değildir. Filistin ve Bosna Hersek, varlıkları BM tarafından resmi olarak devlet olarak tanınmalarından önce FIFA tarafından şartlı üyeliğe kabul edilmişlerdir.²⁷⁰

1990’larda futbol, uluslar ve milliyetçilik ile ilgili bütün meseleler Balkanlardaki ve SSCB’nin ilk devletlerinde olanlardan dolayı, sade bir çözüme ulaştı. Edelman’a göre, yeni futbol federasyonlarının ulusal parçalanma sonucu oluşmadığı, aksine futbolun milliyetçi fikirlerin oluşup ifade edilmesinde çok önemli bir yere sahip olduğu açıktır. FIFA; bazen doğrudan, aynı zamanda ustaca ve ideolojik olarak karmaşık yollardan, yeni emperyalizm formlarının simsarlığında ve bu yüzden sömürgecilik sonrası bağlamda futbol politikasının yeniden şekillendirilmesinde kritik bir rol oynamaktadır.²⁷¹

Daha net bir ifadeyle, kapitalist toplumda futbol, ideolojik dolayısıyla da politik bir rol oynamaktadır. Yani futbol bir taraftan çalışan sınıflara gündelik hayat içinde ağır çalışma koşullarını ve sömürüyü, boş zaman neşesi kimliğiyle, unuttururken, bir yandan da hakim sınıfın ideolojisini ve değerlerini topluma yaymaktadır. Dolayısıyla bu açıdan futbol için kitlelerin afyonudur demek mümkündür. Bu yaygın söylemi, Antonia Salazar’ın Portekiz’i 40 yıl boyunca 3F (Fado-Fiesta-Futbol) ile yönettiğini açıklaması ve İspanyol diktatör Franco’nun Barnebau Stadı için “*Bana 150 bin kişilik uyku tulumu yapın*” şeklindeki ifadesi, desteklemektedir.

Futbolun bu etkisini farkedenden iktidarlar futbolu bir propaganda aracı haline getirmişlerdir. Futbolla birlikte sporun hızla küreselleştiği 20. yy. başlarında, Almanya 1936 Olimpiyat Oyunları’nı kullanarak tüm dünyaya tersi bir imaj vermek istemiştir. Her şey politik bir kapanış için, parlak bir Almanya sunmak amacıyla organize edilmişti. Naziler’in bu çabası, kendileri açısından bir zafer oldu, çünkü oyunları izleyenler bu ülkeye ve kendilerine gösterilen davranışa hayran kalarak evlerine döndüler.²⁷²

²⁷⁰ Rahşan İnal. (2008). a.g.e. ss.113-115

²⁷¹ Sugden ve Tomlinsondan’akt. Rahşan İnal. (2008). a.g.e. ss.115-116

²⁷² Pascal Boniface. (2007). a.g.e. s.116

Futbolun politik özelliği, ona milliyetçilik ideolojisini de eklemektedir. Uluslararası futbol maçları milliyetçiliği en fazla hissedildiği yerdir. Simon Kuper'in da dediği gibi futbol bir savaştır. 1988 yılında Hamburg'da Almanya-Hollanda arasında oynanan Avrupa Şampiyonası yarı final maçı futbolun adeta bir savaş olduğunun kanıtı niteliğindedir. Hollanda'nın Almanya'yı 2-1 yendiği maçtan sonra ağırbaşlı bir toplum olarak nitelendirilen Hollanda nüfusunun %60'ı sokaklara dökülmüşlerdir, hatta eski bir direniş örgütü üyesi televizyonda “*Sanki sonunda savaşı kazanmışız duygusuna kapıldım*” açıklamasını yapmıştır. Leidseplein Meydanı'nda Amsterdamlılar bisikletlerini havaya fırlatmışlar ve “*Yaşasın bisikletlerimizi geri aldık!*” diye bağırılmışlardır. Bu açıklamaların, sloganların temelinde savaş sırasında Almanlar'ın Hollanda'yı beş yıl süreyle işgal etmesi ve işgal sırasında bütün Hollandalılar'ın bisikletlerine el koymaları yatmaktadır. Bir başka tepki ise Hollanda kalecisi Jan Jongbloed'in maçtan bir gün sonra “*Çektiğimiz acılar nihayet sona erdi*” şeklindeki açıklamasıdır. Hollanda'nın bu tepkisi sadece maç sonrasıyla sınırlı kalmamış, Hollanda halkının Almanlar'a olan bakış açısı her geçen yıl daha da kötüleşmiştir. 1993'te Hollanda Uluslararası İlişkiler Enstitüsü'nün yayınladığı rapora göre Hollandalı gençler, erişkin yaştaki Hollandalılar'a oranla, Almanlar'dan çok daha fazla nefret etmekteydi. Simon Kuper'a göre yaşanan bu değişim ve oluşan nefret tamamiyle futboldan kaynaklanmaktaydı.²⁷³ Görüldüğü üzere sıradan bir futbol karşılaşması bir toplumun acısını dindirebilecek, aynı zamanda ülkelerin siyasi geçmişlerinde yaşanan olayları hatırlatarak intikam alındığı duygusunu ve nefreti ortaya çıkarabilecek kadar güçlü durumdadır.

Futbolun oyun olmaktan çıkarılarak siyasetin hizmetine girmesi oyunun çehresini değiştirmiştir. Avrupa'nın büyük kulüpleri için bir takım sadece oyunu oynayanları simgelememekte; bir takım bir bölgeyi, kenti veya mahalleyi, toplumsal bir etnik ve dinsel grubun kimliğinin metaforları haline gelmektedir. FC Barcelona “*Katalan halkının epik yükselişidir*”; Glasgow Rangers militan Protestanlığın (Celtic ise militan Katolikliğin) bir forumudur.²⁷⁴ Oyunu bir araç olarak kullanan ülkeler siyasi

²⁷³ Simon Kuper. (2003). **Futbol Asla Sadece Futbol Değildir**. Sinan Gürtuna (Çev.) İstanbul: İthaki Yayınları. ss.37-56

²⁷⁴ Roman Horak, Wolfgang Reiter. (2012). **Futbol ve Kültürü Takımlar, Taraftar, Endüstri, Efsaneler**. İstanbul: İletişim Yayınları (orijinal baskı tarihi 1993). s.22

mücadelelerini sahaya taşıyarak tarihteki savaşlarını burada devam ettirmişlerdir. Bunun en ünlü örnekleri, Celtic-Rangers, Real Madrid-Barcelona, Ajax-Feyenoord, Boca Juniors-River Plate, Manchester City-Manchester United, İnter-Milan'dır.

Yukarıda sayılan takımlar arasından sıyrılarak bir mit (efsane) haline gelen, Katalan halkının adeta bağımsızlık simgesi konumunda olan, Barcelona'nın yeri ayrıdır. Barcelona kendini devlet olarak yapılandırmayı başaramayan bir millet olarak Katalan halkının hüsrانlarının ve özlemlerini, bir spor kulübünün kahramanlıklarıyla yüceltilişini simgelemektedir. Bu nedenle Katalan halkı için sportif başarı siyasi zaferler kazanmışçasına yaşanmakta; yenilgiler ise adeta ülkeyi yasa boğmaktadır. FC Barcelona 19. yüzyılın sonlarında 29 Kasım 1899 tarihinde Barcelona'da yaşayan İsviçreli Hans Gamper tarafından kurulmuştur. Kulübün kuruluşu Katalonya'nın kültürel ve siyasi hayatıyla iç içe olduğundan dolayı Katalan halkı için büyük önem taşımaktadır. Barcelona Katalan halkının özerkliğinin geri verilmesine dönük kültürel ve siyasi eylemlerini destekleyen en büyük kurum haline gelmiştir. Ama Katalan halkının simgesi Barcelona 1939'da yaşanan iç savaş sonunda İspanyollaştırılarak "Klub de Futbol Barcelona"ya dönüştürülmüştür. Katalonya'nın savaşı kaybetmesi kulübün tarihindeki en karanlık günlerini yaşamasına neden olmuştur. Franco dönemiyle beraber yeniden canlanmaya başlayan Barcelona, Katalonya'nın tek gurur kaynağı olarak bir kez daha yerini ülkede almıştır. Franco iktidarında Real Madrid merkezi iktidarın gücünü simgeleyen bir takımdır ve Barcelona'nın da en büyük rakibi olmuştur.²⁷⁵ Simon Kuper'a göre Barcelona için Real Madrid'i yenmek önemliydi çünkü Franco, Katalan halkının özerkliğini yok etmiş, Katalancayı yasaklamıştı. Üstelik Real Madrid taraftarıydı. Franco döneminde Real Madrid maç yapmak için Barcelona'ya gelince, Nou Camp Stadı'nın tribünleri yasaklanan Katalonya bayraklarıyla dolarmış. Barça taraftarları Real Madrid ile tarihte yaptıkları maçlardan sonra futbolcular kadar yorgun düşmelerinin nedeni Simon Kuper'a göre psikolojik bir olay olarak değerlendirmektedir. Kuper "*Babanıza bağırırmazsanız bir başkasına bağırırsınız*" diyerek; Katalanların yollarda "*Katil Franco*" diye bağırımlarının yasak olduğunu ve bundan dolayı onlarında bunun hincını Real Madridli futbolculara

²⁷⁵ Gabriel Colome. (2012). *FC Barcelona ve Katalan Kimliği*. Roman Horak, Wolfgang Reiter, Tanıl Bora (Der.) *Futbol ve Kültürü* içinde. İstanbul: İletişim Yayınları (orijinal baskı tarihi 1993). ss.125-132

bağırarak aldığını dile getirmiştir. Katalan halkının bir devleti olmadığı için devletinin yerini tutan Nou Camp stadıdır ve devletinin simgeleyen ise Barçadır. Bu yüzden Franco'nun özerkliklerini tanımasının tek çıkış noktası yeşil sahadır. Franco'nun el sürmeye cesaret edemediği tek Katalan sembolü de Barça'ydı.²⁷⁶

Real Madrid'in çekişmeli derbilerdeki tek rakibi Barça değildir. Real Madrid uğruna İspanyol halkı Franco ile özdeşleşmişti. Futbolun bu kadar etkili olduğunu yaşayarak gören faşizm karşıtları bu kez Franco'ya aynı silahla karşı çıktılar ve Madrid kentinin ikinci takımı Atletico'da buluştular. Vincente Calderon'un sorgusuz harcadığı paralarla güçlenen takım, ideolojik olarak da Cumhuriyetçi taraftarları bünyesinde topladı. Artık Real Madrid-Atletico Madrid maçları, faşizm ile demokrasinin alanındaki karşılaşmasıdır. Tıpkı Barcelona'nın Real Madrid'i yenmesinin, Katalan ulusçuluğunun özerklik yolunda ilerlemesi olarak algılanması gibi.²⁷⁷

Tarihsel süreç içerisinde oldukça önemli aşamalar kaydeden futbol, tüm dünyada güncelliğini koruduğu gibi gündemi de tayin edebilme özelliğine sahiptir. Küreselleşmiş yapısı itibarıyla siyasi, sosyal, kültürel ve ekonomik gelişmeleri etkileyip yönlendiren futbolun Türkiye'de siyasi hareketleri yönlendiren bir araç olduğu örneklerde daha iyi belirlenleştirilir.²⁷⁸ Her ne kadar her TV programlarında ve basın açıklamalarında her siyasetçi, her kulüp yöneticisi, her futbolcu, her sunucu "*Futbola siyaset karışamaz*" gibi açıklamalar yapsa da, futbol oldukça siyasi bir olgudur. En basit örneğiyle, her siyasetçinin miting yapmak için gittiği her şehrin futbol takımının atkısını takıyor olması bile futbolun siyasetle iç içe olduğunun göstergesidir.

15 Ocak 2011 tarihinde hükümet desteğiyle yapılan Türk Telekom Arena açılışı esnasında TOKİ Başkanı konuşmasında hükümet propagandası yaptığı için, başta Başbakan olmak üzere hükümet yetkilileri Galatasaray taraftarı tarafından protesto edilmiş ve bunun üzerine Başbakan ve hükümet yetkilileri Türk Telekom Arena'yı terk etmiştir.²⁷⁹ Bunun üzerine dönemin kulüp başkanı Adnan Polat "*Bazı kendini bilmeyen*

²⁷⁶ Simon Kuper. (2003). a.g.e. s.172

²⁷⁷ Mahmut Sert. (2000). a.g.e. s.77

²⁷⁸ Sebahattin Devecioğlu. (2008). a.g.e. s.373

²⁷⁹ Hürriyet. *Türk Telekom Arena'ya Sancılı Açılış*.

<http://www.hurriyet.com.tr/spor/futbol/16772738.asp> Erişim Tarihi: 15.03.2014

ve Galatasaray camiasının içinde olduğunu düşünmeyen kişilerin Sayın Başbakanı protesto ettiklerini ve bu durumun kendilerini çok üzdüğünü' dile getirmiştir. Buraya kadar normal bir şekilde seyreden basın toplantısının son bölümünde Adnan Polat'ın dile getirdiği açıklamalar üzerinde daha fazla durulmayı hak edecek cinstendir çünkü Adnan Polat stadyuma ailesiyle birlikte gelip vakit geçirmek isteyen insanların huzurunu bozmak için hareket edenlere hiçbir şekilde müsaade etmeyeceklerini, bu protestoyu gerçekleştirenlerin stadyumdaki 200 kamera ve 20'ye yakın polis kamera görüntüleri ile tespitinin Emniyet ile birlikte yapılacağını ve bu kişilerin bir daha stadyuma sokulmayacağını dile getirmiştir.²⁸⁰ Yani bir nevi taraftar avına başlanmıştır.

Taraftar avı ya da siyasi iktidarın tribünlere hakim olma isteği bununla sınırlı değildir. Gezi Parkı protestolarından sonra taraftar gruplarının her maçın 34. dakikasında “*Her yer Taksim her yer direniş*”, “*Sık bakalım*”, “*Biber gazıoley*” vb. gibi sloganlar atmaları, Gezi Parkı protestolarında hayatını kaybeden Ali İsmail Korkmaz için Fenerbahçe taraftarlarının marş yazması aslında Türkiye’de futbolla siyasetin ne kadar iç içe geçmiş olduğunu gösterir niteliktedir. Bununla birlikte bu durum ne hükümet ne de TMSF tarafından el konulmuş olan yayıncı kuruluş Digitürk tarafından iyi karşılanmamıştır. Örnek olarak yayıncı kuruluşun 34. dakikada sloganın başlamasıyla birlikte yayının sesini kesmesini vermek mümkündür. Bununla birlikte Gezi Parkı olaylarının ardından alınan önlemlerin bir kısmı ise şöyledir²⁸¹:

- Tribünlerde ideolojik ve siyasi slogan ile pankartlar yasaklandı. Bu tür eylemlerde bulunanlar hakkında yasal işlem yapılacak. Ancak ‘ideolojik’ ve ‘siyasi’ slogan tanımı netleşmiş değil. Hangi sloganın ideolojik, hangi sloganın futbol ile ilgili olduğuna kimin karar vereceği, olası bir müdahalenin nasıl yapılacağı bilinmemektedir.
- İstanbul, Bursa, İzmir, Ankara ve Trabzon’daki maçlarda spor savcısı görevlendirilecek. 6222 sayılı, yani, Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun hakkında özel olarak bilgilendirilen savcılar sezonla birlikte göreve başlayacak. Savcılar maçları tribünden izleyecek.

²⁸⁰ Ahmet Talimciler. *Türk Telekom Arena’da Protesto*.

<http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/genel/259-ahmet-talimciler/1201-tuerk-telekom-arenada-protesto.html> Erişim Tarihi: 15.03.2014

²⁸¹ İnan Ketenciler. *Süper Lig bugün başlıyor; 'Gezi ruhu' sahaya inecek mi?*

<http://t24.com.tr/haber/super-lig-bugun-basliyor-gezi-ruhu-sahaya-inecek-mi/237089> Erişim Tarihi: 15.03.2014

- E-bilet uygulamasıyla taraftarlar bilet alırken kimlik numarasını verecek, yaşanan olaylarda kişilerin tespiti kolaylaşacak. Çeşitli taraftar grupları ise bu uygulamaya ‘fişleme’ iddiası nedeniyle karşı çıkıyor. Elektronik bilete ve kamera sistemine geçmeyen kulüpleri ise ağır yaptırımlar bekliyor.
- Türkiye Futbol Federasyonu Başkanı Yıldırım Demirören’in, “Maçlar gece olunca işin içine içki de giriyor” sözlerinin ardından, statlara girişte alkol kontrol uygulaması gündeme geldi. Polis, Kayseri’deki Süper Kupa maçında olduğu gibi şüphelendiği kişilere alkol kontrolü yapabilecek.
- Müsabakalarda gözlemci polis görevlendirilecek. Ayrıca Spor Büro Amirliği, bundan sonraki süreçte daha aktif rol oynayacak.

22 Eylül 2013 tarihinde oynanan Beşiktaş-Galatasaray maçında farklı bir olay meydana gelmiş ve kendilerine 1453 Kartalları adını veren taraftar grubu sahaya girerek maçın tatil edilmesine sebep olmuştur. Tanıl Bora Radikal Gazetesi’ndeki köşesinde bu durumu şöyle yorumlamıştır²⁸²: *“Beşiktaş-Galatasaray maçındaki tuhaf ‘sahaya hücum’ müsameresinin ardından, ‘İdare’, tribünlerdeki emniyet tedbirlerinin arttırılması gerektiği tezahüratına başlamıştı. Hafta sonuna doğru İstanbul’da birçok taraftar grubundan 80’i aşkın kişinin gözaltına alınması, olayın polisiye hararetini yükseltti. Yakalananlara atfedilen suçlamalar arasında cinayete azmettirme gibi vahim işlerden söz ediliyor. Somut kanıtların ortaya konmasını merakla bekleyeceğiz. Taraftar Hakları Derneği, bir buçuk yıldır yürütüldüğü söylenen hazırlığın tam da şimdi eser vermesine ilişkin kuşkularını dile getiriyor. Bunun ‘Siyasal iktidarın Gezi eylemlerinden bu yana taraftarlara ayar verme, tribünleri dizayn etme kararlılığının’ bir adımı olduğunu ileri sürmekte haksızlar mı? Taraftar gruplarına dönük polis operasyonu, iktidarın tribünlere nizam verme gayretinin bir parçası mı? Şu ‘1453 Kartalları’ grubunun saha işgali müsameresinin faili olduğuna dair ciddi iddiaların iktidar medyasında geçiştirilivermesi de bu kuşkuları güçlendiriyor. 1453’ün, Çarşı’ya karşı bir kuvvet yaratmaya, en azından onu ‘meşgul etmeye’ dönük bir psikolojik harp cihazı olarak işe koşulduğunu anlıyoruz. Her slogana, her simgeye ‘futbola politika karıştırmayın’ teftişi getirirken kendi eliyle ve kendi lehine ‘tribüne politika sokmanın’ kaba ve hilebaz bir yolu...”*

²⁸² Tanıl Bora. *Tribün Mühendisliği mi?* Radikal Gazetesi. 2 Ekim 2013

Bunun dışında Türk futboluna siyasetin karışıp karışmaması konusunda çifte standart söz konusudur. Bir yandan Tanıl Bora'nın da dediği gibi Gezi gibi hükümet karşıtı protestoların futbol sahalarında dile getirilmesi olumlu karşılanmazken, hükümet tarafından desteklenen Mısır'daki protestoların sembolü olan “Rabia” işaretinin Emre Belözoğlu²⁸³ tarafından Türkiye'deki futbol sahalarına girmesi ise normal karşılanmaktadır.

Bunlara ek olarak Türkiye'de futbola siyasetin karıştığının en belirgin örneklerinden biri de 3 Temmuz 2011 yılında başlayan Şike Davasıdır. 3 Temmuz sabahı polisin 12 ilde eş zamanlı yaptığı operasyonlarla başlayan Şike Davasında 93 sanık vardı. 8 takım şike ve teşvik suçlamasıyla karşı karşıyaydı. Bu 8 takımın içinde başı Fenerbahçe çekiyordu. Sarı-Lacivertli takımın yöneticileri 14 maç için şike ve teşvik suçlamasıyla karşı karşıyaydı. Beşiktaş'ın durumu da iç açıcı değildi. Yönetici Serdal Adalı ve Teknik Direktör Tayfur Havutçu'nun şikeye bulaştıkları iddia ediliyordu. Trabzonspor Başkanı Sadri Şener ise teşvike teşebbüsten suçlanıyordu. Eskişehirspor, Sivasspor, İstanbul Büyükşehir Belediyesi, Mersin İdman Yurdu, Giresunspor, Manisaspor takımları da zan altındaydı. Soruşturma sürecinden sonra Aziz Yıldırım tutuklanmıştı. 3 Temmuz'da ortaya dökülen iddialar ve deliller sağlam olunca AKP hükümeti de Şike Davası'na destek verdi. Fenerbahçeli Başbakan Tayyip Erdoğan, Eylül ayında yaptığı bir konuşmada, Türkiye'nin arınmaya ihtiyacı olduğunu, Balyoz, Ergenekon gibi derin yapıların yargıya taşındığını, eğer futbolda bu tür yasa dışı oluşumlar varsa bunların da ortadan kaldırılması gerektiğini söyledi. Onun öncesinde çıkan 6222 sayılı ‘şike yasası’ diye bilinen kanunu da AKP hükümeti hazırlamıştı.²⁸⁴ Görüldüğü üzere sadece bir oyun (!) olan futbolda yaşanan bir şike olayı hükümetin ilgisini çekmiş ve futbol davası siyasi bir davaya dönmüştür. Aziz Yıldırım haptiden çıktıktan sonra, CNN Türk'te Ahmet Hakan tarafından sunulan, siyasi bir program olan Tarafsız Bölge'ye konuk olmuştur. Bir futbol kulübü başkanının siyasi bir tartışma programına çıkmış olması “*Futbola siyaset karışamaz*” söylemini sorgular niteliktedir.

²⁸³ CNN Türk. *Emre'den Rabia İşareti*.

<http://www4.cnnturk.com/2013/spor/08/18/emreden.rabia.isareti/719919.0/> Erişim Tarihi: 15.03.2014

²⁸⁴ Behram Kılıç. *3 Temmuz Sürecinin Tuhaf Hikayesi*. Aksiyon Dergisi.

<http://www.aksiyon.com.tr/aksiyon/haber-35916-173-3-temmuz-surecinin-tuhaf-hikayesi.html> Erişim Tarihi: 15.03.2014

Son olarak Türkiye’den ilginç bir örnek de Galatasaraylı Burak Yılmaz’ın, Lazio’ya olası transferi üzerinden meclise yansıyan tartışmalar ve bir kez daha futbolun siyasete bulaşması ya da tersinin gerçekleşmesidir. Burak’ın transferi için, İtalya’nın Lazio kulübüyle sürdürdüğü ve olumsuzlukla sonuçlanan transfer görüşmelerinde, Türkiye’nin Roma Büyükelçisi Hakkı Akil’in de yer aldığı ve transfere aracı olduğu iddiaları yerli ve yabancı basında yer almıştır. Bu gelişmelerin ardından Lazio Başkanı Claudio Lotito, İtalya spor basınına konuşurken Galatasaray Sportif Direktörü Bülent Tulun’la yaptıkları görüşmede hazır bulunan Büyükelçisi Akil’in kendisine “*Verin 15 milyonu*” dediğini ileri sürüp, “*O, nasıl ücreti belirleyebiliyor*” ifadelerini kullanmıştır. Bunun üzerine CHP İstanbul Milletvekili Melda Onur da, bu konu üzerine Meclis’te bir soru önergesi vererek hükümet kanadından yaşananlara ilişkin bir açıklama istemiştir.²⁸⁵

2.5.Taraftar Grupları

Taraftar grupları, futbol kültürünün ayrılmaz bir parçasıdır. Taraftar, popüler futbol kültürünün, toplumun mikro ekonomik bir temsilini ve yeniden kuruluşunu ifade eden bir cemaat türü olarak tanımlanır.²⁸⁶ Taraftar, yağmurda, çamurda, karda, fırtınada takımı desteklemek için stada gelen, bilet kuyruklarında bekleyen, maç saatine kadar tribünlerde üşüyen, bağırarak, ağlayan, sevinen kızan, şarkı söyleyen, hopleyan, zıplayan, kısacası maçın bir başka gerçeğidir.²⁸⁷

Futbol takımı taraftarlığının psikolojik ve sosyal nedenlerle ortaya çıktığı söylenebilir. Her toplumda bireylerin çeşitli gereksinimleri vardır. Bireyler bunları dürtü ve güdülerıyla davranışlara dönüştürürler ve bir ihtiyaçtan doğan doyuma ulaşırlar, işte takım taraftarlığının temelinde de bu yatmaktadır. Taraftarlar zaman zaman kendi özel yaşamlarındaki beklentilerini ve umutlarını takımı veya kulübün başarıları ile doyurmaktadır.²⁸⁸

²⁸⁵ Uğur Vardan. *Futbolumuzun ‘Sıfır Sorun’ları*. Hürriyet Gazetesi.

<http://www.hurriyet.com.tr/yazarlar/25217087.asp> Erişim Tarihi: 15.03.2014

²⁸⁶ Meriç’ten akt. Gülin Öğüt Eker. (2010). *Futbolun Dayanılmaz Çekiciliği, Büyülenen Taraftar Portresi, Fanatizm Ve Beşiktaş*. **Milli Folklor Dergisi**. Yıl:22 Sayı:85 ss.173-182

²⁸⁷ Erdemli’den akt. Sema Tuğçe Dikici. (2009). **ÇARŞI Bir Başka Taraftarlık**. Ankara: Dipnot Yayınları. s.38

²⁸⁸ Ayşe Türksoy, Maksut Çiçek ve Mehmet Bayansaldüz. *Üç Büyük Kulüp Futbol Taraftarının Sosyal Kimlikleri Ve Şiddete Bakış Açıları*. **İstanbul Üniversitesi Spor Bilim Dergisi**. 2003-11;3 (ÖS). ss.94-99

Taraftar için tuttuğu takım, bir referans grubudur; onun başarısı, kendisi için bir tür güven ve iftihar duygusunun kaynağıdır. Taraftarlığın iki işlevi vardır. İlki, kişide bir yere, bir gruba ait olma duygusu uyandırması; diğeri, fanatik kelimesinin çağrıştırdığı, başka ortamlarda yapıldığında toplum tarafından kabul edilmeyecek davranışların taraftarlık kimliği altında çıkış yolu bulması ve hoş görüyle karşılanmasıdır. “*Bireyin takım tutmasının sebebi, insanlardaki kimlik arayışı ile kimlik vaadidir*”²⁸⁹

Taraftar kavramı, aynı zamanda, beraberinde kolektiviteyi getirir. Bu kolektivite, yalnızca maç günleri aynı stadı doldurmak, aynı maçı izlemek gibi pasif bir durum değildir. Taraftarlık bunlara ek olarak ilişki ağları içinde olmayı gerektirir. İlişki ağı, ortak hafıza, ortak dil, ortak tutum alış, diğer taraftarlarla oluşturulan ‘kamusal alan’dır. İlişki ağlarına dahil olma gerekliliği, artık ortak futbol kulübünü tutanların birlikteliğini aşarak, kendi özgün varlığının oluşması demektir. İlişki ağlarının oluşmasını sağlayan çatı, futbol kulübüne olan aidiyettir ama salt takım tutmayı aşan başka bir ortak kültür de oluşacaktır. Düzenli futbol takipçisi olmak da ‘taraftar’ olmak için yeterli değildir. İçinde şenliğin, hüznün, dayanışmanın beraberce yaşandığı bir sosyallik ve ‘sahada olanlar dışında’ bir kollektif hafıza taraftarlığın en önemli koşullarından birisidir.²⁹⁰

Taraftarlığın beraberinde getirdiği kollektivite holiganizm boyutlarına varıp şiddet ve saldırganlıkla sonuçlandığı gibi, bu kollektivitenin birtakım olumlu sonuçları doğurduğu da bir gerçektir. Futbol, kitlelerin apolitik kitlelere dönüşmesi için iktidarlar tarafından kullanılan bir araç olsa da bu durum bazen işe yaramamaktadır. Özellikle iktidarların ya da başka kurum ve kuruluşların etkili olmadığı ya da olmak istemediği birtakım sosyal ve güncel olaylarda taraftar gruplarının tepkisini göstererek hatta eyleme geçerek bu olaylar hakkında farkındalık yaratmaya çalışmaktadırlar. Bu durum taraftar gruplarının giderek bir taraftar grubundan çok daha ötesi konumuna getirmektedir. Bir nevi sivil toplum kuruluşu (STK) gibi hareket etmeye başlamışlardır. Türkiye ve Dünyada toplumsal olaylara duyarlı bazı taraftar grupları bulunmaktadır.

²⁸⁹ Acet’ten akt. Gülin Öğüt Eker. (2010). a.g.e. s.176

²⁹⁰ M.Berkay Aydın, Duygu Hatipoğlu ve Çağdaş Ceyhan. (2008). *Endüstriyel Futbol Çağında “Taraftarlık”*. **İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi**. Sayı:26 Kış-Bahar. ss.289-316

Ancak hiçbir Beşiktaş'ın taraftar grubu olan Çarşı kadar aktif ve popüler değildir. Bu bağlamda Çarşı grubunu ayrı olarak incelemek gerekmektedir.

Çarşı:

Çarşı; BJK İnönü Stadyumu'nda, Kapalı tribünde maçları seyreden; alışılmışın dışındaki tribün şovları ve yaratıcı tezahüratları ile farklılaşan ve Türkiye'de hiçbir taraftar grubunda olmayan bir muhaliflikle kendilerini ifade etmeye çalışan bir grup Beşiktaşlıdır. 1982 yılında kurulan Çarşı, sıradan bir taraftar grubundan çok daha farklı bir çizgidedir. Gerek stadyum içinde gerek stadyum dışındaki görüntüsüyle sıradan bir kulüp severler birliği olmanın da ötesinde belli bir amaca hizmet eden, belirli inanışlar etrafında örgütlenmiş sivil bir oluşum izlenimi vermektedir. Her toplumsal oluşum gibi taraftar grupları da, belirli bir varolma sürecini tamamlayarak; içinde yaşadıkları dönemin koşullarından az ya da çok etkilenecek bugünlere gelmişlerdir. Çarşı için de benzer bir süreç söz konusudur.²⁹¹

Çarşı'nın kuruluşunda iki önemli detay bulunmaktadır. Bunlardan ilki Çarşı'nın temelini oluşturan "Ağabey-Kardeş" kültürü. GEO Dergisi'nin Mart 2014 sayısında Çarşı grubu temsilcileriyle yapılan röportajda bu kültürü şu cümlelerle detaylandırmışlardır²⁹²: *"Beşiktaş semt takımıdır. Biz 7/24 Beşiktaşlılığı yaşıyoruz. Burada sokakta herkes birbirini tanır her an selamlaşır. İnsanları bir arada tutan tek şey sıcaklık samimiyet ve saygı... Ağabey-Karde kültürü. Çarşı bir ruhtur, bedene indirgenemez deriz biz. Fakat o ruh taşıyabilenendir. Kendi içimizde bir hiyerarşimiz var ancak Beşiktaş taraftarlarının her biri lider vasfı taşır. Liderlik, doğruyu söyleyebilmektir. Doğruyu küçük de söylese doğrudur, büyük de söylese doğrudur. Bundan başka liderlik vasfı tanımıyoruz."*

İkincisi ise 1980 darbesi sonrası kitlelerin devlet eliyle depolitize edilerek tribünlere yönlendirilmesidir. Talimciler 1980 darbesi sonrası futbol üzerinden toplumsal olayların kontrol altına alınmıştır. Askeri yönetim gençleri terör belasından uzaklaştırmak için futbolun çekiciliğinden yararlanmış, depolitizasyon sürecinin sağlanması için futbolun çekiciliğinden yararlanmıştır. Toplum düzen ve intizam

²⁹¹ Sema Tuğçe Dikici (2009). a.g.e. s.73

²⁹² A. Selen Selçuk. *Orantısız Zeka Bir Çarşı Sloganıdır. GEO Dergisi*. Mart 2014. Sayı:13. s.97

içinde tutma düşüncesi futbol sahalarına da sirayet etmiş ve stadyumları dolduran taraftarların nasıl davranması gerektiğinden, saha içindeki futbolcuların sakal-bıyıklarına kadar pek çok alanda etkili olmuştur.²⁹³

Çarşı'yı diğer taraftar gruplarından ayıran ve popüler yapan özelliklerinin başında tezahüratları, kullandıkları pankartlar, semboller ve simgeler, kendilerine özel marşları, bitmek bilmeyen desteği ve coşkusu gelmektedir. “*Biz seni sevinmek için sevmedik*” mantığıyla takımları yense de yenilse de Çarşı'nın desteği ve tezahüratları bitmemektedir.

Zaman zaman maçlarda cinsiyetçi söylemlerde bulunsa da Çarşı kurulduğu günden bu yana güncel olaylara asla duyarsız kalmamıştır. Çarşı'yı diğer taraftar gruplarından ayıran en önemli özelliği de bu duyarlılığıdır demek yanlış olmayacaktır. Çarşı'nın duyarlılığı yalnızca Türkiye sınırları ile sınırlı değildir, dünya genelinde yaşanan tüm olaylar karşısında Çarşı tepkisini göstermektedir. Daha açık bir ifadeyle ve Çarşı grubunun kendi tabiriyle “*Çarşı her şeye karşı*” demek mümkündür.

Çarşı, küreselleşen futboldan nükleer santrallere, Hrant Dink suikastından İspanya ligindeki ırkçılığa, Hüseyin Üzmez olayına kadar muhalif ve tepkili; kimsesiz çocuklara oyuncak kampanyası, Kızılay'a kan bağıışı yapacak kadar yardımsever; Orhan Pamuk'un Nobel Ödülü kutlamasından Cumhuriyet mitinglerine, Irak Savaşı'ndan 301.maddeye, Hasankeyf'ten Kaz Dağları'ndaki altın aramalarına kadar gündemi takip eden; tribün liderlerinden veya emekçilerden Bülent Ecevit'in vefatına, 17 Ağustos depreminden Pakistan depremine, şehitlere kadar vefakar bir gruptur.²⁹⁴ Aynı zamanda her yıl Kutlu Doğum haftasını kutlayacak kadar da duyarlı bir gruptur.

Çarşı grubunun güncel olaylara kendi mekanlarında, tribünlerde açtıkları pankartlarla ve sloganlarla verdikleri mesajlardan bazı örnekler²⁹⁵:

- “*Çarşı küresel ısınmaya karşı*”
- “*Çarşı Danimarka'ya karşı*”

²⁹³ Ahmet Talimciler. (2005). *Bir Meşrulaştırma Aracı Olarak Futbolun Türkiye’de Son Yirmi Beş Yılı. Toplum ve Bilim Dergisi*. Sayı:103. ss.147-162

²⁹⁴ Sema Tuğçe Dikici. (2009). a.g.e. ss.105-106

²⁹⁵ Sema Tuğçe Dikici. (2009). a.g.e. ss.117-119

- “*Sesimi duyan var mı, 17 Ağustos 1999, unutmayacağız.*”
- “*Hepimiz zenciyiz*”
- “*Do you remember 18 March 1915, here is Gallipoli*”
- “*Hepimiz Eto ’yuz.*”
- “*Kanserden ölmesin Karadeniz yeter ulan.*”
- “*Çarşı ırkçılığa karşı*”
- “*Çarşı teröre karşı*”
- “*Çarşı tiyatro yıkımına karşı, hepimiz Muhsin Ertuğrul ’uz.*”
- “*Her şeye karşıyız kan bağışına asla*”
- “*Alayına sobe ulan, çocuk pornosuna hayır*”
- “*Saygımız 100 yıllık ebedi dostluğu ve ezeli rekabeti yaratanlara*”
- “*Hepimiz Ermeniyiz*”
- “*Nobel ’i alkışlıyoruz*”
- “*Şehitlerimiz nur içinde yatsın*”
- “*Bari balıkları rahat bırakın ulan, hepimiz orkinosuz.*”
- “*Federasyon uyuma bize doping testi yap*”
- “*Kaz Dağları ’nın üstü ’altından’ daha değerlidir*”
- “*Bırak Hasan Keyfine baksın, Hasan Keyf sular altında kalmasın*”
- “*Çarşı Tekel ’in özelleştirilmesine karşı*”
- “*Çarşı siyanüre de karşı*”
- “*Hiroşima ve Nagazaki ’yi unutmadık*”
- “*Çernobil ’i unutma*”
- “*Pakistan halkının acısını paylaşıyoruz*”
- “*Maganda kurşununa hayır*”
- “*Çarşı faili meçhule karşı*”
- “*Hepimiz Plutonuz*”

Çarşı’nın toplumsal olaylara olan duyarlılığı tribünlerle sınırlı değildir. Bunun en güncel örneği Gezi Parkı protestoları esnasında polis tarafından şiddet maruz kalan kitleye verdiği destektir. Hem eylem bazında hem de tribünlerde verdiği destek Çarşı’nın sadece Türkiye’de değil dünyada da bilinirliğini ve popülerliğini artırmıştır. Bununla birlikte Çarşı’nın başlattığı sosyal sorumluluk kampanyaları da azımsanmayacak ölçüdedir. Çarşı, 2011 yılında Van’da meydana gelen 7,2lik depremde mağdur olan depremzedelere “*30.000 Beşiktaşlı, 30.000 Atkı*” adı altında bir kampanya başlatmıştır. Sitelerinde konuyla ilgili yaptıkları açıklama şu şekildedir²⁹⁶:

"Deprem felaketi sonrası soğuktan üşüyen yüreklere, merhametle ısıttığımız atkılarımızı yollayacağız. Önce maç boyunca atkılarımız ellerimizde kartallarımızı destekliyoruz.

²⁹⁶ Sabah Gazetesi. **Derbi Sonrası Sahaya 30 Bin Atkı.**

<http://www.sabah.com.tr/Spor/SuperLig/2011/10/26/derbi-sonrasi-sahaya-30-bin-atki> Erişim Tarihi: 20.03.2014

Sonra, enkaz altındakilere dualarımızla, enkazın üzerinde kalanlara, Van'a yolluyoruz atkılarımızı. İlmek ilmek emek var. Sevgi hep sıcak tutar. Siyahımızda keder, beyazda umutlar var ! Maç bitimiyle birlikte atkılarımızı sahaya atıyoruz. Tribünde üst katlarda bulunan Kartallar atıkları elden ele alt kata ulaştıracak, alt kattakiler de sahaya atacaktır. NOT: Sahaya atılan tüm atkı ve bereler, uygun kolilendikten sonra Büyük Beşiktaş Taraftarı adına kargo ile Van'a gönderilecektir."

Yine aynı yıl içerisinde, Çarşı, 20 Kasım 2011 tarihinde gerçekleştirilen Galatasaray derbisi *öncesi*, Van'daki depremzedelere yardım amacıyla Kızılay Beşiktaş Şubesi ile birlikte bir kampanya başlatmıştır. Kızılay ile ortak olarak gerçekleştirilen *"Van üşüyor, acının coğrafyası olmaz"* kampanyası kapsamında taraftarların, Kızılay'ın belirlediği hesaplara maddi yardımda bulunulmuş ve bununla birlikte derbi maçını izlemeye gelen taraftarlar da yarım poşetleri getirerek kampanyaya destekte bulunmuşlardır.²⁹⁷ Ayrıca *'Van Üşüyor, Acının Coğrafyası Olmaz'* kampanyası çerçevesinde İnönü Stadyumu'ndaki derbi karşılaşmasında Van'ın plaka kodu olan 65'ten yola çıkarak 65.dakikada Beşiktaşlı taraftarlar üzerindeki kıyafetleri çıkartıp stadın içine atarak bir anda binlerce forma, atkı, şapka, Mont ve t-shirt toplamış ve Van depreminde çadırlarda kalanlara yollamıştır.²⁹⁸

Çarşı'nın duyarlılığı bununla sınırlı kalmamıştır. 2013 yılı içerisinde Doğu ve Güneydoğu Anadolu'da belirlenen köy okullarındaki çocuklar için, hem kendi resmi hesapları www.forzabesiktas.com'dan hem de Facebook ve Twitter gibi sosyal mecralardan başlattıkları *"Köy Okulları Yardım Kampanyası"* ile bir ilke imza atmıştır. İlköğretim çocukları için kırtasiye malzemeleri, 5-13 yaş arası çocuklar için çanta, oyuncak, eldiven, ayakkabı, çorap, mont, eşofman, BJK atkısı ve beresi gibi toplanan yardım malzemeleri tırlarla Doğu ve Güneydoğu Anadolu'da belirlenen köy okullarına dağıtılmıştır.²⁹⁹

²⁹⁷ NTV Spor. **"Çarşı" Van İçin Kızılar İle El Ele.** <http://www.ntvspor.net/haber/besiktas/52770/carsi-van-icin-kizilay-ile-ele-ele> Erişim Tarihi: 20.03.2014

²⁹⁸ Sporx. **Çarşı 65. Dakikada Soyundu.** http://www.sporx.de/futbol/superlig/besiktas/carsi-65-dakikada-soyunduSXHBQ256935SXQ?utm_source=Google Erişim Tarihi: 20.03.2014

²⁹⁹ Gülay Özek. *Beşiktaş'tan Sezonun En Güzel Hareketi: Çarşı, Van'da! Radikal Gazetesi.* <http://www.radikal.com.tr/turkiye/besiktastan-sezonun-en-guzel-hareketi-carsi-vanda-1167179> ; Çarşı

Çarşı'nın başlattığı başka bir sosyal sorumluluk kampanyası da Temmuz 2013'de başlattıkları sokak çocukları için kıyafet kampanyasıdır. "*Bayramda Güneşin Çocuklarını Giydiriyoruz*" kampanyasının Çarşı tarafından yayınlanan çağrı metninin bir kısmı şöyle³⁰⁰:

"Beşiktaş çArşı taraftarları olarak Ramazan ayı boyunca her akşam iftarına oturduğumuz güneşin sofrasından kalkıp, bayramda güneşin çocuklarını giydiriyoruz. 0-15 yaş grubu yeni çocuk kıyafetlerini her gün Beşiktaş Kartal heykeline ve Abbasağa Parkı'na 16-20.00 arasında getirebilirsiniz."

