



ANKARA  
HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**TÜRKİYE'DE SPOR KULÜPLERİNİN İMAJLARI VE  
HİSSE SENEDİ PERFORMANSLARI ARASINDAKİ  
İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

**Mansur Konuralp AKTAŞ**

**Tez Danışmanı  
Prof. Dr. Zakir AVŞAR**

**DOKTORA TEZİ  
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI  
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM BİLİM DALI**

**EKİM 2020**



**TÜRKİYE'DE SPOR KULÜPLERİNİN İMAJLARI VE HİSSE SENEDİ  
PERFORMANSLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

**Mansur Konuralp AKTAŞ**

**DOKTORA TEZİ  
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI  
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM BİLİM DALI**

**ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**EKİM 2020**

## ETİK BEYAN

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarımı kabullendiğimi beyan ederim.

Mansur Konuralp AKTAŞ

30.10.2020

SPOR KULÜPLERİNİN İMAJLARI VE HİSSE SENEDİ PERFORMANSLARI  
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

(Doktora Tezi)

Mansur Konuralp AKTAŞ

ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Ekim 2020

ÖZET

Küreselleşme rüzgârının tüm Dünya’da etkisini artırdığı 1990’ların sonu 2000’lerin başında çağın gerektirdiği dönüşümlerden futbol da nasibini almıştır. Tutkuyla bağlanılan armalardan gelir beklenen markalara dönüşen futbol kulüpleri, artık dev bir endüstriye evrilen futbolun iletişim biliminin halkla ilişkiler enstrümanını kullanabilmenin önemini kavramaya başlamışlardır. Şirketleşen ve halka arz edilen futbol kulüplerinin halkla ilişkiler faaliyetlerini ve ilgili iletişim birimlerini kurumsallaştırabildiği ölçüde kamuoyunu doğru bilgilendirebildiği ve bunun sonucunda marka değerlerini artırabildiği düşünülmektedir. Çalışmada Borsa İstanbul’da işlem gören Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray ve Trabzonspor kulüplerinin 2018-2019 yıllarında yapmış oldukları Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP) açıklamaları incelenmiştir. Yarı kuvvetli etkin piyasalarda sıklıkla kullanılan olay analizi metodu uygulanarak yapılan açıklamaların söz konusu kulüplerin marka değerlerine dolayısıyla vekil (proxy) değişken olarak hisse senedi performanslarına etkisi saptanmıştır.

Bilim Kodu : 115503  
Anahtar Kelimeler : Halkla ilişkiler, marka değeri, hisse senedi performansı, futbol kulüpleri, BİST  
Sayfa Adedi : 135  
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Zakir AVŞAR  
Öğrenci ORCID ID : 0000-0001-7521-6859

INVESTİGATING THE RELATIONSHIP BETWEEN THE IMAGES OF SPORT CLUBS  
AND THEIR STOCK PERFORMANCE

(Ph. D. Thesis)

Mansur Konuralp AKTAŞ

ANKARA HACI BAYRAM VELİ UNIVERSITY  
THE INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES

October 2020

ABSTRACT

Throughout the time when the wind of globalization increased its effect all over the World, football has also changed because of the transformations required by the age in the late 1990s and early 2000s. Football clubs, which have turned into revenue generating brands from passionately attached values, have started to understand the importance of using public relations instrument of the communication science in football sector as an evolved giant industry. It is believed that football clubs, which are incorporated and offered to the public, can inform the public correctly to the extent that they can institutionalize their public relations activities and related communication units. As a result of the appropriate institutionalization process and proper information giving, football clubs can increase their brand value. In this study, the Public Disclosure Platform statements made by Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray and Trabzonspor football clubs which are traded on Borsa Istanbul, were examined. By conducting event analysis, which is used in semi-strong efficient markets, the effect of the statements made on the brand values of the football clubs and thus on the stock performance as a proxy variable has been determined.

Science Code : 115503

Key Words : Public relations, brand value, stock performance, football clubs,  
BIST

Page Number : 135

Supervisor : Prof. Dr. Zakir AVŞAR

Student ORCID ID : 0000-0001-7521-6859

## TEŞEKKÜR

Çalışma süresi boyunca değerli fikirlerini ve emeğini benden esirgemeyen saygıdeğer tez danışmanım Prof. Dr. Zakir Avşar'a, saygıdeğer hocalarım Prof. Dr. Özlen Özgen'e, Prof. Dr. Recep Tayfun'a ve Prof. Dr. Mete Doğanay'a çalışmanın başında katkılarını esirgemeyen Prof. Dr. Muharrem Çetin'e, Prof. Dr. Yüksel Akkaya'ya, Prof. Dr. Gülcan Işık'a, Doç. Dr. Berna Tarı Kasnaoğlu'na, Doç. Dr. Umur Işık hocalarıma teşekkürü borç bilirim.

Değerli fikirleriyle katkı sunan Dr. Öğr. Üyesi Eda Turancı'ya, Dr. Öğr. Üyesi Konur Alp Koz'a ve Barış Dal'a teşekkür ederim. Çalışma boyunca maddi manevi desteğini benden esirgemeyen kıymetli meslektaşlarım ve ağabeylerim Öğr. Gör. Hasan Demirel ve Öğr. Gör. Levent Bulut'a, kıymetli dostlarım Arş. Gör. Tezcan Kaplan, Arş. Gör. Özge Cengiz, Arş. Gör. Dr. Can Cengiz, Arş. Gör. Dr. Emrah Ayaşlıoğlu ve Öğr. Gör. Dr. Ahmet Selman Seyhan hepimize ayrı ayrı teşekkür ederim.

Beni hayatta var eden canım annem ve babam Prof. Dr. Aliye Mavili ve Prof. Dr. Ramazan Aktaş iyi ki varsınız. Tanrı başımdan eksik etmesin. Beni oğlu gibi bilen ve üstümden yük alan kayınvalidem Nihal Türüdü iyi ki varsın. Dünya'nın en hafif yükleri, en güzel yüzleri canım kızım Göktürk İlay ve canım oğlum Göktuğ Çınar hep güzel günler görün. Görmek demişken, bugünleri görmemde emeği büyük olan geçtiğimiz yıl kaybettiğimiz baba yarım, "kartal" amcam mutluluğumu gördüğünü biliyorum. Aynı anneden değil belki ama kardeşliklerini, desteklerini hep omzumda hissettiğim Aytek Yüksel, Oğulcan Anar, Koray Erkan ve Semih Aşkın sağ olun var olun.

Teşekkürü en çok hak ettiğine inandığım can yoldaşım, hayat arkadaşım, meslektaşım, meleğim... En umudu kestiğim zamanlarda beni sen inandırdın, başarabildiysem seninle başardım. Öğr. Gör. Ülkü Neslihan Aktaş'a sonsuz teşekkürler.

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
TABLoların LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLERİN LİSTESİ .....	x
KISALTMALAR .....	xi
1. GİRİŞ .....	1
2. ARMALARDAN MARKALARA: FUTBOL VE DÖNÜŞÜMÜ .....	15
2.1. Dünya’da Futbolun Tarihsel Gelişimi.....	15
2.1.1. Futbolun Doğuşu ve Küreselleşmesi.....	15
2.1.2. 1990’lı Yıllarda Futbolun Endüstriyelleşme Süreci.....	20
2.1.3. Küreselleşen Futbol ve Yeni Futbol Düzeni .....	26
2.2. Türk Futbolunun Doğuşu ve Endüstriyel Futbol Düzenindeki Yeri .....	32
2.2.1. Başlangıcından 1990’lı Yıllara Kadar Türk Futbolunun Gelişimi..	32
2.2.2. Modern Futbol Endüstrisine Entegre Olma Arayışındaki Türk Futbolu.....	38
2.2.3. Küresel Futbol Düzeninden Payını Alan Türk Futbolu .....	44
3. TÜRK FUTBOL KULÜPLERİNDE KURUMSAL KİMLİK, MARKALAŞMA VE HALKA ARZ .....	53
3.1. Kurumsal Örgütlenme Modeli.....	53
3.2. Kurumsal Kimlik, Kurumsal İmaj ve Markalaşma .....	55
3.2.1. Kurumsal Kimlik Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	55
3.2.2. Kurumsal Kimlik ve Kurumsal İmaj .....	57
3.2.3. Markalaşma ve Halkla İlişkiler .....	61

	<b>Sayfa</b>
3.3. Şirketleşme Ve Halka Arz .....	71
3.3.1. Türk Futbolunda Şirketleşme ve Halka Arz Süreçleri .....	71
3.3.2. Türk Futbolunda Şirketleşme .....	72
3.3.3. Türk Futbolunda Halka Arz Örnekleri .....	76
4. ARAŞTIRMA VE BULGULAR .....	81
4.1. Olay Çalışması .....	81
4.2. Örneklem ve Verilerin Analizi .....	85
4.3. Olay Çalışması Sonuçları .....	88
4.3.1. Beşiktaş Kulübünün Olay Çalışması Sonuçları .....	88
4.3.2. Fenerbahçe Kulübünün Olay Çalışması Sonuçları.....	92
4.3.3. Galatasaray Kulübünün Olay Çalışması Sonuçları .....	95
4.3.4. Trabzonspor Kulübünün Olay Çalışması Sonuçları.....	102
4.4. Bulguların Sonuçları.....	109
5. SONUÇ .....	113
KAYNAKLAR .....	125
ÖZGEÇMİŞ .....	135

## TABLULARIN LİSTESİ

<b>Tablo</b>	<b>Sayfa</b>
Tablo 4.1. Veri yapısı.....	86
Tablo 4.2. Beşiktaş Kulübü olay çalışması sonuçları .....	88
Tablo 4.3. Galatasaray Kulübü olay çalışması sonuçları .....	96
Tablo 4.4.Trabzonspor Kulübü olay çalışması sonuçları.....	102



## ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 3.1. Spor kulüplerinin yapılanmaları. ....	73
Şekil 3.2. Avrupa'nın en fazla gelir elde eden 20 futbol kulübünün dönemsel gelirleri .....	78
Şekil 4.1. Tahmin olay penceresi .....	82
Şekil 4.2. Günlük kapanış oranları hareketliliği.....	87



## KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

<b>Kısaltmalar</b>	<b>Açıklamalar</b>
<b>AB</b>	Avrupa Birliği
<b>A.Ş.</b>	Anonim Şirketi
<b>BİST</b>	Borsa İstanbul
<b>BJK</b>	Beşiktaş Jimnastik Kulübü
<b>FB</b>	Fenerbahçe
<b>FFP</b>	Finançal Fair Play
<b>FIFA</b>	Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği
<b>GS</b>	Galatasaray
<b>GSYH</b>	Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
<b>HTTPS</b>	Güvenli Hiper Metin Aktarım İletişim Protokolü
<b>IOC</b>	İnternational Olympic Committee
<b>IPTV</b>	İnternet Protokol Televizyonu
<b>IMF</b>	Uluslararası Para Fonu
<b>İMKB</b>	İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
<b>KAP</b>	Kamuyu Aydınlatma Platformu
<b>KDV</b>	Katma Değer Vergisi
<b>KPMG</b>	Klynveld Peat Marwick Goerdeler
<b>MKE</b>	Makine Kimya Enstitüsü
<b>M.Ö.</b>	Milattan Önce
<b>NBA</b>	National Basketball Association
<b>Org</b>	Organization
<b>PSG</b>	Paris Saint Germain
<b>RTÜK</b>	Radyo ve Televizyon Üst Kurulu
<b>SPK</b>	Sermaye Piyasası Kurulu

**Kısaltmalar****Açıklamalar****TFF**

Türkiye Futbol Federasyonu

**TL**

Türk Lirası

**TRT**

Türkiye Radyo Televizyon Kurumu

**TS**

Trabzonspor

**TTK**

Türk Ticaret Kanunu

**TV**

Televizyon

**UEFA**

Avrupa Futbol Federasyonları Birliği

**y.y.**

Yüz Yıl

**w.w.w**

World Wide Web

## 1. GİRİŞ

Dünya'nın en çok takip edilen ve en çok taraftara sahip spor dalı olarak bilinen futbolun kökenleri hakkında pek çok tez ve görüş ortaya konulmuştur. Aztek yerlilerinden Afrika'daki kabilelere, İngiliz işçi sınıfından Uzak Doğu'ya hatta Orta Asya Türk kültüründe yer aldığı belirtilen "Tepük" adlı oyun gibi pek çok farklı kültür ve spor biçimine yapılan atıflarla futbolun kökenleri açıklanmaya çalışılır. Bu açıklamalar içerisinde köken oluşturan coğrafi farklılıklar göze çarpsa da belirgin bir benzerlik dikkati çeker: futbol yuvarlak bir top ile ayakların kullanılarak oynandığı bir saha sporudur ve kitlelerin ilgisini çekmekte son derece başarılıdır.

Aydın ve Hatipoğlu, tarihteki ilk futbol kayıtlarında, M.Ö. 3000 yılının başlarında, Çin'de oynanan bir oyundan bahsedildiğini aktarır (Aydın ve Hatipoğlu, 2007). Bu belgelere göre iki farklı takım dört köşeli bir saha içerisinde belirli sınırlarla işaretlenmiş bir kaleye topu sokmaya çalışırlar. Yazarlar eski Türk kültürü içerisinde yer aldığı bilinen "tepük" adlı oyunun da futbol ile oldukça benzer yanlara sahip olduğunu belirtirler. Bununla birlikte futbolun "şamanizmin başka birçok pratiği ve simgesi gibi, eski ve köklü bir pratiğin yaşanan köklü toplumsal-kültürel dönüşümlerin etkisiyle statü kaybına uğrayarak çoluk çocuğun eline kalmış bir hatırası" olabileceğini de belirten Aydın ve Hatipoğlu (2017:104) bu durumu futbolun evrenselliğinin köklerinin oldukça eski çağlara dayandığı çıkarımıyla ilişkilendirirler. Bu tarz bir futbol kökeni kavrayışı, futbolun evrensel bir spor dalı olarak modern çağlarda belirlediği görüşünün aksine, evrenselliği ve kitleliliği, toplumlar arasılığını futbolun çok eski geçmişine atfeder ve özünde var olan bir nitelik olarak görür.

Bu görüşü destekler biçimde, daha yakın tarihte futbolun çok sayıda coğrafi bölgede, birtakım ufak farklılıklar barındırsa da benzer bir spor dalı olarak belirmeye başladığı söylenebilir. Akşar (2005), Britanya'nın önceleri kırsal bölgelerde yaşayan sınıflarının kentleşme ve endüstrileşme ile birlikte kentlere doğru bir göç hareketini başlattığını ve bu hareketle birlikte kendi kültürleri içerisinde yer aldığı bilinen bazı gelenek ve oyunları da kentlere taşıdıklarını aktarır. Bu oyunlardan kuşkusuz en etkili olanı futboldur. Bununla birlikte hızlı sanayileşmenin bir sonucu olarak yeni beliren işçi

sınıfının oyunu olan futbol bir bakıma el değiştirerek üst sınıfların ilgisini çekmeye başlar. Artan mesai saatleri, yoğun çalışma koşulları, boş zaman etkinliklerinin bireylerin yetki alanından uzaklaşmaya başlayarak daha çok iktidar tarafından şekillendirilmeye başlanması gibi faktörler, futbolun işçi sınıfının hâkimiyetinden kaymasına sebep olan faktörler arasında sayılabilir.

Modern anlamda günümüz futboluna son derece yakın bir futbol sisteminin belirgin hale gelmesiyle birlikte futbol sadece sağlıklı yaşam amacıyla yapılan bir spor olmaktan çıkıp kitlelerin izlediği, izlemekle kalmayıp oyuna etki ettiği bir gösteri halini almıştır. Her ne kadar eski çağlardaki futbolun kökenine dair muğlak iddialar söz konusuysa da, modern anlamda futbolun doğuşu ve Dünya'nın farklı bölgelerine yayılışı Avrupa, daha dar bir tanımlamayla da İngiltere merkezli bir gelişme olarak değerlendirilebilir.

Futbolun endüstriyelmesi olarak adlandırılan aşama, modern futbolun doğuşunu takip eden ve küreselleşme tartışmalarının başlangıcıyla da çakışan bir sürecin günümüze kadar olan uzantısını tanımlar. Geçmişte para almaksızın sadece sağlıklı yaşam ya da eğlence amaçlı olarak futbol oynayan sporcu, yerini yüksek miktarlarda transfer ücreti alarak hayatını yeşil sahalarda kazanan futbolcu figürüne bırakır. Futbolun endüstriyelme sürecinin maçlara girişlerin ücretlendirilmesiyle başladığı söylenebilir. Futbol içerisindeki ekonomik döngü günümüzde kuşkusuz bu bilet ekonomisinin çok ötesine geçmiş, küreselleşme ile paralel ilerleyen pek çok tartışma futbol sektörü içerisinde de kendisini göstermiştir (Aktaş ve Cengiz, 2018). Artan sponsorluk gelirleri, ürün satışları, lisans hakları, yayın gelirleri gibi unsurlarıyla birlikte bugün futbol endüstrisinin transfer dönemlerinde dünya ölçeğinde 200 milyar dolarlık bir potansiyele ulaştığı düşünülmektedir. Kulüplerin şirketleşme ve halka açılma stratejileri endüstriyel futbolun bir gereği olarak görülmekte ve kulüplere önemli miktarlarda gelir kapısı sunmaktadır.

Sürekli gelişen futbol endüstrisine yapılan yatırımlar, yalnızca takımlar ve futbolcularla sınırlı kalma boyutunu aşmıştır. Eğlence sektörü, medya sektörü,

müşterek bahis sektörü, spor malzemeleri sektörü, ulaşım sektörü, turizm sektörü, dolaylı ve doğrudan futbol endüstrisindeki gelişmeleri izlemekte ve yararlanmaktadır. İngiltere’de Manchester City’nin sahibi Şeyh Mansur Bin Zayed Al Nahyan, Chelsea’nin sahibi dünyaca ünlü iş insanı Rus oligark Roman Abramoviç, İspanya’da Malaga’nın sahibi Katar’lı Abdullah El-Thani ve Fransa’da Paris Saint Germain’in sahibi Katar’lı Nasser Al-Khelaifi örneklerinde olduğu gibi artık küresel ölçekteki iş insanlarının futbol takımlarının başında yer aldığı görülmektedir. Ekonomik çıkarlarını bu takımlar üzerinden sürdürmeye çalışmalarının yanı sıra, kulüp imajı ve marka değeri ile ilgilenen sermaye sahipleri, “vefakar” taraftarlar değil, kulüp hisselerinin büyük bölümüne ya da hepsine sahip kişilerdir. Sponsorluk anlaşmaları da kulüplerle markaların karşılıklı ekonomik fayda sağladığı modern futbolda sıkça rastlanılan anlaşmalardır. Buna örnek Manchester United’ın 2002 yılında Nike firması ile imzaladığı 500 milyon dolarlık dev bütçeli sponsorluk anlaşmasıdır. Bu kulüp 2000’li yılların başında pazarlama stratejilerini iyi kullanan ve 1 milyar 80 milyon dolarlık marka değeri ile Dünya’nın en zengin kulübüdür (Talimciler, 2008). Kısaca, modern toplumda spor etkinliği ve özellikle futbol üzerinden büyük bir ekonomik döngü sağlanmaktadır (Devecioğlu ve Çoban, 2003).

2000’li yıllarla birlikte ülkemizdeki futbol takımlarının başkanları ve yöneticilerinin şirketleşme ve halka açılma gibi kavramlara ilgi göstermesi birçok kulübün de şirketleşmesini beraberinde getirmiştir. Bu bağlamda geçmişte; Beşiktaş, Galatasaray, Fenerbahçe, Trabzonspor, Malatyaspor, Vanspor, Adanaspor, İstanbulspor, Çanakkale Dardanelspor, Karşıyaka, Antalyaspor ve Siirt Jet-Pa spor gibi takımların şirketleştiği görülmüştür. Ancak bu takımlardaki yanlış yönetimler ve bunun getirdiği kötü sonuçlar yalnızca dört büyük takım olarak adlandırılan Beşiktaş, Galatasaray, Fenerbahçe ve Trabzonspor’un bu süreçten kısmen başarı ile çıktığını göstermektedir. Beşiktaş ve Galatasaray hisseleri 2002, Fenerbahçe hisseleri 2004, Trabzonspor hisseleri ise 2005 yılından bu yana İstanbul Menkul Kıymetler Borsası’nda işlem görmektedir. Beşiktaş şirketleşmeye 1995 yılında Beşiktaş Jimnastik Kulübü Spor Malzemeleri ve Spor Yatırımları Sanayi ve Ticaret AŞ adı altında toplanmıştır. 14-15 Şubat 2002 tarihinde ise sermayesinin % 15’ini halka arz etmek suretiyle halka açılmış olup bu arzdan 13,781 milyon \$ gelir elde etmiştir (Aydın, Turgut ve Bayırlı, 2007:

63). Fenerbahçe Sportif AŞ 10.06.1998 tarihinde Fenerbahçe Spor Kulübü'nün sahip olduğu tüm Fenerbahçe girişimlerini kendi çatısı altında toplayan bir ortaklık olup Şubat 2004'te sermayesinin % 15'ini halka açmıştır (Kırlı ve Gümüş, 2011: 7). Galatasaray Sportif Sınai ve Ticari Yatırımlar AŞ "Galatasaray" markasının yönetim haklarına sahip özel bir medya pazarlama şirketi olarak 26 Kasım 1997'de kurulmuş, Şubat 2002'de ise sermayesinin % 16'sını halka arz etmek suretiyle halka fiili olarak açılmıştır (Aydın ve diğerleri, 2007: 59). Trabzonspor ise Trabzon Sportif AŞ adı altında 31.03.1994 yılında şirketleşmeye gitmiştir. Nisan 2005 tarihinde ise sermayesinin % 25'ini halka açarak 24,3 milyon \$ gelir elde etmiştir (Zeren ve Gümüş, 2013).

Kulüplerin halkla ilişkiler politikalarını belirlerken gözetmesi gereken iki önemli unsur bulunmaktadır. Taraftarlarına ve kamuoyuna verilen olumlu mesajlar ve sosyal sorumluluk projeleri gibi halkla ilişkiler faaliyetleri kulüp imajına pozitif katkıda bulunmaktadır. Diğer yandan kulübün elde ettiği sportif başarılar, yapılan sponsorluk anlaşmaları, yatırımlar, transferler gibi konuları içeren, kulübü ve kulübün yatırımcısını ilgilendiren tüm kulüp açıklamaları da kulübün marka değerinin belirlenmesinde kullanılan enstrümanlardan birisidir.

Bu bağlamda halka açılmış spor kulüplerinin, resmi internet sitelerinden yaptıkları açıklamalar halkla ilişkiler faaliyetlerinin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Çalışmada incelenecek olan "Dört Büyükler" halkla ilişkiler faaliyetleri kapsamında sosyal sorumluluk projeleri geliştirmekte, lansman günleri düzenlemekte, taraftarlarıyla bazen sosyal ağlarda bazen yüz yüze toplantılar gerçekleştirmektedir. Ancak çalışmanın konusu gereğince bu kulüplerin Kamuyu Aydınlatma Platformu'na (KAP) yaptıkları resmi kulüp açıklamaları halkla ilişkiler faaliyetleri kapsamında incelenecektir.

Çalışmada incelenecek olan dört kulübün Borsa İstanbul'da işlem gören hisse senetlerinin değeri toplamda 3 Milyar TL gibi önemli bir büyüklüğe ulaşmıştır. Değişen talep miktarına bağlı olarak bu rakam kimi zaman düşme eğilimi gösterse de,

dört kulübün oluşturduğu “Futbol A.Ş.” grubu, Borsa İstanbul’da birçok yatırımcıyı doğrudan ilgilendiren bir endüstri haline dönüşmeye başlamıştır. Ezeli rakipler artık sadece yeşil sahada ve dolayısıyla sportif başarıda birbirlerine rakip değildir. Yapmış oldukları kulüp açıklamalarının bir iletişim enstrümanı olarak halkla ilişkiler faaliyeti kapsamında hisse senedi performanslarını ve vekil (proxy) değişken olarak marka değerlerini etkileyeceği varsayılmaktadır.

Konu ile ilgili literatür araştırıldığında, futbol kulüplerinde bir halkla ilişkiler faaliyeti olarak KAP açıklamalarının hisse senedi performansı ve marka değerine etkisinin incelendiği ilk çalışma olarak literatüre katkı sunacağı düşünülmektedir. Bu çalışma kapsamında Borsa İstanbul’da faaliyet gösteren dört futbol kulübünün KAP açıklamaları olay analizi metoduyla incelenerek, gerçekleştirdikleri bu iletişim faaliyetlerinin hisse senedi performanslarına dolayısıyla da marka değerlerine etkisi saptanmaya çalışılmıştır. Literatürde taranan daha önceki çalışmaların kulüplerin sportif başarıları ve hisse senedi performansları arasındaki ilişkiyi araştırdığı düşünüldüğünde, çalışmanın söz konusu kulüplerin iletişim ve halkla ilişkiler faaliyetlerinin incelenmesinde yeni bir bakış açısı getirebileceği düşünülmektedir.

Çalışmanın ilk bölümü futbol oyununun ortaya çıkması ve modern futbolun doğuşunun incelenmesiyle başlamaktadır. İlerleyen bölümlerde futbol oyununun Dünya üzerindeki ekonomik büyüklüğü ve bu noktaya ulaşmasındaki nedenler sorgulanmakta, futbolun yalnızca bir spor dalı olmanın ötesine geçerek dev bir endüstriye evrilmesinin kısa bir tarihi anlatılmaktadır. Birinci bölümün ikinci kısmında Türk futbolunun doğuşu ve dünya futbolunu izlediği süreçler ele alınarak, kulüplerin armalardan markalara dönüştüğü aşamalardan bahsedilmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde kurumsal kimlik, kurumsal imaj ve markalaşma kavramları halkla ilişkiler perspektifinden incelenmiş ve bunun yanında çalışmanın ana konusunu oluşturan futbol kulüpleri dolayısıyla örgüt kuramlarından kurumsalcılık teorisi ele alınmıştır. Kurumsalcılık teorisinde yer alan ana kavramlar futbol kulüpleri çerçevesinde örneklendirilmeye çalışılmıştır. Ardından Türk futbol

kulüplerinin şirketleşme faaliyetleri ve dört kulübün halka arz süreçlerinden bahsedilerek çalışmanın analiz bölümüne zemin hazırlanmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde yarı kuvvetli formda piyasalar için uygulanan olay analizi metoduyla Borsa İstanbul'da işlem gören dört kulübün KAP açıklamaları incelenmiş ve hisse senedi performanslarına etkisi varsayılan hipotezler üzerinden analiz edilmiştir. Yapılan literatür araştırması sonucunda alanda yer alan eksikliğin giderilmesi amacıyla konuyla ilgili halkla ilişkiler bakış açısı ile yeni bir model geliştirilmiş ve bu yönde ikincil verilerden yararlanılmıştır. Bu bölümde analiz sonucunda elde edilen bulgulara yönelik ayrıntılı bilgiler verilmekte, hipotez sonuçlarının yanı sıra analiz sonucunda ortaya çıkan beklenmedik bulgulara da yer verilmektedir.

### Literatür İncelemesi

Literatürde yer alan çalışmalar araştırıldığında genel olarak futbol kulüplerinin sportif başarıları ile hisse senetleri arasındaki ilişkinin incelendiği görülmektedir. Ancak yapılan araştırmalar sonucunda KAP açıklamaları ve marka değeri (hisse senedi değeri) arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

Türkiye'de borsada işlem gören Beşiktaş, Galatasaray ve Fenerbahçe'nin oynadıkları maç sonuçları ile hisse senedi performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen ve bu alanda ilk örneklerden biri olan Demir ve Danış'ın (2011) yapmış olduğu çalışma beklenen sonuç ve beklenilmeyen sonuç ayırımına giderek her kulüp için ayrı regresyon modelleri oluşturmuştur. Galibiyet, beraberlik ve mağlubiyet şeklinde incelenen karşılaşmalar ulusal lig ve Avrupa maçları; iç saha ve deplasman karşılaşmaları olarak ayrılmış, ayrıca beklenen ve beklenilmeyen sonuçlar iddia oranlarına göre analiz edilen veriye dahil edilmiştir. Yapılan analizin sonuçlarına göre; Beşiktaş ve Fenerbahçe kulüplerinin maç sonucunda elde ettiği mağlubiyet ve galibiyetlerin hisse senedine etkisinin, Galatasaray kulübüne göre daha fazla olduğu; Beşiktaş'ın maç sonuçlarına olan duyarlılığın diğer takımlara göre daha fazla olduğu; ulusal

karşılaşmaların Avrupa karşılaşmalarına kıyasla hisse senedine olan etkisinin daha fazla olduğu ve beklenmeyen, sürpriz maç sonuçlarının ise hisse senetlerine olan etkisinin daha belirgin olduğu ortaya koyulmuştur.

Benzer bir çalışma yürüten Çalışkan ve Deniz (2016) Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray ve Trabzonspor futbol kulüplerinin elde ettiği sportif sonuçların borsa performansına olan etkilerini incelemiştir. 2005-2014 yılları arasında yer alan ulusal lig, ulusal kupa ve Avrupa karşılaşmalarını analiz eden çalışma tek yönlü varyans analiz yöntemini kullanmıştır. Demir ve Danış'ın (2011) yaptığı çalışmanın sonuçlarına benzer bir şekilde lig karşılaşmalarının anormal getiriye sebep olduğu belirtilirken; Avrupa karşılaşmalarının anormal getiriye sebep olmadığı; Beşiktaş kulübünün sportif sonuçlarının hisse senedine etkisinin diğer kulüplere göre daha fazla olduğu ve Galatasaray kulübünün sportif sonuçlarının etkisinin ise en az olduğu ortaya koyulmuştur.

Türkiye'de borsada işlem gören dört futbol takımının incelendiği bir diğer çalışma ise Kırkulak, Uludağ ve Sigalı (2016) tarafından yapılmıştır. dört futbol kulübünün sportif performansları ile borsa performansları arasındaki ilişkinin incelendiği bu çalışmada 2009-2013 yılları arasında oynanan 633 maç olay çalışması yönteminde veri olarak kullanılmıştır. Lig maçları ve kupa maçları ayrı ayrı analiz edilmiş ve lig maçlarının kupa maçlarına göre hisse senedi değerinde daha fazla etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Yapılan bu çalışmaya göre alınan galibiyetler dört takımın hisse senedini olumlu yönde etkilerken, mağlubiyet ve beraberlik olumsuz yönde etkilemektedir.

Türk futbol kulüplerinin hisse senedi değeri ve sportif başarı arasındaki ilişkinin incelendiği Parlak ve Bişirici (2014) tarafından yapılan çalışmada ise 2007-2010 yılları arasında Fenerbahçe ve Galatasaray takımları incelenmiştir. Bu çalışma futbol kulüplerinin kendi oynadıkları maç sonuçlarının yanı sıra rakip kulüplerin maç sonuçlarını da analize dahil etmiştir. Ortaya konulan ilk hipotez olay çalışması yürütülerek analiz edilmiş ve beraberlik ve galibiyeti eşdeğer olarak tanımlanmıştır. Bu çalışmaya göre beraberlik ve galibiyet hisse senetleri üzerinde anlamlı ve olumlu

bir etkiye yol açarken, mağlubiyet ise anlamlı ve olumsuz bir etkiye yol açmaktadır. Çalışmada yer alan ikinci hipotez Anova yöntemi kullanılarak test edilmiş ve futbol kulüplerinin maç sonuçlarının rakip takım maç sonuçları ile birlikte hisse senedine olan ilişkisi analiz edildiğinde anlamlı bir sonuca ulaşılamamış ve hipotez reddedilmiştir.

Kaya ve Gülhan (2013) tarafından yapılan çalışmaya ise ulusal lig, ulusal kupa ve Avrupa karşılaşmaları dahil edilmiştir. Türkiye’de borsada işlem gören 4 futbol takımının 2008-2010 yılları arasında oynadığı maçlar veri olarak kullanılmış ve maç sonuçları ile borsa getirileri arasındaki ilişki incelenmiştir. Eviews 7 ekonometrik analiz paket programı kullanılan çalışmada ulusal lig karşılaşmalarının %68,5, ulusal kupa karşılaşmalarının %10,3 ve Avrupa kupası karşılaşmalarının %18 oranında anormal getiri etkilerine ulaşılmıştır. Çalışmanın bir diğer sonucuna göre ise galibiyet ve deplasman beraberlikleri hisse senedine olumlu etki ediyorken, mağlubiyet ve iç saha beraberliği negatif yönlü etki etmektedir.

Saraç ve Zeren (2013) tarafından yürütülen çalışma da yukarıda bahsi geçen diğer çalışmaları destekler nitelikte sonuçlar ortaya koymuştur. Beşiktaş, Fenerbahçe ve Galatasaray kulüplerinin 2005-2012 yılları arasındaki karşılaşma sonuçlarını çoklu regresyon modeli ile analiz eden çalışma, sportif sonuçlar ile borsa getirisi arasında anlamlı bir ilişki ortaya koymuştur. Diğer çalışmalardan farklı olarak karşılaşmanın öncesinde gerçekleşen bahis oranları, karşılaşmada ev sahibi olmak veya deplasman karşılaşmasına gitmek, karşılaşma öncesi lig sıralaması, karşılaşma günü ile piyasanın açılacağı gün aralığı, öngörülen modelde kontrol değişkenler olarak yer almıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre Beşiktaş kulübünün elde ettiği sportif sonuçlar daha yüksek oranda borsa getirisini etkilemektedir.

Borsa getirisi ile sportif sonuçlar arasındaki ilişkiyi inceleyen bir başka çalışma ise Temizel, Özata ve Esen (2013) tarafından yapılmıştır. 2009-2010 yılları arasında Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray ve Trabzonspor futbol kulüplerinin ulusal lig karşılaşmaları ARIMA modeli ve kukla değişkenler yöntemi kullanılarak analiz

edilmiştir. Bu çalışmaya göre Trabzonspor dışındaki diğer takımların elde ettiği galibiyetin borsa performansı üzerinde pozitif etkisi bulunurken, Parlak ve Bişirici (2014), Kırkulak ve diğerleri (2016), ve Kaya ve Gülhan (2013) tarafından yapılan çalışmaların aksine, mağlubiyet ve beraberlik durumlarında borsa performansı üzerinde herhangi bir etki yarattığı saptanmamıştır. Trabzonspor kulübünün ise hiçbir maç sonucunun borsa performansı üzerinde etkisine rastlanılmamıştır.

Uluslararası müsabakalarda yer alan futbol takımlarının maç sonuçları ile hisse senetleri performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen Scholtens ve Peenstra (2009) 5 ayrı ülkeden 8 farklı futbol takımını analizlerine dahil etmişlerdir. 2000-2004 yılları arasında toplam 1274 karşılaşma olay çalışması yöntemi kullanılarak incelenmiştir. Bu araştırmaya göre maçlarda alınan galibiyetler borsa performansını olumlu bir şekilde etkilerken, alınan mağlubiyetlerin olumsuz yönde ve daha güçlü bir şekilde etkilediği ortaya koyulmuştur. Ayrıca, uluslararası karşılaşmalarda alınan maç sonuçlarının borsa performansına etkisinin, ulusal maç sonuçlarından daha etkili olduğu sonucuna varılmıştır.

İngiltere ve İskoçya'da yer alan futbol takımlarından Londra Menkul Kıymetler Borsası ve Alternatif Yatırım Piyasasında işlem gören futbol kulüplerinin sportif sonuçları ile borsa performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen bir diğer çalışma Renneboog ve Vanbrabant (2000) tarafından yapılmıştır. 17 futbol takımının 1995-1998 yılları arasında yaptığı karşılaşmaların olay çalışması yöntemi kullanılarak incelendiği çalışmaya göre; galibiyet sonrası yaklaşık % 1 olumlu anormal getiri, mağlubiyet sonrası % 1,4 ve beraberlik sonrası % 0,6 olumsuz anormal getiri saptanmıştır.

Futbol kulüplerinin sportif başarısı ile hisse senedi performansları arasındaki ilişkiyi inceleyen Zuber, Yiu, Lamb ve Gandar (2005) İngiltere Premier Lig'de yer alan ve Londra Borsası'nda işlem gören 10 takımdan 9'unun, 1997-2000 yılları arasındaki sportif sonuçları ve hisse senedi fiyatlarını kukla değişken kullanarak analiz etmiştir. Yapılan araştırmaya göre; piyasa fiyat hareketlerinin sportif performans açısından

davranışsal olarak duyarlı olmadığı sonucu ortaya koyulmuştur. Yine bu araştırmaya göre; piyasa fiyat hareketlerine duyarlı olarak hareket etmeyen, yalnızca taraftarı olduğu kulübe yatırım yapmayı tercih eden bir yatırımcı türünün olduğu sonucuna dikkat çekilmiştir.

Literatürde yer alan önemli araştırmalardan bir diğeri ise Dobson ve Goddard (1998) tarafından gerçekleştirilmiştir. İngiltere Football Lig’de yer alan 77 futbol kulübünün, 1946-1994 yılları arasında elde ettiği gelirleri ile sezon sonu lig sıralamaları arasındaki ilişkiyi inceleyen bu çalışmada diğer araştırmalardan farklı değişkenler kullanılmıştır. Eş bütünleşme ve Granger nedensellik testleri ile analiz edilen veriler sonucunda büyük şehirlerin büyük takımlarının gösterdiği sportif başarı sonrası gelirlerinde yaşanan yüksek artışa rağmen büyük kulüpler arasında gösterilmeyen Güney kulüplerinin sportif başarıları sonrası gelirlerinde aynı şekilde artış yaşanmadığı ve pazar paylarında da sportif başarıya paralel bir etki yaratmadığı saptanmıştır. Ayrıca, küçük kulüplerin gelirlerinin büyük kulüplere göre sportif başarıya olan bağımlılığın daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır.

Almanya’nın önde gelen futbol kulüplerinden biri olan Borussia Dortmund’u inceleyerek futbolun ekonomik ve sportif boyutu arasında ilişki kurduğu hipotezlerini haber modeli ile test eden Stadtmann (2006), galibiyetin hisse senedi üzerinde olumlu yönde etkisini ve mağlubiyetin olumsuz yönde etkisini savunduğu varsayımları test etmiştir. Elde edilen analiz sonuçları ile varsayımlar tutarlı çıkmış; ancak Avrupa karşılaşmalarının ulusal karşılaşmalara göre hisse senedi üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğunu savunduğu varsayımı ise analiz sonuçları tarafından desteklenmemiştir. Avrupa ve ulusal maçların borsa performansına etkisi konusunda bu çalışmanın sonuçları da Türk futbol takımlarını inceleyen çalışmalar ile benzerlik göstermektedir. Bu çalışmayı diğer çalışmalardan ayıran ise sportif performansın yanı sıra kurumsal haberlerin de hisse senedi performansı üzerinde önemli bir etkisinin olduğu sonucuna varmasıdır.

Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde ağırlıklı olarak futbol kulüplerinin sportif başarısı ile hisse senedi performansı arasındaki ilişki ele alınmış olup, bu ilişki ekonomik başarı ve sportif başarı açısından analiz edilmiştir. Yapılan literatür araştırması sonucunda, özellikle günümüzde daha da önemli hale geldiği kabul edilen halkla ilişkiler faaliyetlerinin hisse senedi performansına olan etkisinin göz ardı edildiği görülmektedir. Yalnızca Stadtman (2006) tarafından yapılan çalışmada kurumsal haberlerin önemli etkisinden bahsedilmiştir. Bu doğrultuda literatürde yer alan boşluğun halkla ilişkiler bakış açısı ile değerlendirilmesi ve futbol kulüpleri hisse senedi performanslarının başka bir değişken tarafından da etkileniyor olması durumunun incelenmesi önem arz etmektedir. Sonuç olarak, bu çalışmada ise değişkenler halkla ilişkiler bağlamında ele alınmış olup, marka değeri hisse senedi performansı ile vekil (proxy) değişken olarak incelenmiştir. Bu çalışmada hisse senedi performansının yalnızca ekonomik göstergeler ve sportif başarıdan etkilendiğini değil, ayrıca halkla ilişkiler faaliyetlerinin de hisse senedi performansına ve dolayısıyla marka değerine etki edeceği öne sürülmektedir.

#### Araştırma Yöntemi

Çalışmanın araştırma konusu Borsa İstanbul'da işlem gören Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray ve Trabzonspor kulüplerinin halkla ilişkiler faaliyetleri kapsamında Kamuyu Aydınlatma Platformu'na yaptıkları açıklamaların kulüplerin marka değerlerini dolayısıyla vekil (proxy) değişken olarak hisse senedi performanslarını etkilediğidir. Çalışmanın dört kulübün yapmış oldukları açıklamalarla sınırlı olmasının nedeni Borsa İstanbul'da halka arz edilmiş olup işlem görmekte olan spor kulüplerinin yalnızca Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray ve Trabzonspor kulüpleri olmasıdır. Bu kulüplerin günlük marka değerini gösteren veri olmaması nedeniyle bu değişken yerine kulüplerin hisse senedi getirisindeki değişim (firma değerindeki değişim) vekil değişken olarak çalışmada kullanılmıştır. Bu tercihin arkasında yatan ana mantık futbol kulüplerinin, çalışmada da açıklandığı gibi, finansal performansı (firma değeri)

da marka değeri arasındaki karşılıklı etkileşim yani kuvvetli ilişkidir <sup>1</sup>. Bu maksatla, çalışmanın yöntemini oluşturan olay analizi dört kulüp için ayrı ayrı yapılmış olup, söz konusu kulüplerin 2018-2019 yıllarında Kamuyu Aydınlatma Platformu'na yaptıkları açıklamaların hisse senedi performansına etkileri incelenmiştir.

Olay çalışması, piyasada gerçekleşen bir gelişmenin meydana geldiği zaman piyasanın bu gelişmeye verdiği anormal tepkileri analiz etmek için kullanılmakta olan bir yöntemdir ve bu bağlamda söz konusu olayın gerçekleşmesi durumunda beklenmekte olan getiriler ile olayın gerçekleşmesinden etkilenen anormal getiriler arasındaki farkları ölçmektedir. Bu yöntem piyasanın etkin bir piyasa olup olmadığını da analiz edebilmektedir. Etkin piyasalar teorisi bir varlığın içsel değeri hakkında mevcut olan tüm bilgileri yansıttığını belirtmektedir (Fama, 1970, 1991). Ayrıca Fama (1970) piyasaları 3'e ayırmaya ve zayıf, yarı kuvvetli ve kuvvetli piyasa olarak şekillendirmektedir. Zayıf form, geçmiş bilgilerin bile piyasa fiyatını etkilemediği piyasa olarak tanımlanmaktadır. Yarı kuvvetli formda geçmiş bilgilerin yanında kamuya açıklanmakta olan bilgiler bile hisse senedinin piyasa fiyatını etkilememektedir. Kuvvetli formda ise tüm bu bilgilerin yanında içeriden öğrenenlerin ticaretinin (insider trading) bile piyasa fiyatına etkisi olmadığı ileri sürülmektedir. Çalışmada kulüplerin Kamuyu Aydınlatma Platformuna yapmış oldukları bilgilendirme açıklamalarıyla analiz çalışması yapıldığı için yarı kuvvetli formda piyasalar için sıklıkla kullanılan olay analizi metodu kullanılmaktadır.

