

## SPOR KULÜPLERİNDE İLETİŞİM YÖNETİMİ: TÜRKİYE PROFESYONEL FUTBOL LİGLERİNDE YER ALAN SPOR KULÜPLERİNİN İLETİŞİM UYGULAMALARINA İLİŞKİN ARAŞTIRMA

Yrd. Doç. Dr. Hakan KATIRCI\* Doç.Dr. Ferruh UZTUĞ\*\*

### ÖZ

*Günümüzde futbol oyunu tüm dünyada herhangi bir ticari sektör gibi serbest pazar norm ve kurallarına tabi görülmektedir. Gelecek dönemlerde gerek yönetsel gerekse de ekonomik olarak ayakta kalabilir olmayan herhangi bir spor kulübü futbol dünyası içinde varlığını sürdürmekte güçlük çekecektir. Bu bağlamda, spor kulüpleri çağdaş işletmeciliğin başarı getiren yöntemlerini yürütmek ve kurumsal yönetimin gereklerini uygulamak konumundadırlar. Bu çalışmada amaç, kurumsal yönetim unsurlarından biri olarak kurumsal iletişim yaklaşımının Türk spor kulüplerinde uygulanma biçimlerini araştırmaktır. Elde edilen bulgular, Türk spor kulüplerinin genelde yeterli düzeyde iletişim faaliyetinde bulunmadığını ortaya koymaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** Futbol endüstrisi, Spor kulübü, İletişim yönetimi

## COMMUNICATION MANAGEMENT IN SPORT CLUBS: A RESEARCH OF COMMUNICATION ACTIVITIES OF SPORT CLUBS IN TURKISH PROFESSIONAL FOOTBALL LEAGUES

### ABSTRACT

*Nowadays football game is subjected to open market norm and rules like any commercial sector in all over the world. The sport clubs which aren't have economic and executive orderly arrangement can't transfer their assets to future in football world. In this context, sport clubs must execute methods which have achievement in contemporary business administration and corporate governance. The aim of this study is to investigate application methods of corporate communication approach as a corporate management component in Turkish sport clubs. The findings indicate that Turkish sport clubs were generally executing insufficient communication facilities.*

**Keywords:** Football industry, Sport club, Communication management

\* Anadolu Üniversitesi BESYO, e-mail:hakankatirci@anadolu.edu.tr

\*\* Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi, e-mail:fuztug@anadolu.edu.tr



## 1. GİRİŞ

Yirmi birinci yüzyılı yaşayan günümüz dünyasında spor kavramı, diğer birçok alanda olduğu gibi hızlı bir değişime uğramış ve kendisi ile birlikte ilişkili olduğu birçok alanı da değişime uğratmıştır (Terekli vd., 2000, s.215). Özellikle 1960'lı yılların sonlarından itibaren spor ile ilişkili işletmelerin, sportif eşya üreten firmaların, kitle iletişim araçlarının, spor alanlarının, stadyumların, sportif ticari ürün üreten firmaların, sporcuların, profesyonel ve amatör liglerin spor alanı içerisinde büyümesi, sporu sadece bir endüstri haline getirmekle kalmamış, endüstri içerisinde sektörel büyümeyi de oluşturmuştur (Argan ve Katurcı, 2002, s.24). Böylesi bir gelişimin de her geçen gün büyüyen bir pazar ortamı yarattığı görülmektedir.

Spor endüstrisi içerisinde özellikle futbol ve futbol ile ilişkili pazarlama faaliyetlerinin önemli bir yer tuttuğu ifade edilmektedir. Toplam geliri 225 milyar dolar civarında olduğu tahmin edilen dünya futbol pazarı (Akşar, 2004), spor endüstrisi içerisindeki en büyük pazar alanlarından biri olarak değerlendirilmektedir. Futbol pazarının zaman içerisinde büyük paydalara ulaşması, oyunun gösteri niteliğinin süreç içerisinde endüstriyel bir niteliğe dönüşmesini sağlamış ve futbol oyunu ticari bir iş kolu haline gelmiştir. Bu niteliksel değişim ve gelişim kendi ekonomisini yaratarak küreselleşmenin verdiği rüzgârla endüstriyel futbol adını verebileceğimiz yeni bir oluşumun doğmasına neden olmuştur. Bu oluşum içerisinde spor kulüpleri de birer ekonomik örgüt olarak işlev görmektedir (Akşar ve Merih, 2006, s.3). Futbol ile ilişkili mal ve/veya hizmetleri üreten birincil kaynaklardan biri olan spor kulüpleri, endüstriyelleşmenin getirdiği zorunluluklardan biri olarak amatör yönetim anlayışlarından daha profesyonel yönetim anlayışlarına doğru yol almaktadır.

Günümüzde spor kulüpleri hem gelir kalemlerini arttırabilmek, hem kitlesel olarak daha büyük ve daha sadık taraftar kitleleri tarafından desteklenebilmek, hem de popüleritelerini arttırabilmek için çağdaş yönetim ilkelerine uygun bir yapılanma içerisinde faaliyet gösterme gerekliliği ile karşı karşıyadır. Bu yapılanma içerisinde hem kulüp içi hem de kulüp dışı çevreler ile kurulan iletişim önemli bir noktayı temsil etmektedir. Bu bakımdan spor kulüplerinin iletişim faaliyetleri için harcadıkları çaba büyük önem taşımaktadır.

Bu bağlamda; bu çalışma Türkiye profesyonel futbol liglerinde mücadele eden spor kulüplerinin kurumsal bir yapı içerisinde iletişim faaliyetlerini planlama ve yönetme süreçleri belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırma; 2006-2007 futbol sezonunda Turkcell Süper Lig, Türk Telekom Lig A ve Lig B'de mücadele eden spor kulüplerinin iletişim faaliyetlerini incelenmeye çalışmıştır. Elde edilen sonuçlar Türkiye profesyonel futbol liglerinde mücadele eden spor kulüplerinin genelde yeterli düzeyde iletişim faaliyetinde bulunmadığını ortaya koymaktadır.

## 2. SPOR KULÜPLERİNDE İLETİŞİM YÖNETİMİ

Günümüzde futbol oyunu tüm dünyada herhangi bir ticari sektör gibi serbest pazar norm ve kurallarına tabi görülmektedir. Gelecek dönemlerde gerek yönetsel gerekse de ekonomik olarak ayakta kalabilir olmayan herhangi bir spor kulübü varlığını sürdürmekte güçlük çekecektir. Bu bağlamda spor kulüpleri çağdaş işletmeciliğin başarı getiren yöntemlerini yürütmek ve kurumsal yönetişimin gereklerini uygulamak konumundadırlar (Akşar ve Merih, 2006, s.131).

Günümüzde spor kulüpleri kurumsal yönetimin temel gereklerinden biri olarak iç ve dış çevrelerindeki tüm unsurları kapsayan bir ilişki ağı geliştirmekte ve bu ilişkiyi çağdaş yönetim anlayışları ile yönetmektedirler. Spor kulüplerinin iç ve dış çevreleri ile kurdukları ilişkilerin yönetiminde iletişim yönetimi ve/veya kurumsal iletişim olarak adlandırılan yapı ile karşılaşılmaktadır.

Bir organizasyonun bilgi vermek, ikna etmek ya da başka bir nedenden dolayı iç ve dış çevresindeki bireyler ve gruplar ile kurduğu herhangi bir türdeki iletişim etkinliğini tanımlayan iletişim yönetimi (Locker, 1995, s.8-9) kavramı yeni bir kavram değildir. İnsanlar tarih içerisinde ihtiyaçlarını gidermek, bir takım işleri ve görevleri tamamlamak için başkalarına ihtiyaç duyduklarından beri organizasyonlar oluşturmaktadırlar. İlk başlarda klanlarda, ailelerde ve feodal yapılarda ortaya çıkan bu organizasyonlar içinde insanlar diğer çalışanlar ile iletişim kurmak zorunda kalmışlardır. Toplum yaşamı içerisinde önceleri tarım ve ticaret ile sonraları ise endüstrileşme ile birlikte oluşan modernleşme, daha karmaşık iletişim ihtiyaçlarına sahip daha karmaşık organizasyonları yaratmıştır. Endüstri devrimi ile birlikte ortaya çıkmaya başlayan büyük endüstriyel kurumlar etkili iletişim teknikleri ve kampanyaları uygulamak, tanıtım ve tutundurma faaliyetlerinde bulunmak için profesyoneller ile çalışmaya ve çeşitli iletişim modelleri uygulamaya başlamışlardır (Cornelissen, 2004, s.36). Bu modeller içerisinde kurumsal iletişim yaklaşımı çağdaş organizasyonlar için yaşamsal öneme sahip bir yönetim fonksiyonudur ve bir kurumun etkili ve verimli iletişim çabalarının toplamı olarak değerlendirilebilir. Güçlü içsel ve dışsal ilişkilerin yaratılması ve korunmasını içeren kurumsal iletişim süreci, bir organizasyonun çalışanları, müşterileri, tedarikçileri ve toplumu ile ilişkilerini kapsamaktadır (Goodman, 2000, s.69-70). Günümüzde kurumlar her şeyden önce toplumun karşısına çıktıkları görüntüleri ile algılanmakta (Uzoğlu, 2001, s.337) ve kurumsal iletişim süreci en basit anlamı ile bir kurumun sesi olarak tanımlanmaktadır. Bu noktada spor kulüplerinin yürüttükleri iletişim faaliyetleri ve bu faaliyetleri yönetme biçimlerinin ilgili hedef kitlelerde spor kulübünün bir kurum olarak algılanma biçimini etkilediği ifade edilebilir.