Çarşı'nın yaptığı en son sosyal sorumluluk kampanyası ise "*Çarşı Otizmli Çocuklara Koşuyor*" projesidir. Nisan 2014 tarihinde yaptıkları "*Otizm bir hastalık değil farkındalıktır diye çıktık yola.. Çarşı köy okulları ve sokak hayvanlarından sonra büyük bir hevesle Otizmli çocuklarımıza da koşuyor.. Kampanyamız 25 Haziran 2014'e kadar devam edecektir. 18 Mayıs Pazar günü yapacağımız Uçurtma Şenliği'nde otizmli çocuklarımızla beraber eğleneceğiz.. İstanbul'da 11 tüm Türkiye 'de 35 OÇEM okullarına hep birlikte koşacağız.. Lütfen kargo ücretini kendiniz ödeyin.. Empati yaparsak yardım edemeyeceğimiz tek bir çocuğumuz kalmayacak..*" çağrısıyla yardımseverlerin gönderdiği malzemeler, taraftar grubunun deposunda toplanmaya başlamış, Fenerbahçeli ve Galatasaraylılar taraftarlar da projeye destek vereceğini duyurmuştur. Organizasyon kapsamında Otizm Federasyonu'yla da işbirliği yapan Çarşı'nın bu organizasyonuna İstanbul Valiliği tarafından izin verilmediği için sonuçlanamamıştır.³⁰¹

Buna karşı Dağhan Irak Hükmen Yenik adlı kitabında Çarşı grubuna başka bir bakış açısından bakarak grubun kullandığı söyleme tamamen aykırı bir şekilde, kendini kulüp yönetiminden bağımsızlaştıramadığını belirtmektedir. Irak'a göre Çarşı, kimliğini ve ekonomik gücünü Beşiktaş'ı demokratikleştirmek ve taraftarları kulübün karar alma

Köy Okullarına Koşuyor. Fanatik Gazetesi. http://www.fanatik.com.tr/carsi-koy-okullarina-kosuyor_3_Detail_33_347966.htm Erişim Tarihi: 20.03.2014

³⁰⁰ *Çarşı'dan Sokak Çocukları İçin Kampanya. Posta Gazetesi.* <http://www.posta.com.tr/yasam/HaberDetay/Carsi-dan-sokak-cocuklari-icin-kampanya.htm?ArticleID=188476> Erişim Tarihi: 20.03.2014

³⁰¹ *Çarşı'nın "Otizm Projesi" İstanbul Valiliği'ne Takıldı. Radikal Gazetesi.* http://www.radikal.com.tr/turkiye/carsinin_otizm_projesi_istanbul_valiligine_takildi-1190299 Erişim Tarihi: 05.05.2014

süreçlerine katmak için kullanmak yerine yönetimlerle uzlaşmayı tercih etmiş, bununla birlikte Çarşı'nın sembol isimlerinden Optik'in resminin bulunduğu atkıların sponsor logolu ürünlerle beraber satılması ve Çarşı grubunun yarattığı “Üç Hece, Sekiz Harf, Sadece Beşiktaş” sloganının kulübün sponsoru telefon operatörünün reklam sloganı olması Çarşı deneyiminin aldığı son hali gösterir niteliktedir.³⁰²

Türkiye ve Dünyada Çarşı'nın benzeri olan başka bir taraftar grubu olduğu hakkında kesin bir bilgi yoktur. Türkiye’de endüstriyel futbola karşı kurulmuş Sol Açık (Fenerbahçe), Tek Yumruk (Galatasaray) gibi taraftar grupları olsa da bu gruplar kulüpler içerisinde ve kitleler üzerinde Çarşı kadar etkiye sahip değildir. Beşiktaş Spor Kulübü Pazarlama Direktörü Bülent Edinsel’e göre Çarşı, toplumsal olaylara duyarlı, bir nevi sivil toplum örgütü gibi de çalışan dünya üzerindeki tek taraftar grubu konumundadır.

İngiltere’deki taraftar grupları arasında, futbol dışındaki yaşanan rekabetlerin ilk akla gelen örneği siyasal ve mezhepsel siyasal ve mezhepsel farklılıklardan kaynaklanan Glasgow Celtic ile Glasgow Rangers rekabetidir. Katolikler Celtic takımını, Protestanlar Rangers takımını desteklerken; İskoçya ve İrlanda’nın bağımsızlığını savunan Celtic taraftarları 1994’te IRA militanlarının açlık grevlerine destek verdiklerini, tribünlerden söylenen marşlarla göstererek siyasal anlamda farklılıklarını da bir kez daha tüm dünyaya duyurmuşlardır.³⁰³

Taraftar gruplarının tepkileri sadece siyasi olaylarla sınırlı olmamaktadır. Endüstriyel futbol karşısında da taraftar grupları tepkilerini dile getirebilmektedirler. Kulüplerinin ticarileşmesini protesto ederek kendi kulüpleri FC United of Manchester’ı kuran Manchester United taraftarları bunun iyi bir örneğidir.³⁰⁴

³⁰² Dağhan Irak. (2013). *Hükmen Yenik Türkiye’de ve İngiltere’de Futbolun Sosyo-Politikleri*. İstanbul: Evrensel Basım Yayın. ss.153-154

³⁰³ Sema Tuğçe Dikici. (2009). a.g.e. s.125

³⁰⁴ Dağhan Irak. (2013). a.g.e. s.143

Avrupa ülkelerindeki diğer bir taraftar oluşumu olan Ultras 1960'lı yılların sonları 1970'li yılların başlarında kendini göstermeye başlamıştır. Latince'de fanatik, aşırı anlamına gelen *ultra*, İngilizce'ye genellikle holigan olarak çevrilmiştir.³⁰⁵ Ultralar tamamen fanatik ve ana amaçları takımlarını “*Her zaman her yerde mümkün olan en iyi şekilde*” desteklemek olan taraftarlardan oluşmakta. Ultralar gözle görülen şovlara da çok önem verirler. Konfeti yağmuru, bengal ateşi denen meşaleler ve çok sayıda dev bayrak da tribünlerde hep görülür. Bunun yanında Ultralar masraf ve koreografi gerektiren renkli güzel tribün şovları da organize ederler. Önemli bir nokta da Ultralar'ın bu şovlar için harcadıkları paralar için sponsor veya kulüpten asla yardım kabul etmemeleridir. Bu masrafları kendi üyelik aidatları ve kendi ürettikleri taraftar ürünlerinden sağlanan gelirlerden karşılamaktadırlar. Ultralar'ın bir özelliği de kulüplerine karşı diğer bir gruba bağlı olmayan taraftarların aksine çok daha fazla eleştirel bir bakış getirmeleridir. Özellikle kulübün ekonomisini ilgilendiren kararlar alındığında ya da kulübün taraftar kültürü ile ilgili yaklaşımlarında Ultralar bu kararları alan kişilere karşı eleştirel bir bakış sahibidirler.³⁰⁶

Bu taraftar grupları içerisinde Çarşı'ya en yakın olarak konumlandırabileceğimiz taraftar grubu Alman St. Pauli takımının taraftar grubudur. Homofobiye, ırkçılığa, cinsiyetçiliğe, faşizme karşı duruş sergileyen St. Pauli taraftarları dünyadaki toplumsal olaylara karşı da duyarlı bir duruş sergilemektedir. En yakın örneği olarak kulübün Beşiktaş ile Temmuz 2013'te yaptıkları hazırlık maçı öncesinde, St. Pauli ve Beşiktaş taraftarları Gezi Parkı olaylarını kınamak için birlikte yürüyüş düzenlemelerini vermek mümkündür.³⁰⁷ Bununla birlikte St. Pauli takımının taraftarları Ingolstadt takımıyla yaptıkları maçta, başına polisin attığı gaz fişeginin isabet etmesi sonrası komaya giren ve 269 gün sonra hayatını kaybeden Berkin Elvan'a

³⁰⁵ Carlo Podaliri, Carlo Balestri. (1998). **The Ultras, Racism And Football Culture in Italy**. Adam Brown (Ed.) **Fanatics! power, identity & fandom in football** içinde. Londra: Routledge s.88

³⁰⁶ Hüseyin Özkök. (2008). *Futbolda “Ultra” Taraftar Hareketi*. **İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi**. Sayı:26 Kış-Bahar. ss.403-410

³⁰⁷ *Beşiktaş Maçında Gezi Parkı Protestosu*. **CNN Türk**.

<http://www.cnnturk.com/2013/spor/futbol/07/13/besiktas.macinda.gezi.parki.protestosu/715266.0/> Erişim Tarihi: 20.03.2014

ithafen pankart açmıştır. Berkin Elvan'ın ölümünden sonra St. Pauli'nin sahasında çıktığı ilk karşılaşmada açılan pankartta “*Berkin Elvan'ı Anıyoruz*” yazmaktaydı.³⁰⁸

2.6.Futbol Endüstrisinin Medyayla İlişkisi

Medya, iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ve küreselleşme ile birlikte futbolun ticarileşmesinde büyük bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Futbolun sadece bir oyun olarak algılandığı/ yaşandığı dönemin profesyonelleşme ve metalaşma sonrasında ortadan kalktığını ve bu süreçte televizyon faktörünün ön plana çıktığını görmekteyiz.³⁰⁹ Dolayısıyla futbol bir spor olmaktan çıkıp, medya tarafından yeniden inşa edilebilir bir yapıya bürünerek, kitlelere ideoloji üreten bir güce ve aygıt dönüşmektedir.

Daha önce de bahsedildiği gibi, medya ile futbol arasında karşılıklı bir ilişki söz konusudur. Toplumsal yaşam içinde sporun rolünün artması, medyanın sporla daha çok ilgilenmesine yol açmıştır. Spor olayının yalnızca “şimdiki zaman” süreci içerisinde cereyan ediyor olması, izleyenlerine yapılandırılmış bir gerçeklik sunan televizyonun, bunu seçici gerçeklik konstrüksiyonları aracılığıyla gerçekleştirmek suretiyle milyonlarca spor seyircisinin zihinlerindeki sportif anlam haritalarının oluşturulmasında ve şekillendirilmesinde etkili olmasına neden olmaktadır. Wenner, Boyle, Haynes ve diğerlerine göre; medya organizasyon yapısının globalleşmesinde spor çok önemlidir. Çünkü spor kültürel ve dil sınırlarını kolaylıkla aşar ve televizyon saatlerini doldurmakta görece ucuz bir yöntemdir. Rupert Murdoch'un dediği gibi global yayınların köşe taşı spordur.³¹⁰

20. yüzyılda teknoloji ve iletişim alanında yaşanan büyük gelişmeler, medyanın gücünü iyice artırmış; bunun beraberinde gelen kitlesel ve tüketim kültürüne özgü ticarileşme anlayışı, futbolun bir endüstrileşmesine olanak vermiştir. Aynı anda milyarlarca insanı ekran başına, on binlercesini stadyumlara çeken futbol sporu, tüm dünyada baskın ve başat bir yapıya bürünmüştür. Bu durum, Türkiye gibi yaygın spor kültürüne sahip olmayan ülkelerde, diğer spor dallarına olan ilginin azalmasına ve

³⁰⁸ St. Pauli Berkin Elvan'ı Unutmadı. **BİANET**. <http://bianet.org/bianet/spor/154416-st-pauli-berkin-elvan-i-unutmadi> Erişim Tarihi: 25.03.2014

³⁰⁹ Ahmet Talimciler. (2010). a.g.e. s.168

³¹⁰ Rivenburgh'tan akt. Ahmet Talimciler. (2010). a.g.e s.56

sporun sadece futbolla özdeşleşmesine neden olmuştur. Ülkemizde diğer spor dallarına ilgi, yalnızca arada sırada kazanılan uluslararası başarılar ekseninde artarken, bu süreç içerisinde futbol “tek spor” olarak yerini sağlamlaştırmıştır.³¹¹

Futbolun metalaşması ve televizyon ile bütünleşip, onun yayınlayarak ürettiği etkinlik türlerinden birisine dönüşmesiyle stadyumlar, yapısal bir dönüşüm geçirmişlerdir. Futbolun dev bir sanayi haline gelmesi, bu sanayinin işletmecileri olan kulüp yöneticileri ve medya patronlarının iştahını kabartmış, onların seyircilerin tüketimlerini artırmak için çeşitli projeler üretmelerine yol açmıştır.³¹² Futbolun her yere girebilme özelliğini kullanmak isteyen şirketler ise 90’lı yılların başından itibaren oyuna maddi yatırımlarda bulunarak oyunun ekonomik yanını ön plana çıkarmışlardır.³¹³

Futbol, sadece sahada icra edilen oyun bağlamında değil, televizyon aracılığıyla sunulan canlı yayınlara da üretilir: Bu bağlamda, futbol haberleri ve tartışma programlarının içerikleri, kullandıkları dil ve irdeledikleri tutum da inceleme alanıdır. Yayın sonrası gerçekleştirilen medya içi iletişimler nicel olarak oldukça çoktur. Futbol ve futbolcuların magazinleşen yaşamları özellikle iletişim medyasında çok işlenir. Bu işleme tarzlarıyla yapılan vurgular, toplumsal anlam ve sonuçlar açısından incelenmesi gereken önemli konular arasındadır.³¹⁴

Türkiye’de futbolun yeni bir misyon çerçevesinde örgütlenmesini ve toplumla buluşmasını sağlayan güç “medya” olmuştur. 1980’lerin sonu ve 1990’lı yılların başlarında gerçekleşen özel televizyonların kurulması ile birlikte televizyonun egemenliği hızla artmaya başlamıştır. Medyanın kullandığı dil evrensel standartlara uymayan ideolojik yaklaşımları yeniden üretir ve üretirken normalleştirir. Bu bağlamda Türk futbol medyasının kurumsallaşması ve üç büyükleri hedef alan yayınlar yapması yine bu dönemde ortaya çıkmıştır. Medyanın etkisiyle futbol popüler kültürün en önemli parçalarından biri haline gelmiş ve kendi dilini yaratmayı başarmıştır. Futbol

³¹¹ Kıvanç Koçak. (2010). *Milliyetçiliğin Bir Av Sahası: Futbol*. **Cogito Üç Aylık Düşünce Dergisi**. *Dünya Gözüyle Futbol*. Sayı:63/Yaz. s.36

³¹² Ahmet Talimciler. (2008). a.g.e. s.110

³¹³ M.Bilal Arık. (2008). a.g.e. s.203

³¹⁴ İrfan Erdoğan. (2008). *Futbol ve Futbolu İnceleme Üzerine*. **İletişim Kuram Araştırma Dergisi**. Sayı:26 Kış-Bahar. ss.1-58 s.8

alanında yayın yapan futbol gazeteleri, futbol sayfaları, futbol programları yapmış oldukları yayınlar aracılığı ile taraftarların tuttıkları takımlarla ilgili zihinlerinde varolan şemaların gelişmesinde ve yeni şemaların oluşmasında etkili olmuşlardır. Böylece medya, Türk toplumunda sporun futbol, futbolun süper lig, süper lig takımlarının ise üç büyüklerden (Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray) ibaret olduğu anlayışının yerleştirilmesinin zeminini yaratmıştır.³¹⁵

Spor medyasının yavaş yavaş şekillendiği 1990'lı yıllarda popüler medya, tıpkı magazin gibi futbolu en güçlü materyallerinden biri olarak seçmiştir. Özel televizyon kanallarının kurulması sosyal hayatın içerisine futbolu fazlasıyla ekleyen bir faktör olmuş, futbol içerikli TV programları milyonları ekrana kilitlerken diğer yandan kendi anlayışı doğrultusunda bir futbol kültürünü empoze etmeye başlamıştır. Bu kültür rekabetten beslenen, kendisinden olmayana ötekileştiren ve biraz alaycı biraz argo söylemlerle oyunu magazinleştiren bir kültürdü. Ulusal gazetelerin artık daha fazla yer ayırdıkları futbol ağırlık spor sayfaları da futbolseverlere yetmeyince, spor içerikli gazeteler hayatımıza dahil olmaya başladı. Futbolun sosyal yapı ile kurduğu değer ilişkisinde önemli bir yer oluşturmaya başlayan bu yeni gazeteler, Türk futbolundaki 3 büyük hakimiyetini de başarı odaklı söylemleriyle fazlasıyla sağlamlaştırmıştır.³¹⁶

Böylesi bir yapılanma içinde bulunan Türk futbolu ve onu topluma aktarmakla görevli olan futbol medyası da ister istemez fanatikleşecektir. Medyanın içinde bulunduğu durum, rekabet anlayışı ve dili, fanatizm üzerine odaklanmak zorundadır. Türkiye'de futbol fanatizmi işaretler, göstergeler ve dil düzeyinde iletişim alanı olan medyada yaşanmaktadır. Türk medyasının avantajı, Türk toplumunun spor yapmaktan ziyade, spor konuşmayı tercih eden bireylerden oluşuyor olmasıdır.³¹⁷

Rowe'a göre bulvar spor gazetelerinin haber dillerinin büyük kısmının tekrardan ibaret olması kendi dilsel sahiciliğini yaratır. Çünkü gündelik sözcükler ve benzetmeler deposundan yaptığı sağduyulu seçmece kendi yaygın üslubuyla karıştığı zaman spor gevezeliğini oluşturan çeşitli sözcükler ile elde hazır bulunacak bir kaynak

³¹⁵ Ahmet Talimciler. (2010). a.g.e. ss.169-170

³¹⁶ Sema Tuğçe Dikici. (2014). a.g.e. s.21

³¹⁷ Ahmet Talimciler. (1999). *Türkiye Spor (Futbol) Medyası*. **Birikim, Aylık Sosyalist Kültür Dergisi. Medya ve Etiki**. Sayı:117/ Ocak. ss.98-103

sağlar.³¹⁸ Talimciler yaptığı çalışmada, Fanatik ve Fotomaç gazetelerinin Rowe'un bahsettiği kaynağı fazlasıyla sağladığını ortaya koymuştur. Örnek verilecek olursa, Fotomaç: *60 milyon kalp güm güm* (21.10.1992), *Eleyeceksiniz Başka Yolu Yok* (30.09.1993), *Biz Bu Polonya'yı Türkiye'de Oyarız* (24.09.1992); Fanatik: *Ölüm Kalım Savaşı* (22.01.1997), *Haydi Kartal Parçala Horozu* (01.10.1997) ³¹⁹ vb. gibi manşetlerden bahsetmek mümkündür.

Türkiye'nin uluslararası platformda diğer ülkelerle yaşadığı siyasi gerginlikler, sportif müsabakalara da yansımakta, spor medyası bu gerginlikleri çoğu zaman kullandığı abartılı dille adeta yeniden üretmektedir. 2011 yılında Mavi Marmara baskını ile gündeme gelen Türkiye-İsrail siyasi krizi sonrası Beşiktaş'ın İsrail takımı Maccabi Tel Aviv'i yendiği maçın ardından bir spor gazetesi "*Kol Gibi Geçirdik*" başlığıyla çıkmıştır (16 Eylül 2011). Haberin spotunda da futbol maçı ile gemi baskını arasında bağlantı kurularak şu ifadelerle yer verilmiştir: "*Mavi Marmara baskınında vatandaşlarımızı katleden ve siyasi kriz yaşadığımız İsrail'e en güzel yanıtı Beşiktaş verdi. (...) Osmanlı tokadını İsrail'in suratında patlattı.*" Nefret söylemine spor gazetelerinde sıklıkla rastlanmaktadır. Galatasaray'ın 2009 yılında UEFA Avrupa Ligi 3. Ön Eleme Turu rövanş maçında eşleştiği Maccabi Netanya takımını 4-1 yenmesinden sonra bir spor gazetesi "*Aslanım Netanya'ya Çok Güzel Koydu*" başlığını kullanmıştır.³²⁰

Türk futbol medyasının söylemi sadece yukarıdaki örneklerle sınırlı değildir. Özellikle derbi karşılaşmaları öncesinde ve sonrasında atılan manşetler futbolun bir savaş olduğu fikrini zihinlerde inşa etme üzerine kurulmuştur. Böylece her derbi öncesinde '*Kartal Aslan Avında*', '*Aslan Bu Kez Kükreyecek*' başlıkları atılmakta, maçtan sonra ise '*Aslan Yara Aldı*' '*Kartal Domdom Kurşunu Yedi*' denilmektedir. Kazanan takımın oyuncularını '*Cengaverce mücadele etmiştir*', '*Yüreğiyle Oynamıştır*',

³¹⁸ Rowe'dan akt. Ahmet Talimciler. (1999). a.g.e. s.99

³¹⁹ Ahmet Talimciler. (1999). a.g.e. s.99

³²⁰ Selami Özsoy, Kadir Yıldız. (2013). *Türkiye'deki Spor Basınında Nefret Söylemi*. **International Journal Social Science Research**. Yıl:2 Sayı:2. ss.46-60 s.52

yenilen takımın oyuncuları ise ‘*Topa girmekten korkmuş, sahada kız gibi dolaşmıştır*’.³²¹

Özel televizyonların ve futbol gazetelerinin yayın hayatına başlaması ile birlikte hayatımızdaki etkisi artan futbol medyamız kullanmış olduğu başlıklar, oluşturduğu sayfalar, yapılan programlarla taraftarın tutmuş oldukları takımla olan bağlarının güçlenmesi (ya da zayıflamasına) katkıda bulunmasının yanı sıra var olan iktidarın (politik, askeri, ekonomik ve kültürel) sürmesine de katkıda bulunmaktadır. Türkiye’de futbol medyası belki metaforik olarak belki de taraftarlara şirin gözükme adına kullandığı dil (seçilen haber başlıkları, kullanılan fotoğraflar, haber metinleri) ile ideolojinin oluşturulmasına, uygulanmasına ve değiştirilmesine yardımcı olmaktadır. Çünkü ideolojiler kullanılan dil üzerinden temellenmek suretiyle çeşitli güç ilişkilerinin oluşmasına vesile olmaktadır. Futbol medyamız sık(ıstık)ça kullandığı milliyetçi dili özellikle militarist söylemler (futbol takımını orduya benzetme, nişan alma, hedefi vurma, sınır ötesi harekatta bulunma, galibiyeti şehitlerimize hediye etme, terfi etme, yüzbaşı rütbesini alma vb. gibi örneklerde olduğu gibi) ve fotoğraflarla sıkça desteklemektedir. (Yıllar önce Hakan Şükür’ün asker kıyafeti ile elinde silah nişan alma pozisyonundaki görüntüsü bu yıl şampiyon olan Fenerbahçe’nin antrenörü Daum’a ‘Yüzbaşı’ üniforması ve şapkası giydirilmesi örneklerinde olduğu gibi). 2001-2004 yılları arasında Galatasaray ve Fenerbahçe’nin şampiyon olmalarının ardından çıkan bazı gazete başlıkları şöyledir:³²²

- Emret Yüzbaşım (Milliyet-22.4.2002)
- Yüzbaşı Galatasaray (Akşam- 29.4.2002)
- Üç Yıldızlı Şampiyon (Hürriyet ve Sabah-29.4.2002)
- Fenerbahçe 3.Üncü Yıldızı Taktı/ Selam Durun Yüzbaşı Geçiyor (Vatan)
- Yüzbaşıya Selam Çak (Posta)
- Yüzbaşı Fener (Star ve Sabah)
- Selam Sana Yüzbaşım (Akşam)

³²¹ Ahmet Talimciler. **Futbol Medyası ve Söylemi**. <http://ahmettalimciler.com/?p=272> Erişim Tarihi: 25.03.2014

³²² Ahmet Talimciler. **Futbol Medyası ve Militarize Dili**. <http://ahmettalimciler.com/?p=270> Erişim Tarihi: 25.03.2014

- Dikkat Yüzbaşı (Fanatik)
- Komutan Sağda (Daum'un Yüzbaşı Üniformalı Fotoğrafı) (Fotomaç)

80 sonrası dönemde toplumu depolitize etmek için kullanılan futbol, medya yoluyla yeniden kendini üretmiş, militarize edilmiş durumdadır.

Türkiye'de en yaygın spor branşı olan futbolda ülkeler, büyük kulüpler ya da şehirlerle özdeşleşmiş kulüpler arasındaki sportif rekabete dayalı taraftarlık, medyanın da dolaylı ya da doğrudan etkisiyle fanatizme dönüşmektedir. Spor sahalarında görülen şiddet olaylarında geleneksel ve yeni medyanın kullandığı gizli ve açık nefret söylemleriyle taraftarlar arasında var olan gerginliği tırmandırıcı yeniden üretici bir etkisinin olduğu söylenebilir.³²³

Türkiye futbol medyasını diğerlerinden ayıran en önemli özelliklerden biri de dünya üzerinde kulüp muhabirliğinin yapıldığı tek medya olmasıdır. Her kulübün kendine özel muhabirinin olması kulüplerinin olumsuz haberlerinin çıkmaması için bir avantajdır. Özellikle kurumsallaşp halka arz olmuş, değeri büyük kulüpler için çıkacak olumsuz haberler borsada değer kaybettireceği için kulüp muhabirleri önem arz etmektedir.

³²³ Selami Özsoy, Kadir Yıldız. (2013). a.g.e. s.57

BÖLÜM III

FUTBOL KULÜPLERİNİN MARKALAŞMA SÜRECİ: TÜRKİYE VE DÜNYA FUTBOL KULÜPLERİ ÜZERİNDEN KARŞILAŞTIRMALI BİR ANALİZ

3.1. Analizin Amacı ve Metodolojisi

3.1.1. Analizin Amacı

Futbol olgusu, neredeyse son iki yüz yıldır büyük kitlelerin ilgisini çekmektedir. Bu büyük ilgiden ötürü futbol, kitlelerin afyonu olarak da nitelendirilmektedir. Kitleleri uyutmakla nitelendirilen futbol küreselleşme ve sanayileşmeden fazlasıyla etkilenmiştir. Bunun sonucunda başlangıçta sadece bir oyundan ibaret olan futbol olgusu, endüstriyel futbola evrilmiştir. Endüstriyelleşme futbolun sadece bir spor dalı olduğu gerçeğini değiştirmiş ve futbola farklı bir anlam yüklemiştir. Endüstriyelleşen futbol, astronomik transfer ücretleri, yıldız futbolcuları, naklen yayın gelirleri, stadyum gelirleri, sponsorluk ve reklam gelirleri, lisanslı ürün – merchandising gelirleri, bağlılık körlüğüne sahip taraftar müşterileri, çeşitli alanlarda yatırımları olan, halka arz edilerek şirketleşen, attığı her adımı borsaya bildiren ve kendi markalarını yaratan futbol kulüpleri yaratmıştır. Dolayısıyla endüstriyel futbol, futbol kulüplerinin markalaşmasını zorunlu hale getirmiştir. Bu bağlamda araştırmanın amacı yukarıda saydığımız gelir kalemleri (yayın hakları ve medya gelirleri, merchandising – lisanslı ürün gelirleri, sponsorluk gelirleri, stadyum gelirleri, reklam gelirleri, taraftar tüketici) çerçevesinde futbol kulüplerinin markalaşma süreçlerinin analizi olarak şekillenmiştir. Endüstriyel futbolun beşiği olarak nitelendirilen Avrupa futbolunun aktörleri ve Türk futbolunun aktörleri üzerinden karşılaştırmalı bir analiz yapılarak markalaşma kriterleri ve global bir marka olmak için neler yapılması gerektiğiyle ilgili bir model sunulacaktır. Bu amaç doğrultusunda, Mayıs 2013 ile Mayıs 2014 tarihlerini kapsayarak, belirlenen futbol kulüpleri incelenmiştir

3.1.2. Analizin Önemi

Rekabette fark unsuru yaratan “iletişim” ve “marka” kavramları, kurumsal birer işletme haline gelen ve global pazarda yer almak isteyen futbol kulüpleri için de önemli hale gelmiştir. Marka, tüketiciler için bir ürünü tanımanın en kolay yoludur. Sonuçta tüketiciler markalara sadıktır, üreticilere değil. Dolayısıyla pek çok işletme ürün ve/ veya hizmetlerini bir markaya dönüştürmek ve o markayı koruyup geliştirmek için çaba göstermektedir. Marka ile birlikte ürün işlevsel özelliklerinden ziyade, o ürünün değerini artıran isim, sembol, işaret veya tasarım olarak karşımıza çıkmaktadır. Futbolun endüstriyelleşmesi ve bunun sonucunda futbol kulüplerinin birer marka olarak yönetilmesi artık zorunluluk haline gelmiştir. Araştırmanın önemi de bu noktada ortaya çıkmaktadır. Dünyanın en popüler ve en küresel olgusu olan futbolun endüstriyelleşmesi ve futbol kulüplerinin markalaşma süreçleriyle ilgili akademik çalışmalar literatürde mevcuttur, ancak yeterli değildir. Seçilen örneklem üzerinden gerçekleştirilen karşılaştırmalı analiz çerçevesinde Türkiye’deki futbol kulüplerinin neden global birer marka olamadıklarını ortaya çıkarmak hedeflenmektedir. Kapsamlı şekilde gerçekleştirilen analiz, futbol kulüplerinin markalaşma süreciyle ilgili bundan sonra yapılacak akademik araştırmalara ışık tutacaktır.

3.1.3. Analizin Evreni ve Örneklemi

Endüstriyel futbolun etkileri göz önünde bulundurulduğunda futbol kulüplerinin birer marka oldukları ve birer marka gibi yönetildikleri tartışılmaz bir gerçektir. Bu nedenle tezin ilk bölümünde marka kavramı ve güçlü bir markanın temel yapısı incelenmiştir. Yapılan literatür taramasında tüketiciler tarafından diğer ürün çeşitlerinden bazı yönleriyle ayrılan, ürünün farklılaştırıcı özelliklerini sarmalamaya çalışan bir isim, sembol ya da işaret olan, bağlı oldukları firmayı ve ürünlerini temsil eden ve belli bir imajı yansıtan, temsil ettiği kurum ve ürünler hakkında tüketicinin taşıdığı duygu ve düşüncelerin ifade biçimi olarak nitelendirilen marka kavramının ve markalaşmanın bir kurumun en stratejik yatırımlarından biri olduğu; bilinirlik, performans, imaj, kanı, duygu ve rezonans gibi birtakım aşamalarının olduğu incelenmiştir. Bununla birlikte temel markalaşma stratejilerinden marka esnetme ve küçültme stratejileri, marka genişletme stratejisi, çok markalama stratejisi, ortak markalama stratejisi gibi stratejiler baz alınarak incelenmiştir. Bununla birlikte güçlü bir

marka geliştirmenin aşamaları saptanmıştır. Bu aşamalar; doğru ürün ve hizmet üretmek, bir yarar konumlandırması seçmek, bir değer konumlandırması seçmek ve marka ismi, amblem, logo, yazı karakterleri, sloganlar ve öyküler gibi birtakım kalemleri kapsayan markalama olarak belirlenmiş ve incelenmiştir. Günümüzde bireylerin tutum ve davranışlarını etkileyen ve değiştirebilen medyanın gücünün markalaşma sürecindeki önemi de ele alınarak markaların konvansiyonel medya, sosyal medya ve yeni medyayla olan ilişkileri de incelenmiştir.

Tezin ikinci bölümünde ise, dünyanın en popüler sporu olan futbolun liberal ekonomi, küreselleşme ve kapitalizm karşısında yapısının nasıl değiştiği üzerinde durulmuştur. Dünyanın en küresel imparatorluğu olan futbolun endstrileşmeden önceki hali, endüstrileşmesinin nedenleri ve endüstrileşmenin futbola kattığı artılar ve eksiler incelenmiştir. Futbol oyununun üretim faktörleri kullanılarak; teknoloji ve kitle iletişim araçları aracılığıyla dünya genelinde endüstriyel ürün yaratma ve pazarlama ekonomisi haline gelen futbol endüstrisinin gelir kaynakları, yapısal durumu incelenmiştir. Simon Kuper'ın "*Futbol asla sadece futbol değildir*" söyleminde olduğu gibi futbol varoluşundan bugüne hiçbir zaman futbol olarak kalmamıştır. Kitleleri etkileme gücünden ötürü "*kitlelerin afyonu*" olarak nitelendirilen futbolun, iktidarların ilgisini çeken (hatta yönetmek istediği) bir olgu olduğu Dünya ve Türkiye'deki örnekler üzerinden incelenmiştir. Bununla birlikte medya ve futbol endüstrisi ilişkisi üzerinde durulmuş, futbol medyasının taraftarlar üzerindeki etkisi, söylem tarzı incelenmiştir. Tüm bunlara ek olarak, futbol kulüplerinin taraftar gruplarının birer STK gibi çalışmaya başladıkları Beşiktaş Spor Kulübü'nün taraftar grubu arşı'nın özelinde incelenmiştir.

Yapılan bu etüt çalışması doğrultusunda, gerçekleştirilen karşılaştırmalı analiz için iki ayrı evren seçilmiştir. Analiz için seçilen evrenlerden birincisi Avrupa'da faaliyet gösteren futbol kulpleridir. Seçilen evrenlerden ikincisi ise Türkiye'de faaliyet gösteren futbol kulpleridir.

Söz konusu kriterler doğrultusunda şekillendirilen iki ayrı evren içerisinde iki ayrı örneklem seçilmiştir. Seçilmiş olan örneklem ise şöyledir:

❖ Dünyaca Ünlü Avrupa Futbol Kulüpleri:

- İspanya Ligi La Liga
 - FC Barcelona
 - Real Madrid CF
- İngiltere Premier League
 - Manchester United

❖ Türk Futbol Kulüpleri:

- Spor Toto Süper Lig
 - Beşiktaş Jimnastik Kulübü
 - Fenerbahçe Spor Kulübü
 - Galatasaray Spor Kulübü

3.1.4. Analizin Sınırlılıkları

Tez çalışmasının analiz kısmına geçmeden önce gerçekleştirilen literatür taramasında dünyanın en küresel olgusu olarak nitelendirebileceğimiz futbolun Avrupa’da başlayarak tüm dünyaya yayıldığı, 1990’lı yıllarla birlikte hem dünyada hem de Türkiye’de endüstriyellemeye başladığı ortaya konmuştur. Bu bağlamda öncelikle analiz, Avrupa ve Türk futbol kulüpleriyle sınırlandırılmıştır. İkinci olarak analiz için gerçekleştirilecek görüşmelerde Avrupa kulüplerine ulaşamama ve kulüplerin sınırlı bilgi paylaşımı sorunsalı ile karşılaşmıştır. Seçilen örneklemde yer alan Avrupa kulüplerine gönderilen elektronik postaların bir kısmına yanıt gelmemesi, bir kısmına da gelen olumsuz yanıtlar doğrultusunda bu kulüplerle görüşme yapılamayacağından ötürü yapılacak analiz için uluslararası kuruluşların derlediği raporlar, kulüplerinden resmi internet sayfalarında yer alan rapor ve bilgiler kullanılacak olması analizin bir diğer sınırlılığı olarak belirlenmiştir.

3.1.5. Analizin Yöntemi

İspanya, İngiltere ve Türkiye liglerinden belirlenen takımlar üzerinden gerçekleştirilen karşılaştırmalı analiz için seçilen yöntem “derinlemesine görüşme” yöntemidir. Beşiktaş JK, Fenerbahçe SK ve Galatasaray SK kulüplerinin pazarlama yöneticileriyle yapılan derinlemesine görüşmelerde yetkililere sorulan sorular Ek-1’de sunulmuştur.

Derinlemesine görüşme kapsamında görüşme formu için açık uçlu ve yarı yapılandırılmış sorular biçiminde hazırlanan sorular;

- Beşiktaş Jimnastik Kulübü Sponsorluklar ve Pazarlama Direktörü Bülent Edinsel
- Fenerbahçe Spor Kulübü Reklam Sponsorluk ve Projelerden Sorumlu Pazarlama Kurulu Başkanı Altuğ Acar
- Galatasaray Spor Kulübü Pazarlama Sorumlusu Doruk Tüfekçi’ye yöneltilmiştir.

FC Barcelona, Real Madrid CF, Manchester United ile derinlemesine görüşme yapılması için iletişim adreslerine gönderilen elektronik postalar doğrultusunda FC Barcelona kulübünden olumlu ya da olumsuz bir yanıt alınamamıştır. Real Madrid ve Manchester United kulüplerinden ise olumsuz geribildirimler alınmıştır. Gönderilen elektronik postalar ve cevapları tezin EKLER bölümünde sunulmuştur. Gelen olumsuz yanıtlar doğrultusunda bu kulüplerle ilgili derinlemesine görüşme yönetimi kullanılamayacağı için yapılacak analiz için uluslararası kuruluşların derlediği raporlar (Deloitte Football Money League, Brand Finance Football 50), kulüplerinden resmi internet sayfalarında yer alan rapor ve bilgiler kullanılacaktır.

Analiz için kullanılacak kriterler aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

- Gelir Kaynakları
- Sponsorluk Faaliyetleri
- Pazarlama İletişimi Faaliyetleri
- Sosyal Sorumluluk Çalışmaları
- Medyayı Kullanma Yaklaşımları

- Taraftar Sayıları ve Nitelikleri
- Sportif Başarılar ve Kadro Değerleri

3.1.6. Analizin Hipotezleri

Tezin ilk iki bölümünde yapılan literatür çalışması ve incelemeler doğrultusunda gerçekleştirilen analiz için dört ayrı hipotez ortaya çıkmıştır.

Hipotez 1: *Avrupa futbol endüstrisinin aktörlerinde marka algısı ve profesyonelleşmenin oluşması nedeniyle Avrupa futbol kulüpleri global marka haline gelmiştir.*

Hipotez 2: *Futbol kulüplerinin dünya markası olmalarında ulusal ve UEFA, Şampiyonlar Ligi gibi uluslararası alanlarda kazanılan başarılar etkilidir.*

Hipotez 3: *Türk futbol endüstrisinin aktörlerinde marka algısının oluşmaması nedeniyle Türk futbol kulüpleri dünya markası olamıyor.*

Hipotez 4: *Dünya markası olmada etkili olan UEFA, Şampiyonlar Ligi gibi uluslararası alanlarda Türk futbol kulüplerinin kayda değer başarıları olmaması sebebiyle Türk futbol kulüpleri dünya markası olamıyor.*

3.2.Avrupa Futbol Kulüpleri

3.2.1.İspanya Ligi “La Liga”

3.2.1.1.FC Barcelona

1899 yılında, 11 futbol heveslisi insanla birlikte İsviçreli bir işadamı olan Hans Gamper tarafından kurulan FC Barcelona’nın diğer futbol kulüplerinden ayrılan özelliği rakiplerine kıyasla endüstriyel futbolla çok daha geç bir tarihte tanışmış olmasıdır. 2003 yılına kadar endüstriyel futbola oranla köhne olarak nitelendirilebilecek eski yönetim anlayışı ile yönetilmiş olan kulüp, 15 Haziran 2003’teki seçim sonrasında göreve gelen Elephant Blau Platformu (Mavi Fil Platformu) ile yeni bir döneme girmiştir. Başka bir ifadeyle FC Barcelona’nın bugün dünya markası bir futbol kulübü olmasının altında yatan nedenin bu radikal değişim olduğunu söylemek mümkündür.

Katalan bölgesinin milli takımı olarak değerlendirilen FC Barcelona kulübünün resmi sloganı olan “*Més que un club!*” – Bir kulüpten daha fazlası – Barcelona’nın kimliğini, imajını doğrular niteliktedir.

3.2.1.1.1 Gelir Kaynakları

Futbol endüstrisinin en temel gelir kaynaklarını maç günü gelirleri, naklen yayın gelirleri ve ticari gelirler olarak üçe ayırmak mümkündür. Deloitte’in Ocak 2014’te yayınladığı Para Ligi raporuna göre FC Barcelona 2012-2013 sezonunda kulübün kasasına koyduğu toplam 482.6 Milyon Euro gelirle en zengin 20 kulüp arasında “*ikinci*” sırada gelmektedir.

Elde edilen 482.6 Milyon Euro’luk gelirin dağılımı şöyledir:

- Maç Günü Gelirleri: 117.6 Milyon Euro (Toplam gelirin %24’ü)
- Naklen Yayın Gelirleri: 188.2 Milyon Euro (Toplam gelirin %39’u)
- Ticari Gelirler: 176.8 Milyon Euro (Toplam gelirin %37’si)

Gelirleri haricinde dünyanın en değerli 50 futbol kulübü markasının yer aldığı Brand Finance Football50 2013’ün raporunda “*dördüncü*” sırada yer alan FC Barcelona’nın marka değeri, 572 Milyon USD’dir. Marka derecesi ise AAA yani “*fazlasıyla güçlü*” olarak belirlenmiştir. Forbes’un en değerli futbol kulüplerini

açıkladığı araştırmada 20 futbol kulübü arasında “ikinci” sırada yer alan FC Barcelona’nın kendi değeri ise 3,2 Milyar USD’dır.

3.2.1.1.2.Sponsorluk Faaliyetleri

Tüm kulüplerin, asıl reklam desteği olarak takım formalarında logosunu kullanacağı bir ana sponsoru vardır. FC Barcelona, temsil ettiği Katalan kimliğinin de etkisiyle uzun bir süre formasına reklam almayan, sponsorluk anlaşması yapmayan bir kulüp olarak futbol endüstrisinde farklı bir duruş sergilemiştir. Hatta buna ek olarak, uzun bir süre formasında UNICEF logosunu kullanmıştır. 2013/14 sezonu itibarıyla FC Barcelona, kendi tarihinde bir ilke imza atarak forması için ticari bir kurumla sponsorluk anlaşması imzalamıştır. Qatar Airways -Qatar Foundation- ile yaptığı ana sponsorluk anlaşması neticesinde 30 Milyon Euro gelir elde etmiştir. FC Barcelona, Nike firmasıyla yaptığı üretici sponsorluğu anlaşmasından da 33 Milyon Euro gelir elde etmektedir.

FC Barcelona başka bir forma sponsorluğu anlaşmasını da bilgisayar devi Intel’le yapmıştır. Toplamda 5 yıllık sürecek olan ve teknoloji sponsorluğunu da içeren anlaşma 19.2 Milyon Euro’luk bir bedel içermektedir. Intel Inside logosunun formanın içinde yer almasını kapsayan bu anlaşmayla birlikte Barcelona, futbol endüstrisi tarihinde forma içine reklam alan ilk takım olarak yerini almıştır.

Tüm bunlara ek olarak FC Barcelona’nın sponsorlarını sınıflandırarak sıralamak mümkündür:

- Ana Sponsorlar
 - Nike
 - Qatar Airways
- Premium Sponsorlar
 - Beko
 - Estrella Damm
 - La Caixa
 - Audi
- Resmi Sponsorlar

- Intel
- Etisalat
- Replay
- Assistència Sanitària
- Gatorade
- Movistar
- Stanley Black & Decker
- Allianz
- EA Sports
- Coca Cola
- Panasonic
- Maurice Lacroix
- Ironfx
- Bölgesel Sponsorlar
 - Chang Beer (Tayland)
 - Big Cola (İspanya)
 - Suning (Çin Halk Cumhuriyeti)
 - Samba Financial Group (Suudi Arabistan)
 - Castle Lager (Güney Afrika)
 - Nokia (Finlandiya)
 - Avea (Türkiye)
 - Head & Shoulders (Amerika Birleşik Devletleri)
 - United Arab Bank (Birleşik Arap Emirlikleri)
 - Mora Banc (Andorra Prenslığı)
 - Indosat (Endonezya)

FC Barcelona kulübünün özellikle bölgesel sponsorlarına bakıldığında futbolun ne kadar küresel bir olgu olduğunu görmek mümkündür. Endüstriyelleşen futbol kulüpleri farklı ülkelerde faaliyet gösteren şirketlerle sponsorluk anlaşmaları yaparak yeni pazarlara açılmayı tercih etmektedirler. Dünyanın dört bir yanında faaliyet gösteren şirketlerle yaptıkları sponsorluk anlaşmaları, FC Barcelona'yı dünya markası bir futbol kulübü haline getirmektedir.

3.2.1.1.3.Pazarlama İletişimi Faaliyetleri

FC Barcelona'nın pazarlama iletişimi faaliyetlerini store operasyonu (lisanslı ürün satışı), müze ve stad turu, 7/24 yaşayan stad olarak sınıflandırmak mümkündür. Buna ek olarak kulüp, diğer futbol kulüpleri gibi, yıldız futbolcularını da pazarlama iletişimi aracı olarak kullanmaktadır.