2018-2019 yılları arasında Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray ve Trabzonspor Spor Kulüplerinin borsada günlük açılış, en yüksek, en düşük ve kapanış hisse miktarları Borsa İstanbul sisteminden çekilmiştir. Kulüplerinin Kamuyu Aydınlatma Platformu'na yaptıkları açıklamalar da günlük olarak derlenmiş dolayısıyla çalışma bulguları ikincil verilerden elde edilmiştir. Çalışmada kulüplerin günlük verileri, bir önceki verileriyle oranlama yapılarak hisse senetlerindeki günlük artış veya azalış oranları ile Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda yapmış oldukları bilgilendirme

---

<sup>1</sup> Firma değeri hisse senedi sayısı ile birim hisse senedinin piyasa değerinin çarpımına eşittir. Gün sonunda hisse senetleri değer kazandığında firmanın piyasa değeri artarken, azaldığında ise firmanın piyasa değeri düşer

açıklamalarının etkileri incelenmektedir. 2018-2019 yılları arasında dört kulübün toplamda 403 adet KAP açıklaması bulunmaktadır. 403 adet açıklamanın tamamı, alanında uzman üç akademisyen ve çalışmanın yazarı ile birlikte olumlu, nötr ve olumsuz kategorilerinde sınıflandırmış ve açıklamaların tamamı da dört kişi tarafından çapraz kontrol yöntemiyle kodlanmış sonrasında kodlamaların birbiriyle uyumlu olduğu saptanmıştır. Pozitif kodlamalara örnek olarak kulüplerin yapmış oldukları transfer açıklamaları ve olumlu finansal açıklamalar, nötr açıklamalara kulüplerin ve borsanın rutin işleyişlerini ilgilendiren açıklamalar negatif açıklamalara da yönetimlerin istifa açıklamaları ve dönemsel zarar açıklamaları örnek verilebilir.

Bağımlı değişken kapanış oranı olarak belirlenmekteyken, bağımsız değişken ise kulüp açıklamalarını ifade eden kukla değişkeninden oluşmaktadır. Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda yapılan açıklamalara bakıldığında Beşiktaş'ın 67, Fenerbahçe'nin 73, Galatasaray'ın 130 ve Trabzonspor'un 133 adet açıklaması olduğu görülmektedir. Bu açıklamalar her bir spor kulübü için var-yok olarak kukla değişkenleriyle temsil edilmektedir.



## 2. ARMALARDAN MARKALARA: FUTBOL VE DÖNÜŞÜMÜ

### 2.1. Dünya’da Futbolun Tarihsel Gelişimi

#### 2.1.1. Futbolun Doğuşu ve Küreselleşmesi

Dünya’nın en çok takip edilen ve en çok taraftara sahip olduğu bilinen spor dalı olan futbolun kökenleri hakkında pek çok tez ve görüş ortaya konulmuştur. Aztek yerlilerinden Afrika’daki kabilelere, İngiliz işçi sınıfından Uzak Doğu’ya ve hatta Orta Asya Türk kültüründe yer aldığı belirtilen “Tepük” adlı oyun gibi pek çok farklı kültür ve spor biçimine yapılan atıflarla, futbolun kökenleri açıklanmaya çalışılmıştır. Bu açıklamaların kökeninde coğrafi farklılıklar göze çarpsa da yine de açıklamalarda temel bir benzerlik de dikkati çeker: Futbol yuvarlak bir top ile ayakların kullanılarak oynandığı bir saha sporudur ve kitlelerin ilgisini çekmekte son derece başarılıdır.

Futbolun M.Ö. 5000-2500 arasında “Tsu-Chu” adında Çin’de, benzer tarihlerde Japonya’da ve daha sonra ise Mısır’da içerisi tüy ya da hayvan kılıyla doldurulmuş deri bir top ile oynandığına dair tarihi kayıtlarda rastlanmaktadır (Erdoğan, 2008: 11). Kahire, Berlin ve Londra müzelerinde örnekleri bulunan 7,5 cm çapında deriden veya ketenden yapılmış bu topların 2500 yıl önceden kalmış oldukları tahmin edilmektedir. Mısır’da Merruka mezarlarındaki duvar resimlerinde çeşitli futbol figürlerinin yanı sıra ayakla top oynayan insan şekillerine rastlanması bu bilgileri destekler niteliktedir (Erdoğan, 2008: 13).

Kaşgarlı Mahmut’un “Divan-ı Lügat-it Türk”ün ilk cildinin 323. sayfasında eski Türk boylarının Orta Asya’da Tepük adıyla bir ayak topu oyunu oynadıkları, ayrıca Ali Ekber’in 16. yy.’da yazdığı “Hıtay-ı Name” ve “Baybars Tarihi” ile Ayasofya Kütüphanesi’nde 3029 numarada kayıtlı “Tarih-i Timur” adlı eserlerde yüzyıllar boyunca Orta Asya Türklerinin bir ayak topu oynadıkları belirtilmektedir (Erdoğan, 2008: 16).

Tarih boyunca Çin, Japon, Mısır, Türk, Yunan, Roma ve Aztek gibi köklü uygarlıklarda farklı kurallarla değişik maddelerden yapılmış farklı ebatlardaki toplarla oynanmış “bir ayak oyunu” olduğu bilinmektedir. Futbolun ilk olarak kaçınıcı yüzyılda hangi uygarlık tarafından bulunduğu dair bir tespit bulunmak oldukça zor olsa da bugün bildiğimiz anlamıyla futbol 1863 yılında ortaya çıkmıştır Aynı yıl İngiltere’de “rugby” ve “soccer”ın ayrılmasını kararlaştıran Football Association (Futbol Birliği Federasyonu) kurulmuştur. 19 yy’ da Avrupa’nın birçok ülkesinde futbol kulüpleri ve ülke futbol birlikleri ortaya çıkmış, Paris’te Dünya Futbol Birliği (FIFA, 1904) ve Avrupa Futbol Birliği (UEFA, 1954) kurulmuştur (Elsner, 2015: 28).

Avrupa ve Dünya’da federasyonların ve futbol birliklerinin kurulmasından sonra futbol kuralları pek çok kez değişmiş ve halen de “ideal” olanı bulmak adına değişmektedir. Fakat 19. yy ve 20. yy başlarında takımların 11 oyuncuya indirilmesi (1870), oyun sahasının ölçülerinin değiştirilmesi ve topu elle oynama yasağı getirilmesi (1871) oyun ile ilgili en önemli kural değişikliklerinin başında gelmektedir. Oyunun oynanmasını etkileyen en önemli değişiklikler ise; topu kafayla oynamanın serbest kılınması ve ofsayt kuralının değiştirilmesi (1925) olmuştur (Elsner, 2015: 29).

1857 yılında İngiltere’de resmi ilk futbol örgütü “Sheffield Club”ın açılması, 26 Ekim 1863 tarihinde 11 kulüp temsilcisinin Londra’da toplanarak futbol dünyasının ilk federasyonu olan “İngiltere Futbol Birliği”ni kurmaları, 1879’da para karşılığında iş teklifleri ile futbolcu getirilmesi, futbol açısından “profesyonellik” yolunda ilk adımların atılmasını sağlamıştır. İngiliz kuralları ile oynanan futbolun, 1889 yılından itibaren sırasıyla; Danimarka, Hollanda, Belçika ve İsviçre futbol federasyonlarının kurulması, Amerika kıtasında 1893 yılında ilk futbol federasyonunun Arjantin’de kurulması ve 1908 yılındaki Londra Olimpiyat Oyunlarına futbolun dâhil edilmesi spor tarihinde futbolun önemli gelişim aşamaları olarak ifade edilebilir. Kısa bir sürede tüm Dünya’nın ilgisini çekmeye başlayan futbol, 1904 yılında İsviçre’de FIFA’nın kurulması ile daha organize bir spor olarak kimlik kazanmıştır. FIFA’nın kurulmasının sonucunda IOC (Uluslararası Olimpiyat Komitesi) tarafından da tanınan futbol, olimpiyat oyunlarına dâhil edilen ilk takım sporu olma başarısını da taşımaktadır. Yarışma branşı olarak futbol, 1908 Londra Olimpiyatları ile birlikte olimpiyat

oyunlarında yer almaya başlamış, 1932 Los Angeles Olimpiyatları dışında tüm olimpiyatlarda da yer almıştır (Devecioğlu, 2008: 374).

Futbol tarihi açısından 19. yūzyıl sonu ve 20. yūzyılın başını kapsayan geleneksel dōnem; oyunun kurallarının belirlendiği, ulusal federasyonların ve FIFA'nın kurulduğu dōnem olarak ele alınmakta, uluslararası karşılaşmaların çoğunlukla komşu ũlkeler arasında gerçekleştiği ve fikstürün dūzensiz olduğu bir dōneme işaret etmektedir. Bu dōnemde ulusal oyun stilleri şekillenmeye başlamış olsa da henüz oyun taktikleri ve antrenōrlerin tam olarak gelişimden sōz etmek mũmkũn değildir. Oyuncular ise bu dōnemde “yerel kahramanlar” olarak kabul gōrmektedir (Akansel, 2011: 60).

Futbol, adını İngilizlerin koyduğu, bũyũmesinde ise Almanlar ve İtalyanlar başta olmak ũzere bũtũn kıta Avrupası'nın, Avrasya'nın, Gũney Amerika'nın tamamının emeği olan ve gũnũmũzde Dũnya'nın hemen her noktasında cazibesi bulunan, milyarlarca insanın ũzerine kafa yorduğu, hayal kurduğu, maddi kazanç sağladığı ya da servet harcadığı bir endũstri faaliyetidir. “Futbol yalnızca futbol değildir” vecizinden hareketle, futbol Brezilyalılar için bir sanat, İtalyanlar için bir savunma, Almanlar için ise bir disiplin sistemidir. Futbolun evrenselliğini en iyi anlatacak ũrneklerden birisi ise her ulusun sahip olduğu kimlik unsurları kapsamında futbola yaptıkları aktarımlardır. Örneğin Almanlar, sahip oldukları sistem ve ulusal kimliklerinin başat damarlarından olan disiplin anlayışını futbol oynama biçimlerine de yansıtımışlardır. Avrupa'nın agresif ve duygusal ulusu İtalyanların futbol anlayışı ise daha agresiftir. Brezilya futbola yaratıcılığı ve estetiği yerleştirmiştir. Tũrk ulusu olarak “sistemsizliğimizi”, kaos ortamından faydalanma becerimizi oyun anlayışımıza yansıtarak futbolun evrensel kimliğine ve uluslardan kimlik aktarımına katkıda bulunmuşuzdur. Bu durumda futbol için, hem modern bir endũstri hem de bu denli benimsenip gelişmesinde tũm Dũnya'nın emeği olan ortak bir dũnya mirası ya da insanlık değerini demek yanlış olmayacaktır.

Boniface küreselleşmenin ilk örneğinin futbol olduğunu söylerken futbolu, demokrasi, piyasa ekonomisi ve internetin de ötesinde küresel bir olay olarak tanımlamaktadır (Boniface, 2007: 11). Demokrasi ile yönetilmeyen, serbest piyasa kurallarının egemen olmadığı ülkelerde de futbol vardır. Bazı ülkeler dünya klasmanındaki “demokrasi ve insan hakları” derslerinden sınıfta kalsalar da futbolu küresel anlamda içselleştirebilmeyi sağlayabilmiş, üst üste dünya kupasına katılmayı hak etmiş ve uluslararası nitelikte futbolcular üretmeyi başarabilmişlerdir.

Futbol, İngiltere’de işçi sınıfının sporu olarak doğsa da, günümüzde sınıf, cinsiyet ya da ırk farkı gözetmeksizin toplumların tüm kesimlerini kapsayan, her ferdine hitap edebilen bir spor, daha doğrusu bir endüstri dalıdır. Bu anlamda futbolun sınıfları ortadan kaldıracı bir özelliği olduğunu söylemek mümkündür örneğin bir ülkenin başkanı ile öğrencisi birkaç metre ara ile maç izleyebilmektedir. Patron ile işçi, kadın ile erkek, siyah ya da beyaz olmak, bu işkolunun bir müşterisi olarak size bir ayrıcalık sağlamayacaktır. Bir ülkenin vatandaşı olmak illa ki o ülkenin futbol takımlarından birisini desteklemeyi de gerektirmez. Dünya’nın en ünlü futbol kulüplerinden Barcelona “Katalan ulusunun milli takımı” olarak bilinmekle birlikte Dünya üzerindeki taraftarlarının sayısı İspanya’daki taraftar sayısından çok daha fazladır (“En çok taraftar”, 2017). Konu ile ilgili bir başka örnek daha verecek olursak, FIFA sıralamasında 2018 itibariyle 1. sırada olan, Avrupa kupalarında en fazla şampiyonluğu olan Real Madrid kulübü, Müslüman ülkelerde daha fazla forma satmak için logosundan haç işaretini çıkarma kararını almıştır (“Real Madrid’de arma”, 2014). Bu örneklerden de anlaşılacağı üzere, futbol küresel ekonomik ve toplumsal düzene adapte olmayı başarabilmiş gözükmektedir ve hatta küresel ekonomik düzene hizmet eden başlıca unsurlardan birisi de futboldur demek çok da abartı olmayacaktır.

Bugün Birleşmiş Milletlere üye ülke sayısı 193, FIFA üyesi ülke sayısı ise 211’dir. Bu durum bile futbolun küresel olarak konumuna dair bir gösterge niteliği taşımaktadır. “Boniface (2007)’e göre futbol küreselleşmenin son evresidir ve günümüzde futboldan daha küresel bir olgu yoktur. Bu imparatorluk öyle bir durumdadır ki ona direnebilen en küçük bölge bile kalmamıştır. Ancak bu imparatorluk zorla işgal eden değil, davet

edilen bir efendidir. Tipik Britanya sporu dünya sporu haline gelmiştir.” (aktaran Çakmak, İstek ve Keskin, 2017:127).

Ülkelerin, Avrupa Şampiyonası, Dünya Kupası, UEFA finali ya da Şampiyonlar Ligi finaline ev sahipliği yapabilmek için giriştikleri yatırımlar ve bu organizasyondan birisinin üstlenicisi olmak için siyasilerin harcadıkları mesaiyi göz önünde bulunduracak olursak, Boniface’ın futbolun “işgalci değil davet edilen bir efendi” olduğu tanımının haklılık payı gün yüzüne çıkacaktır. Sloganı “bir kulüpten fazlası” olan İspanya’nın Katalonya Bölgesi’nin uluslararası devi Barcelona kulübü formasına, 2011 tarihinden itibaren sponsor almaya başlamıştır. Kendisini Katalonya milli takımı olarak kabul eden ve ettiren kulüp, 2011 yılına kadar milli takım olmanın gereği olarak forma sponsoru kullanmamaktaydı. Fakat özellikle yerel bazda Real Madrid ve diğer küresel devlerle olan rekabetinde bu durumun yol açtığı dezavantaj düşünülmüş olacak ki, kulüp yetkilileri forma sponsoru kullanma fikrini hayata geçirmişlerdir.

Günümüz futbolunda küreselleşmenin getirdiği endüstriyel ilkeleri ve koşulları kulüp kimliği ile birleştiremeyen örneklerin, sportif başarı elde etmekte zorlanacağı kaçınılmaz bir gerçek olarak ortaya çıkmaktadır. İspanya’nın Bask Bölgesi’nin en köklü kulübü olan ve geçmişi hem ulusal hem de uluslararası başarılarla dolu olan Athletic Bilbao, Bask Bölgesi dışında yetişmiş oyuncu oynatmama geleneğini halen sürdürmektedir. Misyonu gereği Bask’lı oyuncuları oynatmak olan kulüp yabancı oyuncu transferine karşıdır. Bu durum gelişen rekabet ve değişen futbol düzenine karşı oldukça muhalif bir tutum teşkil etmekle birlikte, kulüp son yıllarda hiçbir ulusal ve uluslararası başarı da elde edememiştir. Tüm bu örneklerden de anlaşılacağı üzere küresel futbol endüstrisi kulüpleri sürekli büyüyen, gelişen koşullara itmekte, kulüp kimliği ile küresel rekabetin getirdiği şartları bünyesinde harmanlayamayan kulüpler ya yok olup gitmekte ya da eski şöhretlerini arar durumda kalmaktadırlar.

Sonuç olarak, 19. yüzyılın ortalarında, Britanya’da halkın oyunu olarak doğan futbol, zamanla dönüşmeye başlayarak günümüzde büyük bir endüstri haline gelmiştir. Futbolun doğasındaki sembolik değerler oyuna önem katmış, futbola politik, dinsel ve toplumsal anlamlar yüklemiştir. 1980’lerden sonra Dünya’da yaşanan ekonomik

gelişmeler ve bu gelişmelerin ideolojik nedenleri futbolun daha çok ön plana çıkmasında etkili olmuştur. Bu dönemde kapitalizmin başat unsuru olan tüketimin kitlelere benimsetilmesinde, kitleleri etkileme yeteneği çok güçlü olan futboldan yararlanılmıştır. Futbolun geniş kitleleri etkileyebilme yeteneği ve tüketim ideolojisi bir araya getirilmiş ve serbest piyasa ekonomisinin vazgeçilmez bir sektörü yaratılmıştır (Kuyucu, 2014: 167).

### **2.1.2. 1990'lı Yıllarda Futbolun Endüstriyelleşme Süreci**

Modern anlamda günümüz futboluna son derece yakın bir futbol sisteminin belirgin hale gelmesiyle birlikte futbol sadece sağlıklı yaşam ve eğlence amacıyla yapılan bir spor olmaktan çıkıp kitlelerin izlediği, izlemekle kalmayıp oyuna etki ettiği bir gösteri halini almaya başlamıştır. 1900'lü yılların ilk yarısında para almaksızın ya da sembolik ücretlerle, sadece sağlıklı yaşam ya da eğlence amaçlı olarak futbol oynayan sporcu figürü, yerini giderek yükselen miktarlarda transfer ücreti alan ve hayatını yeşil sahalarda kazanan futbolcu figürüne bırakmaktadır. Futbolun endüstriyelleşme sürecinin maçlara girişlerin ücretlendirilmesiyle başladığı söylenebilir. Futbol içerisindeki ekonomik döngü 1990'larda kuşkusuz bu bilet ekonomisinin çok ötesine geçmiş, küreselleşme ile paralel ilerleyen pek çok tartışma futbol sektörü içerisinde de kendisini göstermiştir (Aktaş ve Cengiz, 2018). Artan sponsorluk gelirleri, ürün satışları, lisans hakları, yayın gelirleri gibi unsurlarıyla birlikte bugün futbol endüstrisinin transfer dönemlerinde dünya ölçeğinde 45 milyar Euro'yu aşan bir potansiyele ulaştığı değerlendirilmektedir (Deloitte, 2019).

1974 yılında, Joao Havelange FIFA'nın başkanı seçildikten sonra gazetecilere verdiği bir demeçte "Ben buraya futbol adı verilen bir ürünü pazarlamaya geldim" şeklindeki ifadesi futbolun endüstriyelleşmesi sürecinde önemli bir başlangıç noktası olarak değerlendirilebilir. O andan sonra dünya futbolunda Havelange'nin dolayısıyla FIFA'nın kurduğu mutlak hâkimiyetle birlikte futbolun bir işkolu bağlamında dönüşümünde ilk ve önemli adımları atılmaya başlanmıştır. Galeano'nun (2015) ifadesiyle, Zürich'teki FIFA sarayında saltanat süren Havelange, tüm Dünya'da Birleşmiş Milletler'den çok daha fazla otoriteye sahip olup başkanlığı boyunca

Papa'yı kışkındırarak kadar çok yolculuk yapmıştır. Havelange'nin bir başka özelliği de, bir savaş kahramanının rüyasında dahi göremeyeceği kadar çok madalyaya ve nişana sahip olmasıdır. Futbol dünyasının bu yaşlı kralı, futbolun coğrafyasını değiştirerek onu çokuluslu en büyük şirketlerden biri haline getirmiştir. Onun talimatlarıyla dünya şampiyonalarında yer alan ülkelerin sayısı ikiye katlanmış, 1974'te on altı olan sayı 1998'de otuz ikiye çıkarak, turnuvalardan sağlanan gelir de mucizevi bir şekilde katlanmıştır (Galeano, 2015: 224).

1994 yılının sonlarında New York'ta gerçekleşen bir işadamları toplantısında konuşan Havelange, dünya futbolunun cirosunun yılda 225 milyar dolara ulaştığını ifade etmiştir. Dünya'nın önde gelen çokuluslu şirketlerinden biri olan General Motors'un 1993 yılındaki 136 milyar dolarlık geliriyle futbol ekonomisinin geldiği noktayı kıyaslayarak övünmüştür. Aynı konuşmada Havelange, futbolun ticari bir ürün olduğunu ve en akılcı şekilde pazarlanması gerektiğini belirterek "Malın sunulduğu paketin daima gösterişli olması gerekir" ifadesini kullanmıştır. Uluslararası müsabakaların zengin maden yatakları içinde, maçların yayımlanma hakkının televizyonlara satışı en fazla gelir getiren kaynaktır ve bu küçük ekranın ödediği paradan aslan payını FIFA ile Uluslararası Olimpiyat Komitesi almaktadır (Galeano, 2015: 226). Uluslararası müsabakaların tüm ülkelerde canlı olarak yayımlanmasıyla birlikte bu para olağanüstü ölçüde artmaya başlamıştır. 1993 yılında Barcelona Olimpiyatları için televizyonun ödediği para, 1960 Roma Olimpiyatları'nda yayının ülke sınırları içinde olduğu zaman ödenen paradan altı yüz otuz kat daha fazladır (Galeano, 2015: 227).

Naklen yayın gelirlerinin 90'lı yıllarla yükselmesiyle birlikte kulüplerin gelir seviyelerinde de belirgin artışlar olmuş ve bu durum takip eden yıllarda katlanarak devam etmiştir. Televizyonun futbol oyununa daha çok dâhil olması, futbolu yalnızca bir spor olmaktan çıkarmış televizyonun kendisinin de ortağı olduğu bir işkolu haline dönüştürmüştür.

1986 Dünya Kupası'nda, Valdano, Maradona ve diğer Arjantin milli takım oyuncuları maçların, güneşin değdiği yeri kavurduğu saatlerde oynanmasına itiraz etmekteydiler. Mexico'da vakit öğleyken Avrupa'da geceydi ve Avrupa televizyonu için en uygun olanı bu saatlerdi. Alman kaleci Harald Schumacher sıcaktan ne hale geldiğini şöyle açıklamaktaydı: "Devamlı terliyorum, boğazım kuruyor. Çimenler de kuru bir tezeğe benziyor: sert, tuhaf ve düşmanca. Güneş ışınları stada dik olarak düşüyor ve kafamızda parçalanıyor. Gölge bile vermiyoruz. Televizyon için bunun daha iyi olduğunu söylüyorlar." Fakat yayın hakkının satışını gerçekleştiren en önemli aktör olan FIFA Başkanı Havelange futbolcuların "çenelerini kapatıp oynamaya bakmaları gerektiğini söyleyerek, yayın gelirlerinin artmasının oyunun kalitesinden daha önemli olduğunu ilk kez düşündürmeyi başarmıştır (Galeano, 2015: 254).

Futbolun endüstriyelleşmesi sürecine en önemli katkıyı veren televizyon, bugün herhangi bir futbol maçının yayınlanıyor olması halinde nerede ve ne zaman oynanacağına da karar vermektedir. Uluslararası turnuvalar farklı kıtalarda düzenlense de maçların oynanacağı saatler, özellikle Avrupa seyircisine uygun olacak şekilde ayarlanmaktadır. Televizyonun futbola daha fazla naklen yayın geliri aktarabilmesi için reklam satışlarından daha fazla kazanması gerekmektedir ve bunun için de futbolun en çok ilgi gördüğü Avrupa seyircisine ihtiyaç duymaktadır. Televizyon sadece uluslararası turnuvalara değil ulusal liglere de ciddi yayın geliri sağlamaktadır. 1990'lı yıllarla birlikte Avrupa'da şifreli maç yayınlarına geçiş yapan liglerin sayısı artmaya başlamıştır. Daha önce ulusal kanallardan ya da radyodan yayınlanan maçlar artık tek bir çatı halinde birleştirilmiş, ligler, şifreli kanallara ulusal federasyonlar ya da kulüplerin birleşerek kurduğu dernekler aracılığıyla ticari bir ürün biçiminde satılmıştır. Özellikle Avrupa'nın önde gelen ligleri, şifreli kanalların ve yayın ihalelerinin ortaya çıkmasıyla diğer liglerle olan farklarını kendi lehlerine olacak şekilde geliştirmişlerdir. Bu durum bilinirliği ve taraftar sayısı fazla olan lig ve kulüplere avantaj sağlamaya başlamış ve televizyon gelirlerinin artması aradaki makası açmaya devam etmiştir. Deloitte 2018 yılı verileri itibarıyla Avrupa'nın beş büyük liginde yayın gelirlerinin geldiği nokta şu şekildedir: İngiltere Premier Lig 3 milyar Euro, İspanya La Liga 1.8 milyar Euro, İtalya Serie A 1 milyar Euro, Almanya

Bundesliga 1 milyar Euro ve Fransa Ligue1 750 milyon Euro sezonluk yayın gelirlerine sahiptir.

Televizyonun futbolla olan ilişkisini, yalnızca maçların yayın gelirleriyle açıklamaya çalışmak oldukça yetersiz olacaktır. Televizyon ekranından maçların canlı olarak yayınlanmasıyla birlikte futbol karşılaşmaları çok daha fazla izleyiciyle buluşmaya başlamış, uluslararası futbol kamuoyunun ilgisini çeken bir futbol maçının “müşteri” sayısı milyarlarca insanı aşmayı başarmıştır. Bu durum televizyon için daha fazla reklam gelirini, uluslararası organizasyonlar, ligler ve en önemlisi de kulüpler için de değeri milyonlarca Euro’yu bulan sponsorluk gelirlerini ifade etmektedir. Boniface’e (2007) göre; “televizyon, dünyayı içinde herkesin yer alabileceği yekpare bir stat haline getirmiştir.” Batılı yayınların yasak olduğu bazı otoriter ülkelerde bile Dünya Kupası maçlarını izlemenin bir yurttaşlık hakkı olması futbol endüstrisi içerisinde televizyon ve medyanın aldığı rolü net bir şekilde ifade etmektedir (Boniface 2007: 1).

Sponsorluk ve reklam gelirleri olmadan profesyonel futbolun finansmanı günümüzde mümkün görünmemektedir. Özellikle futbolun zirvesindeki kulüpler için seyirci gelirleri sembolik bir hal almaya başlamış, endüstriyelleşme sürecini tamamlayabilmiş kulüplerin sezon bütçelerinin % 70’ini sponsorluk ve televizyon gelirleri karşılamaktadır (Horak, Reiter ve Bora, 2015: 379). Televizyonun etkisiyle birlikte forma ve stadyum sponsorluklarının sayısı artmış, kulüplerin aynı yıl, aynı sezon ve forma için birden fazla reklam geliri almasının önü açılmıştır. 2016 yılı sponsorluk gelirleri baz alındığında Real Madrid 220 milyon Euro, Manchester United 209 milyon Euro ve Bayern Münih 111 milyon Euro ile bu alanda başı çekmektedir (Deloitte, 2017).

Futbolun endüstriyelleşme sürecini 1990’lar ve sonrasındaki gelişmelerle açıklamak oldukça yerinde bir bakış açısı olacaktır. O yıllara kadar kısıtlı sayıda televizyon seyircisi, radyo dinleyicisi ve stadyumdaki taraftar tarafından takip edilen futbol maçı için içine yayın hakları ve ücretli maç yayınlarının girmesiyle aynı anda milyonlarca insanın evlerine girmeye başlamıştır. Gelirlerinin büyük bölümünü bilet ve maç günü

satışlarından elde eden kulüpler için artık televizyonun ve sponsorlukların cazibesi bambaşka bir kapı açmaya başlamıştır. Bu büyük değişimden etkilenen futbol ve paydaşlarının belki de en önemli olanı ise kuşkusuz futbolculardır.

Futbolun bir endüstri olarak gerçek atılımını yapmaya başladığı yıllar 1990'ların başıdır. Yeni futbol ekonomisi adlandırılan futbol endüstrisi, her ne kadar 80'li yılların başında endüstriyel sürece ilk adımını atmaya başlamışsa da, gelişmenin esas belirleyici dönemeçlerinden birisi de Avrupa Adalet Divanı'nın Aralık 1995'te verdiği "BOSMAN Kararları"dır (Akşar, 2005: 7).

Belçikalı futbolcu Jean-Marc BOSMAN, 1990 Haziran'ında ülkesindeki FC Liege kulübünden, Fransız takımı Dunkirk'e transfer olmak istemiş ancak FC Liege'in yüksek bonservis bedeli istemesi bu transferi çıkmaza sokmuştur. Bunun üzerine Bosman'ın verdiği hukuki mücadele sonucunda, Lüksemburg Yüksek Mahkemesinin 1995'te aldığı "BOSMAN Kararları" ile "kulübüyle sözleşmesi biten" futbolcular istedikleri kulüple yeni sözleşme yapabilme hakkına sahip olmuşlardır. Bu kararlar, özellikle yabancı futbolculara verilen "serbest dolaşım" hakkı futbolda devrim niteliğinde gelişmelere yol açmıştır (Akşar, 2005: 11).

Avrupa Adalet Divanı'nın aldığı bu kararlar birlikte futbolcular kulüplerin "malı" olmaktan çıkmış, futbol endüstrisini meydana getiren çarklardan birisi haline dönüşmüşlerdir. Sözleşmesi biten bir futbolcu artık bonservis ücreti olmaksızın istediği bir kulüple anlaşma imzalayabilecektir. Bu durum futbolculara özgürce transfer olabilme ve kontrat geçerlilik tarihinde söz sahibi olma imkânını sağlamıştır. Yaklaşık 5 yıl süren hukuki süreç sonucunda Avrupa Birliği üyesi ülkelerin profesyonel sporcuları, bu ülkelerdeki tüm diğer işçiler gibi Birlik içerisinde serbest dolaşım ve çalışma hakkı elde etmişlerdir.

Futbolun artık yalnızca bir spor değil bir endüstri olduğunu kanıtlayan 15 Aralık 1995 Bosman Kararına göre;

- Öncelikle futbolun bir ekonomik sektör olarak kabul edilmesi gerektiği ve futbol dâhil tüm profesyonel spor dallarının, birer ekonomik alan ve aktivite olarak görülmesinin zorunlu olduğu;
- Avrupa Topluluğu vatandaşı futbolcuların, kontratlarının bitiminin ardından bonservis gibi kısıtlamalarla transferlerinin engellenmesinin hiçbir hukuki dayanağı olmadığı;
- AB vatandaşı futbolcuların milliyetlerine dayalı herhangi bir kısıtlamanın (en fazla 5 yabancı oyuncu oynatma kuralı) milli takımlar dışında, yapılmasının yasadışı olduğu;
- Bu konuda kulüpler tarafından yapılacak rekabeti engelleyici centilmenlik anlaşmaların Avrupa Komisyonu tarafından, en ağır şekilde cezalandırılacağı;
- Bu kararların bundan sonraki gelişmelere de kaynak olacağı hükme bağlanmıştır (Akşar,2005: 13).

Bosman Kararlarıyla, AB sınırları içindeki futbolcuların tıpkı işçiler gibi serbest dolaşımı ilkesi getirilmiş, bir takımda yer alacak olan AB vatandaşı oyuncu sayısına kısıtlama kalkmış, kısıtlama yalnızca AB vatandaşı olmayan oyuncuları kapsamıştır. Bu karar üzerine bütün kulüplerde Avrupalı oyuncu transferi hızlanmış, Avrupa futbolu, sonunda Avrupa toplumu kalıbına girmiştir (Boniface, 2007: 40).

Bosman Kararları, Avrupa ve ilerleyen dönemde dünya futbolunun dengelerini büyük ölçüde değiştirmiş, futbolcu-kulüp ilişkisinde futbolcu avantajlı konuma geçmiş ve “büyük” takımlar lehine olacak şekilde takımlar arasındaki güç dengesi giderek artmıştır. Ajax, Anderlecht, Sporting Lisbon gibi altyapısı ekol olan, futbolcu yetiştiren ancak ulusal nüfuslarına bağlı olarak milyonlara hitap edemeyen bir zamanların bu ünlü kulüpleri giderek eski şöhretlerini ve güçlerini kaybetmeye başlamışlardır. Futbolcuların Avrupa içerisinde özgürce transfer olmasıyla birlikte, altyapıdan futbolcu yetiştiren kulüpler geçmişteki kadar bonservis ücreti kazanamazken, şirketleşmeyi ve ticarileşmeyi başarabilmiş “dev” kulüpler kaliteli futbolcuları astronomik yıllık ücretlerle kadrolarına katmaya başlamışlardır. Genç ve yetenekli futbolcular yetiştikleri kulübe aidiyet hissetse dahi, ekonomik kazançlar ve Şampiyonlar Ligi gibi görkemli vitrinlerde sahne alma arzusu en iyi futbolcuları en büyük kulüplerde oynama mecburiyetine itmiştir.

1990'lı yıllarla birlikte televizyon, naklen yayın hakları ve sponsorluklar sayesinde futbolla adeta kader ortaklığı kurmuş, futbol sporunu futbol endüstrisine dönüştürmeyi başarırken, kendisi de izleyici sayısını arttırmıştır. Futbolun dev bir işkolu haline dönüşümünü tamamlayan bir diğer önemli gelişme de Avrupa Adalet Divanı'nın 1995 Aralık ayında aldığı Bosman Kararları olmuştur. Bu hükmün sonucunda daha fazla forma satan, daha fazla ticarileşen dolayısıyla daha fazla izlenen kulüpler daha çok gelir elde edebilecek, bunun sonucunda daha kaliteli oyuncuları kadrosuna katabilecek, daha iyi ve kaliteli oyuncularla daha fazla kupa kazanabilecek ve gelirini daha çok artıracaktır. Bu döngü böyle işlemeye devam edecek ve Avrupa'nın dev ligleri, dev kulüpleri diğerleriyle olan ekonomik farklarını her geçen yıl kendi lehlerine büyütme başarılabileceklerdir. Real Madrid, Barcelona, Bayern Münih ve Manchester United gibi kulüpler 90'lı yıllarda başlayan şirketleşme ve markalaşma adımlarını doğru stratejilerle uygulamayı başarmış, şöhretleri ve taraftarları ulusal sınırları aşmış tüm Dünya'da bilinen ve izlenen bir endüstrinin devleri haline gelmişlerdir.

### **2.1.3. Küreselleşen Futbol ve Yeni Futbol Düzeni**

1990'lı yıllarda başlayan ve futbolun endüstriyelleşmesi olarak adlandırılan aşama, modern futbolun doğuşunu takip eden ve küreselleşme tartışmalarının başlangıcıyla da çakışan bir sürecin günümüze kadar olan uzantısını tanımlar. Futbolun endüstriyelleşme sürecinin maçlara girişlerin ücretlendirilmesiyle başladığı söylenebilir. Futbol içerisindeki ekonomik döngü günümüzde kuşkusuz bu bilet ekonomisinin çok ötesine geçmiş, küreselleşme ile paralel ilerleyen pek çok tartışma futbol sektörü içerisinde de kendisini göstermiştir (Aktaş ve Cengiz, 2018). Sürekli artan sponsorluk gelirleri, stadyum gelirleri, ürün satışları, lisans hakları, yayın gelirleri ve Bosman Kararları modern futbolun tanımını yalnızca spor olmaktan çıkarmış sürekli büyüyen ve evrilen bir endüstri kalıbına yerleştirmiştir. Kulüplerin şirketleşme ve halka açılma stratejileri endüstriyel futbolun bir gereği olarak görülmekte ve kulüplere önemli miktarlarda gelir kapısı sunmaktadır. Kulüplerin marka değeri ile futbol kulüplerinin performansı arasında fasit daire (kısır döngü) ilişkisi bulunmaktadır. Kulüplerin marka değeri kulüplerin futbol sahasındaki başarısından, futbol kulüplerinin başarısı da kulüplerin marka değerinden

etkilenmektedir. Dolayısıyla endüstriyel futbolda kulüplerin marka değerini artırmak onların yeşil sahalardaki başarısını artırmanın en önemli yolu olarak görülmektedir.

Çağımıza damgasını vuran küreselleşme olgusu David Ricardo'nun mukayeseli üstünlükler yasasında belirtilen "verimlilik artışı için serbest ticaret geliştirilmelidir" önermesine dayanmaktadır (Aktaş ve Akçaoğlu, 2005: 27). Ancak ekonomik küreselleşme olarak adlandırılan süreç genel tanımdan farklı noktalar içermektedir. Uluslararası Para Fonu'nun (IMF) ilk başkanı Anne Kruger ekonomik küreselleşmeyi, Dünya'nın herhangi bir bölgesindeki ekonomik birimlerin, Dünya'nın başka bir bölgesinde yaşanan olaylardan daha öncesine göre çok daha fazla etkilendiği bir olgu olarak tanımlamaktadır (Erçel, 2006: 2). Özellikle son kırk yılda Dünya hızla ekonomik küreselleşmeden etkilenmektedir.

McLuhan'ın (1999) "Küresel Köy" kavramıyla ise Dünya artık her şeyin bilindiği, bilinmese dahi kolaylıkla öğrenilebileceği, iletişim, ulaşım, zaman ve mekân kavramlarının radikal bir şekilde değiştiği bir köy haline dönüştüğü anlatılmaktadır. Evrensel referansların Tokyo, Berlin, Los Angeles, Dakar ya da Melbourne'de yaşayan insanların çoğu tarafından bilindiği ya da öğrenilebildiği bu köyde ise en küresel olgu futbol olarak tanımlanmıştır. George W. Bush, Bin Ladin, Papa, Dalay Lama veya Madonna Dünya'da milyarlarca insan tarafından tanınır fakat Zidane, Beckham ve Ronaldinho şöhret ve popülerlik açısından bu isimleri geride bırakır. Bu bağlamda futbol, demokrasi, piyasa ekonomisi ya da internetle kıyaslandığında küreselleşmenin ilk örneği (arketip) çok daha fazla ön plana çıkmaktadır (Boniface, 2007: 11).

Sermaye ve işgücü piyasalarının hızla küreselleşmesi, tüm Dünya'da üretim, tüketim, eğlence ve spor kültürünü radikal bir biçimde değiştirmeye başlamıştır. Küreselleşmenin iletişim ve ulaşım sektöründeki sonuçları hammaddeye erişimi kolaylaştırmış ve bununla birlikte hammadde fiyatlarında dünya ölçeğinde ciddi miktarda düşüşler görülmeye başlanmıştır. İşgücünün kimi coğrafyalarda serbest dolaşımı da üretim maliyetlerini düşüren ve üretim miktarının artmasına sebep olan

başlıca unsurlardan birisidir. Üretimin artması ve üretilen ürünlere erişebilmenin kolaylaşması tüketim kültüründe de önemli değişikliklere yol açmıştır. Dünya'nın 'geri kalmış' bölgeleri dışında yaşayan insanlar, yıllar geçtikçe ve küreselleşme rüzgârının önüne geçilemeyeceğini anladıklarında 'tüketmek için yaşayan' insan topluluklarına dönüşmeye başlamışlardır.

Harvey, hızlı değişimler ve tüketimin, dış kaynak kullanımı, taşeronluk ve gelişmiş dağıtım teknolojileri sayesinde 'hızlanan üretimin zaman döngüsünün; modanın, üretimin, tekniklerin, işgücü süreçlerinin, fikirlerin ve ideolojilerin, değerlerin ve kurulu pratiklerin buharlaşmasını ve kısa ömürlülüğünü şiddetlendirildiğini tespit etmiştir (Mahuyapa, 2009). Küreselleşme olgusunun insan davranışları üzerinde zaman içerisinde yarattığı değişikliklerin belki de en belirgin olanı tüketim alışkanlıkları üzerine olmuştur. 1990'lı yıllarla birlikte, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler olarak tanımlanan ülkelerdeki insanlar tüketimi yaşamak için bir araç olarak görmekten öte bir amaca dönüştürmeye başlamışlardır. Toplumun gündelik yaşamındaki bu pratik zamanla eğlence anlayışını da dönüştürmeye başlamış, modern toplumun en sevilen spor branşı olarak görülen futbolu önce büyük bir eğlence faaliyetine çok kısa bir zaman içerisinde de küresel bir endüstriye dönüştürmeyi başarmıştır. Maç biletlerinin parayla satılmaya başlanması sürecin ilk adımı olarak yorumlanmış, milyar dolarlık bir işkolu halini alıncaya kadar futbol birçok evreden geçmiştir. Futbolun diğer spor dallarına nazaran neden bu kadar izlendiği ve nasıl bu kadar finansal büyüklüğe ulaştığıyla ilgili çok farklı tespitler mevcuttur. Broomberger'in konuyla ilgili düşünceleri oldukça dikkat çekicidir:

"Futbolun öteki sporlar karşısındaki üstünlüğünün en önemli nedeni basitliğidir. Futbol her yerde, sokakta, bahçede, herhangi bir meydana, otoparkta, tarlada, plajda çim olsun olmasın gerçek bir futbol sahasında oynanabilir... Oyuncu sayısı da değişebilir. Normali on bire on bir olsa da teke tek ya da ikiye iki de oynanabilir. Oyuncuların yaşlarını ya da sözde kalitelerini dengelemeyen, sayısal anlamda eşitliğin olmadığı asimetrik oluşumları da unutmamak gerekir... Hatta ve hatta insan tek başına da futbol oynayabilir. Arkadaşlarını beklerken kendi kendine istediği gibi oynayabilir topla. Çoğumuz anında oluşturduğumuz takımlarla futbol oynamışızdır: İki küçüğe karşılık bir büyüğün yer aldığı ya da iki vasat oyuncuya karşılık bir yetenekli oyuncunun yer aldığı takımlar... Kale için iki kazık, iki direk yeterli olabilir, ama yere konan iki tişört de aynı işi görebilir pekâlâ. Normlara uygun bir top çok iyi olurdu, ama köpükten yapılmış

bir top, tenis topu ya da plastik topa da oynanabilir futbol. Bir şey bulunamazsa konserve kutusu ya da kumaş parçası bile işe yarayabilir. Herhangi bir zemin olabilir, sert ya da yumuşak... Çimen elbette tercih edilir ama nadiren bulunması, düşününce dizler biraz acıyacak da olsa bir futbol maçı organize etmeye engel değildir. Rugby, basketbol ya da hentbolda olanaksız bir yığın kolaylık..." (aktaran Boniface, 2007: 11).

Tüm spor branşları ile kıyaslandığında futbol oynamak için ciddi bir yatırıma ya da fazla sayıda insanı içeren organizasyonlara gerek yoktur. Dünya'nın herhangi bir ülkesinin, herhangi bir mahallesinde yaşayan iki arkadaş bir teneke parçası ve iki orta boy taş ile bütün gün futbol maçı yapabilirler. Futbol oynayabilmenin maddi olarak bu denli kolay oluşu, oyunun tarihsel olarak işçi sınıfı mahallerinden doğmasına bir açıklama olabilir. Takımlar arasında güç dengesinin olmadığı, seksen sekizinci dakikada skorun 2-0 güçlü olan taraf lehine devam ettiği bir müsabakada uzatma dakikalarıyla birlikte tabelanın bir anda 2-3'ü gösterebildiği, bir yanda inanılmaz bir sevinç ve coşkunun, diğer yanda tarifi zor bir hayal kırıklığının yaşandığı başka bir spor dalına Dünya üzerinde şu ana kadar rastlanamamıştır.