Kurumsal iletişim sürecine birçok farklı noktadan bakılabilir. Kurumsal iletişim daha çok bir kurumun birimleri arasında yayılan ve merkezileşen bir fonksiyondur. Kurumun hedef kitlelerine tüm mesajlarını iletmek için görüşmeler, mülakatlar, söylemler, raporlar, imaj reklamları ve online iletişim gibi yöntemleri kullanarak oluşan bir süreçtir (İçel, 2004, s.7-8). İdeal olarak kurumsal iletişim; iletişim vasıtası ile çalışanlar tarafından içselleştirilen tutumlar ya da zihinsel alışkanlıkların bütünüdür. Kurumsal iletişim bir kurumun ilgili olduğu içsel ve dışsal ilgili gruplara gönderdiği notlar, mektuplar, raporlar, Web siteleri, elektronik mektuplar, söylemler ya da basın ilanları gibi iletişim ürünleri olarak tanımlanabilir (Argenti ve Forman, 2002, s.4).

Kurumsal iletişim bir organizasyonun içsel ve dışsal çevresi ile kurduğu iletişim ile ilgili yönetim fonksiyonlarını tanımlamak için kullanılır. Organizasyonun yapısına bağlı olarak kurumsal iletişim halkla ilişkiler, yatırımcılar ile ilişkiler, toplumsal ilişkiler, reklâmcılık, medya ile ilişkiler, çalışanlar ile ilişkiler, devlet kurumları ile ilişkiler, hizmet içi programlar, pazarlama iletişimi ve yönetsel iletişim gibi geleneksel disiplinleri kapsayabilir. Birçok organizasyon kamu yararına yapılan etkinlikleri, kriz ve olağanüstü durum iletişimi ve reklâmcılığı da kendi kurumsal iletişim fonksiyonlarının bir parçası olarak düşünmektedir. İnternet gibi yeni medyalar kurumsal iletişime yeni boyutlar açmıştır. Bu yeni teknolojiler iletişimin küresel karakteristiğinin altını çizmektedir. Uygulamada kurumsal iletişim rakiplere karşı rekabetsel bir avantaj kazanmak için çağdaş kurum yönetimleri için stratejik bir araçtır (Goodman, 1998, s.1-2).

Bu tanımlardan yola çıkarak spor kulüplerinde kurumsal iletişim kavramı spor kulübünün ilişkili olduğu tüm hedef kitleler ile amaçlı, planlanmış, etkin, uyumlu ve bilinçli olarak içsel ve dışsal tüm iletişim çabalarının stratejik olarak yönetilmesi ve içselleştirilmesi olarak tanımlanabilir. Spor kulüplerinde kurumsal iletişim süreci kulüp içi ve kulüp dışı faaliyetleri destekleyerek düzenleme işlevini yerine getirir. Ayrıca spor kulüplerinde kulüp içi ve dışı ilgili hedef kitlelere bilgi akışı sağlayarak bilgi verme işlevini yerine getiren kurumsal iletişim süreci kulüp ile ilişkili bireyleri



toplumsallaştırarak bütünleştirme işlevini de yerine getirir. Kurumsal iletişim süreci, kurumun fonksiyonlarına bağlı olarak üç değişik yapıda incelenebilir. Bu yapılar yönetim iletişimi, pazarlama iletişimi ve örgütsel iletişim olarak üç ana başlık altında sınıflandırılabilir (İçel, 2004, s.18). Bu çalışmada da spor kulüplerinde kurumsal iletişim süreci bu üç ana başlık altında ele alınmıştır.

Yönetim iletişimi ya da başka bir deyiş ile yönetici iletişimi, kurumsal iletişimin hedeflediği kurum imajı ve kurum itibarı için vazgeçilmez bir ögedir. Bir kurumun yöneticisinin çalışanların motivasyonunu sağlamak, güven ortamı oluşturmak, kurumun paylaşılan vizyonunu geliştirmek, iyi bir yönetim ekibi oluşturmak, süreç değişimi başlatmak ve yönetmek gibi görevleri vardır. Bu görevlerin yerine getirilmesi etkili bir iletişim becerisi gerektirmekte ve yönetim iletişimi; bunların yerine getirilmesi için gerekli olan iletişim becerilerini kapsamaktadır (Van Riel, 1995, s.11-12).

Pazarlama iletişimi kavramı en basit anlatımı ile tutundurma işlevini destekleyen bir süreçtir. Ancak kapsam olarak tüm pazarlama bileşen ve eylemlerini kapsamaktadır. Hızla artan iletişim olanakları karşısında hedef kitleye etkin ve verimli şekilde ulaşmanın güçleşmesi, maliyetlerin artması ve tüketicilerin değişen talepleri üreticilerin mal ve hizmetlerini pazarlamak için farklı iletişim stratejileri konusundaki arayışlarını hızlandırmış ve pazarlama iletişimi kavramı doğmuştur. Günümüzde pazarlama faaliyetlerinin merkezinde iletişim temel bir unsur ve değer olarak yer almaktadır (Bozkurt, 2005, s.9).

Pazarlama iletişimi bir kurumun mal ve hizmetleri ile ilişkide bulunduğu ve bulunacağı tüm kesimlere neler vaat ettiğini, neler sağlayabileceğini anlatmasını sağlayacak iletişim çabalarının tümüdür. Pazarlama iletişimi, tutundurma, satış çabaları ya da satış tutundurma kavramlarından daha geniş bir alanı kapsayan bir süreçtir. Tutundurma eylemleri sadece pazarlama iletişimin bir parçası olarak görülmez. Ürünün kendisi, markası, paketi, fiyatı ve dağıtımı da pazarlama iletişimi içerisinde ele alınmaktadır (Odabaşı ve Oyman, 2002, s.36). Pazarlama iletişimi tüketiciler ve kuruluşlar arasında oluşan sürekli diyalog olarak tanımlanabilir ve hem tüketicilerin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olacak hem de kuruluşu kendi amaçlarına yaklaştıracak biçimde, ürünün toplam önerisinin tüketiciler ile paylaşılması süreci olarak değerlendirilebilir (Odabaşı, 1998, s.24).

Örgütsel iletişim ise bir örgütteki tüm öğelerin örgütsel amaçlar yönünde etkileşimde bulunmasını sağlayan bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Genel olarak örgütsel iletişim bir kurumun halkla ilişkiler, kurumsal reklâm, çalışanlar ile iletişim, yatırımcılar ile iletişim, içsel ve dışsal çevresi ile olan iletişim süreçlerini kapsar (Gürgen, 1997, s.99).

Tüm bunların ışığı altında spor kulüplerinde kurumsal iletişim sürecinin kulüplerin ilişkili olduğu tüm içsel ve dışsal çevreler ile yürütülen iletişim faaliyetlerini kapsadığını ifade edebiliriz. Futbolun endüstrileşmesine bağlı olarak spor kulüplerinin kurumsal bir yapıya kavuşması öncelikli gerekliliklerden biri olarak ele alınmaktadır. Spor kulüplerinin kurumsallaştığı günümüz dünyasında kulüplerin iletişim faaliyetleri ve bunları yönetme biçimleri kurumsallaşmanın temel dinamiklerini oluşturmaktadır.

Kurumsal iletişim alanları farklı yazarlar tarafından farklı biçimlerde belirtilmektedir. Örneğin Achterhold kurumsal iletişim alanlarını kurumsal reklâmcılık, kurumsal satış promosyonu ve kurumsal halkla ilişkiler olarak üç temel alan içerisinde incelemektedir. Berndt ise kurumsal iletişimi; reklâm, halkla ilişkiler, satış promosyonu, sponsorluk, doğrudan iletişim, ürün tanıtımı ve yerleştirme başlıkları altında sınıflamaktadır (Aktaran: Okay, 2002, s.166). Glöcker ise kurumsal iletişim alanlarını kurum içi iletişim, kurumsal reklâmcılık, halkla ilişkiler, kurumsal satış tutundurma, doğrudan pazarlama,

sponsorluk, sergi ve fuarlar olarak betimlemektedir (Glöcker, 1995). Bu çalışma içerisinde spor kulüplerinin ilgili tüm paydaşları ile kurdukları iletişim biçimlerini kapsayan kurumsal iletişim süreci ve kurumsal iletişim alanları Glöcker tarafından yapılan çalışmalar esas alınarak ele alınmıştır. Bu noktada, bu çalışma içerisinde spor kulüplerinde kurumsal iletişim alanları kurum içi iletişim, kurumsal reklâmcılık, halkla ilişkiler, kurumsal satış tutundurma, doğrudan pazarlama ve sponsorluk olarak altı ana noktada değerlendirilmiştir.