Küresel bir marka olan FC Barcelona'nın mağazacılık operasyonunun tüm dünyaya yayıldığı düşünülmektedir. Kulübün store sayısı ile ilgili net bir veri olmamakla birlikte, hem Nike firmasıyla olan sponsorluk anlaşmasından ötürü tüm Nike mağazalarında FC Barcelona'nın lisanslı ürünlerinin satılıyor olması hem de dünyanın pek çok yerinden şirketlerle yapmış olduğu sponsorluk anlaşmaları, düzenlediği turnuvalar, dostluk maçları, barış turları, kamp yaptıkları ülkeler neticesinde açıldığı yeni pazarlar düşünüldüğünde tüm dünyaya yayılmış bir mağazacılık operasyonunun olduğunu belirtmek mümkündür. Bu kadar küresel bir mağazacılık operasyonunun olmasına rağmen, Barcelona ticari ürünlerini İspanya'da Madrid ya da Valencia vb. gibi diğer İspanyol şehirlerinde değil, yalnızca Katalan bölgesindeki halka satabilmektedir.

FC Barcelona gibi dünya markası kulüpleri diğerlerinden ayıran bir özellik de storelarındaki ürün çeşitliliği, tasarımların orijinallliği ve kalitedir. FC Barcelona storelarında yalnızca erkekler için üretim yapılmamaktadır ya da yalnızca forma, vb. ürünler satılmamaktadır. Her yaş ve cinsiyete uygun, başarılı ve kaliteli tasarımlara sahip ürünler mevcuttur. FC Barcelona'nın farklı bir ürün çeşitliliği söz konusudur. Mutfak önlüğünden köpek tasmaına kadar farklı segmentlerde ürünler satılmaktadır.

FC Barcelona gibi dünya markası futbol kulüpleri stadlarından maksimum verimi almak adına birtakım faaliyetlerde bulunmaktadırlar. FC Barcelona, Camp Nou Experience ismini verdikleri müze ve stad turuyla 1899'dan bu yana gelen kültürel mirasını başarılı bir şekilde pazarlamaktadır. Müzede FC Barcelona'nın şu ana kadar kazandığı kupalar, kuruluşundan günümüze kullandıkları ayakkabılar, toplar, formalar, vb., fotoğraflar sergilenmektedir. Kulüp müzeye, duylara da hitap edilmesi amacıyla, dokunmatik dev ekranlar yerleştirmiştir. Bu dokunmatik ekranlarda kulübün en büyüğü 200 anı yer almaktadır. Bununla birlikte 3 ayrı dil (Katalanca, İspanyolca ve İngilizce) seçeneği olan bu ekranlardan kulübün basın bültenlerine ve tarihçesine de ulaşmak

mümkün. Kulüp ziyaretçilerine, soyunma odalarından basın toplantılarının yapıldığı salona, oyuncuların çıkış yaptığı tünelden, sahaya, spiker masalarından, en unutulmaz fotoğrafların bulunduğu küçük ekranlara ve Barça taraftarları tarafından çekilmiş Barça marşının söylendiği video gösterimine kadar futbolla ilgili her anı deneyimleme fırsatı sunmaktadır. Bu ziyaret esnasında dinlenmek isteyen ziyaretçiler için 5 ayrı cafe, restaurant seçeneği de sunulmaktadır.

Barcelona'nın stadı Camp Nou'yu yılda yaklaşık 2 milyon kişi ziyaret etmektedir. Camp Nou Experience giriş ücretinin 23 Euro olduğu statda ziyaretçiler sadece müzeyi gezmekle kalmıyor aynı zamanda stat gezisinin son bölümünde yer alan store mağazadan da yüksek meblağlı alışverişler yaparak da kulübe gelir sağlamaktadırlar. Bu olağanüstü başarının ve ilginin sebeplerini, sportif başarılar, ulusal ve uluslararası yaygın taraftar tabanı, Katalan kültürünün getirdiği toplumsal benlik ve sosyal değerler olarak göstermek mümkündür.

Müzede ayrıca, Qatar Airways bölgesi ve Messi'ye özel oluşturulmuş bir alan da mevcut. Bu durum kulübün yıldız futbolcusu Messi'nin, FC Barcelona'nın tüm dünyaya pazarladığı ticari simgesi olduğunu da doğrular niteliktedir. Kulüp Katalan halkını etkilemek için ise bir Katalan olan Puyol'u tercih etmiştir.

FC Barcelona'nın stadı Camp Nou'yu, 7/24 yaşayan bir stad olarak konumlandırmak mümkündür. Kulüp, bir kulüpten daha fazlası olduğu gibi stad da bir staddan daha fazlası konumundadır. Camp Nou'da herhangi bir etkinlik düzenlemek mümkün. Şirket etkinlikleri, toplantılar, fuar ve sergiler, yılbaşı yemeği, aile kutlamaları ve hatta düğün yapmak dahi mümkün. Eğer istenirse bu etkinliklerde kulübün amigo kızları da gösteri yapmaktadır. Bununla birlikte kulübün “*Sport City*” adını verdiği tesislerde motivasyon ve takım çalışması aktiviteleri, turnuvalar vb. gibi aktiviteler yapmak da mümkün.

FC Barcelona'nın farklı markalarından biri de FCB Travels markasıdır. Markanın sunduğu hizmetin kapsamında kulübün tüm deplasman ve Şampiyonlar Ligi maçlarında takımla birlikte seyahat etmek ve bu seyahatler esnasında Messi, Xavi,

Iniesta, Neymar gibi takımın yıldızlarıyla birlikte vakit geçirerek taraftarlarına unutulmaz bir deneyim yaşatmak.

FC Barcelona, taraftarlarına hitap etmek için bir sadakat programı oluşturmuştur. Sadakat programı kapsamında oluşturduğu “*Penyista Kart*” ile kulüp, dünyanın her yerinden Barcelona’yı destekleyenleri bir araya getirmeyi amaçlamaktadır. Penyista programının, Barcelona destekçilerine sağladığı bazı avantajları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- FC Barcelona Supporter Club üyesi olduğuna dair belge, kimlik
- Kulüp alanına giriş izni
- Supporter Club Departmanı’nda kişisel ilgi
- Müze biletlerinde %25 indirim fırsatı
- Supporter Club Dünya Kongresi, Supporter Club resepsiyonlarına ve FC Barcelona etkinliklerine katılma imkanı
- FC Barcelona Supporter Club uluslararası futbol turnuvasına katılma imkanı
- FC Barcelona’nın sosyal günlerine katılma imkanı
- Barça B, Junior A ve Kadın Futbol Takımı maçlarına davetiye
- Kulübün diğer spor kategorilerindeki maçlar için %50 indirim imkanı

FC Barcelona, taraftarları için oluşturduğu <http://fans.barcelona.com> adresi üzerinden de iletişim faaliyetlerini yürütmektedir. Bu platforma üye olan taraftarlarına, online alışverişlerinde ücretsiz teslimat, dergi satın alımlarında, Barcelona albümlerinde indirimler gibi birtakım ayrıcalıklar sağlamaktadır.

3.2.1.1.4.Sosyal Sorumluluk Çalışmaları

FC Barcelona kulübü, sosyal sorumluluk çalışmalarına karşı duyarsız kalmamaktadır. Kulüp, sosyal sorumluluk çalışmalarını FC Barcelona Foundation (Barcelona FC Vakfı) üzerinden yürütmektedir.

Kulüp tüm sosyal sorumluluk çalışmalarında aşağıda yer alan kriterlere göre geliştirmektedir:

- Temel dayanak olarak sporu kullanmak

- Sporun pozitif değerlerinin ve eğitimin desteklenmesi
- Hedef kitle olarak çocukların ve ergenlerin seçilmesi
- FC Barcelona yoluyla Katalan kimliğini yansıtmak

1994 yılında kulüp bünyesinde kurulmuş olan vakıf, kulüp tarafından organize edilen pek çok kültürel, sosyal ve sportif aktiviteye dahil olmuştur. Sürekli gelişen toplum anlayışını teşvik etmek amacıyla kulübün ve vakfın ideal birer araç olduğu görülmektedir.

FC Barcelona'yı diğer kulüplerden ayıran önemli bir özelliği de uzunca bir süre büyük kulüpler için önemli bir gelir kaynağı olan ana sponsorluk olanağından vazgeçmesidir. FC Barcelona'nın sosyal sorumluluk anlayışını gösteren en iyi örneklerden biri, ana sponsor olanağından vazgeçerek formasında UNICEF logosunu kullanmış olmasıdır. Bununla birlikte kulüp, Birleşmiş Milletler'in "*Binyıl Kalkınma Hedefleri*"ne bağlı kalarak 2006-2011 yılları arasında UNICEF'e yılda 1,5 Milyon Euro para desteği vermiştir.

FC Barcelona kulübü, bünyesinde kurulan vakfa 2006'dan bu yana yıllık gelirinin %0.7'sini aktarmaktadır. Bununla birlikte 2010 yılından beri, profesyonel takımın oyuncu ve teknik kadrosu da gelirlerinin %0.5'ini vakfa bağışlamaktadırlar.

FC Barcelona Vakfı çocuk ve ergenlerin sağlıklı ve uyumlu bir şekilde büyümeleri, gelişmeleri için, onlara pozitif değerler aktarmayı amaçlayan ve sportif faaliyetlerden oluşan bir eylem programı önermektedir. Bununla birlikte yapılacak çalışmaların FC Barcelona'nın değerlerine ve kimliğine uygun olması ve öncelikli olarak Katalan bölgesindeki projelerin geliştirilmesi ve gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Vakfın başlıca projeleri, "*Barçakids*", "*FutbolNet*" ve "*Caring Youth*" programlarıdır. 6-12 yaş arası çocuklara yönelik "*Barçakids*" programının amacı, spor, oyun ve aktif katılımcılık öğretim ilkeleri doğrultusunda onların kendi değerler sistemini desteklemek ve güçlendirmektir. Katalan bölgesindeki bireysel ve sosyal gelişimi teşvik etmek amacıyla oluşturulan "*FutbolNet*" programı, ana araç olarak sporu kullanarak sosyal ve toplumsal olaylara öncelik veren bir programdır. "*Caring*

Youth”, gençleri sosyal projelere (orman temizlemekten, hastanelerdeki sosyal müdahalelere; büyükanne-büyükbaba torun arasındaki kuşak değişiminden, dayanışma amaçlı sportif etkinliklere kadar pek çok sosyal proje) öncü ve uygulayıcı olarak davet ederek çaba sarfetmenin ve takım çalışmasının önemini onlara göstermeyi amaçlayan bir programdır. Tüm bu programlara ek olarak vakıf, çocuklar ve gençlere sağlıklı beslenmeyi teşvik etmek amacıyla “*We are what we eat*” (Ne yersek oyuz) isimli bir kampanya da yürütmektedir.

FC Barcelona Vakfı’nın resmi olarak anlaşma içerisinde olduğu kurumlar aşağıdaki gibidir:

- Bill & Melinda Gates Vakfı
- UNICEF
- Leo Messi Vakfı
- Neymar JR Proje Enstitüsü
- Uluslararası Olimpiyat Komitesi
- Amerika Kıtası Kalkınma Bankası
- Pies Descalzos Vakfı
- SHELL

FC Barcelona’nın toplumsal olaylara duyarlılığı yalnızca faaliyet gösterdiği bölgeyle sınırlı kalmamaktadır. 3-4 Ağustos 2013 tarihinde Ortadoğu’da barış sürecine katkı sağlamak amacıyla çıktığı “*Barış Turu*” kapsamında İsrail ve Filistine giderek, İsrail ve Filistinli çocuklarla antreman yapmıştır.

3.2.1.1.5. Medyayı Kullanma Yaklaşımları

FC Barcelona, konvansiyonel, sosyal ve dijital (yeni) medya türlerini de kullanmaktadır. FC Barcelona’nın şu an bünyesinde televizyon kanalı Barça TV, aylık yayınlanan dergisi Revista Barça ve internet üzerinden yayın yapan radyo kanalı R@dio Barça bulunmaktadır.

1999 yılında Canal Barça olarak kurulan kulüp televizyonu, 2004’te Telefónica Sports tarafından alındıktan sonra Barça TV olarak isim değişikliğine uğramıştır. 365

gün, 24 saat boyunca yayın yapan kanalda bilgilendirme programları, eğlence programları, diğer kategorideki spor takımlarından gelen haberler, kulübün her kategorisinde faaliyet gösteren genç takımların canlı yayın maçları, tarihi FC Barcelona maçları, kamera arkasını gösteren spesifik programlar vb. gibi programlar Barça TV'nin ana içeriğini oluşturmaktadır.

Barça TV, FC Barcelona üyeleri ve destekçilerinin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda yapılan değişiklik sonucunda, 2008 yılından beri Katalunya bölgesi içerisinde TDT (Televisión Digital para Todos) üzerinden ücretsiz olarak izlenebilmektedir. Barça TV aynı zamanda, İspanya'da Katalunya bölgesi dışında kalan yerlerde paralı televizyon yayını yapan uydu ve kablo ağları üzerinden de izlenebilmektedir. Barça TV'nin yayınları ayrıca ABD'nin Fox Soccer Channel kanalında, İngiltere'nin ESPN kanalında ve Avustralya'nın Setanta Sports kanalında yayınlanmaktadır.

Revista BARÇA dergisi, 2002 yılında kulübün resmi yayını olan La veu del Club (Kulübün Sesi) dergisinin yerini almıştır. Kulübün tüm üyeleri ve aboneleri tarafından satın alınan dergide, kulüple ilgili bilgi ve analizler, Camp Nou'da günbegün gerçekleşen olaylar hakkında detaylar yer almaktadır.

FC Barcelona resmi web sitesi üzerinden yayın yapan R@dio Barça, kulüple ilgili sezon öncesi hazırlık maçları, kupa karşılaşmaları, Şampiyonlar Ligi maçlarını takip etme imkanı sağlamaktadır. Radyo Katalanca, İspanyolca ve İngilizce olmak üzere 3 dilde yayın yapmaktadır. Online olarak yayın yapıldığı için dünyanın her yerinden dinlenme imkanı sağlayan radyo, dünyanın her yerindeki FC Barcelona taraftarları ile temas kurmayı hedeflemektedir.

Bununla birlikte FC Barcelona, sosyal medyayı da etkin olarak kullanan kulüplerden biridir. Kulübün kullanıcı dostu web sitesi üzerinden, sosyal medya hesaplarına ulaşmak oldukça kolaydır. Kulübün ayrı alanlarda oluşturulmuş toplam 9 Facebook hesabı, 15 Twitter hesabı, bununla birlikte YouTube, Instagram ve Google + hesapları bulunmaktadır. Küresel bir marka olan FC Barcelona'nın İngilizce, Katalanca,

İspanyolca, Endonezce, Arapça, Portekizce, Japonca ve Fransızca olmak üzere 8 dilde Twitter hesapları mevcuttur.

Yukarıda bahsedilen sosyal medya hesaplarından yalnızca futbolla ilgili olanlarla ilgili sayısal bilgi verilecektir. Kulübün sosyal medya hesaplarının Mayıs 2014 tarihli takipçi sayıları aşağıdaki gibidir:

- Facebook
 - FC Barcelona 67,725,465 beğeni
- Twitter
 - @FCBarcelona 11,911,571 takipçi
 - @FCBarcelona_es 6,630,929 takipçi (İspanyolca)
 - @FCBarcelona_cat 4,352,222 takipçi (Katalanca)
 - @FCBarcelona_id 149,406 takipçi (Endonezce)
 - @FCBarcelona_ara 114,722 takipçi (Arapça)
 - @FCBarcelona_br 97,934 takipçi (Portekizce)
 - @FCBarcelona_jap 84,341 takipçi (Japonca)
 - @FCBarcelona_fra 76,906 takipçi (Fransızca)
- YouTube
 - FC Barcelona 1,387,924 abone
- Google +
 - FC Barcelona 9,526,701 takipçi / 455,580,004 görüntüleme
- Instagram
 - FC Barcelona 2,359,669 takipçi

FC Barcelona, hedef kitlesine her noktadan ulaşabilmek için yeni medyayı yani dijital dünyayı da aktif olarak kullanmaktadır. Oluşturduğu web ve mobil uygulamalarla marka bilinirliğini ve bağlılığı da artırmaktadır. FC Barcelona'nın "**FCB Albums**" ve "**FCB Fan Alert**" isimli iki web uygulaması bulunmaktadır. FCB Albums bir dijital fotoğraf albümü uygulamasıdır. www.fcbalbums.com adresinden giriş yaparak kulüple ilgili en unutulmaz anlara ait fotoğraflardan oluşan bir albüm oluşturmak mümkün. Bu uygulamanın tablete ve akıllı telefonlar için oluşturulmuş dijital versiyonunu da satın

almak mümkün. FCB Fan Alert uygulaması, kulüple ilgili en son haberlerden gerçek zamanlı olarak haberdar olunmasını sağlayan, web tarayıcısına yüklenerek çalışan bir bilgisayar uygulamasıdır. Bununla birlikte, akıllı telefonlar için oluşturduğu beş ayrı mobil uygulaması da bulunmaktadır. “**FCB Trivia Fans**”, “**FCB Seient Lliure**”, “**FCB Fantasy Manager 2014**”, “**FCB World**”, “**FCB TimeRush**” isimli bu uygulamalarla birlikte taraftarların ve kulübün takipçilerinin kulüple ilgili bilgilerini sınamaları, maç bileti almaları (koltuk numarasını da seçerek), kendi takımlarını yaratmaları, kulüple ilgili son haberleri öğrenmeleri, FC Barcelona’nın geçmişte kazandığı kupaları tekrar kazanmaları mümkün olmaktadır.

3.2.1.1.6. Taraftar Sayıları ve Nitelikleri

FC Barcelona kulübünün net ve/veya yaklaşık olarak taraftar sayısı ve nitelikleri, kulübe katkıları hakkında bir veri elimizde bulunmamaktadır. Sosyal medya hesaplarından elde edilen toplam rakam 124,515,632 olmakla birlikte her sosyal medya takipçisinin kulübün taraftarı olamayacağı durumundan ötürü bu bilginin güvenilirliği tartışılmaktadır.

Nitelik açısından elimizdeki tek veri, stad doluluk oranlarıdır. Brand Finance Football50 2013 verilerine göre FC Barcelona, 99,354 kişilik kapasiteli Camp Nou Stadı’nı %80 oranında doldurmuştur. 2021 yılına kadar stadın tamamını doldurmayı hedeflemektedir.

3.2.1.1.7. Sportif Başarılar ve Kadro Değerleri

Kulüplerin Avrupa dereceleri, UEFA sıralamaları, lig şampiyonlukları, kazandıkları kupalar dünya markası olmalarında bir diğer etkili faktördür. FC Barcelona’nın 2002-2007 yıllarında pazarlama politikalarını yöneten Esteve Calzada’ya göre futbol kulüplerinin dünya markası olabilmeleri için altyapıya yatırım yapmak, topluma saygılı olmak, akıllı pazarlama fikirleri bulmak, insana değer vermek ama en önemlisi futbolu adam gibi oynamak gerekiyor.³²⁴

FC Barcelona’nın sportif başarılarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

³²⁴ Fatoş Karahasan. **Türk Futbol Takımları Dünya Markası Olur mu?**
<http://ekonomi.milliyet.com.tr/turk-futbol-takimlari-dunya-markasi-olur-mu-/ekonomi/ekonomiyazardetay/14.07.2012/1566865/default.htm> Erişim Tarihi: 10.04.2014

- 1955'ten bu güne her sezon Avrupa karşılaşmalarında oynayan tek takım
- 22 La Liga Şampiyonluğu
- 26 İspanya Kral Kupası (Copa del Rey)
- 11 İspanya Süper Kupası
- 2 İspanya Lig Kupası (1982-1986)
- 4 Şampiyonlar Ligi Şampiyonluğu
- 4 UEFA Kupa Galipleri Kupası (1960-1999)
- 3 Fuar Şehirleri Kupası (1955-1971 -1971'den sonra UEFA Kupası adını aldı-)
- 4 UEFA Süper Kupası
- 2 Latin Kupası
- 2 FIFA Dünya Kulüpler Kupası

FC Barcelona için oyuncu faktörü çok önemli bir faktör. Bu nedenle altyapıya önem vererek hem Katalan bölgesinde hem de dünyanın pek çok bölgesinde FCB Escola adını verdikleri spor okulları açarak iyi oyuncular yetiştirmeyi hedefliyor. FCB Escola 6-11 yaş arası çocuklar için oluşturulmuş, FC Barcelona felsefesini öğretmeye dayalı bir futbol okulu modelidir. Esteve Calzada, bu okullarda 5 yaşındaki çocuktan profesyonel takımda oynayan oyuncuya kadar herkesin aynı stille, aynı değerle oynaması gerektiğini ve oyuncularını bu yönde yetiştirdiklerini belirtmektedir.³²⁵ Yani başka bir ifadeyle, FC Barcelona'nın kendi ekolünü oluşturduğunu söylemek mümkündür. Bununla birlikte kulüp, Barcelona Futbol Akademi adını verdikleri futbol okuluyla, FC Barcelona'nın çalışma metodolojisini dünyanın herhangi bir yerine ihraç etmeyi amaçlamaktadır. Bu okullarda eğitim gören gençlere sadece FC Barcelona'da değil, başka kulüplerde de kariyer imkanı sunulmaktadır.

Bir takımın kadro kalitesi (oyuncu ve ücretler) ile sportif başarısı arasında güçlü bir bağ bulunmaktadır. FC Barcelona'nın kadrosu, Lionel Messi, Neymar da Silva Santos JR, Gerrard Piqué, Xavier Hernández, Andrés Iniesta, futbolu bırakmadan önce

³²⁵ Fatoş Karahasan. **Türk Futbol Takımları Dünya Markası Olur mu?**
<http://ekonomi.milliyet.com.tr/turk-futbol-takimlari-dunya-markasi-olur-mu-/ekonomi/ekonomiyazardetay/14.07.2012/1566865/default.htm> Erişim Tarihi: 10.04.2014

de Carlos Puyol gibi yıldız isimlerden oluşmaktadır. Brand Finance Football50 2013 verilerine göre FC Barcelona'nın kadro değeri 806 Milyon USD'dır.

3.2.1.2.Real Madrid CF

İngiltere'de doğan modern futbolun İspanya'ya gelmesiyle 19.yy'ın sonlarında kurulan Madrid Futbol Kulübü, Real Madrid CF'in selefi olarak faaliyet göstermiştir. Julián Palacios'un sembolik başkan olarak yer aldığı kulüp, 1902 yılında Juan Padrós tarafından resmi olarak kurulmuştur. Kuruluşundan kısa bir süre sonra, İspanya Kral Kupası'nı üst üste 4 kere müzesine götürmesi, Real Madrid'in Madrid şehrindeki popülaritesini hızla artırmıştır. 1920 yılında İspanya Kralı'nın, kraliyete ait bir ünvan olan “*Real*”i (Royal) vermesiyle kulübün adı değişerek “*Real Madrid Club de Futbol*” (Real Madrid C.F.) olmuş ve futbol tarihindeki yerini almaya başlamıştır.

Real Madrid'in bugün global bir marka haline gelmesi 2000 yılında kulübe başkan olarak seçilen Florentino Perez'in oluşturduğu Real Madrid markasının gücünün efektif bir şekilde kullanılmasını sağlayacak finansal esnekliğin oluşturulması, Real Madrid'in futbol takımına sadece üst seviyede futbolcular transfer edilerek Real Madrid'e kazandırılması stratejisi (Los Galacticos), “Real Madrid” markasını pek çok farklı kanaldan yayınlanarak markanın gücünü öncelikle Madrid, sonrasında İspanya ve Avrupa, stratejinin son halkası olarak ise başta Uzakdoğu ve Güney Amerika ile İspanyolca'nın 2. lisan olduğu ABD olmak üzere tüm dünyaya yayarak, Real Madrid'in futbolun ilk global markası haline gelmesi gibi hedefleri sayesinde gerçekleştirmiştir demek yanlış olmayacaktır.³²⁶

Perez'in Los Galacticos adı verilen bu proje ile yıldız futbolcuları takıma transfer ederek, rüya takım oluşturmak, böylece taraftarı memnun etmek, forma satışı ve kombine satışlarıyla kulüp gelirlerini artırmak amaçlanmaktadır. Los Galacticos projesi Türk takımları tarafından da kullanılmaktadır.

Real Madrid CF, kendini Los Blancos, yani Beyazlar, olarak konumlandırmıştır ve ülke bazında böyle tanınmaktadırlar.

³²⁶ Mete İkiz. **Endüstriyel Futbolun Gözbebeği Üç Takım Üzerine Sıradışı Bir Analiz.**

<http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/yonetim/121-mete-ikiz/1592-manchester-u-barca-real-madrid.html> Erişim Tarihi: 10.04.2014

3.2.1.2.1. Gelir Kaynakları

Futbol endüstrisinin en temel gelir kaynaklarını maç günü gelirleri, naklen yayın gelirleri ve ticari gelirler olarak üçe ayırmak mümkündür. Deloitte'in Ocak 2014'te yayınladığı Para Ligi raporuna göre Real Madrid CF 2012/13 sezonunda kulübün kasasına koyduğu toplam 518.9 Milyon Euro gelirle en zengin 20 kulüp arasında “birinci” sırada gelmektedir.

Elde edilen 518.9 Milyon Euro'luk gelirin dağılımı şöyledir:

- Maç Günü Gelirleri: 119 Milyon Euro (Toplam gelirin %23'ü)
- Naklen Yayın Gelirleri: 188.3 Milyon Euro (Toplam gelirin %36'sı)
- Ticari Gelirler: 211.6 Milyon Euro (Toplam gelirin %41'i)

Gelirleri haricinde dünyanın en değerli 50 futbol kulübü markasının yer aldığı Brand Finance Football50 2013'ün raporunda üçüncü sırada yer alan Real Madrid CF'in marka değeri, 621 Milyon USD'dır. Marka derecesi ise AAA+ yani “fazlasıyla güçlü” olarak belirlenmiştir. Forbes'un en değerli futbol kulüplerini açıkladığı araştırmada 20 futbol kulübü arasında birinci sırada yer alan Real Madrid CF'in kendi değeri ise 3,44 Milyar USD'dır.

3.2.1.2.2. Sponsorluk Faaliyetleri

Dünyanın en değerli kulüplerinden biri olan Real Madrid CF, Fly Emirates ile yaptığı ana sponsorluk anlaşması neticesinde 29 Milyon Euro almıştır. Real Madrid CF, Adidas firmasıyla yaptığı üretici sponsorluğu anlaşmasından da 38,5 Milyon Euro almaktadır.

Real Madrid CF'in sponsorlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Emirates
- Adidas
- Bwin
- Mahou
- Audi
- Coca Cola Company

- STC
- BBVA
- Samsung
- Sanitas
- Nivea Men
- Sola'n de Cabras
- Campofrio

3.2.1.2.3.Pazarlama İletişimi Faaliyetleri

Real Madrid CF'in pazarlama iletişimi faaliyetlerini mağazacılık operasyonu (lisanslı ürün satışı), müze ve stad turu, 7/24 yaşayan stad, taraftarlara özel sadakat programları olarak sınıflandırmak mümkündür. Buna ek olarak kulüp, diğer futbol kulüpleri gibi, yıldız futbolcularını da pazarlama iletişimi aracı olarak kullanmaktadır.

Küresel bir marka olan Real Madrid CF'in mağazacılık operasyonunun tüm dünyaya yayıldığı düşünülmektedir. Brand Finance Football50 2013 raporuna göre kulüp, yalnızca 2012/13 sezonunda tüm dünyada 1,5 milyon forma satmıştır. Kulübün store sayısı ile ilgili net bir veri olmamakla birlikte, hem Adidas firmasıyla olan sponsorluk anlaşmasından ötürü tüm Adidas mağazalarında Real Madrid FC'in lisanslı ürünlerinin satılıyor olması hem de dünyanın pek çok yerinden şirketlerle yapmış olduğu sponsorluk anlaşmaları, düzenlediği turnuvalar, dostluk maçları, kamp yaptıkları ülkeler neticesinde açıldığı yeni pazarlar düşünüldüğünde tüm dünyaya yayılmış bir mağazacılık operasyonunun olduğunu belirtmek mümkündür. Bu kadar küresel bir mağazacılık operasyonunun olmasına rağmen, Real Madrid ticari ürünlerini İspanya'da Katalan bölgesinde satamamaktadır.

Real Madrid gibi dünya markası kulüpleri, diğerlerinden ayıran bir özellik de store mağazalarındaki ürün çeşitliliği, tasarımların özgünlüğü ve kalitedir. Real Madrid storelarında yalnızca erkekler için üretim yapılmamaktadır ya da yalnızca forma, vb. ürünler satılmamaktadır. Her yaş ve cinsiyete uygun, başarılı ve kaliteli tasarımlara sahip ürünler mevcuttur.

Real Madrid de tıpkı FC Barcelona'nın yaptığı gibi, stadlarından maksimum verimi almak adına birtakım faaliyetlerde bulunmaktadır. Real Madrid CF Bernabéu Tour ismini verdikleri müze ve stad turuyla 1902'den bu yana gelen kültürel mirasını başarılı bir şekilde pazarlamaktadır. Müzede Real Madrid CF'in şu ana kadar kazandığı kupalar, kuruluşundan günümüze kullandıkları ayakkabılar, topolar, formalar, fotoğraflar sergilenmektedir. Bernabéu Tour'un kapsamında stadi panoramik olarak izleme, "Tarihteki En İyi Kulüp" odasına giriş, kupa vitrini, sahaya girmek, şeref tribününe çıkmak, yedek kulübesi ve teknik alan, oyuncuların çıkış tüneli, soyunma odaları, basın odası gibi bir futbol stadında merak edilen her alana giriş yapmak mümkündür. Real Madrid'in stadi Santiago Bernabéu'yu ziyaret eden yıllık ziyaretçi sayısı hakkında bir bilgi yoktur. Bernabéu Tour giriş ücretinin 19 Euro olduğu statda ziyaretçiler sadece müzeyi gezmekle kalmıyor aynı zamanda stat gezisinin son bölümünde yer alan store mağazadan da yüksek meblağlı alışverişler yaparak da kulübe gelir sağlamaktadırlar.

Real Madrid'in stadi Santiago Bernabéu'yu da 7/24 yaşayan bir stad olarak konumlandırmak mümkündür. Santiago Bernabéu stadının içerisinde toplam 4 adet restaurant bulunmaktadır. Santiago Bernabéu herhangi bir etkinlik düzenlemek mümkün. Şirket etkinlikleri, kongreler, konferanslar, toplantılar, yılbaşı yemeği, yılbaşı etkinlikleri, konserler vb. gibi etkinlikler yapmak mümkündür. Bu tarz etkinliklerin yapıldığı alanlarda online olarak 360 derece sanal tur yapmak mümkündür. Real Madrid, istenildiği takdirde catering, kişisel servis gibi hizmetler de vermektedir. Bununla birlikte kulübün "*Real Madrid City*" adını verdiği tesislerde motivasyon ve takım çalışması aktiviteleri, turnuvalar vb. gibi aktiviteler yapmak da mümkün.

Real Madrid CF'in, pazarlama iletişimi aracı olarak kullandığı en önemli yıldız futbolcusu Cristiano Ronaldo'dur. Hem resmi web sitesindeki pek çok kampanyanın yüzü olarak hem de yer aldığı reklam filmleriyle kulübe marka bilinirliği ve imajı açısından katkı sağlamaktadır.

Real Madrid CF, taraftarlarına hitap etmek için bir sadakat programı oluşturmuştur. Ulusal ve Uluslararası olarak ayrılan sadakat programı kapsamında oluşturduğu Madridista Kart ile kulüp, Real Madrid'le ilgili tutkularını paylaşmak isteyenleri bir araya getirmeyi amaçlamaktadır. Program şu anda sayıları 700 binden

fazla olan üyelerine (Madridista) birçok avantaj sağlamaktadır. Kulüp Madridista Kart ile Real Madrid'in uluslararası taraftarlarının kendilerini kulübe daha yakın hissedeceğini vaad etmektedir. 3 ayrı (Basic, Magazine, Special) kart seçeneği olan Ulusal Madridista Kart'ın yıllık ücreti 14 yaş altı bireyler için 15 Euro, yetişkinler için 30 Euro'dur. Uluslararası Madridista Kart'ların yıllık ücretleri 30 Euro ile 65 Euro (Avrupa dışında yaşayanlar için 90 Euro) arasındadır.

Uluslararası Madridista programının taraftarlarına sunduğu avantajları şöyle sıralamak mümkündür:

- Stad içerisinde ağırlanma biletleri için aylık çekilişe katılma fırsatı
- Resmi destekçi kartı gönderimi
- Kulüple ilgili resmi bülten gönderimi
- Poster, rozet ve sevilen futbolculardan seçilmiş imzalı fotoğraflardan oluşan *“Hoşgeldin Paketi”*
- Madrid turuna yıllık çekiliş fırsatı. Tura dahil olan hizmetler şöyledir:
 - Bilet ve konaklama masraflarının karşılanması
 - Seçilen bir Real Madrid maçını Santiago Bernabéu Stadyumu'nda izleme fırsatı
 - Stad içerisindeki restaurantlardan birinde akşam yemeği
 - Santiago Bernabéu Turu
- Kulüp üyeleri ve kart sahipleri için özel çıkarılan Uluslararası Madridista Dergisi gönderimi
- Sadakat ödülü: Madridista baskılı özel atkı
- Santiago Bernabéu'da oynanan maç biletlerinde öncelik
- *“Hala Madrid”* online dergi gönderimi
- Tüm resmi Real Madrid mağazalarında ve online mağazada çeşitli indirim fırsatları
- Rehberli stad turunda indirim
- Basketbol maçlarında indirim
- Stad içerisinde cafe ve restaurantlarda indirim
- Resmi kulüp ürünlerinde aylık çekiliş fırsatı

- Taraftarların kulübe kendilerini daha yakın hissetmeleri için hazırlanan yarışmalar ve promosyonlar
- Taraftarların Madrid ziyaretleri esnasında, moda, aksesuar, eğlence, gösteriler, tema parklar, restaurantlar, tatiller ve daha pek çok alanda promosyon ve indirim avantajları

3.2.1.2.4.Sosyal Sorumluk Çalışmaları

The Real Madrid Foundation, Real Madrid'in toplumda mevcut olan ve geliştirdiği sosyal ve kültürel farkındalık (bilinçlendirme) programları için kullandığı bir araçtır. Vakfın ana amacı, İspanya'nın yanı sıra yurtdışında da, sporun doğasın özgü değerleri ve sporu kişiliğin kapsamlı gelişimine katkıda bulunan bir eğitim aracı olarak teşvik etmektir.

Her yıl denetlenen Real Madrid Vakfı'nın raporları, Mütevelli Kurulu ve Eğitim ve Spor Bakanlığı Vakıflar Yönetim Kurulu'na sunulmaktadır. Kulüp bu raporları yıllık faaliyet raporlarında ve vakfın resmi dergisinde yayınlamaktadır.

Vakıf, çalışmalarını aşağıdaki alanlar doğrultusunda sınıflandırmıştır:

- Sportif faaliyetler
- Eğitim ve kültürel faaliyetler
- Sosyal yardım aktiviteleri
- Uluslararası işbirlikleri
- Kurumsal faaliyetler

Real Madrid Vakfı'nın projeleri ağırlıklı olarak spor okulları açmak üzerinedir. Vakfın “*Sosyo-Sportif Okul*” olarak tanımladığı bu okullarda spor ve sporun değerlerinin teşvik edilmesi, entegre eğitim ve kulübün tarihi mirasıyla ilgili eğitimler verilmektedir. Vakfın Brezilya'dan Endonezya'ya kadar dünyanın dört bir yanında, 169 tanesi bağlı olmak üzere toplam 293 adet projesi bulunmaktadır.

Kulübün resmi internet sitesi üzerinden vakfa online olarak bağış yapmak da mümkündür.

Real Madrid Vakfı'ndan bağımsız olarak, 2006 yılında Real Madrid CF ve Avrupa Madrid üniversitesi işbirliğine giderek ortak bir program hazırlamışlardır. Bir ilk olan The Real Madrid Graduate School (Real Madrid Master Okulu), spor ve sporun yönetim, sağlık, iletişim ve eğlenceyle ilişkisi üzerine uzmanlaşmış lisansüstü programlardan oluşmaktadır. Programlarda tercihe göre İngilizce ve İspanyolca eğitim verilmektedir.

Real Madrid Master Okulu'nun programları aşağıdaki gibidir:

- Yönetim ve Hukuk
 - Spor Yönetimi
 - Spor ve Eğlence Yönetimi
 - Spor Hukuku
- Pazarlama ve İletişim
 - Spor Pazarlaması
 - İletişim ve Spor Gazeteciliği
- Spor ve Sağlık
 - Egzersiz ve Beslenme
 - Futbolda Yetenek Belirlenmesi ve Geliştirilmesi
 - Fiziksel Egzersiz ve Sağlık
 - Sporda Fiziksel Terapi
- Mimarlık
 - Mimarlık ve Spor Altyapıları

3.2.1.2.5.Medyayı Kullanma Yaklaşımları

Real Madrid CF, konvansiyonel medyadan ziyade sosyal ve dijital (yeni) medya türlerini kullanmaktadır. Real Madrid CF'in şu an bünyesinde televizyon kanalı Real Madrid TV, aylık yayınlanan dergileri Hala Madrid, Grada Blanca ve 2 aylık periyodlarla yayınlanan Hala Madrid Junior dergileri bulunmaktadır.

Real Madrid TV, şifreli bir dijital televizyon kanalıdır. Real Madrid CF'in antreman tesislerinde konumlanmaktadır. Real Madrid TV, Real Madrid taraftarlarına, oyuncu ve teknik kadroyla yapılan özel röportajlar, La Liga'da oynananlar da dahil

olmak üzere maçların tamamı, tarihi artık klasikleşmiş maçların yayınlanması, futbol haberleri ve diğer kulübe uygun temalarda hazırlanmış programlar sunmaktadır. Bununla birlikte kulübün sezon öncesi yaptığı hazırlık maçları da yayınlanmaktadır. Real Madrid TV İngilizce ve İspanyolca olmak üzere 2 dilde yayın yapmaktadır.

1990 yılında yayınlanmaya başlayan Hala Madrid, tamamen Real Madrid ile ilgili yayın yapan İspanyol spor dergisidir. Dergi aylık bazda düzenlenir, Real Madrid kulüp üyeleri ve Madridista Kart sahipleri için dört haftada bir çıkar. Derginin yazar kadrosu Real Madrid sempatisi spor adamları, yorumcularından oluşmaktadır. Dergide yer alan konular arasında yedek ve genç takım hakkında değerlendirmeler, bilgilendirmeler, önceki ay içerisinde gerçekleşen maçlar hakkında raporlar ve bilgilendirmeler vardır. Sık sık oyuncularla röportajlar, kulüp tarihinin geçmişindeki kilometre taşları da dergide yer almaktadır. Hala Madrid dergisinin bir başka versiyonu olan, 7-14 yaş arası gençlere uygun içerikte hazırlanan Hala Madrid Junior dergisi de 2 aylık olarak yayınlanmaktadır. Bununla birlikte Real Madrid CF'in maçları öncesinde, stadyumda dağıtılan Grada Blanca dergisinde de kulübün o hafta karşılaştığı maçla ilgili analizler, röportajlar, ayrıntılı istatistikler yer almaktadır.

Bununla birlikte Real Madrid CF, sosyal medyayı da etkin olarak kullanan kulüplerden biridir. Küresel bir marka olan Real Madrid CF'in İngilizce, İspanyolca, Arapça, Japonca olmak üzere 4 dilde Twitter hesapları mevcuttur.

Kulübün sosyal medya hesaplarının Mayıs 2014 tarihli takipçi sayıları aşağıdaki gibidir:

- Facebook 65,298,840 beğeni
- Twitter
 - @Realmadriden 3,735,817 takipçi (İngilizce)
 - @Realmadrid 11,618,334 takipçi (İspanyolca)
 - @Realmadridarab 1,861,198 takipçi (Arapça)
 - @Realmadridjapan 110,124 takipçi (Japonya)
- YouTube 1,351,118 abone
- Google + 4,847,250 takipçi/ 273,154,756 görüntüleme

- Instagram 2,492,299 takipçi

Real Madrid CF, hedef kitlesine her noktadan ulaşabilmek için yeni medyayı yani dijital dünyayı da aktif olarak kullanmaktadır. Oluşturduğu mobil uygulamalarla marka bilinirliğini ve bağlılığı da artırmaktadır.

Kulübün 7 adet mobil uygulaması mevcuttur.

- Real Madrid Fantasy Manager 2014
- Journey to Real Madrid (Yaşayan 3 kahraman Christiano Ronaldo, Zinedine Zidane ve Mesut Özil'in yer aldığı uygulamada, bu 3 yıldız futbolcunun çocuklarından Real Madrid'e kadar geçen süreç deneyimlenmektedirler.)
- Real Madrid App (Kulübün resmi web sitesinde yer alan bilgilerin yer aldığı uygulamadır.)
- Real Madrid Imperivm (Futbol, strateji ve İmparatorluk oyunudur. 9 dilde çevirilmiştir)
- Real Madrid Foto Match (Kulübün önemli anlarında çekilmiş fotoğraflarla oynama imkanı sunan uygulamadır.)
- Real Madrid Grada Blanca (Kulübün resmi maç günü dergisi Grada Blanca'nın uygulamasıdır.)
- Real Madrid Kick

3.2.1.2.6. Taraftar Sayıları ve Nitelikleri

Real Madrid CF kulübünün net ve/veya yaklaşık olarak taraftar sayısı ve nitelikleri, kulübe katkıları hakkında bir veri elimizde bulunmamaktadır. Sosyal medya hesaplarından elde edilen rakamlar olsa bile her sosyal medya takipçisinin kulübün taraftarı olamayacağı durumundan ötürü bu bilginin güvenilirliği tartışılmaktadır. Bununla birlikte kulübün tüm dünyaya yayılmış bir taraftar ağı bulunmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri (New York, Los Angeles), İsviçre (Bern), Fas (Marakeş), Nikaragua taraftar grupları, kulübün bilinen uluslararası taraftar gruplarıdır. Bu uluslararasılaşmada yurtdışı kampları, dostluk maçları, “*Madrista*” sadakat programı vb gibi etmenlerin etkili olduğu düşünülmektedir.

Nitelik açısından elimizdeki tek veri, stad doluluk oranlarıdır. Brand Finance Football50 2013 verilerine göre Real Madrid, 80,354 kişilik kapasiteli Santiago Bernabéu Stadını %91 oranında doldurmuştur. Bu başarıda Gareth Bale transferinin etkili olduğu düşünülmektedir.

3.2.1.2.7.Sportif Başarılar ve Kadro Değerleri

Kulüplerin Avrupa dereceleri, UEFA sıralamaları, lig şampiyonlukları, kazandıkları kupalar dünya markası olmalarında bir diğer etkili faktördür. Sportif başarılarından ötürü “20. Yüzyılın En İyi Kulübü” olmaya layık görülen Real Madrid CF’in sportif başarılarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- 32 La Liga Şampiyonluğu
- 19 İspanya Kraliyet Kupası (Copa del Rey)
- 8 İspanya Süper Kupası
- 1 İspanya Lig Kupası
- 10 UEFA Şampiyonlar Ligi Şampiyonluğu
- 2 UEFA Kupası
- 1 UEFA Süper Kupa
- 2 Latin Kupası
- 1 İber-Amerikan Kupası
- 3 FIFA Dünya Kulüpler Kupası

Bir takımın kadro kalitesi (oyuncu ve ücretler) ile sportif başarısı arasında güçlü bir bağ bulunmaktadır. Real Madrid CF’in kadrosu, geçmişte David Beckham, Luis Figo, Raúl González Blanco gibi, günümüzde ise Cristiano Ronaldo, Gareth Bale, Iker Casillas, Karim Benzema, Sergio Ramos, gibi yıldız isimlerden oluşmaktadır. Brand Finance Football50 2013 verilerine göre Real Madrid CF’in kadro değeri 798 Milyon USD’dır.