Futbolun küresel arenada en çok takip edilen spor dalı olmasının birden fazla sebebi bulunmaktadır. Yukarıda anlatılan örneklerden yola çıkarak öncelikle futbol oynamak için fazla kişiye ve yatırıma ihtiyaç yoktur. Futbol kâğıt üzerinde güçlü olanın çoğunlukla kazandığı bir spor dalı olsa da diğer sporlarla kıyaslandığında bu oran düşüktür. Örneğin futboldan sonra tüm Dünya'da en çok takip edilen basketbol oyununda bir Avrupa takımının NBA yıldızlarından kurulu bir takımı yenmesi neredeyse bir mucize olarak görülürken, futbolda Dünya Şampiyonu olmuş bir takım bir sonraki ilk ciddi resmi maçında yenildiğinde bu durum sıradan karşılanabilmektedir. Futbolda son pozisyona kadar skorun bilinmezliği onu bu denli heyecan verici ve büyük kitleleri peşinden sürükleyen bir oyunabüründürmüştür. Belirli fiziksel özellikleri gerektirmekle birlikte, futbolu siyah ya da beyaz, uzun ya da kısa, hızlı ya da güçlü olan herkes oynayabilir. Afrikalı fakir çocuklara umut, zengin iş insanlarına ise yüzyılı aşkın tarihleri olan kulüplere sahip olma fırsatını sunan futbol oyunu belki de tüm bu sebepler ışığında küresel bir fenomene dönüşmeyi başarmıştır.

Futbol oyunun içerisinde, oyunun var olması ve gelişebilmesi için çok sayıda aktör bulunmaktadır: Yönetici, kulüp sahibi, antrenörler, doktorlar, kulüp çalışanları ve oyunun “başrol” oyuncularını olan futbolcular. Futbol modern anlamda oynanmaya başladığında, amatör oynayan ya da haftalık sembolik rakamlar kazanan futbolcular günümüzde sadece futbol oynayarak da değil futbol sayesinde elde ettikleri şöhretten dakika başına para basan popüler yıldızlara dönüşmüşlerdir. İngiltere Premier Ligi’nde 2015 yılında futbolculara ödenen maaşların toplamı 2.27 milyar Euro’yu bulmuştur. İngiltere, Almanya, İspanya, İtalya ve Fransa liglerinin oluşan “Beş Büyük Ligde” bu rakam toplamda 7 milyar 229 milyon Euro’dur (Karaman, 2015: 33). “Yıldız futbolcuların” tek gelirleri kulüplerinden kazandıkları maaşlar ya da transfer (imza) paraları değildir. Tanınan, örnek alınan ya da futbol tabiriyle söylenecek olursa “idol” futbolcuların şahsi sponsorları, oynadıkları reklam filmleri ve ticari ürünlerde isim hakları bulunmaktadır. Bazı futbolcuların büyük ticari yatırımları, iş insanlarıyla ortaklıkları da mevcuttur. Futbolun günümüzdeki en ünlü iki yıldızı olan Cristiano Ronaldo ve Lionel Messi’nin oynadığı birçok reklam filmi ve kendi hayat hikâyelerini anlatan kitapları bulunmaktadır. Futbolun baş aktörleri olan oyuncuların da artık oynadıkları ligler ve o liglerin dev ortakları olan kulüpler gibi isim hakları bulunmakta, kişisel markalı ürünleri tüm Dünya’da satışa sunulmaktadır. Hatta futbolcular kişisel marka değerlerini yönetmek adına birden fazla profesyonel çalışana iş imkânı sağlamaktadırlar.

Küreselleşme ile ortaya çıkan kavramlardan birisi de “profesyonelleşme” olmuştur. Endüstriyelleşen futbol oyununda önce oyunun kendisi FIFA, UEFA gibi konfederasyonlarla kurumsallaşmış, daha sonra ligler ve kulüpler şirketleşerek Futbol Anonim Şirketlerine dönüşmüş ve profesyonellik seviyelerini bir adım öteye taşımışlardır. Futbolcular ise taraftarla ve gençlerin rol modelleri yani idolleri olarak bu denli ticarileşen futbolun duygusal yönünü tamamlamaya devam etmektedirler. Boniface tarafından küreselleşmenin ilk örneği olarak tanımlanan futbolun dışında iş görenlerinin marka değerinin bu denli yüksek olduğu başka bir endüstri bulunmamaktadır. Bu durum sporun doğal bir sonucu olarak görülebilir. Fakat günümüzde ulaştığı finansal büyüklük ve tanınırlık göz önüne alındığında futbol, hem

diğer spor dallarından ayrılmakta ve belki de devam etmekte olan küreselleşme olgusunun bir adım ilerisinde seyretmektedir.

Naklen yayın ihalelerinin uluslararası şirketler tarafından kazanılması ve Bosman Kararları ile birlikte özellikle Avrupa'nın önde gelen ligleri tüm Dünya'da canlı olarak izlenmeye ve takip edilmeye başlanmıştır. Özellikle İngiltere, İspanya, Almanya ve İtalya ligleri 90'lı yılların gelmesiyle birlikte diğer ülkelerde yüksek izlenme oranları yakalamayı başarmışlardır. Ulusal ligin naklen yayın hakkını kazanan şirketlerinin söz konusu liglerin maç görüntülerini yalnızca ulusal ölçekte değil tüm haklarıyla birlikte satın alması ve bu ligleri diğer ülkelerde de yayına sunarak daha fazla gelir elde etme politikası, zaman içerisinde bu ulusal ligleri adeta birer uluslararası lige dönüştürmeye başlamıştır. Diğer taraftan bu durumun ardındaki en önemli nedenlerden birisi de önceki bölümde de değinilen, Avrupa Adalet Divanı'nın 1995'te aldığı Bosman Kararları'dır. Bu tarihten itibaren öncelikle Avrupa futbolu ve zamanla Dünya futbolu köklü değişimlerden geçerek günümüzdeki gücüne ve şöhretine ulaşmayı başarmıştır. Futbolcuların diğer iş kollarındaki işçiler gibi kıta üzerinde serbest dolaşım hakkı elde etmesi büyük liglerdeki büyük kulüplerin menfaatine bir gelişme olmuş, zamanla "Avrupa'nın Beş Büyük Ligi" olarak lanse edilen küresel pazar tüm Dünya futbol severlerinin hizmetine sunulmuştur. İngiltere, İspanya, Almanya, İtalya ve Fransa ligleri hemen hemen tüm Dünya'da pazarlanan birer marka haline dönüşmüşlerdir. Bu ülkelerdeki stadyumlar tüm Dünya'dan önce "modern arenalara" dönüşmüşler, söz konusu ligler tüm liglerden önce yayın gelirlerini artırmışlardır. Fakat söz konusu liglerin belki de en belirleyici özelliği en iyi, en pahalı ve en şöhretli oyuncuların bu liglerin birisinde oynuyor olmasıdır. Naklen yayın, stadyum gelirleri, sponsorluk ve lisans hakları sayesinde bu liglerdeki lokomotif kulüpler diğer liglerdeki kulüpler ve kendi liglerindeki taraftar kitlesi az kulüplerle kıyaslandığında büyük gelirler elde etmeye başlamışlardır. Bu durumun doğal bir sonucu olarak da kulüpler daha fazla para harcayarak en iyi oyuncuları kadrolarına katmaya başlamışlar ve yine doğal olarak en iyi oyuncular sayesinde daha fazla sportif başarı yakalayarak daha fazla gelir elde etmişlerdir. Yukarıda bahsedilen kısır döngü ile günümüz futbol endüstrisinde bu durum açıklanmaya çalışılmaktadır.

Yeni futbol ekonomisinde, endüstriyel bir ürün olan marka, o kulübün zaman içerisinde sahip olduğu olumlu popülaritenin logolu ürünler nezdinde futbol pazarında paraya çevrilebildiği maddi değeri ifade etmektedir. Markalaşmak ise kulübün futbol endüstrisi içerisinde kendisine karşı duyulan güven ve saygıyı sahip olunan kredibiliteye çevirerek pazardan daha fazla pay alma imkânı sağlayan soyut durumu ifade etmektedir. Marka, kulübün arz etmiş olduğu ürünün üzerindeki logoyu yani maddi bir metayı ifade ederken, markalaşmak ise yıllar içerisinde oluşmuş olan ve bir kulübe duyulan saygıyı başka bir ifadeyle piyasa tarafından verilen kredibilitayı anlatmaktadır. Markalaşmak soyut bir kavram olmasına karşın “Futbol Anonim Şirketlerine” evrilen kulüplerle birlikte somut maddi değerler yani logolu metalar üretmektedir (Akşar, 2005: 6).

## **2.2. Türk Futbolunun Doğuşu ve Endüstriyel Futbol Düzenindeki Yeri**

### **2.2.1. Başlangıcından 1990’lı Yıllara Kadar Türk Futbolunun Gelişimi**

Türkiye’de futbolun, 1890 yılında İzmir’de yaşayan İngiliz ailelerine mensup gençlerin sosyalleşmek ve spor yapmak amacıyla aralarında düzenlediği oyunlar aracılığıyla başladığı söylenebilir. İzmir’in ileri gelen “Levanten” aileleri İngiliz gençleri de aralarına alarak 1894 yılında “Football and Rugby Club” adlı kulübü Bornova’da kurmuşlardır. Önceki yıllarda İzmir’de yaşayan bazı İngiliz aileler işleri dolayısıyla İstanbul’a yerleşmiş ve İngiltere Elçiliği çalışanlarını da aralarına alarak Moda Çayırı’nda futbol oynamaya başlamışlardır. 1896 yılında “Moda Futbol ve Ragbi” kulübü olarak kurulan bu topluluk, 1897’den itibaren beş sene boyunca İzmir ya da İstanbul’da olmak üzere her yıl futbol ve ragbi maçları düzenlemişlerdir (Fişek, 1980: 264).

İlk Türk kulüpleri ise İstanbul takımlarının kendi aralarında, azınlık halkları tarafından kurulan takımlarla ve işgal yıllarında da İngiliz sefaretine mensup kişilerin oluşturduğu takımlarla karşılıklı oynadığı düzensiz maçlarla tarih sahnesine çıkmıştır. İstanbul’da kurulmuş olan Beşiktaş, Galatasaray ve Fenerbahçe kulüpleri işgal yıllarının ardından da ayakta kalmayı başarmış ve Türk futbolunun lokomotifleri olarak

anılmaya başlanan bu üç kulüp, futbolun tüm Türkiye’de tanınmasını ve sevilmesini sağlayan en önemli üç unsur olarak tarihe mal olmuşlardır. Beşiktaş, Galatasaray ve Fenerbahçe’nin onlarca sporcusu Balkan Savaşı’nda, 1. Dünya Savaşı’nın çeşitli cephelerinde ve Kurtuluş Savaşı’nda şehit düşmüştür. Türkiye’de yakın zaman içerisinde “Üç Büyükler” olarak adlandırılmaya başlanacak olan bu kulüplerin tüm ülke çapında kabul görmesinin altındaki en önemli sebep olarak bu tarihsel misyonları düşünülebilir. Üç kulüp de kuruldukları yıllarda önceleri Osmanlı azınlıkları tarafından desteklenen takımlara, işgal yıllarında ise işgal kuvvetlerinin asker ve memurlarına karşı aldıkları galibiyetlerle Osmanlı Türklerinin sempatisini kazanmayı başarmışlardır. Savaş yıllarında ise sporcularının, gerek cephede gerek cephe gerisinde gösterdikleri kahramanlıklar Beşiktaş, Galatasaray ve Fenerbahçe kulüplerinin şöhretini İstanbul dışına taşıran en önemli faktör olmuştur.

İstanbul’da ortaya çıkan ilk futbol kulüpleri ise İngiliz ve Rumlar tarafından kurulmuştur. James Lafontaine ile Horace Armitage İngiliz ve Rum gençleriyle birlikte Cadi-keu Football Clup (Kadıköy Futbol Kulübü)’nü 1902 yılında kurmuşlardır. Bu kulüp İstanbul’un bilinen ilk kulübü olma özelliğini taşımaktadır. 1903 yılında oyuncular arasındaki anlaşmazlık sebebiyle İngilizler kulüpten ayrılarak Moda Football Clup (Moda Futbol Kulübü)’nü kurmuşlardır. 1850’lerde Dünya’da, 1890’larda ise Türkiye’de ortaya çıkmaya başlayan futbol kulüplerinin belirli esasları gözeterek örgütlendikleri gözlemlenmiştir; Türkiye’de Beşiktaş (1903) - İtalya’da Geneo (1892) “semt-yöre”, Türkiye’de Galatasaray (1905) - İngiltere’de Blackheaty Proprietary Scholl (1858) “okul” ve Türkiye’de İmalat-ı Harbiye (MKE Ankaragücü 1910) - Rusya’da Orekhovo-Zuyevo (1887) “işyeri” esasları bu örneklerin en göze çarpanlarıdır. İstanbul’da İngilizler tarafından kurulan Moda (1896) ve İmogene (1900), tamamı Rumlardan oluşan Elpis (1900), Osmanlı uyruklarının kurdukları Black Stockings (1899), Beşiktaş (1903), Galatasaray (1905) ve Fenerbahçe (1907) Türkiye’nin bağımsız ilk spor örgütleridir. Bağımsızlık vurgusunun burada kullanılmasının nedeni ise maçların nerede, ne zaman ve kiminle oynanacağına oyuncuların kendilerinin karar veriyor oluşu lig ya da federasyon yapısının ortaya çıkmamış olmasıdır (Fişek, 1980: 267-268).

Çalışmanın bu bölümünde, Türkiye Futbol Federasyonu'nun Türk futbolunun doğuş ve gelişim sürecini dönemlere ayırdığı tarihsel bakış açısından yararlanılarak Türk futbolunun kısa bir tarihi incelenecektir.

**1. DÖNEM (1895-1908):** Osmanlı İmparatorluğu sınırlarında yaşayan İzmir ve Selanikli tüccar İngiliz ailelerin kendi aralarında oynadıkları ilk maçlar futbolun ilk dönemi olarak incelenmektedir. Sonraki yıllarda İstanbul'daki İngilizler onları izlemiş ve İngilizlerin hemen ardından Rum, Ermeni ve Musevi gençlerin kurdukları takımlarla birlikte Türkiye topraklarında futbol oynanmaya başlamıştır (Arıpınar, Artun, Atabeyoğlu, Aydın, Hiçyılmaz, San, Sevinçli ve Somalı, 1992).

Futbolun mucidi kabul edilen İngilizlerin, Türkiye'ye futbolu getiren ilk topluluk olması garipsenmemelidir. Futbol Dünya'ya İngiltere üzerinden yayılmış, Dünya'nın çeşitli yerlerinde yaşayan İngilizler aracılığıyla ilk yerel kulüpler kurulmuştur. Osmanlı İmparatorluğu döneminde kurulan ilk Osmanlı kulüplerinin azınlık halklarından oluşması, ticaret için Türkiye'ye gelen İngilizlerin, hâlihazırda bu coğrafyada ticaretle uğraşan Rum, Ermeni ya da Musevilerle olan yakın ilişkileriyle açıklanabilir.

**2. DÖNEM (1908-1923):** Türk futbolunun gerçek doğuşu olarak adlandırılan bu dönem 2. Meşrutiyet'in ilanı ile birlikte ülkede esen özgürlük ve serbestlik rüzgârlarından etkilenmiştir. Cemiyet kurma serbestliği dolayısıyla Türk kulüpleri hızla çoğalarak ülke boyunca yayılmaya başlamıştır. İngilizlerin kurdukları ve yalnızca İngiliz ve Rum takımlarından oluşan İstanbul Futbol Ligi'ne Galatasaray, Fenerbahçe ve Altınordu gibi Türk takımları damga vurmaya başlamıştır. İstanbul ile birlikte, İzmir, Ankara, Eskişehir, Bursa, Adana ve Trabzon gibi şehirlerde de futbol adına önemli gelişmeler ortaya çıkmaya başlamıştır. Pazar Ligi, Cuma Ligi, İstanbul Türk İdman Birliği Ligi ve İstanbul Şampiyonluğu Ligi bu dönemin en önemli futbol organizasyonlarıdır. Ayrıca İstanbul'da dört farklı lig oluşmasını sağlayacak kadar fazla takımın olduğunu göstermektedir (Arıpınar ve diğerleri, 1992).

Daha önce jimnastik kulübü olarak kurulan ve tescil edilen ilk Türk kulübü olan Beşiktaş (1903) bu dönemde futbol şubesini kurmuş ve futbol sahalarında adını yaymaya başlamıştır. Balkan Savaşı, 1.Dünya Savaşı ve Kurtuluş Savaşı'nın yaşandığı bu dönemde, vatanın her köşesinin büyük acılar çektiği yıllar Türk futbolunda da derin yaralar açmıştır. Yurdun her yerinden savaşa katılan yetenekli sporcu ve futbolcuların söz konusu savaşlarda şehit düşmesi ya da gazi olması geliştirmekte olan Türk futbolunun ilerleyişini bir süreliğine askıya almıştır. İşgal yıllarında Beşiktaş, Fenerbahçe ve Galatasaray'ın düşman kuvvetlerden oluşan takımlara karşı elde ettiği sportif başarılar Türk halkı tarafından ulusal bir dava olarak değerlendirilmiş, özellikle bu üç güzide kulübün savaşlarda şehit düşmüş sporcuları ve gazileri, bu kulüpleri halk nazarında derin saygı ve sevgi duyulan bir mertebeye erdirmişdir.

**3. DÖNEM (1923-1951):** Başta Beşiktaş, Fenerbahçe ve Galatasaray'ın ve diğer İstanbul kulüpleri temsilcilerinin yaptıkları görüşmeler sonucunda Türk sporunun ilk örgütü olan Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı'nın ve buna bağlı Türkiye Futbol Heyet-i Müttehidesi olarak geçen ilk futbol federasyonunun kurulduğu dönem 3. Dönem olarak incelenmiştir. Yusuf Ziya (Öniş) Bey'in başkanlığında kurulan federasyon 21 Mayıs 1923 tarihinde FIFA üyeliğine seçilmiştir. İlk milli maç 26 Ekim 1923 tarihinde Taksim Stadı'nda Romanya ile oynadığımız ve 2-2 berabere kalınan maç olarak tarihe geçmiştir. Cumhuriyetin ilk Türkiye Futbol Şampiyonası Ankara'da yapılmış ve şampiyonluğu Harbiye kazanmıştır. İtalyan mimar Vietti Violi'nin eseri olan Türkiye'nin ilk modern stadyumu olan Ankara 19 Mayıs Stadyumu'nun 1936 yılında açılması, İstanbul'un ilk büyük stadyumu olarak tasarlanan İnönü Stadı'nın 1939 yılında temelinin atılarak 1947 yılında hizmete açılmış olması yine bu dönemin önemli gelişmelerinden birkaçı olarak göze çarpmaktadır (Arıpınar ve diğerleri, 1992).

Türk futbolunun bu dönemi Beşiktaş, Fenerbahçe ve Galatasaray'ın bundan sonraki yılları da kapsayacak olan hâkimiyetlerini futbol camiasına kanıtladıkları süreç olarak tarihe geçmiştir. İstanbul'un üç önemli kulübü artık Türk futbolunun “üç büyükleri” olarak anılmaktadır. Kulüplerin şöhretleri İstanbul dışına taşmış Anadolu'nun her şehrinde taraftar kitleleri ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu dönemde bazı önemli futbolcular belirli maddi kazançlar elde etmek için farklı anlaşma yollarına gitmişler

ve profesyonel futbol oyunculuğunun ilk örnekleri olarak tarihe geçmeye başlamışlardır.

**4. DÖNEM (1952-1960):** 1952 yılında profesyonel futbol oyunculuğu resmen kabul edilmesiyle Türk futbolunun son evresine de girilmiş bulunmaktaydı. Beşiktaşlı Şükrü Gülesin, Fenerbahçeli Lefter Küçükandoniadis ve Can Bartu gibi dönemin iyi ve şöhretli futbolcuları Avrupa'ya transfer olan ilk Türk profesyonel futbolcularıdır. İstanbul, Ankara ve İzmir'de diğer il ve ilçelerden katılan takımların da olduğu üç ayrı profesyonel lig kurulmuştur (Arıpınar ve diğerleri, 1992).

İlk olarak 1959 yılında Milli Lig olarak başlayan profesyonel resmi futbol ligi süreci 1963 yılına kadar bu isimle oynanmıştır. 1963 yılından 2001'e kadar 1. Lig olarak adlandırılan lig, 2001 yılından itibaren Süper Lig adı altında oynanmaya devam etmektedir. Türkiye Futbol Federasyonu Tahkim Kurulu'nun 2002 yılında aldığı kararla Beşiktaş'ın 1956-1957 ve 1957-1958 sezonlarında Türkiye Ligi şampiyonu olduğu tescillenmiştir. Böylece Türkiye 1. Ligi'nde başladığı sezondan bu yana Beşiktaş'ın 15, Fenerbahçe'nin 19, Galatasaray'ın 22, Trabzonspor'un 6 ve Bursaspor'un 1 resmi ve Başakşehir'in 1 şampiyonlukları bulunmaktadır.

Osmanlı Devleti döneminde kurulan Beşiktaş, Galatasaray ve Fenerbahçe kulüpleri, yine o yıllarda kurulan ya da Cumhuriyetin ilk yıllarında kurulan diğer kulüplerden kısa zaman içerisinde farklılaşmış ve ön plana çıkmışlardır. Bu üç kulübün diğer kulüplere nazaran tüm yurt çapında bir şöhrete erişmesindeki en önemli sebep, Balkan, Çanakkale ve Kurtuluş Savaşı'nda verdikleri onlarca şehit ve gazi sporcularının kahramanlıkları gösterilebilir. Her üç kulüp de işgal yıllarında, yabancı güçlerin ve azınlıkların oluşturdukları takımlara karşı aldıkları galibiyetlerle başta İstanbul halkı ve ilerleyen dönemde de tüm Türk halkına ümit ışığı olmuşlardır. Beşiktaş, Fenerbahçe ve Galatasaray kulüpleri Cumhuriyet'in ilanından sonra kurumsallaşmaya başlayan Türk futbolunun en önde gelen aktörleri olmuşlardır. Bu kulüplerin isimleri ve şöhretleri, kuruldukları il olan İstanbul'un dışına taşmış, söz konusu üç kulüp de Anadolu'nun her köşesinde taraftar kazanmaya başlamışlardır. Bu durum, profesyonel

futbolun doğduğu yer kabul edilen İngiltere’de, futbolun kitleler halinde benimsenip kabul edilmesi örneğinin tam aksine bir durum ortaya çıkarmıştır. İngiltere’de 1863 yılında federasyonun kurulmasıyla kurumsallaşmaya başlayan futbol, kısa bir süreliğine burjuva takımları ve işçi sınıfı takımları olarak farklılaşsa da 1800’lü yılların sonu ile birlikte şehir hatta semt takımları kimlikleri ile seyirci kazanmayı başarmışlardır. O yıllarda İngiltere’de futbola ilgi duymaya başlayan birçok seyirci eğer varsa kasabasının yoksa yaşadığı şehrin takımlarından birisini desteklemişlerdir. Türkiye’de ise durum genellikle Beşiktaş, Fenerbahçe ve Galatasaray üçgeninde seyreden bir kuruluş ve gelişme dönemi yolculuğu şeklindedir. Futbolun Türkiye’de geliştiği dönemde başta İzmir ve İstanbul’da kurulmuş birçok kulüp olsa da savaş yıllarında ün kazanmaya başlayan söz konusu üç kulüp ulusal basının da İstanbul’da olmasının geniş taraftar kitleleri kazanma yolunda büyük faydasını görmüşlerdir.

1967 yılında kurulan Trabzonspor, başlangıcından bu yana “3 Büyüklerin” egemenliği altında olan Türkiye liglerine 1975-1976 sezonunda şampiyonluğa ulaşarak farklı bir soluk getirmiştir. Trabzonspor 1975-1984 arası altı şampiyonluk kazanarak Anadolu kulüplerinin de “büyükler” kategorisine girebileceğini ispatlamıştır. Trabzonspor’un kimilerine göre “ Anadolu İhtilali” olarak adlandırılan bu başarısı, herkesin diline ve futbol belleğine yerleşmiş olan “Üç Büyükler” sınıflandırmasını o yıllarda yıkmayı başarmış ve “Dört Büyükler” kavramını futbol sözlüğümüze yerleştirmiştir.

Trabzonspor’un ardından 2009-2010 sezonunda Anadolu’nun bir diğer futbol şehri olan Bursa’nın şampiyon çıkarması Türk futbol tarihinin önde gelen gelişmelerinden birisidir. Bursaspor 2010’da şampiyonluğunu ilan etmesiyle Türkiye liglerinde şampiyon olmuş takımların sayısı 5’e yükselmiş ve günümüzdeki son halini almıştır.

Ulusal liglerinin kuruluşundan bu yana, Almanya’da 29, İngiltere’de 24, Fransa’da 17, İtalya’da 16 ve İspanya’da 9 farklı takım şampiyonluk ipini göğüslemeyi başarmışlardır. Günümüz futbol yorumcularının önemli bir kısmının futbolun marka değeri üzerine uzlaştığı konulardan birisi de ulusal liglerin marka değeri ile o ligin takımlarının marka değeri arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu yönündedir. Bu

bağlamda Avrupa'nın beş büyük ligindeki şampiyon takımların sayısı ile Türkiye Süper Ligi'nde şampiyonluk yaşamış takımların sayısı kıyaslandığında gerek ulusal ligin gerekse kulüplerin marka değerleri üzerine farklı bir bakış açısından yorumlanabileceği düşünülmektedir.

### **2.2.2. Modern Futbol Endüstrisine Entegre Olma Arayışındaki Türk Futbolu**

Ülkemizde 1959-1960 sezonu ile günümüz statüsünde başlayan Süper Lig'de ilk futbol maçı yayınını TRT yapmıştır. 1971 yılında Karşıyaka ile İstanbulspor arasında oynanan müsabaka ise ülkemizdeki ilk canlı yayın müsabakası olarak tarihe geçmiştir. İlerleyen yıllarda TRT haftalık seçtiği bazı maçları yayınlarken, 1990'lı yıllarda özel kanalların açılması ve bu kanalların kulüplerle yaptığı özel anlaşmalar sonucunda Süper Lig maçlarının canlı yayınlanması özel kanallara devredilmeye başlanmıştır.

1996-1997 sezonunda ise maçların yayın hakkını içeren ihale süreci sonrası elde edilecek gelirin belirli oranlarda kulüplere bölüşürülmesini sağlayan havuz sistemi kurulmuştur. Bu sistemle birlikte maçların yayın hakkı ihalesini alan kuruluş ya da kuruluşlar Süper Lig maçlarının tüm yayın haklarını elde etmiş oluyor maçların şifreli yayınlanması süreci başlamış oluyordu. 1996-1997, 1997-1998, 1998-1999 sezonu maçları için ihaleye giren tek kuruluş Cine 5 özel kanalı, birinci sezon için 40, ikinci sezon için 45 ve üçüncü sezon için 55 milyon Dolar teklif vererek naklen yayın ihalesinin sahibi olmuştur ("1996'dan 2016'ya Türk", 2016).

Türkiye Süper Ligi'nde ilk maç yayın ihalesi 1994-1995 sezonunda 7.2 milyon Dolar bedelle, Cine5/ATV/ShowTV/TGRT konsorsiyumu tarafından kazanılmış, bir sonraki yıl konsorsiyumda TGRT kanalı yerine Star TV yerini almış ve bu yıl ihale bedeli yüzde 219 'luk bir artışla 23 milyon Dolar'a yükselmiştir. 1996-1997 yılında ihaleyi kazanan Cine 5 kanalı ile Türk Futbolu ilk kez şifreli yayınla tanışmıştır (Akşar, 2004). Havuz Sistemi ve şifreli kanal modeli ile futbol ekonomisi büyük bir değişim sürecine girmiş, kulüpler yayın gelirlerinden yüksek kazançlar elde etmeye başlamış, futbolseverler ise bu sistemin gönüllü müşterilerine dönüşmüşlerdir. Yayın ihalesini

kazanan firma Türkiye Futbol Federasyonu'na ve ligde mücadele eden kulüplere, sözleşmede belirlenen dönemlerde ödeme yapacağına garantisini verirken, serbest piyasa ekonomisinin gereği olarak ihale bedelinin üzerinde bir kazanç elde edeceğini varsayarak milyon dolarlık bedellerin altına imza atmıştır. Söz konusu kaynaklardan en önemlileri reklam gelirleri ve yıllık abone ücretleridir. Daha önceki dönemlerde, takımlarına yürekten bağlı olan taraftarların 1990'lı yıllarla birlikte "cebinden" de bağlanması istenmiş, hâlihazırdaki yüksek aidyet bağının ötesinde bir kulüp-taraftar ilişkisi gelişmeye başlamıştır. Örneğin, soğuk bir İstanbul akşamında kulübünün formasını bir hafta daha görememe duygusuna katlanmak istemeyip soğuktan donma pahasına stadyumdaki yerini alan taraftar modeli yerine o haftaki maç bileti yerine 1 aylık dekoder ücretini ödeyen ve makul ısıdaki evinde çayını içerek forma hasretini gideren taraftar modeli ortaya çıkmaya başlamıştır. Az sayıdaki futbol romantığı haricinde mevcut model tüm paydaşların çıkarına gibi görünmektedir.

Çalışmanın konusu olan Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray ve Trabzonspor kulüpleri zaten iç saha maçlarında belirli bir ortalama seyirci sayısının altına düşmemekte dolayısıyla daha fazla sayıda taraftarının kulübünü izlemesi için dekoder satışını teşvik etmektedir. Yayın ihalesini kazanan kuruluş daha fazla abone ve daha fazla reklam gelirinin bir sonraki ihalenin bedelini yükselteceği gerekçesiyle kulüplerin daha çok gelir elde edeceğini taahhüt etmektedir. Takımının yanında zorlu koşullar altında koşturmak zorunda kalmayan taraftar ise mevcut firmaya abone olarak kulübüne gelir kazandırmış olmanın verdiği gönül rahatlığı ile müşteri-taraftar modelini benimsemiş gözükmektedir.

1990'lardan günümüze kadar olan süreçte yaşanan teknolojik gelişmeler, doğrudan hayatımızı etkilediği gibi futbolu da fazlasıyla etkilemiştir. İletişim teknolojisinde son on beş yılda yaşanan gelişmeler ortaya yeni bir iş modeli çıkarmıştır. TV-İnternet-İletişim Teknolojisinin bileşiminden oluşan bu yeni "dijital pazar", futbolun endüstriyelleşme sürecine hatırı sayılır bir katkı sunmuş sürekli değişen ve gelişen içeriklerini spor ve özellikle futbol üzerine kurgulama eğilimi göstermişlerdir. 3G ile mobil TV, hızlı internet ile IPTV gibi teknolojiler futbolun rekabet gücünü artırarak,

artık bir iş kolu olan futbol endüstrisinin de en önemli dinamiklerinden birisini oluşturmaktadır (Akşar, 2010).

Futbolun endüstriyelleşme sürecinde yaşanan gelişmeleri bir neden-sonuç ilişkisi olarak değerlendirmek yerine, süreçlerin birbirlerini tetiklediği ve ayrılmaz bir bağ kurduğu fasit daire olarak kabul etmek daha doğru olacaktır. Söz gelimi, şöhreti yerel sınırları aşan bir futbolcunun Süper Lig'e transferini artan yayın gelirlerinin bir sonucu olarak değerlendirmek madalyonun diğer yüzünü görememek ile eş değer olacaktır. Çünkü dünya çapında "yıldız" olarak nitelendirilen futbolcuların transferleri sonucunda da yayın ihalesi bedeli yükselecektir. Türkiye Süper Ligi 2019-2020 Sezonu yayın ihalesi 500 milyon Dolar+KDV bedelle Digitürk tarafından kazanılmıştır ("Süper Lig ve 1. Lig'in," 2016). İlk yayın ihalesi olan 1994 yılından 2019 yılına kadar geçen 25 yıllık süreçte ihale bedeli 7.2 milyon Dolar'dan 500 milyon Dolar'a yükselmiştir. Yaşanan bu son derece önemli artışta çok sayıda önemli unsurun payı bulunmaktadır. Ulusal bir ligin futbol endüstrisi içerisindeki durumu pazar payı ile doğru orantılı olacaktır. Türkiye 83 milyonluk nüfusu ile Avrupa'nın Almanya ile birlikte en kalabalık ülkesidir. Hollanda, Belçika ve Portekiz gibi ülkelerin takımları geçmiş yıllarda elde ettikleri uluslararası başarılar sayesinde dünya çapında çok daha fazla tanınmış olsa da bu gibi ülkelerin nüfusları dolayısıyla futbol izleyicisi toplamı Türkiye ile kıyaslandığında Süper Lig müşterisinin sayısına erişemeyecektir. Dolayısıyla Süper Lig yayın ihalesini alan firma niceliksel olarak Avrupa'nın en önemli pazarlarından birisini kazanmış olacaktır.

Yayın ihalesinin karşılıklı etkileşim içerisinde olduğu bir diğer sektör olan televizyon ve dijital reklam sektörü de söz konusu 25 yılda önemli bir gelişim göstermiştir. Reklam gelirlerinin artması da ihale bedellerine yansımıştır. Ülkemizde son 25 yılda yaşanan sporda tesisleşme hamleleri de önemli sonuçlar vererek stadyumların ve tesislerin kalitesini Avrupa standartlarına getirmiş bu durum takım kalitelerini saha içi ve saha dışı olumlu anlamda etkilemiştir.

Modern stadyumlara sahip kulüplerin maçlarını yayınlamak uluslararası arenada da cazip hale dönüştüğü için naklen yayın bedelleri yıldan yıla önemli artışlar göstermiştir. Sonuç olarak futbol ekonomisini etkileyen süreçler bütünsel anlamda birbirlerine bağlı süreçlerdir. Bu sürecin kulüpler açısından ise en önemli gelir kaynağı yayın gelirleri kalemidir. Türkiye Süper Ligi yıllık 500 milyon Dolar net geliri ile Avrupa'nın en değerli altıncı ligidir fakat Avrupa'nın marka değeri en yüksek altıncı ligi olup olmadığı tartışması, futbolun daha ziyade teknik konuları ilgilendiren farklı bir tartışma konusudur.

Türk futbolunun endüstriyellemesi sürecine katkı veren önemli gelişmelerden birisi de tek maçlık bilet döneminden kombine (sezonluk) bilet sürecine geçiş olmuştur. Tek maçlık biletin geçerli olduğu dönemde, maça girebilmek için sabahın erken saatlerinde sıraya giren hatta önceki gecedeki stadyumun önünde sabahlayan taraftarlar için bu davranış, takımlarına olan aidiyetin en net göstergesiydi.

Türkiye'nin 2000'li yıllar öncesi ekonomik koşulları düşünüldüğünde, kamu çalışanı dışındaki nüfusun büyük bir kesimi kazancını yevmiye usulü ya da haftalık ücret olarak hak etmekteydi. Türkiye'deki sadık taraftar kitlesinin söz konusu yıllarda dar gelirliliği esnaf, öğrenci ya da işçilerden oluştuğunu söylemek hatalı bir tespit olmayacaktır. Bu durumda ailesinden harçlık alan bir öğrencinin ya da yevmiye ile çalışan bir işçinin sezonluk kombine kart satın alması söz konusu koşullar düşünüldüğünde oldukça zorlaşmıştır. Kombine bilet sistemi ile kulüpler sezon öncesinden stadyumlarındaki koltukların büyük bir kısmını satarak önemli bir gelir elde etmektedirler. Stadyumdaki koltuklar sahayı görüş açısına göre sınıflara ayrılmakta ve sahaya olan konumlarına göre fiyatlandırılmaktadır. Devlet görevlisi ve kulüp yöneticilerinin de izlediği bölüm ile her iki kalenin arkası ve en arka kısımları arasındaki koltuk fiyatı farkı 10 katına kadar çıkabilmektedir.

Bu durumun getirdiği doğal sonuçlardan birisi de mevcut taraftar kitlesinin zaman içerisinde değişmesi olarak göze çarpmaktadır. Öğrencilerden, işçilerden ya da küçük esnaftan oluşan stadyumlardaki taraftar görüntüsü de zaman içerisinde orta sınıf

çalışanlar, tüccarlar ve iş adamlarına dönüşmeye başlamıştır. Bu durumun sonucu olup olmadığı tartışma götürse de 2000’li yıllar ile birlikte tribünlerdeki kadın taraftar sayısı da önemli oranda bir artış göstermiştir. Kombine biletleri satışının taraftar kitlesinin genelini değiştirmiş olması ile birlikte tribünlerdeki şiddet olayları kısmen de olsa azalma eğilimine girmiş; bu durum sponsorların, yayıncı kuruluşun ve kulüp yöneticilerinin faydasına sonuçlar doğurmaya başlamıştır.

Tek maçlık bilet sayısını azaltan ve kombine bilet sistemine geçen kulüpler bir diğer önemli gelir kaynağını da yasadışı karaborsa bilet satışının azalmasıyla elde etmektedirler. Kulübün iyi bir ihtimalle sezon öncesinde koltuk sayısının yüzde seksenini kişiye özel kombine olarak satması ve ilerleyen yıllarda gelişen elektronik bilet sistemi ile yasadışı karaborsa bilet satışlarının önüne geçilmesi hesaplanmış ve büyük oranda başarı sağlanmıştır. Devletin desteği ile karaborsacıların stadyum çevresinden arındırılması, stadyum güvenliğini artırmış, insanlar eşleri ve çocuklarıyla maça gidebilmeye başlamış bu durum hem seyirci sayısının artması hem de bilet fiyatlarının kulüp lehine yükselmesiyle sonuçlanmıştır.

1990’lı yıllar ile başlayan tesisleşme hamleleri ve son on yılda devletin desteğiyle yapılan modern stadyumlar Türk futbolun endüstriyelleşme sürecinin fiziki alt yapısına önemli katkı sunmuştur. Anadolu’nun birçok kentine son derece gelişmiş ve modern stadyumlar kazandırılmış, İstanbul’a Süper Lig maçlarının oynandığı beş önemli stadyum inşa edilmiştir. Süper Lig takımlarının büyük çoğunluğu Avrupa’nın önemli liglerinin oynandığı stadyumlar kadar kaliteli ve modern statlarda ev sahipliği yapmaktadırlar. Bu durumun sonucunda kulüpler taraftarlarından daha büyük beklentiler içerisinde kombine fiyatlarını yükseltmiş kulüplerin kasaları dolarken eski taraftarlar yavaş yavaş stadyumlardan çekilmeye başlamış, yüksek bilet bedelini göze alabilen bir taraftar-seyirci-müşteri profili ortaya çıkmaya başlamıştır.

Türk futbolunun endüstriyelleşme süreci ve dünya futbolu ile entegre olmasına katkısı olan bir başka gelişme de “yıldız” olarak adlandırılan pahalı yabancı oyuncuların Süper Lig’e transferleridir. 1990’ların sonlarına doğru yabancı kontenjanının birkaç

yılda bir artması, büyüyen yayın ve stadyum gelirleri kulüplerin elini güçlendirerek daha fazla harcama yapabilme özgürlüğü vermiştir. 1994 Dünya Kupası'nda şöhretlenen Nijerya Milli Takımı oyuncularını Jay-Jay Okocha'nın Fenerbahçe'ye, Daniel Amokachi'nin ise Beşiktaş'a transferi, Galatasaray'ın "Karpatların Maradonası" olarak anılan Gerorge Hagi'yi renklerine bağlaması konuyla ilgili ilk örnekler olarak nitelendirilebilir.

Futbol oyunu "iyi" oyuncularla oynandığında daha fazla seyir zevki veren ve bu seyretme hobisinin tutkuya dönüşümü büyük kitlelerce benimsedikçe endüstriyelleşen bir spor dalıdır. İyi futbol iyi oyuncularla oynanmakta ve iyi oyuncularla başarı elde etme şansı artmaktadır. Başarı geldikçe de dolayısıyla tanınırlık ve kulüp gelirleri de artmaktadır. Endüstriyelleşme sürecinin ile dönemlerinde yapılan doğru yabancı transferleri ile kazanılan Avrupa kupalarındaki başarılar Süper Lig'in tanınırlığını artırmış ve bu durumun sonucunda daha iyi ve şöhretli oyuncuların transfer süreci kolaylaşmaya başlamıştır.

Galatasaray'ın 2000 yılında Brezilyalı gol kralı Mario Jardel'i 17 milyon Euro karşılığında transfer etmesi Türk futbol tarihinin en pahalı transferi olarak kayda geçmiştir ("Süper lig tarihinin", 2019). Aynı yıl Galatasaray Avrupa Süper Kupası'nı kazanmış, Şampiyonlar Ligi'nde çeyrek final oynama başarısı göstermiştir. İlerleyen yıllarda Beşiktaş ve Fenerbahçe'nin de Avrupa kupalarında başarı elde ettiği yıllarda yabancı kalitesi yüksek kadroların oluşu bir rastlantıdan ziyade, büyük ölçüde oyuncu kalitesi ile sportif başarı arasındaki doğru orantıdan kaynaklanmaktadır.

2000-2015 yılları arasında dört büyük kulüpten Beşiktaş 177.3 milyon, Fenerbahçe 319.8 milyon, Galatasaray 250.3 milyon, Trabzonspor ise 137.7 milyon Euro (Karaman, 2015: 4) toplam da 884.7 milyon Euro bonservis bedeli ödemişlerdir. 15 yıl boyunca nerdeyse 1 milyar Euro'ya yaklaşan transfer harcaması sonucunda kulüplerin söz konusu yıllarda Avrupa kupalarında final bile oynayamamış olması Türk futbolunun teknik tartışmalarından birisi olmakla birlikte bu çalışmanın konusu değildir. KPMG Football Benchmark 2019 verilerine göre Süper Lig'in Avrupa'nın en değerli 9. Ligi ("Avrupa'nın en değerli", 2019) olmasındaki önemli sebeplerden

birisinin de yapılan yabancı transferleri sonucunda tanınırlığının artması dolayısıyla marka değerinin incelenebilmesi çalışma açısından önem arz etmektedir.

### **2.2.3. Küresel Futbol Düzeninden Payını Alan Türk Futbolu**

Endüstriyelleşme sürecini büyük oranda tamamlayan Türk futbolunda kulüplerin gelirleri farklı süreçlerden oluşmaktadır. Asıl gelir kaynakları yayıncı kuruluş, stadyum ve sponsorlar olan kulüpler ligde elde ettikleri başarıya bağlı olarak Avrupa kupalarına katılım hakkından da önemli bir gelir elde etmektedirler. Yayıncı kuruluşun Dünya Kupası ya da Avrupa kupalarının maçlarının yayın hakkını FIFA ya da UEFA'dan satın alması, elde edilen bu gelirin TFF aracılığıyla kulüplere dağıtılması o sezonki başarı durumu ile bağlantılı seyretmektedir.

