



**T.C.
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ**

**FUTBOL SEKTÖRÜNÜN YENİDEN
YAPILANMA SÜRECİNDE
KURUMSALLAŞMASI: “TÜRK
FUTBOLUNUN TÜRKİYE İMAJINA
ETKİSİNİN İNCELENMESİ”**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Hazırlayan : Emre Tilev - 105002035**

Danışman: Prof.Dr. Koray Başol

İstanbul-2012

KABUL VE ONAY

Emre TİLEV tarafından hazırlanan “FUTBOL SEKTÖRÜNÜN YENİDEN YAPILANMA SÜRECİNDE KURUMSALLAŞMASI: “TÜRK FUTBOLUNUN TÜRKİYE İMAJINA ETKİSİNİN İNCELENMESİ” başlıklı bu çalışma, tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir

Prof. Dr. (Başkan)

Doç.Dr. (Danışman)

Yrd. Doç. Dr.

Yrd. Doç. Dr.

Öğr. Gör. Dr.

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr.

Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kağıt ve elektronik kopyalarının Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim/Raporum sadece Arel Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporumun yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

25/01/2012

Emre TİLEV

TEŞEKKÜR

Çalışmam sırasında bana bilimsel ve manevi anlamda büyük destek veren, anlamlı anlamsız tüm sorularıma sabırla cevap veren, anlayış gösteren Tez Danışmanım ve Hocam Prof. Dr. Sayın Koray BAŞOL'a en içten teşekkür ve saygılarımı sunarım. Özellikle başta Üniversitemizin Kurucusu Sayın Kemal Gözükara olmak üzere Gözükara ailesinin her ferdine şükranlarımı sunarım. Bu işe başlamamda etki olan Prof.Dr. Nihat KÜÇÜKSAVAŞ, Prof.Dr. Cemal YÜKSELEN, Prof.Dr. Ahmet ÇAKIR ve Doç. Dr. Ayşen WOLFF hocalarıma teşekkür ederim.

Formula 1 gibi daha nice organizasyonların bir parçası olmamı sağlayan, her alanda benden desteklerini esirgemeyen Futbol konusunda eşsiz bilgisiyle çok uzun sohbetler yapan ve ne hazindir ki 2011 yazında bir trafik kazasında yaşamını yitiren TOSFED İcra Kurulu Üyesi Sayın Mazhar DEMİRALP'e teşekkürlerimi sunarım.

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde büyük katkıları olan ve bu sürede iş çalışmalarımı daha düzenli şekle sokan ve bana bu çalışmayı yapma şansını sunan başta çok değerli spor adamı ve mesleğe başlamamı sağlayan müdürüm İlker YASİN olmak üzere değerli müdür yardımcım Pembe AKYÜZ ile tüm spiker arkadaşlarıma (Ertem ŞENER-Sabri UGAN-Cem YILMAZ-Uğur ÖNVER- Nehir BABATAŞ) ayrıca spiker arkadaşım Gözde ATASOY'a, Sayın Duygu ARIĞ'a ve Fesam yetkililerine Futbol Ekonomisi uzmanlarına ve özellikle Tuğrul AVŞAR ile Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği üyelerine ve Proje ve İletişim Müdürü Sayın Anıl ERBAYRAK'A çok teşekkür ederim. Mesleki anlamda gelişimime katkısı olan Barbaros Talı ve Ercan Taner'e şükranlarımı sunarım

Benim her türlü kapisime katlanan, her şeye rağmen benden destek ve sevgilerini esirgemeyen sevgili annem Gülten TİLEV ve babam Cemal TİLEV ile oğlum Buğra Emrecan TİLEV'e sonsuz ve en içten sevgi ve teşekkürlerimi sunarım.

Ve yaşam kaynağım her şeyim ve hayatımın tek anlamı YEŞİM TİLEV'e...

ÖZET

TİLEV, Emre. Futbol Sektörünün Yeniden Yapılanma Sürecinde Kurumsallaşması: Türk Futbolunun Türkiye İmajına Etkisinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2012.