3.2.2.İngiltere Premier League

3.2.2.1.Manchester United

Temelleri 1878’e dayanan Manchester United en popüler ve en çok tanınan küresel futbol markasıdır. Kulübün vizyon ve değerleri, “Saha içinde ve dışında,

dünyanın en iyi futbol kulübü olmaktır.” Manchester United amaçlarına ulaşmak için kendisini sadece diğer futbol kulüpleriyle kıyaslamakla yetinmez, bunun dışında Formula 1, Amerikan futbolu, basketbol, beyzbol gibi diğer popüler spor dallarındaki marka liderlerine bakarak en iyi uygulama ve yenilikleri arar.

Manchester United başarısında etkili olan vizyon ve değerlerini aşağıdaki gibi özetlemektedir:

United (Birleşik) Takımımızla birlikte takıma bağlılık ve tutku.

Non-discriminatory (Ayrımcılık yapmadan) Manchester United’ı yaş, ırk, cinsiyet, inanç ve fiziksel engel ayrımı yapmadan herkes için ulaşılabilir kılmak.

Innovative (Yenilikçi) Her zaman “*topla ilk buluşma*” hevesi.

Team-oriented (Takım odaklı) Takım ruhunu koruyarak her oyunda birlikte aynı özverili çalışma isteği

Excelling (Mükemmelleşme) Her şeyde birinci sınıf olma hedefi.

Determined (Azimli) Hesap vermeye hazır, başarı peşinde.

Manchester United markasının gücü, futbol kulübünün uzun ve şanlı tarihi ile taraftarları taraftarların büyük takımlar, büyük oyuncular ve antrenörlerle olan anı ve ilişkilerinden kazandığı duygusal değere dayanmaktadır. Busby Babes, Sir Bobby Charlton, Sir Alex Ferguson gibi lig ve kupa kazanan farklı nesiller, Manchester United’a benzersiz bir miras bırakmıştır.³²⁷

3.2.2.1.1. Gelir Kaynakları

Futbol endüstrisinin en temel gelir kaynaklarını maç günü gelirleri, naklen yayın gelirleri ve ticari gelirler olarak üçe ayırmak mümkündür. Deloitte’in Ocak 2014’te yayınladığı Para Ligi raporuna göre Manchester United 2012/13 sezonunda kulübün kasasına koyduğu toplam 423.8 Milyon Euro gelirle en zengin 20 kulüp arasında “*dördüncü*” sırada gelmektedir.

Elde edilen 423.8 Milyon Euro’luk gelirin dağılımı şöyledir:

³²⁷ Sue Bridgewater. (2012). a.g.e. s.192

- Maç Günü Gelirleri: 127.3 Milyon Euro (Toplam gelirin %30'u)
- Naklen Yayın Gelirleri: 118.6 Milyon Euro (Toplam gelirin %28'i)
- Ticari Gelirler: 177.9 Milyon Euro (Toplam gelirin %42'si)

Manchester United'ın resmi web sitesinde yayınladığı raporlara göre, 2014 yılının 3.çeyreğinde gelirlerini %26 oranında artırarak 11.5 Milyon Sterlin ek gelir sağlamıştır. Ticari gelirleri 6.8 Milyon Sterlin artarak 42.8 Milyon Sterlin artmıştır. Bu ticari gelirlerin 30.7 Milyon Sterlin'lik kısmı sponsorluk, 8.4 Milyon Sterlin'lik kısmı merchandising gelirleri, 3.7 Milyon Sterlin'lik kısmı da yeni medya ve mobil gelirleridir. Manchester United, 2014 sonunda toplam gelirin 430 Milyon Sterlin yani yaklaşık olarak 540.2 Milyon Euro olacağını tahmin etmektedir.

Gelirleri haricinde dünyanın en değerli 50 futbol kulübü markasının yer aldığı Brand Finance Football50 2013'ün raporunda ikinci sırada yer alan Manchester United'ın marka değeri, 837 Milyon USD'dır. Marka derecesi ise AAA+ yani "fazlasıyla güçlü" olarak belirlenmiştir. Forbes'un en değerli futbol kulüplerini açıkladığı araştırmada 20 futbol kulübü arasında üçüncü sırada yer alan Manchester United'ın kendi değeri ise 2,81 Milyar USD'dır.

3.2.2.1.2.Sponsorluk Faaliyetleri

Manchester United, üretici sponsoru Nike ile yaptığı sponsorluk anlaşmasından 31.5 Milyon Euro gelir elde etmiştir. Kulüp ana sponsoru Aon'la yaptığı anlaşmadan da 23 Milyon Euro gelir elde etmektedir. Bunun dışında Manchester United, General Motors'la (Chevrolet) rekor olarak nitelendirilebilecek bir anlaşmaya imza atmıştır. 7 yıl sürecek ve 2014/15 sezonu ile başlayacak olan sponsorluk anlaşmasından kulüp yılda 60 Milyon Euro gelir elde edecek.

Manchester United markasının başarısı, etkisinin futbolun ötesine geçmesinde yatmaktadır. Kulübün marka değerleri spordan öteye taşınmıştır ve kulüp birçok sektörde başlıca uluslararası kuruluşlarla ortak çalışmalar yapmaktadır. Manchester United'ın bazıları küresel bazıları ise bölgesel ve yerel olmak üzere bir dizi marka ilişkisi bulunmaktadır. Özellikle bölgesel olarak kurduğu ilişkilerde sponsorluk

anlaşmasına ek olarak, şirketin bulunduğu bölgelerde Manchester United’a özel içerik geliştirilmesi de yer almaktadır.

Manchester United’ın sponsorlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Aon
- Nike
- Chevrolet
- DHL
- Bwin
- Singha
- Casillero del Diablo
- Aeroflat
- Bulova
- Epson
- Toshiba Medical Systems
- Aperol Spritz
- STC (Suudi Arabistan)
- Yanmar
- Kansai Paint
- The Hong Kong Jockey Club
- TM (Malezya)
- Apollo Tyres (İngiltere & Hindistan)
- Globacom (Nijerya)
- Viva (Bahreyn)
- Viva Kuwait (Kuveyt)
- A.P. Honda (Tayland)
- Zong (Pakistan)
- Bakcell (Azerbaycan)
- Gloops (Japonya)
- Kagome (Japonya)

- Truemove H (Tayland)
- Truevisions (Tayland)

3.2.2.1.3.Pazarlama İletişimi Faaliyetleri

Manchester United'ın pazarlama iletişimi faaliyetlerini mağazacılık operasyonları, müze ve stad turu, 7/24 yaşayan stad, hazırlık kampları ve maçları olarak sınıflandırmak mümkündür.

Deloitte'un Para Ligi raporuna göre Manchester United'ın mağazacılık operasyonu güçlenerek büyümektedir. Yeni global ve bölgesel anlaşmalar sonucunda kulüp Hong Kong'ta yeni bir satış ofisi açmıştır. Kulübün bugün dünya üzerinde 10 binden fazla satış noktası bulunmaktadır. 2012/13 sezonunda 130 ülkede, 200 lisans aracılığıyla, 2 milyonu forma olmak üzere toplamda 5 milyon lisanslı/ markalı ürün satışı gerçekleştirmiştir.

Manchester United, markaya olan bağlılığı artırmak için resmi üyelik sistemiyle bir sadakat programı oluşturmuştur. Yaş sınırlamasının olmadığı programda, 0-4, 5-10, 11-15 ve yetişkinler olmak üzere 4 segment bulunmaktadır. Resmi üyelik sisteminin yarattığı faydalar ise şöyledir:

- Takımın kendi sahasında oynadığı maçların biletlerinde öncelik
- Takımın kendi sahasında oynadığı Premier League maçlarında 5 Sterlin indirim
- Resmi üyelik paketi ve üyelik kartı
- Müze ve stad turunda (The Old Trafford Experience) %50 indirim
- The Red Café, Megastore ve United Direct (Online Store)'de %10 indirim

Manchester United da pek çok Avrupa kulübü gibi stadlarından maksimum verimi almak adına birtakım faaliyetlerde bulunmaktadırlar. Manchester United The Old Trafford Experience adını verdikleri müze ve stad turuyla 136 yıllık kültürel mirasını başarılı bir şekilde pazarlamaktadır. Müzede Manchester United'ın şu ana kadar kazandığı kupalar, Manchester United'da oynamış ünlü futbolcuların kullanmış olduğu eşyalar, amigoların kullandığı çok eski şapkalar, bayraklar, gazete haberleri, fotoğraflar sergilenmektedir. The Old Trafford Experience kapsamında özel ve

güncellenen sergileri gezmek, Sir Alex Ferguson tribününe çıkmak, yedek kulübesi ve teknik alan, oyuncuların çıkış tüneli, soyunma odaları, basın odası gibi bir futbol stadında merak edilen her alana giriş yapmak mümkündür. Bu ziyaret esnasında dinlenmek isteyen ziyaretçiler için Red Café’de seçeneği de sunulmaktadır.

Müze, her yaştan öğrenci grubuna çeşitli eğitim programları sunmaktadır. İngiltere’deki ilkokul öğrencileri için Ulusal Müfredata uygun, ilgi çekici pek çok atölye ve turlar oluşturulmuştur. Müzede daha yüksek seviyedeki öğrenciler için de eğlence ve turizm, spor ve beslenme, bilişim, sağlık ve güvenlik gibi çeşitli konularda sunumlar ve soru&cevap oturumları sağlanmaktadır.

Diğer kulüplerin aksine, Manchester United ek olarak benzeri olmayan başka etkinlikler de düzenlemektedir. Kulübün Alex Stepney, Wilf McGuiness, Norman Whiteside, Andrew Cole gibi yaşayan efsaneleriyle birlikte düzenlediği Legend Tours (Efsane Turu) kapsamında, seçtiğiniz efsane isimle yarım gün boyunca birlikte vakit geçirmek mümkün. Çay, kahve ve bisküvi ikramının ardından seçtiği efsaneyle tanıştırılan taraftar ya da ziyaretçiler, efsaneyle birlikte stad turuna çıkıyor, stadyumun basın için ayrılan tribünlerinde soru&cevap şeklinde gelişen bir sunumun ardından, müzeyi geziyorlar ve son olarak kendilerine ayrılan özel bir süit odada efsaneyle birlikte öğle yemeği yiyip turu tamamlıyorlar. Bunun dışında kulüp belirli tarihlerde, isteyen ziyaretçilerine Old Trafford turu öncesinde, Manchester şehir merkezinden başlayarak Salford Quays bölgesi boyunca kanal turu deneyimi de sunmaktadır. Böyle bir deneyim sadece Manchester United tarafından uygulanmaktadır. Bu da kulübün markalaşma anlamında ne kadar ileri seviyede olduğunu göstermektedir.

Manchester United’ın yukarıda sayılan tüm hizmetlerini hediye etmeniz de mümkün. Kulüp hazırladığı özel paket programlarla böyle bir ayrıcalık da sunmaktadır.

Manchester United’ın stadı Old Trafford ziyaret eden yıllık ziyaretçi sayısı hakkında net bir bilgi bulunmamaktadır. Old Trafford Experience giriş ücretinin 25 Sterlin olduğu stadda ziyaretçiler sadece müzeyi gezmekle kalmıyor aynı zamanda stad gezisinin son bölümünde yer alan Megastore’dan da alışverişler yaparak kulübe gelir sağlamaktadırlar.

Old Traffor'u 7/24 yaşayan bir stad olarak konumlandırmak mümkündür. Old Trafford'da herhangi bir etkinlik düzenlemek mümkün. Farkı ölçülerdeki 21 salonda şirket etkinlikleri, toplantılar, fuar ve sergiler, yılbaşı yemekleri, aile kutlamaları ve hatta düğün yapmak dahi mümkün olmaktadır.

Manchester United'ın bu kadar küresel bir marka olmasındaki sebeplerden biri de uluslararası alanda düzenlediğı hazırlık kampları ve dostluk maçlarıdır. Kulüp son 5 yılda Avustralya, Çin, İngiltere, Japonya, Almanya, İrlanda, Malezya, Meksika, Norveç, Güney Afrika, Güney Kore, İsveç, Tayland ve ABD gibi ülkelerde toplamda 33 hazırlık maçı yapmıştır.

Kulübün farklı iletişim çalışmalarından biri de MU Mobile uygulamasıdır. Yalnızca İngiltere'de geçerli olan bu hizmet maçlar ve kulüple ilgili haberlerin kısa mesaj yoluyla kayıtlı üyelere haber verilmesidir.

Manchester United'ın küreselliğini ortaya çıkaran bir diğerk çalışmaysa kulübün Türkiye'de DenizBank ve Bonus'la yaptığı ortak programdır. Manchester United Bonus Kart'ın Türkiye'de 3 bine yakın üyesi olduğu bilinmektedir. Manchester United Bonus'un Türk taraftarlarına sağladığı avantajlar ise şöyle:

- Wayne Rooney'den, Robin Van Persie'ye, Hernandez'den Nani'ye pek çok dünya yıldızının antrenmanını Carrington İdman sahasında izleme, futbol takımıyla tanışma imkanı,
- Dünyaca ünlü yıldızların yer aldığı Manchester United'ın maçını dünyanın sayılı futbol mabetlerinden Old Trafford'da canlı izleme fırsatı,
- Düşler Tiyatrosu Old Trafford'da unutulmaz kıpkırmızı bir gün - Red Day - geçirme, Manchester United müzesini gezme fırsatı.
- Manchester United'lı futbolcuların imzaladığı yüzlerce forma ya da flamalardan birine sahip olma şansı.

3.2.2.1.4.Sosyal Sorumluluk Çalışmaları

Manchester United'ın üç dayanağı vardır. Bunlar şirket, topluluk ve sosyal sorumluluk faaliyetleri. Kulübün sosyal sorumluluk faaliyetleri MU Foundation üzerinden yürütölmektedir. MU Vakfı, Manchester United için duyulan coşkuyu genç

insanları eğitmek, motive etmek ve kendileri için daha iyi bir yaşam kurmaları ve yaşadıkları topluluğu geliştirmeleri için ilham vermek amacıyla kullanmayı planlamaktadır. Vakıf futbol koçluğu, yetenek eğitimi, kişisel gelişim ve hayat değiştiren deneyimler sunarak, genç insanlara hayatlarını iyi yönde değiştirmeleri için fırsat sunmakta, futbol aracılığıyla genç insanları oyuncu olarak daha da önemlisi insan olarak yetiştirmeleri yönünde teşvik etmektedir. Vakfın amacı, daha iyi topluluklara sahip olabilmek için gelecek nesilleri eğitmek, motive etmek ve onlara ilham vermektir. Vakıf, futbol, toplumla uyum, sağlık, eğitim ve hayırseverlik gibi beş alanda faaliyetlerini yürütmektedir.

Manchester United, hayır işlerinde küresel, ulusal ve yerel ilişkileri kullanmaktadır. Kulübün UNICEF’le yaklaşık 14 yıllık bir ilişkisi vardır. Bu ilişki kapsamında takım oyuncularını, dünyanın çeşitli yerlerinde (Çin, Tayland, Hindistan, Laos, Vietnam, Güney Afrika, Mozambik, Afganistan gibi) zorluk çeken çocuklar için bağış toplamaya, sağlık ve eğitim durumlarının iyileştirilmesi gibi amaçlara yardım etmektedirler. Manchester United’ın UNICEF’le yaptığı çalışmalar arasında, 2004’de tsunamiden etkilenen çocuklar, fakir çocuklar ve sömürüye maruz kalmış çocuklar, eğitimden yoksun çocuklarla yapılan çalışmalar bulunmaktadır. Kulüp 2005 yılından beri UNICEF’in “*Çocuklar İçin Birleşin, Aids’e Karşı Birleşin*” küresel kampanyasını desteklemektedir. Kulübün UNICEF’e sunduğu destekle birlikte Sir Alex Ferguson, Ryan Giggs, Dimitar Berbatov ve Ole Gunnar Solskjær UNICEF temsilciliği yapmaktadır.

UNICEF için her yıl Old Trafford Stadı’nda gala yemeği düzenleyen kulüp, 2013 yılında düzenledikleri gala yemeğinde Vietnam için 210 bin Sterlin bağış toplamışlardır.

Ulusal seviyede yürüttüğü hayır işleri, bağış kampanyalarının dışında vakıf, günlük yaşamlarını kısıtlayacak hastalıkları olan çocuk ve yetişkinlerle, yılda 2 ya da 3 kez “*Dream Days*” adında bir hayır işi organize etmektedir. Dilekleri hayata geçirmek için çalışan hayır kurumları ve STK’larla işbirliği içinde çalışmaktadır. Dream Days kapsamında günlük yaşamlarını kısıtlayacak hastalıkları olan çocuklar veya yetişkinler ve onların aileleriyle gün boyunca kulübün antrenmanlarının izlenmekte, ziyaretçiler

seçtikleri efsanelerle tanışmakta ve birlikte yemek yemekte , müze ve stad turu yapmaktadırlar.

Kulüp, ticari ortaklarına da değer sağlamak ve yardım kuruluşlarına katkıda bulunarak ücra yerlerdeki sosyal sorunlar yaşayan topluluklara yardım etmek için de yardım turlarına çıkmaktadırlar.

3.2.2.1.5.Medyayı Kullanma Yaklaşımları

Manchester United, konvansiyonel, sosyal ve dijital medya türlerini de etkin bir şekilde kullanmaktadır. Manchester United'ın şu an bünyesinde televizyon kanalı MUTV, Inside United ve United Review dergileri bulunmaktadır.

Resmi TV kanalı olan MUTV, Sky Channel, Virgin Media Channel, UPC Channel üzerinden aylık 6 ya da 8 Sterlin karşılığında izlenebilmektedir. Sadece İngiltere'de değil global olarak da yayın yapmaktadır. Mobil telekom ve TV sağlayacılarının ortaklığıyla marka ve içeriklerin tüm dünyaya yayılması sağlanmaktadır. MUTV'de içerik olarak özel belgeseller, kulüpten haberler, özel röportajlar, haftalık basın toplantısı, maç analizleri, 21 yaş ve 18 yaş altı takımların maçları canlı olarak yayınlanması, A takımın maçlarının tekrarı, sezon öncesi yapılan hazırlık maçlarının canlı olarak yayınlanması, efsanelerin olduğu özel programlar yer almaktadır.

Naklen yayın haklarının UK & ROI'de olması sebebiyle MUTV'de Premier League, FA Cup, Capital One Cup maçları canlı olarak yayınlanamamaktadır. Ancak maç süresince MUTV'de canlı radyo yayını yapılmaktadır.

Kulübün resmi dergilerinden Inside United, aylık olarak yayınlanmaktadır. Kulüple ilgili haberler, özel röportajlar, etkileyici fotoğraflar derginin içeriğini oluşturmaktadır. 2 haftalık olarak yayınlanan United Review dergisi de kulübün resmi maç günü dergisidir. Dergide maç günü programları, maçlarla ilgili analizler, istatistikler, oyuncularla röportajlar yer almaktadır.

Manchester United'ın kullanıcı dostu resmi web sitesi 7 dilde yayınlanmaktadır. Son 12 ay içerisinde 62 milyon sayfa görüntülemesine ulaşmıştır.

Manchester United sosyal medyayı da aktif bir şekilde kullanmaktadır. Bilindik sosyal medya hesaplarına ek olarak Manchester United, Old Trafford aracılığıyla Foursquare ve TripAdvisor gibi etkinlik uygulamalarında da yer almaktadır. Old Trafford Stadyumu'nun Foursquare puanı 10 üzerinde 9,4 iken; Müze ve Stadyum Turu TripAdvisor'da 5 üzerinden 4,5 puanla ikinci sırada yer almaktadır.

Küresel bir marka olan Manchester United'ın İngilizce, İspanyolca, Endonezce ve Malayca olmak üzere 4 dilde Twitter hesapları mevcuttur. Kulübün sosyal medya hesaplarının Mayıs 2014 tarihli takipçi sayıları aşağıdaki gibidir:

- Facebook 51,315,660 beğeni
- Twitter
 - @ManUtd 2,623,316 takipçi
 - @ManUtd_Es 118,600 takipçi (İspanyolca)
 - @ManUtd_ID 227,306 takipçi (Endonezce)
 - @ManUtd_MY 46,492 takipçi (Malayca)
- Google + 2,804,510 takipçi / 117,900,480 görüntüleme
- Instagram 1,094,760 takipçi

İlklerin takımı olarak tanımlanabilecek Manchester United, sosyal medya alanında da bir ilke imza attı. Google + Hangout ile birlikte hazırladığı kampanya kapsamında 16 Mart 2014 tarihinde gerçekleşen Manchester United – Liverpool maçında ilk kez dünyanın dört bir yanındaki 22 Manchester taraftarı, evlerinden çıkmadan maçın içine dahil edildiler. Google+ Hangout üzerinden maçı izlerken, saha kenarındaki ekranlardan kendilerini takıma/dünyaya göstererek takımlarına destek oldular.

3.2.2.1.6.Taraftar Sayıları ve Nitelikleri

Manchester United kulübünün net ve/ veya yaklaşık olarak taraftar sayısı ve nitelikleri, kulübe katkıları hakkında bir veri elimizde bulunmamakla birlikte kulübün dünya üzerinde 659 milyon takipçisi olduğu bilinmektedir. Bu başarının sebebi olarak kulübün Avustralya, Çin, İngiltere, Japonya, Almanya, İrlanda, Malezya, Meksika,

Norveç, Güney Afrika, Güney Kore, İsveç, Tayland ve ABD gibi ülkelerde düzenlediği hazırlık kampları ve dostluk maçlarını göstermek mümkündür.

Nitelik açısından elimizdeki tek veri, stad doluluk oranlarıdır. Brand Finance Football50 2013 verilerine göre Manchester United, 75,957 kişilik kapasiteli Old Trafford Stadını %99 oranında doldurmuştur. Old Trafford Stadı'ndaki 28 maçı 2 milyondan fazla kişi izlemiştir.

Kulübün resmi sitesinde yer alan verilere göre kulübün maçları 2012-2013 sezonunda 3 milyar izleyici tarafından izlenmiştir. Maç bazlı aldığımızda bu, 54 maçta her maç başına 47 milyon canlı erişim anlamına gelmektedir.

3.2.2.1.7.Sportif Başarılar ve Kadro Değerleri

Kulüplerin Avrupa dereceleri, UEFA sıralamaları, lig şampiyonlukları, kazandıkları kupalar dünya markası olmalarında bir diğer etkili faktördür. “*Saha içinde ve dışında, dünyanın en iyi futbol kulübü olmaktır.*” vizyonu ile hareket eden Manchester United'ın sportif başarılarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- 20 First Division ve Premier League Şampiyonluğu
- 11 Federasyon Kupası
- 4 Lig Kupası
- 20 FA Community Shield Kupası
- 3 Şampiyonlar Ligi Şampiyonluğu
- 1 UEFA Kupa Galipleri Kupası
- 1 UEFA Süper Kupa
- 1 Kıtalararası Kupa
- 1 FIFA Dünya Kulüpler Kupası

Bir takımın kadro kalitesi (oyuncu ve ücretler) ile sportif başarısı arasında güçlü bir bağ bulunmaktadır. 26 yıl boyunca kulübün teknik direktörlüğünü yapan ve 2012/13 sezonu sonunda emekli olan Sir Alex Ferguson'ın Manchester United'ın başarısında önemli katkıları bulunmaktadır. Manchester United'ın kadrosu, geçmişte Ryan Giggs, Sir Bobby Charlton gibi, günümüzde ise Wayne Rooney, Robin Van Persie

gibi güçlü isimlerden oluşmaktadır. Brand Finance Football50 2013 verilerine göre Manchester United'ın kadro değeri 562 Milyon USD'dır.

3.2.3.Karşılaştırma ve Analiz

Yukarıda futbol endüstrisinin en önemli, en güçlü 3 futbol kulübü olan FC Barcelona, Real Madrid CF, Manchester United kulüpleri incelenmiştir. 1990'larla birlikte ortaya çıkan endüstriyel futbol kavramı tüm kulüpleri etkisi altına almıştır. Ancak yukarıda bahsettiğimiz 3 kulüp de bu değişime başta ayak uyduramamış ve birtakım duraklamalar yaşamışlardır. 3 kulübün de bugün geldiği konumda etkili olan bazı kişi, kurum ve eylemler bulunmaktadır.

Manchester United, modern futbolun doğduğu topraklar olan İngiltere'nin kulübü olmanın da etkisiyle endüstriyellemeye ayak uyduran ve markalaşan ilk futbol kulübüdür. Manchester United'ın bugün dünyanın en küresel ve zengin kulüplerinden biri olmasının en önemli nedeni kulübün dernek statüsünde değil şirket statüsünde yönetilmesidir. Kulüp bir dernek başkanı tarafından değil profesyonel bir yönetim kadrosu tarafından yönetilmektedir. Bu durum kulübün *“saha içinde ve dışında dünyanın en iyi futbol kulübü olmak”* vizyonuna uygun hareket ettiğini göstermektedir.

Adını İspanya Kralı'nın kulübe verdiği Real ünvanından alan ve 20.yy'ın en iyi kulübü seçilen Real Madrid'in global bir marka haline gelmesinde 2000 yılında kulübe başkan olarak seçilen Florentino Perez ve Perez'in Los Galacticos projesi etkili olmuştur. Real Madrid'in endüstriyel futbolla tanışmasının Florentino Perez sayesinde olduğunu söylemek mümkündür.

“Bir Kulüpten Daha Fazlası” olan, Katalan kimliğinin temsilcisi bir nevi Katalan milli takımı olarak değerlendirilen Barcelona'nın endüstriyel futbolla tanışması, diğer kulüplere oranla daha geç olmuştur. Sancılı bir süreçten geçen kulüp 2003 yılında Elephant Blau Platformu (Mavi Fil Platformu)'nun göreve gelmesiyle birlikte endüstriyel futbolla tanışmıştır. Bugün kulübün global bir marka haline gelmesinde Elephant Blau Platformu'nun etkisi olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 5
Avrupa Futbol Kulüpleri Karşılaştırmalı Analiz

Futbol Kulüpleri	Gelirler	Sponsor Sayıları & Bölgeleri	Pazarlama İletişimi Faaliyetleri	Sosyal Sorumluluk
FC Barcelona	- Deloitte Para Ligi Raporuna göre en zengin ikinci kulüp. 2012/13 sezonunda toplam geliri 482.6 Milyon Euro - Marka Değeri 572 Milyon \$ - Kulüp değeri 3.2 Milyar \$	Toplam Sponsor Sayısı 30 Sponsorlarının Faaliyet Gösterdiği Ülkeler: Katar Emirliği, Türkiye, Tayland, Çin, Suudi Arabistan, Güney Afrika, Finlandiya, ABD, Birleşik Arap Emirlikleri, Andorra Prenslığı, Endonezya, Almanya,	- Barça Store - Camp Nou Experience Müze & Stad Turu - Penyista Kart (Sadakat Programı) FCB Travels - Camp Nou ve Sport City’de fuar, sergi, şirket etkinlikleri, toplantı, yılbaşı yemeği, aile kutlamaları, düşün vb. etkinlik imkanı - Catering, hostes, müzik, ses & görüntü hizmeti - Kampanya Yüzleri: Messi, Iniesta, Puyol	- FC Barcelona Foundation - Çocuk ve gençlere yönelik spor ve eğitim odaklı projeler Anlaşma içinde olduğu kurumlar: Bill&Melinda Gates Vakfı; UNICEF Leo Messi Vakfı; Neymar JR Proje Enstitüsü; Uluslararası Olimpiyat Komitesi; Amerika Kıtası Kalkınma Bankası; Pies Descalzos Vakfı; SHELL - Ortadoğu Barış Turu
Real Madrid CF	- Deloitte Para Ligi Raporuna göre en zengin kulüp. 2012/13 sezonunda toplam geliri 518.9 Milyon Euro - Marka Değeri 621 Milyon \$ - Kulüp değeri 3.44 Milyar \$	Toplam Sponsor Sayısı 13 Sponsorlarının Faaliyet Gösterdiği Ülkeler: Birleşik Arap Emirlikleri, Almanya, ABD, Suudi Arabistan, Güney Kore	- Real Madrid Store - Bernabéu Tour Müze & Stad Turu - Madridista Kart (Sadakat Programı / 700 bin üye) - Bernabéu ve Real Madrid City’de fuar, sergi, toplantı, yılbaşı yemeği, aile kutlamaları, düşün vb. etkinlik imkanı - Kampanya Yüzleri: Ronaldo, Casillas, Benzema	- Real Madrid Foundation - Spor odaklı, eğitim ve kültürel faaliyetleri, sosyal yardım aktivitelerini kapsayan projeler 293 Proje - Spor Okulları - Avrupa Madrid Üniversitesi ile ortak program: The Real Madrid Graduate School
Manchester United	- Deloitte Para Ligi Raporuna göre en zengin dördüncü kulüp. 2012/13 sezonunda toplam geliri 423.8 Milyon Euro 2014 sonunda beklenen gelir 540.2 Milyon Euro - Marka Değeri 837 Milyon \$ - Kulüp değeri 2.81 Milyar \$	Toplam Sponsor Sayısı 28 Sponsorlarının Faaliyet Gösterdiği Ülkeler: Suudi Arabistan, ABD, Malezya, Hindistan, Nijerya, Bahreyn, Kuveyt, Tayland, Pakistan, Azerbaycan, Japonya, İtalya,	- MANU Store - Üyelik Sistemi - The Old Trafford Experience Müze & Stad Turu Legend Tour Kanal Turu Müze İçi Eğitimler - Stadda yer alan 21 salonda fuar, sergi, toplantı, yılbaşı yemeği, aile kutlamaları, düşün vb. etkinlik imkanı - Uluslararası Kamplar & Hazırlık Maçları MANU Bonus Card	- MU Foundation - Futbol koçluğu, yetenek eğitimi, kişisel gelişim vb alanlarda çalışmalar - UNICEF ile 14 yıllık ilişki; UNICEF’e bağış toplamak için her yıl Old Trafford Stadı’nda gala yemeği - Dream Days Projesi - Sir Alex Ferguson, Ryan Giggs, Dimitar Berbatov, Ole Gunnar Solskjaer’in UNICEF temsilciliği

Tablo 6
Avrupa Futbol Kulüpleri Karşılaştırmalı Analiz

Futbol Kulüpleri	Medya Kullanımı & Sosyal Medya Verileri ³²⁸	Taraftar Sayıları & Nitelikleri	Kadro Değeri	Sportif Başarılar
FC Barcelona	- Barça TV - Revista Barça - R@dio Barça - Facebook: 67,725,465 - Twitter: 23,418,031 - YouTube: 1,387,924 - Google + : 9,526,701 - Instagram: 2,359,669 Web Uygulamaları - FCB Albums - FCB Fan Alerts Mobil Uygulamalar - FCB Fantasy Manager - FCB World - FCB Trivia Fans - FCB Seient Lliure - FCB Time Rush	Taraftar sayısı ile ilgili veri mevcut değildir. Stad Doluluk Oranı: %80	806 Milyon \$	•1955'ten bu güne her sezon Avrupa karşılaşmalarında oynayan tek takım •22 La Liga Şampiyonluğu •26 İspanya Kral Kupası •11 İspanya Süper Kupası •2 İspanya Lig Kupası •4 Şampiyonlar Ligi Şampiyonluğu •4 UEFA Kupa Galipleri Kupası •3 Fuar Şehirleri Kupası •4 UEFA Süper Kupası •2 Latin Kupası •2 FIFA Dünya Kulüpler Kupası
Real Madrid CF	- Real Madrid TV - Hala Madrid - Grada Blanca - Hala Madrid Junior - Facebook: 65,298,840 - Twitter: 17,325,473 - YouTube: 1,351,118 - Google + : 4,847,250 - Instagram: 2,492,299 Mobil Uygulamalar - RM Fantasy Manager - Journey to Real Madrid - Real Madrid App - Real Madrid Imperivm - Real Madrid Foto Match - RM Grada Blanca - Real Madrid Kick	Taraftar sayısı ile ilgili veri mevcut değildir. Stad Doluluk Oranı: %91	798 Milyon \$	•32 La Liga Şampiyonluğu •19 İspanya Kraliyet Kupası (Copa del Rey) •8 İspanya Süper Kupası •1 İspanya Lig Kupası •10 UEFA Şampiyonlar Ligi Şampiyonluğu •2 UEFA Kupası •1 UEFA Süper Kupa •2 Latin Kupası •1 İber-Amerikan Kupası •3 FIFA Dünya Kulüpler Kupası
Manchester United	- MUTV (Global) - Inside United - United Review - Facebook: 51,315,660 - Twitter: 3,015,714 - Google + : 2,804,510 - Instagram: 1,094,760 - Foursquare Puanı 9,4/10 - TripAdvisor Puanı 4,5/5 - Google + Hangout ile 22 taraftarın maçın içine dahil edilmesi	• 659 milyon takipçi • Old Trafford Stadı'ndaki 28 maç 2 milyon kişi tarafından izlendi Stad Doluluk Oranı: %99	562 Milyon \$	•20 First Division ve Premier League Şamp. •11 Federasyon Kupası •4 Lig Kupası •20 FA Community Shield Kupası •3 Şampiyonlar Ligi Şamp. •1 UEFA Kupa Galipleri Kupası •1 UEFA Süper Kupa •1 Kıtalararası Kupa •1 FIFA Dünya Kulüpler Kupası

³²⁸ Twitter takipçi sayıları, kulüplerin farklı dillerdeki Twitter hesaplarıyla birlikte ortaya çıkan toplam rakamdır.

Yapılan literatür taraması doğrultusunda ortaya çıkan hipotezlerden 1 ve 2 numaralı hipotezleri hatırlayacak olursak:

Hipotez 1: *Avrupa futbol endüstrisinin aktörlerinde marka algısı ve profesyonelleşmenin oluşması nedeniyle Avrupa futbol kulüpleri global marka haline gelmiştir.*

Hipotez 2: *Futbol kulüplerinin dünya markası olmalarında ulusal ve UEFA, Şampiyonlar Ligi gibi uluslararası alanlarda kazanılan başarılar etkilidir.*

Analizin bu bölümde yukarıda yer alan hipotezin sağlaması yapılacaktır. Avrupa kulüplerinden seçilen örneklem, belirlenen kriterler doğrultusunda incelenmiştir. Tablo 5’te de belirtildiği gibi örneklem içerisinde yer alan 3 kulüp de futbol sektörü için önem arz eden, uluslararası alanda güvenilir olarak nitelendirilen araştırmalarda ve listelerde ilk sıralarda yer almaktadırlar. Sponsorluk faaliyetleri açısından incelendiğinde 3 kulübün de neredeyse 7 kıtaya yayılmış bir sponsor portfolyosu olduğu görülmektedir. Bu sponsorluk çalışmaları neticesinde 3 kulübün de 7 kıtaya yayılmış bir mağazacılık operasyonuna sahip olduğu bilinmektedir.

Bununla birlikte yapılan analizde 3 kulübün de pazarlama iletişimi çalışmaları incelendiğinde hepsinin de stadlarından maksimum verim elde edebilmek adına birtakım faaliyetler içerisinde bulundukları görülmektedir. 3 kulüp de stadlarında müze ve stad turu dışında fuar ve sergiler, şirket içi etkinlikler, toplantılar, aile kutlamaları, yılbaşı yemekleri, düğünler vb. gibi her türlü etkinliğin düzenlenmesi için ortam yaratmaktadırlar. Bunlardan ayrı olarak Manchester United’ın müze ve stad turuna ek olarak oluşturduğu “Efsaneler Turu” ve “Kanal Turu”, kulübü rakiplerinden bir adım öne geçirmektedir.

3 kulüp de sadakat programlarıyla kulüplerinin takipçileri için ayrıcalıklar oluşturmaya çalışırken bunu yalnızca faaliyet gösterdikleri ülkelerle sınırlı tutmayarak sadakat programlarını da globalleştirmektedirler. Her 3 kulübün de global anlamda takipçilerinin olmasının sebebi sadece sponsorluk değil, hemen hemen tüm kıtalarda gerçekleştirmiş oldukları kamplar ve hazırlık maçlarıdır.

İncelenen kulüplerden FC Barcelona'nın kulübün tüm deplasman ve Şampiyonlar Ligi maçlarında takımla birlikte seyahat etmek ve bu seyahatler esnasında Messi, Xavi, Iniesta, Neymar gibi takımın yıldızlarıyla birlikte vakit geçirerek taraftarlarına unutulmaz bir deneyim yaşatmak için oluşturmuş olduğu FCB Travels markası da FC Barcelona'yı bir adım öne taşımaktadır.

Yapılan incelemelerde 3 kulüp de hem oluşturdukları kampanyalarda ve hem de marka imajlarını güçlendirmek adına kulüplerinin Messi, Ronaldo, Rooney gibi yıldız futbolcularını marka yüzü olarak kullanmaktadırlar.

İncelenen 3 kulüp de topluma karşı duyarsız davranmamakta ve kulüp bünyesinde kurdukları vakıflarla sosyal sorumluluk faaliyetlerini yürütmektedirler. UNICEF gibi uluslararası kurumlarla işbirliği içerisine girerek dünyanın her yerindeki sosyal sorumluluk kampanyalarına katkıda bulunmaktadır.

Medyayı kullanma yaklaşımları açısından incelendiğinde kulüp yöneticilerinin geniş bir vizyona sahip olduklarını ve teknolojiye ayak uydurduklarını görmek mümkündür. Tablo 6'ya bakıldığında konvansiyonel mecralar dışında sosyal medyada da kulüplerin etkin olduklarını görmek mümkündür. Özellikle Manchester United'ın Google + Hangout uygulamasıyla dünyanın dört bir yanından 22 Manchester United taraftarının Hangout üzerinden Manchester United maçına dahil edilmesi ve maçı izlerken saha kenarındaki ekranlardan kendilerini takıma/dünyaya göstererek takımlarına destek olmaları dünyada ilk olarak nitelendirilebilecek bir kampanyadır. Yine Tablo 6'da yer aldığı üzere incelenen kulüplerden FC Barcelona ve Real Madrid'in web ve mobil uygulamalarla taraftarları ve takipçileriyle interaktif bir iletişim içerisine girdiklerini görmek mümkündür.

İncelenen 3 kulübün de global birer marka haline gelmelerinde işin profesyoneller tarafından yönetilmesi etkili olmaktadır. Yapılan pazarlama iletişimi, sosyal sorumluluk ve medya kullanma faaliyetlerinin altında kulüp yöneticilerinde varolan profesyonellik ve marka algısı yatmaktadır. Buna istinaden *“Avrupa futbol endüstrisinin aktörlerinde marka algısı ve profesyonelleşmenin oluşması nedeniyle*

Avrupa futbol kulüpleri global marka haline gelmiştir.” hipotezi doğrulanmış, hipotezin sağlaması yapılmıştır demek mümkündür.

İncelenen 3 kulübün de takım kadroları dünyanın en değerli ve pahalı kadrolarıdır. İncelenen kulüplerin bazı futbolcularının tek başına değerleri bile birkaç takımın maddi değerine eşdeğer niteliktedir. Bununla birlikte incelenen 3 kulüp de neredeyse yarım yüzyıldan fazladır her yıl UEFA, Şampiyonlar Ligi vb uluslararası alanlarda, karşılaşmalarda yer almakta ve başarılı olmaktadır. Tablo 6’da yer aldığı üzere bu 3 kulüp de yalnızca kendi liglerinde değil uluslararası liglerde de şampiyonlukları bulunan kulüplerdir. Kulüplerin bu başarılarını etkin bir şekilde pazarlamaları bu başarıların global anlamda marka değerlerini ve bilinirliklerini artırdığı gerçeğini doğrular niteliktedir. Dolayısıyla *“Futbol kulüplerinin dünya markası olmalarında ulusal ve UEFA, Şampiyonlar Ligi gibi uluslararası alanlarda kazanılan başarılar etkilidir.”* hipotezi doğrulanmış, hipotezin sağlaması yapılmıştır demek mümkündür.

3.3.Türk Futbol Kulüpleri (Spor Toto Süper Lig)

3.3.1.Beşiktaş Jimnastik Kulübü

1902 sonbaharında Beşiktaş Serencebey Mahallesi'nde, o zamanın Medine Muhafızı olan Osman Paşa'nın konağının bahçesinde, 22 kişilik genç grubun, haftanın bazı günlerinde toplanıp jimnastik hareketleri yapmasıyla temelleri atılan Beşiktaş Jimnastik Kulübü (BJK), 1903 yılında, dönemin padişahı II.Abdülhamit'in sportif faaliyetlere ve gruplaşmalara izin vermemesine rağmen, özel bir izinle Bereket Jimnastik Kulübü adı altında kurulmuştur. Kulübün futbol şubesi ise Ahmet Şerafettin Bey'in (Şeref Bey) girişimleri sonucunda kurulmuştur. Bu nedenle Şeref Bey, kulüp ve taraftarlar için ayrı bir önem taşımaktadır. 1910 yılında tescil edilen ilk Türk spor kulübü olan Beşiktaş, armasında Ay-Yıldız taşıma hakkına sahip tek kulüptür.

Hem Milli Mücadele'ye yardım etmiş olması hem de Mustafa Kemal Atatürk'ün ilk ilgilendiği ve ziyaret ettiği kulüp olması sebebiyle Beşiktaş kendini *“Cumhuriyet'in Bekçileri”* olarak konumlandırmaktadır. Kulüp bu özelliğinin Beşiktaş markasına artı değer kattığını düşünmektedir. Kulüp Beşiktaş markasını, mağrur, kendine güvenen, renklerinden kaynaklı bir ağırlığı olan, toplumsal olaylara karşı

duyarlı bir duruş sergileyen, aidiyet hissi çok yüksek bir marka olarak tanımlamakta ve “*halkın takımı*” olarak konumlandırmaktadır. Bu nedenle Beşiktaş markasının güçlü bir marka olduğuna olan inanç yüksektir. Şike Davası olarak bilinen süreçte UEFA tarafından 1 yıl Avrupa maçlarından men edilmesi kulübün marka imajını olumsuz yönde etkilemiştir. Ancak kulüp, markanın gücünün bu durumun üstesinden geldiğini düşünmektedir.

Beşiktaş’ın Türkiye’nin en önemli futbol markaları arasında olmasında Süleyman Seba’nın desteği olduğunu belirten kulüp, yalnızca Beşiktaş için değil Türk futbolu için de önemli olduğuna, örnek teşkil ettiğine inanmaktadır.

Futbolun endüstriyellemesiyle birlikte Türkiye’de kulüpler halka arz edilerek birer şirket gibi yönetilmeye başlamışlardır. Halka arz süreci, Beşiktaş için amacına ulaşmıştır. Beşiktaş halka arz edilmenin kulübün markalaşmasına katkı sağladığına, başka bir ifadeyle markalaşma sürecini hızlandırdığını düşünmektedir.