Modern futbolda kulüplerin naklen yayın ve stadyum gelirleri dışında kalan en önemli gelirlerinden birisi de marka ve isim hakkı gelirleridir. Sponsorluk, isim hakkı, reklam gelirleri ve mağaza satış gelirleri gibi unsurlar endüstriyel futbolun kulüplere sağladığı gelir kalemlerinin en önemlilerini oluşturmaktadır. Bu gelirlerin mağaza satış gelirleri dışındaki diğer unsurları sadece kulüplerin değil, kulüplerin maçlarını oynadığı uluslararası ve ulusal liglerin de en önemli gelir kaynaklarıdır.

Türkiye Süper Ligi 2018-2019 yılında Spor Toto Süper Lig olarak oynanmış Lig'de bulunan 18 takım toplamda 258 adet sponsorluk anlaşması imzalamıştır. Süper Lig'de 7 takımın (Atiker Konyaspor, Aytemiz Alanyaspor, Çaykur Rizespor, Demir Grup Sivasspor, Evkur Yeni Malatyaspor, Medipol Başakşehir, MKE Ankaragücü) isim sponsoru bulunmakta yine 7 stadyumun (Spor Toto-Akhisarspor, Bahçeşehir Okulları-Aytemiz Alanyaspor, Vodafone-Beşiktaş, Didi-Çaykur Rizespor, Ülker-Fenerbahçe, Türk Telekom-Galatasaray, 3. İstanbul-Medipol Başakşehir) da isim sponsoru bulunmaktadır. Çalışmanın konusunu oluşturan şampiyon kulüplerden Beşiktaş'ın 20, Galatasaray'ın 19, Trabzonspor'un 18 ve Fenerbahçe'nin 15 farklı sponsoru bulunmakta, bu sponsorluklar stadyum, forma göğüs, forma şort, forma sırt, forma

çorap gibi sayıca oldukça çeşitlenmiş noktaları kapsamaktadır (“2018-2019 Spor”, 2019).

Kulüplerin sponsorluk gelirlerinin en başında forma göğüs sponsorluğu gelmektedir. 2020 yılında Beşiktaş BEKO sponsorluğundan yıllık 30 milyon TL, Fenerbahçe AVİS’ten 35 milyon TL, Galatasaray Terra Pizza ve THY’den 36 milyon TL ve Trabzonspor Vestel’den yıllık 22 milyon TL gelir elde edeceklerdir (“Beşiktaş gelirini ikiye”, 2020).

Çalışmanın konusunu oluşturan dört büyük kulübün Kamuyu Aydınlatma Platformu’na (KAP) yaptıkları mali tablo açıklamalarından bu kulüplerin 1 Haziran 2018 - 28 Şubat 2019 dönemini kapsayan 9 aylık marka ve isim hakkı gelirleri incelenebilmektedir. Söz konusu dönemde sponsorluk, reklam geliri, isim ve lisans hakkı kazançlarında Beşiktaş 96 milyon TL, Fenerbahçe 180 milyon TL, Galatasaray 188 milyon TL ve Trabzonspor ise 57 milyon TL gelir elde etmeyi başarmışlardır (KAP). Bu tablo takımların sezonluk elde ettikleri başarılarla göre değişebilmekte özellikle şampiyonlar ligine katılmak, Süper Lig’de şampiyon olunması halinde ya da şöhretli transferlerin yapıldığı sezonlarda takımlar için ciddi farklılıklar gözlemlenebilmektedir.

Naklen yayın, Avrupa kupaları, ticari gelirler (sponsorluk, reklam, isim hakkı ve ürün satış gelirleri) ve maç günü gelirleri (bilet ve kombine) kulüplerin o yılki performanslarına göre ciddi artışlar ve azalışlar da gösterebilmektedir. Örneğin Beşiktaş Kulübü 2015- 2016 sezonunda bir önceki sezona göre söz konusu kalemlerden oluşan gelirini % 48.6 oranında artırarak 217.5 milyon TL’den 323.4 milyon TL’ye yükseltmiştir (Futbol Ekonomisi Raporu, 2016). Beşiktaş, söz konusu sezonda stadyum inşaatını tamamlamış yeni ve modern stadını (Vodafone Park) sezonun son maçlarında taraftarına açarak 6 yıl aradan sonra Süper Lig şampiyonluğuna ulaşmıştır. Beşiktaş Kulübü rakipleri gibi modern stadyumu ve dolayısıyla artan stadyum ve sponsor gelirleri ile endüstriyelleşen futboldaki en büyük

eksikliğini gidermiş ve bu sezondan itibaren sponsorluk ve maç günü gelirleri Fenerbahçe ve Galatasaray'ı yakalamıştır.

Kulüplerin modern futbol endüstrisinde gelir elde ettiği unsurlardan birisi de isim hakkı altında kazandıkları bahis gelirlerdir. Ülkemizde Spor Toto Teşkilat Başkanlığı'nın himayesinde “İddia” şirketi tarafından yasal olarak oynatılan bahis sektörü de futbol endüstrisinin en tartışmalı gelir kalemini oluşturmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde bahis ve bahisten elde edilen gelirin etik olup olmadığı tartışılmayacak, yalnızca modern Türk futboluna bu sektörün sağladığı finansal katkıdan bahsedilecektir.

2017-2018 sezonunda “İddia” adlı bahis şirketi, isim hakkı dolayısıyla Beşiktaş'a 6.6 milyon TL, Fenerbahçe'ye 5.85 milyon TL, Galatasaray'a 5.55 milyon TL ve Trabzonspor'a 4.8 milyon TL (“2017-18 sezonunda”, 2018) ödeme yapmıştır. Söz konusu rakamlar takımların “yıldız” olarak nitelendirilmeyen diğer oyuncularından en az bir tanesinin senelik ücretinin neredeyse tamamını karşılayacak niteliktedir. Böyle bir durumda bahis sektörünün sağladığı isim hakkı gelirin endüstriyel futbol düzenindeki etik tartışmasının göz ardı edilmesi anlaşılabilir bir durum olacaktır.

1990'lı yıllardan itibaren dijital yayının etkisiyle kulüplerin taraftar sayısı büyük bir hızla artmaya başlamıştır. Bu durum dernek statüsü altındaki kulüplerin mevcut durumlarında bütçelerini yönetmeyi zorlaştırmıştır. Kulüpler futbol endüstrisi içinde yalnızca sportif faaliyetler değil bu endüstriyi tamamlayan ayrı ayrı diğer faaliyetlerden de pay alabilmek adına farklı tüzel kişiliklerde birden çok şirket kurmuşlardır. Kulüpler; büyüyen bütçelerini yönetebilmek, kurumsallaşmak, profesyonelleşmek, halka arz, farklı ticari faaliyetlerde bulunmak, uluslararası markalaşmak, kredi kolaylığı elde edebilmek ve vergi avantajlarından fayda sağlayabilmek gibi sebeplerden ötürü şirketleşme yoluna girmişlerdir (Devecioğlu, Çoban, Karakaya ve Karataş, 2012:36).

2000’li yıllarla birlikte ülkemizde kulüp başkanları ve yöneticilerinin şirketleşme ve halka açılma gibi kavramlara ilgi göstermesi birçok kulübün de şirketleşmesini beraberinde getirmiştir. Bu bağlamda Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray, Trabzonspor, Malatyaspor, Vanspor, Adanaspor, İstanbulspor, Çanakkale Dardanelspor, Karşıyaka ve Antalyaspor ülkemizde şirketleşen kulüplerin ilk örnekleridir. Ancak “dört büyükler” olarak adlandırılan Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray ve Trabzonspor dışındaki kulüpler halka arz ile borsaya açılma stratejisini uygulayamamıştır. Bu durumun en temel sebebi ise diğer kulüplerin bütçelerinin söz konusu dört kulübün bütçesi ile kıyaslanamayacak boyutta küçük olmasıdır.

Beşiktaş ve Galatasaray hisseleri 2002, Fenerbahçe hisseleri 2004, Trabzonspor hisseleri 2005 yılından bu yana Borsa İstanbul’da (BİST) eski ismiyle İstanbul Menkul Kıymetler Borsası’nda işlem görmektedir. Beşiktaş Kulübü şirketleşmeye 1995 yılında Beşiktaş Jimnastik Kulübü Spor Malzemeleri ve Spor Yatırımları Sanayi ve Ticaret AŞ adı altında başlamıştır. 14-15 Şubat 2002 tarihinde ise sermayesinin % 15’ini halka arz etmek suretiyle halka açmış olup bu arzdan 13.781 milyon Dolar gelir elde etmiştir (Aydın, Turgut ve Bayırlı, 2007: 63). Fenerbahçe Sportif A.Ş 10.06.1998 tarihinde Fenerbahçe Spor Kulübü’nün sahip olduğu tüm Fenerbahçe girişimlerini kendi çatısı altında toplayan bir ortaklık olup Şubat 2004’te sermayesinin % 15’ini halka açmıştır (Kırlı ve Gümüş, 2011: 7). Galatasaray Sportif Sınai ve Ticari Yatırımlar A.Ş “ Galatasaray” markasının yönetim haklarına sahip özel bir medya pazarlama şirketi olarak 26 Kasım 1997’de kurulmuş, Şubat 2002’de ise sermayesinin % 16’sını halka arz etmek suretiyle halka açılmıştır (Aydın ve diğerleri, 2007: 59). Trabzonspor ise Trabzon Sportif A.Ş adı altında 31.03.1994 yılında şirketleşmeye gitmiştir. Nisan 2005 tarihinde ise sermayesinin % 25’ini halka açarak 24.3 milyon Dolar gelir elde etmiştir (Gümüş ve Zeren, 2013: 34).

Beşiktaş kulübünün futbol şubesini kurduğu şirkete devretmesi, futbol şubesinin tüm giderlerinin kurduğu şirket bünyesinde bulunması şirketin karlı olmasını engelleyen bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Diğer üç kulüpte ise giderler dernek bünyesinde bırakılıp gelirler kurdukları şirketlere devredildiğinden ötürü bu şirketler son derece karlı şirketler olarak gözükmemektedir ancak bu modelde sportif başarının son derece

önemli olması ve kar dağıtımının en üst noktada olması nedeniyle uzun vadede söz konusu üç şirketin finansal açıdan zayıflamasına sebep olabilecektir.

Şirketleşme ve halka arz stratejisi bağlamında değerlendirildiğinde, Beşiktaş'ın uyguladığı metodun hem kendi şirketini hem yatırımcıyı koruyan bir model olduğu düşünülmektedir. Beşiktaş modeli İngiltere'de uygulanan ve diğer Avrupa ülkelerinde de benzerlikler gösteren uygulamalara örnek gösterilebilir (Devecioğlu, Çoban, Karakaya ve Karataş, 2012: 41). Galatasaray Spor Kulübü 2011 yılında mevcut şirketleşme modelinin kulübün mali yapısına zarar verdiğini ileri sürerek Beşiktaş Jimnastik Kulübü'ne benzer bir yöntem olan giderlerin de şirket bilançosunda gösterildiği model ile yeniden halka arz süreci yaşamış ve günümüzde de bu modelle işlemlerine devam etmektedir.

Ülkemizde ilk olarak Beşiktaş Jimnastik Kulübü'nün 2002 yılında halka açılmasıyla ortaya çıkan futbolda borsada işlem görme süreci Avrupa'da ilk olarak 1983 yılında İngiltere'nin Tottenham Hotspur kulübü ile başlamıştır (Kocaoğlu, 2011: 5). Dünya ekonomisindeki hızlı büyüme ve şirketlerin bu duruma uyum sağlama çabası küreselleşme etkisiyle birlikte rekabetçi bir ortam yaratmıştır. Böyle bir piyasada hedeflerini gerçekleştirebilmek, sağlıklı ve doğru bir biçimde büyüebilmek için şirketler sermaye piyasalarından kaynak temin etme stratejisi geliştirmeye başlamışlardır.

Büyük bir endüstriye dönüşen futbolda ise rekabet son derece önemli bir olgudur. Endüstriyel futbolda şirketleşen kulüpler, sermaye piyasalarıyla ilgilenen kitleyi sportif ve ticari faaliyetleri doğrultusunda bilgilendirmek ve yatırımları için gerekli finansman ihtiyacını daha az bir maliyetle sağlayabilmek için sermaye piyasalarına açılmışlardır. Borsa İstanbul'da işlem gören kulüpler Sermaye Piyasası Kanunu'na göre yapılanmış ve sermaye yapılarını Türk Ticaret Kanunu'na (TTK) göre oluşturmuşlardır. Ülkemizde de şirketleştikten sonra sermaye piyasalarına işlem görmeye başlayan dört kulüp bu durumun bir gereği olarak kurumsallaşmaya

çalıbasalar da dernek yapılarının kulüp yönetiminde güçlü olması sebebiyle yönetimsel zafiyetler göstermektedir (Sultanoğlu, 2008: 5).

Çalışmanın konusu olan Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray ve Trabzonspor kulüplerinin her birisinin birden fazla profesyonel şirketi bulunmakla birlikte yönetim yapısı ve özü itibarıyla dernek statüsüyle yönetilmektedirler. Kulüpler dernek üyeleri ya da kongre üyeleri olarak adlandırılan delegeler tarafından seçilen yönetim kurulları tarafından yönetilmekte ve seçilen yönetim kurulu başkanının atadığı yöneticiler, bu kulüplerin milyonlarca liralık gelir getiren şirketlerini yönetmektedirler. Demokratik yollarla seçilen kulüp başkanları hem derneğin hem de sportif şirketlerin yönetimini üstlenmekte, zaman içerisinde ülkemiz futbol algısı ve gerçekleri kapsamında kulübe olan aidiyetlerini birkaç adım ileri taşıyarak yönettikleri kulübü adeta kişisel şirketleri gibi görmeye başlamaktadırlar.

Bu bağlamda yüksek gelir elde edilen bu kulüplerin kar açıklayan şirketler olması gerekirken ülkemizde bu durum tam tersi bir durum arz ederek söz konusu kulüplerin borçları yıllardır katlanarak artmaya devam etmiştir. İngiltere’de halka arz edilen kulüpler ya bir işadınının ya da birkaç şirketten oluşan ortaklıkların kontrolünde sürekli gelirlerini artırmakta, sportif başarılar elde etmekte ve futbol kamuoyunda bilinirliğini olumlu anlamda artırmaktadırlar.

Ülkemizde ise bu durum tam tersi yönde seyretmektedir. Şirketleşerek ve halka arz edilerek futbol endüstrisindeki dönüşümünü tamamlayan kulüpler bu zamana kadar Avrupa’da yalnızca bir kupa kazanabilmişlerdir. Galatasaray’ın 2000 yılında kazandığı UEFA Kupası, o tarihten bu yana sportif anlamdaki birkaç başarıdan en önemlisidir. Avrupa rekabetinde sportif olarak ön plana çıkamayan kulüpler finansal olarak da son derece geride kalmışlar, dört büyük kulübün toplam borçları 10 milyar Türk Lirası’nı aşmıştır (“Euro yükseliyor kulüplerin”, 2020). Seçimli kongrelerde delegelere ve taraftarlara büyük umutlar vadederek başa gelen, kendi özel işlerinde son derece başarılı, büyük çoğunluğu söz konusu kulüplere başkan seçilmeden önce kamuoyu tarafından yeterince tanınmayan başkan ve yönetim kurulu üyeleri, bir

sonraki seçimde görevini diğer yönetim kuruluna devretmeden önce tüm Türkiye tarafından bilinen iş adamları olarak yönettikleri kulüplere katlanmış bir borç yükü bırakmışlardır.

Bu bağlamda kulüplerin milyonlarca taraftarı olan dev kurumlar olmasına karşın populist politikalarla yönetilen sahipsiz şirketler gibi algılanmasında temel faktör kulübün artan borçlarına karşılık hiçbir sorumluluğu olmayan yönetici yapısı altındaki yönetim zafiyetleridir. Futbolun en önemli markası olan İngiltere’de büyük kulüplerin şahıs ya da ortaklık şirketleri olması sonucunda ortaya çıkan kar ya da zarar kulübün hisselerinin çoğunluğunu elinde bulunduran kişi ya da kişileri direkt bağlarken, Türk kulüplerini yönetmek için seçilen yönetim kurullarının, takımın borçlarını ne kadar büyütse de ticari olarak hiçbir sorumluluğu bulunmamaktadır. Söz konusu bu durum futbol kamuoyunun da baskısıyla devletin de gündemine girmiştir.

Önümüzdeki birkaç yıllık süreçte devletin düzenleyiciliğinde hazırlanacak yeni bir spor ve Kulüpler Birliği yasasıyla kulüp başkan ve yöneticilerinin görev yaptıkları yılları kapsayan borçlarda birinci dereceden sorumlu tutulacakları bir mevzuat tartışılmaya devam etmektedir. Ancak hâlihazırda öz sermayeleri tükenmiş ve mevcut borçları 10 milyar lirayı aşmış kulüplerin var olan borçlarını nasıl eriteceği gizemini korumaktadır.

Günümüzde yıllık gelir ve giderleri yüz milyonları aşan futbol kulüplerinin geleneksel yönetimlerle idare edilmesi kulüpleri Avrupa kupalarında oldukça geride bırakmıştır. İktisadi, mali ve sportif başarı ancak kulüp yönetimlerinde kurumsal yönetimin egemen olmasıyla mümkün olabilmektedir. Futbolun nüfuzunu elinden kaptırmak istemeyen yöneticiler belirli bir noktaya kadar kulüplerini taşıyabilseler de kurumsal çıkarları ön plana taşıyan örgütsel bir yapının oluşturulması Türk futbolunun önünde tarihsel bir görev olarak ortaya çıkmaktadır (Akşar, 2009).

Kuruluşundan bu yana kendini Avrupa futbolunun bir parçası olarak gören Türk futbolu gerek tarihsel vizyonu gerekse futbol endüstrisindeki payı hesaba katıldığında

Avrupa futbolunda daha iyi noktalara gelmeyi hak etmektedir. 80 milyonu aşan nüfusunun önemli bir bölümü futbol ile ilgilenmekte özellikle Beşiktaş, Fenerbahçe ve Galatasaray kulüplerinin her birisinin taraftar sayılarının 20 milyonu aştığı varsayılmaktadır. Bu sayılar Avrupa'nın 5 büyük ligi (İngiltere, Almanya, İspanya, İtalya ve Fransa) ve ülkesinin dışındaki ülkelerin büyük çoğunluğunun toplam nüfuslarından büyük bir sayıya işaret etmektedir. Endüstriyelleşen futbol sektöründe bu denli büyük bir taraftar kitlesi demek marka yönetimini başarabildiği takdirde büyük bir sadık müşteri kitlesi ve potansiyeline sahip olabilmek demektir. Tutkuyla bağlanan armalardan gelir beklenen markalara doğru evrilen Türk futbolunda marka değerini artırmak ve yönetebilmek bu çalışmanın yön vermeye çabaladığı bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır.



### 3. TÜRK FUTBOL KULÜPLERİNDE KURUMSAL KİMLİK, MARKALAŞMA VE HALKA ARZ

#### 3.1. Kurumsal Örgütlenme Modeli

Örgütler 1960'lı yıllara kadar kapalı sistemler olarak ele alınmış ve çevrelerinden tamamen izole edilerek incelenmiştir. Bu bakış açısı sonucunda örgütlerin genel olarak iç işleyişlerine odaklanılmış ve örgütler sınırlı belirgin yapılar olarak ele alınmıştır. Ancak sistem yaklaşımı ile 1960'lı yıllardan itibaren örgütler çevreleri ile birlikte incelenmeye başlamış ve örgütlerin çevreleri ile etkileşim içerisinde oldukları ve karşılıklı bağımlılık içerisinde oldukları görüşü kabul edilmiştir. Bu dönemde gelişen Kurumsalcılık kuramı bir örgütün çevresi ile olan ilişkisini incelemiştir. Örgüt teorisinde genellikle eski kurumsalcılık alanında kaynak olarak gösterildiği çalışmada Selznick (1957) ağırlıklı olarak iki kavrama vurgu yapmıştır: “karakter” ve “yetkinlik”. Selznick bu kavramlar üzerinde yoğunlaşarak, örgüt ve kurum arasında ayrıma gitmiş ve bir örgütün kurumsallaştıkça bir karaktere büründüğünden ve ayrı bir yetkinlik kazandığından bahsetmiştir. Broom ve Selznick (1957) ise kurumsallaşmayı “istikrarsız ve gevşek olarak örgütlenmiş faaliyetlerden düzenli, istikrarlı ve sosyal olarak bütünleşen kalıpların ortaya çıkması” olarak tanımlamıştır (1957: 238).

Kurumsal kurama göre örgütler, kurumsal çevre tarafından bir baskıya maruz kalmakta ve baskı sonucu belirli talep ve kurallara uyum sağlayarak meşruiyetlerini kazanmaktadırlar. Örgütler çevre ile olan ilişkilerini sosyal beklentiler üzerinden düzenlemekte ve dolayısıyla bu beklentiler örgütün karakterine ve örgüt uygulamalarına yansımaktadır (Scott, 1991). Dolayısıyla örgütler yalnızca belirli amaçlara ulaşmayı hedefleyen teknik araçlar olmanın yanı sıra sosyal etkileşimin doğurduğu değerleri de temel alan yapılar haline gelmektedir. Bu aşamada ise büyük bir liderlik sorumluluğu ortaya çıkmaktadır (Selznick, 1996). Lider, önemli bir rol almakta ve örgüt kültürünün şekillenmesinde temel faktörü oluşturmaktadır (1996: 271).

Kurumsal teori geleneksel örgüt modellerinden farklı olarak sosyal kaygı sorunlarına atıf yapmaktadır. Selznick (1949) kurumsallaşmayı değerlerin yayılması olarak açıklamaktadır. Normlar ve tutumların önemli olduğu eski kurumsalcılık yaklaşımında informel ilişkiler önemli tutulmakta ve örgüt organik bir yapı olarak ele alınmaktadır. Ancak bu noktada vurgulanması gereken bir başka konu ise Selznick'ten farklı olarak Stinchcombe'nin (1968) üzerinde durduğu damga etkisi (imprinting) kavramıdır. Bu kavrama göre örgütler içerisinde buldukları dönemin kaynakları, bilgileri ve destekleyici yapıları sebebiyle birbirine benzer özellikler göstermektedirler. Damga etkisi belirli bir dönemde incelenecek örgüt yapılarının iç işleyişinden çevre ile olan ilişkisine kadar birçok benzerlik bulunacağına vurgu yapmaktadır.

Yeni kurumsal yaklaşım ise çevreyi yalnızca piyasa, üretim araçları ve ekonomik ilişkiler ile değil aynı zamanda çeşitli düzenleyicilerin de bulunduğu makro bir çerçeve içerisinde ele almaktadır. Bu çevre yasal ve ekonomik unsurları barındırmanın yanı sıra kültürel ve sosyal faktörleri de içermektedir. Örgütler varlıklarını meşruiyetlerini güçlendirerek sürdürmektedirler. Bu sebeple çevrelerinde yer alan kurumsallaşmanın unsurlarını örgüt yapısına dâhil etme eğilimi göstermektedirler. Meyer ve Rowan (1977) endüstri sonrası toplumlarda, örgütlerin verimlilik ve etkinlik gibi işe dönük ölçütler yerine kurumsal çevrede oluşan belirli talep ve kuralları benimsemelerini “mit” (myth) olarak adlandırmış ve örgütlerin biçimsel yapılarının bu mitler etrafında şekillendiğini öne sürmüşlerdir.

Bu görüşe göre kurumsallaşmış ürünler, hizmetler ve politikalar güçlü mitler olarak örgütlerin biçimsel yapısını etkilemekte ve törensel olarak benimsenmektedir. Ancak kurumsal kurallara uyum örgütün verimliliği ile çatışmaktadır. Örgütün faaliyetlerini etkin ve verimli bir şekilde yürütmeye çalışması törensel uyumluluğu azaltmaktadır. Kurumsal çevrede oluşan mitlere uyum sağlanmaması ve törensel olarak benimsenmemesi ise örgütlerin meşruiyetini azaltmaktadır. Bu sebeple örgütler buldukları çevrede meşruiyetlerini devam ettirebilmek amacıyla kurumsal uygulamaları benimsemekte ve dolayısıyla birbirine benzer yapılar haline gelmektedirler. Bu kurumsal uygulamaların daha çok örgüt tarafından benimsenmesi

yayılmasına yol açmakta ve örgütlerin eşbiçimli (isomorphic) hale gelmesi ile sonuçlanmaktadır (Boxenbaum ve Jonsson, 2008).

Yeni kurumsal yaklaşıma göre örgütlerin birbirine benzer yapılar hale gelmesinde yalnızca meşrulaşma kaygısı değil aynı zamanda örgütün içerisinde bulunduğu belirsizlikler ve sınırlılıklar da yer almaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983). Belirsizliğin hâkim olduğu bir çevrede örgütler ilgili alanda başarılı olarak gördükleri örgütleri kendilerine model olarak almakta ve örgüt yapılarını ona benzetmeye çalışmaktadırlar. Zorlayıcı, normatif ya da taklitçi baskılarla (DiMaggio ve Powell, 1983) bir örgüt ne kadar fazla çevresine benzer ve ne kadar fazla örgüt tarafından meşruiyeti kabul edilirse o kadar kurumsallaşmış olarak benimsenmektedir.

## **3.2. Kurumsal Kimlik, Kurumsal İmaj ve Markalaşma**

### **3.2.1. Kurumsal Kimlik Kavramının Tarihsel Gelişimi**

Kurumsal kimliğin tarihsel gelişimine baktığımızda ilk yansımalar krallar ve soylular tarafından kullanılan armalarda ve ordular tarafından kullanılan üniformalarda rastlanıldığı söylenilebilir (Okay, 2000). Kurumsal kimliğin tarihsel gelişimine dair anlatılan bir hikâyeye göre ise bir kral kendisine ve ordusuna sembol olarak bir haç yaptırmıştır ve bunu da ordu üniformasında ve çeşitli savaş aletlerinin üzerinde kullanmıştır. Bunu gören bir başka kral ise çok beğenip aynı sembolden kendisi ve ordusu için de yaptırır. Fakat savaş meydanında bir araya gelen askerler karşı tarafı ayırt etmekte zorlandıkları için karmaşa yaşanır ve bunun üzerine krallar farklı semboller kullanmanın kendileri için daha iyi olacağı sonucuna varmışlardır (Mehmet Ak, 1998). Tıpkı o dönemin söz konusu kralları gibi, modernleşmenin etkisinin görülmeye başlanmasıyla, ortaya çıkan kurumlar ve erken dönem markalar, özgün semboller kullanmaya başlamışlardır.

Kurumsal kimliğin gelişimi ise teknolojik ilerlemelerle birlikte ivme kazanmıştır. Seri üretime geçilmesiyle birlikte organizasyon sayılarında yaşanan hızlı artış, kurumların

kendilerini rakiplerinden ayırt etme ve müşterilerin gözünde farklılaşma ihtiyacı doğurmuştur. Kurumsal kimliğin gelişimi dört dönemde incelenebilir (Mehmet Ak, 1998).

Literatürde Birinci Dünya Savaşı'nın sonuna kadar süren dönem "Geleneksel Dönem" olarak anılmaktadır. Bu dönemde kurum kimliğinin oluşumundaki ana etken kuruluşun sahibidir. Kurum sahibinin karakteristik özellikleri kurumun içe ve dışa doğru olan davranışlarında belirleyici rol oynamaktadır. Ayrıca kuruluşlar kendilerini diğer kuruluşlardan ayırt edebilmek adına bir işaret geliştirme eğiliminde olmuşlar ve genellikle de uygun tasarımların yaratılması için sanatçılarla çalışmışlardır (Gülsünler, 2007; Okay, 2000). Hiyerarşik örgüt yapısının geçerli olduğu bu dönemde öne çıkan kuruluşlar Ford, Siemens ve Bosch olarak gösterilmektedir.

İki Dünya savaşı arasında kalan dönem ise "Marka Tekniği Dönemi" olarak anılmaktadır. Bu dönemde kuruluşlar kimliklerini marka üzerinden tanımlamaya çalışmışlardır. Marka isimleri ve ürünler kuruluştan bağımsız olarak ortaya çıkmış ve aynı zamanda da çeşitli sembollerle desteklenmiştir. Kitlelere marka aracılığıyla hitap edilmeye çalışılmış ve kurum kimliğine marka ile ve onu destekleyen semboller aracı ile ulaşılmaya çalışılmıştır (Okay, 2003: 25). Bu dönemdeki kuruluşlara örnek olarak BMW, Mercedes Benz, Opel ve Knorr gösterilmektedir.

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonraki dönem ise "Dizayn Dönemi" olarak adlandırılmakta ve kurum kimliğinin pazarlama ve dizayn açısından öne çıktığı bir dönem olmaktadır. Hızla yükselen uluslararası pazarlar ve artan rekabet sonucu kurumlar daha farklı bir yarış içine girmek durumunda kalmışlardır. Uluslararası pazarda rekabet eden kurumların sayıca artması ve giderek daha da birbirine benzeyen kurumlara dönüşmeleri nedeniyle farklılaşma önem kazanmıştır. Kimlikleri ile pazarda rekabet etmeleri gerekliliğinin bir sonucu, uzun dönemlerde kitlelere hitap edebilmek amacıyla kurumlar kimlik yaratma sürecine ciddi yatırımlar yapmışlardır. Bu dönemde grafik tasarımı alanında gerçekleştirilen çalışmalar kimlik yaratma sürecinde başarılı olarak tanımlansa da Meech'e göre (2002) ilk olarak kurumsal kimlik kavramı İkinci

Dünya Savaşı sonrasında Lippincott ve Margulies şirketinin kurucusu Walter Margulies tarafından ortaya atılmıştır. Ayrıca dizayn döneminde bir önceki dönemden farklı olarak kurum kimliği, marka kalıplarının dışına çıkılarak ürün dizaynı üzerinden geliştirilmeye çalışılmıştır (Okay, 2003: 27-31). Bu dönemde yer alan kurumlar arasında General Motors, Braun ve IBM örnek olarak gösterilmektedir.

Dördüncü dönem ise “Stratejik Dönem” olarak adlandırılmaktadır. 1970’li yıllarda kamu kurumlarının özelleştirilmeye başlaması ile birlikte kurumsal reklamcılık alanında da önemli gelişmeler yaşanmıştır. Okay’ın (2003) belirttiği gibi bu dönemde kurum kimliği danışmanlık firmaları ve reklam ajansları sayısında ciddi bir yükseliş olmuş ancak bu firmaların sayısının artmasıyla beraber kurumsal kimlik kavramının algılanmasında yanlış bir yaklaşım ortaya çıkmıştır. Bir ürün sipariş eder gibi kurumsal kimlik yaratılması anlayışı sonucu Meech’in (2002) de belirttiği üzere, firmaların kurumsal kimlik oluşturabilmek için bu ajansların kapısında kuyruğa girmelerine yol açmış ve kurumsal kimlik oluşturulması sürecini tasarım endüstrisinin en kârlı alanı haline getirmiştir. Tüm bunların yanında stratejik dönemde kurumsal kimlik kavramı açısından önemli bir anlayış ortaya çıkmıştır. Bu dönemde kurumsal kimlik yalnızca görselliğin ön planda olduğu tek boyutlu bir kavram olmaktan sıyrılmış ve başka faktörleri de bünyesinde barındırmaya başlar hale gelmiştir. Kurum kimliği, kurum felsefesi ve kurumsal davranış gibi soyut öğeleri de içeriğinde barındırmaya başlamış ve bir kurum politikası olarak kabul edilme sürecine girmiştir.

### **3.2.2. Kurumsal Kimlik ve Kurumsal İmaj**

Günümüzde kurumlar birbirlerinden kurumsal kimlik aracı ile ayrılırlar. Kurumlar her şeyden önce kitlelerin karşısına çıktıkları görüntüleriyle algılanmaktadır. Kitleler ile doğrudan iletişim sağladıkları araç ise kurumsal kimliktir. İletişim yönetimi ve halkla ilişkiler perspektifinden bakıldığında, kurumsal kimlik yönetimi, sembollere dayalı iletişim ve davranış yoluyla sürekli olarak paydaşlarla etkileşim kuran bir kurumun farklı ve tutarlı bir imajının stratejik gelişimi olarak tanımlanmaktadır (Balmer, 1995; Balmer ve diğerleri, 1997; Olins, 1990; Shee ve Abratt, 1989). Böylece kurumsal kimlik Shee ve Abratt’ın (1989: 68) ifade ettiği gibi bir ipucu topluluğu halini almakta

ve “..bir kitlenin şirketi tanıyabildiği, diğerlerinden ayırabildiği ve şirketi temsil eden veya sembolize etmek için kullanılan..” bir araç haline gelmektedir.

Kurumsal kimlik kavramı ortaya çıkış sürecinde birçok farklı bakış açısını bünyesinde barındırmış ve bu sebeple karmaşık bir olgu halini almışsa da kavram, bazı temel ve genel kalıplara sahiptir. Bunlardan birincisi iletişim yönetimi ve halkla ilişkiler bakış açısına göre ortaya çıkmıştır. İlk defa Lippincott ve Margulies (1957) tarafından kullanılan “kurumsal kimlik” kurumların logoları ve sembolleri ile ifade edilmiştir. O günden bu yana Amerika’da grafik tasarım endüstrisinin de büyümesiyle birlikte kimliğin görselliğe dayanan algısına vurgu yapan kurumsal kimlik kavramı kullanılmaya devam etmiştir (Olins, 1978). Son yıllarda ise kavram, anlam olarak daha da genişlemiş ve tüm iletişim tekniklerini bir araya getirmesi sayesinde de halkla ilişkiler alanında oldukça önemli bir noktaya gelmiştir.

Kurumsal kimliğin kullanıldığı ikinci genel kalıp ise kamu yönetimi bakış açısı ile hesap verebilirlik olgusunun somutlaştırılabilmesi adına örgütlerin kendilerini kişiselleştirme çabalarından kaynaklanmaktadır (Czarniawska-Joerges, 1994). Kurumsal kimliğin kullanıldığı üçüncü kalıp ise örgütsel yönetim ve davranış alanında örgütsel gerçekliği anlamak adına analogi ve metaforların kullanılması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Halkla ilişkiler ve pazarlama literatüründe kurumsal kimlik, örgütlerin sembolik olarak temsil edilmeleri olarak tanımlansa da, örgütsel yönetim ve davranış alanında örgütler gerçek kişilere benzer yapılar olarak ele alınmakta ve kurumsal kimlik örgütlere özgünlük, istikrar ve uyum sağlayan kişisel özellikler ve karakterler olarak incelenmektedir.

Kurumsal kimlik, logo, web sitesi ve tanıtım materyalleri dâhil olmak üzere kuruluşu tanıtan her şeydir. Çoğu insanın marka olarak varsaydığı şeyler bu tanıtıcı materyaller olmakla birlikte aslında bu sadece görsel kimliktir. Kolaylıkla tanıyabildiğimiz ve tanımlayabildiğimiz logolar bize ürünün kime ait olduğunu ve o ürünü nereden alacağımızı söyler. Ayrıca insanların isteği olan sahip olma duygusu markanın büyük bir parçasıdır. Bu sebeple insanların markaya sahip olduklarını hissettirecek logo

benzeri görseller önem taşımaktadır. İnsanlar bu görselleri üzerlerinde veya ürünlerin üzerinde taşıyarak markaya sahip olma duygusunu tatmaktadırlar.

Bir başka önemli konu ise bu görsellerdeki yazı tiplerinin ve renklerin uyumlu bir biçimde kullanılması ve aynı zamanda da korunmasıdır. Kurumsal kimlik şirket stilinin ve kişiliğinin görsel alanlara yansımından oluşmaktadır. Logo, web sitesi ve sosyal medya profilleri kurumun fiziksel olarak temsil edildiği alanlardır. Bu sebeple renk seçiminden tasarıma ve yazı karakterine kadar her şey önem taşımaktadır. Bu fiziksel yansımalar kurumsal kimliği temsil etmekte ve tutarlı bir kurumsal kimlik oluşturulduğunda ise rakiplerden kolayca ayrılabilen bir imaj ortaya çıkmasına yardımcı olmaktadır. Farklı olmak daha kolay hatırlanmaya sebep olmakta iken tutarlı olmak ise daha güçlü bir marka yaratma konusunda önem arz etmektedir.

Kurumsal imaj ise bir kuruluşun çeşitli kitleler üzerinde yarattığı toplam izlenim olarak kavramsallaştırılmıştır (Bernstein, 1984; Dichter, 1985; Gray, 1986; Kenedy, 1977). Diğer bir deyişle kurumsal imaj, bir örgütün çevresinde nasıl kabul gördüğünü açıklamaktadır. Kimlik ve imaj arasındaki ayrımı en açık şekilde Margulies (1977: 66) vurgulamaktadır. Ortaya koyduğu açıklamaya göre kimlik, bir kuruluşun kendisini müşteriler, çalışanlar, basın, mevcut ve potansiyel hissedarlar dâhil olmak üzere tüm kitlelere tanıtmayı seçtiği bütün yolların toplamı anlamına gelmektedir. Bu açıklamadan yola çıkılarak kurumsal kimlik için sembollerin ve eserlerin toplamıdır tanımlaması yapılabilir. Kurumsal kimlik dış kitlelere, ideal olan öz algıyı iletmek için tasarlanmakta ve yönetilmektedir. Böylelikle kimlik bir kurumun piyasa iletişim fonksiyonunun ayrılmaz bir parçası olarak ortaya çıkmaktadır.

Kurumsal imaj bir kuruluş hakkında kitlelerin, tüketicilerin ve rakiplerin izlenimlerinden oluşmaktadır (Gülsoy, 1998). Regenthal'e (1992) göre kurumsal imaj, kurum kimliği ve etkilerinin kitleler üzerinde ortaya çıkardığı sonuçtur ve kurum hakkındaki izlenim, kurum bilinirliği, kurumun itibarı ve kurumun piyasada bulunan alternatifleri ile karşılaştırılabilirliği olmak üzere dört ana unsuru kapsamaktadır.

Gürses ve Kılıç (2013: 34) ise kurumsal imajı beş temel boyut üzerinden tanımlamışlardır. Algılanan kimlik, yorumlanan imaj, planlanmış imaj, algılanan imaj ve desteklenmiş imaj boyutlarından yola çıkan Gürses ve Kılıç'a göre kurumsal imaj, bir kuruluş hakkında insanlar tarafından belirli bir zaman diliminde elde edilen ve bilinçaltında yer edinen bilgilerin toplamından oluşmaktadır. Tüm iletişim kaynaklarının kullanılmasıyla birlikte elde edilen bilgiler kitleler tarafından olumlu ya da olumsuz bir şekilde algılanarak birikmekte ve bir sonuca ulaşmaktadır.

Özellikle son yıllarda küreselleşmenin de etkisiyle kurumların rekabeti daha önemli hale gelmekte ve kurumsal imaj, kurumların başarısı için önemli bir araç olarak ortaya çıkmaktadır (Sabuncuoğlu, 2001: 72). Ayrıca kurum kimliği ile de karşılıklı etkileşimde olan kurumsal imaj, geri besleme süreci ile kurumsal kimliği etkilemekte ve kurumun istediği şekilde gelişmektedir (Okay, 2000). Kurumsal kimlik daha çok fiziksel görünüş ile ilgili iken kurumsal imaj kuruluşun algılanış biçimini ifade etmektedir (Peltekoğlu, 1997: 130).

Kurumsal kimlik kurum stratejisinin bir parçası olarak kurumun amaçlarına yön vermektedir (Melewar ve Storrie, 2001: 25). Kurum çalışanlarının da faaliyetleri ve beklentileri konusunda kurum içi tutarlılığın sağlanmasına katkıda bulunan kurumsal kimlik, kurum yönetici ve diğer paydaşlarının sahip olmayı istedikleri niteliklerle ifade edilmektedir. Dolayısıyla kurumsal kimliğin daha çok kurum içi bir araç olduğu belirtilmekte ve bu yönü ile kurumsal imajdan ayrıldığı ifade edilmektedir (Bakan, 2005: 68-69).

Diğer taraftan imaj ise tüm kitleler tarafından kuruluşun nasıl algılandığı ile ilgilidir. Kurumsal imaj dış dünya ile iletişim çabalarının kabulüne işaret etmektedir. Ayrıca, kurumun dış çevresi tarafından ortak olarak algılanan genel izlenimini ifade etmektedir. Bir kurum imajını dolaylı olarak etkileyebilmesine rağmen kurumsal kimlik, kurumsal imajdan tamamen ayrı bir araç olarak iletişim sürecinde yer almaktadırlar. Bir tarafta kurumsal kimlik, düzenlenmiş ve kurum tarafından dış kitlelere gönderilen bir araç iken, kurumsal imaj kurumun resmi sınırları içerisinde

ortaya çıkan ve sonunda dış analizler aracılığıyla kuruma geri gönderilen bir araçtır (Dichter, 1985; Olins, 1989; Selame and Selame, 1988).

Kurum imajı bir kez sahip olunan ve sonrasında hep aynı kalan bir olgu değildir (Tolungüç, 2000: 23). Alıcının gözünde oluşan kurum imajı, tüm kitlelere mesaj ileten bir araçtır. Doğru imajı yaratmak süreklilik isteyen bir süreçtir. Devamlılığının sağlanması ise iletilen mesajların ne derecede doğru aktarıldığı ile ilişkilidir. Yalnızca görsel öğeler yaratmak değil, aynı zamanda kurumun kişiliğini de yansıtmak önem taşımaktadır. Gerçek insanlar gibi her kuruluşun da bir kişiliği vardır ve bu kişilik kitleler tarafından iyi ya da kötü olarak değerlendirilmektedir. Bu sebeple kurum imajı, kuruluşun birçok farklı alanda nasıl algılandığı ile ilgili görüşlerin toplamı olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla kurumsal kimlik ve kurumsal imaj arasında çok net bir fark ortaya çıkmaktadır. Kurumlar hakkında görüş ve düşüncelerin toplamı olan kurumsal imaja karşılık, fiziksel görüntü ile ilgili olan imgelerin yansıması kurumsal kimliği oluşturmaktadır (Peltekoğlu, 1997: 130).

### **3.2.3. Markalaşma ve Halkla İlişkiler**

Halkla ilişkiler genellikle örgüt imajı ve tüketici ilişkisini belirleyen bir kamuoyu oluşturmak ve korumak için tasarlanmış iletişim teknikleriyle ilişkilidir. Son zamanlarda halkla ilişkiler, reklamcılık ve pazarlama alanları arasındaki çizginin keskinliğini kaybetmesi ile örgüt imajı üzerinde halkla ilişkilerin rolü daha da genişlemektedir. Hisse değer kaybı, azalan müşteri güveni ve kurumsal destek gibi olgulara karşı iletişim faaliyetleri birbiriyle iç içe geçmekte ve bunun sonucunda ise birçok kuruluşun temel iletişim süreçlerini ve uygulama yöntemlerini yeniden incelemesine yol açmaktadır (Lattimore, Baskin, Heiman ve Toth, 2009: 383). Halkla ilişkileri de kapsayan iletişim faaliyetlerinin iç içe geçmesi yukarıda sayılan sebepler dışında, kurumsal olarak yaşanan ekonomik problemlerden de kaynaklanmaktadır (Bush, 2009).