Bu araştırmanın amacı, ülkemizde tutkuyla takip edilen her yerde konuşulan ve dünyanın son 200 yılına gerçek anlamda damgasını vuran futbol olgusunun yeniden yapılanma sürecinde kurumsallaşmanın etkilerini incelemektir. Futbol oyunun dünya ülkelerini saran bir tutkudan öte diğer boyutlarının yansımalarını da ortaya koymaktır. Futbolun sadece bir oyun olmadığı bir endüstri olduğunu ve bu endüstri kolunun her geçen süre içinde daha da büyüyerek geliştiğini açıklamaktır. Birinci bölümde futbolun tanımı ve doğuşu; futbolun tarihsel gelişimi incelenmiştir. İkinci bölümde futbolun yeni yapılanma sürecinde kurumsallaşma ve futbolun daha iyi algılanabilmesi için oyunun yüzeysel kural analizi yapılmıştır. Üçüncü bölümde Türkiye Lig Kurumu ve Avrupa Ligleri hakkında karşılaştırmalı olarak yapılan incelemelere yer verilmiştir. Dördüncü bölümde uygulama kısmında; “Türk Futbolunun Türkiye İmajına Etkilerinin İncelenmesi” anket metoduyla incelenmiştir. Bu araştırmada; internet üzerinden 354 kişiyle anket yapılmıştır. Futbolu yerinde (statlarda) izlemiş, 167’ü ya hiç izlememiş yada statlara hiç gitmemiş 104’ü ile anket yapılmış ve toplanmıştır. Ulaşılan sonuçlara göre, ülke imajını oluşturan bileşenlerden kültürel olanaklara, ekonomik yansılardan oyuna bakışa kadar tüm kriterler ele alınmıştır. En son bölüm olan beşinci bölümde de sonuçlara ve önerilere yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler

Futbol, Yeniden Yapılanma, Kurumsallaşma ve Ülke İmajı

Abstract

Summary and mention that before all the expressions, borrowed resources, the experts gave the issue in a case of football from an early age not found to dissertation and since 1992 Turkey's top sports announcer, and television-radio-newspapers-magazines because of the author to serve as the views I've also included a 20-year experience and reflections. Some of the points for the full status of the source-backed not see, "the concept of football for 20 years, and by describing the one-reading-offering to share their reflections go through with."

National and nations, bringing great sound to the world media, much of the sports organizations, and the negative image of Turkey's external presentation can make impact in terms of making a positive. In this context, a case of this study is called the world's most important sports and a sporting approach to reach audiences that have become industry dodge "football sector" has been studied. In addition, the "football industry of" What has been done in the process of restructuring and change in world football after the 1990 criteria focused on results. Structures before and after football clubs in the world and in Turkey, saying that before here in 1990 and examined the process leading to that date back nearly 100 years. Institution of the first clubs to this day in early 1900 that examined the process of institutionalization and the world with examples of comparisons were also conducted.