### **3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ**

Futbol oyununun zaman içerisinde endüstriyel bir niteliğe dönüşmesi, futbol dünyası içerisinde yer alan her bir unsuru etkilemiştir. Futbol oyununun birincil üretim kaynaklarından biri olan spor kulüpleri de bu dönüşümden etkilenmiş ve bu dönüşümün gereklerinden biri olarak amatör yönetim anlayışlarından daha çağdaş yönetim anlayışlarına doğru yönelmişlerdir. Bu noktada gerek yönetsel açıdan daha çağdaş bir yönetim anlayışının oluşturulmasında, gerek sadık bir tüketici-taraftar kitlesi yaratılmasında gerekse de üretilen mal ve hizmetlerin pazarlanmasında spor kulüplerinin iletişim faaliyetlerini düzenleme ve yönetme biçimleri önem kazanmaktadır. Dünya örnekleri incelendiğinde spor kulüplerinin varlıklarını sürdürmek ve gelecek dönemlere varlıklarını aktarabilmek için iletişim faaliyetlerine önem verdikleri görülmektedir.

Türkiye profesyonel futbol liglerinde mücadele eden spor kulüplerinin uyguladıkları iletişim faaliyetleri ve bu faaliyetleri yönetme biçimlerine ilişkin olarak var olan durumun tespit edilmesi, uluslararası örnekler ile Türkiye uygulamalarının karşılaştırılması imkânı sağlayacaktır. Bu çalışma ile Türkiye’de spor kulüplerinin iletişim faaliyetlerini hangi amaçlara bağlı olarak oluşturdukları, hangi kanallar vasıtası ile bu faaliyetleri yönlendirdikleri, yönetim yapıları içerisinde iletişim faaliyetlerini nasıl örgütledikleri ve birincil tüketicileri olan taraftarlar ile hangi düzeylerde iletişim faaliyeti gerçekleştirdikleri tespit edilecektir. Bu tespitler doğrultusunda spor kulüplerinin daha çağdaş ve daha etkin bir şekilde iletişim faaliyetlerini yönetmeleri açısından bilgiler sağlanacaktır. Bu bağlamda, araştırmada ele alınan konu 2006-2007 futbol sezonunda Türkiye profesyonel futbol liglerinde mücadele eden spor kulüplerinin iletişim faaliyetleri ve bu faaliyetleri yönetme biçimleridir.

#### **3.1. Araştırma Problemi**

Futbol endüstrisi içerisinde sadık bir tüketici-taraftar kitlesi yaratmak, üretilen mal ve hizmetleri pazarlamak, medya ile sağlıklı ilişkiler kurmak, çağdaş bir yönetim anlayışı ile spor kulüplerinin yönetilmesi gibi birçok farklı noktada spor kulüpleri tarafından uygulanan iletişim faaliyetleri merkezi bir öneme sahiptir. Bu bakış açısıyla, Türkiye profesyonel futbol liglerinde mücadele eden spor kulüplerinin uyguladıkları iletişim faaliyetleri ve bu iletişim faaliyetlerini yönetme biçimlerinin incelenmesi amacıyla ortaya konan problem “Türkiye profesyonel futbol liglerinde mücadele eden spor kulüplerinde uygulanan iletişim faaliyetleri ve bu faaliyetlerin yönetilme biçimleri nasıl tanımlanabilir?” şeklinde ifade edilebilir. Bu genel probleme bağlı olarak çözümlenmek istenen alt problemler ise şunlardır:



1. Spor kulüplerinde uygulanan iletişim faaliyetleri ve bunların yönetilme biçimleri, spor kulüplerinin örgütsel yapıları içerisinde nasıl konumlanmaktadır?
2. Spor kulüplerinde uygulanan iletişim faaliyetleri hangi amaçlara dayanmaktadır?
3. Spor kulüpleri iletişim araçlarını nasıl tanımlamaktadır?
4. Spor kulüpleri iletişim faaliyetlerine toplam bütçelerinin % kaçını ayırmaktadır?
5. Spor kulüpleri paydaşlarına yönelik bir iletişim faaliyeti uygulamakta mıdır?
6. Spor kulüpleri uyguladıkları iletişim faaliyetlerinin yeterlilik düzeyini nasıl tanımlamaktadır?

### 3.2. Sınırlılıklar

Türkiye profesyonel futbol liglerinde mücadele eden spor kulüplerinde uygulanan iletişim faaliyetleri ve bu iletişim faaliyetlerinin yönetilme biçimlerini ele alan bu çalışmada aşağıdaki sınırlılıklar bulunmaktadır:

- a. Araştırma, 2006-2007 futbol sezonunda Turkcell Süper Lig, Türk Telekom Lig A ve Lig B’de mücadele eden spor kulüpleri ile sınırlı tutulmuştur.
- b. Araştırma, 15 Kasım 2006-01 Mayıs 2007 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

### 3.3. Anakütle Çerçevesinin Oluşturulması ve Örneklem Yapısı

Anakütlenin çerçevesi oluşturulurken 2006–2007 Futbol Sezonunda Turkcell Süper Lig, Türk Telekom Lig A ve Lig B’de mücadele eden spor kulüpleri belirlenmiştir. Bu liglerde mücadele eden toplam spor kulübü sayısı 86’dır. Bu sayı anakütle çerçevesinin büyüklüğünü göstermektedir.

Anakütle sayısının sınırlı ve ulaşılabilecek sayıda olması tam sayım yapılmasını olanaklı kılmaktadır. Anakütle bireylerinin tamamının incelemeye tabi tutulduğu duruma tam sayım ismi verilmektedir. Araştırmacının mali durumu ve zamanı uygun olup anakütle ulaşılabilecek genişlikte ise tam sayım uygulanabilmektedir (Kurtuluş, 1998, s.310). Bu çalışmada da tam sayım uygulanarak anakütleyi oluşturan tüm spor kulüplerine anket formu gönderilmiştir.

### 3.4. Anket Formunun Hazırlanması ve Veri Toplama Yöntemi

Araştırma modelinin tanımlayıcı olması ve gerekli verilerin tarafsız ve istatistiksel analize uygun olarak toplanabilmesi bakımından en uygun veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formunda yer alan soruların hazırlanması aşamasında spor kulüplerinde yönetim, kurumsal iletişim ve iletişim yönetimi ile ilgili literatür taranmış ve daha önce yapılan araştırmalar incelenerek araştırmaya uygun olan sorular belirlenmeye çalışılmıştır.

Spor kulüplerinin örgütlenme yapılarının belirlenmesine yönelik olarak Binns ve arkadaşları (2003, s.12-17) tarafından İngiltere futbol liglerinde mücadele eden spor kulüplerine ilişkin yürütülen çalışmada kullanılan sorulardan yararlanılmıştır. Spor kulüplerinin organizasyon yapılarının belirlenmesinde ise Türkiye’de spor kulüplerinin kurulma esaslarını belirleyen Dernekler Kanunu

esaslarından yararlanılarak değişkenler oluşturulmuştur.

Spor kulüplerinde iletişim faaliyetlerinin örgütlenmesi ve işleyişi konusunda öncelikle spor kulüplerinin bir iletişim birimine sahip olup olmadıkları belirlenmeye çalışılmıştır. İletişim birimine sahip olan spor kulüplerinde bu birimin ne kadar süredir faaliyet gösterdiği ve bütçeden bu birime ayrılan kaynak tespit edilmeye çalışılmıştır. Spor kulüplerinde iletişim amaçlarının ve iletişim kanallarının belirlenmesine yönelik olarak hazırlanan soruda Varey (1997, s.69) tarafından İngiltere’de faaliyet gösteren organizasyonlarda uygulanan kurumsal iletişim faaliyetlerinin tespiti amacıyla yürütülen araştırmadan yararlanılmıştır. Spor kulüplerinde iletişim faaliyetleri ile etkilenmek istenen hedef kitle ve paydaşlara yönelik olan hazırlanan soruda ise Hamil ve arkadaşları (2004, s.13) tarafından İngiltere’de futbol kulüplerinin kurumsal yapılarının belirlenmesine yönelik olarak yürütülmüş çalışmadan ve Oliver ve Riley (1996, s.18) tarafından organizasyonlarda kurumsal iletişim uygulamalarının belirlenmesine yönelik yapılan çalışmadan yararlanılmıştır. Spor kulüplerinin mal ve hizmetlerini pazarlamada kullandıkları pazarlama ve iletişim stratejilerini belirlemek için ise Berber (2006, s.79) tarafından Türk futbol endüstrisi içinde lisanslı ürün pazarlanmasına yönelik olarak yürütülen faaliyetleri belirlemeye yönelik yapılan çalışmadan yararlanılmıştır.

Anakütle anketler (86 adet) postalama yoluyla gönderilmiş olup, toplam iki gönderim yapılmıştır. Birinci gönderimde (26Aralık 2006-05 Ocak 2007 tarihleri arasında) 86 anket formu, ikinci gönderimde (15 Şubat 2007-20 Şubat 2007 tarihleri arasında) ise 50 adet anket formu gönderilmiştir. Gönderim sonrası geri dönüş oranını arttırmaya yönelik olarak anketi hatırlatıcı elektronik posta ve telefonlardan yararlanılmıştır. İki gönderim sonucu geri dönen toplam anket formu sayısı 54 olarak gerçekleşmiştir. Geri dönen anket formları değerlendirildiğinde Turkcell Süper Liginde mücadele eden 13 spor kulübünün, Türk Telekom Lig A’da mücadele eden 13 spor kulübünün ve Lig B’de mücadele eden 28 spor kulübünün araştırmaya katıldığı görülmektedir.