Tüm bu faktörler halkla ilişkiler, reklamcılık ve pazarlama alanlarını birbirine yaklaştırmakta ancak marka değeri yaratma sürecinde halkla ilişkilerin önemi daha belirgin bir şekilde ortaya çıkmaktadır. İletişim biliminin önemli bir dalı olan halkla ilişkiler perspektifinden marka olgusunu değerlendirmek, marka imajının tüm süreçleriyle incelenmesinin önünü açabilecektir. Çünkü marka, ürün veya hizmeti tanımlamayı amaçlayan ve ürün ve hizmetlerin rakiplerden farklılaşmasını sağlayan logo, ticari marka veya ambalaj tasarımı olarak ortaya çıkan ayırt edici bir ad ve/veya semboldür (Skinner, 1994). Böylelikle marka müşteriye ürünün kaynağını bildirmekte ve aynı zamanda hem üreticiyi hem de tüketiciyi özdeş ürünler sağlamaya çalışan diğer rakiplerden de korumaktadır (Aaker JL, 1997). Markalar tüketicilerin bir ürün veya hizmeti tanımlayıp bunlarla bağ kurabilecekleri temeli sağlamaktadır. Dolayısıyla marka ve halkla ilişkiler arasındaki ilişkinin iletişim tekniklerini doğrudan ilgilendirdiği, pazarlama ve reklamcılık bakış açısının ötesinde bir etkileşimi içerdiği söylenilebilir.

İletişim faaliyetlerinin iç içe geçmesinde rol alan bir diğer faktör olarak ise tüketici talebi doğrultusunda katlanarak büyüyen “sosyal medya” olgusudur. Günümüzde sosyal medya, iletişim faaliyetleri üzerinde giderek daha da önemli bir rol oynamaya başlamıştır. Literatürde birçok yazar, sosyal medyanın marka imajı üzerindeki önemli etkisine (Bruhn, Schoenmueller ve Schaefer, 2012) ve özellikle güçlü bir marka oluşturmanın gerekliliklerinden biri olarak sosyal medyanın tüketici zihninde uygun algı ve tutumları oluşturmadaki önemli rolüne değinmiştir (Keller, 2009).

Sosyal medya, kuruluşların belirli bir marka imajına ait mesajı iletmesine olanak sağlarken, tüketicilerin ise marka ile ilgili deneyimleri ve fikirleri hakkında yorum yapma yetkisine sahip olmalarını sağlamaktadır (McCarthy, Rowley, Ashworth ve Pioch, 2014; Wallace, Wilson ve Miloch, 2011). Özellikle Facebook ve Twitter spor kuruluşları için iletişim aracı olarak (Pronschinske, Groza ve Walker, 2012; Jensen, Limbu ve Spong, 2015; Kassing ve Sanderson, 2010) ve sporseverlerin motivasyonları, algıları ve sosyal medya kullanımlarına ilişkin tercihleri ile ilgili olarak (Clavio ve Kian, 2010; Gibbs, O'Reilly ve Brunette, 2014; Stavroz, Meng, Westberg ve Farrely, 2014) incelenmiştir. Bu çalışmanın konusu ise kulüplerin resmi

sosyal medya hesaplarından yaptıkları paylaşımlar değil, borsada işlem gören dört kulübün resmi web sitelerinden Kamuyu Aydınlatma Platformu'na yaptıkları resmi açıklamalarıdır. Dolayısıyla kulüplerin marka algıları ve değerleri ile ilgili sosyal medya süreçleri çalışmanın başlıca incelemesi gereken bir alan olarak ele alınmamıştır.

Müşteri odaklı bakış açısından bakıldığında bir marka, tüm deneyimlerin toplam birikimi olarak tanımlanmakta ve müşteri ile temas edilen her noktada inşa edilmektedir (Kapferer, 2004). Başarılı bir marka ise alıcı veya kullanıcının bir ürün veya hizmeti kendi ihtiyacına en yakın olacak şekilde algılaması ve onu benzersiz kılması sonucu oluşmaktadır. Marka kimliği müşterilere bir vaatte bulunan ve aynı anda hem öz kimlik (core identity) hem de genişletilmiş kimliği (extended identity) barındıran benzersiz bir marka kümesidir (Du Chernatony ve McDonald, 1998).

Öz kimlik, marka yeni pazarlara ve yeni ürünlere geçerken sabit kalmakta ve markanın merkezi, zamansız özü olarak tanımlanmaktadır. Öz kimlik genel olarak ürün özelliklerine, hizmete, kullanıcı profiline ve ürün performansına odaklanmaktadır (Aaker, 2012). Genişletilmiş kimlik ise uyumlu olarak düzenlenmiş marka kimliği öğeleri, marka dokusu ve bütünlüğünü sağlayan anlamlı gruplar etrafında örülmüştür (Lin ve diğerleri, 2011). Genel olarak marka kişiliği, ilişkiler ve güçlü sembollere odaklanmaktadır. Etkili olabilmek için bir marka kimliğinin müşteri taleplerini yansıtması, rakiplerinden farklılaşması ve kurumun zaman içinde neler yapacağını ve yapabileceğini temsil etmesi gerekmektedir (Nandan, 2005).

Marka, ürün, hizmet veya kuruluşun inandırıcı ve güvenilir bir şekilde vadettiği sözleri yerine getirebileceğini gösteren ayırt edici bir kimliktir (Ward, Brown, Hill, Kelley ve Downs, 1999). Tutarlı ve ayırt edici bir marka kimliği sunan kuruluşlar ürün ve hizmetlerine değer katmakta, pazarda tercih edilmekte ve fiyat avantajı sağlayabilmektedirler. Bir marka kendisini agresif bir pazar içerisinde bulduğunda, marka kişiliği ve ünü ona rakiplerinden ayırt edilmesi konusunda yardımcı olmaktadır. Bunun sonucunda ise müşteri sadakati sağlanmış ve başarılı bir büyüme

gerçekleştirilmiş olmaktadır. Müşteriler tarafından iyi anlaşılabilir ve tecrübe edilen güçlü bir marka kimliği, rekabet koşullarında markanın ayırt edilmesine fayda sağlayacak olan müşteri güvenini geliştirmektedir. Bu sebeple, bir kuruluşun müşterileri tarafından açık ve net bir şekilde anlaşılabilir bir marka kimliği oluşturması ve halkla ilişkiler bağlamında tutarlı bir iletişim ağı oluşturması gerekmektedir.

İletişim faaliyetlerinin iç içe geçmesiyle beraber örgütsel halkla ilişkilerin rolü de zamanla genişlemektedir. Mevcut iş dünyası Moxham (2008) tarafından eski moda güven ekonomisinin sarsılması olarak tanımlanan bir durum olan tüketici kinizmi ve tüketici güven kaybı ile açıklanmaktadır. Hynes (2009) ise güven kaynaklı yaşanan bu değer kaybının dikkate değer özelliklerinden birinin şeffaflığa odaklanmak olduğuna işaret etmiştir (2009: 22). Bu sebeple markaya yönelik şeffaf bir şekilde iletilen mesajlar, tüketicilerin markaya ilişkin pozitif algı yaratması açısından oldukça önem taşımaktadır.

Keller (2003), ağ ekonomisinde tüketicilerin bir markayı kişi, yer, nesne gibi diğer varlıklara bağlama eğilimlerinin son derece önemli olduğunun altını çizmektedir. Bir markayı bir ürüne bağlama açısından halkla ilişkiler stratejisi marka bilgisi geliştirebilir veya hatırlama ve tanınma yoluyla bir marka bilinci oluşturabilir. Halkla ilişkiler, marka imajının marka çağrışımlarını daha da geliştirebilir, marka duygularını çekebilir ve marka tutumu ve deneyimi yaratabilir. Bunlara ek olarak, benlik uyum teorisi (the self-congruence theory) tüketicilerin değerlendirme yollarının öz imajları ile uyumlu olduğunu belirtmektedir (Belk, 1988; Sirgy, 1982).

Sonuç olarak, öz imaj ile ürün imajı arasındaki uyumun yüksek olması, tüketicilerin marka tercihini ve tutumu, ürün satın almaya ilişkin tutum, davranış ve kararlarını ve yeniden satın alma niyetlerini daha çok etkileme potansiyeline sahip olmaktadır (Sirgy, 1985; Hong ve Zinkhan, 1995; Graeff, 1996; Ekinci ve Riley, 2003). Bu durumun aksine, kendileri hakkında olumsuz içsel mesajlar ileten uyumsuzluk durumunda ise tüketiciler ürün ve hizmet satın almayı reddedebilir veya satın almaktan kaçınabilir (Hogg ve Banister, 2001). Öte yandan, bir kişinin benlik kavramı her biri

kişisel kimlikten sosyal kimliğe kadar sürekli bir şekilde değişen bir dizi kişisel kimliklerden oluşmaktadır (Tajfel ve Turner, 1985). Sosyal kategorizasyon halkla ilişkiler aracılığıyla göze çarpar hale geldiğinde, tüketicilerin sosyal kimlik talebi artmaktadır (Madrigal, 2001).

Tüketicilerin halkla ilişkilere tepkisi, kendi kendine uyum düzeylerine ve beklentilerinin ne derecede kurumun halkla ilişkiler aracılığıyla sunulan özellikleri ile eşleştiğine bağlı olarak oluşmaktadır (Sen ve Bhattacharya, 2001). Eğer tüketicilerin benlik kavramı, algılama biçimleri ve değer yargıları, halkla ilişkiler faaliyeti yürüten kuruluş ile aynı ise, tüketiciler kuruluşu daha yüksek seviyede kabul etme eğilimi içerisindedirler.

Bir başka açıdan yaklaşıldığında ise bilişsel psikologlar hafızanın son derece dayanıklı olduğuna inanmaktadırlar ve bu sebeple bilgi bir kez bellekte depolandığında o bilginin çağrışım gücü oldukça yavaş bir şekilde azalmaktadır. Bu nedenle, tüketiciler hafızaya olumlu bir marka imajı yerleştirdiyse, bu algının yeni bilgilerin işlenmesine rehberlik etmesi beklenmektedir (Petty ve Cacioppo, 1986). Buna “hale etkisi” de denmektedir.

Pazarlama literatüründe hale etkisine ilişkin iki farklı bakış açısı yer almaktadır. Bunlardan ilki belirli bir özelliğe verilen tepkinin genel izlenimden etkilendiğini belirtmektedir (Beckwith ve Lehmann, 1976). İkinci bakış açısına göre ise baskın bir özelliğin değerlendirilmesi diğer özelliklere verilen tepkiyi etkilemektedir. Tüketicilerin bir kuruluşla ilgili akıllarında olumlu bir marka imajına sahip olması, bu markayla ilgili diğer mesajlar üzerinde olumlu bir etkiye yol açabilmektedir. Diğer bir deyişle, hale etkisi, kişinin bilişselliği sürdürme ve bilişsel uyumsuzluktan kaçınma eğilimini yansıtmaktadır (Beckwith ve Lehmann, 1976; Holbrook, 1983; Wirtz ve Bateson, 1995).

Çalışmanın konusunu oluşturan kulüpler de yönetim kurullarının belirli bir dönemi kapsayan faaliyetleri sonucunda, yatırımcıları ya da taraftarları nezdinde “hale etkisi”

yaratabilmektedir. Kamuoyuna olumlu mesajlar vermeyi tercih ederek göreve başlayan ve kulübün şeffaf yönetileceğine kamuoyunu inandırmayı amaçlayan kulüp yönetimleri, sportif ve mali başarıların da zaman içerisinde ortaya çıkmasıyla birlikte kamuoyunda olumlu bir imaj yaratmayı başaramışlardır.

Aynı dönemde ya da ilerleyen zamanlarda yapılan yönetsel hatalar gerek futbol kamuoyu gerekse yatırımcı ve taraftar nezdinde geç fark edilmiş ya da uzun bir süre algılanamamışlardır. Futbol yöneticilerinin, bir kulübün kamuoyunda algılanan kulüp imajlarını arkalarına alarak bilerek veya bilmeyerek yaptıkları yönetsel zaaf ve hatalar, zaman içerisinde kulübün özellikle finansal durumunda derin sıkıntılara yol açmıştır. Çalışmanın sonraki bölümünde ve sonuç bölümünde daha ayrıntılı olarak ele alınacak bu durum bir anda ortaya çıkmamış, kulüpler geçen her sezonda mali yönden iflas noktasına gelirken, kurum imajları aynı oranda olumsuz yönde etkilenmemiştir.

Kulüplerin kurum imajları ve marka değeri yaratma süreçleri onlara olumlu anlamda da bir takım değerler yüklemiş, kulüpler markalaşma stratejileri geliştirerek finansal ve kurumsal avantajlar elde etmeyi de başaramışlardır. Birçok yazar marka, marka değeri ve müşteri odaklı marka değeri de dâhil olmak üzere spor sektörünün daha iyi anlaşılması üzerine araştırmalar yapmıştır (Bauer ve Sauer, 2005; Beech, Beech ve Chadwick, 2007; Ross, 2006).

Güçlü marka değerine sahip olmak, özellikle futbol kulüpleri için, takımın en üst seviyede rekabet etmediği dönemde bile taraftar (müşteri) sadakati ve istikrarlı seyirci sayısı gibi birçok konuda avantaj yaratmaktadır. Aynı zamanda güçlü marka değerine sahip olan spor kulüplerinin bilet fiyatlarını daha yukarı çekebilmesine ve kulüp ürünlerinin satışına da olanak sağlamaktadır (Gladden ve Funk, 2001). Markalar tanınma, algılanan kalite ve sadakat bakımından eşit olarak rekabet etme imkânına sahip olsalar da, marka imajı marka değeri oluşturma temelidir (Chen, 2001). Çünkü güçlü ve pozitif bir marka imajı rekabet avantajına yol açmaktadır (Rio, Vazquez ve Iglesias, 2001).

Spor kulüplerinin ve liglerin ticarileşmesinin artması ve profesyonelleşmesi gibi spor endüstrisindeki son gelişmeler, bir takımın rekabet avantajı elde edebilmesinin zorunlu bir faktörü olarak istikrarlı bir taraftar kitlesinin önemini artırmaktadır. Marka yaratma sürecinde futbol taraftarı müşteri gibi incelenmekte ancak çoğu müşteri profilinden ayrı kabul edilmektedir. Bir takımı tutan taraftar ile geliştirilen müşteri ilişkisi klasik bir ilişkiden daha ötesine dayanmaktadır. Taraftar olmak, destek verilen kulübe karşı ortak bir duygusal bağ uyandıran şeyleri yapmayı içermektedir (Abosag, Ramadan, Baker ve Jin, 2012).

Taraftarlar özellikle maç günlerinde bayrak, pankart, forma ve kulübe ait ürünleri kullanarak ve bu fiziksel öğelerin yanı sıra kulüp kültürünü yansıtan çoğunlukla taraftar grubu tarafından bestelenen veya sözleri uyarlanan şarkıları söyleyerek ortak deneyim yaşamaktadırlar. Bu deneyimler kulüp gelenekleri, efsaneleri ve sembollerini yaşatan ve bunların taraftarlar arasında aktarılmasını sağlayan aktivitelerdir. Bu fiziksel paylaşımların yanı sıra çevrimiçi topluluklarda yani sosyal medyada da taraftarlar arası paylaşım oldukça yoğun bir şekilde yaşanmaktadır. Tüm bunlar göz önünde bulundurulduğunda taraftarların müşteri olarak incelenmesi aşamasında oldukça dikkat edilmesi gerektiği açıkça ortaya çıkmaktadır.

Ayrıca taraftarların tüketim alışkanlıkları da belirli farklılıklar göstermektedir. Birçok taraftar için kulüp ürünleri tüketimi farklı derecelerde öz kimliklerinin bir parçası olmaktadır (Tapp ve Clowes, 2002). Bu sebeple taraftarlar bir müşteri gibi kulüplerine sosyal ve kültürel yönden bağlılıklarını farklı şekillerde de olsa göstermektedirler. Küreselleşmenin hız kazanması ve internetin yayılması ile birlikte özellikle büyük takımlar olarak anılan futbol kulüplerine karşı olan bağlılıklarını taraftarlar farklı biçimlerde göstermektedirler. Kulübe olan bağlılığını gidemeyeceğini bilse bile kombine maç bileti alarak gösteren taraftar profilinden, maçları yalnızca televizyondan takip eden taraftar profiline kadar hepsi yalnızca takımına destek vermek istemekte, sektörün ticari boyutu ile ilgilenmemektedir. Aldığı ürünlerin maliyetini dikkate almayan taraftarın amacı genellikle spor kulübüne destek olmaktır. Bu sebeple, destekledikleri takımla benzersiz bir ilişkiye sahip olan sporsever ve futbol

tarafтары arasında güçlü bir topluluk duygusu olduğu öne sürölmektedir (Chadwick ve Beech, 2007; Sweeney ve Brandon, 2006; Underwood, Klein ve Burke, 2001).

Tarafтары arasında yer alan bu algı ise, markalarını güçlendirme konusunda spor kulüplerini zor duruma sokmaktadır. Futbolun doğduğu yer İngiltere’de olduğu gibi ölkemizde de futbol kulüpleri kendine özgü bazı değeriyle bezenmiş ve bu sebeple kulüp kültürü ve değeri kâr oranını artırmak amaçlı olmamıştır. Ancak günümüzde bu durum marka değeri artırmak isteyen kulüp yönetimleri ve tarafтары arasında bazı durumlarda gerilime sebep olmaktadır. Bu kapsamda taraf baskısı altında kulüplerinin finansal sürdürülebilirliğine zarar verecek adımlar atmak durumunda kalan yöneticiler, ilerleyen süreçlerde zor duruma düşmektedir. Yapılan araştırmalar, artan rekabet ile birlikte ticarileşmenin hız kazandığu ortamın ve aynı zamanda futbol tarafтарыının hassasiyetlerinin kulüplerin taraf ile arasındaki tarihi bağın kopma tehlikesi ile karşı karşıya kalmasına sebep olduğunu ileri sürmektedir (Beech ve diğeri, 2007; Chadwick ve Beech, 2007; Gibbons ve Dixon, 2010).

Futbol kulüplerinde marka değeri artırılmasında en büyük etken sportif başarı olarak gösterilmektedir. Bir kulübün sportif başarıyı elde edebilmesi için ise yüksek rekabet ortamında en iyi oyunculara yer verebilmesi ve bu sebeple de finansal olarak sürdürülebilir bir yönetime sahip olması gerekmektedir. Tüm bunların sağlanabilmesi için ise spor kulüplerinin tarafтары ile arasında yer alan duygusal bağın ötesinde adım atmaları ve atılan bu adımlarda kâr elde etme olgusunu barındırmaları gerekmektedir.

2018 yılında uluslararası bir denetim şirketi olan Deloitte tarafından hazırlanan Annual Review of Football Finance 2018 Raporu’nda büyük liglerin toplam gelirleri 25.5 milyar Euro ile yaklaşık 100 ölkenin GYHS’inden daha büyük bir rakama karşılık gelmektedir. 2016-2017 sezonunda 5.3 milyar Euro’luk değeriyle İngiltere Ligi (Premier Lig) Dünya’nın açık ara en büyük gelirine sahip ligidir. İngiltere ligini, 2.9 milyar Euro ile İspanya, 2.8 milyar Euro ile de Almanya ligi takip etmektedir. Bu ligleri sırasıyla 2.1 milyar Euro ile İtalya ve 1.6 milyar Euro ile Fransa ligleri takip etmekte ancak İtalya ve Fransa ligleri bu sezon için zarar açıklamışlardır. İtalya’da

yaşanan ekonomik krizin etkileri futbol sektörünü de etkilemiş, Fransa’da ise PSG kulübünün diğer kulüplerle kıyaslandığında finansal büyüklüğü ve gelir adaletsizliği bu sonucun ortaya çıkmasındaki başlıca unsurlar olarak ortaya çıkmıştır. 2018 yılında Barcelona Kulübü 1.51 milyar Euro’luk değeriyle marka değeri açısından Dünya’nın en büyük futbol kulübüdür. Sponsorluk, yayın gelirleri ve diğer ticari anlaşmalar sportif başarı kadar kulübün marka değerini etkileyen diğer önemli noktalar olarak söz konusu raporda yer almaktadır (Deloitte, 2018).

Deloitte’nin 2018 raporundan örnekle hazırladıkları 21 sayfalık “Futbol Endüstrisi: Oyundan Fazlası Raporu”nu yorumlayan Destek Patent Yönetim Kurulu Başkanı Kemal Yamankaradeniz’ e göre söz konusu dönemde Türk kulüpleri içerisinde marka değeri 121 milyon Dolar ile en yüksek kulüp Beşiktaş Kulübü olmuştur. Beşiktaş’ın son yıllarda yakaladığı sportif ve kurumsal başarı kulübe ekonomik bir katkı sağlayarak marka değerinin artışındaki sebep olarak yorumlanmaktadır.

Özellikle UEFA Şampiyonlar Ligi’ndeki başarı ve bunun sonucu olarak elde edilen yaklaşık 43.7 milyon Euro ile Türk kulüpleri içerisinde bir sezonda sağlanan en yüksek gelir Beşiktaş’ın marka değerini olumlu yönde etkilemiştir. Rapora göre FB TV’nin yeniden bir yapılanmaya giderek içerik ve yayın kalitesini artırması Fenerbahçe Kulübü’nün, 2013 yılında yıldız futbolcu Drogba’yı bedelsiz bir biçimde kadrosuna katan Galatasaray Kulübü’nün marka değerine olumlu yönde katkı sağlamıştır. Futbol endüstrisindeki yönetsel hamlelerin, doğrudan finansal pozisyonlar ile ve dolaylı olarak marka değeri ile ilintili olduğunu saptayan rapora göre özellikle spor kulüplerinin marka değerini yükselten temel unsurun markanın finansal sonuçlarına olan etkisidir. Kulüplerin sportif başarısı ile finansal performansı ve dolayısıyla kulüp olarak değeri arasında karşılıklı bir neden-sonuç ilişkisi bulunmaktadır. Bu etkileşim çift yönlüdür. Kulüplerin sportif başarısı onların finansal performansına (kâr ve değer olarak) olumlu katkı yaparken, artan finansal performans da sportif başarı ve imaja olumlu etkide bulunmaktadır. Bu yüzden, günümüz futbol dünyasında kulüp değeri ile kulüp imajı arasında çok yakın bir ilişki bulunmaktadır.

Türk futbolunun dünya arenasında yer alması için marka değerinin önemine vurgu yapılırken, kulübün markasının imajı, bilinirliği ve güvenilirliği en kritik başarı faktörlerinden biri konumundadır. Marka değeri kulüplerin sadece isim, logo, amblem yani markasının ekonomik karşılıklarıdır. Bu değer kulüplerin toplam piyasa değeri ile karıştırılmaması gerektiği vurgulanmakta, futbol kulüplerinin kurumsallaşma ve sürdürülebilirlik bağlamında, önce sportif ardından da marka konularında gerekli bakış açılarına sahip olmaya başladıkça hiç şüphesiz Avrupa'da da düzenli başarıların geleceğine inanılmaktadır.

Etkisini Dünya'nın her bölgesinde artırmaya başlayan ve şirketlerin finansal piyasalarla olan kurumsal ilişkilerinde önemli bir yapı olarak görülen Fikri Mülkiyet Hakları, futbol endüstrisi içerisinde de göz önüne alınması gereken bir unsurdur. Futbol kulüpleri marka değerlerini artırmaya çalışırken hem sportif hem de kurumsal başarılar elde etme gayreti içerisinde olduklarıdır. Yapılan her bir hamle, kamuoyunda ve futbol endüstrisi içerisinde, o kulübün imaj, prestij ve güven faktörlerini etkilemekte ve ileride yapılacak sponsorluk ve ticari ortaklık ilişkilerini doğrudan ilgilendirmektedir.

Avrupa'da belirli bir büyüklüğe erişmiş kulüpler yapılan marka değeri araştırmalarında her sene listede düzenli olarak yer bulurken Türk kulüpleri bazı yıllarda listeye dahi girememektedirler. Bu durumun altındaki yapı ise kulüplerin yönetimindeki sürdürülebilirlik ve kurumsal eksiklikler olarak göze çarpmaktadır. Gelişen ve rekabet düzeyi sürekli artan futbol endüstrisinde sportif ve ekonomik gelirleri artırabilmek için, kulüplerin markalarının verdikleri mesajı ve oluşturdukları algıyı sahip oldukları tüm diğer varlıklardan ayrı görmeleri gerekmektedir. Bu sayede kulüpler elde edecekleri fazladan değer kazanımıyla sportif başarı elde etmeyi sağlayacak finansal kaynağa kolaylıkla erişebileceklerdir.

### 3.3. Şirketleşme Ve Halka Arz

#### 3.3.1. Türk Futbolunda Şirketleşme ve Halka Arz Süreçleri

Türkiye’de milyonlarca kişinin ilgisini çekmesi sebebiyle futbolun yalnızca bir oyun olarak görülmesinin yanı sıra kulüp yönetiminin de milyonları temsil ettiği gerçeği önem kazanmaktadır. Tahmini büyüklüğü 45 milyar Euro (Deloitte, 2009) olan bir sektör olarak düşünüldüğünde futbol kulüplerinin iyi yönetim uygulamaları sportif başarı ile doğrudan ilişkilidir. Aynı zamanda artan rekabet koşulları içerisinde ve giderek büyüyen bir sektörün, riskleri azaltabilmek ve daha güçlü bir şekilde rekabet edebilmek adına kulüplerin iyi yönetiliyor olması oldukça önem arz etmektedir.

Futbol kulüplerinin şirketleşmesi ile birlikte medya şirketleri ve yatırımcılar gibi paydaşların sayısında artış yaşanması kulüp yönetiminin önemini daha da belirgin hale getirmektedir. Şirketleşen kulüplerin iş hayatının gerekliliklerini yerine getirmek ve aynı zamanda da sportif başarı elde edebilmek ve bu ikisini bir dengede barındırabilmek için iyi bir kurumsal yönetim yapısına ihtiyaçları bulunmaktadır (Michie ve Oughton, 2005: 528). Avrupa’da da benzer şekilde ticari bir alan olarak ortaya çıkan futbol İngiltere’nin Avrupa Topluluğu’na (bugünkü adıyla Avrupa Birliği) girmesi ile birlikte profesyonel bir sektör olarak paydaşların ilgisini çekmiş ve Topluluk’tan spora aktarılan kaynağın miktarında artış yaşanmıştır. Tüm bu gelişmeler sonucunda ticarileşen futbol yönetimi önem kazanmış ve Avrupa’da spor yönetiminin gelişmesine katkıda bulunmuştur (Watt, 2003: 40-42).

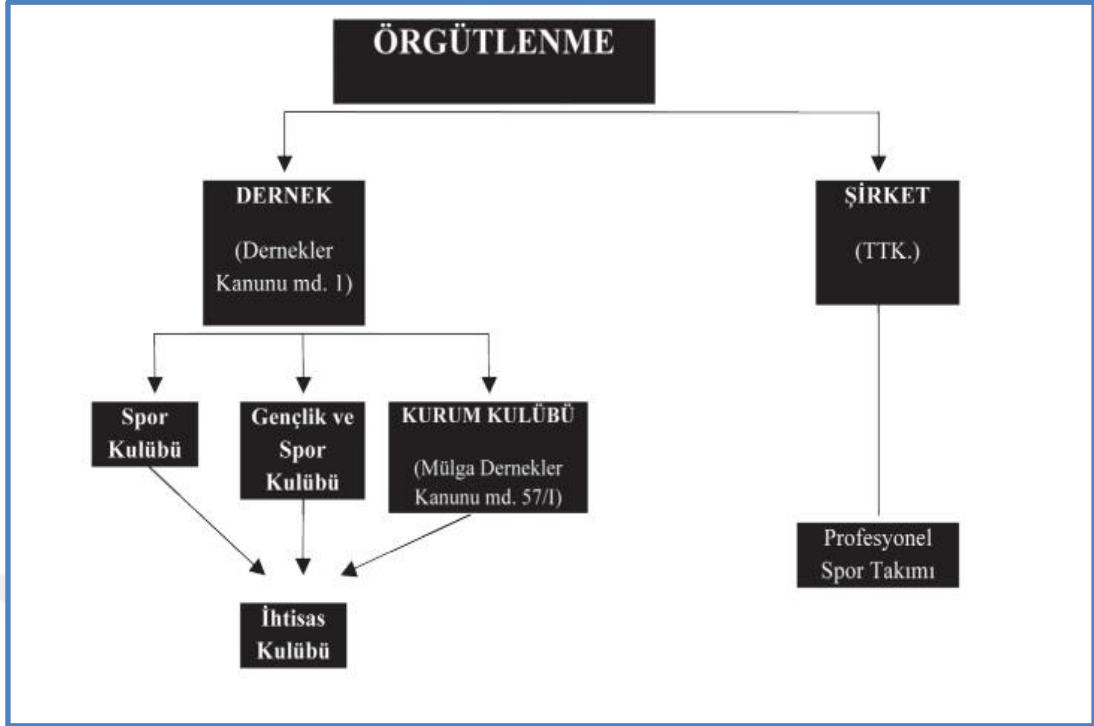
Türkiye’de 1990’lı yıllar itibari ile şirketleşmeye giden futbol kulüpleri, sermaye piyasalarına açılma örnekleriyle de birlikte kurumsal yönetim ilkelerini benimsemeye başlamışlardır. Profesyonel futbol liglerini sürekliliğin sağlanması bakımından idari, mali ve sportif olarak üç ana başlık altında incelendiğinde idari faaliyetler, oyunun kurallarına göre oynanması ve liglerin koordineli bir biçimde yönetilmesi adına bir gereklilik olarak görülmektedir. Sportif sürekliliğin sağlanması için sportif başarının yanı sıra taraftar, sponsor ve yatırımcıların ilgisi gerekmektedir. Ancak bu sportif sürekliliğin sağlanması aşamasında rekabetçi dengenin sağlanması gibi konular ortaya

çıkılmaktadır. Aynı tartışmalar finansal sürdürülebilirlik açısından da geçerli olmakta, oyuncuların sektörde hareketliliğini kısıtlayacak bazı sınırlandırmaların getirilmesi gerekmektedir (Gerrard, 2003: 219-220).

Liglerde yer alan yoğun rekabet sonucu futbol kulüpleri finansal sürdürülebilirlik konusuna yeterince odaklanamamaktadırlar. Ağırlıklı olarak sportif başarıya odaklanan kulüpler, elde edecekleri başarı sonucunda ulaşacakları büyük avantajların farkında olmalarının yanı sıra, bir başarısızlık söz konusu olduğunda da çok büyük dezavantajlarla karşı karşıya olduklarını bilmektedirler. Bu açıdan bakıldığında kulüplerin kurumsallaşmış bir yapıya sahip olmalarının önemi daha da net görülmektedir. Kulüplerin karşı karşıya kaldıkları iflas ve küme düşme gibi risklere karşı bireysel olarak ve geçici çözümler aramaları yerine, uzun vadeli çözümlere yönelmeleri, kulüp yönetim yapılarını güçlendirmeleri idari, mali ve sportif sürdürülebilirliğin hepsinin bir arada ele alınması gibi yönelimler futbol kulüplerinde kurumsallaşmanın önemini ortaya çıkaracaktır.

### **3.3.2. Türk Futbolunda Şirketleşme**

Ülkemizde spor kulüplerinin yapılanmaları Dernekler Kanunu'na uygun bir şekilde Dernek olarak veya TTK'ya uygun bir şekilde anonim şirket olarak iki şekilde gerçekleşebilmektedir.



Şekil 3.1. Spor kulüplerinin yapılanmaları  
Kocaoğlu, (2011), Futbol Şirketlerinin Halka açılması, Ankara Barosu Dergisi, 2011/4, s. 75.

Şirket tipi spor kulüpleri dernek tipi spor kulüplerinden daha sonra uygulanmış olsa da günümüzde yaygın olarak tercih edilen uygulama biçimidir (Günel ve Küçükgüngör, 1998). Türk Ticaret Kanunu hükümlerine ve 3289 sayılı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun'un 24'üncü maddesinin 3'üncü fıkrasına göre spor kulüpleri profesyonel takımlarını bir şirkete devredebilir veya kiralayabilir (GSMK. md. 24). 3813 sayılı Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun'un 27'nci maddesi ile Profesyonel Futbol Talimatı'nın 52'nci maddesinde ise futbol kulüplerinin profesyonel takımlarını işletebilme amacıyla şirket kurma hakkına veya başka bir şirkete kiralama hakkına sahip olduğu belirtilmiştir.

Dernek statüsünde kurulan futbol kulüpleri Dernekler Kanunu'na ve ilgili spor mevzuatına tabi olarak yönetilmektedirler. Ülkemizde dernek olarak faaliyet gösteren çoğu futbol kulübününün yönetimi daha çok kamu hizmeti gibi algılanmakta veya kulüp yönetimi ikinci bir iş olarak yapılmaktadır. Bu tarz yönetim anlayışı ise dernek olarak

yürütülen futbol kulüplerinin bir aile şirketi gibi kapalı ve basit bir organizasyon yapısına sahip olmaları sonucunu doğurmaktadır.

Ayrıca dernek olarak faaliyette bulunan futbol kulüpleri kâr amacı güdülmediği için ticari faaliyetlerde bulunmamakta yalnızca sportif etkinliklerde yer almaktadır. Bu dezavantajlara rağmen ülkemizde spor kulüplerinin dernek olarak faaliyet göstermelerinin en büyük sebebi birçok vergi avantajına sahip olmalarıdır (Katma Değer Vergisi (KDV Kanunu, madde 17), Damga Vergisi (Damga Vergisi Kanunu, madde 9), Emlak Vergisi (Emlak Vergisi Kanunu, madde 4), Gümrük Vergisi (Gümrük Kanunu, madde 167), Harç İstisnası, Veraset ve İntikal Vergisi Muafiyeti, (Veraset ve İntikal Vergisi Kanunu, madde 3) bağış ve yardımların gelirlerden indirimi (Kurumlar Vergisi Kanunu, madde 10). Sahip oldukları bu vergi avantajlarının yanında devlete ait kuruluşlardan yardım alabilme, taşınmaz edinebilme, izin almaksızın yardım ve bağış toplayabilme haklarına da sahiptirler (Başaran ve Atay, 2003).

Spor kulüpleri derneklerin faydalandığı yasal ve yönetsel avantajlardan faydalanıyor olsalar da ticari faaliyetlerde bulunamamaları büyük bir engel olarak karşılına çıkmaktadır. Bu durumu birçok spor kulübü iktisadi işletmeler açarak gidermeye çalışmaktadır (Akşar, 2005). Günümüzde gelişen endüstriyel futbol piyasasında daha etkin bir şekilde rol alabilmek adına futbol kulüpleri şirketleşmeye yönelmektedir. Spor kulüpleri şirket şeklinde örgütlendikleri durumda her şirket türünün tabi olduğu kurallar geçerli olmaktadır. Dolayısıyla halka açılacak olan şirketlerin iki yıl boyunca kar etmesi şartı futbol kulüpleri için de geçerlidir. Halka açılacak olan futbol kulüpleri yavru şirketleri aracılığıyla lisanslı kulüp ürünleri satışı gerçekleştirmekte ve halka açılma işlemlerinin tamamlanmasının ardından vergi muafiyetlerinden faydalanabilmek adına şirket konusunu değiştirmektedirler (Kuşin, 2002).

Futbol kulübü şirketlerinin halka açılma işlemlerinin tamamlanmasının ardından birtakım kurallara uymaları gerekmektedir. Hisse senedi borsada işlem görmeye başladıktan sonra, futbol kulüpleri gerekli muhasebe ilkelerine uyum sağlamak, şirket

yapısında gerçekleşen değişikliklerin kamuya tam ve zamanında duyurulmasını sağlamak ve sermaye piyasasının kurallarına uymak gibi yükümlölükler altına girmektedirler. Halka açık şirketlerin uymak zorunda olduğu kurallara uyum sağlamak, futbol kulübü şirketlerinin kurumsallaşmayı sağlaması açısından oldukça önem taşımaktadır. Şirketleşerek halka açılan futbol kulüplerinin sermaye piyasası mevzuatına uymaları gerekmektedir. Bu tür ilke ve yükümlölüklere uymak profesyonel yönetim anlayışını zorunlu kılmakta ve futbol kulüplerinin kişisel yönetim anlayışından uzaklaşmasını sağlamaktadır.

Kulüplerin şeffaf bir yönetim anlayışına sahip olması, her türlü hesabın düzgün tutulması ve kamuoyu ile paylaşılması sonucu, hisse senetleri borsada işlem gören futbol kulübü hem yatırımcıların hem de kamuoyunun gözlemine imkân sağlamaktadır. Bu tür paylaşımların yapılabilmesi ise belirli bir organizasyon yapısına sahip olan şirketlerin kendilerini tanıtabilmelerine yol açmaktadır (Dorukkaya, Kıratlı ve Ebiçoğlu, 1998: 28). Halka açılma sonrası kendi reklamını yapan ve belirli bir güven oluşturan şirketlerin ise piyasada kredibilitesi artmakta ve borçlanma kapasitelerini güçlendirerek daha çok hisse senedi ihraç etme potansiyeline sahip olmaktadır (Akbulak, 1991: 10-16).

Akşar'a göre (2005) şirketleşmenin futbol kulüplerine sağladığı avantajlar iki başlıkta toplanmaktadır. Bunlardan biri kurumsallaşma ve profesyonelleşme iken diğeri gelir kaynaklarının artırılmasıdır. Ülkemizde şirketleşme çalışmaları kulüplerin gelirlerinin artırılması amacıyla 1980'li yıllarda başlamış ve kulüplerin futbol şubelerini veya kurulan anonim şirketlerini devretme yolu ve ürünleştirme şirketi, gayrimenkul yatırım şirketi gibi şirketler kurma şeklinde gerçekleştirilmiştir (Dorukkaya ve diğerleri, 1988).

Türkiye'de futbol kulüplerinin şirketleşmesinin ilk örneği Malatyaspor A.Ş.'nin Malatyaspor Kulübü bünyesinde bulunan futbol şubesini devralması ile gerçekleştirilmiştir. Malatyaspor'un ardından Çanakkale Dardanelspor, Antalyaspor, İstanbulspor, Vanspor, Karşıyakaspor, Adanaspor, Siirt Jet-Pa Spor gibi diğer futbol

kulüpleri de bu şirketleşme işlemlerini tamamlayarak Türkiye’de futbol takımlarının şirketleşmesi konusunda ilk örnekleri teşkil etmektedirler (Kocaoğlu, 2011).

Türkiye’de futbol kulüplerinin şirketleşme adımları birbirlerini izleyen ve bir anlamda da birbirlerini taklit eden süreçlerle başlamış, Anadolu takımlardan bazıları şirketleşme ihtiyacı olmamasına karşın şirketleşme furçasına katılmış ve başarısız sonuçlar elde etmişlerdir. Türk futbolunun “dört büyüğü” olarak bilinen Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray ve Trabzonspor ise futbol endüstrisinin gereksinimi olarak ve kurumsal imajlarına uygun bir şekilde önce şirketleşmiş sonraki yıllarda da halka açılarak Türk futbolunun “lokomotifleri” olduklarını finansal açıdan da kamuoyuna bir kez daha kanıtlamayı başarmışlardır.

Söz konusu dört kulüp kendilerini Avrupa futbolunun bir parçası olarak görerek, futbol endüstrisine uyum sağlayabilmek ve mali yapılarını güçlendirmek amacıyla 2000’li yılların başında halka arz süreçlerini tamamlamışlardır. Halka arzın doğal bir sonucu olarak kulüpler Kamuyu Aydınlatma Platformu ve sermaye piyasasının kurallarına uymak, yatırımcılar ve piyasa nezdinde güvenilirlik ve meşruiyet sağlayabilmek için şeffaflaşma ve kurumsallaşma yolunda önemli adımlar atsa da günümüzde gelinen noktada söz konusu kulüplerin finansal ve idari yapıları Avrupa standartlarını yakalamaktan bir hayli uzak kalmıştır. Bu durumun ortaya çıkmasında ülke ekonomisinden ve Türk futbolunun yönetim yapısından doğan kronik aksaklıklar önemli bir yer tutsa da kulüp içerisinde profesyonelleşmeyi ve kurumsallaşmayı bir türlü başaramayan ya da başarmak istemeyen kulüp yöneticilerinin payı da oldukça yüksektir.

### **3.3.3. Türk Futbolunda Halka Arz Örnekleri**

Günümüzde futbol kulüpleri şirketleşerek gelirlerini artıracabilecekleri birçok alanda faaliyet göstermektedir. Deloitte’nin 2018-2019 sezon rakamlarının yer aldığı “Futbol Para Ligi” raporunda Avrupa’da 20 kulübün toplam gelirlerinin 9 milyar 283 milyon Euro’nun üzerinde olduğu açıklanmıştır. Bu ciddi gelirlere sahip olabilmek için futbol

kulüpleri şirketleşme aşamasında önemli değişikliklere gitmiştir. Sportif faaliyetlerin yürütüldüğü dernek kimliğinin yanında hem sportif hem ticari faaliyetlerin yürütüldüğü şirket kimliği ile gelirlerini önemli ölçüde artıracak etkinliklerde bulunmuşlardır. Şirketleşme sonrasında daha kurumsal ve profesyonel görünüm elde edebilmek amacıyla stadyumlar yenilenmiş, teknik kadro ve oyuncu transferleri gerçekleştirilmiş ve bunların yanında reklam giderleri de dâhil olmak üzere birçok maliyet futbol kulüpleri tarafından karşılanmıştır (Katırcı ve Uztuğ, 2009: 14). Üstlenilen bu maliyetler kulüplerin gelir kaynaklarını artırabilmesi ihtiyacını ortaya çıkarmış ve bunun sonucunda kulüpler sermaye piyasasına açılmıştır.