Kulüp, Beşiktaş markasının uluslararası arenadaki bilinirliğini bazı maçlar ve toplumsal olaylara bağlamaktadır. Örneğin, dünyanın en güçlü kulüplerinden Barcelona FC’yi İstanbul’da 3-0 yenmesi, Liverpool ile yaptıkları karşılaşmada hem Liverpool’a karşı galibiyet kazanıp hem de ağır bir yenilgi alması gibi. Ancak son dönemde Beşiktaş markasının bilinirliğini artıran en önemli olayın Gezi Parkı eylemleri esnasında Beşiktaş taraftar grubu Çarşı’nın duruşu olduğunu söylemek mümkündür.

3.3.1.1. Gelir Kaynakları

Beşiktaş Jimnastik Kulübü’nün toplam geliri hakkında kesin bir bilgi olmamakla birlikte, 2014 yılı içerisindeki gelir kalemlerinden bazılarını aşağıdaki gibi belirtmek mümkündür:

- Sponsorluk Gelirleri: 217,5 Milyon TL
- Maç Günü Gelirleri: 13 Milyon TL
- Satış Gelirleri: 31,7 Milyon TL

Sponsorluk gelirlerinin yükselmesinde Vodafone’la yapmış olduğu anlaşma etkili olurken, maç günü gelirlerindeki düşüşün sebebi kulübün stadının inşaat

aşamasında olması ve sezon içerisinde Türkiye Futbol Federasyonu tarafından aldığı maçları seyircisiz oynama cezaları etkili olmaktadır.

Gelirleri haricinde Beşiktaş Jimnastik Kulübü'nün marka değeri Brand Finance Football50 2013'ün araştırmasına göre 71 Milyon USD'lık marka değeriyle otuz altıncı sıradadır. Marka derecesi ise A+ yani “*güçlü*” olarak belirlenmiştir.

3.3.1.2.Sponsorluk Faaliyetleri

Beşiktaş Jimnastik Kulübü, 2013/14 sezonu için Toyota'yla varolan sponsorluk anlaşmasından 3,9 Milyon Euro gelir elde etmiştir.

Kulüp, tarihinin, hatta Türk futbol tarihinin, toplamda en büyük sponsorluk anlaşmasını gerçekleştirmiştir. 2014/15 sezonu için yapılan sponsorluk sözleşmelerinin bedelleri 200 Milyon USD civarındadır. Kulübün Vodafone ile yapmış olduğu anlaşmanın iki ayağı bulunmaktadır. Bunlardan biri ana sponsorluk için forma göğüs reklamıdır. Bu anlaşmadan 29 Milyon USD gelir elde etmiştir. İkinci ayağı ise reklam hakları, stadyum isim hakkı sponsorluğu ve stadyum teknoloji alt yapı yatırımı için yapılan sözleşmedir. Kulüp bu sözleşmeden de 116 Milyon USD gelir elde etmiştir. Beşiktaş, yine 2014/15 sezonu için Beko'yla yaptığı forma sponsorluğu sözleşmesinden de 16,6 Milyon USD gelir elde etmiştir.

Kulüp, sponsorluk faaliyetlerini yürütürken seçtikleri sponsorların kulübün marka imajına uygun olmasına önem vermektedir. Ancak aynı şekilde, sponsor olmak isteyen markaların da buna önem vererek, birtakım anketler sonucunda Beşiktaş'ı tercih ettiklerini belirtmektedir.

2014/15 sezonundan itibaren Beşiktaş Jimnastik Kulübü'nün sponsorlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Vodafone
- Adidas
- Beko
- Kalde
- Integral Forex

- Mogaz
- RMK Marine
- Acıbadem Sağlık Grubu
- Fleetcorp
- Turkish Airlines
- Sarar
- Doğu Otomotiv
- Klinik 32
- Diversey
- Acıbadem Mobil
- GNC
- Sultanahmet Köftecisi
- Yurtiçi Kargo
- Gloria
- Passolig
- Majorwork
- Gen3Creative
- Avea
- TTNET
- Yandex
- Denizbank
- Vakıfbank
- Garanti Bankası

Kulüp global bir marka olma noktasında Vodafone gibi, Beko gibi markalarla çalışmanın faydalı olacağına inanmaktadır.

3.3.1.3.Pazarlama İletişimi Faaliyetleri

Beşiktaş Jimnastik Kulübü Fikret Orman'ın göreve gelmesiyle birlikte farklı bir yapılanmaya giderek markalaşmaya önem vermektedir. Kulüp markalaşmasını ileri boyutlara taşıyabilmek için dışarıdan danışmanlık ve ajans desteği almaktadır.

Kulübün 9 adet markası bulunmaktadır. Bunlar:

- Kartal Yuvası
- Kart 1903 (Sadakat Programı)
- KartalCell
- KartalNet
- Beşiktaş TV
- Beşiktaş Dergisi
- Yavru Kartal Dergisi
- BJKShop.com
- BJK Kredi Kartları
 - Garanti BJK Bonus Card
 - Denizbank BJK Bonus Card
 - Vakıfbank Beşiktaş Taraftar Kart

Beşiktaş Jimnastik Kulübü'nün şu an toplamda 48 adet mağazası (Kartal Yuvası) bulunmaktadır. Şu anda kulüpten 29 adet lisans almış kurum bulunmaktadır. Kulübün açıkladığı rakamlara göre bu yıl Kartal Yuva'larında 123 bin adet forma satılmıştır. Türkiye'deki Beşiktaş taraftarları www.kartalyuvasi.com.tr adresinden online olarak da alışveriş yapma fırsatına sahip olmaktadır. Bununla birlikte başka bir Beşiktaş markası olan BJKShop.com ise Avrupa'daki Beşiktaş taraftarlarına hizmet vermek için oluşturulmuş bir markadır.

Beşiktaş'ın Avea ile birlikte hazırladığı KartalCell Türkiye'nin ilk MVNO, yani sanal operatörlük projesidir. Avrupa'da örneğine sıklıkla rastlanan projede kulübün yaklaşık 460 bin abonesi olmuştur. Bunun içerisinde 190 bini hala abone statüsündedir. Bu projeyle KartalCell sahipleri her konuşmalarında kulübe ufak bir katkıda bulunması amaçlanmıştır. KartalCell operasyonu iyi gibi gözükse de Türkiye henüz böyle bir uygulamaya alışık olmadığından ötürü kulüp için istenen sonuçları vermemiştir. Kulüp şu an ana sponsoru Vodafone ile farklı bir proje geliştirme aşamasındadır.

Beşiktaş'ın TTNET'in alt yapısıyla oluşturduğu KartalNet markası da bulunmaktadır. Bu uygulamaya göre TTNET aboneleri hiçbir ücret ödemedi ve tarifeleri aynı kalarak KartalNet'e geçerek kulübe katkı sağlamaktadırlar. Ancak Beşiktaş Pazarlama Direktörü Bülent Edinsel'e göre bu iki alt markanın oluşturduğu projelerden istenen verim alınamamıştır. Bundan sonraki süreçte kulüp, Beşiktaş'ın ismi üzerinden çalışmalarını yürütmeyi planlamaktadır.

Beşiktaş'ın sadakat programı olan “Kart 1903”, her yaştan Beşiktaş taraftarına üç ayrı kart seçeneği sunmaktadır. Kartların fiyatları 50 ile 250 TL arasında değişmektedir. Kartlar ve sloganları aşağıdaki gibidir:

- Yavru Kartal Kart – “Beşiktaşlı Doğmayıp Beşiktaşlı Olanlara”
- Kart 1903 / Beyaz – “Bazıları İçin Hayat Ya Siyahtır Ya Beyaz”
- Kart 1903 / Siyah – “Önce Biz Vardık Hala da Biz Varız”

Kart 1903'ün sağladığı ayrıcalıklar ise aşağıdaki gibidir:

- BJK'nın oynayacağı stadlarda oynanan tüm maçlar için öncelikli bilet satın alma imkanı
- Kombi alımı
- Öner-Kazan (Önerilen kişinin kart alması durumunda alırsa kart yenilemede indirim kazanma)
- Hediye imzalı T-shirt (Kampanya dönemlerinde)
- Deplasman maçlarına takım uçağı ile gitme (Kartı kullanma sıklığına bağlı olarak davet ile)
- Tüm branşlarda oynanacak olan iç saha maçlarına hediye bilet kazanma imkanı (Kartı kullanma sıklığına bağlı olarak CRM)
- Yeni Stadın ilk basın ve taraftar turuna katılım hakkı
- BJK Konserlerine öncelikli bilet alım hakkı (BJK'lı sanatçıların her yıl yılda bir kez sezon açılışı öncesi vereceği konserler)
- Antreman Tesisleri'ne Kart sahiplerinin dönemsel ziyareti imkanı (Kartını kullanma sıklığına bağlı olarak davet ile)
- BJK Müzesi Ziyareti ve Stad gezisine katılım hakkı

- BJK Dergisi aboneliği indirimi
- E-bülten gönderimi
- Kulüp üyeleri için tiyatro organizasyonları, galalar ve çocuklar için özel aktiviteler
- Takım ile birlikte resim çektirilmesi (Kart kullanım sıklığı üzerinden seçilen taraftarlar için)
- Yurt içi ve yurt dışı kamp ziyaretleri (Kart kullanım sıklığı üzerinden seçilen taraftarlar için)
- Sezon öncesi hazırlık maçlarını izleme hakkı (Kart kullanım sıklığı üzerinden seçilen taraftarlar için)
- Çocukları seromoniye çıkarma
- BJK Klüp aktivitelerine katılım hakları

Beşiktaş için yeni yapılacak olan Beşiktaş Vodafone Arena oldukça önem teşkil etmektedir. Başka bir ifadeyle, stadla birlikte kulübün kırılma noktası yaşayacağını belirtmek mümkündür. Kulüp, marka konumlandırmasını ve pazarlama iletişimi çalışmalarını bu stada bağlamaktadır. Kulübün kısa, orta ve uzun vadeli hedefleri arasında stad, merkezde yer almaktadır.

Bülent Edinsel'e göre, Vodafone Arena Türkiye'nin ilk akıllı stadı olarak kendini bilindik stadların dışında konumlandıracaktır. Taraftarlar stadın içine girdikleri andan itibaren farklı bir dünyayla karşılaşacakları iddia edilmektedir. Edinsel, Vodafone'un 2,5 Milyon USD'lık fiber optik altyapı çalışması sonucunda kapalı devre bir sistemle, akıllı telefonlarla o gün stadda ne olduğunu, nerede nasıl bir aktivite olduğunu, bu aktivitelere nasıl yönlendireceklerini vb. gösteren, taraftarların her şeye hakim olabilecekleri yapılar üzerinde çalıştıklarını belirtti. Stadla ilgili planlar arasında güneş enerjisiyle kendi enerjisini üreterek elektrik giderlerini sıfırlamak da mevcut.

Aynı zamanda Türkiye'nin ilk 7/24 yaşayan stadı olmaya aday olan Vodafone Arena, futbol maçları haricinde gösteri ve eğlence merkezi haline gelecek. Stadın Kuzey tarafı konserler, defileler vb. etkinlikler için kullanılırken, deniz manzaralı güney

tarafındaki alanlarına önemli restaurantların gelmesi planlanmaktadır. Bu durumda kendini halkın takımı olarak konumlandıran Beşiktaş'ın kimlik değişimi başlayacaktır demek yanlış olmayacaktır. Orta vadede yeni stada uygun, Türkiye'de daha önce görülmemiş, pazarlama iletişimi çalışmalarına başlayacaklarını belirten Bülent Edinsel, stadın bitmesiyle birlikte kulüp yeniden yapılanma sürecine gideceğini öngörmektedir. Markaların öyküsü markalaşmada önemli faktörlerden biridir. Bülent Edinsel, stadın bitmesiyle birlikte Beşiktaş markasının yeni öykü yazması gerektiğini düşünmektedir.

Kulüp yakın zamanda sosyal medyayı daha iyi ve aktif kullanabileceği birtakım çalışmalar içerisine gireceğini belirtmektedir. Hem taraftar aidiyetini güçlendirmek hem de ilerleyen aşamalarda bir değer yaratmak için çalışmalar başlatan kulübün bu konudaki en büyük destekçileri Vodafone ve Yandex'tir. Vodafone kulübe telekom altyapısı anlamında destek verecek. Yandex'le ise şu an var olan BJK Yandex browsera ek olarak taraftarlara Beşiktaş A.Ş. uzantılı mail adresleri vererek iletişimi üst noktalara taşımayı planlamaktadır. Kulüpte şu an gerçekleştirilmekte olan CRM çalışmalarıyla kulüp için para harcayan kişilerle daha yakın ve katılımcı ilişkiler kurmak amaçlanmaktadır.

Beşiktaş Jimnastik Kulübü'nün Beşiktaş'ta bulunan müzesi, bir diğer pazarlama iletişimi faaliyetidir. T.C Kültür Bakanlığı'na bağlı "*Türkiye'nin ilk özel spor müzesi*" statüsüne sahip müzede kulübün kazandığı kupalar, tarihi belgeler, kulüple ilgili önemli anlara dair fotoğraflar yer almaktadır.

Beşiktaş Jimnastik Kulübü'nün oldukça geniş bir coğrafyaya yayılmış spor okulları bulunmaktadır. BJK Spor Okulları aşağıdaki lokasyonlarda faaliyet göstermektedir:

- Ulusal Lokasyonlar

Adana, Ankara, Antalya, Balıkesir, Bursa, Diyarbakır, Elazığ, Erzincan, İstanbul, İzmir, Kayseri, Kocaeli, Konya, Malatya, Mardin, Mersin, Muğla, Muş, Rize, Sakarya, Siirt, Şanlıurfa, Tekirdağ, Tunceli, Van

- Uluslararası Lokasyonlar

Azerbaycan, Almanya, Avustralya, Hollanda, Kırgızistan

Kulüp aynı zamanda diğer markalarıyla ilgili kampanyalar yaparak, taraftarlarına çeşitli avantajlar sağlamaktadır.

Beşiktaş markasının markalaşma konusunda belirlediği özel kriterler olmamakla birlikte markanın logosunun kullanımıyla ilgili kriterleri mevcuttur. İçerisinde Türk Bayrağı olmasından ötürü hassasiyet gösteren kulübün logonun doğru yerde kullanımıyla ilgili birtakım kriterler belirlemiştir.

3.3.1.4.Sosyal Sorumluluk Çalışmaları

Beşiktaş Jimnastik Kulübü sosyal sorumluluk faaliyetlerini bir vakıf aracılığıyla değil, bizzat kulüp tarafından yürütmektedir. Daha çok spor okullarına odaklanan kulübün katkıda bulunduğu bazı sosyal sorumluluk çalışmaları şöyledir:

- TOÇEV (Tüvana Okuma İstekli Çocuk Eğitim Vakfı) ile işbirliğine gidilerek vakfa destek verilmesi.
- Hürriyet Gazetesi'nin düzenlemiş olduğu “*Aile İçi Şiddete Son*” kampanyasına destek verilmesi.
- Toplumsal sorumluluk projesi kapsamında İstanbul Büyükşehir Belediyesi Sosyal Hizmetler Özürlüler Müdürlüğü öğrencilerini BJK Nevzat Demir tesislerini ziyaret ederek takımın antrenmanını izlemesi ve futbolcularla hatıra fotoğrafı çekimi.
- Elin Elimde Derneği'nin Umut Evleri'nde yaşayan spastik çocukların, sosyal sorumluluk projesi kapsamında takımı ziyaret etmesi, futbolcularla birlikte yemek yenmesi, kulübün çocuklara hediye dağıtması ve futbolcularla hatıra fotoğrafı çekimi.
- Denizli Emniyet Müdürlüğü'nün başlattığı “*Hayata Pas Ver*” sosyal sorumluluk projesi kapsamında Denizli Emniyet Müdürü ve öğrencilerin stadı ziyaret etmesi, kulüp müzesini gezmeleri, kulüp tarafından forma hediye edilmesi ve hatıra fotoğrafı çekimi.
- BJK Basketbol Spor Okulları'nın, sosyal sorumluluk projesi kapsamında Kızılay'ın yardımlarıyla 7-12 yaş aralığındaki İstanbul'da dar gelirli ailelerin devlet desteğiyle eğitim gören başarılı sporcuların ve yine İstanbul Kızılay'ın

çözüm ortaklığında beraber belirlediği, kimsesiz çocuklar yurdunda eğitim gören başarılı çocukların BJK Basketbol Okulları Gelişim ve Turnuva kampına hiçbir ücret talep edilmeden götürülmesi. Kulübün bu projedeki amacı, gençleri topluma kazandırma anlamında, güzel bir ortamda spor yapmalarına, Beşiktaş ruhunu ve felsefesini kazanmalarına, psikolojik, pedagojik yönden gelişimlerine, akademik-profesyonel antrenörler eşliğinde eğitim görmelerine ve dört gün boyunca unutamayacakları eğlenceli bir kamp dönemi yaşamalarına imkan sağlamak olarak belirtmiştir.

- Beşiktaş, Fenerbahçe ve İngiltere Premier Lig ekiplerinden Chelsea ile birlikte Soma'daki maden faciasında yaşamını yitiren madencilerin ailelerine yardım amacıyla üçlü turnuva düzenlenmiştir.

3.3.1.5.Medyayı Kullanma Yaklaşımları

Markalaşma sürecinde medyanın önemli olduğuna inanan Beşiktaş Jimnastik Kulübü, konvansiyonel ve sosyal medyayı kullanmaktadır. Kulübün bünyesinde televizyon kanalı BJK TV, aylık yayınlanan dergisi Beşiktaş Dergisi ve Türkiye ve Dünyada ilk olarak konumlandırdıkları Yavru Kartal Dergisi bulunmaktadır.

2004 yılının Eylül ayında yayın hayatına başlayan, bir süre yayın hayatına ara veren BJK TV, 20 Ocak 2011 tarihinde yeniden yayın hayatına geri dönmüştür. Digitürk 74. kanalda şifresiz yayınlanmakta olan Beşiktaş TV taraftarlarına kulüple ilgili tüm faaliyetleri takip etme imkanı sağlamaktadır. Programların videoları kulübün resmi sitesinde de yayınlanmaktadır.

Bir diğer iletişim aracı olan Beşiktaş Dergisi ve Yavru Kartal Dergisi'nde kulüple ilgili bilgi ve analizler, haberler, özel röportajlar yer almaktadır.

Beşiktaş Jimnastik Kulübü, sosyal medyaya da önem vermektedir. Kulübün ayrı alanlarda oluşturulmuş 8 ayrı internet sitesi, 8 Facebook, 11 Twitter, 2 Instagram hesabı bulunmaktadır. Aşağıda yalnızca futbolla ilgili olan hesaplarla ilgili bilgi verilecektir. Beşiktaş JK'nın sosyal medya hesaplarının Mayıs 2014 tarihli takipçi sayıları aşağıdaki gibidir:

- Facebook 5,031,831 beğeni

- Twitter
 - @Besiktas 721,379 takipçi
- YouTube 27,256 abone
- Google + 356,798 takipçi/ 15,072,956 görüntüleme
- Instagram 20,870 takipçi

3.3.1.6. Taraftar Sayıları ve Nitelikleri

Beşiktaş Jimnastik Kulübü'nün taraftar sayısı yaklaşık olarak 15 milyon civarındadır. Bununla birlikte kulübün geniş bir coğrafyaya yayılmış taraftar dernekleri mevcuttur. Beşiktaş taraftar dernekleri aşağıdaki lokasyonlarda faaliyet göstermektedir:

- Ulusal Lokasyonlar

Ankara, İstanbul, İzmir, Bursa, Düzce, Muğla, Manisa, Aksaray, Kırklareli, Edirne, Adana, Konya, Amasya, Batman, Çanakkale, Bolu, Tekirdağ, Çorum, Denizli, Isparta, Giresun, Gölçük, İskenderun, Kocaeli, Kayseri, Kütahya, Mardin, Samsun, Sakarya, Uşak, Yalova, Balıkesir

- Uluslararası Lokasyonlar

Azerbaycan, Almanya, Avustralya, Hollanda, ABD, Avusturya, Belçika, Romanya, Ukrayna, Danimarka, KKTC, Kosova

Brand Finance Football50 2013 verilerine göre Beşiktaş Jimnastik Kulübü, 32,145 kişilik kapasiteli Fi-Yapı İnönü Stadı'nı %82 oranında doldurmuştur. Kulübün gözle görülür başarıları olmamasına rağmen stad doluluk oranının fazla olması Beşiktaş taraftarının kulübe olan sadakat ve desteğinin göstergesidir demek mümkündür.

Futbol endüstrisinin en önemli sorunlarından biri taraftar ve seyirci arasındaki farkın tam olarak anlaşılmamasıdır. Endüstri için taraftar, kulübü için para harcayan insan topluluğu anlamına gelmektedir. Ancak genel olarak seyirciyle karıştırılmaktadır. Bülent Edinsel'in aktardığı verilere göre Türkiye'deki toplam taraftar sayısı, yani kulübü için para harcayan kişi sayısı, 1 milyon 700 bin kişidir.

Taraftar grupları kulüplerin en değerli hazineleri sayılmaktadır. Ancak bazen taraftar grupları, bağlı oldukları kulüplere istemeden de olsa zarar verebilmektedir. Beşiktaş Jimnastik Kulübü'nün, hatta onun da ötesinde dünyanın, en aktif taraftar grubu olan Çarşı, kulübün marka değerini ve imajını yükseltirken Çarşı'nın her şeye karşı olan tavrı zaman zaman Beşiktaş'a zarar vermektedir. Kulübün son 10 yıl içerisinde aldığı stad kapatma cezaları toplamda 1 yıla denk gelmektedir. Yani kulüp 1 yıllık maç gelirini elde edememiştir demek mümkündür. Bununla birlikte Çarşı'dan başka Siyah-Beyaz, Karagümrük gibi farklı taraftar gruplarının da Beşiktaş'a gönül verdiklerini ifade eden Bülent Edinsel, kulübün bu gruplarla da sürekli iletişim halinde olması gerektiğini belirtmektedir.

3.3.1.7.Sportif Başarılar ve Kadro Değerleri

Kulüplerin Avrupa dereceleri, UEFA sıralamaları, lig şampiyonlukları, kazandıkları kupalar dünya markası olmalarında bir diğer etkili faktördür. Ancak Beşiktaş Jimnastik Kulübü'nün uluslararası arenada kayda değer bir başarısı bulunmamaktadır. Bu nedenle kulübün hedefleri arasında stadla ilgili tutundurma çalışmalarını oturtuktan sonra sportif başarıya yönelmek bulunmaktadır. Bülent Edinsel'e göre dünyanın en önemli projesinin de altyapısını hazırlamış dahi olsanız, sportif başarı olmadığı müddetçe değeriniz sıfırdır.

Beşiktaş Jimnastik Kulübü'nün sportif başarılarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- 13 Süper Lig Şampiyonluğu
- 12 Türkiye Spor Yazarlığı Derneği Kupası
- 11 İstanbul Ligi Şampiyonluğu (1924-1951)
- 9 Türkiye Kupası
- 7 Cumhurbaşkanlığı Kupası
- 6 Başbakanlık Kupası
- 4 Spor-Toto Kupası
- 3 Milli Küme Şampiyonluğu (1941-1947)
- 2 İstanbul Profesyonel Ligi Şampiyonluğu (1952-1953)

- 2 İstanbul Kupası (1944-1946)
- 2 Türkiye Futbol Şampiyonası Kupası (1934-1951)
- 2 İstanbul Türk İdman Birliği Ligi Şampiyonluğu (1919-1920)
- 1 Türkiye Süper Kupası
- 1 Atatürk Kupası
- 1 İstanbul Şildi (1935)
- 1 Donanma Kupası (1986)
- 1 Pazar Ligi Şampiyonluğu (1922)

Bir takımın kadro kalitesi (oyuncu ve ücretler) ile sportif başarısı arasında güçlü bir bağ bulunmaktadır. Beşiktaş'ın geçmişteki kadrolarında Ricardo Quaresma, Guti Hernández, Manuel Fernandes, Hugo Almeida gibi yıldız isimler bulunmaktaydı. Ancak şu an kulübün güçlü yıldızlardan oluşan bir kadrosu bulunmamaktadır. Brand Finance Football50 2013 verilerine göre Beşiktaş Jimnastik Kulübü'nün kadro değeri 125 Milyon USD'dır.

3.3.2.Fenerbahçe Spor Kulübü

Fenerbahçe Spor Kulübü'nün temelleri 1899 yılında Kuşdili'nde Papazın Çayırı adı verilen topraklarda futbol oynayan gençlerin Black Stockings adı altında kurulmasıyla atılmıştır. Dönemin padişahı 2. Abdülhamit'in koyduğu yasaklardan ötürü dağılan kulüp resmi olarak 1907 yılında Fenerbahçe Futbol Kulübü adı altında kurulmuştur.

Kulübün kurulduğu andan itibaren faaliyet gösterdiği Papazın Çayırı, bugün Şükrü Saraçoğlu Stadyumu'nun bulunduğu yerdir ve şu an Türkiye'de futbol oynanan en eski yer konumundadır.

1899 yılından itibaren başlayan ve devam eden süreçte Fenerbahçe, işgal kuvvetleriyle maç yapmayı kendine misyon edinmiştir. Futbolun asla sadece futbol olmadığını bu noktada daha net anlaşılabilmektedir. Çünkü Fenerbahçe Spor Kulübü Reklam Sponsorluk ve Projelerden Sorumlu Pazarlama Kurulu Başkanı Altuğ Acar'a göre Fenerbahçe, her sınıftan düşman birlikleri içinde pek çok tanınmış futbolcusu bulunan, İngiltere ve Fransa liglerinin hemen hemen en ünlü takımlarında forma giymiş

futbolculardan oluşan birbirinden güçlü takımlarla maçlar yapmış ve oynadığı 50 maçın 41'ini kazanıp, 4'ünde berabere kalarak işgal altında bezmiş, ezilmiş Türk halkının yüreğinde bir nebze olsun teselli ve umut tohumları yeşertmişti. Fenerbahçe için o dönemde önemli bir nokta daha bulunmaktadır: General Harrington Kupası. İşgal kuvvetlerinin en seçkin takımlarının en iyi oyuncularından oluşan karmayla Fenerbahçe'nin karşılaştığı maç, Fenerbahçe'nin zaferiyle sonuçlanmıştır. Bu galibiyetin milli zafer etkisi uyandırması ve İsmet Paşa'nın tebrik telgrafı göndermesi futbolun, spordan daha öte bir kavram olduğunu gösterir niteliktedir.

Fenerbahçe'nin tarihindeki ilginç bir detay da Fenerbahçelilerin Kurbağalıdere kenarında kulüp binasının önündeki iskeleye yanan motorlarla Anadolu'ya silah kaçırmalarıdır.

Fenerbahçe'nin tarihi geçmişinde yaşadığı tüm bu olaylardan ötürü, kulüp Fenerbahçe markasını belli bir gruba ait olmayan, belli bir duruşu olan, kaliteli, prestijli, Cumhuriyetçi, herkese yakın, halkın takımı olarak konumlandırmaktadır. Fenerbahçe markasının en değerli, en önemli özelliğinin olarak ciddi sadakat derecesindeki taraftar kitlesi olduğunu söyleyen Altuğ Acar, bu taraftar yapısının başarıya endeksli olmadığını, en zor zamanlarda bile kulübün yanında olduklarını ve bu durumun marka değerine ve imajına artı değer kattığını belirtmektedir.

Altuğ Acar diğer kulüplerin aksine futbol kulüplerinin endüstrielleşmeyle birlikte markalaşmadıklarını, futbol kulüplerinin aslında güçlü birer marka olduklarını ve özellikle yaratılan değil kendi kendilerine oluşan markalar olduklarını, endüstrielleşmenin markalara daha profesyonel açılardan bakma, markalar için yeni alanlar yaratma imkanı sağladığını düşünmektedir. Zaten varolan bir markanın endüstriyel olarak dönüştürülmesi süreci olduğunu düşünmektedir.

Futbol markalarının, şirketlerin oluşturduğu markalardan çok farklı olduğuna ve bu yüzden de klasik kavramların futbol kulüpleri için geçerli olamayacağına dikkat çeken Altuğ Acar, futbol kulübü markalarını başarı garantisi olmadan, taraftarı fayda beklemeden cebinden kulüp için harcama yapmaya devam eden markalar olarak tanımlamaktadır.

3.3.2.1.Gelir Kaynakları

Fenerbahçe Spor Kulübü, toplam gelirleriyle dünyanın en zengin ilk 20 kulübünün yer aldığı Deloitte Para Ligi listesine girmeyi başarmıştır. Deloitte’ın Ocak 2014’te yayınladığı Para Ligi raporuna göre Fenerbahçe’nin 2012/13 sezonunda kulübün kasasına koyduğu toplam 126.4 Milyon Euro gelirle en zengin 20 kulüp arasında “on sekizinci” sırada gelmektedir.

Elde edilen 126.4 Milyon Euro’luk gelirin dağılımı şöyledir:

- Maç Günü Gelirleri: 27.7 Milyon Euro (Toplam gelirin %22’si)
- Naklen Yayın Gelirleri: 43 Milyon Euro (Toplam gelirin %34’ü)
- Ticari Gelirler: 55.7 Milyon Euro (Toplam gelirin %44’ü)

Gelirleri haricinde Fenerbahçe Spor Kulübü’nün marka değeri Brand Finance Football50 2013’ün araştırmasına göre 95 Milyon USD’lık marka değeriyle yirmi ikinci sıradadır. Marka derecesi ise A+ yani “güçlü” olarak belirlenmiştir

Fenerbahçe’nin gelirlerinin düşmesindeki en önemli etmen “Şike Davası” olarak bilinen 3 Temmuz sürecidir. 3 Temmuz 2011 yılından bu yana kulüp çeşitli başarılar elde etmiş olmasına rağmen UEFA Disiplin Kurulu tarafından iki yıl Avrupa’dan men edilmiş olması kulübün en önemli gelir kaynaklarından birini kaybetmesine neden olmuştur. Fenerbahçe taraftarı açısından bu sürecin olumsuz bir etkisi olmadığını belirten Altuğ Acar, yatırımcı gözünde negatif bir etkisi olduğunu düşünmektedir. Altuğ Acar bu duruma bu süreçten önce piyasa değeri 1 Milyar USD olan kulübün, bu süreçten sonra 450 Milyon USD’a düşmesini örnek göstermektedir.

3.3.2.2.Sponsorluk Faaliyetleri

Fenerbahçe Spor Kulübü’nün 2012-2013 sezonunda forma sponsorlarından elde ettiği gelir 15 Milyon USD’ı geçmiştir. Fenerbahçe, bu rakamlarla en yüksek sponsorluk geliri elde eden takım olma ünvanını korumaktadır. 2013/14 sezonu için Türk Telekom’la varolan sponsorluk anlaşmasından 9.5 Milyon Euro gelir elde etmiştir. Adidas’la olan üretici sponsorluğu anlaşmasından da 5 yıl için toplam 42.5 Milyon USD gelir elde edecektir.

Fenerbahçe SK, sponsorluk konusunda yeni bir sistem oluşturma kararı almıştır. Fenerbahçe SK aldığı karar doğrultusunda formalarındaki göğüs reklamını tek sponsora satmayarak tek maç veya üç maç, beş maç gibi farklı sayılardaki paketler halinde göğüs reklamı alacaktır. Bu durumda Fenerium'da satılacak formalarda da sponsor adı yazılmayacaktır.

Fenerbahçe Spor Kulübü'nün sponsorlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Ülker
- Adidas
- Grundig
- Doğuş Otomotiv
- Bonus (Garanti Bankası)
- Liv Hospital
- Turkuaz
- Kiğılı
- Turkish Airlines
- DenizBank
- Audi
- Sırma
- GNC
- Diversey
- Yandex
- Spor Toto

Sponsorlarını seçerken karşılıklı olarak dikkat ettiklerini belirten kulüp, sponsor olmak isteyen markanın da detaylı araştırmalar sonucunda Fenerbahçe markasına sponsor olmayı seçtiğini ifade etmektedir. Fenerbahçe'nin sponsorlarında dikkat ettiği kriter ise, sponsor olmak isteyen markanın Fenerbahçe markasının kimlik ve değerlerine uygun olmasıdır. Forma sponsorluğu gelirlerinin fazla olmasında forma satışında yakaladıkları istikrarın etkili olduğunu belirten kulübün almış olduğu

formalara sponsor ismi yazmama kararının sponsor olmak isteyen markalar tarafından nasıl karşılanacağı ise tartışma konusudur.

3.3.2.3.Pazarlama İletişimi Çalışmaları

Fenerbahçe'deki markalaşma sürecinin halka arzla başlamadığını belirten Fenerbahçe Spor Kulübü Reklam Sponsorluk ve Projelerden Sorumlu Pazarlama Kurulu Başkanı Altuğ Acar, diğer kulüplerin aksine markalaşma sürecinde halka arz sürecinin doğrudan etkili olmadığını düşünmektedir. Acar, halka arzla profesyonelliğin geldiğini, Türkiye'de profesyonellik adına en iyi gelişimlerin kulüplerin mali yapılarının daha ciddi bir şekilde denetleniyor olması, insan kaynağının daha iyi değerlendiriliyor olması, pazarlama ve sponsorluk açısından çok daha büyük bir imkanlar, yeni kanallar açmakta olması olarak görmektedir. Yani başka bir ifadeyle halka arzın profesyonelleşmeyi, profesyonelleşmenin de markaları (eğer güçlüyse) profesyonelce yönetmeyi zorunlu kıldığını söylemek mümkündür. Dışarıdan marka yöneticileriyle zaman zaman çalışan kulübün markalaşma konusunda belirli bir kriteri bulunmamaktadır.

Altuğ Acar markalaşma sürecinin öncelikli adımlarını üçe ayırmaktadır. Bunlar:

1. Stad Yenileme
2. Tesisleşme
3. FB TV

Stad yenileme sürecinin kulüp için önemli bir yatırım olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü stadin yenilenmesiyle birlikte kulüplerin TV gelirlerinden daha fazla gelir sağlamaları, kombine fiyatlarının ve bilet fiyatlarının stadin yapısıyla doğru oranda artması kulüpler açısından ciddi bir gelir kaynağı oluşturmaktadır. Fenerbahçe için de öyle olmuştur. Kulübün hedefleri arasında mevcut stadin kapasitesini artırmak gibi bir plan da mevcuttur.

Fenerbahçe Spor Kulübü tesisleşmeye önem vermektedir. Kulübün şu anda 21 adet tesisi bulunmaktadır. Kulüp bu tesislerde kendisi kamp yaptığı gibi, dışarıdan kamp yapmak isteyen takımlara da kiralamaktadır. Altuğ Acar'ın elindeki verilere göre 2013

yılında Fenerbahçe'nin tesislerine kulübün kendisi dışında Avrupa'dan 33 takım kamp yapmak için gelmiştir. İlerleyen paragraflarda kulübün bünyesindeki tesisleri nasıl kullandığı hakkında detaylı bilgi verilecektir.

Kulüp içerisindeki marka çeşitliliğinin hem maddi anlamda hem de taraftarlara daha kolay ulaşmada önemli etkisi olduğunu düşünen kulübün markalarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Fenerium
- Fenercell
- Fenerbahçe Kart
- FB TV
- FenerNet
- Fenerbahçe Dergisi
- Radyo Fenerbahçe
- FB Turizm & Catering
- Fenerbahçe Koleji
- Fenerbahçe Spor Okulları
- Fenerbahçe Kredi Kartları
 - VakıfBank
 - World Card
 - Bonus Card
 - Deniz Bonus
 - Card Finans

Fenerbahçe markaları içerisinde Fenerium, kulübün taraftar profilinin sadakat oranını net bir şekilde gösteren bir örnektir. Altuğ Acar'a göre Fenerium, Türkiye'de diğer kulüplere taraftara ürün üretmenin nasıl yapılması gerektiğini gösteren bir oluşumdur ve diğer kulüpler Fenerium'u takip etmektedirler. 93 mağazası olan Fenerium'un yıllık cirosu 50 Milyon USD civarındadır. Fenerium'larda 5 binin üzerinde ürün çeşidi satılmaktadır. Kadın, erkek, çocuk, bebek, elektronik, ev-ofis, aksesuar gibi farklı kategorilerde 1000'den fazla ürün bulunmaktadır. Bu ürünler arasında logolu tost yapan tost makinası ve ekmek kızartma makinası, okey ve tavla takımı, radyasyon

koruyucu, gömlek, pantolon, blazer ceket, takım elbise, triko, uçurtma, masa ve sandalye, bayan küpeleri ve bayan kol düğmeleri, ataç ve ayıraç gibi Manchester United'dan Juventus'a, Milan'dan Barcelona'ya hiçbir Avrupa devinde olmayan ürünler yer almaktadır. Fenerium'un şu an online ortamda 360 bin bireysel müşterisi bulunmaktadır.

Fenerbahçe Spor Kulübü, mobil telekomünikasyon sektöründe faaliyetlerini yüzde yüz sahibi olduğu Fenerbahçe İletişim Hizmetleri San. ve Tic. A.Ş. çatısı altında yürüterek ürünlerini Fenercell markası altında hizmete sunmaktadır. Fenercell projesi kulübün Avea'nın desteği ile kurduğu sanal operatör olarak faaliyet gösteren GSM şebekesidir. Şu an kayıtlı 270 bin Fenercell abonesi bulunmaktadır.

Kulübün sadakat programı olan Fenerbahçe Kart, kulüp için önem arz etmektedir. 3 farklı çeşitte olan kartların ücretleri 35 TL ile 350 TL arasında değişmektedir. Şu an 330 bin üyesi bulunan Fenerbahçe Kart'ın sağladığı avantajları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

Taraftar Kart

- Futbol A Takımı maçlarına Türk Telekom Tribününden hediye bilet kazanma imkanı
- Fenerbahçe Kart'ın Sosyal Medya hesapları üzerinden çeşitli hediyeler kazanma imkanı
- Fenerbahçe Spor Kulübü Türk Telekom Ankara Tesisleri'nde özel indirim imkanı
- Fenerbahçe Düzce Topuk Yaylası Tesisleri'nde özel indirim imkanı
- Fenerbahçe Şükrü Saracoğlu Stadyumunda oynanan tüm Fenerbahçe maçları için öncelikli bilet satın alma imkanı
- Fenerbahçe Ülker'in, Fenerbahçe Ülker Sports Arena'da oynadığı tüm Beko Basketbol Ligi ve Euroleague maçları için öncelikli bilet satın alma imkanı
- Diğer branşlarda oynanacak olan iç saha maçlarına hediye bilet kazanma imkanı
- Deplasman maçlarını Fenerbahçe Şükrü Saracoğlu Stadyumu Loca 1. katında izleme imkanı

- isim.soyad@fenerbahce.com.tr uzantılı e-posta adresine ücretsiz sahip olma imkanı
- Anlaşmalı üye işyerlerinde indirim imkânı.
- Özel kampanyalardan öncelikli yararlanma imkanı
- Özel organizasyonlara katılma imkanı

Gold Taraftar Kart

- Futbol A Takımı maçlarına Maraton Alt Tribününden hediye bilet kazanma imkanı
- Fenerbahçe Kart'ın Sosyal Medya hesapları üzerinden çeşitli hediyeler kazanma imkanı
- Fenerium Mağazaları'nda çeşitli indirim imkanları
- Faruk Ilgaz Sosyal Tesisleri'ne giriş imkanı
- Fenerbahçe Spor Kulübü Türk Telekom Ankara Tesisleri'nde özel indirim imkanı
- Fenerbahçe Düzce Topuk Yaylası Tesisleri'nde özel indirim imkanı
- Fenerbahçe Şükrü Saracoğlu Stadyumunda oynanan tüm Fenerbahçe maçları için öncelikli bilet satın alma imkanı
- Fenerbahçe Ülker'in, Fenerbahçe Ülker Sports Arena'da oynadığı tüm Beko Basketbol Ligi ve Euroleague maçları için öncelikli bilet satın alma imkanı
- Diğer branşlarda oynanacak olan iç saha maçlarına hediye bilet kazanma imkanı
- Deplasman maçlarını Fenerbahçe Şükrü Saracoğlu Stadyumu Loca 1. katında izleme imkanı.
- isim.soyad@fenerbahce.com.tr uzantılı e-posta adresine ücretsiz sahip olma imkanı
- Anlaşmalı üye işyerlerinde indirim imkanı
- Özel kampanyalardan öncelikli yararlanma imkanı
- Özel organizasyonlara katılma imkanı

Platinum Taraftar Kart

- Futbol A Takımı maçlarına Maraton Alt Tribününden hediye bilet kazanma imkanı
- Fenerbahçe Kart'ın Sosyal Medya hesapları üzerinden çeşitli hediyeler kazanma imkanı
- Fenerium Mağazaları'nda %10 indirim imkanı
- Faruk Ilgaz Sosyal Tesisleri'ne giriş imkanı
- Faruk Ilgaz Sosyal Tesisleri'nde fitness salonu ve havuz üyeliklerinde %10 indirim imkanı
- Fenerbahçe Spor Kulübü Türk Telekom Ankara Tesisleri'nde özel indirim imkanı
- Fenerbahçe Düzce Topuk Yaylası Tesisleri'nde özel indirim imkanı
- Fenerbahçe Şükrü Saracoğlu Stadyumunda oynanan tüm Fenerbahçe maçları için öncelikli bilet satın alma imkanı
- Fenerbahçe Ülker'in, Fenerbahçe Ülker Sports Arena'da oynadığı tüm Beko Basketbol Ligi ve Euroleague maçları için öncelikli bilet satın alma imkanı
- Diğer branşlarda oynanacak olan iç saha maçlarına hediye bilet kazanma imkanı
- Deplasman maçlarını Fenerbahçe Şükrü Saracoğlu Stadyumu Loca 1. katında izleme imkanı
- isim.soyad@fenerbahce.com.tr uzantılı e-posta adresine ücretsiz sahip olma imkanı
- Anlaşmalı üye işyerlerinde indirim imkanı
- Özel kampanyalardan öncelikli yararlanma imkanı
- Özel organizasyonlara katılma imkanı

Fenerbahçe'nin TTNET'in alt yapısıyla oluşturduğu FenerNET markası ile Fenerbahçe taraftarları, kulüpleri adına internet paketleri alabilmektedir.

Yukarıda da bahsedildiği gibi Fenerbahçe, tesisleşmeye fazlasıyla önem vermektedir. Fenerbahçe Turizm ve Catering kulübün bünyesindeki tesisleri pazarlayarak gelir elde etmek için kurduğu markalardan biridir. Fenerbahçe Spor Kulübü bünyesinde spor takımlarına, üyelere ve üye misafirlerine hizmet veren 6 adet

işletmenin (Fenerbahçe Konukevi, Fenerbahçe Todorı, Dereagzı Üye Havuz, Fenerbahçe Resort & Sport Topuk Yaylası, Fenerbahçe İncek Hotel & Banket & Spor, Kafeteryalar), yönetim, operasyon ve organizasyonel anlamda Turizm ve Catering Koordinatörlüğü altında birleştirilerek oluşan markanın amacı Türk konukseverliğini Fenerbahçe aşkı ile birleştirerek, spor dünyasının konaklama ve yiyecek içecek bazında lideri olmaktır.