### **3.5. Anketin Geçerliliği ve Güvenirliği**

Anket formunu hazırlama aşamasında anketin geçerliliğini ve güvenirliliğini sınamak amacı ile çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Öncelikle spor kulüplerinde uygulanan iletişim faaliyetlerine ilişkin daha önce yapılmış araştırma bulguları gözden geçirilmiştir. Ardından anketin hazırlanması konusunda kurumsal iletişim, iletişim yönetimi ve spor kulüplerinin işleyiş biçimleri konularında çalışma yapmış ya da diğer konularda anket ile veri toplama yönteminden yararlanmış kişilerin görüşlerinden ve literatürden yararlanılmıştır.

Anket formuna son şekli verilmeden önce 5 spor kulübü (farklı profesyonel liglerde mücadele eden) ile pilot çalışma yapılmıştır. Yapılan pilot çalışma örneklemin %5.81’ini teşkil etmektedir. Pilot çalışma sonrasında, anket formunda gerekli düzeltmeler yapılarak, 3 spor kulübü ile tekrar bir çalışma yapılmış ve ardından ankete son şekli verilmiştir.

Anket formu içerisinde ölçek niteliğindeki değişkenlerin güvenilirlik analizi için Cronbach’s Alpha değerlerinden yararlanılmıştır. Ölçek niteliğindeki değişkenlerin Cronbach’s Alpha değerinin 0.70’den büyük olduğu görülmektedir. Nunnally (1978, s.172) ölçek niteliğindeki değişkenlerde güvenilirlik katsayısının 0.70’den büyük olmasının uygun olduğunu ifade etmektedir. Yeni çalışmalar için Alpha değerinin çok az daha düşük olması (>0.60) uygun görülmektedir. Bu anlamda anket formu içerisinde yer alan ölçek niteliğindeki değişkenlerin güvenilirlik katsayılarının uygun olduğu ifade edilebilir.

### 3.6. Verilerin Analizi

Veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanıldığından dolayı, verilerin analizi bilgisayar ortamında SPSS (Statistical Package For Social Sciences) 12.0 paket programında yapılmıştır. Tanımlayıcı veri analizinde; frekans, yüzde, ortalama (mean), standart sapma analizlerinden yararlanılmıştır.

## 4. BULGULAR

Araştırma içerisinde öncelikle spor kulüplerinin yapılanmaları ve iletişim faaliyetlerini yönetme biçimleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda spor kulüplerinin %50,0'lik bölümü yapılarını dernek olarak kurulan ve işleyiş gösteren spor kulübü olarak tanımlamaktadır. Belediyeler tarafından desteklenen spor kulüplerinin oranı %20,4 olarak görülmektedir. Çalışmaya katılan spor kulüplerinin %16,7'si şirket olarak kurulan ya da şirketleşen spor kulüpleridir. Gençlik ve spor kulübü olarak işleyiş gösteren spor kulüplerinin oranı %9,3 iken, kamu kurum ve kuruluşları tarafından desteklenen spor kulüpleri %3,7 ile en düşük orana sahiptir (Tablo 1).

*Tablo 1. Spor Kulüplerinin Organizasyon Yapısı*

Organizasyon Yapısı	n	%
Kamu Kurum ve Kuruluşu Tarafından Desteklenen	2	3,7
Belediyeler Tarafından Desteklenen	11	20,4
Şirket Olarak Kurulan ya da Şirketleşen	9	16,7
Gençlik ve Spor Kulübü Olarak İşleyiş Gösteren	5	9,3
Dernek Olarak Kurulan ve İşleyiş Gösteren	27	50,0
<b>Toplam</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

Tablo 2 içerisinde görüldüğü gibi spor kulüplerinin yarısından biraz fazlası (%51,9) bir iletişim birimine sahip değildir. İletişim birimlerine sahip olan kulüplerin %22,2'sinde bu birim 2-4 yıl arasında bir süreçte işleyiş gösterirken, %11,1'inde 0-1 yıl arasında bir süreçte işleyiş göstermektedir. Araştırmaya katılan 54 spor kulübünün 4 tanesi (%7,4) 5-7 yıl, 3 tanesi (%5,6) 8-10 yıl ve sadece 1 tanesi (%1,9) 11 yıl ve üstü bir zamandır iletişim birimine sahiptir.

*Tablo 2. Spor Kulüplerinde İletişim Birimlerinin Faaliyet Süreleri*

Faaliyet Yılı	n	%
0-1 yıl	6	11,1
2-4 yıl	12	22,2
5-7 yıl	4	7,4
8-10 yıl	3	5,6
11 yıl ve üstü	1	1,9
İletişim Birimi Bulunmamaktadır	28	51,9
<b>Toplam</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan spor kulüplerinin bütçeden iletişim faaliyetlerine ayırdıkları payı öğrenmek amacıyla sorulan soruda spor kulüplerinin %11,1'i %11-15 oranında ve %27,8'i %6-10 oranında bütçeden iletişim faaliyetlerine pay ayırdığını belirtmiştir. Geriye kalan büyük çoğunluk (%61,1) ise bütçeden %0-5 oranında iletişim faaliyetleri için pay ayırdığını ifade etmiştir (Tablo 3).



**Tablo 3. Spor Kulüplerinde İletişim İçin Ayrılan Bütçe**

Bütçeden Ayrılan Pay	n	%
%0-5	33	61,1
%6-10	15	27,8
%11-15	6	11,1
<b>Toplam</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

Tablo 4 içerisinde de görülebileceği gibi spor kulüpleri bir iletişim organı sahipliği açısından yoğun olarak (%74,1) bir web sitesine sahip görünmektedir. Araştırmaya katılan spor kulüplerinin sahip oldukları iletişim organları incelendiğinde %24,1 oranında dergi sahipliği görülmektedir. Ayrıca spor kulüplerinin %9,3'ü televizyon ve %5,6'sı gazete sahibidir. Araştırmaya katılan spor kulüplerinin %3,7'si ise radyo sahibidir. Bunun yanı sıra, spor kulüpleri yoğun oranda bir Web sitesine sahiptir ve yine spor kulüpleri yoğun olarak (%75) bu Web sitesini etkin olarak kullandıklarına inanmaktadır (Tablo 5). Araştırma verileri dikkatle incelendiğinde spor kulüplerinin hedef kitleleri ile kurdukları iletişimi genelde Web siteleri ile yönlendirdikleri ve bu iletişim kanalını etkin bir şekilde kullandıklarına inandıkları ifade edilebilir (Tablo 5).

**Tablo 4. Spor Kulüplerinin Sahibi Olduğu İletişim Organları**

İletişim Organı	Var		Yok		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Televizyon	5	9,3	49	90,7	<b>54</b>	<b>100</b>
Radyo	2	3,7	52	96,3	<b>54</b>	<b>100</b>
Dergi	13	24,1	41	75,9	<b>54</b>	<b>100</b>
Gazete	3	5,6	51	94,4	<b>54</b>	<b>100</b>
Web Sitesi	40	74,1	14	25,9	<b>54</b>	<b>100</b>

**Tablo 5. Web Sitesini Etkin Kullanma**

Web Sitesinin Etkin Kullanımı	n	%
Etkin kullanıyoruz	30	75,0
Etkin Kullanmıyoruz	10	25,0
<b>Toplam</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Tablo 6 içerisinde de görüleceği gibi spor kulüplerinin temel iletişim amaçlarının hedef kitle ile bilgi paylaşımı (%74,1 Çok Önemli), hedef kitlede ve kamuoyunda saygın, güvenilir ve olumlu bir imaj geliştirmek (%74,1 Çok Önemli) olduğu görülmektedir. Medyada daha fazla yer almak (%63 Çok Önemli), kulüp üye ve çalışanları arasında aidiyet duygusu geliştirmek (%63 Çok Önemli) diğer önemli amaçlar olarak ön plana çıkmaktadır. Bu amaçların yanında spor kulüplerinin iletişim faaliyetlerini düzenlerken potansiyel taraftarları etkileme (%18,5 Çok Önemli), taraftar gruplarında aidiyet yaratma (%27,8 Çok Önemli) ve yasa yapıcıları etkileme (%29,6 Çok Önemli) amaçlarını pek fazla önemsememesi ilginç bir bulgu olarak değerlendirilebilir.