## Ups and downs

### 2018/19 Revenue (€m)

1	↑	1	FC Barcelona	840.8
2	↓	(1)	Real Madrid	757.3
3	↔	0	Manchester United	711.5
4	↔	0	Bayern Munich	660.1
5	↑	1	Paris Saint-Germain	635.9
6	↓	(1)	Manchester City	610.6
7	↔	0	Liverpool	604.7
8	↑	2	Tottenham Hotspur	521.1
9	↓	(1)	Chelsea	513.1
10	↑	1	Juventus	459.7
11	↓	(2)	Arsenal	445.6
12	↔	0	Borussia Dortmund	377.1
13	↔	0	Atlético de Madrid	367.6
14	↔	0	FC Internazionale Milano	364.6
15	↑	1	Schalke 04	324.8
16	↓	(1)	AS Roma	231.0
17	n/a	new	Olympique Lyonnais	220.8
18	↑	2	West Ham United	216.4
19	↓	(2)	Everton	213.0
20	n/a	new	SSC Napoli	207.4

### 2017/18 Revenue (€m)

1	↑	1	Real Madrid	750.9
2	↑	1	FC Barcelona	690.4
3	↓	(2)	Manchester United	665.8
4	↔	0	Bayern Munich	629.2
5	↔	0	Manchester City	568.4
6	↑	1	Paris Saint-Germain	541.7
7	↑	2	Liverpool	513.7
8	↔	0	Chelsea	505.7
9	↓	(3)	Arsenal	439.2
10	↑	1	Tottenham Hotspur	428.3
11	↓	(1)	Juventus	394.5
12	↔	0	Borussia Dortmund	317.2
13	↔	0	Atlético de Madrid	304.4
14	↑	1	FC Internazionale Milano	280.8
15	n/a	new	AS Roma	250.0
16	↔	0	Schalke 04	243.8
17	↑	3	Everton	212.9
18	n/a	new	AC Milan	207.7
19	n/a	new	Newcastle United	201.5
20	↓	(3)	West Ham United	197.9

● DFML position    ● Change on previous year    ● Number of positions changed

Şekil 3.2. Avrupa'nın en fazla gelir elde eden 20 futbol kulübünün dönemsel gelirleri Deloitte Sports Business Group. (2020). Eye on the Prize, Football Money League. Erişim adresi: <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/deloitte-football-money-league.html>

Halka arz yöntemi, kaynak ihtiyacının karşılanması, ortaklara likidite sağlaması, reklam, tanıtım ve kurumsal yönetim gibi konularda sağladığı faydalar bakımından futbol kulüpleri tarafından tercih edilmektedir. Ancak halka arzın sağladığı bu avantajların yanı sıra bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Çünkü halka arzın başarılı

olabilmesi için karın paylaşımı, alınan kararların şeffaflığı, raporlama ve denetim sorumluluğu gibi konularda doğru bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Başarısız bir yönetim birçok İngiliz kulübünün 2000 yılından sonra yaşadığı şekilde olumsuz sonuçlara sebep olmaktadır. Ortaklıkların değişmesi ve borsada gösterilen kötü performanslar Chelsea, Sunderland ve Leeds United gibi kulüplerin hisselerini borsadan geri çekmesine neden olmuştur. Dolayısıyla kulüpler tarafından gelir kaynaklarının artırılması konusunda çok önemli olan halka arz, kısa vadede fayda sağlasa da uzun vadede beklenen kârlılığa ulaşamaması ve elde edilen gelirlerin ağırlıklı olarak futbolcu transferlerine harcanması sonucu dağıtılacak temettüleri olumsuz bir şekilde etkilemiştir (Sultanoğlu, 2008: 14-28).

Halka arz İngiltere liginde başlamış ve Avrupa’da ağırlıklı olarak 1990 ve 2000’li yıllarda gerçekleştirilmiştir. İngiltere’nin model olduğu bu konuda ilk örneği Tottenham Hotspur teşkil etmektedir (Kocaoğlu, 2011: 5). Ülkemizde ilk şirketleşen kulüplerden yalnızca dört tanesi halka arz işlemlerini tamamlayarak hisselerini borsaya açmıştır. 2002 yılında Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi (Beşiktaş Sportif A.Ş.) halka arzı gerçekleştiren ilk kulüp olmuştur. Ardından Şubat 2002’de Galatasaray Sportif Sınai ve Ticari Yatırımlar Anonim Şirketi (Galatasaray Sportif A.Ş.), 2004 yılında Fenerbahçe Sportif Hizmetler Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi (Fenerbahçe Sportif A.Ş.), 2005 yılında Trabzonspor Sportif Yatırım ve Ticaret Anonim Şirketi (Trabzonspor Sportif A.Ş.) borsaya açılmıştır.

Halka açılma ve şirketleşme biçimleri bakımından Beşiktaş kulübü dışında Fenerbahçe, Galatasaray ve Trabzonspor kulüpleri birbirleri ile benzer özellikler göstermektedir (Devecioğlu ve Çoban, 2003: 7). Bu üç kulübün borsaya açılan şirketleri gelir ağırlıklı bir modele dayanmaktadır. Kulüplerin elde ettikleri gelirler şirketlere devir ve temlik edilmekte ancak giderler kulüp bünyesinde kalmaktadır. Akşar’ın (2005) ifadesiyle “dikensiz gül bahçesi” oluşturma amaçlı bu model yerine Beşiktaş Jimnastik Kulübü, İngilizler tarafından da benimsenen modele uygun bir şekilde tüm aktif ve pasifini devrettiği bir şirket ile halka arz uygulamıştır.

Galatasaray, Fenerbahçe ve Trabzonspor kulüplerinin benimsediği model zamanla bazı dezavantajlar yaratmıştır. Kulüpler şirketlere yalnızca gelirlerini devrettikleri için yüksek oranda kar açıklamışlar ve bu doğrultuda da temettü dağıtmak durumunda kalmışlardır. Yatırımcılar açısından son derece cazip olan bu üç kulübün hisse senetleri kulüpler açısından olumsuz sonuçlar doğurmuştur. Halka arz edilen oran arttıkça temettü olarak dağıtılan pay oranı da artmış ve kulüplerin halka arzdan elde ettikleri gelirden daha fazla fon çıkışına sebep olarak, kulüplerin aktiflerinin erimesine yol açmıştır. Halka arz yönteminde yapılan bu farklı girişim 2010-2011 yıllarında hem UEFA mali kriterlerine uyum sağlamak hem de yüksek temettü dağıtımını engelleyebilmek adına değiştirilmiştir. Yeni sözleşmeler hazırlanarak gelir ve giderlerin tek çatı altında toplanması sağlanmıştır.

Bu dezavantajların dışında daha önce de bahsedildiği gibi halka arz belirli ilkelere uyma zorunluluğu getirdiği için spor kulüplerinin daha şeffaf olmasını sağlamış ve düzenli aralıklarla Kamuyu Aydınlatma Platformu'na bilgi verilmesi kurumsallaşma ve profesyonelleşme konularının önemini ortaya çıkarmıştır.

## 4. ARAŞTIRMA VE BULGULAR

### 4.1. Olay Çalışması

Olay çalışması, piyasada bir olay meydana geldiği zaman piyasanın gerçekleşen bu olaya verdiği anormal tepkileri analiz etmek için kullanılmakta olan bir yöntemdir.

Olay çalışması, söz konusu olayın gerçekleşmesi durumunda beklenmekte olan getiriler ile olayın gerçekleşmesinden etkilenen anormal getiriler arasındaki farkları ölçmektedir. Bu yöntem piyasanın etkin bir piyasa olup olmadığını da analiz edebilmektedir.

Fama (1970) piyasaları 3'e ayırmaya ve zayıf, yarı kuvvetli ve kuvvetli piyasa olarak şekillendirmektedir. Zayıf form, geçmiş bilgilerin piyasa fiyatını etkilemediği piyasa olarak tanımlanmaktadır. Yarı kuvvetli formda geçmiş bilgilerin yanında kamuya açıklanmakta olan bilgiler bile hisse senedinin piyasa fiyatını etkilememektedir. Kuvvetli formda ise tüm bu bilgilerin yanında içeriden öğrenenlerin ticaretinin (insider trading) bile piyasa fiyatına etkisi olmadığı ileri sürülmektedir.

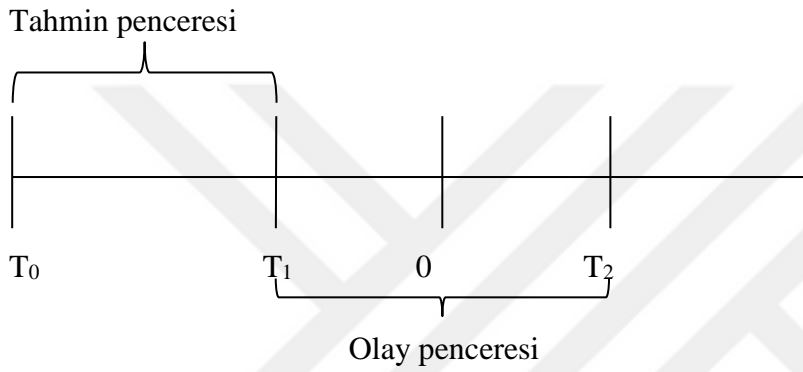
Çalışmamızda geçmiş bilgiler ve spor kulüplerinin Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda yapmış oldukları bilgilendirme açıklamalarıyla ilgilenildiği için yarı kuvvetli form olarak tanımlanan Borsa İstanbul verileri kullanılmaktadır.

MacKinlay'e (1997) göre olay çalışmasında takip edilmesi gereken 7 aşama bulunmaktadır;

- Olayın tanımı,
- Seçim kriterlerinin saptanması,
- Normal ve Anormal getirilerin hesaplanması,
- Tahmin penceresi için zaman aralıklarının belirlenmesi,
- Anormal getirilere yönelik tahmin yöntemlerinin seçilmesi,

- Sonuçların hesaplanması,
- Hesaplanan sonuçların test edilerek yorumlanması

Tahmin penceresinde genel amaç olayın gerçekleşmeden önceki hisselerin beklenen değerini hesaplamaktır. Olay penceresinin amacı ise olayın gerçekleştiği tarihe yakın bir zaman aralığında hisse senedi getirilerinin kümülatif anormal getirilerinin değerini hesaplamaktır.



Şekil 4.1. Tahmin olay penceresi

Olay penceresinin zaman aralıklarının kısa tutulması farklı zamanda gerçekleşen olayların birbirini etkilemeyerek daha sağlıklı ve güvenilir sonuçlar hesaplanması bakımından önemlidir. Olay penceresi  $-2,+2$  olmak üzere toplamda 5 gün olarak tercih edilebilmektedir. Tahmin penceresi de bu çalışmada olay gününden  $-15$  ve  $-5$  gün öncesindeki hisse senetlerinin değerlerinden oluşmaktadır.

Beklenen getirinin hesaplanması için literatürde kullanılmakta olan yöntemler ;

- Piyasa modeli,
- Piyasaya göre düzeltilmiş getiriler,
- Düzeltilmiş ortalama getiriler,
- Scholes-Williams Beta tahmini ile piyasa modeli,
- GARCH ve EGARCH hata tahminine sahip piyasa modeli,
- Fama French 3 faktör modeli,

- Fama French 4 faktör modeli.

Bu çalışmada beklenen getirilerin hesaplanmasında düzeltilmiş ortalama getiriler yöntemi kullanılmaktadır.

Normal getiriler ve beklenen getiriler hesaplandıktan sonra anormal getiriler hesaplanmaktadır. Anormal getiriler ( $AR_{it}$ ), t zamanında gerçekleşen getirilerden beklenen getirinin farkıdır.

$$AR_{it} = Rit - \frac{1}{T_1 - T_0} \sum_{t=T_0}^{T_1} Rit \quad (16)$$

Kümülatif anormal getiriler (CAR) olay penceresinde yer alan hisse senedinin olay penceresindeki anormal getirilerinin toplamından elde edilmektedir.

$$CAR_i = \sum_{t=T_1}^{T_2} AR_{it} \quad (17)$$

$AR_{it}$  ve  $CAR_i$  değerleri hesaplandıktan sonra bir diğer aşamada bu değerlerin istatistiksel olarak test edilmesi gerekmektedir. Literatürde bu amaç için t test istatistiği kullanılmaktadır.

$AR_{it}$  için hipotezler aşağıdaki gibi kurulmaktadır:

$$H_0 = AR_{it} = 0$$

$$H_1 = AR_{it} \neq 0$$

$H_0$  yokluk hipotezi i hisse senedinin t zamanında anormal bir getirisinin olmadığını tanımlamaktadır.  $AR_{it}$  için t test istatistiği hesaplanmaktadır.

$$t_{ARit} = \frac{ARit}{S_{ARit}} \quad (18)$$

Burada  $S_{ARit}$  tahmin penceresinde bulunan anormal getirilerin standart sapmasıdır.

t istatistiği sonucu elde edilen p değeri  $< \alpha=0.05$  olması durumunda %95 güven seviyesinde yokluk hipotezi reddedilmektedir. Dolayısıyla i hisse senedinin t zamanında anormal bir getirisinin olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

$CAR_i$  için hipotezler aşağıdaki gibi kurulmaktadır:

$$H_0 = CAR_i = 0$$

$$H_1 = CAR_i \neq 0$$

$H_0$  yokluk hipotezi i hisse senedinin olay penceresinin içerisinde kümülatif anormal bir getirisinin olmadığını tanımlamaktadır.  $CAR_i$  için t test istatistiği hesaplanmaktadır.

$$t_{ARit} = \frac{CAR_i}{S_{CAR}} \quad (19)$$

Burada  $S_{CAR}$ ,  $CAR_i$  değerlerine ait standart sapmasıdır. Standart sapma, varyansın kareköküdür.  $CAR_i$  değerlerine ait varyans aşağıdaki gibidir;

$$S_{CAR}^2 = LS^2(AR_t) \quad (20)$$

Burada L,  $(t_2 - t_1 + 1)$  formülü ile hesaplanmaktadır ayrıca olay penceresindeki gün sayısı olarak da ifade edilebilmektedir.

## 4.2. Örneklem ve Verilerin Analizi

2018-2019 yılları arasında Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray ve Trabzonspor spor kulüplerinin borsada günlük açılış, en yüksek, en düşük ve kapanış hisse miktarları Borsa İstanbul sisteminden çekilmiştir. Kulüplerin Kamuyu Aydınlatma Platformu'na yaptıkları açıklamalar günlük olarak derlenmiştir. Araştırmada kulüplerin Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda yapmış oldukları açıklamaların Borsa İstanbul'da işlem görmekte olan hisse satış miktarları üzerinde anlamlı bir etki yaratıp yaratmayacağı araştırılmak istenmektedir.

Çalışmada kulüplerin günlük verileri, bir önceki verileriyle oranlama yapılarak hisse senetlerindeki günlük artış veya azalış oranları ile Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda yapmış oldukları bilgilendirme açıklamalarının etkileri analiz edilmektedir.

Bağımlı değişken kapanış oranı olarak belirlenmekteyken, bağımsız değişken ise kulüp açıklamalarını ifade eden kukla değişkeninden oluşmaktadır.

Çalışmadaki veri yapısı Tablo 4.1.'de gösterilmektedir. Dört kulüp 500 gün , 1 bağımlı 1 bağımsız değişken olmak üzere toplamda 2 değişken bulunmaktadır.

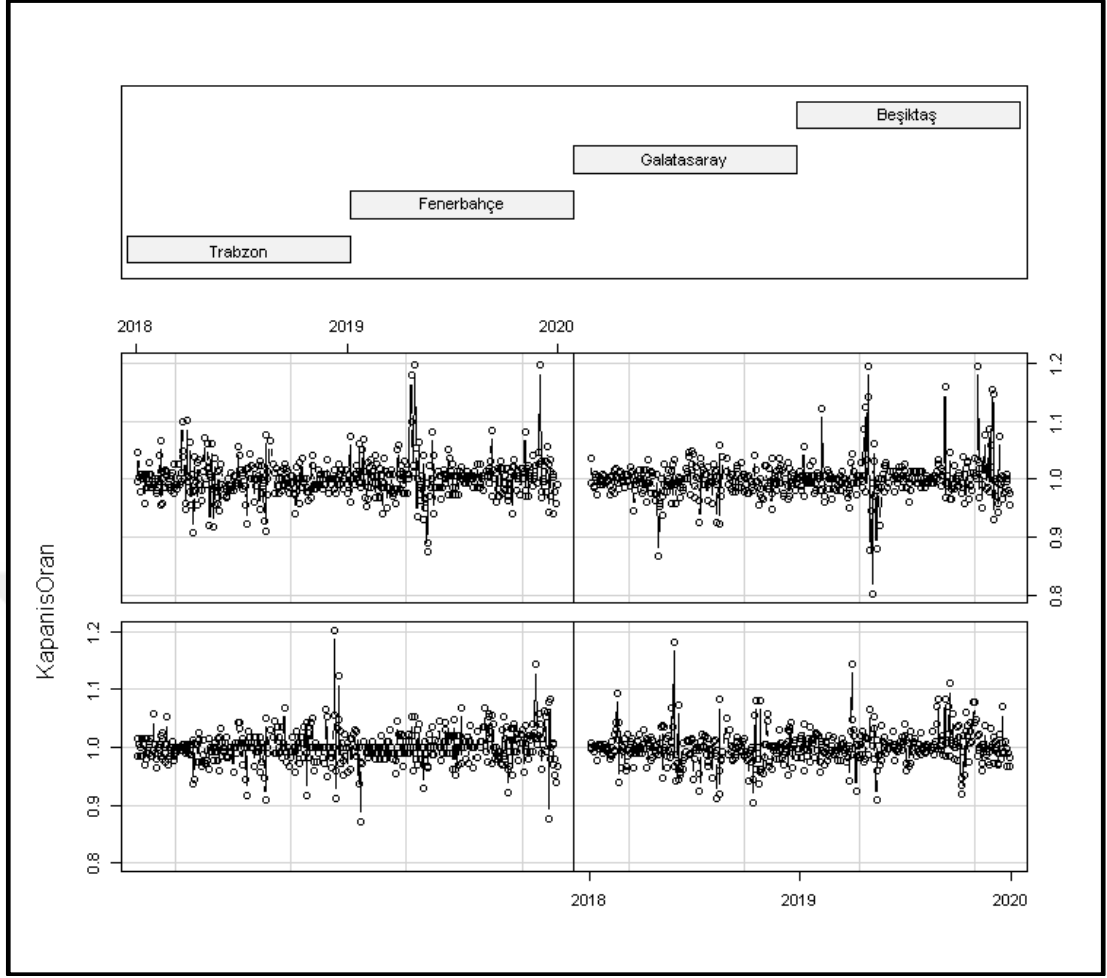
Veri setinde borsada işlemler hafta içi günlerinde olduğu için hafta sonu günleri işlem dışında tutulmaktadır. Bu işlem günleri içerisinde kayıp gözlemler veya tekrar eden satırlar bulunmamaktadır.

Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda yapılan açıklamalara bakıldığında Beşiktaş'ın 67, Fenerbahçe'nin 73, Galatasaray'ın 130 ve Trabzonspor'un 133 adet açıklaması olduğu görülmektedir. Bu açıklamalar her bir spor kulübü için var yok olarak kukla değişkenleriyle temsil edilmektedir. Veri yapısı aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

		Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken
Kulüp	Zaman	Kapanış	KAP Açıklama
1	03.01.2018	...	...
1	04.01.2018	...	...
1	....	...	...
1	31.12.2019	...	...
2	03.01.2018	...	...
2	04.01.2018	...	...
2	....	...	...
2	31.12.2019	...	...
3	03.01.2018	...	...
3	04.01.2018	...	...
3	....	...	...
3	31.12.2019	...	...

Tablo 4.1. Veri yapısı

Her bir spor kulübünün günlük kapanış oranlarına ilişkin değişimleri Şekil 4.2.'de gösterilmektedir.



Şekil 4.2. Günlük kapanış oranları hareketliliği

Şekil 4.2.'de dört spor kulübünün günlük işlem gören hisselerinin kapanış oranlarındaki değişim miktarları gösterilmektedir. Sol alttaki grafik Trabzonspor, sağ alttaki grafik Fenerbahçe, sol üstteki grafik Galatasaray ve sağ üstteki grafik Beşiktaş spor kulübünün kapanış oranlarındaki hareketlerini göstermektedir.

Grafiklere bakıldığında Trabzonspor'daki kapanış oranlarındaki artışın 2018 yılı sonlarında 1.2 seviyesine çıktığı görülmektedir. Fenerbahçe'nin grafiğine bakıldığında 2018 yılının Haziran aylarına doğru kapanış oranlarındaki artış en yüksek seviyeyi görmektedir. Galatasaray kulübünün kapanış oranı en yüksek 2019 yılının Haziran ve 2019 yılının sonlarında olduğu görülmektedir. Beşiktaş için ise 2019'un yaz aylarında en yüksek ve en düşük kapanış oranlarının olduğu ifade edilebilmektedir.

### 4.3. Olay Çalışması Sonuçları

Trabzonspor, Fenerbahçe, Galatasaray ve Beşiktaş kulüplerinin 2018-2019 yılları arasındaki borsada işlem gören hisse senetleri kapanış tutarlarının, Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda yaptıkları açıklamalarından etkilenip etkilenmediği olay çalışmasıyla araştırılmaktadır.

Spor kulüplerinin reel getirileri hisse senedi kapanış değerlerinin bir önceki güne göre artış veya azalış oranları olarak hesaplanmaktadır. Olay penceresi -2,+2 olmak üzere toplamda 5 gün olarak tercih edilmektedir. Tahmin penceresi de bu çalışmada olay gününden -15 ve -5 gün öncesindeki hisse senetlerinin reel getiri oranlarından oluşmaktadır.

#### 4.3.1. Beşiktaş Kulübünün Olay Çalışması Sonuçları

Tahmin penceresi içerisinde hisse senedinin getiri oranları hesaplanması için ilk vaka tarihi 25.01.2018 tarihindeki Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda bilgilendirme açıklamasından başlanarak olay çalışması sonuçları hesaplanmaktadır. Beşiktaş Kulübü'nün olay çalışması sonuçları aşağıdaki gibidir;

Olay Tarihi	AR	AR t.değeri	AR p. değeri	CAR	CAR t. değeri	CAR p. değeri
25.01.2018	-0,005	0,462	0,644	0,015	4,425	<0,05*
29.01.2018	-0,003	-0,146	0,884	0	0,105	0,917
30.01.2018	-0,004	-0,695	0,487	0,002	0,628	0,530
31.01.2018	-0,001	-1,019	0,308	-0,015	-4,664	<0,05*
28.02.2018	0	0,88	0,379	-0,009	-2,336	0,020*
1.03.2018	-0,003	0,677	0,499	-0,007	-1,571	0,117

Tablo 4.2. Beşiktaş Kulübü olay çalışması sonuçları

Olay Tarihi	AR	AR t.değeri	AR p. değeri	CAR	CAR t. değeri	CAR p. değeri
9.04.2018	0,002	1,012	0,312	0,029	5,031	<0,05*
27.04.2018	0,006	-5,05	<0,05*	-0,244	-39,583	<0,05*
2.05.2018	-0,047	-5,585	<0,05*	-0,21	-31,979	<0,05*
4.05.2018	0,008	-3,173	0,002*	-0,145	-20,159	<0,05*
7.05.2018	-0,027	-3,839	<0,05*	-0,139	-21,073	<0,05*
8.05.2018	-0,046	-1,135	0,257	-0,007	-0,498	0,618
18.05.2018	0,047	1,984	0,048	0,16	12,469	<0,05*
31.05.2018	-0,038	-0,067	0,946	-0,035	-6,112	<0,05*
7.06.2018	0,003	-1,298	0,195	-0,049	-6,505	<0,05*
18.06.2018	0,024	0,815	0,415	0,041	6,167	<0,05*
2.07.2018	-0,013	0,98	0,327	0,017	2,171	0,030*
23.07.2018	0,012	0,446	0,655	0,012	1,24	0,215
24.07.2018	-0,035	0,03	0,976	-0,001	-0,071	0,943
9.08.2018	-0,002	-0,65	0,516	-0,101	-17,996	<0,05*
13.08.2018	-0,073	-0,525	0,6	-0,077	-12,417	<0,05*
10.10.2018	-0,012	-0,18	0,857	-0,039	-7,743	<0,05*
12.10.2018	-0,003	1,366	0,172	0,049	11,362	<0,05*
22.10.2018	-0,038	-0,762	0,446	-0,057	-9,91	<0,05*
23.11.2018	0,012	1,913	0,056	0,099	13,085	<0,05*
5.12.2018	-0,004	-1,173	0,241	-0,062	-11,386	<0,05*
13.12.2018	0,013	-1,229	0,22	-0,055	-9,285	<0,05*

Tablo 4.2. (devam) Beşiktaş Kulübü olay çalışması sonuçları

Olay Tarihi	AR	AR t.değeri	AR p. değeri	CAR	CAR t. değeri	CAR p. değeri
17.12.2018	-0,016	-1,271	0,204	-0,035	-5,758	<0,05*
4.01.2019	0,01	1,264	0,207	0,019	4,55	<0,05*
9.01.2019	0,001	0,457	0,648	0,039	13,536	<0,05*
11.01.2019	0,003	2,462	0,014*	0,008	2,544	0,011*
16.01.2019	0,005	0,553	0,58	0,009	1,302	0,193
18.01.2019	-0,008	0,061	0,952	0,015	2,319	0,021*
21.01.2019	-0,007	-0,101	0,92	0,042	6,334	<0,05*
28.01.2019	-0,022	-0,365	0,716	-0,047	-7,143	<0,05*
8.02.2019	0,123	1	0,318	0,078	17,608	<0,05*
9.04.2019	0,015	1,271	0,204	0,02	2,54	0,011*
30.04.2019	0,133	1,216	0,224	0,153	16,956	<0,05*
2.05.2019	-0,146	-1,018	0,309	-0,148	-11,199	<0,05*
24.05.2019	0,04	1,174	0,241	0,155	7,204	<0,05*
29.05.2019	0,04	1,521	0,129	0,126	8,576	<0,05*
11.06.2019	0,006	0,932	0,351	0,037	4,014	<0,05*
12.07.2019	-0,027	-1,998	0,046*	-0,014	-3,414	0,001*
9.08.2019	0,007	-1,082	0,28	-0,007	-2,429	0,015*
9.09.2019	0,155	1,738	0,083	0,116	26,434	<0,05*
9.10.2019	-0,023	-0,004	0,997	-0,013	-2,002	0,046*
10.10.2019	-0,001	1,131	0,258	-0,034	-7,2	<0,05*
21.10.2019	-0,027	1,398	0,163	0,064	9,955	<0,05*

Tablo 4.2. (devam) Beşiktaş Kulübü olay çalışması sonuçları

Olay Tarihi	AR	AR t.değeri	AR p. değeri	CAR	CAR t. değeri	CAR p. Değeri
1.11.2019	-0,005	2,59	0,01*	0,248	30,921	<0,05*
5.11.2019	0,194	3,034	0,003*	0,21	27,708	<0,05*
19.11.2019	-0,042	-0,993	0,321	-0,058	-3,078	0,002*
20.11.2019	-0,004	-0,357	0,722	-0,067	-3,481	0,001*
21.11.2019	-0,037	-0,067	0,947	-0,042	-2,184	0,029*
22.11.2019	-0,033	0,65	0,516	-0,045	-2,332	0,020*
29.11.2019	0,151	2,708	0,007*	0,295	30,109	<0,05*
2.12.2019	0,139	1,782	0,075	0,205	16,731	<0,05*
3.12.2019	-0,074	0,989	0,323	0,174	13,886	<0,05*
5.12.2019	-0,047	-0,087	0,931	-0,199	-16,881	<0,05*
9.12.2019	-0,052	-2,263	0,024*	-0,36	-18,286	<0,05*
13.12.2019	-0,03	-1,755	0,08	-0,165	-7,51	<0,05*
17.12.2019	-0,053	-1,244	0,214	-0,124	-5,518	<0,05*

Tablo 4.2. (devam) Beşiktaş Kulübü olay çalışması sonuçları

Beşiktaş Kulübü'nün Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda 25.01.2018 – 2019 yılları içerisinde yapmış olduğu toplam 61 açıklamasının 11'inin hisse getiri oranlarında anormal getirisine etkisi % 95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmaktadır. Beşiktaş Kulübü'nde anormal getirilerinin en düşük olduğu tarih 02.05.2019, en yüksek olduğu tarih ise 05.11.2019'dur. 36 olay ise anormal getirileri olumsuz yönde etkilemektedir.

Olay tarihlerinden iki gün önce ve iki gün sonraki günleri içermekte olan 5 günlük kümülatif anormal getiriler incelendiğinde pozitif yönlü ve negatif yönlü getiriler sayısı birbirine yakın oldukları tespit edilmektedir. Kümülatif anormal getirilerin en düşük olduğu tarih 09.12.2019, en yüksek olduğu tarih ise 29.11.2019'dur.

### 4.3.2. Fenerbahçe Kulübünün Olay Çalışması Sonuçları

Tahmin penceresi içerisinde hisse senedinin getiri oranları hesaplanması için ilk vaka tarihi 10.04.2018 tarihindeki Kamuyu Aydınlatma Platformu'ndaki bilgilendirme açıklamasından başlanarak olay çalışması sonuçları hesaplanmaktadır. Fenerbahçe Kulübü'nün olay çalışması sonuçları aşağıdaki gibidir;

Olay Tarihi	AR	AR t.değeri	AR p.değeri	CAR	CAR t.değeri	CAR p.değeri
10.04.2018	-0,002	-0,573	0,567	0,014	4,833	<0,05*
15.05.2018	-0,033	-4,384	<0,05*	-0,011	-1,429	0,154
28.05.2018	0,184	21,662	<0,05*	0,249	29,275	<0,05*
29.05.2018	-0,028	-3,67	<0,05*	0,136	17,761	<0,05*
7.06.2018	-0,064	-3,317	0,001*	-0,259	-13,331	<0,05*
13.06.2018	-0,051	-2,325	0,02*	-0,139	-6,316	<0,05*
18.06.2018	-0,005	-0,204	0,838	-0,032	-1,428	0,154
22.06.2018	0,01	0,917	0,359	0,135	11,969	<0,05*
29.06.2018	-0,043	-6,386	<0,05*	0,025	3,668	<0,05*
2.07.2018	-0,01	-1,722	0,086	-0,004	-0,723	0,47
3.07.2018	0,012	2,182	0,029*	-0,045	-8,538	<0,05*
5.07.2018	0,001	0,193	0,847	0,001	0,096	0,923
16.07.2018	0,027	4,336	<0,05*	0,056	8,998	<0,05*
27.07.2018	0,003	0,368	0,713	-0,004	-0,45	0,653
9.08.2018	-0,007	-0,992	0,322	-0,134	-19,769	<0,05*
10.08.2018	-0,078	-12,113	<0,05*	-0,059	-9,094	<0,05*

Tablo 4.3. Fenerbahçe Kulübü olay çalışması sonuçları

Olay Tarihi	AR	AR t.değeri	AR p.değeri	CAR	CAR t.değeri	CAR p.değeri
13.08.2018	-0,068	-11,577	<0,05*	-0,081	-13,817	<0,05*
20.08.2018	0,014	1,313	0,19	0,132	12,573	<0,05*
29.08.2018	0,007	0,465	0,642	0,185	12,926	<0,05*
31.08.2018	0,046	3,317	0,001*	0,114	8,197	<0,05*
10.09.2018	-0,018	-1,358	0,175	-0,053	-3,984	<0,05*
26.09.2018	-0,012	-3,158	0,002*	0,009	2,24	0,025*
27.09.2018	0,016	4,709	<0,05*	-0,035	-10,258	<0,05*
28.09.2018	-0,007	-2,212	0,027*	-0,04	-13,016	<0,05*
4.10.2018	-0,059	-17,119	<0,05*	-0,135	-39,194	<0,05*
5.10.2018	-0,02	-6,34	<0,05*	-0,11	-35,64	<0,05*
9.10.2018	0,005	1,301	0,194	-0,123	-34,898	<0,05*
10.10.2018	0	-0,093	0,926	-0,154	-43,142	<0,05*
11.10.2018	-0,084	-14,68	<0,05*	-0,045	-7,927	<0,05*
12.10.2018	-0,041	-7,356	<0,05*	0,046	8,232	<0,05*
15.10.2018	0,069	12,138	<0,05*	0,02	3,587	<0,05*
16.10.2018	0,097	18,258	<0,05*	0,122	22,89	<0,05*
17.10.2018	-0,024	-4,472	<0,05*	0,154	28,484	<0,05*
18.10.2018	0,023	2,549	0,011*	0,072	7,893	<0,05*
19.10.2018	0,009	1,052	0,293	-0,018	-2,018	0,044
26.10.2018	-0,028	-1,928	0,054	0,015	1,044	0,297
30.10.2018	-0,031	-2,035	0,042*	-0,066	-4,298	<0,05*

Tablo 4.3. (devam) Fenerbahçe Kulübü olay çalışması sonuçları

Olay Tarihi	AR	AR t.değeri	AR p.değeri	CAR	CAR t.değeri	CAR p.değeri
31.10.2018	0,022	1,409	0,159	-0,011	-0,739	0,46
2.11.2018	0,018	0,979	0,328	0,156	8,62	<0,05*
16.11.2018	0,009	0,864	0,388	0,016	1,493	0,136
26.11.2018	-0,021	-2,412	0,016*	0,011	1,286	0,199
29.11.2018	0,011	2,439	0,015*	0,066	15,041	<0,05*
21.01.2019	0,011	1,708	0,088	0,034	5,225	<0,05*
11.02.2019	-0,015	-2,295	0,022*	-0,074	-11,766	<0,05*
18.03.2019	0,014	3,628	<0,05*	0,041	10,592	<0,05*
9.04.2019	-0,004	-0,229	0,819	-0,127	-8,039	<0,05*
13.05.2019	-0,099	-12,705	<0,05*	-0,126	-16,134	<0,05*
22.05.2019	0,034	2,521	0,012*	-0,034	-2,542	0,011*
23.07.2019	-0,002	-0,244	0,808	-0,018	-2,148	0,032*
9.08.2019	0,004	1,261	0,208	-0,006	-1,669	0,095
2.09.2019	-0,008	-2,498	0,013*	0,057	18,703	<0,05*
18.09.2019	0,088	7,601	<0,05*	0,075	6,439	<0,05*
24.09.2019	-0,037	-3,698	<0,05*	-0,061	-6,138	<0,05*
4.10.2019	0,017	1,36	0,174	-0,162	-12,787	<0,05*
8.10.2019	-0,066	-5,365	<0,05*	-0,236	-19,267	<0,05*
10.10.2019	-0,015	-2,073	0,039*	-0,205	-27,98	<0,05*
25.10.2019	0,015	1,001	0,317	0,262	17,948	<0,05*
28.10.2019	0,088	6,264	<0,05*	0,304	21,626	<0,05*

Tablo 4.3. (devam) Fenerbahçe Kulübü olay çalışması sonuçları

Olay Tarihi	AR	AR t.değeri	AR p.değeri	CAR	CAR t.değeri	CAR p.değeri
31.10.2019	0,038	3,1	0,002*	0,248	20,084	<0,05*
1.11.2019	0,032	3,389	0,001*	0,099	10,414	<0,05*
5.11.2019	-0,037	-3,403	0,001*	-0,062	-5,785	<0,05*
8.11.2019	-0,009	-1,038	0,299	-0,217	-23,865	<0,05*
22.11.2019	-0,025	-3,438	0,001*	-0,078	-10,712	<0,05*
17.12.2019	0,009	1,627	0,104	0,059	10,802	<0,05*

Tablo 4.3. (devam) Fenerbahçe Kulübü olay çalışması sonuçları.

Fenerbahçe Kulübü'nün Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda 10.04.2018 – 2019 yılları içerisinde yapmıř olduđu toplam 68 açıklamasının 41'inin hisse getiri oranlarında anormal getirisine etkisi % 95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmaktadır. Fenerbahçe Kulübü'nde anormal getirilerinin en dűřük olduđu tarih 13.05.2019, en yűksek olduđu tarih ise 28.05.2018'tir. 34 olay ise anormal getirileri olumsuz yűnde etkilemektedir.

Olay tarihlerinden iki gűn ۆnce ve iki gűn sonraki gűnleri içermekte olan 5 gűnlűk kűműlatif anormal getiriler incelendiđinde pozitif yűnlű ve negatif yűnlű getirilerin birbirlerine yakın sayıda oldukları gűrűlmektedir. Kűműlatif anormal getirilerin en dűřük olduđu tarih 07.06.2018, en yűksek olduđu tarih ise 28.10.2019'dur.

#### 4.3.3. Galatasaray Kulübünün Olay alışması Sonuçları

Tahmin penceresi içerisinde hisse senedinin getiri oranları hesaplanması için ilk vaka tarihi 24.01.2018 tarihindeki Kamuyu Aydınlatma Platformu'ndaki bilgilendirme açıklamasından başlanarak olay çalışması sonuçları hesaplanmaktadır. Galatasaray Kulübü'nün olay çalışması sonuçları aşağıdaki gibidir;

Olay Tarihi	AR	AR t.değeri	AR p.değeri	CAR	CAR t.değeri	CAR p.değeri
24.01.2018	0,027	-0,347	0,729	0,019	2,828	0,005*
25.01.2018	-0,016	-0,541	0,588	0,008	1,179	0,239
26.01.2018	0,013	0,153	0,878	0,017	3,448	0,001*
30.01.2018	-0,008	-0,589	0,556	-0,015	-3,311	0,001*
31.01.2018	-0,01	-1,002	0,316	-0,038	-7,161	<0,05*
1.02.2018	0,002	-1,167	0,243	-0,033	-6,137	<0,05*
6.02.2018	-0,025	-0,331	0,741	-0,056	-13,426	<0,05*
8.02.2018	-0,004	-0,116	0,908	0,084	20,37	<0,05*
9.02.2018	0,043	0,201	0,841	0,07	17,443	<0,05*
21.02.2018	0,019	-0,037	0,97	0,025	2,478	0,013*
23.02.2018	0,016	-0,139	0,89	0,034	3,313	0,001*
27.02.2018	0,002	-0,001	0,999	0,006	0,621	0,535
5.03.2018	0,011	-0,525	0,6	0,01	1,08	0,281
6.03.2018	-0,008	0,109	0,913	0,011	1,732	0,084
7.03.2018	0,03	0,06	0,952	0,007	1,308	0,191
8.03.2018	-0,025	-0,095	0,924	-0,035	-9,636	<0,05*
9.03.2018	-0,007	0,387	0,699	-0,02	-5,341	<0,05*
12.03.2018	-0,008	0,829	0,407	-0,024	-6,024	<0,05*
13.03.2018	-0,013	0,485	0,628	0,027	6,884	<0,05*
14.03.2018	0,025	1,98	0,048	0,009	2,007	0,045*
15.03.2018	0,028	3,066	0,002*	0,047	9,921	<0,05*

Tablo 4.3. Galatasaray Kulübü olay çalışması sonuçları

Olay Tarihi	AR	AR t.değeri	AR p.değeri	CAR	CAR t.değeri	CAR p.değeri
19.03.2018	0,016	5,658	<0,05*	0,15	34,012	<0,05*
20.03.2018	0,001	5,04	<0,05*	0,178	39,479	<0,05*
21.03.2018	0,104	3,143	0,002*	0,215	39,884	<0,05*
22.03.2018	0,051	3,416	0,001*	0,186	31,692	<0,05*
23.03.2018	0,041	3,167	0,002*	0,156	26,421	<0,05*
26.03.2018	-0,001	3,035	0,002*	-0,01	-1,801	0,072
27.03.2018	-0,042	2,807	0,005*	0,048	8,457	<0,05*
29.03.2018	0,089	-0,34	0,734	-0,055	-4,968	<0,05*
30.03.2018	-0,022	-1,255	0,21	-0,063	-5,933	<0,05*
9.04.2018	-0,039	-1,57	0,117	-0,261	-17,175	<0,05*
11.04.2018	-0,041	-1,677	0,094	-0,209	-13,022	<0,05*
19.04.2018	-0,01	-0,003	0,998	-0,046	-2,882	0,004*
9.05.2018	0,001	-0,192	0,848	-0,005	-0,529	0,597
10.05.2018	0,006	-0,426	0,67	-0,103	-10,472	<0,05*
29.05.2018	0,003	0,11	0,912	0,062	4,585	<0,05*
31.05.2018	-0,01	0,027	0,978	0,003	0,27	0,787
7.06.2018	-0,012	0,139	0,89	-0,009	-1,088	0,277
13.06.2018	-0,002	0,888	0,375	0,027	3,86	<0,05*
18.06.2018	-0,008	0,718	0,473	0,038	6,948	<0,05*
25.06.2018	0,008	6,179	<0,05*	0,097	26,152	<0,05*
27.06.2018	0,067	4,366	<0,05*	0,157	34,999	<0,05*

Tablo 4.4. (devam) Galatasaray Kulübü olay çalışması sonuçları

Olay Tarihi	AR	AR t.değeri	AR p.değeri	CAR	CAR t.değeri	CAR p.değeri
28.06.2018	0,052	4,279	<0,05*	0,175	39,267	<0,05*
29.06.2018	0,025	4,363	<0,05*	0,156	40,461	<0,05*
2.07.2018	0,023	4,559	<0,05*	0,095	29,007	<0,05*
12.07.2018	0,01	-1,86	0,063	-0,118	-17,023	<0,05*
13.07.2018	0,01	-1,608	0,108	-0,028	-3,943	<0,05*
10.08.2018	-0,072	-0,942	0,346	-0,101	-12,828	<0,05*
17.08.2018	0,021	0,782	0,434	0,116	12,094	<0,05*
28.08.2018	0,025	1,124	0,261	0,163	11,259	<0,05*
29.08.2018	-0,011	1,331	0,183	0,087	6,036	<0,05*
31.08.2018	0,026	1,026	0,305	0,02	1,441	0,15
3.09.2018	-0,008	0,536	0,592	-0,033	-2,169	0,03*
4.09.2018	-0,012	-0,147	0,884	-0,031	-2,026	0,043*
10.09.2018	-0,024	-0,431	0,666	-0,047	-3,374	0,001*
11.09.2018	-0,013	-1,163	0,245	-0,063	-6,095	<0,05*
9.10.2018	0,007	-0,194	0,847	0,038	9,515	<0,05*
10.10.2018	0,037	0,691	0,49	0,009	2,198	0,028
15.10.2018	0,048	1,303	0,193	0,028	4,273	<0,05*
16.10.2018	-0,004	0,864	0,388	0,058	8,885	<0,05*
23.10.2018	-0,006	-0,777	0,437	-0,024	-2,787	0,005*
1.11.2018	0,046	-0,583	0,56	0,024	3,627	<0,05*
9.11.2018	0	0,804	0,422	0,015	2,159	0,031*

Tablo 4.4. (devam) Galatasaray Kulübü olay çalışması sonuçları

Olay Tarihi	AR	AR t.değeri	AR p.değeri	CAR	CAR t.değeri	CAR p.değeri
26.11.2018	-0,004	1,231	0,219	0,055	18,478	<0,05*
30.11.2018	0,001	0,273	0,785	-0,017	-5,853	<0,05*
21.12.2018	0,012	2,112	0,035	0,027	8,43	<0,05*
2.01.2019	-0,01	-0,276	0,783	-0,02	-4,229	<0,05*
3.01.2019	-0,025	0,39	0,697	0,062	14,176	<0,05*
9.01.2019	-0,004	-0,738	0,461	0,017	4,438	<0,05*
10.01.2019	0,001	1,203	0,229	-0,043	-11,092	<0,05*
15.01.2019	0,005	0,204	0,838	0,011	1,269	0,205
16.01.2019	-0,001	0,937	0,349	0,026	3,047	0,002*
17.01.2019	0,021	0,705	0,481	0,019	2,273	0,023*
21.01.2019	-0,01	1,182	0,237	0,092	10,774	<0,05*
30.01.2019	0,06	-0,669	0,504	0,07	11,632	<0,05*
31.01.2019	-0,041	-0,97	0,332	-0,025	-3,989	<0,05*
4.02.2019	-0,058	-0,303	0,762	-0,131	-17,269	<0,05*
28.02.2019	0,002	-1,39	0,165	-0,103	-15,52	<0,05*
22.03.2019	-0,013	0,195	0,845	-0,036	-4,34	<0,05*
1.04.2019	0,071	2,198	0,028*	0,141	23,52	<0,05*
9.04.2019	-0,001	0,601	0,548	0,034	3,414	0,001*
11.04.2019	-0,022	0,274	0,784	-0,002	-0,191	0,849
26.04.2019	0,022	8,781	<0,05*	0,378	65,745	<0,05*
30.04.2019	0,038	1,981	0,048*	0,135	7,816	<0,05*

Tablo 4.4. (devam) Galatasaray Kulübü olay çalışması sonuçları

Olay Tarihi	AR	AR t.değeri	AR p.değeri	CAR	CAR t.değeri	CAR p.değeri
2.05.2019	-0,091	0,18	0,857	0,12	6,512	<0,05*
14.05.2019	-0,008	-3,668	<0,05*	-0,339	-13,886	<0,05*
20.05.2019	-0,139	-2,255	0,024*	-0,391	-17,445	<0,05*
21.05.2019	-0,126	-2,039	0,042*	-0,397	-17,619	<0,05*
31.05.2019	-0,025	2,674	0,008*	0,24	15,394	<0,05*
13.06.2019	-0,016	0,88	0,379	0,055	2,977	0,003*
28.06.2019	0,036	1,989	0,047*	0,061	13,247	<0,05*
2.07.2019	0,025	0,125	0,901	0,026	3,912	<0,05*
4.07.2019	-0,014	0,268	0,789	-0,024	-3,439	0,001*
8.07.2019	-0,023	-1,982	0,048*	-0,083	-13,451	<0,05*
11.07.2019	0	-1,155	0,248	-0,057	-7,722	<0,05*
12.07.2019	-0,036	-1,163	0,245	-0,032	-4,427	<0,05*
17.07.2019	-0,003	-0,346	0,73	0	-0,027	0,979
18.07.2019	0,021	0,354	0,723	0,037	5,522	<0,05*
29.07.2019	0,014	0,228	0,819	0,009	1,905	0,057
30.07.2019	-0,005	0,606	0,545	0,023	4,556	<0,05*
31.07.2019	0,007	0,49	0,624	0,02	4,134	<0,05*
2.08.2019	0,006	0,461	0,645	0,01	2,59	0,01*
5.08.2019	-0,001	0,893	0,372	0,007	1,706	0,088
9.08.2019	0,012	0,844	0,399	0,014	6,459	<0,05*
16.08.2019	-0,014	0,918	0,359	0,035	17,081	<0,05*

Tablo 4.4. (devam) Galatasaray Kulübü olay çalışması sonuçları

Olay Tarihi	AR	AR t.değeri	AR p.değeri	CAR	CAR t.değeri	CAR p.değeri
22.08.2019	-0,005	-0,557	0,578	-0,017	-5,304	<0,05*
23.08.2019	0,004	-0,351	0,725	-0,025	-7,197	<0,05*
27.08.2019	0,003	0,649	0,517	-0,005	-1,209	0,227
2.09.2019	0,003	2,618	0,009*	0,043	9,591	<0,05*
6.09.2019	0,028	2,275	0,023*	0,08	16,987	<0,05*
16.09.2019	-0,003	-1,968	0,049*	-0,067	-8,284	<0,05*
20.09.2019	-0,032	-2,068	0,039*	-0,097	-11,309	<0,05*
26.09.2019	-0,029	-1,134	0,257	-0,002	-0,172	0,863
4.10.2019	0,022	-0,448	0,655	-0,03	-3,984	<0,05*
8.10.2019	-0,029	-0,341	0,733	-0,034	-4,626	<0,05*
24.10.2019	0,007	1,499	0,134	0,03	3,693	<0,05*
1.11.2019	-0,001	0,896	0,371	0,129	16,78	<0,05*
5.11.2019	0,082	0,9	0,368	0,049	6,271	<0,05*
8.11.2019	0,013	0,441	0,659	-0,059	-11,522	<0,05*
20.11.2019	-0,021	-0,443	0,658	-0,021	-2,242	0,025*
21.11.2019	-0,003	0,077	0,939	-0,036	-3,839	<0,05*
2.12.2019	0,191	3,437	0,001*	0,243	41,289	<0,05*
17.12.2019	-0,08	-1,246	0,213	-0,044	-2,319	0,021*

Tablo 4.4. (devam) Galatasaray Kulübü olay çalışması sonuçları

Galatasaray Kulübü'nün Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda 24.01.2018 – 2019 yılları içerisinde yapmış olduğu toplam 124 açıklamasının 30'unun hisse getiri oranlarında anormal getirisine etkisi % 95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmaktadır. Galatasaray Kulübü'nde anormal getirilerinin en düşük olduğu

tarih 20.05.2019, en yüksek olduğu tarih ise 02.12.2019'dur. 62 olay ise anormal getirileri olumsuz yönde etkilemektedir.