Fenerbahçe Spor Kulübü Müzesi, kulübün bir diğerk pazarlama iletişimi çalışmasıdır. Müze farklı bölümlerden oluşmaktadır. Bunlar: Dünyada futbolun doğuşu bölümü. Fenerbahçe Spor Kulübünün ilk kuruluş toplantısının, dönemin eşyaları ile mumyalarla canlandırıldığı bölüm. Mütareke ve İşgal dönemi sırasında Dereagzı'ndaki lokalden cepheye silah, cephane kaçırılma anının mumyalarla canlandırıldığı bölüm. Union Clup sahasından Şükrü Saracoğlu'na stadın evrelerini sunulduğu bölüm. Kuruluştan itibaren tüm branşlardaki başarıları simgeleyen her türlü şilt, madalya, berat, fotoğraf, belge vb. materyallerin sergilendiği bölümler. Kulübün kuruluşundan günümüze her dönemdeki bir kısmı orijinal forma, çorap vb. giysilerin sergilendiği bölümler. İlk tüzükler, eski üye kartları, eski lisanslar, eski ma biletleri, kulüp piyango biletleri v.b. belgelerin sunulduğu bölümler. Eski maçlardan filmlerin ve Fenerbahçe belgesellerinin oynatıldığı sinema odası. Mustafa Kemal Atatürk'ün 3 Mayıs 1918 yılında ki kulübü ziyareti ve şeref defterini imzalama anının mumyalı olarak canlandırıldığı bölüm. Bu bölümlerin haricinde yıllara göre sınıflandırılmış olarak Fenerbahçe Spor Kulübünün 100 yılda çeşitli branşlarda kazandığı 3000 (üç bin) kupa şilt ve plaket'in 426 tanesi de müzede sergilenmektedir.

Fenerbahçe'nin en önemli projelerinden biri de “*1 Milyon Üye*” projesidir. FC Barcelona ve Benfica takımlarının üyelik yapıları incelenerek oluşturulan projenin süreci ve hedefleri aşağıdaki gibidir:

- 10 Bin TL olan üye giriş ücreti 2 Bin TL düşürölmesi.
- Yıllık 100 TL aidat ile yılda 100 Milyon TL kazanılması.
- Taraftara rahat ulaşabilmek için 81 ilde şube açılması.
- Yeni üyeler ilk etapta oy kullanamayarak her üyenin oy kullanabilmek için belli aşamalardan geçmesi.

- Üyelerin giriş bedelinden 2 Milyar TL gelir elde edilmesi.
- Yıllık aidat geliri ise 100 Milyon TL olması.

Kulüp, bu projeyle forma reklamı olmayan bir Fenerbahçe oluşturabilmeyi hedeflemektedir.

Fenerbahçe Spor Kulübü'nün hedefleri arasında CRM çalışması bulunmaktadır. Kulüp, 330 bin Fenerbahçe Kart sahibi, 270 bin Fenercell, 360 bin online müşteri, kongre üyeleri, kombine kart sahipleri vb. birçok bireysel datayı tekilleştirerek CRM haline getirmeyi hedeflemektedir.

Dijitale yatırım yapmak, kulübün en önemli hedeflerinden bir tanesi. Kulüp, dijitale yapılan yatırımın diğer kanallara da pozitif katkısı olacağını düşünmektedir. Kulübün resmi internet sitesinde dijitale yönelik çalışmalar yapan kulübün çalışmalarında biri stadı 360 derece sanal olarak gezebilme olanağıdır.

360 derece pazarlamanın da kendileri için önemli olduğunu söyleyen Altuğ Acar, reklamlarını bütün mecralara sunabilmenin önemli olduğunu ve bu doğrultuda çalışmalar yaptıklarını belirtti. Kulübün bir başka hedefi de 1 Milyon Üye projesi ile ilgili iletişim planını eyleme geçirmektir.

Kulübün en büyük eksikliğinin lobicilik faaliyetlerini bilmemek olduğunu belirten Altuğ Acar, kendilerini doğru şekilde ifade edebilmek için öncelikli olarak bu alana yönelmeleri gerektiğini düşünmektedir.

Endüstriyelleşmenin zorunlu kıldığı eylemlerden biri olan stad isim hakkı sponsorluğu konusunda direniş gösteren kulübün kısa vadeli hedefleri arasında stad isim hakkı sponsorluğu için bir markayla anlaşmak yer almaktadır.

Spor Okullarına da önem veren Fenerbahçe, çocukların zihinsel ve fiziksel gelişimlerine katkıda bulunarak, yetiştirdiği sporculara Fenerbahçe sevgisini hissettirmek, Fenerbahçe ruhunu ve prensiplerini sporun her dalına yayarak yetenekli ve spor ahlakı olan bireyler yetiştirmeyi amaçlamaktadır.

3.3.2.4.Sosyal Sorumluluk Çalışmaları

Fenerbahçe Spor Kulübü, gerçekleştirmiş oldukları sosyal sorumluluk faaliyetlerini 24 yurt dışı ve 151 yurt içi olmak üzere 175 derneğin desteğiyle sosyal sorumluluk faaliyetlerini yürütmektedir. Kulübün bünyesinde gerçekleştirilen sosyal sorumluluk çalışmalarının topluma hizmet, toplumsal kaynaşmayı sağlamak, saygı ve sevgi ortamı yaratmak gibi sosyal amaçlar yanında taraftar sayısının arttırma ve dünya kulübü olma gibi kurumsal amaçlar içerdiğini de söylemek mümkündür.

Fenerbahçe Spor Kulübü tarafından gerçekleştirilen faaliyetler giyim eşyası, kırtasiye malzemeleri, tekerlekli sandalye yardımları, bisiklet hediye etme, spor malzemeleri gibi ürün bağışı, kitap, kırtasiye malzemeleri, öğrenci giysileri gibi eğitim malzemeleri, kan bağışı kampanyaları, sağlık taramaları gibi yardımlar, okul yaptırma, yetenekli çocuklar için kulübün spor okullarında ücretsiz futbol eğitimi, öğrencileri sinemaya götürme gibi faaliyetlere sponsorluk yapma, tedavi gören minik taraftarları futbolcular ve teknik heyetle bir araya getirme, çocuk yuvası öğrencilerini Fenerbahçe maçına getirme gibi alanlarda olmaktadır.

Bunların dışında Fenerbahçe Spor Kulübü futbolcularından Mehmet Topal ve eşi de birçok sosyal sorumluluk projesi yürütmektedir. Bu projelerden en çok ses getireni, Türkiye'nin çeşitli köylerindeki 10 okulda eğitim gören 500 öğrencinin rüyalarını gerçekleştirmeyi hedefleyen “*Rüya Bir Gün*” projesidir.

Soma'da yaşanan Maden Kazası'ndan sonra eyleme geçen kulüp, bölgeye maddi yardım yapmak amacıyla hazırladığı t-shirtlerden 1 haftalık bir sürede 150 bin TL ciro elde etmiş ve bu bedeli Soma'ya bağışlamıştır. Ayrıca kulüp Soma için Sheffield United ile hazırlık maçı yapmıştır. Sheffield United'in tercih edilmesinin sebebinin kulübün yer aldığı bölgenin en önemli geçim kaynağı madencilik olması olduğunu belirten kulüp, elde edilen geliri Soma'ya bağışlamayı planlamaktadır.

3.3.2.5.Medyayı Kullanma Yaklaşımları

Markalaşma sürecinde medyanın gücüne inanan kulübün bünyesinde konvansiyonel olarak FB TV, Fenerbahçe Dergisi ve online olarak hizmet veren Radyo Fenerbahçe mecraları mevcuttur.

FB TV'nin Türkiye'deki ilk TV kanalı olduğunu söyleyen Altuğ Acar'ın elindeki verilere göre FB TV, diğer kulüp TV kanallarına oranla penetrasyon aralığı açık ara en geniş TV kanalıdır. Altuğ Acar bunun nedenini diğer kulüp TV kanallarının yalnızca Digiturk platformuna kayıtlı olmalarına, FB TV'nin ise karasal dışında tüm dijital platformlarda bulunmalarına bağlamaktadır.

Kulübün resmi aylık yayını olan Fenerbahçe Dergisi, Altuğ Acar'ın belirttiği üzere 3 Temmuz sürecinden sonra yüz binler gibi rekor bir abone sayısına ulaşmıştır. Fenerbahçe Dergisi'nin içeriğinde ise profesyonel futbol takımının maçlarından özel görüntüler, röportajlar, yorumlar, analizler, istatistikler yer almaktadır.

Dijital ve sosyal mecraların öneminin farkında olan kulüp için bu alanlara yatırım yapmak öncelikli planlar arasındadır. Bu alanda yaptığı yatırımların karşılığını almaya başladıklarını belirten Altuğ Acar'ın elindeki verilere göre Fenerbahçe'nin resmi Facebook sayfası Avrupa kulüpleri arasında, etkileşim oranlarında, Nisan 2014'te ikinci, Mayıs 2014'te birinci olmuştur.

Fenerbahçe Spor Kulübü'nün sosyal medya hesaplarının Mayıs 2014 tarihli takipçi sayıları aşağıdaki gibidir:

Facebook	9,077,768 beğeni
----------	------------------

- Twitter
 - @Fenerbahce 3,174,959 takipçi
- YouTube 99,918 abone
- Google + 225,674 takipçi / 11,430,946 görüntüleme
- Instagram 219,279 takipçi

3.3.2.6. Taraftar Sayıları ve Nitelikleri

Fenerbahçe Spor Kulübü'nün ulusal taraftar sayısı yaklaşık olarak 22 milyon civarındadır. Bununla birlikte kulübün yurtiçi ve yurtdışında faaliyet gösteren yaklaşık 175 adet derneği mevcuttur. Brand Finance Football50 2013 verilerine göre Fenerbahçe Spor Kulübü, 50,537 kişilik kapasiteli Şükrü Saraçoğlu Stadyumu'nu %78 oranında doldurmuştur.

Fenerbahçe'nin organize olmuş taraftar grupları bulunmaktadır. Fenerbahçe'nin başlıca taraftar grupları Genç Fenerbahçeliler, Kill For You, 1907 ÜNİFEB, Vamos Bien, Sarı Lacivert, 12 Numara, Antu/Fenerlist, EuroFeb, Cefakar Kanaryalar(Grup CK), FEDER, Cadde ve Sol Açık'tır. Altuğ Acar'a göre bu gruplar kalıplaşmış, birbirinden ayrı gruplar değildir ve şu anda neredeyse hiçbiri aktif değildir, bu nedenle Fenerbahçe'de net bir taraftar grubundan bahsetmek mümkün değildir.

Fenerbahçe Spor Kulübü'nün yaşadığı 3 Temmuz süreci, kulübün kadın ve çocuk taraftarlarının gücünün farkına varmasını sağlamıştır. Kulübün kadın taraftarları 50,537 kişilik kapasiteli stadın 45 bin koltuğunu, bir kez 48 bin koltuğunu ve 2013-2014 sezonu final maçında ise stadın tamamını doldurarak rekor kırmıştır. Kulübün kadın taraftarlarının kırdığı bu rekor CNN International'a haber olmuştur. Dolayısıyla Fenerbahçe'nin kadın taraftarlarının Fenerbahçe markasının uluslararası alanda bilinirliğinin artmasına katkı sağlamıştır demek mümkündür. Bu durumu Fenerbahçe'nin ne kadar güçlü bir marka olmasıyla ilişkilendiren Altuğ Acar'a göre kulüp bu rekorlarla “*Biz bir aileyiz*” diye bir motto oluşturmuştur.

3.3.2.7.Sportif Başarılar ve Kadro Değerleri

Kulüplerin Avrupa dereceleri, UEFA sıralamaları, lig şampiyonlukları, kazandıkları kupalar dünya markası olmalarında bir diğer etkili faktördür. Fenerbahçe'nin Avrupa'da oynadığı maçlar olsa da kayda değer bir başarısı bulunmamaktadır.

Fenerbahçe Spor Kulübü'nün sportif başarılarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Toplamda 54 Kupa
- 1 Balkan Kupası
- 19 Lig Şampiyonluğu
- 6 Türkiye Kupası
- 8 Türkiye Süper Kupası
- 14 İstanbul Ligi Şampiyonluğu
- 2 İstanbul Cuma Ligi Şampiyonluğu

- 4 İstanbul Şildi
- 3 Türkiye Futbol Şampiyonası
- 6 Milli Küme Şampiyonluğu
- 8 Başbakanlık Kupası
- 1 İstanbul Kupası
- 2 Atatürk Kupası
- 1 Spor Toto Kupası
- 4 Donanma Kupası

Bir takımın kadro kalitesi (oyuncu ve ücretler) ile sportif başarısı arasında güçlü bir bağ bulunmaktadır. Fenerbahçe Spor Kulübü, Avrupa’da oynayamayacak bir konumda olmasına rağmen kadrosunda Raul Meireles, Dirk Kuyt, Bruno Alves, Moussa Sow, Emmanuel Emenike gibi önemli futbolcular bulunmaktadır. Altuğ Acar’a göre Fenerbahçe’nin en büyük şansı karakterli futbolculara ve kimyası tutmuş bir takıma sahip olmalarıdır. Brand Finance Football50 2013 verilerine göre Fenerbahçe Spor Kulübü’nün kadro değeri 130 Milyon USD’dır.

3.3.3. Galatasaray Spor Kulübü

Galatasaray Spor Kulübü’nün 1905 yılında Galatasaray Lisesi öğrencisi olan Ali Sami Yen ve arkadaşları tarafından, *"İngilizler gibi toplu bir halde oynamak, bir renge ve bir isme malik olmak ve Türk olmayan takımları yenmek."* hedefiyle kurulmuştur. Galatasaray Spor Kulübü Pazarlama Sorumlusu Doruk Tüfekçi’ye göre Galatasaray, 1481 yılında kurulan bir lisenin takımı olarak ortaya çıkan ve bugünlere kadar gelen eğitim kökenli, ekol oluşturan bir takımdır. Galatasaray Spor Kulübü, Türk Spor Tarihi’ndeki öncü olma özelliğini hiç kuşkusuz içinden doğduğu ve yine öncü bir kurum olan Galatasaray Lisesi’nden (Mektebi Sultani) almıştır. Okul ile kulüp arasındaki koparılmaz bağ, yadsınamayacak bir gerçeklik ve övünç kaynağıdır. Tüfekçi, Galatasaray’ın lisesinin, üniversitesinin olmasının kulübe artı değer kattığını, avantaj sağladığını düşünmektedir.

Hem lise geçmişinden gelen tarihi ve kültürel miras hem de kulübün Avrupa’da göstermiş olduğu başarılar sebebiyle Galatasaray kendini bilinirliği yüksek,

prestijli, güçlü, saygınlık duyulan, eğitim odaklı bir marka olarak tanımlamaktadır. Şike Davası diye de bilinen 3 Temmuz süreciyle ilgili herhangi bir suçlamayla karşılaşmadıkları için de kulüp kendisini “*Türkiye’nin en güvenilir takımı*” olarak konumlandırmaktadır.

Galatasaray markasının gücüne fazlasıyla inanan kulüp, bunu Türkiye’deki en fazla taraftara sahip olması, dünyada Türkiye denince akla gelen ilk 3 markadan biri olması, sosyal medyada Avrupa’daki ilk 8 takım arasında olması, Türkiye’nin en fazla global sponsoru olan takımı olması gibi sebeplere dayandırmaktadır. Bununla birlikte UEFA Kupası, Süper Kupa gibi Avrupa başarılarının, Fatih Terim, Roberto Mancini gibi liderlerle çalışmanın, Wesley Sneijder, Didier Drogba gibi yıldız futbolcu transferlerinin de Galatasaray markasına hem bilinirlik hem de imaj açısından olumlu yönde katkılarının olduğunu düşünmektedir.

Futbolun asla sadece futbol olmadığına inanan Galatasaray Spor Kulübü, Avrupa başarılarından ötürü Avrupa’da yaşayan Türklerin gururu olduğunu ve prestijlerini artırdıklarını da düşünmektedir.

Futbolun endüstriyellemesiyle birlikte Türkiye’de kulüpler halka arz edilerek birer şirket gibi yönetilmeye başlamışlardır. Kulüp endüstriyellemeye ve markalaşma için halka arzın gerekli olduğunu, dünyada da sürecin böyle işlediğini ve kulüp için halka arz sürecinin başarıya ulaştığını düşünmektedir.

Yalnızca Türkiye’de değil, tüm dünyada yankı uyandıran Gezi Parkı protestolarında Galatasaray Spor Kulübü’nün sergilediği duruş protestoları destekleyen kesim tarafından eleştiri konusu olmuştur. Ancak kulüp geri planda durarak doğru bir strateji sergilediklerini, objektif davranmayı tercih ettiklerini belirtmektedir.

Reklam geliri açısından, saha kenarı reklamlarında Avrupa’da en çok saha içi reklam alan 13. takım olan Galatasaray Spor Kulübü, kendisini bir dünya markası olarak tanımlamakta. Emirates Cup gibi önemli turnuvalara, Avrupa’daki hazırlık maçlarına, Uzakdoğu, ABD, Hindistan da dahil olmak üzere pek çok ülkeden kamp daveti almalarını Avrupa’daki bilinirliği en yüksek, en itibarlı Türk takımı olmalarına bağlamaktadır.

3.3.3.1.Gelir Kaynakları

Galatasaray Spor Kulübü, toplam gelirleriyle dünyanın en zengin ilk 20 kulübünün yer aldığı Deloitte Para Ligi listesine girmeyi başarmıştır. Deloitte’ın Ocak 2014’te yayınladığı Para Ligi raporuna göre Galatasaray’ın 2012/13 sezonunda kulübün kasasına koyduğu toplam 157 Milyon Euro gelirle en zengin 20 kulüp arasında “*on altıncı*” sırada gelmektedir.

Elde edilen 157 Milyon Euro’luk gelirin dağılımı şöyledir:

- Maç Günü Gelirleri: 35.4 Milyon Euro (Toplam gelirin %23’ü)
- Naklen Yayın Gelirleri: 51.9 Milyon Euro (Toplam gelirin %33’ü)
- Ticari Gelirler: 69.7 Milyon Euro (Toplam gelirin %44’ü)

Gelirleri haricinde Galatasaray Spor Kulübü’nün marka değeri Brand Finance Football50 2013’ün araştırmasına göre 116 Milyon USD’lık marka değeriyle on yedinci sıradadır. Marka derecesi ise A+ yani “*güçlü*” olarak belirlenmiştir. Galatasaray Spor Kulübü, Forbes’un “*En Değerli 20 Futbol Kulübü*” listesine giren ilk Türk takımıdır. Forbes’un yayınladığı araştırmada 20 futbol kulübü arasında on altıncı sırada yer alan Galatasaray’ın kendi değeri ise 347 Milyon USD’dır.

3.3.3.2.Sponsorluk Faaliyetleri

Galatasaray Spor Kulübü, Türkiye’de global sponsor sayısı en fazla olan takım konumundadır. 2012/13 sezonunda lig şampiyonu olması ve Şampiyonlar Ligi’nde Çeyrek Final oynaması sponsorlar için kulübü cazibe merkezi haline getirmiştir. Sponsorlarını seçerken, sponsor olmak isteyen markayla karşılıklı olarak, dikkatli davrandıklarını belirten kulüp, Galatasaray’ın kültürüne marka kimliğine, değerlerine uygun kriterlerde sponsorlarla çalışmakta olduklarını ifade etti.

Galatasaray’ın bazı sponsorluk anlaşmalarından elde ettiği gelirler şöyledir:

- Türk Telekom’la olan forma sponsorluğundan 7.75 Milyon Euro;
- Stadyum isim hakkı sponsorluğundan 100 Milyon USD
- Yandex’le olan sponsorluk anlaşmasından 2.5 Milyon USD
- Ülker’le olan sponsorluk anlaşmasından 18.4 Milyon TL

- General Motors ile olan sponsorluk anlaşmasından 3.75 Milyon Euro
- Opel’le olan sponsorluk anlaşmasından 4 Milyon Euro; Tribün sponsorluğu için 4 Milyon Euro
- DenizBank ile sponsorluk anlaşmasından 4.3 Milyon USD
- Pegasus ile olan tribün sponsorluğu anlaşmasından 4 Milyon Euro

Galatasaray Spor Kulübü’nün sponsorlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Türk Telekom
- Nike ³²⁹
- Ülker
- Avea
- Turkish Airlines
- Nikon
- Daiken
- Yandex
- Opel
- General Motors
- Medical Park
- Hedef Filo Hizmetleri
- Champion
- ATL
- Odeabank
- DenizBank
- HCL Me
- Pegasus
- Diversey
- MNG Kargo
- HDI

³²⁹ Markanın Türkiye’de spor giysileri ve forma sponsoru olduğu ilk takım Galatasaray’dır.

- GNC

3.3.3.3.Pazarlama İletişimi Faaliyetleri

Galatasaray Spor Kulübü, markalaşma sürecinde 3 önemli dönem noktasının olduğunu belirtmektedir. Bunları halka arz süreci, mağazacılık operasyonu, Galatasaray markaları olarak sınıflandırmak mümkündür. Dışarıdan marka yöneticileriyle çalışmayan kulüp, global sponsorlarla çalışmanın da önemli olduğuna inanmaktadır.

Galatasaray'ın Almanya, Azerbaycan, Dubai ve İngiltere dahil olmak üzere 100'e yakın mağazası (GS Store) bulunmaktadır. Mağazacılık operasyonunun markalaşmadaki en kritik nokta olduğuna inanan kulüp, bu operasyonların internet üzerinden yürütülmesi gerektiğini, böylece kira, personel, vb gibi giderlerin azalarak kulübe daha fazla gelir sağlayacağını düşünmektedir. Bu noktada kulüp, Türk takımlarının Avrupa takımlarına göre en önemli avantajlarından birinin Türkiye'nin her noktasındaki insana satış yapıyor olabildiğini bunu etkin bir şekilde kullandıklarını da belirtmektedir.

Kulüplerin kendi markalarını kurmalarının zorunluğu olduğu düşünen Galatasaray Spor Kulübü'nün 10 adet markası bulunmaktadır. Bunlar:

- GS Bonus
- GS Travel
- GS Forex
- GSSigorta HDI
- GSMobile
- GSNET
- GSTV
- Galatasaray Dergisi
- GS Yandex
- GS Store

Galatasaray Spor Kulübü'nün markalarından bağımsız olarak taraftarı için oluşturduğu bir sadakat programı bulunmamaktadır. Kulübün DenizBank ve Garanti

Bankası'yla olan işbirliği sonucunda ortaya çıkan markalarından GS Bonus, bir çeşit sadakat programı gibi çalışmaktadır. Sadakat programı gibi çalışan GS Bonus Card'ın Galatasaray taraftarına sunduğu ayrıcalıklar ise şöyledir:

- Kart sahiplerine özel 1905 ile başlayan Galatasaray Taraftar numarası
- Süper Lig ve Türkiye Kupası iç saha maçlarında biletlerin satışa sunulduğu ilk 2 gün öncelikli bilet satın alma hakkı
- GS Store'larda indirimli alışveriş ve kampanyalardan yararlanma fırsatı, özel ürünlerde avantajlı ve öncelikli alım hakkı
- Çekilişlerle Galatasaray Profesyonel Futbol Takım oyuncularının yer alacağı organizasyonlara katılma imkanı
- GSMobile kampanyalarında öncelikli ve indirimli yararlanma
- Galatasaray Dergisi'ne %10 indirimli abonelik
- Türk Telekom Arena içerisindeki tüm cafe ve restoranlarda indirim fırsatı
- Galatasaray Profesyonel Futbol Takım'ının oynayacağı deplasmandaki resmi maçlara takım ile birlikte gidebilme imkanı
- Türk Telekom Arena'da Galatasaray Profesyonel Futbol Takımı'nın oynayacağı resmi maçlar için GS Bonus'lulara özel stada giriş imkanı ve stad içerisinde kart sahiplerini bekleyen birtakım avantajlar
- gsbonus.galatasaray.com sitesinden sadece GS Bonus Card'ın bonuslarıyla katılabılınan açık arttırma ile özel ürünler ve haklara sahip olma fırsatı
- Ulusoy'un resmi internet sitesinden alınan bilet alımlarında indirim
- Yurtiçi Kargo'dan yapılandırılmış gönderilerde indirim
- Medical Park'ta sağlık harcamalarında indirim
- Galatasaray Markaları'nın özel kampanyalarından faydalanma
- Sosyal Medya kanallarında yapılan yarışmalarla Futbol A Takımı ve diğer branşlarda oynanacak olan iç saha maçlarına hediye bilet kazanma fırsatı

Galatasaray'ın markaları arasında özellikle GS Travel, GS Forex ve GSSigorta HDI gibi markalar, Türk futbol endüstrisinde görülmemiş markalar olma özelliğine sahiptir. GS Travel, Galatasaray Spor Kulübü'nün Etstur ile iş birliği sonucunda kurmuş

olduğu resmi seyahat sitesidir. GS Travel markasıyla ilgili kulübün beklentileri aşağıdaki gibidir:

- Galatasaray taraftarı, takımın yurt içinde ve yurt dışında tüm maçlarına GSTravel ile seyahat etmesi
- Taraftarın GSTravel üzerinden satın aldığı her maç paketinden ve hatta her tatil paketinden Galatasaray Spor Kulübü A.Ş. önemli bir gelir elde etmesi

GS Forex, kulübün Tacirler Yatırım Menkul Değerler A.Ş. ile yaptığı sponsorluk anlaşması sonucunda taraftarına özel kurduğu forex işlem platformudur. Platformun kurulma amacı ise dünyanın en hızlı gelişen ve en büyük piyasası olan Forex’te işlem yapmak isteyen Galatasaray taraftarının işlemlerini kendi renklerine özel olarak hazırlanmış platform üzerinden gerçekleştirmesi ve taraftarın kendini ayrıcalıklı hissetmesidir.

GSSigorta HDI, kulübün Alman sigorta şirketi HDI ile oluşturduğu sigorta markasıdır. Aslında kulüp ilk sigorta markasını Galatasaray Sigorta adı altında 2003 yılında kurmuştur. HDI ile işbirliğine giderek Galatasaray Sigorta’nın pazarlama ve satış haklarını HDI’ye vermiştir. Kulübün markadan beklentisi Galatasaraylı’ların GSSigorta HDI’yi tercih etmeleri ve bu doğrultuda kulübe ciddi gelir sağlamaktır. Kulüp, GSSigorta HDI markası altında da birçok kampanya düzenlemektedir.

Galatasaray’ın diğerk markası olan GSMobile ise kulübün Avea’nın desteğı ile kurduğu sanal operatör olarak faaliyet gösteren GSM şebekesidir. Kulüp, GSMobile markası altında çeşitli tarife ve kampanyalar düzenlemektedir.

Galatasaray’ın TTNET’in alt yapısıyla oluşturduğu GSNET markası ile Galatasaray taraftarları, kulüpleri adına internet paketleri alabilmektedir. Kulübün GSNET markasıyla ilgili beklentisi, taraftarların GSNET paketlerine sarı kırmızı sahip olurken, takımlarının başarılarına da ortak olmasıdır.

Galatasaray Spor Kulübü’nün tüm markalarını oluştururken belirlediğı birtakım markalaşma kriterleri bulunmaktadır. Kulübün “*Kırmızı çizgileri*” olarak nitelendirdiğı kriterler şöyledir:

- Tüm markaların taraftarlara hakettiği servisleri, kaliteyi vermesi (7/24 servis, satış sonrası hizmet vb gibi)
- Galatasaray'ın değerlerine, kimliğine uygun olması
- Taraftarın sempati duyacağı markalar olması
- Galatasaray'a iyi bir kazanç elde ettirecek olması

Galatasaray Spor Kulübü'nün en büyük eksiklerinden biri, kulübün tarihindeki en önemli başarılarından biri olan 2000 yılında kazanmış olduğu UEFA Kupası ve ardından Real Madrid karşısında kazandığı Süper Kupa'nın pazarlamasını yapamamış olmasıdır. Galatasaray Spor Kulübü Pazarlama Sorumlusu Doruk Tüfekçi'ye göre bunun nedeni o dönemde endüstriyel futbol vizyonunun olmamasından kaynaklanmaktadır. Böyle bir vizyonun o tarihlerde sadece Türkiye'de değil Avrupa'da da olmadığını 2000'li yıllarlar birlikte bu vizyonun kulüplere yerleştiğini belirtmektedir.

Galatasaray'ın Beyoğlu'nda var olan müzesi, 2009 yılında Galatasaray Üniversitesi Kültür ve Sanat Merkezi adıyla ziyarete açılmıştır. Galatasaray Üniversitesi Kültür ve Sanat Merkezi'nde Galatasaray Lisesi'nin kuruluşundan bugüne öyküsü, öğrencilerin üniformaları, derslerde kullandığı aletler gibi pek çok nesne ve fotoğraflar; Galatasaray Spor Kulübü'nün kuruluşundan bugüne hikâyesi, 1905'den bu yana kazanılan kupalardan bir kısmı, Metin Oktay'ın forması ve birçok fotoğraf ve spor nesnesi bulunmaktadır. Ayrıca Atatürk'ün Galatasaray Lisesi'ni ziyaret ettiğinde kahve içtiği fincandan, imzalı fotoğrafına, 2000 yılında kazanılan UEFA Kupasından ve Süper Kupaya kadar Galatasaray Lisesi ve Kulüp tarihinde önemli belgeler ve nesneler bulunmaktadır.

Galatasaray'ın orta ve uzun vadeli markalaşma hedefleri arasında daha fazla sponsorluk çalışmaları yaparak yalnızca futbol takımı için değil kulübün amatör branşlara sabit kaynaklar sağlamak bulunmaktadır. Doruk Tüfekçi, uzun vadede sabit gelirler elde etmek adına Türk Telekom Arena'da, tıpkı FC Barcelona, Real Madrid CF, Manchester United'ın yaptığı gibi, müze ve stad turu için çalışmalar yaptıklarını belirtmiştir. Kulübün 2009 yılında ticari anlamda gelir sağlamak adına oluşturduğu, Galatlar efsanesine dayalı 2288 Galatasaray projesinin başarısızlıkla sonuçlanmasının sportif başarının olmamasından kaynaklandığını söyleyen Tüfekçi, kulübün kısa vadeli

hedeflerinde 20. Şampiyonlukta yani 4. Yıldız'a sahip olduklarında amblem ve logoda değişikliğe gitmeyi düşündüklerini belirtti.

Galatasaray Spor Kulübü futbol okullarına ayrı önem göstermektedir. Galatasaray Futbol Okulları'yla, Galatasaray örf ve adetlerine, sporun evrensel boyutlarındaki sevgi, kardeşlik ve Fair Play ilkelerine bağlı, saygılı ve kültürlü genç bireylerin yetiştirilmesi için gerekli eğitimin verilmesi, bilimsel testler kapsamında sporda yetenekli bireylerin tespit edilip spor eğitiminin verilmesi ile kulübe, Türkiye ve Dünya spor camiasına kazandırılması amaçlanmaktadır. Kulüp futbol okullarıyla gelecek yıllarda Galatasaray Futbol Akademisi'nde forma giyecek futbolcular yetiştirmek ve bununla beraber Galatasaray örf ve adetlerine bağlı, rakibe, hakeme, seyirciye saygılı, Fair Play ilkelerine uyan sporcular yetiştirmek, bu sporcuları ülke ve dünya futboluna kazandırırken aynı zamanda kulübe ekonomik yönden katkı sağlamayı hedeflemektedir. Galatasaray Futbol Okulları, Türkiye'de 46 ilde faaliyet göstermektedir. Bununla birlikte ABD, Hollanda, Avustralya, Makedonya ve Kıbrıs'ta da kulübün futbol okulları bulunmaktadır.

3.3.3.4.Sosyal Sorumluluk Çalışmaları

Galatasaray Spor Kulübü sosyal sorumluluk faaliyetlerini bünyesinde 3 vakıf aracılığıyla yürütmektedir. Bu vakıflar şöyledir:

- Galatasaray Eğitim Vakfı
- Galatasaraylılar Yardımlaşma Vakfı
- Galatasaray Spor Kulübü Yardımlaşma ve Dayanışma Sandığı

Galatasaray Eğitim Vakfı 1981 tarihinde kurulmuştur. Vakfın kurulmasında, 1970'li yıllarda Galatasaray Lisesi'nin karşı karşıya kaldığı ağır fiziki harabiyetin giderilmesi ve maalesef gerilemiş olan eğitim düzeyinin yükseltilmesi amaçlanmıştır. Galatasaray Eğitim Vakfı'nın burs vermek, bilimsel ve akademik araştırmalara destek olmak; öğrencilerin sosyal, kültürel, sportif etkinliklerine destek olmak, Galatasaray Üniversitesi, Galatasaray Lisesi ve Galatasaray İlköğretim Okullarının eğitim giderlerine, öğretmenlerine, bakım ve onarım masraflarına, hizmetlilerine destek olmak, Galatasaraylıların yayınlarına destek olmak gibi faaliyetleri bulunmaktadır.

Galatasaray Eğitim Vakfı'nın gerçekleştirdiği 4 fon ve proje bulunmaktadır. Bunlar:

- “*Gücümüz Sevgi*” Fonu: 2013 yılında Galatasaray Üniversitesi’nde meydana gelen yangın sonucu ağır hasar gören tarihi binanın restore edilmesine katkı sağlamak için oluşturulmuş fondur
- Mektepli Fonu: Devletin eğitim giderlerindeki kısıtlamalarına rağmen Galatasaray Lisesi’nin öğretim kalitesini daha da yükseltmek, Galatasaray Lisesi öğrencilerinin ufuklarını genişletecek programlara, projelere, kültürel ve sportif faaliyetlere destek olmak, amacıyla kullanılmaktadır.
- Üniversiteli Fonu: Galatasaray Üniversitesi’nde öğrenim görmekte olan öğrencilere burs vermek ve akademik çalışmalara, projelere, öğrenci faaliyetlerine destek vererek Galatasaray Üniversitesi’nin eğitiminde yüksek kalitenin sürdürülmesine katkıda bulunmak amacıyla kullanılmaktadır.
- Gelincik Kartları: Doğum günü, yeni yıl, bayram kutlamaları, başarı, sağlık ve mutluluk dilekleri ile taziye mesajlarını iletmek amacıyla gönderilen ‘Bahçeler Dolusu Çocuk’ kartlarının kullanımıyla oluşan Gelincik Fonu, Galatasaray Eğitim Vakfı Burs Fonu’na aktarılarak Galatasaray Eğitim Kurumları’nda öğretim gören öğrencilere burs vermek amacıyla kullanılmaktadır.

Kulübün diğer vakfı olan Galatasaraylılar Yardımlaşma Vakfı’nın amacı ise Galatasaray Lisesi’nde okumuş ve okumakta olan kimselerden veya bunların nafaka ile yükümlü oldukları kişilerden yardıma muhtaç olanlara, Galatasaray Lisesi’nde okumamış olmakla beraber, Galatasaray toplumuna hizmet ettiği, Vakıf Yönetim Kurulu’nca oy birliği ile kabul edilen kişilerden veya bunların nafaka ile yükümlü oldukları kimselerden yardıma muhtaç olanlara, nakdi veya ayni yardımlarda bulunmak. Yukarıda anılan kişiler için Huzur Evleri ve Sağlık Tesisleri kurmak ve bunları işletmek de vakfın görevleri dahilindedir.

Galatasaray Spor Kulübü Yardımlaşma Dayanışma Sandığı ise üyeler arasında yardıma ihtiyaç duyanlar ile eş ve çocuklarının bakımı ve sağlık durumları konusunda yardımcı olmak, üyeler arasında sosyal dayanışmayı artırmak, güçlendirmek ve bunları gerçekleştirmek için gerekli kaynakları bulma amacıyla kurulmuştur.

Galatasaray Spor Kulübü vakıflar dışında spor okullarına da önem vermektedir. Kulübün spor okulları futbol, basketbol, voleybol, yüzme, yelken, judo, yüzme-sutopu branşlarında faaliyet göstermektedir.

Tüm bu faaliyetlerin haricinde Galatasaray Spor Kulübü adına görüşülen Kulüp Pazarlama Sorumlusu Doruk Tüfekçi, Tekerlekli Sandalye Basketbol Takımı'nı da bir sosyal sorumluluk çalışması olarak görmektedir. Tüfekçi'ye göre Tekerlekli Sandalye Basketbol Takımı, engelli bireylere hayata katılmaları anlamında olumlu mesajlar vermektedir.

3.3.3.5.Medyayı Kullanma Yaklaşımları

Markalaşma sürecinde medyanın önemli olduğuna inanan Galatasaray Kulübü, konvansiyonel, sosyal ve dijital medyadan yararlanmaktadır. Kulübün bünyesinde televizyon kanalı GSTV, aylık yayınlanan dergisi Galatasaray Dergisi bulunmaktadır.

Galatasaray TV, sadece Digitürk Platformundan ücretsiz olarak izlenebilmektedir. 365 gün, 24 saat boyunca yayın yapan kanalda bilgilendirme programları, eğlence programları, diğer kategorideki spor takımlarından gelen haberler, özel röportajlar, Galatasaray Futbol takımının Süper Lig'de oynadığı maçların tamamının tekrarı, özet görüntüleri yer almaktadır. GSTV dijital ortamda da faaliyet göstermektedir. GSTV'yi <http://www.galatasaray.tv.tr/> adresinden online olarak izlemek de mümkün.

Bir diğer iletişim aracı olan Galatasaray Dergisi'nin amacı, Şirket'e gelir kazandırmanın yanında, Galatasaraylıları aynı platformda bir araya getirmek, Galatasaray Kulübü'nün şeffaf yönetim anlayışı çerçevesinde tüm faaliyetleri ve projeleri Galatasaray taraftarıyla buluşturmaktır. Dergide içerik olarak kulüple ilgili bilgi ve analizler, haberler, özel röportajlar yer almaktadır.

Sosyal medyanın kulüp için çok önemli bir mecra olduğunu söyleyen Doruk Tüfekçi, araştırmalara göre sosyal medyayı en etkili kullanan takımın Galatasaray olduğunu, Avrupa'da da ilklerde yer aldığını belirtti. Tüfekçi'ye göre kulüp medyayı etkili bir şekilde kullanarak hem taraftarına hem de sponsorlarına değer katmakta. Maçla ilgili her anın interaktif olduğunu söyleyen Tüfekçi bu interaktiviteyi maç öncesi,

maç anında ve maç sonrasında sosyal medya hesapları üzerinden paylaştıkları fotoğraf ve videolarla sağladıklarını belirtti.

3 dilde yayın yapan kulübün resmi web sitesinin günlük tekil kullanıcı sayısı ortalama 300 bine ulaşmıştır. Çok fazla kullanıcı dostu olmayan web sitesinde sosyal yönlendirmesi bulunmamakla birlikte, Galatasaray Spor Kulübü'nün sosyal medya hesaplarının Mayıs 2014 tarihli takipçi sayıları aşağıdaki gibidir:

- Facebook 11,723 815 beğeni
- Twitter
 - @GalatasaraySK 3,834,668 takipçi
- YouTube 134,883 abone
- Google + 20,876,308 görüntüleme
- Instagram 359,052 takipçi

Galatasaray Spor Kulübü'nü, bir spor kulübü olarak dijital dünyanın önemini keşfeden kulüpler arasında görmek mümkündür. Galatasaray markası, Türkiye'de Foursquare marka rozetini alan ilk spor kulübüdür. YouTube ile 2013 yılında yaptığı anlama sonucu GS YouTube Kanalı'nı açmış, ilk canlı yayını Türk Telekom Arena üzerinden gerçekleştirmiştir. Kulübün Yandex'le olan anlaşmasına bağlı olarak yaptığı ortak çalışmayla taraftarlarına galatasaray.net uzantılı e-posta adresleri vererek kendi datasını oluşturmuş ve oluşturmaya devam etmektedir.

3.3.3.6. Taraftar Sayıları ve Nitelikleri

Galatasaray Spor Kulübü'nün ulusal taraftar sayısı yaklaşık olarak 25 milyon civarındadır; küresel taraftar sayısı ise 16,7 milyon civarındadır. Bununla birlikte kulübün yurtiçi ve yurtdışında faaliyet gösteren taraftar dernekleri mevcuttur.

Taraftar derneklerine önem veren kulüp, derneklere birtakım avantajlar da sağlamaktadır. Bu avantajları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Her ay bir derneğin Galatasaray Dergisi'nde ve www.galatasaray.org resmi internet sitesinde tanıtılması

- Galatasaray'dan haberlerin yer aldığı aylık elektronik bültenlerin dernek üyelerinin e-mail adreslerine gönderimi
- Ali Sami Yen Spor Kompleksi Türk Telekom Arena Stadyumu kombine kartları temini için her yıl belirli bir tarihe kadar alınan dernek taleplerinin, Kulüp Yönetim Kurulu tarafından değerlendirilerek, değerli Taraftar Derneklerimiz için tahsis edilen tribünde maç seyretme imkanı
- İmzalı forma talepleri değerlendirilerek, belirli bir ücrete tabi olarak kulüpten resmi olarak temin edilebilmesi
- Dernek tarafından düzenlenen her türlü organizasyona ilişkin haber ve fotoğrafların kulübe iletildiği takdirde, www.galatasaray.org resmi internet sitesinde yayınlayarak Taraftar Derneklerine, taraftarlara tanıtılmaya devam edilmesi

Brand Finance Football50 2013 verilerine göre Galatasaray Spor Kulübü, 52,695 kişilik kapasiteli Türk Telekom Arena Stadyumu'nu %64 oranında doldurmuştur. Galatasaray, başarılı ve Avrupa'da maçlara katıldığı bir sezon geçirmesine rağmen stad doluluk oranının düşük olması, kulübün taraftar profilinin aidiyeti düşük bir profil sergilediğini göstermektedir.

Taraftar gruplarının markalaşma için olmazsa olmaz faktör olduğunu belirten kulüp, taraftar grupları ultrAslan'ın tıpkı Çarşı gibi bir STK gibi çalıştığını, yardımlarda bulunduğunu ancak iyiliğin gizli kalması gerektiğine inandıkları için bunu hiçbir zaman medyaya yansıtmadıklarını, dillendirmediklerini belirtti. Kulüp, iyiliği şova dönüştürmenin Galatasaray'ın tarzına uygun olmadığını, kimlik ve değerlerine yakışmayacağını düşünmektedir.

3.3.3.7.Sportif Başarılar ve Kadro Değerleri

Kulüplerin Avrupa dereceleri, UEFA sıralamaları, lig şampiyonlukları, kazandıkları kupalar dünya markası olmalarında bir diğer etkili faktördür. Galatasaray'ın bu alanda kazandığı UEFA Kupası ve Süper Kupa gibi kupaları bulunmaktadır. Bununla birlikte kulüp, neredeyse 14 yıldır UEFA, Şampiyonlar Ligi karşılaşmalarında yer almaktadır. Ancak bu durum kulübün dünya markası için yeterli bir oran değildir.