Tablo 6. Spor Kulüplerinde İletişim Amaçları

İletişim Faaliyeti Amacı	Hiç Önemli Değil		Önemsiz		Orta Derecede Önemli		Önemli		Çok Önemli	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Hedef Kitleler İle Bilgi Paylaşımı	-	-	-	-	6	11,1	8	14,8	40	74,1
Taraftar Gruplarında Aidiyet Sağlama	5	9,3	12	22,2	7	13,0	15	27,8	15	27,8
Hedef Kitlede ve Kamuoyunda Saygın, Güvenilir ve Olumlu İmaj Geliştirme	1	1,9	2	3,7	1	1,9	10	18,5	40	74,1
Potansiyel Taraftarları Etkileme	17	31,5	2	3,7	-	-	25	46,3	10	18,5
Medyada Daha Fazla Yer Alma	1	1,9	-	-	3	5,6	16	29,6	34	63,0
Yasa Yapıcı ve Düzenleyicileri (UEFA, FIFA, TFF, gibi) etkileme	8	14,8	13	24,1	9	16,7	8	14,8	16	29,6
Kulübün bilinirliğini Artırma	3	5,6	-	-	4	7,4	15	27,8	32	59,3
Kulüp Kültürünü Hedef Kitlelere Aktarma	2	3,7	1	1,9	4	7,4	15	27,8	32	59,3
Kulüp Üye ve Çalışanları Arasında Aidiyet Duygusu Geliştirme	3	5,6	-	-	6	11,1	11	20,4	34	63,0

Spor kulüplerinin iletişim faaliyetleri ile etkilemek istedikleri hedef kitle, paydaş ya da kişiler incelendiğinde ise kulüplerin yoğun olarak (%61,1 Çok Sık) taraftarlarını etkilemek istedikleri görülmektedir. Teknik kadro, sporcu ve yöneticilerden oluşan kulüp içi üyeler (%48,1 Çok Sık) etkilenmek istenen bir diğer önemli paydaş olarak ifade edilebilir. Araştırma verileri incelendiğinde spor kulüplerinin MHK (%5,6 Çok Sık), uluslararası yasa koyucular (%5,6 Çok Sık) ve hükümetleri (%9,3 Çok Sık) en düşük oranlarda etkilemek istedikleri görülmektedir. Spor kulüplerinin iletişim faaliyetleri ile etkilemek istedikleri hedef kitleler içerisinde finansal kuruluşların (%16,7) ve potansiyel sponsorların (%24,1) düşük oranlara sahip olması futbol endüstrisinin temel dinamikleri düşünüldüğünde ilginç bir bulgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Tablo 7).

Tablo 7. İletişim Faaliyeti İle Etkilenmek İstenen Hedef Kitle, Paydaş ya da Kişiler

Hedef Kitle	Hiç		Az		Orta		Sık		Çok Sık	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Futbol Federasyonu	7	13,0	10	18,5	7	13,0	13	24,1	17	31,5
MHK (Merkez Hakem Kurulu)	16	29,6	13	24,1	9	16,7	13	24,1	3	5,6
Medya (TV, Radyo, Dergi, Gazete)	8	14,8	6	11,1	8	14,8	15	27,8	17	31,5
Uluslararası Yasa Koyucular	28	51,9	14	25,9	4	7,4	5	9,3	3	5,6
Yerel Yönetimler	6	11,1	3	5,6	5	9,3	20	37,0	20	37,0
Finansal Kuruluşlar	16	29,6	6	11,1	10	18,5	13	24,1	9	16,7
Potansiyel Sponsorlar	11	20,4	5	9,3	10	18,5	15	27,8	13	24,1
Sivil Toplum Kuruluşları	18	33,3	9	16,7	6	11,1	12	22,2	9	16,7
Diğer Kulüpler	17	31,5	10	18,5	7	13,0	10	18,5	10	18,5
Hükümetler	26	48,1	10	18,5	8	14,8	5	9,3	5	9,3
Kulüp Üyeleri	11	20,4	6	11,1	14	25,9	11	20,4	12	22,2
Kulüp Çalışanları	12	22,2	3	5,6	10	18,5	13	24,1	16	29,6
Sporcular	12	22,2	4	7,4	6	11,1	15	27,8	17	31,5
Milletvekilleri	19	35,2	8	14,8	10	18,5	10	18,5	7	13,0
Kulüp İçi (Teknik Kadro, Sporcu, Yönetici)	5	9,3	2	3,7	3	5,6	18	33,3	26	48,1
Kulüp Taraftarları	2	3,7	1	1,9	5	9,3	13	24,1	33	61,1

Spor kulüplerinin kimlik ve değerlerini temsil eden unsurlar içerisinde kulüp başkanının yanı sıra özellikle futbol takımı (%70,4 Her Zaman), yönetim kurulu üyeleri (%61,1 Her Zaman) ve futbol takım teknik direktörü (%63 Her Zaman) ön plana çıkmaktadır (Tablo 8).

Ancak spor kulüplerinin müsabakalarını oynadıkları stadyumlardan kulüp tesislerine kadar sahip oldukları her bir tesisin kulüp imajına katkıda bulunduğu düşünülürse spor kulüplerinin bunu göz ardı ettiklerini ifade edebiliriz. Tablo 8 içerisinde görüldüğü gibi spor kulüpleri müsabakalarını oynadıkları stadyumu (%33,3 Hiçbir Zaman) ve kulüp tesislerini (%31,5 Hiçbir Zaman) en az oranda kulübün kimliğini ve değerlerini temsil eden unsurlar olarak değerlendirmektedirler.

**Tablo 8. Kulübün Kimliğini ve Değerlerini Temsil Eden Kişi, Grup ve Tesisler**

Kulüp Kimliğini ve Değerlerini Temsil Eden Unsurlar	Hiçbir Zaman		Bazen		Her Zaman		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Kulüp Başkanı	1	1,9	1	1,9	52	96,3	54	100
Yönetim Kurulu Üyeleri	4	7,4	17	31,5	33	61,1	54	100
Futbol Takım Teknik Direktörü	3	5,6	17	31,5	34	63,0	54	100
Eski Başkanlar	19	35,2	28	51,9	7	13,0	54	100
Futbol Takımı	7	13,0	9	16,7	38	70,4	54	100
Stadyum	18	33,3	23	42,6	13	24,1	54	100
Kulüp Tesisleri	17	31,5	19	35,2	18	33,3	54	100
Futbol Şube Sorumlusu	16	29,6	11	20,4	27	50,0	54	100
Kulüp Menajeri	15	27,8	13	24,1	26	48,1	54	100
Tarafar Derneği Yöneticileri	22	40,7	27	50,0	5	9,3	54	100

Spor kulüplerinde uygulanan iletişim faaliyetleri içerisinde ise kulüp içi iletişim faaliyetleri (%50 Çok Sık ve %35,2 Sık) ön plana çıkmaktadır. Halkla ilişkiler faaliyetleri spor kulüplerinin yürüttüğü faaliyetler içerisinde yoğunluk olarak (%11,1 Çok Sık ve %25,9 Sık) ikinci sırayı teşkil etmekte ve sponsorluk faaliyetleri (%13 Çok Sık ve %16,7 Sık) üçüncü sırada yer almaktadır (Tablo 9).

**Tablo 9. Spor Kulüplerinde Yürütülen İletişim Faaliyetleri**

Faaliyet Türü	Hiç		Az		Orta		Sık		Çok Sık	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Kulüp İçi İletişim	2	3,7	1	1,9	5	9,3	19	35,2	27	50,0
Halkla İlişkiler	14	25,9	8	14,8	12	22,2	14	25,9	6	11,1
Kurumsal Reklâm	17	31,5	10	18,5	15	27,8	7	13,0	5	9,3
Sponsorluk	14	25,9	12	22,2	12	22,2	9	16,7	7	13,0
Doğrudan Pazarlama	30	55,6	11	20,4	9	16,7	2	3,7	2	3,7
Satış Promosyonu (Hediye, Çekiliş, vs.)	39	72,2	11	20,4	2	3,7	1	1,9	1	1,9
Sergi ve Fuarlar	41	75,9	5	9,3	6	11,1	2	3,7	-	-

Spor kulüplerinde uygulanan iletişim faaliyetlerinin hangi kanallar vasıtası ile yürütüldüğünün tespit edilmesine yönelik veriler Tablo 10 içerisinde gösterilmektedir. Bu verilere göre spor kulüpleri iletişim faaliyetlerini genelde gazete (%44,4 Çok Sık ve %20,4 Sık), Web sitesi (%42,6 Çok Sık ve %20,4 Sık) ve televizyon (%44,4 Çok Sık ve %9,3 Sık) kanalı ile yürütmektedirler. Ayrıca araştırma verilerine bağlı olarak spor kulüplerinin yüz yüze iletişime önem verdikleri (%35,2 Çok Sık ve %22,2 Sık) de söylenebilir. Spor kulüplerinin iletişim faaliyetlerini düzenlemede dergi (%70,4 Hiç ve %1,9 Az), açık alan (%59,3 Hiç ve %7,4 Az) ve doğrudan posta (%50 Hiç ve %25,9 Az) en düşük yoğunlukta kullanılan iletişim kanallarıdır (Tablo 10).