Olay tarihlerinden iki gün önce ve iki gün sonraki günleri içermekte olan 5 günlük kümülatif anormal getiriler incelendiğinde pozitif yönlü ve negatif yönlü getiriler sayısı birbirine eşit oldukları tespit edilmektedir. Kümülatif anormal getirilerin en düşük olduğu tarih 21.05.2019, en yüksek olduğu tarih ise 26.04.2019'dur.

#### 4.3.4. Trabzonspor Kulübünün Olay Çalışması Sonuçları

Tahmin penceresi içerisinde hisse senedinin getiri oranları hesaplanması için ilk vaka tarihi 24.01.2018 tarihindeki Kamuyu Aydınlatma Platformu'ndaki bilgilendirme açıklamasından başlanarak olay çalışması sonuçları hesaplanmaktadır. Trabzonspor Kulübü'nün olay çalışması sonuçları aşağıdaki gibidir;

Olay Tarihi	AR	AR t.değeri	AR p.değeri	CAR	CAR t.değeri	CAR p.değeri
24.01.2018	0,013	2,814	0,005*	0,019	4,051	<0,05*
31.01.2018	0,059	12,24	<0,05*	0,04	8,404	<0,05*
5.02.2018	-0,016	-3,292	0,001*	-0,042	-8,558	<0,05*
9.02.2018	0,004	0,566	0,572	-0,007	-1,133	0,257
22.02.2018	0,011	2,173	0,03*	0,036	7,14	<0,05*
23.02.2018	0,056	9,65	<0,05*	0,037	6,379	<0,05*
8.03.2018	-0,023	-3,134	0,002*	-0,065	-9,006	<0,05*
28.03.2018	-0,007	-3,279	0,001*	0,014	6,437	<0,05*
10.04.2018	-0,06	-29,148	<0,05*	-0,079	-38,325	<0,05*
11.04.2018	-0,052	-25,223	<0,05*	-0,078	-37,951	<0,05*

Tablo 4.4.Trabzonspor Kulübü olay çalışması sonuçları.

Olay Tarihi	AR	AR t.değeri	AR p.değeri	CAR	CAR t.değeri	CAR p.değeri
12.04.2018	0,011	5,647	<0,05*	-0,078	-41,699	<0,05*
27.04.2018	0,02	2,364	0,018*	-0,054	-6,281	<0,05*
30.04.2018	-0,019	-2,128	0,034*	-0,034	-3,898	<0,05*
9.05.2018	0,003	0,487	0,626	0,017	2,596	0,01*
11.05.2018	0,005	0,861	0,39	0,026	4,283	<0,05*
23.05.2018	-0,012	-2,516	0,012*	0,021	4,457	<0,05*
29.05.2018	-0,01	-2,295	0,022*	0,065	14,961	<0,05*
1.06.2018	0,006	1,204	0,229	0,024	4,518	<0,05*
7.06.2018	0,019	2,967	0,003*	-0,022	-3,548	<0,05*
18.06.2018	-0,044	-8,436	<0,05*	-0,047	-9,044	<0,05*
3.07.2018	-0,027	-6,193	<0,05*	0,052	11,816	<0,05*
12.07.2018	-0,012	-1,755	0,08*	-0,15	-22,682	<0,05*
26.07.2018	-0,005	-0,447	0,655	0,02	2,023	0,043*
30.07.2018	0,013	1,295	0,196	0,032	3,161	0,002*
31.07.2018	0,008	0,813	0,416	0,017	1,651	0,099
3.08.2018	0,011	2,198	0,028*	-0,081	-16,322	<0,05*
9.08.2018	0,003	0,509	0,611	-0,12	-20,879	<0,05*
10.08.2018	-0,05	-8,365	<0,05*	-0,083	-13,84	<0,05*
17.08.2018	-0,003	-0,396	0,692	0,064	9,116	<0,05*
20.08.2018	0,046	4,636	<0,05*	0,17	17,004	<0,05*
29.08.2018	0,004	0,362	0,718	0,15	12,968	<0,05*

Tablo 4.5. (devam) Trabzonspor Kulübü olay çalışması sonuçları

Olay Tarihi	AR	AR t.değeri	AR p.değeri	CAR	CAR t.değeri	CAR p.değeri
10.09.2018	0,03	2,526	0,012*	0,003	0,253	0,801
1.10.2018	-0,003	-0,32	0,749	-0,013	-1,573	0,116
2.10.2018	0,002	0,254	0,8	-0,051	-6,386	<0,05*
30.10.2018	-0,008	-1,28	0,201	0,074	11,802	<0,05*
31.10.2018	0,045	4,327	<0,05*	0,133	12,94	<0,05*
1.11.2018	0,052	5,033	<0,05*	0,06	5,831	<0,05*
2.11.2018	0	0,03	0,976	0,031	3,06	0,002*
5.11.2018	-0,044	-4,155	<0,05*	-0,025	-2,386	0,017*
8.11.2018	-0,008	-0,704	0,481	-0,093	-7,8	<0,05
28.11.2018	-0,046	-15,528	<0,05*	0,087	29,662	<0,05*
3.12.2018	-0,001	-0,148	0,882	-0,031	-4,517	<0,05*
7.12.2018	-0,002	-0,212	0,832	0,202	20,841	<0,05*
10.12.2018	0,053	5,507	<0,05*	0,124	12,734	<0,05*
11.12.2018	0,201	20,383	<0,05*	0,127	12,894	<0,05*
12.12.2018	-0,089	-9,108	<0,05*	0,157	16,05	<0,05*
13.12.2018	-0,038	-3,684	<0,05*	0,166	16,048	<0,05*
18.12.2018	0,105	5,08	<0,05*	0,116	5,588	<0,05*
19.12.2018	-0,033	-1,458	0,145	0,146	6,504	<0,05*
3.01.2019	0,006	0,359	0,72	-0,028	-1,64	0,101
4.01.2019	-0,011	-0,778	0,437	-0,115	-7,845	<0,05*
7.01.2019	0,001	0,094	0,925	-0,068	-4,837	<0,05*

Tablo 4.5. (devam) Trabzonspor Kulübü olay çalışması sonuçları

Olay Tarihi	AR	AR t.değeri	AR p.değeri	CAR	CAR t.değeri	CAR p.değeri
9.01.2019	0,013	0,923	0,356	0,019	1,359	0,174
15.01.2019	0,003	0,43	0,668	0,081	11,151	<0,05*
16.01.2019	-0,005	-0,644	0,52	0,084	11,187	<0,05*
17.01.2019	0,004	0,555	0,579	-0,037	-5,496	<0,05*
23.01.2019	0	-0,036	0,971	-0,218	-30,551	<0,05*
7.02.2019	0,018	1,352	0,177	0,053	4	<0,05*
8.02.2019	0,018	1,352	0,177	0,053	3,975	<0,05*
11.02.2019	0,012	0,97	0,332	0,088	7,08	<0,05*
14.02.2019	0,027	2,368	0,018	0,062	5,345	<0,05*
15.02.2019	-0,003	-0,777	0,437	0,013	3,494	<0,05*
18.02.2019	-0,014	-4,262	<0,05*	-0,004	-1,198	0,231
19.02.2019	0,003	1,314	0,189	-0,031	-12,19	<0,05*
20.02.2019	-0,005	-2,429	0,015*	-0,027	-12,109	<0,05*
21.02.2019	-0,006	-2,463	0,014*	-0,009	-3,762	<0,05*
22.02.2019	-0,005	-2,126	0,034*	-0,004	-1,887	0,059
25.02.2019	0,007	2,638	0,008*	-0,006	-2,331	0,02*
26.02.2019	0,006	2,266	0,024*	0,02	7,701	<0,05*
27.02.2019	-0,014	-5,342	<0,05	0,02	7,748	<0,05*
5.03.2019	-0,005	-2,045	0,041*	-0,014	-6,006	<0,05*
6.03.2019	0,006	2,296	0,022*	-0,02	-7,477	<0,05*
7.03.2019	-0,016	-4,436	<0,05*	-0,04	-11,102	<0,05*

Tablo 4.5. (devam) Trabzonspor Kulübü olay çalışması sonuçları

Olay Tarihi	AR	AR t.değeri	AR p.değeri	CAR	CAR t.değeri	CAR p.değeri
12.03.2019	0,015	4,837	<0,05*	0,002	0,549	0,583
13.03.2019	-0,006	-1,961	0,05*	0,054	17,316	<0,05*
15.03.2019	0,038	10,345	<0,05*	0,053	14,545	<0,05*
18.03.2019	0,006	1,752	0,08	0,054	14,667	<0,05*
20.03.2019	-0,004	-0,983	0,326	-0,02	-5,027	<0,05*
29.03.2019	0,05	10,574	<0,05*	0,032	6,73	<0,05*
1.04.2019	0,025	5,553	<0,05*	0,061	13,516	<0,05*
22.04.2019	0,019	3,717	<0,05*	0,024	4,523	<0,05*
3.05.2019	0,027	3,761	<0,05*	-0,019	-2,572	0,01*
21.05.2019	-0,031	-2,881	0,004*	-0,045	-4,243	<0,05*
22.05.2019	0,01	1,113	0,266	0,017	1,928	0,054
23.05.2019	0,031	3,427	0,001*	0,037	4,052	<0,05*
24.05.2019	0,018	2,03	0,043*	0,056	6,295	<0,05*
31.05.2019	0	0,011	0,991	0,104	12,639	<0,05*
17.06.2019	-0,011	-1,928	0,054	-0,063	-11,543	<0,05*
18.06.2019	0,001	0,104	0,917	0,002	0,343	0,731
19.06.2019	0,003	0,492	0,623	0,055	10,271	<0,05*
21.06.2019	0,027	4,373	<0,05*	0,074	12,083	<0,05*
25.06.2019	0,017	3,295	0,001*	0,055	10,604	<0,05*
27.06.2019	0,011	1,747	0,081	0,014	2,342	0,019*
28.06.2019	-0,021	-3,225	0,001*	0,004	0,639	0,523

Tablo 4.5. (devam) Trabzonspor Kulübü olay çalışması sonuçları

Olay Tarihi	AR	AR t.değeri	AR p.değeri	CAR	CAR t.değeri	CAR p.değeri
1.07.2019	0,011	1,583	0,114	0,023	3,396	0,001*
3.07.2019	0,011	1,937	0,053	0,03	5,247	<0,05*
5.07.2019	0,038	7,056	<0,05*	-0,107	-20,174	<0,05*
8.07.2019	-0,05	-10,215	<0,05*	-0,13	-26,538	<0,05*
16.07.2019	0,014	1,81	0,071	0,051	6,433	<0,05*
17.07.2019	-0,002	-0,246	0,806	0,021	2,239	0,025*
19.07.2019	-0,03	-3,228	0,001*	0,03	3,262	0,001*
29.07.2019	0,017	1,534	0,125	-0,02	-1,857	0,064
30.07.2019	0,011	1,151	0,25	0,03	3,031	0,002*
31.07.2019	-0,029	-3,135	0,002*	0,041	4,469	<0,05*
2.08.2019	0,034	4,132	<0,05*	0	0,018	0,985
5.08.2019	-0,004	-0,464	0,643	-0,008	-0,989	0,323
6.08.2019	-0,007	-0,973	0,331	-0,035	-4,683	<0,05*
16.08.2019	-0,022	-4,152	<0,05*	0,002	0,331	0,741
21.08.2019	-0,002	-0,314	0,753	0,018	2,973	0,003*
23.08.2019	0,009	1,351	0,177	0,089	13,395	<0,05*
29.08.2019	-0,007	-1,479	0,139	0,132	26,982	<0,05*
3.09.2019	0,054	9,048	<0,05*	0,077	12,953	<0,05*
9.09.2019	0,046	5,674	<0,05*	0,1	12,424	<0,05*
20.09.2019	-0,03	-2,975	0,003*	-0,164	-16,308	<0,05*
23.09.2019	-0,03	-2,908	0,004*	-0,162	-15,914	<0,05*

Tablo 4.5. (devam) Trabzonspor Kulübü olay çalışması sonuçları

Olay Tarihi	AR	AR t.değeri	AR p.değeri	CAR	CAR t.değeri	CAR p.değeri
26.09.2019	-0,038	-4,113	<0,05*	-0,025	-2,703	0,007*
27.09.2019	0,028	3,428	0,001*	0,013	1,564	0,118
4.10.2019	0,047	9,484	<0,05*	-0,022	-4,397	<0,05*
7.10.2019	-0,072	-9,578	<0,05*	-0,101	-13,364	<0,05*
8.10.2019	-0,032	-4,239	<0,05*	-0,091	-11,891	<0,05*
15.10.2019	0,041	3,575	<0,05*	0,081	7,048	<0,05*
1.11.2019	0,02	2,52	0,012*	0,009	1,17	0,242
11.11.2019	0,015	2,101	0,036*	-0,029	-3,927	<0,05*
21.11.2019	0,021	2,916	0,004*	0,174	24,708	<0,05*
25.11.2019	0,136	18,098	<0,05*	0,174	23,175	<0,05*
29.11.2019	0,044	8,369	<0,05*	0,021	3,92	<0,05*
10.12.2019	0,037	2,684	0,007*	0,038	2,812	0,005*
11.12.2019	-0,036	-2,605	0,009*	0,098	7,135	<0,05*

Tablo 4.5. (devam) Trabzonspor Kulübü olay çalışması sonuçları

Trabzonspor Kulübü'nün Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda 24.01.2018 – 2019 yılları içerisinde yapmış olduğu toplam 128 açıklamasının 77'sinin hisse getiri oranlarında anormal getirisine etkisi % 95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmaktadır. Trabzonspor Kulübü'nde anormal getirilerinin en düşük olduğu tarih 12.12.2018, en yüksek olduğu tarih ise 11.12.2018'dir. 54 olay ise anormal getirileri olumsuz yönde etkilemektedir.

Olay tarihlerinden iki gün önce ve iki gün sonraki günleri içermekte olan 5 günlük kümülatif anormal getiriler incelendiğinde genel olarak pozitif yönlü oldukları tespit

edilmektedir. Kümülatif anormal getirilerin en düşük olduğu tarih 23.01.2019, en yüksek olduğu tarih ise 07.12.2018'dir.

#### 4.4. Bulguların Sonuçları

Bu çalışmada, tezin başında da ifade edildiği gibi, ülkemizde hisseleri halka açık futbol kulüplerinin Kamuyu Aydınlatma Platformu'na (KAP) yaptığı açıklamaların bu kulüplerin marka değeri üzerine olan etkisi araştırılmıştır. Ne yazık ki bu kulüplerin günlük marka değerlerini gösteren veri olmaması nedeniyle bu değişken yerine kulüplerin hisse senedi getirisindeki değişim (firma değerindeki değişim) vekil değişken olarak çalışmada kullanılmıştır. Bu tercihin arkasında yatan ana mantık futbol kulüplerinin, çalışmada da açıklandığı gibi, finansal performansı (firma değeri) ile imaj ya da marka değeri arasındaki karşılıklı etkileşim yani kuvvetli ilişkidir<sup>2</sup>. Bu maksatla, çalışmanın yöntemini oluşturan olay analizi dört kulüp için ayrı ayrı yapılmış olup, söz konusu kulüplerin 2018-2019 yıllarında Kamuyu Aydınlatma Platformu'na yaptıkları açıklamaların hisse senedi performansına etkileri incelenmiştir.

Beşiktaş Futbol Yatırımları sanayi ve Ticaret AŞ'nin KAP açıklamaları ve günlük hisse senedi fiyat hareketleri incelendiğinde, "Devre Kesici" ve "Olağan Dışı Fiyat ve Miktar Hareketleri" başlığı altında yaptığı açıklamalar hisse senedinin fiyatının en çok arttığı ya da fiyatı en çok artıran açıklamalardır. Yönetim kurulu değişiklikleri ve futbolcu transferleri ile ilgili açıklamalar da fiyat hareketlerine pozitif anlamda yansıyan açıklamaları oluşturmaktadır. Beşiktaş Futbol Yatırımları sanayi ve Ticaret AŞ'nin temettü dağıtmayacağını ve bankalarla yapacağı kredi sözleşmelerinin gecikmesi bilgisini verdiği açıklamalarla devre kesici uygulamasının verildiği açıklamalar hisse senedi fiyatını olumsuz yönde etkileyen açıklamalar olarak göze çarpmaktadır.

---

<sup>2</sup> Firma değeri hisse senedi sayısı ile birim hisse senedinin piyasa değerinin çarpımına eşittir. Gün sonunda hisse senetleri değer kazandığında firmanın piyasa değeri artarken, azaldığında ise firmanın piyasa değeri düşer.

Fenerbahçe Spor Kulübü'nün KAP açıklamaları ve günlük hisse senedi fiyat hareketleri incelendiğinde, “Devre Kesici” ve “Olağan Dışı Fiyat ve Miktar Hareketleri” başlığı altında yaptığı açıklamalar hisse senedinin fiyatının en çok arttığı ya da fiyatı en çok artıran açıklamalardır. Futbolcu transferleri ve teknik direktör değişiklikleri ile ilgili açıklamalar hisse senedi fiyatını olumlu yönde etkileyen ikinci ve üçüncü başlıkları oluşturmaktadır. Fenerbahçe Spor Kulübü'nün hisse senetleri fiyatını olumsuz etkileyen en önemli açıklamalar çok net bir şekilde devre kesici uygulaması yapıldığının belirtildiği açıklamalardır. UEFA ile yapılan Financial Fair Play açıklaması ve sportif direktör transferi açıklamalarının da hisse senedi fiyatlarını olumsuz yönde etkilediği gözlemlenmiştir.

Galatasaray Spor Kulübü'nün KAP açıklamaları ve günlük hisse senedi fiyat hareketleri incelendiğinde, “Devre Kesici” ve “Olağan Dışı Fiyat ve Miktar Hareketleri” başlığı altında yaptığı açıklamalar hisse senedinin fiyatının en çok arttığı ya da fiyatı en çok artıran açıklamalardır. Transfer ve sermaye artırımını yapılacağına duyurulduğu açıklamalar fiyat hareketlerine olumlu anlamda katkı sağlamıştır. Galatasaray Spor Kulübü'nün hisse senedi performansını olumsuz yönde etkileyen en önemli açıklama başlığı devre kesici uygulaması ve olağan dışı miktar ve fiyat hareketleridir. Sermaye artırımına dair verdiği bilgi bazı küçük (detay) finansal operasyonları ilgilendiren açıklamalar kulübün hisse senedi fiyatını olumsuz yönde etkilemiştir.

Trabzonspor Kulübü'nün KAP açıklamaları ve günlük hisse senedi fiyat hareketleri incelendiğinde, “Devre Kesici” ve “Olağan Dışı Fiyat ve Miktar Hareketleri” başlığı altında yaptığı açıklamalar tıpkı diğer üç kulüpte de gözlemlendiği gibi hisse senedinin fiyatının en çok arttığı ya da fiyatı en çok artıran açıklamalardır. Futbolcu transferleri ve sponsorluk anlaşması ilgili yapılan açıklamalar hisse senedi fiyatını olumlu yönde etkilemiştir. Trabzonspor Kulübü'nün hisse senedi performansını olumsuz yönde etkileyen açıklamaların başında yine diğer kulüplerdeki gibi devre kesici uygulaması gelmektedir. Sözleşme feshi ve yönetim kurulu değişikliği ile ilgili yapılan açıklamalar kulübün hisse senedi fiyatlarını olumsuz yönde etkilemiştir.

Burada konumuzla alakalı olan açıklama dört futbol kulübü için de geçerli olan “Devre Kesici” ve “Olağan Dışı Fiyat ve Miktar Hareketleri” başlıklı açıklamalardır.

Hisse senedinin fiyatını en çok artıran ve düşüren açıklamaların “Devre Kesici” ve “Olağan Dışı Fiyat ve Miktar Hareketleri” olması ve bu açıklama türünün incelenen tüm futbol kulüplerinde de aynı etkiyi yaratması ülkemizdeki borsa yatırımcısının yatırım tarzıyla açıklamak mümkündür. Bilindiği gibi, Borsa İstanbul’da hisse senedi yatırımcısını iki ayrı kategoride incelemek mümkündür.

Bunlardan birincisi, kurumsal yatırımcılardan (çoğunlukla yabancı yatırımcı) oluşan ve hisse senedinde uzun vadeli pozisyon alan yatırımcılardır. Bu yatırımcı grubu firmanın hisse senetlerinin günlük hareketinden çok karlılığına ve riskine göre pozisyon alır ve sermaye kazancından (hisse senedinin satış ve alış değerleri arasındaki fark) çok, firmanın dağıtması olası kar payına (yılsonunda firmanın elde ettiği kara göre oluşan değer) göre hisse senedini fiyatlamaya çalışır. Ülkemizde bu yatırımcı grubu ortalama 270 gün bazında aldığı hisse senedini tutmaktadır. Yani günlük değil, uzun vadeli bakmaktadır ki bu yüzden bu grup yatırımcıya “yatırımcı” denilmektedir. İkinci grup ise bunun aksine günlük “oynamaktadır”. “Oynamaktadır” ifadesinin tırnak içerisine alınması bilinçli bir tercih olup bu yatırımcı grubu için kullanılan jargondur. Bu tür yatırımcı grubu firmanın vereceği kar payından ziyade sermaye kazancına odaklı olarak pozisyon almaktadır ki bu oyuncuların borsada ortalama hisse senedi tutma süresi 30 gün dolayındadır. Daha ziyade yerli yatırımcılardan oluşan bu grup ne yazık ki hisse senedi manipülasyonuna açık bir yatırımcı grubudur.

Hisse senedi manipülasyonu<sup>3</sup> aslında borsada yasak olan bir işlem türü olmakla beraber bizim borsamızda sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. Manipülatörler günlük

---

<sup>3</sup> Borsada iki ayrı manipülasyon vardır. Bunlardan birincisi finansal bilgi manipülasyonudur ki burada firma sahip ya da yöneticileri gerçeğe uygun olmayan mali tablolar açıklayarak borsa yatırımcısını aldatmaya çalışır. İkincisi ise hisse senedi manipülasyonu olup bir grup organize yatırımcı diğer yatırımcı ya da oyuncularını yanlış bilgi ve fiktif işlemler ile kandırmaya ve onların maliyetine olağandışı para kazanmaya çalışır. Bu tür işlemler daha ziyade ya halka açıklık oranı düşük ya da fiktif bilgi kullanma ihtimali yüksek olan herkesin bildiği hisse senetleri (örneğinizde futbol kulüpleri) üzerinde yapılır.

oynayan yatırımcıyı ya yanlış bilgiyle ya da fiktif işlemlerle aldatıp haksız kazanç peşinde koşan kişilerdir. Borsa yönetimince, “Devre kesici işlemler” ve “Olağan Dışı Fiyat ve Miktar Hareketleri” alınan kararlar manipülatif işlem olma ihtimalini akla getiren önlemlerdir. Bu tür açıklamaların hem yükseliş hem de düşüş için peş peşe olması manipülatif işlemi akla getirmektedir. Ne yazık ki manipülatif işlemler ile finansal performans arasında bir ilişki kurmak mümkün değildir. Bu tür işlemler sonucunda, zarar eden hatta gözaltı pazarında olan firmaların değerinin hangi yüksek noktalara kadar geldiğini ve sonrasında yatırımcısına ya da oyuncusuna nasıl zarar ettirdiğini borsa ile ilgili olan kişilerin malumudur. Manipülatif işlemlerin dört gözde kulüp için de söz konusu olması düşündürücüdür. Sanki futbol kulüplerinin sahadaki performansı için oynanan bahis oyunu (İDDAA) borsada da finansal performans için oynanmaktadır. Bu yüzden, yaptıkları iş itibarıyla söylentilere yani fiktif bilgi kullanımına açık olan (transfer görüşmeleri, yönetim değişikliği, teknik direktör değişimi vb.) spor kulüplerinin manipülatif işlemlere muhatap olmaması için kamuya yaptığı açıklamalara ve olası kötü kullanıma müsaade etmeyecek halkla ilişkiler faaliyetlerine özel önem vermesi gerekmektedir. Aksi halde bu futbol kulüplerinin borsada bir bahis aracı olarak kullanılması anlamına gelir ki bunun kulüplerin marka değerlerine ters etki yapacağı aşikârdır.

## 5. SONUÇ

19. yüzyılın ikinci yarısında İngiltere’de doğan yarım yüzyıldan daha kısa bir süre içerisinde tüm Dünya’ya yayılan modern futbol oyunu, 20. yüzyılın ilk yarısında uluslararası kurumsallaşmasını FIFA, UEFA ve diğer kıta organizasyonları nezdinde tamamlamıştır. Televizyon ve ilerleyen dönemlerde diğer dijital medya platformlarının icadıyla birlikte, 1990’ların sonlarından itibaren Dünya’nın en çok izlenen sporu olmanın da ötesinde değeri 200 milyar doları aşan bir endüstriye dönüşmüştür. Futbolu diğer sporlardan ayıran ve birçok olumlu sıfatın başına “en” konularak tanımlanan özellikleri kerameti kendinden menkul bir anlam ifade etmemektedir. Sadece bir top, hatta kimi zaman top yerine kullanılan bir cisimle, herhangi bir yerde sadece iki kişinin varlığı ile dahi oynanabilen, skorun her an değişebildiği, sürpriz sonuçlara daima açık olması futbolu diğer sporlardan ayırmaktadır. Futbol, başlangıçta işçi sınıfının sporu olarak kabul görmüş, geniş kitlelerin umudu olarak tüm Dünya’ya yayılmış ve günümüzde gelinen noktada ulusları, sınıfları, cinsiyetleri aşarak adeta evrensel bir değer olarak kabul görmeye başlamıştır.

Küreselleşme olgusu futbolu olumlu ve olumsuz anlamlarda etkilemiş, oyun küresel bir iş koluna dönüşürken, yoksul çocukların olmayı düşlediği futbolculuk kahraman olmaktan popüler bir fenomene, tutkuyla bağlanılan armalar gelir beklenen markalara, cefakâr taraftarlar ise sürekli talep eden müşterilere dönüşmeye başlamıştır. Ulusal siyasetin futbol üzerindeki etkileri oyunun doğuşunun ilk evrelerinde görülmeye başlanmış, İspanya’da Real Madrid Kral’ın takımı, Barcelona ise Katalan ulusunun milli takımı olarak nitelendirilmiş, İngiltere’de Liverpool işçi sınıfının takımı olarak Dünya’ya ün salmış, İtalya’da Lazio Mussolini’nin takımı olması dolayısıyla nasyonel sosyalistlerin takımı olma özelliği ile anılmaya devam etmiştir. Kulüplerin yerel siyasetle olan ilişkileri örneklerle çoğaltılabilir ve hâlâ devam etmektedir. Ancak küreselleşmenin ekonomik etkileri futbolun çehresini büyük oranda değiştirmiş, şirketleşme faaliyetleri küresel sermayeyi futbolun merkezine yerleştirmiş, 20. Yüzyılın tarihi ve efsaneleşmiş armaları 21. yüzyılın başı ile birlikte uluslararası sermayelerin kontrolünde markalara evrilmeye başlamıştır.

Sponsorluk ve isim hakkı ortaklıkları gibi gelişmelerle futbola giriş yapan küresel sermaye, kulüplere daha fazla gelir getireceği ve daha şeffaf yönetilecekleri gerekçesiyle şirketleşme ve halka açılma süreçleri ile futbol oyununun tam merkezine yerleşmiş ve oyunu küresel bir endüstriye dönüştürmeyi başarmıştır. 2000’li yılların başında futbolun beşiği olarak nitelendirilen İngiltere’de başlayan halka arz süreci kısa bir süre içerisinde tüm Avrupa’ya yayılmıştır. Tottenham, Chelsea, Manchester United, Manchester City, Arsenal ve Liverpool gibi armalar, Rus oligarkları, Arap emirlerinin ve Amerikan merkezli küresel şirketlerin hisselerinin çoğunluğunu elinde bulundurduğu ve finansal bir tespitle uluslararası şirketlerin ya da şahısların kontrolü altına girmiştir. Futbol geçtiğimiz yüzyıl boyunca kuralları ve kurumları itibari ile teknik ve taktik açıdan gelişirken aynı zamanda küresel ekonominin eğlence ayağının başat unsurlarından birisi halini almıştır. Futbol maçları işçilerin, memurların, gençlerin hafta sonu eğlencesi ve tutkusu olmaktan ziyade çağdaş “collesium”ları andıran çok işlevli stadyumlarda siyasilerin, iş adamlarının, nispeten varlıklı tüccarların ve popüler yüzlerin farklı amaçlarla takip ettikleri evrensel ve popüler bir etkinliğe dönüşmüştür. Simon Kuper’in (2003) futbol literatürüne giren “futbol asla sadece futbol değildir” cümlesi aslında sadece bir spor oyunu olan futbolun içinde fazlasıyla ekonomi, siyaset, sosyoloji ve iletişim barındıran bir olguya dönüşümünün erken dönem tespiti olarak nitelendirilebilir.

Türk futbolunun gelişmesinde lokomotif görevi üstlenen Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray ve Trabzonspor kulüpleri dernekler kanununa göre kurulan ve genellikle güçlü başkan profili ile yönetilen kurumlar olsa da, 1990’ların sonu ile Dünya’da esen futbolun endüstriyelleşme sürecine önce şirketleşerek ve hemen sonrasında halka açılarak entegre olmuşlardır. Çalışmanın örneklemini oluşturan dört büyük kulüp, Türk futbolunun adının Avrupa’da duyulmasında başat rolü oynamış, ulusal ligdeki şampiyonluklara ise 2010 ve 2020 yılındaki sırasıyla Bursaspor ve Medipol Başakşehir şampiyonlukları hariç adeta ambargo koymayı başarmışlardır. Taraftar sayılarını ölçmenin oldukça zor olması nedeniyle ülkemizde gerçekleştirilen resmi nüfus sayımlarında dahi böyle bir sorunun gerçeğe yakın bir cevabı aranmamıştır. Kulüpler kimi zaman kamuoyunda baskı oluşturmak için taraftar sayılarını abartılı rakamlarla ifade etseler de söz konusu dört büyüğün Türkiye’de takım tutan

futbolseverlerin yüzde 90'ının üstünde bir çoğunluğa hitap ettiği rahatlıkla ifade edilebilir. 83 milyonluk bir ülkede tartışmasız favori sporun futbol olduğu gerçeğiyle, başlı başına devasa bir endüstriye dönüşmüş futbol oyununun ülkemizdeki hedef kitlesinin büyüklüğü azımsanamayacak bir boyuttadır. Türkiye'de futbol, kitleleri peşinden sürükleyen, ülke gündemini belirleyen ve tarihsel olarak ülkenin ekonomi, siyaset, devlet kurumlarıyla ilişkileri son derece kuvvetli olan popülerliğini asla yitirmeyen bir olgudur. Milyonları aşan taraftar kitleleri için ülkemizde futbol, bağlı oldukları kulüpler üzerinden bir yaşam biçimidir. Sadece maç günü iki saatlik bir görsel şovu ifade eden eğlenceden ziyade kulüplerin armalarıyla, tarihleriyle, semtleriyle, renkleri ve tribün besteleriyle beslenen bir tutku olarak ifade edilebilir. 1990'ların sonlarına kadar futbol, milyonlarca taraftar için ülkemizde romantik yanı daha ağır basan bir yaşam biçimi olarak değerlendirilirken, bu dönemden sonra Dünya'daki gelişmelere ayak uydurma çabasıyla birlikte sponsorların, şifreli kanalların, lisanslı ürünlerin, modern stadyumların ortaya çıkmasıyla dev bir endüstri olma yolunda hızlı adımlar atmaya başlamıştır. Daha doğru ve etkili yönetilebilmek ve kulübe ciddi sermaye sağlayabilmek adına önce şirketleşen ve daha sonra halka arz olan kulüpler kurumsallaşmanın ve marka iletişiminin önemini kavramaya başlamışlardır.

2000'li yıllarla birlikte dev bir endüstriye dönüşen futbolda, şirketleşen ve küresel sermayenin kontrolüne giren bazı kulüplerin kurum imajlarına zarar verecek ve futbolun sportif ruhunda olmayan uygulamalar ile haksız rekabete yol açtıkları saptanmıştır. 2015 yılında Football Leaks adlı sitede Rui Pinto adlı şahıs tarafından UEFA ve futbol kulüplerinin bir dizi gizli belgesi yayımlanmaya başlamış, site daha sonra faaliyetini durdurarak elindeki belgeleri Alman Der Spiegel dergisine devretmiştir. Avrupa'nın o yıllarda en gözde kulüplerinden birisi olan Manchester City ile ilgili iddiaları içeren UEFA soruşturması Der Spiegel dergisinin 2018 yılında yayımladığı belgeler dolayısıyla başlatılmıştır. Manchester City'nin sahibi Şeyh Mansour'un şirketi Etihad, iddiaya göre kulüple toplam 67.5 milyon Sterlin tutarında bir sponsorluk anlaşması imzalamasına rağmen kulübe şirket tarafından 8 milyon Sterlin nakit girişi gerçekleşmiş, söz konusu sponsorluk anlaşmasının tutarları UEFA'nın Financial Fair Play kurallarına takılmamak için, olduğundan fazla

gösterilmiştir. Derginin kulüp ve şirket hakkında yayımladığı bundan başka finansal ihlalleri içeren belgeler sonucunda UEFA konuyla ilgili bir soruşturma başlatmıştır. UEFA yaptığı incelemeler sonucunda FFP (Financial Fair Play) kurallarını ihlal ettiği gerekçesiyle 2020 yılından geçerli olmak üzere Manchester City’i 2 yıl süreyle Avrupa Kupaları’ndan men etmiş 30 milyon Euro’da para cezasına çarptırmıştır (Akşar, 2020). Söz konusu usulsüzlükler sadece Manchester City tarafından değil birçok kulüp tarafından yapılmakta olup Avrupa’nın önde gelen kulüpleri zaman zaman UEFA tarafından FFP kurallarını ihlal ettikleri gerekçesiyle çeşitli yaptırımlara maruz kalmaktadır. FFP uygulamaları UEFA tarafından futbolda haksız rekabetin önüne geçebilmek, gelirleri büyük takımlarla kıyaslanamayacak derecede az olan küçük ölçekli kulüpleri koruyabilmek ve borçları gelirlerini aşmış kulüplerin finansal durumlarını kontrol edebilmelerini sağlamak için geliştirilen ve tüm Avrupa kulüplerini ilgilendiren bir dizi teknik kuralları içermektedir.

Küresel ölçekli şirketlerin, oligarkların, şeyhlerin kontrolüne giren Avrupa’nın önde gelen kulüpleri başarılarla dolu tarihlerinden ve dev taraftar kitlelerinden beslenen varoluş sebeplerini futbol endüstrisinin bu yeni aktörlerine devretmeye başlamışlardır. Küresel sermayenin aktörleri tarafından satın alınan kulüpler, bu kişilerin kulüple ilgili düşünce ve hedeflerinin niyeti ile yollarına devam etmekte, kimi zaman şampiyonluk ve kupalar kazanan takımlara, kimi zaman şeyhin ya da oligarkın sadece marka yüzü olma durumuna kimi zaman ise şirketler arası para geçişlerinde kullanılan vergi ya da para kaçırma aracına dönüşmeye başlamışlardır. Futbolun bir spor dalından endüstriye dönüşümünü anlatırken büyüme, finansal gelişme, kurumsallaşma ve çağın gereksinimlerine adapte olması gibi olumlu dönüşümlerin yanında neo-liberal sistemin sorgulanması gereken olumsuz yönlerinin futbolla olan ilişkisinden bahsetmemek çalışma açısından eksik bir sonuç olarak değerlendirilebilecektir. Futbol şüphesiz başlangıcından bugüne kadar, küresel gelişmelerin ve ekonominin çatısı altında büyürken Dünya’nın en çok takip edilen spor dalına ve spor endüstrisine dönüşmüştür. Ancak futbola olan sayısız katkısının yanında küresel ekonomik sistem, futbol ve onun ilk unsuru olan kulüplere, armalardan markalara dönüştükleri yolculuklarında yukarıda bahsedilen örnekte olduğu gibi tehlikeli kavşakları ve şüpheli yolları da örmüştür.

Çalışmanın konusu olan dört büyük kulübün toplam borçları 2020 itibariyle 10 milyar Türk Lirasını geçmiştir. Öz sermayeleri negatif olan, toplam varlıkları borçlarını karşılayamayan bu kulüpler finansal olarak iflas etmişlerdir. Ancak marka değerleri, kamuoyundaki algıları ve toplum yararına olan dernek statülerinden ötürü borçları günümüze kadar katlanarak artmış fakat bunların ödenme takvimi bir şekilde ötelenmiştir. Futbolun içinden gelmeyen ve genellikle inşaat ve sanayi sektöründen futbol yöneticiliğine soyunan başkanlar tarafından yönetilen kulüpler, başkanların taraftara “büyük başkan” olarak gözükmeleri hevesiyle gelirlerinin çok üstünde yaptıkları harcamalar neticesinde bugünkü kırılma noktasına gelmişlerdir. Yaşadıkları finansal problemlerin üstüne iletişim ve halkla ilişkiler yönetiminde kurumsallaşmayı başaramayan kulüpler sponsor ve yatırımcı bulma noktasında sıkıntılar yaşamaya başlamışlardır. Uzun yıllardan beri eski futbolcuları tarafından yönetilen Bayern Münih Kulübü hem sportif hem de finansal olarak Avrupa'nın en başarılı kulüplerinden birisidir. Ülkemizde de futbolun içinden gelenlerin yönetmesi gerektiği ve özellikle borsada işlem gören kulüpler için son derece önemli olan iletişim faaliyetlerinin alanda uzmanlaşmış kişiler tarafından icra edilmesi gerekliliği futbol kamuoyu tarafından dile getirilmeye başlansa da bu yönde atılan adımlar son derece yetersizdir. Sportif başarı marka değeri ve ekonomik güç arasındaki fasit daire çalışmada birçok kez vurgulanmıştır. Düzenli olarak KAP'a açıklama yapan kulüpler yatırımcılarla doğru ve güvenilir bir iletişim kurabilmek için halkla ilişkiler faaliyetlerinde kurumsallaşmayı başarabilmeli ve yetkin kişilerle çalışmalıdır. Etkili bir iletişim geliştirmeye başaran kulüpler sponsor ve yatırımcı bulmak konusunda sıkıntı yaşamayacak dolayısıyla daha fazla gelir elde edeceklerdir. Ekonomik olarak güçlenen kulüpler sportif başarı elde etme şansına daha fazla sahip olacaklar ve bu durum marka değerlerine olumlu yönde yansıtacaktır.