Galatasaray Spor Kulübü'nün sportif başarılarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Toplam kupa sayısı 66
- 1 UEFA Kupası
- 1 Süper Kupa
- 19 Lig Şampiyonluğu
- 15 Türkiye Kupası
- 10 Cumhurbaşkanlığı Kupası
- 12 Türkiye Spor Yazarları Derneği Kupası
- 1 Atatürk Kupası
- 5 Başbakanlık Kupası
- Atatürk Büstü (Gazi Kupası)³³⁰

Bir takımın kadro kalitesi (oyuncu ve ücretler) ile sportif başarısı arasında güçlü bir bağ bulunmaktadır. Galatasaray'ın geçmişte Gheorghe Hagi, Gheorghe Popescu, Cláudio Taffarel, Faryd Mondragon, Mário Jardel, Harry Kewell, Didier Drogba, Arda Turan günümüzde ise Wesley Sneijder, Felipe Melo, Fernando Muslera gibi yıldız ve güçlü isimler bulunmaktadır. Brand Finance Football50 2013 verilerine göre Galatasaray Kulübü'nün kadro değeri 125 Milyon USD'dır.

3.3.4.Karşılaştırma ve Analiz

Yukarıda Türk futbol endüstrisinin en önemli, en güçlü 3 futbol kulübü olan Beşiktaş JK, Fenerbahçe SK, Galatasaray SK kulüpleri incelenmiştir. 1990'lı yıllarla birlikte ortaya çıkan endüstriyel futbol tüm kulüpleri etkisi altına almıştır. Ancak Türkiye bu konuda Avrupa'ya oranla henüz yolun başındadır.

Görüşme yapılan Beşiktaş JK Pazarlama Müdürü Bülent Edinsel'e göre Türkiye'de futbol kulüpleri profesyonel yapıya geçmiş gibi olsalar da hala Dernekler Kanunu'yla yönetildiği için ticaret yapma gibi konularda adım atabilme şansları bulunmamaktadır. Futbol “iş”nin profesyoneller tarafından yürütülmediği için henüz

³³⁰ Mustafa Kemal Atatürk'ün sağlığında oynanan tek kupa olma özelliğine sahiptir.

global birer marka haline gelemediklerini belirten Edinsel, Türk futbol endüstrisinin en büyük sıkıntılarından birinin yönetim sürecinin sürekli değişmesi, devamlılığın olmamasına bağlamaktadır. Fenerbahçe SK Reklam Sponsorluk ve Projelerden Sorumlu Pazarlama Kurulu Başkanı Altuğ Acar da profesyonelleşme ve futbol markalarının gücünü kullanmak açısından Türk futbol kulüpleri olarak sürecin çok başında olduklarını düşünmektedir. Galatasaray SK Pazarlama Sorumlusu Doruk Acar ise endüstriyelleşme ve profesyonelleşme sürecini tamamladıklarını ve Galatasaray'ın global bir marka olduğunu belirtmektedir.

Yapılan derinlemesine görüşmelerde her üç kulüp de Türkiye'de ve Dünyada marka imajını en iyi tasarlamış takımın hangisi olduğu sorusuna aynı cevabı vermişlerdir: FC Barcelona, Real Madrid CF, Manchester United ve FC Bayern Münih. Dünya futbol endüstrisinin bu takımlar üzerinden şekillendiğini, Türkiye'de henüz böyle bir kulüp olmadığını belirten kulüp yöneticilerinden yalnızca Doruk Acar Türkiye'de marka imajını en iyi tasarlamış takım olarak Galatasaray'ı görmektedir.

Yapılan görüşmelerde üç kulüde dernek olarak yönetilmelerinin tek avantajını kayıtlı üyelerle ve kongre üyeleriyle entegre olabilmek, iletişime geçebilmek olarak görmektedirler. Bununla birlikte Avrupa takımlarına göre en önemli avantajlarının faaliyet gösterdiği şehir dışında tüm Türkiye'de mağazacılık operasyonu yapabilmeleri ve lisanslı ürünler olarak birlikte satılabilme konusunda herhangi bir sorun yaşamamak olduğunu düşünmektedirler.

Tablo 7
Türkiye Futbol Kulüpleri Karşılaştırmalı Analiz

Futbol Kulüpleri	Gelirler	Sponsor Sayıları & Bölgeleri	Pazarlama İletişimi Faaliyetleri	Sosyal Sorumluluk
Beşiktaş JK	Toplam gelir hakkında veri mevcut değildir. 2014 yılı gelirlerinin bazıları: - Sponsorluk: 217.5 Milyon TL - Maç Günü: 13 Milyon TL - Satış: 31.7 Milyon TL - Marka Değeri 71 Milyon \$	Toplam Sponsor Sayısı 26 Sponsorlarının Faaliyet Gösterdiği Ülkeler: İngiltere, Almanya, ABD, Rusya	•Kartal Yuvası •Kart 1903 (Sadakat Programı) •KartalCell •KartalNet •BJKShop.com •BJK Kredi Kartları •BJK Müzesi •Türkiye'nin ilk akıllı stadı Vodafone Arena ile birlikte stadın maç olmayan günlerde gösteri ve eğlence merkezi olması •BJK Yandex	• Spor Okulları • TOÇEV ile işbirliği • Hürriyet Gazetesi'nin "Aile İçi Şiddete Son" kampanyasına destek • Çeşitli sosyal sorumluluk faaliyetlerine destek verilmesi
Fenerbahçe SK	• Deloitte Para Ligi Raporuna göre en zengin on sekizinci kulüp. • 2012/13 sezonunda toplam geliri 126.4 Milyon Euro • Marka Değeri 95 Milyon \$	Toplam Sponsor Sayısı 16 Sponsorlarının Faaliyet Gösterdiği Ülkeler: Almanya, ABD, Rusya	•Fenerium •Fenercell •Fenerbahçe Kart •FenerNET •FB Turizm & Catering •Fenerbahçe Koleji •Fenerbahçe Spor Okulları •Fenerbahçe Kredi Kartları •Fenerbahçe Müzesi •CRM Çalışmaları •1 Milyon Üye Projesi	• 175 dernek aracılığıyla yürütülmekte • Malzeme yardımı, sağlık yardımı, eğitim yardımı, sponsorluk vb. alanlarda yapılan çalışmalar • Soma için t-shirt tasarlanıp satılması; Soma için Sheffield Utd. ile dostluk maçı
Galatasaray SK	• Deloitte Para Ligi Raporuna göre en zengin on altıncı kulüp. • 2012/13 sezonunda toplam geliri 157 Milyon Euro • Marka Değeri 116 Milyon \$	Toplam Sponsor Sayısı: 22 Sponsorlarının Faaliyet Gösterdiği Ülkeler: Almanya, ABD, Rusya, İtalya, Japonya, Hindistan	•GS Bonus •GS Travel •GS Forex •GSSigorta HDI •GSMobile •GSNET •GS Yandex •GS Store •Galatasaray Müzesi •Müze ve Stad Turu için çalışmalar yapılmakta •Spor Okulları	• Eğitim ve Yardımlaşma odaklı çalışmalar • Galatasaray Eğitim Vakfı • Galatasaraylılar Yardımlaşma Vakfı • Galatasaray SK Yardımlaşma ve Dayanışma Sandığı

Tablo 8
Türkiye Futbol Kulüpleri Karşılaştırmalı Analiz

Futbol Kulüpleri	Medya Kullanımı & Sosyal Medya Verileri	Taraftar Sayıları & Nitelikleri	Kadro Değeri	Sportif Başarılar
Beşiktaş JK	• BJK TV • Beşiktaş Dergisi • Yavru Kartal Dergisi • Facebook: 5,031,831 • Twitter: 721,379 • YouTube: 27,256 • Google + : 356,798 • Instagram: 20,870	• 15 Milyon Taraftar • Ulusal ve uluslararası lokasyonlarda faaliyet gösteren taraftar dernekleri • Çarşı Taraftar Grubu Stad Doluluk Oranı: %82	125 Milyon \$	•13 Süper Lig Şmp •12 TSYD Kupası •11 İstanbul Ligi Şampiyonluğu •9 Türkiye Kupası •7 Cumhurbaşkanlığı Kupası •6 Başbakanlık Kupası •4 Spor-Toto Kupası •3 Milli Küme Şmp •2 İstanbul Profesyonel Ligi Şampiyonluğu •2 İstanbul Kupası •2 Türkiye Futbol Şampiyonası Kupası •2 İstanbul Türk İdman Birliği Ligi Şampiyonluğu •1 Türkiye Süper Kupası •1 Atatürk Kupası •1 İstanbul Şildi •1 Donanma Kupası •1 Pazar Ligi Şmp.
Fenerbahçe SK	• FB TV • Fenerbahçe Dergisi • Radyo Fenerbahçe • Facebook: 9,077,768 • Twitter: 3,174,959 • YouTube: 99,918 • Google + : 225,674 • Instagram: 219,279	• 22 Milyon Taraftar • Kadın taraftarlarının gücü: 45 bin; 48 bin ve stadın tamamını doldurarak rekor kırmaları Stad Doluluk Oranı: %78	130 Milyon \$	•Toplamda 54 Kupa •1 Balkan Kupası •19 Lig Şampiyonluğu •6 Türkiye Kupası •8 Türkiye Süper Kupası •14 İstanbul Ligi Şmp •2 İstanbul Cuma Ligi Ş. •4 İstanbul Şildi •3 Türkiye Futbol Şmp •6 Milli Küme Şmp •8 Başbakanlık Kupası •1 İstanbul Kupası •2 Atatürk Kupası •1 Spor Toto Kupası •4 Donanma Kupası
Galatasaray SK	• GS TV • Galatasaray Dergisi • Facebook: 11,723,815 • Twitter: 3,834,668 • YouTube: 134,883 • Google + : 20,876,308 • Instagram: 359,052 • Foursquare marka rozeti alan ilk kulüp • YouTube kanalı	• 25 Milyon Ulusal Taraftar • 16,7 Milyon Uluslararası Tarafta Stad Doluluk Oranı: %64	125 Milyon \$	•Toplam kupa sayısı 66 •1 UEFA Kupası •1 Süper Kupa •19 Lig Şampiyonluğu •15 Türkiye Kupası •10 Cumhurbaşkanlığı Kupası •12 TSYD Kupası •1 Atatürk Kupası •5 Başbakanlık Kupası •Atatürk Büstü (Gazi Kupası)

Yapılan literatür taraması doğrultusunda ortaya çıkan hipotezlerden 3 ve 4 numaralı hipotezleri hatırlayacak olursak:

Hipotez 3: *Türk futbol endüstrisinin aktörlerinde marka algısının oluşmaması nedeniyle Türk futbol kulüpleri dünya markası olamıyor.*

Hipotez 4: *Dünya markası olmada etkili olan UEFA, Şampiyonlar Ligi gibi uluslararası alanlarda Türk futbol kulüplerinin kayda değer başarıları olmaması sebebiyle Türk futbol kulüpleri dünya markası olamıyor.*

Analizin bu bölümünde yukarıda bahsedilen hipotezlerin sağlaması yapılacaktır. Türk futbol kulüplerinden seçilen örneklem, belirlenen kriterler doğrultusunda incelenmiştir. Yapılan derinlemesine görüşmeler ve literatür taraması doğrultusunda Türk futbol endüstrisinin en büyük sıkıntılarından birinin futbol kulüplerinin dernek sistemiyle yönetilmesi olmuştur.

Tablo 7’de belirtildiği gibi örneklem içerisinde yer alan 3 kulüp futbol sektörü için önem arz eden, uluslararası alanda güvenilir olarak nitelendirilen araştırmalarda ve listelerde bulunmaktadır. Ancak Beşiktaş JK Deloitte tarafından yapılan Para Ligi listesinde yer almamaktadır. Bununla birlikte Türk futbol kulüpleri yer aldıkları listelerde ilk sıralarda değil, alt sıralarda yer almaktadırlar. Sponsorluk faaliyetleri açısından incelendiğinde 3 kulübün de daha çok ulusal markalarla sponsorluk anlaşması içerisinde olduğu görülmektedir. Uluslararası sponsorları ise daha çok ABD ve Avrupa’daki markalardan oluşmaktadır. Bu noktada Galatasaray SK’nın diğer kulüplere oranla daha uzak bölgelere giderek sponsorluk portfolyosuna Japonya ve Hindistan’dan markaları kattığı görülmektedir.

Yapılan analizde 3 kulübün de pazarlama iletişimi çalışmaları, oluşturdukları markalar çerçevesinde ilerlediği görülmüştür. Bununla birlikte 3 kulübün de oluşturduğu sadakat programları da mevcuttur. 3 kulübün de birbirinden ayrıldığı ve orta vadede hedefledikleri birtakım çalışmalar mevcuttur. Örneğin, Beşiktaş Vodafone Arena ile birlikte stadı 7/24 yaşayan bir stad haline getimeyi hedeflemektedir. Kulüp maçların olmadığı zamanlarda café ve restaurantların olduğu, konserlerin yapıldığı

eğlence ve gösteri merkezi haline getirmeyi planlamaktadır. Fenerbahçe 1 Milyon Üye projesi kapsamında, kapsamlı bir CRM çalışması yaparak taraftarlarıyla daha yakın iletişim kurmayı planlamaktadır. Galatasaray'ın ise Türk Telekom Arena'da tıpkı Barcelona, Real Madrid ve Manchester United'da olduğu gibi müze ve stad turu etkinliği oluşturması planlanmaktadır. Bununla birlikte Fenerbahçe bünyesinde yer alan tesislerinde üyelerine, Fenerbahçe dışındaki kulüplere hizmet vermektedir. Bu tesislerde pek çok etkinlik düzenlemek mümkündür. Galatasaray'ın bünyesinde yer alan ETS Tur işbirliğiyle oluşturduğu GS Travel markası ise Galatasaray taraftarına, takımın yurt içinde ve yurt dışında tüm maçlarına takımla gitmeyi vaad ederken, GS Travel üzerinden alınan başka seyahat paketlerinden de kulüp gelir elde etmektedir.

Yapılan incelemelerde 3 kulübün de sosyal sorumluluk anlamında fazla etkin olmadığı görülmüştür. Ufak çaplı sosyal sorumluluk çalışmalarına destek vermek, bazı özel durumlarda bağış yapmak gibi çalışmaların dışında uluslararası arenada yapılmış büyük kampanyalara rastlanılmamıştır.

Medyayı kullanma yaklaşımları açısından incelediğimizde Türkiye'deki kulüplerin sosyal medyanın gücünün farkına vardıkları görülmüştür. Tablo 8'e bakıldığında konvansiyonel mecralar dışında sosyal medyada da kulüplerin, Avrupa kulüpleri kadar olmasa da, etkin olduklarını görmek mümkündür. Dijital anlamda henüz Avrupa kulüpleri kadar radikal davranmamakta oldukları da yapılan analizlerde görülmüştür. Bununla birlikte Galatasaray SK, sosyal medyada Foursquare'de marka rozeti alarak, futbol kulüpleri içerisinde YouTube kanalı açan ilk kulüp olarak birtakım faaliyetlerde bulunmaktadır.

İncelenen 3 kulübün de global birer marka haline gelemiyor olmasının için profesyoneller tarafından yönetilmiyor olması etkili olmaktadır. Yapılan pazarlama iletişimi, sosyal sorumluluk ve medya kullanma faaliyetlerindeki eksikliklerde, bu faaliyetlerin tam manasıyla, bir düzen içerisinde yapılamamasının altında Türkiye'deki kulüp sisteminde sürekliliğin olmaması ve yöneticilerin henüz profesyonellik ve marka algısının oluşmamış olması yatmaktadır. Buna istinaden *“Türk futbol endüstrisinin aktörlerinde marka algısının oluşmaması nedeniyle Türk futbol kulüpleri dünya markası olamıyor.”* hipotezi doğrulanmış, hipotezin sağlanması yapılmıştır demek mümkündür.

İncelenen 3 kulübün de takım kadroları Türkiye'nin en değerli ve en pahalı kadrolarıdır demek mümkündür. Bununla birlikte incelenen 3 kulübün de UEFA, Şampiyonlar Ligi vb uluslararası alanlarda, karşılaşmalarda yer almakta ve başarılı olmakta sıkıntıları mevcuttur. Galatasaray'ın kazanmış olduğu UEFA Kupası ve Süper Kupa dışında uluslararası bir başarı mevcut değildir. Türk futbol kulüplerinde öncelikle bu karşılaşmalara katılmaya hak kazanma sıkıntısı mevcuttur. İncelenen 3 kulübün de ulusal ve uluslararası alanlarda başarı konusunda istikrar sorunu bulunmaktadır. Tablo 8'de yer aldığı üzere 3 kulüp de kendi liglerinde istikrarsız da olsa en çok şampiyonluğu olan takımlardır. Ancak kayda değer uluslararası başarılar mevcut değildir. Görüşme yapılan tüm yöneticilerin ortak görüşü sportif başarı olmadan en iyi pazarlama iletişimi faaliyetler yapılırsa dahi kulüplerinin global bir marka olunamayacağıdır. Dolayısıyla *“Dünya markası olmada etkili olan UEFA, Şampiyonlar Ligi gibi uluslararası alanlarda Türk futbol kulüplerinin kayda değer başarıları olmaması sebebiyle Türk futbol kulüpleri dünya markası olamıyor.”* hipotezi doğrulanmış, hipotezin sağlaması yapılmıştır demek mümkündür.

3.4. Analizin Değerlendirilmesi

Analiz kapsamında Avrupa'da ve Türkiye'de faaliyet gösteren toplam altı futbol kulübü gelir kaynakları; sponsorluk faaliyetleri; pazarlama iletişimi faaliyetleri; sosyal sorumluluk çalışmaları; medyayı kullanma yaklaşımları; taraftar sayıları ve nitelikleri; sportif başarılar ve kadro değerleri olarak belirlenen markalaşma kriterleri açısından incelenmiştir.

Gelir kaynakları açısından incelendiğinde, Avrupa'da faaliyet gösteren dünya markası üç kulübün de Deloitte, Brand Finance ve Forbes gibi dünyaca önemli ve güvenilirliği yüksek kurumların araştırmalarında ilk sıralarda yer aldığı görülmüştür. Deloitte Para Ligi raporuna göre, FC Barcelona en zengin ikinci, Real Madrid CF en zengin ve Manchester United en zengin dördüncü kulüptür. Brand Finance Football50 2013 raporuna göre futbol markaları içerisinde FC Barcelona markası en değerli dördüncü, Real Madrid CF markası en değerli üçüncü ve Manchester United markası en değerli ikinci kulüptür. Forbes'un yaptığı en değerli kulüpler araştırmasına göre FC Barcelona en değerli ikinci, Real Madrid CF en değerli ve Manchester United en değerli

üçüncü kulüptür. Buna karşılık Türkiye'deki en önemli üç kulüp incelendiğinde Beşiktaş JK Deloitte Para Ligi raporunda yer alamazken, Fenerbahçe SK Deloitte Para Ligi raporuna göre, en zengin on sekizinci, Galatasaray SK en zengin on altıncı kulüptür. Brand Finance Football50 2013 raporuna ilk kez giren üç Türk kulübü, rapora göre futbol markaları içerisinde Beşiktaş JK markası en değerli otuz altıncı, Fenerbahçe SK markası en değerli yirmi ikinci ve Galatasaray SK markası en değerli on yedinci kulüptür. Forbes'un yaptığı en değerli kulüpler araştırması listesine Türkiye'den yalnızca Galatasaray SK girmiştir. Bu araştırmaya göre Galatasaray SK en değerli on altıncı kulüptür. Bununla birlikte gelir miktarları ve marka ve kulüp değerlerinin oranlarında da Avrupa ve Türkiye kulüpleri arasında önemli farklılıkla mevcuttur. FC Barcelona'nın kulüp geliri 482.6 Milyon Euro, marka değeri 572 Milyon USD ve kulüp değeri 3.2 Milyar USD, Real Madrid CF'in kulüp geliri 518.9 Milyon Euro, marka değeri 621 Milyon USD ve kulüp değeri 3,44 Milyar USD ve Manchester United'in kulüp geliri 423.8 Milyon Euro (2014 sonunda beklenen tahmini gelir 540.2 Milyon Euro), marka değeri 837 Milyon USD ve kulüp değeri 2.81 Milyar USD iken Türk futbol kulüplerinde Beşiktaş JK'nın bilinen kulüp geliri yaklaşık 97 Milyon Euro ve marka değeri 71 Milyon USD, Fenerbahçe SK'nın kulüp geliri 126.4 Milyon Euro ve marka değeri 95 Milyon USD ve Galatasaray SK'nın kulüp geliri 157 Milyon Euro, marka değeri 116 Milyon USD'dir. Görüldüğü üzere rakamlar arasında önemli derecede farklılıklar bulunmaktadır.

Sponsorluk faaliyetleri açısından incelendiğinde, Avrupa'da faaliyet gösteren dünya markası üç kulübün de dünyanın dört bir yanından markalarla anlaşarak kulüplerinin marka bilinirliğini küresel hale getirdikleri görülmektedir. Toplamda (futbol kulübü için) 30 adet sponsoru bulunan FC Barcelona'nın sponsorlarının bazıları Katar Emirliği, Türkiye, Tayland, Çin, Suudi Arabistan, Güney Afrika, Finlandiya, ABD, Birleşik Arap Emirlikleri, Andorra Prenslığı, Endonezya ve Almanya'da faaliyet göstermektedir. 13 adet sponsoru bulunan Real Madrid CF'in sponsorlarının bazıları Birleşik Arap Emirlikleri, Almanya, ABD, Suudi Arabistan ve Güney Kore'de faaliyet göstermektedir. 28 adet sponsoru bulunan Manchester United'in sponsorlarının bazıları Suudi Arabistan, ABD, Malezya, Hindistan, Nijerya, Bahreyn, Kuveyt, Tayland, Pakistan, Azerbaycan, Japonya ve İtalya'da faaliyet göstermektedir. Avrupa'da faaliyet

gösteren dünya markası üç kulüp de global sponsorluk çalışmalarına önem verirken Türk futbol kulüpleri daha çok yerel sponsorluk çalışmalarına önem vermektedir. Dolayısıyla Türk kulüplerinin global sponsor sayıları ile Avrupa kulüplerinin global sponsor sayıları arasında farklar bulunmaktadır. 26 adet sponsoru bulunan Beşiktaş JK'nın sponsorlarının bazıları İngiltere, Almanya, ABD ve Rusya'da faaliyet göstermektedir. 16 adet sponsoru bulunan Fenerbahçe SK'nın sponsorlarının bazıları Almanya, ABD ve Rusya'da faaliyet göstermektedir. 22 adet sponsoru bulunan Galatasaray SK'nın sponsorlarının bazıları Almanya, ABD, Rusya, İtalya, Japonya ve Hindistan'da faaliyet göstermektedir. Sponsor sayıları arasında önemli derecede farklar bulunmasa da sponsorların faaliyet gösterdikleri bölgeler açısından belirgin farklar mevcuttur.

Pazarlama iletişimi faaliyetleri açısından incelendiğinde, Avrupa'da faaliyet gösteren dünya markası üç kulübün de endüstriyel futbola uygun şekilde, futbol kulübünden öte birer işletme gibi çalışmalar yaptığı görülmektedir. Nike ve Adidas markalarıyla olan sponsorluk anlaşmasından ötürü hem bu markaların tüm mağazalarında üç kulübün de lisanslı ürünlerinin satılıyor olması hem de dünyanın pek çok yerinden şirketlerle yapmış olduğu sponsorluk anlaşmaları, düzenlediği turnuvalar, dostluk maçları, barış turları, kamp yaptıkları ülkeler neticesinde açıldığı yeni pazarlar düşünüldüğünde tüm dünyaya yayılmış bir mağazacılık operasyonunun olduğunu belirtmek mümkündür. Mağazacılık operasyonu kapsamında, 2012/13 sezonunda Real Madrid CF tüm dünyada 1,5 milyon forma satışı, Manchester United ise 2 milyonu forma olmak üzere toplam 5 milyon lisanslı/markalı ürün satışı gerçekleştirmiştir. Üç kulüp de stadlarını 7/24 yaşayan stadlar olarak kullanmaktadırlar. Müze ve stad turlarının dışında üç kulüp de stad ve tesislerini fuar, sergi, şirket toplantıları, yemekler, aile kutlamaları, yılbaşı yemekleri, düğün vb. etkinlikler için pazarlamaktadırlar. Türk kulüpleri içerisinde buna benzer bir uygulamayı tesisleri aracılığıyla Fenerbahçe SK gerçekleştirmektedir ve Beşiktaş JK, Vodafone Arena ile birlikte stadın gösteri ve eğlence merkezi haline getirilmesini planlamaktadır. Manchester United kulübü diğer iki kulüpten ayrılarak farklı, alanında ilk olarak nitelendirilebilecek faaliyetlerde de bulunmaktadır. Örneğin, kulübün yaşayan efsaneleriyle gerçekleştirilen yarım günlük Legend Tour, yılın belirli zamanlarında düzenlenen Kanal Turu, müze içi eğitimler

Manchester United'in ilkler arasında konumlandırıldığı pazarlama iletişimi faaliyetleridir. Ayrıca Türkiye'deki Manchester United taraftarları için de DenizBank'la gerçekleştirdiği MANU Bonus Card da kulübün bir diğer farklı çalışmasıdır. Bununla birlikte FC Barcelona'nın Penyaista Kart, Real Madrid'in Madridista Kart ve Manchester United'in üyelik sistemi adı altında oluşturdukları sadakat programları mevcuttur. Bu programlar içerisinde Real Madrid CF'in sadakat programı olan Madridista Kart'ın ulusal ve uluslararası üye sayısının 700 bin olduğu bilinmektedir. Bunların dışında FC Barcelona'nın oluşturduğu FCB Travels markası ile kulüp deplasman maçlarını pazarlamakta ve kendine bir gelir kalemi daha oluşturmaktadır. Türk takımları içerisinde buna benzer bir uygulamayı GS Travel markasıyla Galatasaray SK yapmaya çalışmaktadır. Ayrıca üç kulüp de uluslararası kamplar ve hazırlık maçlarıyla küresel anlamda marka bilinirliklerini artırmaya çalışmaktadırlar. Üç kulüp de gerçekleştirdikleri pazarlama iletişimi faaliyetleri ve kampanyaları için yıldız futbolcularını kampanya yüzü olarak kullanmaktadırlar. Avrupa'da faaliyet gösteren üç kulüp de global anlamda pazarlama iletişimi faaliyetleri yürütürken Türk futbol kulüpleri daha yerel çalışmalar yürütmektedir. Mağazacılık operasyonu açısından incelediğimizde, Beşiktaş JK'nın Türkiye içerisinde 48 adet Kartal Yuvası mağazası, Fenerbahçe SK'nın Türkiye içerisinde 93 adet Fenerium mağazası, Galatasaray SK'nın Almanya, Azerbaycan, Dubai, İngiltere ve Türkiye içerisinde 100'e yakın GS Store mağazası bulunmaktadır. Mağazacılık operasyonu kapsamında 29 adet lisansı bulunan Beşiktaş JK'nın 2013/14 sezonunda 123 bin forma satışı gerçekleşmiştir. 5 bin ürün çeşidi olan Fenerium mağazalarının ise yıllık cirosu 50 Milyon USD'dir. Fenerbahçe'nin online olarak 360 bin bireysel müşterisi bulunmaktadır. Üç kulübün de kredi kartları, GSM operatörü, internet paketleri, internet arama motoru ve spor okulları için oluşturduğu markalar bulunmaktadır. Bu alanların dışında Galatasaray SK'nın turizm, yatırım ve sigorta gibi alanlarda oluşturduğu markalar bulunmaktadır. Bununla birlikte Beşiktaş JK ve Fenerbahçe SK'nın incelenen Avrupa kulüpleri gibi sadakat programları mevcutken, Galatasaray SK'nın böyle bir sadakat programı bulunmamaktadır. Türk futbol kulüpleri içerisinde incelenen üç kulübün müzeleri olmakla birlikte stadlarını 7/24 yaşayan stadlar olarak kullanmamaktadırlar. Üç kulübün de orta ve uzun vadeli planları arasında stadlardan 7/24 verim alabilmek yer almaktadır, özellikle Beşiktaş JK'nın yapım aşamasında olan stadı Vodafone Arena Türkiye'nin ilk

akıllı ve 7/24 yaşayan stadı olması planlanmaktadır. Buna rağmen kulüplerin planları dünya markası olmak için yeterli olmamaktadır. Bununla birlikte üç kulüp içerisinde sadece Fenerbahçe SK incelenen Avrupa kulüpleri gibi tesislerini pazarlamaktadır. Bunların dışında Fenerbahçe SK'nın pazarlama iletişimiyle ilgili planları arasında CRM çalışmaları önem taşımaktadır ve kulüp bununla ilgili veri toplama, bu verilerin sınıflandırılması gibi faaliyetler gerçekleştirmektedir. Ayrıca Fenerbahçe SK 1 Milyon Üye projesi ile hem üyeleriyle daha yakın iletişim kurmayı hem de yeni bir gelir kalemi elde etmeyi planlamaktadır. Görüldüğü üzere, Türk futbol kulüpleri pazarlama iletişimi faaliyetleri açısından birtakım faaliyetler yürütseler de bu faaliyetler Avrupa futbol kulüplerine oranla nitelik ve profesyonellik açısından yeterli seviyede olmamaktadırlar.

Sosyal sorumluluk faaliyetleri açısından incelendiğinde Avrupa'da faaliyet gösteren dünya markası üç kulübün de yalnızca kendi ülkelerinde değil dünyanın neredeyse her yerindeki toplumsal olaylara duyarlı davrandıkları görülmektedir. Üç kulüp de sosyal sorumluluk faaliyetlerini kurduklarını vakıflar üzerinden yürütmektedirler. FC Barcelona Foundation, Real Madrid Foundation ve MU Foundation adı altında kurulan vakıflarda kulüplerden FC Barcelona çocuk ve gençlere yönelik eğitim ve spor odaklı projeler, Real Madrid CF spor odaklı, eğitim ve kültürel faaliyetleri, sosyal yardım aktivitelerini kapsayan projeler, Manchester United futbol koçluğu, yetenek eğitimi, kişisel gelişim vb alanlarda projeler gerçekleştirmektedirler. Üç kulübün de sosyal sorumluluk faaliyetlerini geliştirmek ve genişletmek adına anlaşma içerisinde olduğu kurumlar bulunmaktadır. FC Barcelona, Bill & Melinda Gates Vakfı, UNICEF, Leo Messi Vakfı, Neymar JR Proje Enstitüsü, Uluslararası Olimpiyat Komitesi, Amerika Kıtası Kalkınma Bankası, Pies Descalzos Vakfı ve SHELL kurumları ile anlaşma içerisinde sosyal sorumluluk projelerini gerçekleştirmektedir. Spor odaklı, eğitim ve kültürel faaliyetleri, sosyal yardım aktivitelerini kapsayan 293 adet projesi olan Real Madrid CF, Avrupa Madrid Üniversitesi ile ortak program gerçekleştirerek The Real Madrid Graduate School'u kurmuştur. Manchester United'ın ise UNICEF'le 14 yıllık bir ilişkisi bulunmaktadır. Sir Alex Ferguson, Ryan Giggs, Dimitar Berbatov gibi Manchester United efsanelerinin UNICEF temsilciliğini de yaptığı kulüp, her yıl UNICEF'e bağış toplamak için gala yemeği düzenlemektedir. Bunların dışında FC Barcelona 2013 yılında Barış Turu adı

altında bir sosyal sorumluluk projesi gerçekleştirerek Filistin ve İsrail'i ziyaret etmiş ve Filistin ve İsrailli çocuklarla antreman yapmıştır. Manchester United sosyal sorumluluk faaliyetlerine ek olarak, günlük yaşamlarını kısıtlayacak hastalıkları olan çocuk ve yetişkinlerle, yılda 2 ya da 3 kez Dream Days adında bir hayır işi organize etmektedir. Dilekleri hayata geçirmek için çalışan hayır kurumları ve STK'larla işbirliği içinde çalışan kulüp Dream Days kapsamında günlük yaşamlarını kısıtlayacak hastalıkları olan çocuklar veya yetişkinler ve onların aileleriyle gün boyunca kulübün antremanlarının izlenmekte, ziyaretçiler seçtikleri efsanelerle tanışmakta ve birlikte yemek yemekte , müze ve stad turu yapmaktadırlar. Avrupa'da faaliyet gösteren üç kulüp de ulusal ve küresel anlamda güçlü sosyal sorumluluk faaliyetleri yürütürken Türk futbol kulüpleri daha yerel ve daha zayıf sosyal sorumluluk çalışmaları yürütmektedirler. Türk futbol kulüpleri sosyal sorumluluk projeleri oluşturmaktan ziyade varolan projelere destek vererek sosyal sorumluluk faaliyetleri yürütmeyi tercih etmektedirler. Türk futbol kulüpleri arasından incelenen üç kulüpten Beşiktaş JK'nın sosyal sorumluluk faaliyetleri içerisinde TOÇEV ile işbirliği yapılarak destek verilmesi, Hürriyet Gazetesi'nin "*Aile İçi Şiddete Son*" kampanyasına destek verilmesi, başka dernek, vakıf ve kurumların yürüttükleri sosyal sorumluluk çalışmaları kapsamında Beşiktaş JK'nın antreman, stad ve müzesinin ziyaret edilmesi, kulübün bu ziyaretler esnasında forma ve hediye dağıtması, Spor Okulları'na Kızılay'ın yardımlarıyla 7-12 yaş aralığındaki İstanbul'da dar gelirli ailelerin devlet desteğiyle eğitim gören başarılı sporcuların ve yine İstanbul Kızılay'ın çözüm ortaklığında beraber belirlediği, kimsesiz çocuklar yurdunda eğitim gören başarılı çocukların BJK Basketbol Okulları Gelişim ve Turnuva kampına hiçbir ücret talep edilmeden götürülmesi gibi faaliyetler bulunmaktadır. İncelenen üç kulüpten Fenerbahçe SK, sosyal sorumluluk faaliyetlerini bünyesinde yer alan 175 dernek aracılığıyla, malzeme yardımı, sağlık yardımı, eğitim yardımı, sponsorluk vb alanlarda sosyal sorumluluk faaliyetlerini yürütmektedir. Galatasaray SK ise bünyesinde yer alan Galatasaray Eğitim Vakfı, Galatasaraylılar Yardımlaşma Vakfı, Galatasaray SK Yardımlaşma ve Dayanışma Sandığı aracılığıyla eğitim ve yardımlaşma odaklı faaliyetler yürütmektedir. Ancak bu faaliyetler toplumsal boyuttan ziyade Galatasaray topluluğunun içerisinde gerçekleşmektedir. Bununla birlikte üç kulüp de Manisa'nın Soma ilçesinde meydana gelen maden kazasına duyarsız kalmayarak birtakım faaliyetlerde bulunmuşlardır. Beşiktaş JK meydana gelen kazanın ardından

oynadıkları ilk maçın gelirini Soma'da mağdur olan ailelere bağışlamıştır. Fenerbahçe SK, Soma için t-shirt tasarlayıp Fenerium mağazalarında satarak ve Sheffield United ile dostluk maçı yaparak elde ettiği gelirleri Soma'da mağdur olan ailelere bağışlamıştır. Bununla birlikte Beşiktaş JK ve Fenerbahçe SK Soma için futbol turnuvası düzenleyerek Chelsea ile dostluk maçı yapmış ve gelirini Soma'da mağdur olan ailelere bağışlamıştır. Galatasaray SK ise Atletico Madrid ile İzmir'de dostluk maçı yaparak elde ettiği geliri Soma'da mağdur olan ailelere bağışlamıştır. Soma'da meydana gelen kaza karşısında üç kulüp de duyarlı ve etkili faaliyetlerde bulunsalar da Türk kulüpleri Avrupa kulüplerine oranla sosyal sorumluluk anlamında çok daha zayıf kalmaktadırlar.

Medyayı kullanma yaklaşımları açısından incelendiğinde Avrupa'da faaliyet gösteren dünya markası üç kulübün de konvansiyonel, sosyal ve dijital medyayı etkin kullandıklarını söylemek mümkündür. Konvansiyonel alanda TV kanalı, dergi ve radyo kanalları aracılığıyla faaliyetlerde bulunan üç kulüp sosyal medyayı da etkin kullanmaktadır. Global birer marka olan üç kulübün de farklı dillerde oluşturulmuş sosyal medya hesapları dünyanın her yerinden milyonlarca kişi tarafından takip edilmektedir. Sosyal medya alanında özellikle Manchester United'ın Google + Hangout uygulamasıyla dünyanın dört bir yanından 22 Manchester United taraftarının Hangout üzerinden Manchester United maçına dahil edilmesi ve maçı izlerken saha kenarındaki ekranlardan kendilerini takıma/dünyaya göstererek takımlarına destek olmaları dünyada ilk olarak nitelendirilebilecek bir kampanyadır. Bununla birlikte FC Barcelona ve Real Madrid CF dijital medya alanında oluşturdukları web ve mobil uygulamalarla taraftarları ve takipçileriyle interaktif bir iletişim içerisine girdiklerini görmek mümkündür. Türk futbol kulüpleri incelendiğinde konvansiyonel ve sosyal medyayı kullanmakla birlikte dijital alanda yapılmış çalışmaların olmadığı görülmüştür. Konvansiyonel alanda TV kanalı, dergi ve radyo kanalları aracılığıyla faaliyetlerde bulunan üç kulüp sosyal medyayı da kullanmaktadırlar. Ancak Türk futbol kulüpleri diğer alanlarda olduğu gibi medyayı kullanma yaklaşımları açısından da Avrupa kulüplerine göre daha yerel çalışmalarda bulunmaktadır. Yalnızca Türkçe olarak faaliyet gösteren sosyal medya hesapları binlerce ve milyonlarca kişi tarafından takip edilmektedir. Ancak Avrupa kulüplerine göre kıyaslandığında Avrupa kulüplerinin sosyal medya hesaplarının takipçi sayıları Türk kulüplerinin sosyal medya hesaplarının

takipçi sayılarının neredeyse on katı kadar fazladır. Bununla birlikte Türk kulüpleri arasında Galatasaray SK Foursquare marka rozeti alan ilk kulüp ve YouTube kanalı açan ilk kulüp olma özelliğine sahiptir.

Taraftar sayıları ve nitelikleri açısından incelendiğinde Avrupa kulüplerinin ulusal ve uluslararası taraftar sayılarıyla ilgili herhangi bir veri bulunamamıştır. Ancak sosyal medya hesaplarının takipçi sayıları, sadakat programları, mağazacılık operasyonlarından elde ettikleri gelirler ve bunun gibi birtakım değerlere bakıldığında üç kulübün de küresel bir taraftar ve takipçi ağına sahip olduğunu söylemek mümkündür. Nitelik açısından stad doluluk oranları baz alınmıştır. Stad doluluk oranlarına bakıldığında 2012/2013 sezonunda FC Barcelona'nın stad doluluk oranı %80, Real Madrid CF'in stad doluluk oranı %91 ve Manchester United'ın stad doluluk oranı %99'dur. Türk futbol kulüpleri incelendiğinde Beşiktaş JK'nın 15 milyon taraftarı, Fenerbahçe SK'nın 22 milyon taraftarı, Galatasaray SK'nın 25 milyon ulusal ve 16,7 milyon uluslararası taraftarı bulunmaktadır. Üç kulübün de ulusal ve uluslararası lokasyonlarda taraftar dernekleri bulunmaktadır. Bununla birlikte Çarşı taraftar grubu Beşiktaş JK'ya değer katarken Fenerbahçe SK'ya ise kadın taraftarlarının gücü değer katmaktadır. Fenerbahçe SK'nın kadın taraftarları 2013/2014 sezonunun son maçında stadın tamamını doldurarak rekor kırmış ve dünya basınında yer almıştır. Stad doluluk oranlarına bakıldığında 2012/2013 sezonunda Beşiktaş JK'nın stad doluluk oranı %82, Fenerbahçe SK'nın stad doluluk oranı %78 ve Galatasaray SK'nın stad doluluk oranı %64'tür. Stad kapasiteleri açısından da düşünüldüğünde Türk futbol kulüpleri stad doluluk oranı açısından Avrupa kulüplerinin gerisindedir. Oranların düşük olmasında saha kapatma cezaları vb faktörler etkili olsa da Türk taraftar profilinin destek oranı Avrupa'ya göre düşük bir grafik sergilemektedir.

Sportif başarılar açısından incelendiğinde Avrupa'da faaliyet gösteren üç kulübün de yalnızca ulusal değil uluslararası alanlarda da başarılarla imza attıkları görülmektedir. İncelenen üç kulüpten FC Barcelona 1955 yılından günümüze her sezon Avrupa karşılaşmalarında oynayan tek takım olma özelliğine sahiptir. İncelenen üç kulüp de faaliyet gösterdikleri ülkelerde kazanmış oldukları başarı ve sahip oldukları kupalarla birlikte pek çok kez UEFA Şampiyonlar Ligi şampiyonluğu, UEFA Kupası

şampiyonluğu, UEFA Süper Kupası, UEFA Kupa Galipleri Kupası, Kıtalararası Kupa, FIFA Dünya Kulüpler Kupası, Latin Kupası ve bunun gibi uluslararası başarılar elde etmişlerdir. Türk futbol kulüpleri sportif başarılar açısından incelendiğinde elde edilen başarıların ulusal sınırlar içerisinde kaldığı görülmektedir. Ayrıca üç futbol kulübü de lig şampiyonluğu açısından istikrarlı bir grafik sergilememektedirler. Toplam kupa sayısı açısından Beşiktaş JK'nın 49 kupası, Fenerbahçe SK'nın 55 kupası ve Galatasaray SK'nın 66 kupası bulunmaktadır. Uluslararası başarı açısından yalnızca Galatasaray SK'nın bir UEFA Kupası şampiyonluğu ve bir Süper Kupa galibiyeti bulunmaktadır. Ancak bu ulusal ve ufak çaplı uluslararası başarılar dünya markası olunması açısından yeterli olmamaktadır. Kadro değerleri açısından incelendiğinde kadrolarında dünyaca ünlü yıldız futbolcuların bulunduğu Avrupalı üç kulübün de dünyanın en pahalı ve değerli kadrolara sahip olduklarını söylemek mümkündür. İncelenen üç kulüpten FC Barcelona'nın kadro değeri 806 Milyon USD, Real Madrid CF'in kadro değeri 798 Milyon USD ve Manchester United'in kadro değeri ise 562 Milyon USD'dir. İncelenen üç Türk futbol kulübünün kadro değerleri ise Avrupa kulüplerinin yarısından bile azdır. Kadrolarında değerli oyunların da bulunduğu üç Türk kulübünden Beşiktaş JK'nın kadro değeri 125 Milyon USD, Fenerbahçe SK'nın kadro değeri 130 Milyon USD ve Galatasaray SK'nın kadro değeri ise 125 Milyon USD'dir.

Yapılan karşılaştırmalı analiz sonucunda Avrupa'da faaliyet gösteren futbol kulüplerinin global birer marka olmalarındaki nedenin Avrupa futbol endüstrisinin aktörlerinde marka algısı ve profesyonelleşmenin oluşmasından kaynaklandığı kanıtlanmıştır. Bununla birlikte futbol kulüplerinin dünya markası olmalarında ulusal ve UEFA, Şampiyonlar Ligi gibi uluslararası alanlarda kazanılan başarıların etkili olduğu görülmüştür.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşmenin de etkisiyle iş dünyasında faaliyet gösteren kişi, kurum ve kuruluşlar tanınmak, pazarda yer edinmek, pazar payı oluşturmak ve sürekliliği sağlamak için faaliyet gösterdiği alanlarda fark yaratmaya çalışmaktadırlar. Her şeyin tektipleştiği günümüzde fark yaratan unsurun iletişim ve marka olduğunu anlayan kişi, kurum ve kuruluşlar markalaşma yolunda çaba sarf etmektedirler.