**Tablo 10. İletişim Faaliyeti Kanalları**

Kanal	Hiç		Az		Orta		Sık		Çok Sık	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Televizyon	11	20,4	11	20,4	3	5,6	5	9,3	24	44,4
Radyo	19	35,2	9	16,7	11	20,4	9	16,7	6	11,1
Gazete	10	18,5	6	11,1	3	5,6	11	20,4	24	44,4
Web Sitesi	19	35,2	-	-	1	1,9	11	20,4	23	42,6
Dergi	38	70,4	1	1,9	5	9,3	3	5,6	7	13,0
Doğrudan Posta	27	50,0	14	25,9	5	9,3	7	13,0	1	1,9
Açık Alan	32	59,3	4	7,4	8	14,8	9	16,7	1	1,9
Yüz yüze İletişim	10	18,5	3	5,6	10	18,5	12	22,2	19	35,2

Tablo 11 içerisinde görüleceği gibi araştırmaya katılan spor kulüplerinin büyük bir çoğunluğu (%63) mevcut ya da potansiyel taraftarlarına yönelik bir iletişim faaliyeti uygulamamaktadır. Ayrıca araştırmaya katılan spor kulüplerinin büyük bir bölümünün (%88,9) müşterileri konumunda bulunan taraftarlarına yönelik herhangi bir veri tabanına sahip olmadığı araştırma bulgularına dayanarak ifade edilebilir (Tablo 12).

**Tablo 11. Taraftarlara Yönelik İletişim Faaliyetleri**

İletişim Faaliyeti	n	%
Var	20	37,0
Yok	34	63,0
<b>Toplam</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

**Tablo 12. Taraftara Yönelik Veri Tabanı**

Taraftarlara Yönelik Veri Tabanı	n	%
Var	6	11,1
Yok	48	88,9
<b>Toplam</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

Taraftarlara yönelik veri tabanı oluşturmak için spor kulüplerinin hangi bilgi toplama yöntemlerini kullanarak veri elde ettikleri araştırılmaya çalışılmıştır. Araştırmaya katılan spor kulüplerinin %35,2'si kulübün resmi Web sitesinde yer alan anketler yolu ile ve %33,3'ü tribün liderleri ile yüz yüze görüşmeler yaparak bilgi topladıklarını ifade etmişlerdir (Tablo 13). Spor kulüplerinin stadyum ortamında anket uygulama (%83,3 Hiç) ve telefon ya da posta yolu görüşme yapma (%64,8 Hiç) etkinliklerini hemen hemen hiç uygulamadıkları ifade edilebilir.

**Tablo 13. Taraftarlara Yönelik Bilgi Toplama Yöntemleri**

Bilgi Toplama Yöntemi	Hiç		Nadiren		Sık		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Stadyum Ortamında Anket	45	83,3	8	14,8	1	1,9	<b>54</b>	<b>100</b>
Telefon ve Posta Yolu İle Taraftar Görüşmesi	35	64,8	11	20,4	8	14,8	<b>54</b>	<b>100</b>
Tribün Liderleri İle Yüz Yüze Görüşmeler	16	29,6	20	37,0	18	33,3	<b>54</b>	<b>100</b>
Kulübün Resmi Web Sitesinde Yer Alan Anket ve Forumlar İle Bilgi Toplama	25	46,3	10	18,5	19	35,2	<b>54</b>	<b>100</b>

Tablo 14 içerisinde görüldüğü gibi spor kulüplerinin büyük bir bölümü (75,9) yeterli düzeyde iletişim faaliyeti uyguladıklarına inanmamaktadır. Spor kulüpleri uyguladıkları iletişim faaliyetinin yetersizliğini temelde bilgi eksikliğine (%22 Çok Etkili, %53,7 Etkili) ve maliyete (%43,9 Çok Etkili, %48,8 Etkili) bağlamaktadır. Araştırma verilerine bağlı olarak spor kulüplerindeki yönetim anlayışının (%22 Çok Etkili, %24,4 Etkili) yetersiz düzeyde iletişim faaliyeti uygulanmasının bir diğer önemli nedeni olarak ifade edilebilir (Tablo 15).

**Tablo 14. Yeterli Düzeyde İletişim Faaliyeti Gösterildiğine İnanma**

Yeterli Düzeyde İletişim Faaliyeti	n	%
Evet	13	24,1
Hayır	41	75,9
<b>Toplam</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

**Tablo 15. İletişim Faaliyetlerinin Yetersizliğine Neden Olan Sebepler**

Neden	Hiç Etkili Değil		Etkisiz		Orta Derecede Etkili		Etkili		Çok Etkili	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Maliyet	2	4,9	-	-	1	2,4	20	48,8	18	43,9
Yönetim Anlayışı	3	7,3	10	24,4	9	22,0	10	24,4	9	22,0
Bilgi Eksikliği	1	2,4	2	4,9	7	17,1	22	53,7	9	22,0
Bölümler Arası Koordinasyon Eksikliği	4	9,8	17	41,5	8	19,5	9	22,0	3	7,3

## 5. SONUÇ

Günümüzde spor toplumsal yaşamın önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Yalnızca bireysel bir tercih olmanın ötesinde toplumdaki çeşitli etki merkezleri ve güç odakları tarafından manipüle edilen bir olgu haline gelen spor, kapitalist sistem içerisinde hızla endüstrileştirilmiştir. Özellikle 1980 sonrasında sportif faaliyetler rekabetçi piyasa koşullarına uyarlanmış ve tüketim kültürünün taşıyıcısı haline gelmiştir (Öztaş, 2005). Futbol oyunu bu yapı içerisinde tüm dünyada önemli bir parçayı oluşturmakta ve özellikle Avrupa spor pazarını domine eden en önemli spor branşı olarak karşımıza çıkmaktadır. Avrupa futbol piyasası incelendiğinde spor kulüplerinin futbolun ticarileşmesine paralel olarak ticarileştikleri ve ekonomik birer örgüt gibi iş görmeye başladıkları görülmektedir. Bu yapı içerisinde en göz alıcı nokta, bu kulüplerin kurumsallaşma hamlelerini tamamlamaları ve buna bağlı olarak da paydaşları ile olan ilişkilerini yönetmeleridir.

Ancak Türkiye’de futbol oyununun önemli bir ticari sektör haline dönüştüğünü ve spor kulüplerinin de bu sektör içerisinde kurumsal bir yapı içerisinde faaliyet gösterdiklerini söylemek bugün adına hayalci bir yaklaşım olacaktır. Spor mevzuatı, vergileme sorunları, şirketleşme sorunları, futbol sektörünün yönetim yapısı ve kulüplerin yönetsel sorunları henüz futbolun ticari bir mantıkla örgütlenebilmesine olanak vermemektedir. Türkiye’de futbol sektörünü karakterize eden ve rasyonel bir futbol sektörünün



oluşmasını engelleyen koşullardan biri olarak profesyonel olmayan yönetimler karşımıza çıkmaktadır (Akşar ve Merih, 2006, s.134-135). Araştırma sonuçları da bu tespiti destekler niteliktedir. Araştırma verilerine göre spor kulüplerinde yürütülen faaliyetlerin hemen hemen hiç biri profesyonel bir destek olarak yürütülmemektedir.

Araştırmaya katılan spor kulüplerinin organizasyon yapıları incelendiğinde genelde dernek olarak kurulan ve işleyiş gösteren spor kulüpleri ile karşılaşmaktadır. Çalışmaya katılan spor kulüplerinin çok azının şirket olarak kurulan ya da şirketleşen spor kulüpleri olarak faaliyet göstermesi, Avrupa futbol pazarı içerisindeki trendler göz önüne alındığında oldukça düşük bir rakam olarak kalmaktadır. Avrupa futbol pazarı içerisinde yer alan spor kulüpleri 1990'lı yılların ikinci yarısı ile birlikte başta Britanya kulüpleri olmak üzere şirket oluşumları içerisine girerek hisse senetlerini Avrupa borsalarında yatırımcılara sunmaya başlamışlardır. 2000'li yıllara geldiğimizde ise stratejik ortaklık şeklinde ortaya çıkan yeni bir oluşum hem spor kulüplerinin bütçelerini büyütmüş hem de spor kulüplerinin şirketleşmeleri yolunda önemli açılımlar sağlamıştır (Taha, 2005). Bu noktada Türkiye'de futbol pazarı içerisinde yer alan spor kulüplerinin genelde dernek yapısı içerisinde faaliyet göstermeleri gelir kalemlerinin genişlemesinde sorunlar yaratırken, Avrupa futbolu içerisinde temelde güçlü mali yapıya bağlı olarak oluşan rekabet ortamında kulüplerin mücadele etme olanağını da azaltmaktadır.