Örgütsel halkla ilişkilerin önemi iletişim faaliyetlerinin iç içe geçmesiyle birlikte zamanla artmıştır. Marka için şeffaf bir biçimde iletilen mesajlar, tüketicilerin o marka hakkında pozitif bir algı oluşturması açısından önem taşımaktadır. Doğru bir halkla ilişkiler stratejisi marka imajının çağrışımlarına yönelik daha fazla katkı sunabilir, marka tutumu ve deneyimi yaratabilir. Tüketicilerin öz imajları ile bir markayı değerlendirme yollarının uyumuna dikkat çeken benlik uyum teorisi (the self-

congruence theory), marka tercihi, tüketicilerin tutumu, davranış ve kararları ile yeniden satın alma niyetlerinin arasındaki yoğun ilişkiye dikkat çekmektedir (Sirgy, 1985; Hong ve Zinkhan, 1995; Graeff, 1996; Ekinci ve Riley, 2003). Eğer tüketiciler bir markanın ürün ya da hizmetini satın almaktan kaçınıyorsa bu durumun aksine kendileri hakkında olumsuz içsel mesajlar ileten uyumsuzluk durumu ortaya çıkmış olabilir (Hogg ve Banister, 2001). Tüketicilerin halkla ilişkilere verdikleri tepki, kendi kendine uyum düzeyleri ve beklentileri ile kurum ya da markanın halkla ilişkiler stratejisiyle sunduğu özelliklerin uyumuna bağlı olarak değişkenlik gösterebilmektedir (Sen ve Bhattacharya, 2001). Tüketicilerin benlik kavramı, algılama biçimleri ve değer yargıları halkla ilişkiler faaliyetini yapmakta olan kurum ya da marka ile uyumlu ise tüketiciler söz konusu kurum ya da markayı daha yüksek seviyede kabul edebilmektedirler.

Konuya başka bir açıdan yaklaşıldığında ise bilişsel psikologların da vurguladığı gibi hafızanın son derece dayanıklı bir insani özellik olduğu varsayılmaktadır. Bilgi bellekte bir kez depolandığında o bilginin çağrışım gücü son derece yavaş bir biçimde azalmaktadır. Bu sebeple, tüketiciler bir marka hakkında belleklerine bir kez olumlu bir imaj yerleştirdiyse, bu durumda algı yeni bilgilerin işlenmesine olumlu yönde katkı sağlamaktadır (Petty ve Cacioppo, 1986). Bu duruma örgüt kuramında “ hale etkisi” de denilmektedir.

Çalışmanın konusunu oluşturan Borsa İstanbul’da işlem gören Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray ve Trabzonspor şirketleştikten ve hemen sonrasında halka açıldıktan sonra gerek sermaye piyasasında olduklarından gerekse de faaliyet gösterdikleri pek çok alanda şirketleri bulunduğu örgütsel kurumsallaşma ve iletişimin önemini kavramışlardır. Söz konusu kulüpler dernek genel kurulunun seçtiği yönetim kurulu ve başkan ile yönetilmekte dernek başkanı seçilen kişi aynı zamanda kulüplerin sahip oldukları şirketleri de yönetmektedir. Ancak futbolun bir endüstriye dönüşümünü takip eden yıllarda, özellikle marka imajının önemi ve algısının marka değerine sunduğu katkıyı fark etmeye başlayan yöneticiler, daha önce “ kulüp basın sözcüsü” olarak görev alan yönetim kurulu üyesinin yerine “ iletişim ve halkla ilişkilerden sorumlu üye” ve bu üyenin altında çalışmaya başlayan profesyoneller atamaya

başlamışlardır. Kulübün taraftar, basın ve kamuoyu ile ilgili tüm iletişim faaliyetlerinden sorumlu olan ve başında genel kurul tarafından seçilen başkanın atadığı bir yönetim kurulu üyesi bulunan bu birimin adı kulüpten kulübe kelime farklılıkları içerse de esas bağlamında üstlendikleri görev aynı noktada birleşmektedir. İletişim ve halkla ilişkilerden sorumlu yönetici ve birlikte çalıştığı ekip, sadece tutkuyla bağlanılan armaların taraftarla olan ilişkisini değil, gelir beklenen markaların tüketicileriyle olan karşılıklı etkileşiminden de sorumlu olmakta, yönetim kurullarının görev süreleri boyunca geliştirecekleri halkla ilişkiler stratejileri ile kulübün imajı ve marka değerine doğrudan etki edebilmektedirler.

Kulübün şeffaf ve doğru yönetildiğine dair bir tutum oluşturma çabasına giren yönetimler öncelikle söz konusu kulüplerin yaklaşık 30 yıldır bozuk olan mali yapılarıyla ilgili kamuoyuna ve yatırımcılarına olumlu mesajlar vererek göreve başlarken, taraftarlarına da sportif başarı ve iyi oyuncu transferleri ile ilgili sözler vermektedirler. Kulübün o dönemde yürüttüğü halkla ilişkiler stratejisi tüketicilerin, kamuoyunun, yatırımcıların ve sponsorların ilgisini çekmeyi başarabiliyorsa bunda güven veren yöneticilerin payı kadar söz konusu tüm paydaşların marka ve kurum algısının payı da bulunmaktadır. Bir örnekle konuyu açacak olursak; 1990'lı yıllarda Beşiktaş Kulübü'nün forma sponsoru olan "Beko" markası yıllar sonra tekrar kulübün forma sponsoru olarak geri dönmüştür. Futbolun ekonomik olarak küçüldüğü ve sponsor bulunmakta zorlanıldığı bu günlerde Beko'nun iki yıllığına 42 milyon TL gibi bir rakamla tekrar sponsor olmayı kabul etmesi sadece BJK yönetim kuruluna seçilen yeni üyelerin verdiği güven ve oluşturdukları marka tutumuyla açıklanamaz, Beko markasının Beşiktaş Kulübü ile geçmişten gelen uyum seviyesinin yüksekliği ile ilgili bir tutumu da içermektedir.

Galatasaray Kulübü'nün 2000 yılında UEFA Kupası'nı kazanması ve hemen ertesi sene Şampiyonlar Ligi'nde çeyrek final oynaması Galatasaray'ın Türk futbol kamuoyunda "Avrupa Fatih" olarak anılmasını sağlamıştır. O seneden sonra Beşiktaş ve Fenerbahçe kulüpleri Avrupa kupalarında Galatasaray'dan daha başarılı bir grafik çizmiş olsa da gerek kazanılmış bir kupa zaferi ve Galatasaray markasının Avrupa

başarılarıyla özdeşleşmesi kulübün kamuoyu ve taraftarlar üzerinde oluşturduğu “hale etkisi” ile açıklanabilir.

Finansal açıdan olumlu gelişmeler gösteren kulüplerin yakın zamanda saha içerisinde de başarı sağladıkları gözlemlenmiştir. Gelir-gider dengesini oluşturabilen kulüpler tüm borç yüklerine rağmen doğru teknik hamlelerle sportif başarı elde edebilmekte, sportif başarı ise daha yüksek gelir elde etmelerini sağlamaktadır. Bu noktada ise başlangıçta geliştirilen iletişim biliminin çağdaş uygulamaları ve etkili halkla ilişkiler stratejileri kulüplerin rakiplerine nazaran adeta 1-0 önde başlamalarına sebep olmaktadır. Kurumsallaşma adımlarını profesyonel ve konunun uzmanı çalışanlarla gerçekleştireceğini kamuoyuna inandırabilen yönetimler daha iyi sponsorluk anlaşmaları yapabilmekte ve yatırımcıların ilgisini çekmeyi başarabilmektedir. Küreselleşmenin ve bir endüstride faaliyet gösteren bir kurumun modern bir biçimde yönetilebilmesinin başlıca yollarının en önemlileri, uzmanlar tarafından yönetilmesi ve kurumsallaşmayı içselleştirebilme becerisi olarak gösterilebilir. Bu bağlamda kulüplerin halkla ilişkiler stratejisini oluşturacak yöneticilerin bu alanda yetişmiş olmasının gerekliliği günümüzde şüphe götürmez bir gerçekliktir. Sportif başarının ana tetikleyicisi mali olarak güçlü olmaktır. Mali yönden güçlü olabilmenin yolları da güçlü sponsorluk anlaşmaları, lisanslı ürün satışları ve yatırımcılardan elde edilen gelirlerdir. Kulüplerin KAP açıklamaları zaman zaman manipülatif işlemlere konu olabilmektedir. Kulüp açıklamalarını takip eden yatırımcılar açısından bu durum son derece hassas bir noktaya denk gelmektedir. Kulüp imajı ve hisse senedi performansına doğrudan etki eden KAP açıklamalarının sonuçlarına çalışmanın ilgili bölümünde değinilmiştir. Bu bağlamda kulübü kamuoyuna, sponsor olacak şirketlere, yatırımcılara ve lisanslı ürünleri satın alacak tüketicilere en iyi anlatmanın yolu etkili bir iletişimdir ve kulübün olmazsa olmazı olan iletişimi sağlayacak gücü ise halkla ilişkiler stratejisi ve kurumsal bir yönetimidir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde Borsa İstanbul’da işlem gören Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray ve Trabzonspor kulüplerinin 2018-2019 yıllarındaki KAP açıklamaları esas alınarak olay analizi gerçekleştirilmiştir. Kulüplerin marka değeri yerine vekil (proxy) değişken olarak hisse senedi performansları baz alınmış, yapılan KAP

açıklamalarının hisse senedi performanslarını etkileyip etkilemediği, şayet etki gözlemlenmişse ne tür açıklamaların hangi oranda etkilediği sorusunun cevabı aranmıştır. Bu bağlamda 2018-2019 yıllarında dört büyük kulübün Borsa İstanbul'daki günlük açılış, en yüksek, en düşük ve kapanış fiyatları Borsa İstanbul sisteminden çekilmiş, kulüplerin KAP açıklamaları günlük olarak derlenmiştir. Kulüplerin günlük verileri, bir önceki verileriyle oranlama yapılarak hisse senetlerindeki günlük artış ve ya azalış oranları ile Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda yapmış oldukları bilgilendirme açıklamalarının etkileri analiz edilmektedir. Bağımlı değişken kapanış oranı olarak belirlenmekteyken, bağımsız değişken ise kulüp açıklamalarını ifade eden kukla değişkeninden oluşmaktadır.

Çalışmadan elde edilen bulgulara göre hisse senedi fiyatlarını en çok artıran ya düşüren açıklamaların “Devre Kesici” ve “ Olağan Dışı Fiyat ve Miktar Hareketleri” başlığı altında yapılan açıklamalar olması ve incelenen tüm kulüplerde aynı etkiyi yaratması ülkemizde borsa yatırımcısının tarzıyla açıklanabilir. Çalışmanın olay analizi sonuç bölümünde Borsa İstanbul yatırımcısının özelliklerine kısaca değinilmiştir. Özellikle yerli yatırımcıların oluşturduğu, hisse tutma sürelerinin ortalama 30 gün olduğu grubun manipülasyona en açık yatırımcılar oldukları konunun uzmanları tarafından sıklıkla dile getirilmektedir. “Devre Kesici” ve “ Olağan Dışı Fiyat ve Miktar Hareketleri” manipülatif olma ihtimali yüksek olan işlemlere karşı borsa yönetiminin aldığı önlemlerdir. Bu açıklamaların hem yükseliş hem de düşüş için peşpeşe yapılması manipülatif işlem olma ihtimalini kuvvetlendirmektedir. Manipülatif işlemler ile finansal performans arasında ilişki kurmak ise mümkün değildir. Futbol kulüplerinin saha içi performansını tahmin etmek üzere oynanan bahis oyunları borsada da finansal performans üzerinden oynanmaktadır. Dört büyük kulübün transfer görüşmeleri, yönetim değişikliği ve teknik adam değişikliği gibi fiktif bilgi (söylenti) kullanımına açık olan eylemlerinde manipülatif işlemlere maruz kalmaması için kamuoyuna yaptıkları açıklamalarda olası kötü kullanıma izin vermeyecek bir iletişim dili ve halkla ilişkiler faaliyeti uygulamalarına önem vermeleri gerekmektedir. Bu durumu gözetmeyen kulüplerin adeta borsada bir bahis aracı olarak kullanılması kaçınılmaz olacaktır ki bu durum da kulüp imajına olumsuz yönde yansyarak kulübün marka değerini düşürecektir.

Kulüplerin yapmış oldukları transfer açıklamalarının ve sayısı oldukça az olsa da finansal durumlarıyla ilgili olumlu gelişmeleri içeren açıklamaların hisse senedi performansında küçük miktarlarda artışa neden olduğu da gözlemlenmiştir. Transferin takımın saha içi performansına yapacağı katkı ve sonraki dönemde olası bir futbolcu satışı dolayısıyla kulübe finansal bir getiri sağlayacağı beklentisinin hisse senedi performansına olumlu yönde yansması son derece doğal bir durum olarak değerlendirilebilir. Bankalarla yapılan bir kredi anlaşması ya da sermaye artırımını gibi kulübe kısmen de olsa finansal açıdan nefes aldırarak gelişmeler de yatırımcılar açısından olumlu değerlendirilmiş ve hisse senedi performansına düşük de olsa olumlu yönde yansımalar yaptığı gözlemlenmiştir.

Çalışma sonucunda Borsa İstanbul'da işlem gören dört kulübün KAP açıklamaları olay analizi tekniğiyle incelenerek halkla ilişkiler bağlamında yaptıkları resmi iletişim faaliyetlerinin hisse senedi performansına etkisi incelenmiştir. Literatürde taranan daha önceki çalışmaların ağırlıklı olarak sportif performans ve hisse senedi performansı arasındaki ilişkiyi esas aldığı düşünüldüğünde, çalışmanın söz konusu futbol kulüplerinin iletişim ve halkla ilişkiler uygulamalarının incelenmesinde yeni bir yol haritası oluşturabileceği düşünülmektedir.

Yapılan olay analizi sonucunda elde edilen bulgulardan en önemlisi çalışma konusunu oluşturan dört kulübün borsada manipülatif hareketlerden etkilenmeye açık hisse senetlerine sahip olduklarıdır. Bu bağlamda çalışmanın bulgularından elde edilen bu sonucun alanda yapılacak yeni çalışmalara bir başlangıç modeli oluşturabileceği varsayılmaktadır.

Bu çalışmanın ulaştığı sonuçların çalışılan örneklemden dolayı sadece ülkemiz düzeyinde geçerli olacağı aşikardır. Çünkü, çalışmanın örneklemini Borsa İstanbul'da işlem gören Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray ve Trabzonspor kulüplerinden oluşmaktadır. Halkla ilişkiler bağlamında çalışmanın örneklemini geliştirerek marka değerleri açısından Türk futbol kulüpleri ile benzerlik gösteren liglerin kulüpleri ya da marka değeri yüksek liglerdeki kulüpleri de içerecek biçimde tasarlanması bundan

sonraki çalışmacılara önerilebilir. Özellikle marka değeri yüksek ülke ligleri ile bize benzer ülke liglerinin karşılaştırılması literatüre önemli ölçüde katkı sağlayabilir.





## KAYNAKLAR

- Aaker, D. A. (2012). *Building strong brands*. Simon and Schuster.
- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of marketing research*, 34(3), 347-356.
- Abosag, I., Ramadan, Z. B., Baker, T., ve Jin, Z. (2020). Customers' need for uniqueness theory versus brand congruence theory: The impact on satisfaction with social network sites. *Journal of Business Research*, 117, 862-872.
- Ak, M. (1998). *Firma/markalarda kurumsal kimlik ve imaj*.
- Akansel, B. (2011). *Türk futbolunun kurumsal sosyal sorumluluk algısı* (Doktora Tezi).
- Akbulak, S. (1991). Şirketlerin halka açılması. *SPK Yayınları, Ankara*.
- Akşar, T. (2005). *Endüstriyel futbol*. Literatür.
- Akşar, T. (2005). Futbol Kulüplerinin Şirketleşmesi, Halka Arzı ve Kredilendirilmesi. *Futbol Ekonomisi Stratejik Araştırma Merkezi, İstanbul*.
- Aktaş, M. K., ve Cengiz, C. (2018). Endüstriyel Futbolda Değişen Taraftar Kimliği ve Gözetim: Passolig Uygulamasının Etkileri. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 5(11), 155-168.
- Aktaş, R. ve Akçaoğlu, E. (2005). İstersen Markalaşma: Küresel Değer Zincirinde Türk Firmalarının Konumu. *TMMOB Makine Mühendisleri Odası, Marka Yönetimi Sempozyumu*, 14-15.
- Aktifbank. (2016). Futbol Ekonomisi Raporu. Erişim adresi: <https://www.aktifbank.com.tr/tr/Documents/FUTBOL-EKONOMISI-RAPORU%20.pdf>
- Arıpınar, E., Artun, T. Ü., Atabeyoğlu, C., Aydın, N., Hiçyılmaz, E., San, H., Sevinçli, O. V. Ve Somalı, V. (1992). Türk Futbol Tarihi (1904-1991). Türkiye Futbol Federasyonları Yayınları. Cilt I-II.
- Avrupa'nın En Değerli 10 Ligi... Süper Lig Kaçınıcı Sırada?. (2019, 18 Haziran). Goal. Erişim adresi: [www.goal.com/tr/galeri-listesi/avrupanin-en-degerli-10-ligi-sueper-lig-kacinci-sirada/14j3m513x11tj1oca05vmmscgm](http://www.goal.com/tr/galeri-listesi/avrupanin-en-degerli-10-ligi-sueper-lig-kacinci-sirada/14j3m513x11tj1oca05vmmscgm)
- Aydın, A. D., Turgut, M., ve Bayırlı, R. (2007). Spor kulüplerinin halka açılmasının Türkiye'de uygulanan modeller açısından incelenmesi. *Ticaret ve turizm eğitim fakültesi dergisi*, 1, 59-70.
- Bakan, Ö. (2005). *Kurumsal imaj: oluşumu ve etkili faktörler*. Konya Tablet Kitabevi.
- Balmer, J. M. (1995). Corporate branding and connoisseurship. *Journal of General management*, 21(1), 24-46.
- Balmer, J. M., van Riel, C. B., Hatch, M. J., ve Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of marketing*.
- Balmer, J. M., van Riel, C. B., Markwick, N., ve Fill, C. (1997). Towards a framework for managing corporate identity. *European Journal of marketing*.
- Başaran, M., & Atay, T. (2003). Spor ve Sporçunun Vergilendirilmesi ve Vergi Avantajları. *Ankara: Der Yayınları*.
- Bauer, H. H., Sauer, N. E., ve Schmitt, P. (2005). Customer-based brand equity in the team sport industry. *European Journal of Marketing*.
- Beckwith, N. E., & Lehmann, D. R. (1976). Halo effects in multiattribute attitude models: An appraisal of some unresolved issues. *Journal of Marketing Research*, 13(4), 418-421.
- Beech, J. G., Beech, J., ve Chadwick, S. (Eds.). (2007). *The marketing of sport*. Pearson Education.

- Belk, R. W. (1988). Possessions and the extended self. *Journal of consumer research*, 15(2), 139-168.
- Bernstein, D. (1984). Company image and reality: A critique of corporate communications. Taylor & Francis.
- Blumrodt, J., Bryson, D., & Flanagan, J. (2012). *European football teams' CSR engagement impacts on customer-based brand equity. Journal of Consumer.*
- Boniface, P. (2007). Globalization and Football. (Çev.:İsmail Yerguz). İstanbul: NTV, pp. 32-153
- Boone, R. S., Winandy, J. E., ve Fuller, J. J. (1995). Effects of redrying schedule on preservative fixation and strength of CCA-treated lumber. *Forest products journal*, 45(9), 65.
- Boxenbaum, E., & Jonsson, S. (2008). Isomorphism, Diffusion and Decoupling,[w:] Royston Greenwood, Christine Oliver, Kerstin Sahlin, Roy Suddaby.
- Broom, L., & Selznick, P. (1955). Sociology: A text with adaptive readings. *New York, NY: Row, Peterson.*
- Bruhn, M., Schoenmueller, V., & Schäfer, D. B. (2012). *Are social media replacing traditional media in terms of brand equity creation? Management Research Review*, 35(9), 770–790.
- Bush, M. (2009). How PR have shifted towards center of marketing departments, Advertising Age.
- Chadwick, S., ve Beech, J. (Eds.). (2007). *The marketing of sport*. FT Prentice Hall.
- Chen, A. C. H. (2001). Using free association to examine the relationship between the characteristics of brand associations and brand equity. *Journal of product & brand management*.
- Clavio, G., ve Kian, T. M. (2010). Uses and gratifications of a retired female athlete's Twitter followers. *International journal of sport communication*, 3(4), 485-500.
- Czarniawska-Joerges, B. (1994). Narratives of individual and organizational identities. *Annals of the International Communication Association*, 17(1), 193-221.
- Çalışkan, Y. ve Deniz, A. (2016). BİST'te İşlem Gören Spor Kulüplerinin Futbol Maçlarının Hisse Senedi Getirisi Üzerine Etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16 (5) , 233-242.
- Çakmak, M., İşlek, M. ve Keskin, U. (2017). Türk Futbol Kültürünün Küreselleşme Kavram ve Süreçleri Bağlamında Değerlendirilmesi. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 19(33), 125-133.
- Del Rio, A. B., Vazquez, R., ve Iglesias, V. (2001). The effects of brand associations on consumer response. *Journal of consumer marketing*.
- Demir, E. ve Danış, H. (2011). The effect of performance of soccer clubs on their stock prices: Evidence from Turkey. *Emerging Markets Finance and Trade*, 47(sup4), 58-70.
- Dobson, S. M. ve Goddard, J. A. (1998). Performance and revenue in professional league football: evidence from Granger causality tests. *Applied Economics*, 30(12), 1641-1651.
- Devecioğlu, S., ve Çoban, B. (2003). Türkiye'de spor kulüplerinin halka arzı. *Standart Ekonomik ve Teknik Dergi*, 1-11.
- Devecioğlu, S. (2008). Türkiye'de Futbolun Kurumlaşması. *Gazi Üniversitesi İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 26, 373-396.

- Devecioğlu, S., Çoban, B., Karakaya, Y. E., ve Karataş, Ö. (2012). Türkiye’de spor kulüplerinin şirketleşmeye yönelimlerinin değerlendirilmesi. *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 2012, X (2) 35-42.
- Dichter, E. (1985). What's in an image. *Journal of consumer marketing*.
- DiMaggio, P. J., ve Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147-160.
- Erdoğan, İ. (2008). Futbol ve futbolu inceleme üzerine. *İletişim kuram ve araştırma dergisi*, 26(2), 1-58.
- Dorukkaya, Ş., Kıratlı, A., ve Ebiçlioğlu, F. K. (1998). *Türkiye’de futbol kulüplerinin şirketleşmesi, halka açılması, finansmanı ve vergileme*. Dünya yayınları.
- Du Chernatony, L., & McDonald, M. (1998). Creating powerful brands in consumer, service and industrial markets.
- Ekinci, Y., & Riley, M. (2003). An investigation of self-concept: actual and ideal self-congruence compared in the context of service evaluation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 10(4), 201-214.
- Elsner, B. (1997). Nogomet-teorija igre/Football: The theory of the game. *Ljubljana: Fakulteta za šport-Institut za šport*.
- Erçel G., 2006, Globalization and The Turkish Economy, Vanderbilt University.
- Fama, E. F. (1970). Efficient capital markets: A review of theory and empirical work. *The journal of Finance*, 25(2), 383-417.
- Fama, E. F. (1991). Efficient capital markets: II. *The journal of finance*, 46(5), 1575-1617.
- Fişek, K. (1980). Spor yönetimi. *Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınlan*, (525).
- Galeano, E. (2006). Gölgede ve Güneşte Futbol. (Çev.: Önalp, E., Kutlu, M.N.). İstanbul: Can Yayınları.
- Gerrard, B. (2003). What does the resource-based view “bring to the table” in sport management research? *European Sport Management Quarterly*, 3, 139 - 144.
- Gibbons, T., ve Dixon, K. (2010). ‘Surf’s up!’: A call to take English soccer fan interactions on the Internet more seriously. *Soccer & Society*, 11(5), 599-613.
- Gibbs, C., O’Reilly, N., & Brunette, M. (2014). Professional team sport and Twitter: Gratifications sought and obtained by followers. *International Journal of Sport Communication*, 7(2), 188-213.
- Gladden, J. M., ve Funk, D. C. (2001). Understanding brand loyalty in professional sport: Examining the link between brand associations and brand loyalty. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 3(1), 67-95.
- Gray, J. G. (1986). *Managing the corporate image: The key to public trust*. Quorum.
- Gülsoy, T. (1999). *Türkçe-İngilizce dizinli İngilizce-Türkçe reklam terimleri ve kavramları sözlüğü*. Adam.
- Gülsünler, M. E. (2007). Kurum Kimliğisürecive İşleyişi Üzerine Teorik Ve Uygulamalı Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(17), 281-294.
- Graeff, T. R. (1996). Using promotional messages to manage the effects of brand and self-image on brand evaluations. *Journal of consumer marketing*.
- Günel, A. N., ve Küçükgüngör, E. (1998). *Türk spor hukukunun genel esasları ve ilgili mevzuat*. Yetkin.
- Gürses, S., ve Kiliç, K. C. (2013). Corporate image aspect of corporate management in healthcare industry: definition, measurement and an empirical investigation. *International Business Research*, 6(12), 31.

- Hatipoğlu, D., & Aydın, M. B. (2007). *Bastır Ankaragücü: Kent, kimlik, endüstriyel futbol ve taraftarlık*. Epos.
- Hynes, B. (2009). Growing the social enterprise—issues and challenges. *Social Enterprise Journal*.
- Hogg, M. K., & Banister, E. N. (2001). Dislikes, distastes and the undesired self: conceptualising and exploring the role of the undesired end state in consumer experience. *Journal of Marketing Management*, 17(1-2), 73-104.
- Holbrook, M. B. (1983). Using a structural model of halo effect to assess perceptual distortion due to affective overtones. *Journal of Consumer Research*, 10(2), 247-252.
- Hong, J. W., & Zinkhan, G. M. (1995). Self-concept and advertising effectiveness: The influence of congruency, conspicuousness, and response mode. *Psychology & Marketing*, 12(1), 53-77.
- Horak, R., Reiter, W. Ve Bora, T. (1993). Futbol ve Kültürü: Takımlar, Taraftarlar, Endüstri, Efsaneler. *İstanbul: İletişim*.
- İnternet: 1996'dan 2016'ya Türk futbolunun yayıncılık tarihi. (2016, 21 Kasım). Aljazeera. Erişim adresi: <http://www.aljazeera.com.tr/haber/1996dan-2016ya-turk-futbolunun-yayincilik-tarihi>, Erişim tarihi:20.01.2020.
- İnternet: 2017-18 Sezonunda İddia'dan Hangi Kulüp Ne Kadar Kazandı?. (2018, 31 Mayıs). Goal. Erişim adresi: [www.goal.com/tr/haber/2017-18-sezonunda-iddaadan-hangi-kuluep-ne-kadar-kazandi/3utv0b6997dv13vpqqt6a3uyw](http://www.goal.com/tr/haber/2017-18-sezonunda-iddaadan-hangi-kuluep-ne-kadar-kazandi/3utv0b6997dv13vpqqt6a3uyw), Erişim tarihi:22.03.2020.
- İnternet: 2018-2019 Spor Toto Süper Lig Detaylı Sponsorluk İnfografiği. (2019). Anasponsor. Erişim adresi: <https://blog.anasponsor.com/2018-2019-spor-toto-super-lig-detayli-sponsorluk-infografiği/>, Erişim tarihi:12.03.2020.
- İnternet: Akşar, T. (2004, 25 Temmuz). Endüstriyel futbolda naklen yayın kavgası. NTV. Erişim adresi: <http://arsiv.ntv.com.tr/news/279850.asp>, Erişim tarihi:18.04.2020.
- İnternet: Akşar, T. (2009, 12 Ocak). Türk Futbol Kulüplerine Kurumsal Yönetişim Tabanlı Model Önerisi. Dünya. Erişim adresi: <https://www.dunya.com/kose-yazisi/turk-futbol-kuluplerine-kurumsal-yonetisim-tabanli-model-onerisi/3368>, Erişim tarihi:18.05.2020.
- İnternet: Akşar, T. (2010, 18 Ocak). Milyondan milyara yayın ihalesi üzerine (I). Goal. Erişim adresi: <https://www.goal.com/tr/news/2556/editoryal/2010/01/18/1750701/milyondan-milyara-yay%C4%B1n-ihalesi-%C3%BCzerine-i>, Erişim tarihi:19.05.2020.
- İnternet: Akşar, T. (2020, 25 Temmuz). Avrupa futbolunun olağan şüphelisi Manchester City nasıl kollanıyor?. T24. Erişim adresi: <https://t24.com.tr/yazarlar/tugrul-aksar/avrupa-futbolunun-olagan-suphelisi-manchester-city-nasil-kollaniyor,27467>, Erişim tarihi:19.05.2020.
- İnternet: Beşiktaş Gelirini İkiye Katlayacak. (2020, 31 Mayıs). Fanatik. Erişim adresi: [www.fanatik.com.tr/besiktas-gelirini-ikiye-katlayacak-2147658](http://www.fanatik.com.tr/besiktas-gelirini-ikiye-katlayacak-2147658), Erişim tarihi:14.06.2020.
- İnternet: Deloitte Sports Business Group. (2018). Football Money League 2018. Erişim adresi: <https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/about-deloitte/articles/deloitte-futbol-para-ligi-2018.html>, Erişim tarihi:17.06.2020.

- İnternet: Deloitte Sports Business Group. (2019). Annual Review of Football Finance. Erişim adresi: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-annual-review-of-football-finance-2019.pdf>, Erişim tarihi:17.06.2020.
- İnternet: Deloitte Sports Business Group. (2020). Football Money League 2020. Erişim adresi: <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/deloitte-football-money-league.html>, Erişim tarihi:23.01.2020.
- İnternet: En Çok Taraftar Barça'da. (2017, 9 Mayıs). Hürriyet. Erişim adresi: <https://www.hurriyet.com.tr/en-cok-taraftar-barca-da-15747468>, Erişim tarihi:13.07.2020.
- İnternet: Euro Yükseliyor Kulüplerin Borcu Katlanıyor. (2020, 16 Mart). Fanatik. Erişim adresi: <https://www.fanatik.com.tr/euro-yukseliyor-kuluplerin-borcu-katlaniyor-2129327>, Erişim tarihi:13.07.2020.
- İnternet: Real Madrid'de Arma Devrimi. (2014, 25 Kasım). Haberler. Erişim adresi: <https://www.haberler.com/real-madrid-de-buyuk-degisim-6719690-haberi/>, Erişim tarihi:15.07.2020.
- İnternet: Süper Lig ve 1. Ligin 2017/2018-2021/2020 Yayın İhalesi Yapıldı. (2016, 21 Kasım). 90min. Erişim adresi: <https://www.90min.com/tr/posts/4145022-super-lig-ve-1-lig-in-2017-2018-2021-2022-yayin-ihalesi-yapildi>, Erişim tarihi:15.07.2020.
- İnternet: Süper Lig Tarihinin En Pahalı Transferleri. (2019, 23 Temmuz). Evrensel. Erişim adresi: [www.evrensel.net/haber/342492/super-lig-tarihinin-en-pahali-transferleri](http://www.evrensel.net/haber/342492/super-lig-tarihinin-en-pahali-transferleri), Erişim tarihi:15.07.2020.
- Jensen, R. W., Limbu, Y. B., & Spong, Y. (2015). Visual analytics of Twitter conversations about corporate sponsors of FC Barcelona and Juventus at the 2015 UEFA Final. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*.
- Kapferer, Jean-Noel (1992). *Strategic Brand Management*, London:Kogan Page.
- Kapferer, J. N. (1995). Brand confusion: empirical study of a legal concept. *Psychology & Marketing*, 12 (3), pp.551-68.
- Kapferer, J.N. (2004). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. London: Kogan Page.
- Karaman, T., (2015). *Futbolun Dengeleri*. İstanbul: Sinemis Yayınları.
- Kassing, J. W., ve Sanderson, J. (2010). Fan–athlete interaction and Twitter tweeting through the Giro: A case study. *International Journal of Sport Communication*, 3(1), 113-128.
- Katırcı, H., ve Uztuğ, F. (2009). Spor kulüplerinde iletişim yönetimi: Türkiye profesyonel futbol liglerinde yer alan spor kulüplerinin iletişim uygulamalarına ilişkin araştırma.
- Kaya, A. ve Gülhan, Ü. (2013). Spor kulüpleri performanslarının hisse senedi fiyatlarına etkisi: BIST'de bir uygulama. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 1-20.
- Keller, K. L. (2003). Brand synthesis: The multidimensionality of brand knowledge. *Journal of consumer research*, 29(4), 595-600.
- Keller, K. L. (2009). Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of marketing communications*, 15(2-3), 139-155.
- Kennedy, S. H. (1977). Nurturing corporate images. *European Journal of marketing*.

- Kırlı, M., ve Gümüş, H. (2011). The implementation of strategic management accounting based on value chain analysis: Value chain accounting. *International Journal of social sciences and humanity studies*, 3(1), 307-321.
- Kırlı, M., ve Gümüş, H. (2011). Hisse senetleri borsada işlem gören spor kulüplerinin borsa performanslarının muhasebe verileri yardımı ile değerlendirilmesi: Fenerbahçe Sportif Hizmetler Sanayi ve Ticaret AŞ'de bir uygulama, I. Uluslararası Spor Ekonomisi ve Yönetimi Kongresi, *Bildiriler Kitabı*, 335-363.
- Kocaoğlu, N. K. (2011). Futbol şirketlerinin halka açılması. *Ankara Barosu Dergisi*, (4).
- Kuper, S. (2003). *Futbol Asla Sadece Futbol Değildir* (Vol. 217). Ithaki Publishing.
- Kuşın, A. (2002). Sportif A.Ş. Halka Açılma Sirkülerindeki Gerçekler, *Yaklaşım*, Sayı: 112, 214-222.
- Kuyucu, M. (2014). Futbol endüstrisinde sosyal medya pazarlama uygulamaları. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(7), 161-175.
- Lattimore, D., Baskin, O., Heiman, S.T. ve Toth, E.L. (2009). *Public Relations: The Profession and The Practice*. New York: McGraw-Hill.
- Lin, Y. C., Pearson, T. E., ve Cai, L. A. (2011). Food as a form of destination identity: A tourism destination brand perspective. *Tourism and Hospitality Research*, 11(1), 30-48.
- Lippincott, J. G., ve Margulies, W. P. (1957). The corporate look: a problem in design. *Public Relations Journal*, 13(4-6), 27.
- MacKinlay, A. C. (1997). Event studies in economics and finance. *Journal of economic literature*, 35(1), 13-39.
- Maderer, D., Parganas, P., ve Anagnostopoulos, C. (2018). *Brand-Image Communication Through Social Media: The Case of European Professional Football Clubs*. *International Journal of Sport*.
- Madrigal, R. (2001). Social identity effects in a belief–attitude–intentions hierarchy: Implications for corporate sponsorship. *Psychology & marketing*, 18(2), 145-165.
- Mahuyapa, M. J. D. (2009). Küresel Bağlamda Halkla İlişkiler: Teorik Bir Mercek Olarak Eleştirel Modernizmin Uygunluğu. F. Keskin ve B. P. Özdemir (Ed.), *Halkla İlişkiler Üzerine: Disiplinlerarası Bir Alanın Yönelimleri içinde*. Ankara: Dipnot.
- Margulies, W. P. (1977). Make most of your corporate identity. *Harvard Business Review*, 55(4), 66-74.
- McCarthy, J., Rowley, J., Ashworth, C. J., ve Pioch, E. (2014). Managing brand presence through social media: the case of UK football clubs. *Internet Research*.
- Mcluhan, M. (1999). *Gutenberg Galaksisi Tipografik İnsanın Oluşumu*. (Çev: Gül Çağalı Güven). YKY yayınları, İstanbul.
- Mcluhan, M. (2006). *Yaradığımız Medya*. Çev. Ünsal Oskay. İstanbul: Merkez Kitaplar.
- Melewar, T. C., ve Storrie, T. (2001). Corporate identity in the service sector. *Public Relations Quarterly*, 46(2), 20.
- Meyer, J. W., ve Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.
- Michie, J., ve Oughton, C. (2005). The corporate governance of professional football clubs in England. *Corporate governance: An international review*, 13(4), 517-531.

- Moxham, B. (2008) State-making and the post-conflict city: integration in Dili, disintegration in Timor-Leste. Working Paper No. 32, Crisis States Working Papers Series No. 2, LSE and DESTIN, London.
- Nandan, S. (2005). An exploration of the brand identity–brand image linkage: A communications perspective. *Journal of brand management*, 12(4), 264-278.
- Olins, W. (1978). *The corporate personality: An inquiry into the nature of corporate identity*. Design Council.
- Olins, W. (1990). *Corporate identity: Making business strategy visible through design*. Harvard Business School Pr.
- Okay, A. (2000). Kurum kimliği. *Istanbul: MediaCat Yayinlari*.
- Okay, A. (2003). Public relations education in Turkey. *European PR News*, 2(3), 19-27.
- Parlak, D. ve Bişirici, E. (2014). İki spor kulübünün hisse senedi getirileri üzerine bir inceleme. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 15(2), 181-192.
- Peltekoğlu, F. B. (1997). Kurumsal iletişim sürecinde imajın yeri. *Istanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi| Istanbul University Faculty of Communication Journal*, (4).
- Petty, R. E., ve Cacioppo, J. T. (1986). The elaboration likelihood model of persuasion. In *Communication and persuasion* (pp. 1-24). Springer, New York, NY.
- Pronschinske, M., Groza, M. D., ve Walker, M. (2012). Attracting Facebook'fans': The importance of authenticity and engagement as a social networking strategy for professional sport teams. *Sport marketing quarterly*, 21(4), 221.
- Regenthal, G. (1992). Corporate Identity. *Praxis Lexikon Marketing, Freiburg*, 93, 94.
- Renneboog, L. ve Vanbrabant, P. (2000). *Share Price Reactions to Sporty Performances of Soccer Club Listed on the London Stock Exchange and the AIM*. Tilburg University.
- Ross, J. A. (2006). The reliability, validity, and utility of self-assessment. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 11(1), 10.
- Sabuncuoğlu, Z. (2001). İşletmelerde halkla ilişkiler. Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Saraç, M. ve Zeren, F. (2013). The Effect of Soccer Performance on Stock Return: Empirical Evidence From" The Big Three Clubs" of Turkish Soccer League. *Journal of Applied Finance and Banking*, 3(5), 299.
- Scholtens, B. ve Peenstra, W. (2009). Scoring on the stock exchange? The effect of football matches on stock market returns: an event study. *Applied Economics*, 41(25), 3231-3237.
- Scott, W. R. (1991). Unpacking institutional arguments. Walter W. Powell, Paul J. DiMaggio (Eds), *The new institutionalism in organizational analysis içinde*. Chicago, The University of Chicago.
- Selame, E., Selame, J., ve Model, F. P. (1988). *The company image: building your identity and influence in the marketplace*. John Wiley & Sons Inc.
- Selznick, P. (1949). TVA and the Grass Roots.
- Selznick, P. (1957). Leadership in Administration, Row. Peterson, Evanston, IL.
- Selznick, P. (1996). Institutionalism" old" and" new". *Administrative science quarterly*, 270-277.
- Sen, S., ve Bhattacharya, C. B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of marketing Research*, 38(2), 225-243.

- Shee, P. S. B., ve Abratt, R. (1989). A new approach to the corporate image management process. *Journal of marketing management*, 5(1), 63-76.
- Sirgy, M. J. (1982). Self-concept in consumer behavior: A critical review. *Journal of consumer research*, 9(3), 287-300.
- Sirgy, M. J. (1985). Using self-congruity and ideal congruity to predict purchase motivation. *Journal of business Research*, 13(3), 195-206.
- Skinner, J. (1994). Marketing (2nd ed.). Boston: Houghton Mifflin Co.
- Stadtman, G. (2006). Frequent news and pure signals: The case of a publicly traded football club. *Scottish Journal of Political Economy*, 53(4), 485-504.
- Stavros, C., Meng, M., Westberg, K., & Farrelly, F. (2014). Understanding fan motivation for interacting on social media. *Sport Management Review*, 17, 455-469.
- Stinchcombe, A. L. (1968). The logic of scientific inference. *Constructing social theories*, 15-37.
- Sultanoğlu, B. (2008). *Hisseleri halka arz edilen Türk futbol kulüplerinin mali tablolarının Türkiye muhasebe standartları çerçevesinde incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi).
- Sweeney, J. C., ve Brandon, C. (2006). Brand personality: Exploring the potential to move from factor analytical to circumplex models. *Psychology & Marketing*, 23(8), 639-663.
- Talimciler, A. (2008). Futbol değil iş: endüstriyel futbol. *İletişim kuram ve araştırma dergisi*, 26, 89-114.
- Tajfel, H. ve Turner, J.C. (1985) The Social Identity Theory of Intergroup Behaviour. In: Worchel, S. and Austin, W.G., Eds., *Psychology of Intergroup Relations*, 2nd Edition, Nelson Hall, Chicago, 7-24.
- Tapp, A., ve Clowes, J. (2002). From “carefree casuals” to “professional wanderers”. *European Journal of Marketing*.
- Temizel, F., Özata, E. ve Esen, E. (2013). Futbol Kulüplerinin Sportif Performansları ile Hisse Senedi Getirileri Arasındaki İlişkinin Analizi: Türkiye Örneği. *TISK Academy/TISK Akademi*, 8(15).
- Tolungüç, A. (2000). Turizmde tanıtım ve reklam. MediaCat Kitapları.
- Uludag, B. K. ve Sigali, S. (2016). Futbol Maç Sonuçlarının 4 Büyüklerin Hisse Senedi Getirilerine Etkisi/Impact of Sporting Performance on Financial Performance: An Analysis of 4 Big Soccer Clubs in Turkey. *Ege Akademik Bakis*, 16(4), 575.
- Underwood, R. L., Klein, N. M., ve Burke, R. R. (2001). Packaging communication: attentional effects of product imagery. *Journal of product & brand management*.
- Wallace, L., Wilson, J., ve Miloch, K. (2011). Sporting Facebook: A content analysis of NCAA organizational sport pages and Big 12 conference athletic department pages. *International Journal of Sport Communication*, 4(4), 422-444.
- Ward, S., Brown, B., Hill, A., Kelley, J., ve Downs, W. (1999). Equatorius: a new hominoid genus from the middle Miocene of Kenya. *Science*, 285(5432), 1382-1386.
- Watt, D. C. (2003). *Sports management and administration*. Psychology Press.
- Wirtz, J., ve Bateson, J. E. (1995). An experimental investigation of halo effects in satisfaction measures of service attributes. *International Journal of Service Industry Management*.
- Zuber, R. A., Yiu, P., Lamb, R. P. ve Gandar, J. M. (2005). Investor-fans? An examination of the performance of publicly traded English Premier League teams. *Applied Financial Economics*, 15(5), 305-313.

Zeren, F., ve Gümüş, F. B. (2013). Türk ve yabancı futbol takımlarının borsa performansları üzerine bir uygulama. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 3(2), 34-54.





## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : AKTAŞ, Mansur Konuralp  
Uyruğu : TC  
Doğum tarihi ve yeri : 23.03.1986 Ankara  
Medeni hali : Evli  
Telefon : 542 407 0840  
Faks : -  
e-mail : Konuralp.aktas@hbv.edu.tr

### Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet tarihi
Yüksek lisans	TOBB ETÜ İşletme	2011
Lisans	Gazi Üniversitesi Uluslararası İlişkiler	2008
Lise	Milli Piyango Anadolu Lisesi	2004

### İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2012	Hacı Bayram Veli Üniversitesi	Öğretim Görevlisi

### Yabancı Dil

İngilizce

### Yayımlar

Aktaş, M. K., ve Cengiz, C. (2018). Endüstriyel Futbolda Değişen Taraftar Kimliği Ve Gözetim: Passolig Uygulamasının Etkileri. Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 5(11), 155-168.