Küreselleşmenin son imparatorluğu olarak nitelendirilen futbol zaman içerisinde endüstriyel bir evrim geçirerek bir spor dalından profesyonel bir işe dönüşmüştür. Futbolun parasallaştığı ve ticari bir kimliğe büründüğü bir ortamda futbol kulüplerinin marka olmaları da zorunlu hale gelmiştir. Futbol kulüpleri ulusal ve uluslararası platformlarda bilinirliklerini ve değerlerini artırmak adına markalaşma çabalarına önem vermektedirler. Bu nedenle bu tezde futbol kulüplerinin markalaşma sürecinin nasıl şekillendiği incelenmiştir.

“Futbol Kulüplerinin Markalaşma Süreci: Türkiye ve Dünya Futbol Kulüpleri Üzerinden Karşılaştırmalı Bir Analiz” isimli bu tezin üçüncü ve son bölümünde Avrupa’da ve Türkiye’de faaliyet gösteren toplam altı futbol kulübü gelir kaynakları; sponsorluk faaliyetleri; pazarlama iletişimi faaliyetleri; sosyal sorumluluk çalışmaları; medyayı kullanma yaklaşımları; taraftar sayıları ve nitelikleri; sportif başarılar ve kadro değerleri olarak belirlenen markalaşma kriterleri açısından incelenmiştir.

Yapılan karşılaştırmalı analiz sonucunda Avrupa’da faaliyet gösteren futbol kulüplerinin global birer marka olmalarındaki nedenin Avrupa futbol endüstrisinin aktörlerinde marka algısı ve profesyonelleşmenin oluşmasından kaynaklandığı kanıtlanmıştır. Bununla birlikte futbol kulüplerinin dünya markası olmalarında ulusal ve UEFA, Şampiyonlar Ligi gibi uluslararası alanlarda kazanılan başarıların etkili olduğu görülmüştür.

Temelde, Türkiye’deki futbol kulüplerinin neden dünya markası olamadıkları sorusuna yanıt aranan tezde, yapılan karşılaştırmalı analiz sonucunda Türkiye’de faaliyet gösteren futbol kulüplerinin global birer marka olamamalarındaki nedenin Türk

futbol endüstrisinin aktörlerinde marka algısının oluşmamasından kaynaklandığı kanıtlanmıştır. Bununla birlikte dünya markası olmada etkili olan UEFA, Şampiyonlar Ligi gibi uluslararası alanlarda Türk futbol kulüplerinin kayda değer başarıları olmaması ve ulusal alanlarda da istikrarlı başarıların oluşmaması sebebiyle Türk futbol kulüplerinin dünya markası olamadıkları ortaya çıkmıştır.

Yapılan literatür incelemesi ve analiz, göstermiştir ki Türk futbol sektörünün en önemli problemi profesyonelleşmedir. Profesyonelleşme yalnızca kulüplerin halka arz olarak kurumsallaşmaları ve hesap verilebilir hale gelmeleriyle oluşmamaktadır. Hem federasyon olarak, hem kulüp yönetimi olarak, hem teknik kadro açısından hem de futbolcu ve menajerleri açısından profesyonellik vizyonunun ve marka algısının oluşması gerekmektedir. Futbolun endüstriyellemesiyle birlikte hem kulüplerin hem de kadroların birer marka haline gelmiş olduğu gerçeği Türkiye Futbol Federasyonu, kulüplerin yönetim kadroları, teknik kadrolar, futbolcular ve menajerleri tarafından kabul edilmeli ve hem kulüplere hem de futbolculara birer marka gibi davranılması ve ona göre yatırım yapılması gerekmektedir.

Türkiye'deki futbol kulüplerinin dünya markası olabilmeleri için öncelikli olarak Türkiye Futbol Federasyonu'nun yapısı, ardından kulüplerin yönetim yapılarının değişmesi gerekmektedir. Futbolun, kulüplerin Türkiye'de Dernekler Kanunu'na göre yönetiliyor olması istikrar sorununu da peşinden getirdiği için, endüstriyellemeye birlikte bir iş haline gelen futbolun, işi yalnızca federasyon yönetmek ya da kulüp yönetmek olan profesyoneller tarafından yönetilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte Türkiye Futbol Federasyonu'nun, kulüp yönetimlerinin, teknik kadroların, futbolcuların, menajerlerin ve taraftar gruplarının futbola olan bakış açısı değişmeli ve gelişmelidir. Bu durum beraberinde transfer politikalarının değişmesini de getirecektir. Transfer çalışmalarının daha profesyonelce yürütülmesinin Türk futbol kulüplerine daha fazla yıldız futbolcu transferinin yapılmasında etkili olacağı düşünülmektedir. Bu durum hem kulüplerin global arenada marka bilinirliğini artırırken, sportif başarının artmasını da sağlayacaktır.

Türkiye'de futbol alanındaki en önemli sorunlardan biri de altyapıya fazla önem verilmediği için Türk topraklarından çok fazla yıldız futbolcu çıkmamasıdır. Bu

nedenle tıpkı FC Barcelona gibi, Real Madrid CF gibi altyapıya, futbol akademilerine önem verilmeli, yatırım yapılmalıdır. Altyapıya yapılan yatırımlar ve yetiştirilecek dünya çapında yıldız futbolcular sayesinde Türk futbolunun kazanacağı başarılarla beraber Türk futbol kulüpleri hem maddi anlamda hem de marka bilinirliği ve imajı açısından dünya kulüpleri arasında yer alacak konuma geleceklerdir.

Türk futbolunun aktörlerinde profesyonellik ve marka algısının oluşması, sponsorluk çalışmaları, pazarlama iletişimi çalışmaları, sosyal sorumluluk faaliyetleri, medya kullanım yaklaşımları gibi alanlarda da değişim yaratacaktır. Bu noktada futbol kulüplerinin birer dünya markası kulüp haline gelebilmeleri için yalnızca yerel sponsorluk çalışmalarına değil global sponsorluk çalışmalarına da önem vermesi gerekmektedir. Global anlamda yapılan sponsorluk faaliyetleri, hem mağazacılık operasyonlarının hem taraftar profilinin hem de marka bilinirliğinin globalleşmesini beraberinde getirecektir. Bununla birlikte Türk futbol kulüplerinin stad ve tesislerinden maksimum düzeyde verim ve gelir elde edebilmeleri için, stad ve tesislerini, tıpkı Avrupalı futbol kulüpleri gibi, 7/24 yaşayan stad ve tesisler haline getirmeleri, bu bağlamda stad turları ve müzeciliğe önem vermeleri gerekmektedir. Özellikle Manchester United'ın gerçekleştirmiş olduğu Legend Tours (Efsane Turu)'un bir benzerinin Türk futbol kulüpleri tarafından gerçekleştirilmesi hem ilgi çekecek hem de kulüplerin fark yaratmasını sağlayacaktır. Stad ve tesislerin 7/24 kullanılır hale gelmesi kulüp gelirlerini artırırken marka bilinirliğinin de artmasını sağlayacaktır. Bununla birlikte Türk futbol kulüpleri bir dünya markası olmak ve global anlamda yeni pazarlara açılmak adına hazırlık kamplarını farklı bölgelerde, kıtalarda yapmalı ve dostluk maçları yapmalıdır.

Türkiye'deki en önemli problemlerden biri de sosyal sorumluluk kavramının tam olarak anlaşılmamasıdır. Türk futbol kulüplerinin sosyal sorumluluk adı altında gerçekleştirdikleri faaliyetler yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle Türk futbol kulüplerinin sosyal sorumluluk kavramını yeterli derecede anlamaları ve bu doğrultuda faaliyetler göstermeleri gerekmektedir. Bu bağlamda öncelikle her kulübün birer vakıf kurması ve bu vakıflar üzerinden projelerini yürütmelerinin doğru olacağı düşünülmektedir. Kulüp bünyesinde kurulacak olan bu vakıfların hem ulusal hem de uluslararası dernek, vakıf

ve şirketlerle işbirliğine giderek farkındalık yaratacak yeni projeler gerçekleştirmesi gerekmektedir.

Medyayı kullanma yaklaşımları açısından global bir marka olmak adına Türk futbol kulüplerinin sosyal ve dijital medyayı iyi anlaması, bu alanda doğru, sağlam, zengin ve hedef kitleye uygun içerikler oluşturabilecek uzman ekiplerle çalışmaları doğru olacaktır. Yalnızca Türkçe değil, farklı dillerde de hizmet veren sosyal medya hesapları açarak farklı ülkelerdeki taraftar ve takipçileriyle iletişime geçmeleri gerekmektedir. Taraftar ve takipçileriyle her an sürekli ve interaktif bir iletişim içerisinde bulunmak için kulüplerin dijital mecra ve uygulamalara önem vererek web ve mobil uygulamalar oluşturmaları gerekmektedir. Böylece markanın bilinirliği artarken zaten sadık bir hedef kitle olan taraftarların kulübe olan bağlılığı da artacaktır.

Türk futbol kulüplerinin global arenada birer dünya markası haline gelebilmeleri için yapılacak önemli çalışmalardan biri de lobiciliktir. Türkiye lobicilik konusunda, gerek futbol gerekse başka alanlarda, başarı gösterememektedir. Türk futbol kulüplerinin, yöneticisinden futbolcusuna kadar, kendilerini ve markalarını doğru anlatmak ve temsil etmek adına lobicilik faaliyetlerine önem vermesi gerekmektedir.

Sonuç olarak bakıldığında yukarıda sayılan tüm öneriler birbirine bağlı olarak gerçekleşmektedir. Ancak temelde hepsi profesyonel bir marka algısı ve sportif başarıya bağlı olmaktadır. Profesyonel bir marka algısı ve özellikle uluslararası alanda kaydedilen sportif başarılar bilinirliği, bilinirlik global sponsorları, sponsorlar gelirlerin artması, gelirlerin artması yukarıda sayılan pazarlama iletişimi, sosyal sorumluluk, farklı mecralarda medya çalışmalarının yürütülmesi ve lobiciliği beraberinde getirecektir.

KAYNAKÇA

- 2010 FIFA World Cup-South Africa. Television Audience Report
- 556 Sayılı Markaların Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname.
- Aaker, D.A. (1991). Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name. New York: The Free Press.
- Aaker, D.A. ve Keller, K.L. (1990). Consumer Evaluations of Brand Extensions. Journal of Marketing, Vol. 54, No. 1 (Jan., 1990)
- Acar, D. (2011). XV. Türkiye İç Denetim Kongresi. Futbolda Kurumsal Yönetim ve Denetim Paneli. Futbol Ekonomisi Sunumu. Erişim Tarihi: 07.03.2014
- Acılar, H. Avrupa’da Kulüplerde 2013-14 Sezonu Forma Sponsorluk Gelirleri. <http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/ekonomi/129-diger-yazarlar/2847-avrupada-kulueplerde-2013-14-sezonu-forma-sponsorluk-gelirleri.html> Erişim Tarihi: 02.02.2014
- Akıncı Vural, Z.B ve Bat, M. (2010). Yeni Bir İletişim Ortamı Olarak Sosyal Medya: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesine Yönelik Bir Araştırma. Journal of Yaşar University. 20(5).
- Akşar, T. (2005). Endüstriyel Futbol. İstanbul: Literatür Yayınları: 131
- Akşar, T. (2011). Spor Kulüplerinin Sorunları İle Sporda Şiddet Sorununun Araştırılarak Alınması Gereken Önlemlerin Belirlenmesi Amacıyla Kurulan Meclis Araştırması Komisyonu’na sunulan “Spor Kulüplerinin Mali Ve Yönetişim Sorunları Ve Bunlara İlişkin Çözüm Önerileri” Hakkında Rapor.
- Akşar, T. Dünya Gazetesi. Stat Gelirleri Nasıl Artırılır? <http://www.dunya.com/stat-gelirleri-nasil-artirilir-153539yy.htm> Erişim Tarihi: 10.02.2014
- Akşar, T. Futbol Ekonomisi ve Stadyumlar. Dünya Gazetesi
- Aktütün, İ. (2010). Futbolun Siyasi Tarihine Kenar Notları. Cogito Üç Aylık Düşünce Dergisi. Dünya Gözüyle Futbol. Sayı:63/Yaz.
- Alver, F. (2008). Kapitalist Üretim Sürecinde Irkçılık, Futbol ve Medya. İletişim Kuram Araştırma Dergisi. Sayı:26 Kış-Bahar.
- Argan, M. ve Katırcı, H. (2008). Spor Pazarlaması. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım No:392
- Arık, M.B. (2008). Futbol ve Televizyon Bağı: Simbiyoz Beslenme. İletişim Kuram Araştırma Dergisi. Sayı:26 Kış-Bahar.

- Armanın Peşindeyiz. (2009). <http://armaninpesindeyiz.blogspot.com/2009/07/galatlar-ve-mor-formann-hikayesi.html> Erişim Tarihi: 01.12.2013
- Authier, C. (2002). Futbol A.Ş., Ali Berkay (Çev.) İstanbul: Kitap Yayınevi.
- Aydın, M.B. Hatipoğlu, D. ve Ceyhan, Ç. (2008). Endüstriyel Futbol Çağında “Taraftarlık”. İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi. Sayı:26 Kış-Bahar.
- Babür Tosun, N. (2010). İletişim Temelli Marka Yönetimi. İstanbul: Beta Yayınları.
- Balta Peltekoğlu, F. (2012). Sosyal Medya Sosyal Değişim. Ebru Özgen, Tolga Kara (Ed.). Sosyal Medya Akademi içinde. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Becan, C.(2013). Geleneksel Mecra Ve İnternet Ortamı Arasındaki Reklam İçeriklerine Yönelik Algı Farklılıkları Üzerine Bir Araştırma: İstanbul İli Örneği. Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Sayı:5
- Bianet. St. Pauli Berkin Elvan’ı Unutmadı. <http://bianet.org/bianet/spor/154416-st-pauli-berkin-elvan-i-unutmadi> Erişim Tarihi: 25.03.2014
- Bloomberg HT. Avrupa’da Futbol Endüstrisi Rekor Kırdı. <http://www.bloomberght.com/sektor-haberleri/haber/893563-avrupada-futbol-endustrisi-rekor-kirdi> Erişim Tarihi: 07.03.2014
- Boniface, P. (2007). Futbol ve Küreselleşme. (çev. İsmail Yergüz). İstanbul: NTV Yayınları No:5
- Bora, T.. Tribün Mühendisliği mi? Radikal Gazetesi.
- Böhürhan, G. (2008). Dünya Markası Geliştirme ve Türk Firmaları İçin Uygulamalar. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi
- Brand Finance Football. 50 The Annual Report On The World’s Most Valuable Football Brands-Mayıs 2013
- Bridgewater, S. (2012). Futbol Markaları. (çev. Lütfi Aydeniz). İstanbul: Brandage Yayınları.
- Bromberger, C. (2012). Football as a Relevant Subject for Serious Study: Looking back on personal experience. The Kick-Off Conference of The FREE Project için hazırlanan bildiri.
- CNN Türk. Beşiktaş Maçında Gezi Parkı Protestosu. <http://www.cnnturk.com/2013/spor/futbol/07/13/besiktas.macinda.gezi.parki.protestosu/715266.0/> Erişim Tarihi: 20.03.2014

- CNN Türk. Emre'den Rabia İşareti.
<http://www4.cnnturk.com/2013/spor/08/18/emreden.rabia.isareti/719919.0/>
Erişim Tarihi: 15.03.2014
- Colome, G. (2012). FC Barcelona ve Katalan Kimliği. Roman Horak, Wolfgang Reiter, Tanıl Bora (Der.) Futbol ve Kültürü içinde. İstanbul: İletişim Yayınları (orijinal baskı tarihi 1993).
- Çalık, M. Altunışık, R. ve Sütütemiz, N. (2013). Bütünleşik Pazarlama İletişimi, Marka Performansı ve Pazar Performansı İlişkisinin İncelenmesi. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi. Cilt 9, Sayı 19.
- Çatı, K. ve Koçoğlu, C.M. Müşteri Sadakati İle Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Sayı.19
- Çiftçi, S. ve Cop, R. (2007). Marka ve Marka Yönetimi Kavramları: Üniversite Öğrencilerinin Kot Pantolon Marka Tercihlerine Yönelik Bir Araştırma. Finans, Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi. Cilt:44 Sayı:512.
- Çoban, B. (2008). Futbol ve Toplumsal Muhalefet. İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi. Sayı:26.
- Dağlı Ekmekçi, Y.A. Ekmekçi, R. ve İrmiş, A. (2013). Globalization and The Sports Industry. Pamukkale Journal of Sport Sciences. Vol.4, No.1, Pg:91-117
- Deloitte. All to play for Football Money League Raporu. Ocak 2014
- Deniz,A ve Erciş, A. (2010). Kişilik Özellikleri, Hedonik ve Rasyonel Fayda, Marka Duygusu ve Marka Bağlılığı Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. Cilt.24 Sayı.2.
- Devecioğlu, S. (2008). Türkiye'de Futbolun Kurumsallaşması. İletişim Kuram Araştırma Dergisi. Sayı:26 Kış-Bahar.
- Dikici, S.T. (2009). ÇARŞI Bir Başka Taraftarlık. Ankara: Dipnot Yayınları
- Dikici, S.T. (2014). Yakarız Bu Gezegeni! Futbol, Siyaset ve Tribünlere Dair. İstanbul: Caretta Kitapları
- Ekdi, B. (2006). Marka İmajı yaratma ve Yerleştirme. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi SBE.
- Erdoğan, İ. (2008). Futbol ve Futbolu İnceleme Üzerine. İletişim Kuram Araştırma Dergisi. Sayı:26 Kış-Bahar.

- Erdoğan, M. (2010). Halkla İlişkiler ve Markalaşma Uygulamaları Kapsamında İnşaat Sektörü. Yayınlanmamış Yüksek Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Erman, E. Futbol Aşkında Avrupa Birincisiyiz. Marketing Türkiye 15 günde bir yayınlanan meslek dergisi. Yıl:12 Sayı:274.
- Fanatik Gazetesi. Çarşı Köy Okullarına Koşuyor. http://www.fanatik.com.tr/carsi-koy-okullarina-kosuyor_3_Detail_33_347966.htm Erişim Tarihi: 20.03.2014
- FIFA 2013 Financial Results: Impact of World Cup Revealed. <http://www.businessofsoccer.com/2014/04/07/fifa-2013-financial-results-impact-of-world-cup-revealed/> Erişim Tarihi: 07.04.2014
- FIFA Resmi Web Sitesi. <http://www.fifa.com/aboutfifa/organisation/index.html>
- Capital Dergisi. (2002). Futbol Sektörü.
- Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, Marketing & Management Institute. Pazarlama ve Sponsorluk Eğitimi Sertifika Programı. Merchandising Lisanslı Ürünler Sunumu
- Gönenli, G. ve Hürmeriç, P. (2012). Sosyal Medya: Bir Alan Çalışması Olarak Facebook Kullanımı. Ebru Özgen, Tolga Kara (Ed.). Sosyal Medya Akademi içinde. İstanbul: Beta Yayıncılık
- Gülhan, M. (Ed.) (2006). Türk Futboluna Yapısal Bakış Sempozyumu. İstanbul: Mart Matbaası
- Gürel, E. (2002). Sponsorship In Worldcup 2002: A Case Study Of The Turkish National Football Team's Official Communication Sponsor. 7th International Sport Sciences Congress – Bildiri Kitabçığı.
- Gürel, E. (2006). Football Culture And Sponsorship From The Perspective of World Cup Concept. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Cilt:8 Sayı:4. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Basımevi.
- Gürel, E. ve Akkoç, U. (2011). Stadyum: Benzerlikler, Koşutluklar Ve İzdüşümler. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi. Cilt: 4 Sayı: 19.
- Hassan, A. Yayla, Ö. ve Bayhan, İ. (2011). Üniversite Öğrencilerinin Bilinirliği Yüksek Markalı Ürünlere Yönelik Bilgi, Tutum ve Davranışları Üzerine Bir Araştırma. İşletme Araştırmaları Dergisi. 3/4
- Horak, R. ve Reiter, W. (2012). Futbol ve Kültürü Takımlar, Taraftar, Endüstri, Efsaneler. İstanbul: İletişim Yayınları (orijinal baskı tarihi 1993)

- Hürriyet Gazetesi. Böyle Anlaşma Görülmedi.
www.hurriyet.com.tr/ekonomi/25342707.asp Erişim Tarihi: 12.02.2014
- Hürriyet Gazetesi. Tribüne Yatırım Yapan Kazanacak, Stadyumlar 4 Saat Dolu Kalacak. <http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/16389000.asp> Erişim Tarihi: 02.02.2013
- Hürriyet. Kamu Kurumları Futbola 401 Milyon Dolar Ödeyecek.
<http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/24539603.asp> Erişim Tarihi: 07.03.2014
- Hürriyet. Türk Telekom Arena'ya Sancılı Açılış.
<http://www.hurriyet.com.tr/spor/futbol/16772738.asp> Erişim Tarihi: 15.03.2014
- IEG Sponsorship Report 2013 http://www.sponsorship.com/iegsr/2013/01/07/2013-Sponsorship-Outlook--Spending-Increase-Is-Dou.aspx#.U1GJpvl_u_Y
Erişim Tarihi: 05.01.2014
- Irak, D. (2013). Hükmen Yenik Türkiye'de ve İngiltere'de Futbolun Sosyo-Politiği. İstanbul: Evrensel Basım Yayın.
- İkiz, M. Bir Endüstri Olarak Futbol.
http://www.futbolekonomi.com/index.php?option=com_content&view=article&id=363:bir-enduestri-olarak-futbol&catid=121:mete-ikiz&Itemid=61
Erişim Tarihi: 01.03.2014
- İkiz, M. Endüstriyel Futbolun Gözbebeği Üç Takım Üzerine Sıradışı Bir Analiz.
<http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/yonetim/121-mete-ikiz/1592-manchester-u-barca-real-madrid.html> Erişim Tarihi: 10.04.2014
- İnal, R. (2008). Küreselleşme ve Spor Küreselleşmenin Spora Etkileri. İstanbul: Evrensel Basım Yayın-368
- İslam, A. (2009), Markaların Spor Sponsorluğu Uygulamaları: Ülker Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi.
- Kapferer, J-N. (2008). The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term-4th Edition. Londra&Philadelphia: Kogan
- Karabulut, N. (2008). Yeni Medya Teknolojileri ve Halkla İlişkiler. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Karahasan, F. Milliyet Gazetesi. Türk Futbol Takımları Dünya Markası Olur mu? <http://ekonomi.milliyet.com.tr/turk-futbol-takimlari-dunya-markasi-olur->

mu-/ekonomi/ekonomiyazardetay/14.07.2012/1566865/default.htm Erişim Tarihi: 10.04.2014

Kasarcı, H. MediaCat Online: <http://www.mediacaonline.com/kulup-logolarina-minimalist-makyaj/> Erişim Tarihi: 01.10.2013

Keller, K.L. (2003). Strategic Brand Management-Building, Measuring and Managing Brand Equity - International Edition. New Jersey: Pearson Education.

Keskin, S. (2011). Uluslararasılaşma Sürecinde Marka Yönetimi ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi

Ketenciler, İ. Süper Lig bugün başlıyor; 'Gezi ruhu' sahaya inecek mi? <http://t24.com.tr/haber/super-lig-bugun-basliyor-gezi-ruhu-sahaya-inecek-mi/237089> Erişim Tarihi: 15.03.2014

Kılıç, B. Aksiyon Dergisi. 3 Temmuz Sürecinin Tuhaf Hikayesi. <http://www.aksiyon.com.tr/aksiyon/haber-35916-173-3-temmuz-surecinin-tuhaf-hikayesi.html> Erişim Tarihi: 15.03.2014

Kırdar, Y. Marka Stratejilerinin Oluşturulması; Coca-Cola Örneği. Review of Social, Economic & Business Studies. Vol.3/4.

Klose, A. (2012). Televizyon Futbolu Medya Yapımı Bir Ürün Gerçekliği Nasıl Değiştiriyor? Roman Horak, Wolfgang Reiter, Tanıl Bora (Der.) Futbol ve Kültürü içinde. İstanbul: İletişim Yayınları (orijinal baskı tarihi 1993).

Knapp, D.E. (2003). Marka Akı. Azra Tuna Akartuna (Çev.). İstanbul: MediaCat

Koçak, K. (2010). Milliyetçiliğin Bir Av Sahası: Futbol. Cogito Üç Aylık Düşünce Dergisi. Dünya Gözüyle Futbol. Sayı:63/Yaz.

Kotler, P. (2012). Kotler ve Pazarlama: Pazar Yaratmak, Para Kazanmak ve Pazara Egemen Olmak. (çev.Ayşe Özyağcılar). Orijinal Basım Tarihi: 2000. İstanbul: Sistem Yayıncılık

Kotler, P. Keller, K.L. Brady, M. Goodman, M. ve Hansen, T. (2009). Marketing Management. Londra: Prentice Hall

Kotler, P. ve Keller, K.L. (2006). Marketing Management- 12th Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall

Köksal, Y. (2012). Bir Tutundurma Aracı Olarak Sosyal Medyanın Marka Bağlılığına Etkileri. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE

- Köksal, Y. ve Özdemir, Ş. (2013). Bir İletişim Aracı Olarak Sosyal Medya'nın Tutundurma Karması İçerisindeki Yeri Üzerine Bir İnceleme. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Cilt.18 Sayı.1.
- Köseoğlu, Ö. (2002). Değişim Fenomeni Karşısında Markalaşma Süreci ve Bu Süreçte Halkla İlişkilerin Rolü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Ege Üniversitesi
- Kuper, S. (2003). Futbol Asla Sadece Futbol Değildir. Sinan Görtuna (Çev.) İstanbul: İthaki Yayınları.
- Kuper, S. Football Fuelled By Oil As Oligarchs Make Status Their Goal. Financial Times.
- L. Aaker, J. (1997). Dimensions of Brand Personality. Journal of Marketing Research, Vol. 34, No. 3
- Leblebici, H. (2009). Marka Görsel Kimliği Unsurlarından Logoya Yönelik Tüketici Algılarını Belirleme Üzerine Bir Çalışma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi SBE.
- Leicester City F.C. Wikipedia. http://en.wikipedia.org/wiki/Leicester_City_F.C Erişim Tarihi: 18.01.2014
- Malkoç, B. (2011). Yeni Medyada Etkileşimli Pazarlama Yaklaşımları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Manchester United FC.Official Sponsors, Singha
<http://www.manutd.com/en/Club/Sponsors.aspx?sponsorid=%7B2B6C7989-8153-435D-B460-251E07116B41%7D> Erişim Tarihi: 18.01.2014
- Milliyet Gazetesi. Yeni Kral Real. <http://spor.milliyet.com.tr/yeni-kral-real/spor/spordetay/22.04.2012/1531363/default.htm> Erişim Tarihi: 18.01.2014
- Millman, D. (2012). Marka Kültürü. İstanbul: MediaCat.
- NTV Spor. “Çarşı” Van İçin Kızılar İle El Ele.
<http://www.ntvspor.net/haber/besiktas/52770/carsi-van-icin-kizilar-ile-ele-ele> Erişim Tarihi: 20.03.2014
- Öğüt Eker, G. (2010). Futbolun Dayanılmaz Çekiciliği, Büyülenen Taraftar Portresi, Fanatizm Ve Beşiktaş. Milli Folklor Dergisi. Yıl:22 Sayı:85 ss.173-182

- Özek, G. Radikal Gazetesi. Beşiktaş'tan Sezonun En Güzel Hareketi: Çarşı, Van'da!
http://www.radikal.com.tr/turkiye/besiktastan_sezonun_en_guzel_hareketi_carsi_vanda-1167179 Erişim Tarihi: 20.03.2014
- Özer, G. Aydın, S. Özcan, M. (2009). Muhasebecilerin Marka Algıları ve Tüketici Özelliklerinin (Yenilikçilik ve Fikir Liderliği) Uzun Dönemde Müşteri-Marka İlişisini Belirleyen Faktörler Üzerine Etkisi. “İŞ GÜÇ” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. Temmuz, Cilt.11 Sayı.3.
- Özgen Erol, E. Marka Sadakati Yaratmak. İletişim Fakültesi Dergisi.
- Özgen, E. ve Kara, T. (Ed.). Sosyal Medya Akademi içinde. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Özkök, H. (2008). Futbolda “Ultra” Taraftar Hareketi. İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi. Sayı:26 Kış-Bahar.
- Özkök, H. Futbolda Sponsor Savaşları.
<http://www.futbolekonomi.com/index.php/component/content/article/103-manet/3041-futbolda-sponsor-savalar.html> Erişim Tarihi: 04.04.2014
- Özsoy, S. ve Yıldız, K. (2013). Türkiye’deki Spor Basınında Nefret Söylemi. International Journal Social Science Research. Yıl:2 Sayı:2.
- Podaliri, C. ve Balestri, C. (1998). The Ultras, Racism And Football Culture in Italy. Adam Brown (Ed.) Fanatics! power, identity & fandom in football içinde. Londra: Routledge
- Posta Gazetesi. Çarşı’dan Sokak Çocukları İçin Kampanya.
<http://www.posta.com.tr/yasam/HaberDetay/Carsi-dan-sokak-cocuklari-icin-kampanya.htm?ArticleID=188476> Erişim Tarihi: 20.03.2014
- Radikal Gazetesi. Çarşı’nın “Otizm Projesi” İstanbul Valiliği’ne Takıldı.
http://www.radikal.com.tr/turkiye/carsinin_otizm_projesi_istanbul_valiligin_e_takildi-1190299 Erişim Tarihi: 05.05.2014
- Radikal Gazetesi. Liverpool’a Yeni Ortak.
<http://www.radikal.com.tr/haber.php?haberno=116790> Erişim Tarihi: 18.01.2014
- Randall, G. (2000). Markalaştırma. İstanbul: Rota Yayın
- Ries, A ve Ries, L. (2002). The 22 Immutable Laws Of Branding – How To Build A Product Or Service Into A World-Class Brand. New York: Harper Collins Publishers Inc.

- Sabah Gazetesi. Derbi Sonrası Sahaya 30 Bin Atk1.
<http://www.sabah.com.tr/Spor/SuperLig/2011/10/26/derbi-sonrasi-sahaya-30-bin-atki> Erişim Tarihi: 20.03.2014
- Savaşçı, İ. (2008). Türkiye’de Pazara Sunulan Yerli ve Yabancı Mamullerde Stratejik Marka Yönetimi ve Marka Değerlerinin Karşılaştırılması. Doktora Tezi. İzmir: Ege Üniversitesi.
- Selçuk, A.S. (2014), Orantısız Zeka Bir Çarşı Sloganıdır, GEO Dergisi, Mart, Sayı:13.
- Serarslan, Z. (2009). Futbol Pazarlaması. İstanbul: Elma Basım
- Sert, M. (2000). Gol Atan Galip Futbola Sosyolojik Bir Bakış. İstanbul: Bağlam Yayınlar.
- Sporx. Çarşı 65. Dakikada Soyundu. http://www.sporx.de/futbol/superlig/besiktas/carsi-65-dakikada-soyunduSXHBQ256935SXQ?utm_source=Google Erişim Tarihi: 20.03.2014
- Şen, S.O. (2008) “Futbolun Sunumunda Fotoğrafın Endüstriyel ve Politik İşlevleri” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Güzel Sanatlar Enstitüsü.
- T24 Haber Sitesi. Pele:Endişelendiğim işçilerin ölümü değil, havaalanlarının alt yapısı. <http://t24.com.tr/haber/peleendiselandigim-iscilerin-olumu-degil-havaalanlarinin-alt-yapisi,255467> Erişim Tarihi: 08.04.2014
- Talimciler, A. (1999), Türkiye Spor (Futbol) Medyası, Birikim Dergisi, Aylık Sosyalist Kültür Dergisi, Medya ve Etik, Ocak, Sayı:117.
- Talimciler, A. (2005), Bir Meşrulaştırma Aracı Olarak Futbolun Türkiye’de Son Yirmi Beş Yılı, Toplum ve Bilim Dergisi, Sayı:103.
- Talimciler, A. (2008), Futbol Değil İş: Endüstriyel Futbol, İletişim Kuram Araştırma Dergisi, Kış-Bahar, Sayı:26.
- Talimciler, A. (2010), Sporun Sosyolojisi Sosyolojinin Sporu, İstanbul: Bağlam Yayıncılık.
- Talimciler, A. (2012). Toplumun Yeni Gösteri Biçimi Olarak Futbol, <http://www.ahmettalimciler.com> Erişim Tarihi: 15.01.2014
- Talimciler, A. Futbol Medyası ve Militarize Dili. <http://ahmettalimciler.com/?p=270> Erişim Tarihi: 25.03.2014

- Talimciler, A. Futbol Medyası ve Söylemi. <http://ahmettalimciler.com/?p=272> Erişim Tarihi: 25.03.2014
- Talimciler, A. Türk Telekom Arena’da Protesto. <http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/genel/259-ahmet-talimciler/1201-tuerk-telekom-arenada-protesto.html> Erişim Tarihi: 15.03.2014
- Talimciler, A. Yeni Futbol: Medyanın Yarattığı Yeni Olanaklarla Küreselleşen; Müşteri/ Taraftar Kitlesine Dayanan Ve Tüketim Odaklı Bir Oyun/İş. <http://ahmettalimciler.com/?p=501> Erişim Tarihi: 01.03.2014
- Tauber, E.M. (1988). Brand Leverage: Strategy for Growth In A Cost-Control World. Journal of Advertising Research. Cambridge. Ağustos-Eylül.
- Tekvar, S.O. (2012). Yeni Medya Ve Halkla İlişkilerde Dönüşüm: Farklı Kurumsal Yapılarda Halkla İlişkiler Algısı Ve Sosyal Paylaşım Ağları. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi SBE
- Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlük. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5346a0c1a47c02.41540152 Erişim Tarihi: 15.01.2014
- Türk Spor. (2009). <http://www.turkspor.net/detay.asp?id=51678> Erişim Tarihi: 01.12.2013
- Türkiye Futbol Federasyonu Resmi Web Sitesi <http://www.tff.org/default.aspx?pageID=297>
- Türksoy, A. Çiçek, M ve Bayansaldüz, M. Üç Büyük Kulüp Futbol Taraftarının Sosyal Kimlikleri Ve Şiddete Bakış Açıları. İstanbul Üniversitesi Spor Bilim Dergisi. 2003-11;3 (ÖS).
- UEFA Resmi Web Sitesi. <http://www.uefa.org/about-uefa/index.html>
- Urartu, Ü. (1994). Futbol: Teknik Taktik Kondisyon. İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Uslu, A. Erdem, Ş. ve Temelli, A. (2006). **İşletmelerin Tüketici Odaklı Marka Stratejileri**. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları. Yayın No:2006-7
- Uztuğ, F. (2008). Markan Kadar Konuş. İstanbul: MediaCat
- Vaid, H. (2003). Branding. New York: Watson Guptill Publications.

- Vardan, U. Futbolumuzun ‘Sıfır Sorun’ları. Hürriyet Gazetesi.
<http://www.hurriyet.com.tr/yazarlar/25217087.asp> Erişim Tarihi:
15.03.2014
- Ventura, K. (2012). Sanal Marka Topluluklarında Topluluk Üyelerinin Marka ile Özdeşleşme Düzeylerinin Öncülleri ve Sonuçları: Yapısal Bir Model Önerisi. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi. Cilt.19 Sayı.2
- Yakın, V. ve Ay, C. “Markaların Kişilik Arketiplerinin Algılanması Üzerine Bir Araştırma” , The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication, 2012, Sayı:2, Cilt:3
- Yarar, O. (2008). Kurumsallaşma Ve Markalaşma, İstanbul İlindeki Özel Hastaneler Üzerinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Yazgan, S. (2010). Marka, Markalaşma Süreci ve Aile Şirketlerinin Markalaşmaya Bakış Açısı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi
- Yücesoy, N. (2009). Futbolun Ekonomi-Politiği: 2008 Avrupa Futbol Şampiyonası. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi SBE
- Zekeria, S. Wall Street Journal Türkiye. Premier Lig Yayın Hakkı İçin Büyük Kapışma. <http://www.wsj.com.tr/article/SB10001424052702304020704579278120645274380.html> Erişim Tarihi: 20.01.2014

EKLER

EK 1 DERİNLEMESİNE GÖRÜŞME SORULARI

1. Futbolun endüstriyelleşmesinin takımların markalaşmasını zorunlu kıldığını düşünüyor musunuz? Futbol kulüplerinin markalaşmasındaki tek şart bu mudur?
2. Bir marka olarak baktığınızda, markanızı nasıl tanımlarsınız? (Kulübünüzün marka kişiliğini nasıl tanımlarsınız?)
3. Kulübünüzün markalaşma süreci ne zaman başladı? Bu süreç içerisinde ne gibi adımlar atıldı?
4. Kulübünüzün markasının gücüne inanıyor musunuz?
5. Kurum içerisindeki pazarlama yöneticilerinin haricinde, dışarıdan marka yöneticileriyle çalışıyor musunuz?
6. Kulübünüz markalaşma stratejilerinden hangi veya hangilerini kullandı ve kullanmakta? Başka bir ifadeyle marka genişletme yapıldı mı?
7. Kulübünüzün markalaşma kriterleri nelerdir?
8. Kısa, orta ve uzun vadede markalaşma yönünde başka adımlar atmayı düşünüyor musunuz?
9. Markayı oluştururken bir yarar ve değer konumlandırmanız oldu mu?
10. Markalaşma sürecinde medyanın (konvansiyonel, sosyal, yeni medya) gücüne inanıyor musunuz?
11. Sponsorlarınızın markanızın kişiliğine/ kimliğine uygun olmasına dikkat ediyor musunuz?
12. Politik ve toplumsal olaylar, şike davası ve kulübün aldığı UEFA cezası³³¹ markanızı, markanızın imajını ne yönde etkiledi? Bununla ilgili aldığınız bir karar/ strateji var mı?
13. Markalaşmanıza destek veren, katkısı olan bir kişi/ kurum/ lider/ öncü/ parlak kişi(ler) var mı? Varsa kim ve ne yönde bir katkısı oldu?
14. Kulübünüzün Türkiye ve Dünyadaki marka değerini etkilemiş ve/veya etkileyen en önemli 3 olay/ durum nedir?
15. Markalaşma sürecinde taraftar gruplarının etkili olduğunu düşünüyor musunuz? Bu bağlamda kulüp olarak STK özelliği de bulunan bir taraftar grubu var mı?

³³¹ Sorunun bu kısmı yalnızca Beşiktaş Jimnastik Kulübü ve Fenerbahçe Spor Kulübü'ne yöneltilmiştir

Varsa yönetim olarak bu taraftar grubu/gruplarına nasıl bakıyorsunuz? Bu tarz taraftar grupları sizin tercihiniz olur mu?

16. Markalaşma sürecinde markanın ismi, sloganı, amblemi, logosu, yazı karakteri, renkleri, öyküsü vb. gibi konuların önemi belirtilmektedir. Kulübünüzün markalaşma sürecinde bu kriterlerden ne ölçüde faydalanıldı? Bu kriterlerde yenilemeye gitmeyi düşünüyor musunuz?
17. Sizce Türkiye’de ve Dünyada marka imajını en iyi tasarlamış ve kurmuş; çok başarılı diyebileceğiniz takım(lar) hangisidir?
18. Markalaşma futbolun doğasına uygun mu? Yoksa futbolun endüstriyelleşmesi farklı güçlerin iştahını kabartıp özüne ve takımların dokusuna zarar verebiliyor mu?
19. Halka arzla ilgili hedeflediğiniz sonuçlara ulaştınız mı? Halka arzın markalaşma sürecinize olumlu ya da olumsuz katkısı oldu mu?
20. Küresel ve ulusal taraftar sayınız nedir?
21. Gelir kalemlerinizi nelerdir? Bunun için ne gibi pazarlama iletişimi çalışmalarında bulunuyorsunuz?

EK 2 FC Barcelona Derinlemesine Görüşme Talebi

● RE: Information request - FCBarcelona Supporter Se...

★

● FC Barcelona

3 Oca ★

Kime Ben

Dear Sir,

You can find information on all the sports activities of the Club in the following electronic link:

<http://www.fcbarcelona.com/fcb-teams#fixtures>

You can also find games of all sections and categories to be played the following weekend in the Events-calendar section, at the following link:

<http://www.fcbarcelona.com/detail/card/events-calendar>

This is an automatically generated email. Do not reply to this message.

FCBARCELONA

To contact the OAB call 902 1899 00 or send an email to oab@fcbarcelona.cat

Hello sir/madam,

I'm graduate student at the Marmara University in Istanbul, Turkey.

I'm writing up a master thesis about branding process of the football clubs and I'll do a comparative analysis between Turkish and European football clubs. FC Barcelona is also in this analysis.

So I want to ask to relevant people prepared questions. Could you please refer to me relevant person? I need immediatly! Could you please help me?

Thank you in advance.

Sincerely,

Merve (Kuzu) Tetik

Message-Id:WSVAHKQ4_52c6b02c1a2e_5d533fc33b6c47a45143cb_sprut

[Yanıtla](#), [Tümünü Yanıtla](#) veya [İlet](#) | [Diğer](#)

EK 3 Real Madrid CF Derinlemesine Görüşme Talebi

● Interview request(3) ★

den 25 Oca

Kime atencionpublico@corp.realmadrid.com

Hello sir/madam,
I'm graduate student at the Marmara University in Istanbul, Turkey.
I'm writing up a master thesis about branding process of the football clubs and
I'll do a comparative analysis between Turkish and European football clubs. Real
Madrid is also in this analysis.
So I want to ask to relevant people prepared questions. Could you please refer to
me relevant person? I need immediatly! Could you please help me?
Thank you in advance.
Sincerely.
Merve (Kuzu) Tetik

Yanıtla, Tümünü Yanıtla veya İlet | Diğer

● Atencion al Publico 27 Oca ★

Kime Ben

Dear Sir,

Thank you for contacting Real Madrid.

We are sorry to inform you we do not process this kind of request.

Please contact directly with Santiago Bernabéu Stadium on 00 34 91 398 43 00
option 4 in order to redirect your call.

Regards,

Mercedes Gil
Oficina de Atención al Público
902 32 18 09
www.realmadrid.com

Compra de entradas
www.realmadrid.com/entradasfutbol

EK 4 Manchester United Derinlemesine Görüşme Talebi

● Interview request(3)



● Ben

25 Oca



Kime feedback@manutd.co.uk

Hello sir/madam,

I'm graduate student at the Marmara University in Istanbul, Turkey.

I'm writing up a master thesis about branding process of the football clubs and I'll do a comparative analysis between Turkish and European football clubs. Manchester United is also in this analysis.

So I want to ask to relevant people prepared questions. Could you please refer to me relevant person? I need immediatly! Could you please help me?

Thank you in advance.

Sincerely,

Merve (Kuzu) Tetik

● Feedback

27 Oca



Kime Ben

Dear Merve

Thank you for your email.

We appreciate how much research is required for various studies and projects; however we regret we are not in a position to respond to individual requests for information and to arrange interviews relating to your studies. We receive a large volume of requests for statistics and other information, particularly from students wishing to collate data for reports, essays and dissertations. There is lots of information available on Manchester United's website at www.manutd.com, if the information you are looking for is not available on this site, we must regrettably advise that we do not have the resources to collate information on your behalf. We wish you the best of luck with your research.

Kind regards

Sara