Türkiye'de spor kulüpleri her ne kadar dernek yapısına bağlı olarak işleyiş gösterebilirler de hem gelir elde etmek, hem daha sadık bir taraftar-tüketici kitlesine sahip olmak hem de gelecek dönemlere varlıklarını aktarabilmek için kurumsallaşma hamlelerini yapmak ve buna bağlı olarak da paydaşları ile olan ilişkilerini yönetmek durumundadırlar. Spor kulüplerinin temel paydaşlarının taraftarlar, kulüp üyeleri, yayıncı kuruluşlar, finansal kuruluşlar, yerel yönetimler, topluluklar, ulusal ve uluslararası yasa koyuculardan oluştuğu ifade edilmektedir. Spor kulüpleri işleyişleri içerisinde bu paydaşlar ile ilişki kurmakta ve bu ilişkiyi yönetmektedirler (Binns vd., 2003, s.12-17). Spor kulüplerinin paydaşları ile kurdukları ilişkinin merkezini paydaşlar ile kurulan iletişim ve bu iletişimin yönetilmesi oluşturmaktadır. Bu bakımdan spor kulüplerinin iletişim faaliyetleri için harcadıkları çaba ve oluşturdukları iletişim birimleri büyük önem taşımaktadır. Bu bakış açısı ile araştırmaya katılan spor kulüplerinin hemen hemen yarısında bir iletişim biriminin bulunmaması, iletişim birimine sahip olan spor kulüplerinde ise faaliyet yılının çok az olması düşündürücü bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca spor kulüplerinin iletişim faaliyetlerine bütçeden oldukça sınırlı oranlarda pay ayırması, iletişim faaliyetlerinin spor kulüpleri açısından değersiz görüldüğüne dair bir örnek olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırmaya katılan spor kulüpleri iletişim faaliyetlerine dair sınırlı oranlarla bütçe ayırmakla beraber, nispeten maliyeti daha düşük iletişim kanallarına sahip olma yoluna gitmektedir. Spor kulüplerinin sahibi olduğu iletişim araçları incelendiğinde kulüplerin genelde bir Web sitesine sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca spor kulüpleri yoğun olarak bu Web sitesini etkin olarak kullandıklarına inanılmaktadır. Bu bağlamda; spor kulüplerinin hedef kitleleri ile kurdukları iletişimi genelde Web siteleri ile yönlendirdikleri ve bu iletişim kanalı etkin bir şekilde kullandıklarına inandıkları ifade edilebilir. Bu sonuç Uztuğ ve arkadaşları (2002) tarafından yapılan çalışmayı destekler niteliktedir. Uztuğ ve arkadaşları (2002, s.45) spor kulüplerinin resmi Web sitelerini incelemiş ve öncelikli olarak spor kulüplerinin internet sitelerini haber verme, bir pazarlama kanalı olarak kullanma ve kurumsal iletişim sağlama boyutu ile ele aldıklarını belirtmiştir. Ayrıca spor kulüpleri internet sitelerini kulübe gelir sağlama ve kurumsal kimliği ortaya koyma açısından en önemli araçlardan biri olarak ele almaktadır. Bu noktada spor kulüplerinin yoğun bir oranda bir web sitesine sahip olması doğal bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır.

Spor kulüplerinde yürütülen iletişim faaliyetleri incelendiğinde ise kulüp içi iletişimin ön plana çıktığı görülmektedir. Spor kulüplerinde kulüp içerisinde oluşturulan grup dinamiğinin sportif başarının elde edilmesini etkileyen en önemli unsurlardan biri olarak ele alınmaktadır. Kulüp içerisinde oluşturulan grup dinamiğinin temelini kulüp içi iletişim oluşturmaktadır (Gill, 2000, s.153). Bu bağlamda; spor kulüplerinde yürütülen iletişim faaliyetleri içerisinde kulüp içi iletişimin ön plana çıkması doğal bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Ancak halkla ilişkiler, sponsorluk, kurumsal reklâm ve doğrudan pazarlama faaliyetlerin çok düşük oranlarda uygulanması, spor kulüplerinin kurumsallaşması gereğinin tartışıldığı günümüz spor ortamında olumsuz bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırma içerisindeki ilginç sonuçlardan biri spor kulübünün kimlik ve değerlerini temsil eden unsurları belirlemeye yönelik olan soruya verilen cevaplarda ortaya çıkmaktadır. Araştırmaya katılan spor kulüplerinin hemen hemen tamamı kulüp başkanının kulübün kimlik ve değerlerini temsil eden en önemli unsur olduğunu belirtmiştir. Bir organizasyon içerisinde yönetici pozisyonunda olan bireyler o organizasyonun imajı açısından önemlidir. Yöneticiler organizasyonun etkilemek istediği hedef kitle açısından önemli bir mesaj taşıyıcıdır (Teck, 2006, s.109-126). Yöneticiler, hem kurum felsefesini kurum içerisinde yaygınlaştırmak hem de kurum felsefe ve değerlerini hedef kitleye iletmede önemli bir role sahiptir (Uztuğ, 2007, s.17). Bu anlamda; spor kulüplerinin kimlik ve değerlerini temsil eden en önemli unsurların kulüp başkanı, yönetim kurulu üyeleri ve futbol takım teknik direktörü olarak ortaya çıkması olumlu bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Ancak spor kulüplerinin sahip oldukları tesisleri kulübün kimlik ve değerlerini temsil eden bir unsur olarak görmemeleri de olumsuz bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü olumlu bir kurum imajının oluşmasında görsel kimlik önemli bir yer teşkil eder. Görsel kimlik kurumun sahip olduğu binalardan, dekorasyona; personel arasında geçerli olan giysi modelinden bayrak ve flama gibi kurumsal simgelere kadar görünen birçok öğeden etkilenir (Goffee ve Jones, 2000, s.72). Bu anlamda spor kulüplerinin müsabakalarını oynadıkları stadyumlardan kulüp tesislerine kadar sahip oldukları her bir tesis spor kulübünün imajına katkılarda bulunmaktadır. Ancak araştırma sonuçları incelendiğinde Türkiye’de spor kulüplerinin bunu göz ardı ettikleri görülmektedir.

Spor kulüplerinin kurumsallaşma gerekleri göz önüne alındığında araştırma verileri içerisinde ortaya çıkan olumsuz sonuçlardan biri de iletişim faaliyetleri ile etkilenmek istenen hedef kitle içerisinde ortaya çıkmaktadır. Finansal kuruluşların ve potansiyel sponsorların etkilenmek istenen kitleler içerisinde düşük oranlara sahip olması futbol endüstrisinin temel dinamikleri düşünüldüğünde olumsuz bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Spor kulüpleri her ne kadar iletişim faaliyetleri ile taraftarlarını etkilemek istediklerini belirtse de araştırma sonuçları bunu desteklememektedir. Araştırma sonuçlarına göre spor kulüplerinin çok azı taraftarlara yönelik iletişim faaliyeti yürütmektedir. Ayrıca potansiyel taraftarları etkilemek ve taraftar gruplarında aidiyet yaratmak gibi iletişim amaçları genelde göz ardı edilmektedir. Oysaki spor kulüpleri ve taraftarlar arasındaki ilişki spor taraftarlarının davranışlarını belirleyen önemli unsurlardan biridir (Walther, 2006, s.36). Spor kulübü ve taraftar arasındaki ilişkinin zeminini kulüp ve taraftar arasındaki iletişim oluşturmaktadır. Bu iletişimin niteliği ve düzeyi taraftar davranışını etkilemektedir (Funk ve James, 2004, s.1-26). Araştırmaya katılan spor kulüplerinin genelde taraftarları ile herhangi bir iletişim faaliyetinde bulunmamasının Türkiye’de stadyum ortamında futbolun düşük oranlarda seyredilmesinden, taraftarlar tarafından kulüp ürünlerinin Avrupa örnekleri göz önüne alındığında görece olarak daha az tüketilmesine, futbol sahalarında oluşan şiddetten, Türkiye’de spor kültürünün oluşmamasına kadar birçok alanı etkilediğini söylemek yanlış olmayacaktır.



Türkiye’de spor kulübü ve taraftar arasında bu denli düşük düzeylerde iletişim kurulması Avrupa futbolundaki yeni oluşumları düşündüğümüzde de bazı sorunları gözler önüne sermektedir. Avrupa futbolunun birincil yöneticisi olan UEFA (Union of European Football Associations) 2006 yılı Ekim ayında İngiltere futbolunda ortaya çıkan UK Supporters Direct adlı modeli destekleme kararı almıştır. Bu model taraftar sandıklarının sahip/ortak olduğu kulüpler modeli olarak özetlenebilir. Bu girişimin amacı; taraftarı oldukları futbol kulübünün hayatında sorumlu bir parça olmak isteyen insanlara yardımcı olmak olarak ifade edilmektedir. Bu girişimin temelini spor kulübü-taraftar ilişkisi ve iletişimi oluşturmaktadır. Supporters Direct Modeli, İngiltere’de fanzinler ve Futbol Taraftarları Birliği ile başlayan bir yolculuğun sonraki adımındır. İngiliz hükümeti tarafından desteklenmesi nedeniyle sadece taraftarlara güvenilirlik vermekle kalmamıştır. Aynı zamanda taraftarlar ve kulüpler arasındaki bağları güçlendirmektedir (McGill, 2006, s.300). Bu modelin gelecek dönemlerde spor kulüplerinin varlıklarını devam ettirebilmesi için en uygun modellerden biri olacağı düşünülmektedir. Türkiye’de spor kulüplerinin taraftarları ile düşük düzeylerde iletişim kurması böylesi modellerin uygulanabilirliğini de azaltmaktadır.

Araştırma sonuçları Türkiye’de spor kulüplerinin genelde taraftarlarına yönelik bir iletişim faaliyeti uygulamamasının dışında sahip oldukları taraftarlarına ait bir veri tabanı da oluşturmadıklarını göstermektedir. Günümüz futbol dünyasında her kulüp müsabaka oynanmadığı günlerde stadyumlarından gelir elde etmeden, daha fazla bilet satışına kadar birçok farklı gelir kanalını oluşturmak zorundadır. Bunu başarabilmenin anahtar yolu ise taraftarlar ile daha kişisel bir ilişki kurmak ve taraftar memnuniyetini sağlayarak taraftarların satın alma davranışını tekrarlamasını sağlamaktır (Michael, 2005, s.241-242). Bunu sağlayabilmenin yolu ise taraftarlara yönelik bir veri tabanı oluşturarak daha kişisel bir ilişki kurmaktır. Bu noktada spor kulüplerinin veri tabanı oluşturmaması, taraftarlara yönelik bilgi toplama yöntemleri içerisinde taraftarlar özelinde bireysel bir çaba göstermeyip genelde “tribün liderleri ile yüz yüze görüşme”leri sıklıkla kullandıklarını ifade etmeleri düşündürücü bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Spor kulüplerinin tribün liderleri ile bu yakın ilişkisi Türk futbolu içerisinde tribün liderlerin nüfuzlanmasının ve bir rant elde etmelerinin nedenlerinden biri olarak değerlendirilebilir.

Bu sonuçlara bağlı olarak Türkiye’de spor kulüplerinin genelde yetersiz iletişim faaliyeti gösterdiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Araştırmaya katılan spor kulüplerinin birçoğu da yeterli düzeyde iletişim faaliyeti gösterdiklerine inanmamaktadır. Bu bağlamda Türkiye’de uygulamaya yönelik öneriler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Spor kulüplerinin bir iletişim birimi oluşturarak, bu birimi profesyonel yöntemler ile yönetmeleri önemli bir konu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu birim içerisinde görev alacak kişilerin iletişim, spor yönetimi ve spor pazarlaması konusunda uzman ya da bu konuda eğitim almış bireyler olması önerilebilir.
- Spor kulüplerinin kulüplerin birincil paydaşlarından biri olan taraftarlara yönelik bir veri tabanı oluşturmaları önerilebilir. Oluşturulan veri tabanları ile spor kulüpleri uygulayacakları iletişim faaliyetlerine yön verebilecek, daha rasyonel sonuçlar elde edebilecektir.
- Spor kulüplerinin çeşitli iletişim kampanyaları yürütmeleri önerilebilir. Bu kampanyalar kulübün faaliyet gösterdiği bölgedeki spor izleyicisini kendilerini



destekleyen taraftarlar haline dönüştürecek şekilde planlanmalıdır. Bu kampanyaların oluşturulması için iletişim, halkla ilişkiler, spor yönetimi ve pazarlaması uzmanlarından faydalanmak kampanyayı daha etkili hale getirebilir.

- Yürütülen kampanyaların sonuçlarının değerlendirilmesi ve bu değerlendirme sonucu ileri yapılacak kampanyalara yol gösterecek noktalar hususunda raporların hazırlanması önerilebilir.

## KAYNAKÇA

- Akşar, T. (2004).** *Futbol A.Ş.* <http://www.ntvmsnbc.com/news/252024.asp> (erişim tarihi 24 Mayıs 2004).
- Akşar, T. ve Merih, K. (2006).** *Futbol ekonomisi.* Literatür Yayıncılık: İstanbul.
- Argan, M. ve Katırcı, H. (2002).** *Spor pazarlaması.* Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- Argenti, P. ve Forman, J. (2002).** *The power of corporate communication: Crafting the voice and image of your business.* McGraw-Hill Companies: New York.
- Berber, S. (2006).** Bir marka genişletme stratejisi olarak lisans antlaşmaları: Türk futbol endüstrisine yönelik bir araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.* Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Eskişehir.
- Binns, S., Hamil, S., Holt, M., Michie, J., Ougton, C., Shailer, L. ve and Wright, K. (2003).** The state of the game: The corporate governance of football clubs 2003, *Research Paper*, No 4, Birkbeck University Football Governance Research Centre: London.
- Bozkurt, İ. (2005).** *Bütünleşik pazarlama iletişimi: Halkla ilişkiler temelli bir model.* MediaCat Kitapları: İstanbul.
- Cornelissen, J. (2004).** *Corporate communications: Theory and practice.* Sage Publications: London.
- Funk, D. C. ve James, J. D. (2004).** The fan attitude network (FAN) model: Exploring attitude formation and change among sport consumers. *Sport Management Review* 7, 1-26.
- Gill, D. L. (2000).** *Psychological dynamics of sport and exercise.* Human Kinetics: Champaign.
- Glöcker, T. (1995).** Strategische erfolgspotentiale durch corporate identity: Aufbau und nutzung, Dt. Univ.-Verl.: Wiesbaden., İçinde; Okay, A. (2002). *Kurum kimliği.* MediaCat Kitapları: İstanbul.
- Goffee, R. ve Jones, G. (2000).** *Kurum Kültürü: Kuruluşunuzun Kurumsal Kültürünün İşiniz Üzerindeki Yıkıcı ve Yapıcı Etkileri.* (Çev: Kıvanç Kutmandu). MediaCat Kitapları: İstanbul.
- Goodman, M. B. (1998).** *Corporate communications for executives.* State University of New York Press: New York.



- Goodman, M. B. (2000).** Corporate communications: The American picture. *Corporate Communications: An International Journal* 5(2), 69-70.
- Gürgen, H. (1997).** *Örgütlerde iletişim kalitesi*. Der Yayınları: İstanbul.
- Hamil, S., Binns, S., Holt, M., Michie, J., Ougton, C., Shailer, L. ve and Wright, K. (2004).** The state of the game: The corporate governance of football clubs 2002. *Research Paper 2002/03 For Supporters Direct*, Birkbeck University Football Governance Research Centre: London.
- İçel, G. (2004).** Üniversitelerin kurumsal iletişim yönetimi: Anadolu Üniversitesi örnek olay çalışması. *Yayımlanmamış yüksek lisans tezi*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Eskişehir.
- Kurtuluş, K. (1998).** *Pazarlama araştırmaları*. Avcıol Basım-Yayın: İstanbul.
- Locker, K. O. (1995).** *Business and administrative communication*. Richard D. Irwin Publishers: Chicago.
- Michael, G. (2005).** *Sport and Leisure*. Human Kinetics: Champaign.
- McGill, C. (2006).** *Futbolun karhanesi: futbol taraftarların elinden nasıl kayıyor*. (Çev: Can Cemgil). İthaki Yayınları: İstanbul.
- Nunnally, J. C. (1978).** *Psychometric theory*. (Second edt). McGraw-Hall: New York.
- Odabaşı, Y. (1998).** *Pazarlama iletişimi*. Anadolu Üniversitesi Yayınları (Yayın no: 851): Eskişehir.
- Odabaşı, Y. ve Oyman, M. (2002).** *Pazarlama iletişimi yönetimi*. Kapital Medya: İstanbul.
- Okay, A. (2002).** *Kurum kimliği*. MediaCat Kitapları: İstanbul.
- Oliver, S. ve Riley, D. (1996).** Perceptions and corporate communication in small businesses. *Corporate Communications: An International Journal* 1(2), 12-18.
- Öztaş, G. G. (2005).** Türkiye’de futbol ve sınıf bilinci. Türkiye Sosyal Araştırmalar Merkezi 2. Sınıf Çalışmaları Sempozyumu: Ankara.
- Teck, F. C. (2006).** Competitive aesthetics, semiotics, chaos and leadership: Corporate photography strategy for the CEO. *Corporate Communications* 11(2), 109-126.
- Terekli, M. S., Katırcı, H., Heper E. ve Erkan, M. (2000).** Sporda yönetim anlayışı ve çağdaş spor yönetimi, *Hacettepe Üniversitesi Spor Bilimleri ve Teknolojisi Yüksekokulu Spor Bilimleri Derneği 6. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi*: Ankara.
- Walther, B. K. (2006).** *Real Madrid Club de futbol: Reflections on the structural coupling of sports and media*. Moving Media Studies: Samfundslitteratur.
- Uzoğlu, S. (2001).** Kurumsal kimlik, kurumsal kültür ve kurumsal imaj. *Kurgu Dergisi* 18, 337.
- Uztağ, F., Gösterişli, M. E. ve Katırcı, H. (2002).** Değişen taraftar kimliği ve taraftar Web siteleri: Semt kahvelerinden sanal âleme bir dönüşüm. *7. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi*: Antalya.
- Uztağ, F. (2007).** İç güvenlik güçlerinin kurumsal imajı ve halkla ilişkiler. İçinde: F. Uztağ (der). *Halkla ilişkiler ve iletişim*. TC Anadolu Üniversitesi Yayınları (Yayın no: 1482): Eskişehir.

**Van Riel, C. B. M. (1995).** *Principles of corporate communication*. Prentice Hall: London.

**Varey, R. J. (1997).** A picture of corporate communications management in the UK. *Corporate Communications: An International Journal* 2(2), 59-69.

#### **İNTERNET KAYNAKLARI**

**Özdemir, M. (2004).** *Bosman kuralları Bosman'ı vurdu*. <http://www.msnbcntv.com.tr> (erişim tarihi: 18 Temmuz 2004).

**Taha, M. (2005).** Futbol kulüplerinin değişen sahipleri. Futbol Ekonomisi Stratejik Araştırma Merkezi Arşivi: Makaleler. <http://www.fesam.org> (erişim tarihi: 25 Nisan 2005).