KISALTMALAR LİSTESİ

UEFA-Avrupa Futbol Birliği

FIFA-Dünya Futbol Birliği

BJK-Beşiktaş Jimlastik Kulübü

ŞL-Şampiyonlar Ligi

AB-Avrupa Birliği

TV-Televizyon

RDY-Radyo

İÇİNDEKİLER

ÖZET	v
Abstract	vi
KISALTMALAR LİSTESİ	vii
GİRİŞ.....	13
1. BÖLÜM.....	16
“ FUTBOL” UN TANIMI VE FUTBOL SEKTÖRÜNÜN TARİHSEL GELİŞİMİNİN İNCELENMESİ.....	16
1.1 “Futbol”un Tanımı	16
1.2 Futbol Sektörünün Tarihsel Gelişiminin İncelenmesi	17
1.2.1 Dünya’daki Futbol Sektörünün Tarihsel Gelişimi (1314-1990 Yılları Arası İnceleme).....	17
1.2.2 Türkiye’de Futbol Sektörünün Tarihsel Gelişimi (1902-1990 Yılları Arası)	22
1.2.3 Futbol Kuralları İlk Dönemi (International Board –Uluslar Arası Kurallar) 27	
1.2.4 Modern Futbol Anlayışı 1990 ve Sonrası.....	31
2. BÖLÜM.....	37
FUTBOL SEKTÖRÜNÜN YENİDEN YAPILANMASINDA KURUMSALLAŞMA VE ETKİLERİ	37
2.1 Kurumsallaşmanın Tanımı	37
2.2 Futbol Sektöründe Kurumsallaşma	39
2.2.1 FIFA (Federation Internationale de Football Association/ Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği).....	41
2.2.2 UEFA (Union of European Football Associations/Avrupa Futbol Federasyonları Birliği) 42	
2.2.3 Tartışılan Yapısı İle UEFA ve FIFA.....	42
2.2.4 UEFA Ve FIFA Korunma Kriterleri	44
2.2.5 Platini Kriterleri	46
2.2.6 Finansal Lisans koşulları	48
2.2.7 UEFA’nın Gizli Stratejisi ve Son Kriterler	50
2.2.8 Avrupa Birliği AB Komisyonundan Bosman Kuralı Uygulaması	50
2.2.9 İş Adamları Deneyimleri ve Kulüp Yapıları.....	51
2.2.10 Dünya Kulüplerinden Yeniden Yapılanma Örnekleri	51
3. BÖLÜM.....	58
TÜRKİYE LİG KURUMU VE AVRUPA LİGLERİ.....	58
3.1 Türkiye Lig Kurumu ve Havuz Sistemi	58
Kaynak: Kulüp dökümanları (2011 Yılı Bütçe Toplantısı)	59
3.2 “Beşiktaş Kulübü”nün Gerçeği.....	59
3.2.1 Varlık Kaynak Dengesizliği ve Gelirleri Arttıramamak	61
3.2.2 Anadolu Takımları ile Kıyaslama.....	66
3.2.3 Diğer Ülke Yayınlarının Türkiye Seyri	71
3.3 Avrupa ve Dünya Ligleri	71
3.3.1 Avrupa Liglerinde Gelir Paylaşımı.....	72
3.3.2 Dünya ve Avrupa Futbolunda Yaşanan Küresel Kriz	73
3.4 Futbol Sektöründe Yaşanan Krizin İyileştirilme Politikaları ve UEFA Son Kriteri 85	

4. BÖLÜM.....	90
DIŞ TANITIMDA FUTBOLUNUN ÜLKE İMAJINA ETKİLERİ.....	90
4.1 Tanıtım Kavramı ve Dış Tanıtım.....	90
4.2 Ülke İmajının Güçlendirilmesinde Dış Tanıtım ve Futbol.....	92
4.2.1 Durum Değerlendirme	98
4.2.2 Amaçların Tanımlanması	99
4.2.3 Kitlenin Tanımlanması.....	100
4.2.4 Zamanlama.....	101
4.2.5 Mesajların Belirlenmesi.....	101
4.2.6 Araç Seçimi.....	107
4.3 Önceki Çalışmalardan Örnekler	108
5. BÖLÜM.....	110
UYGULAMA: “TÜRK FUTBOLUNUN TÜRKİYE İMAJINA ETKİSİNİN” ARAŞTIRILMASI	
.....	110
5.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	110
5.2 Araştırmanın Metodolojisi	110
5.3 Araştırmanın Hedef Kitlenin Belirlenmesi	113
5.4 Araştırmada Kullanılan Anketin Hazırlanması Nasıl Uygulanacağıın	
Belirlenmesi	113
5.5 Örneklem Seçimi	117
5.6 Araştırmanın Kısıtları	118
5.7 Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirmeler	119
5.8 Amprik Araştırma Metodolijisi	140
5.9 Değerlendirmeler:	143
6. BÖLÜM.....	147
SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	147
6.1 SONUÇ	147
KAYNAKÇA	151
INTERNET KAYNAKLARI.....	162
EK I: Soru Kağıdı.....	163

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Saha yapısı.....	27
Şekil 1.2: Orta Hakem Karar İşaretleri.....	30
Şekil 1.3: Tüm Hakemler.....	31
Şekil 1.4: 1992 Yılında Kurulan ve Futbol Ekonomisinin Seyrini Değiştiren Şampiyonlar Liginin Legosu.....	32
Şekil 1.5: 2010 Yılında Kurulan Avrupa Liginin Legosu.....	35
Şekil 1.6: 2011 Şampiyonlar Ligi ve UEFA Avrupa Ligi Türkiye yayıncı kuruluşu olan D Smart Digital Platformunun Legosu ve Yayını izlemeye Kullanılan Aparatının görünümü (Decoder denmektedir).....	36
Şekil 2.1: M.United Yapılanması.....	53
Şekil 2.2: Real Madrid Yapılanması.....	54
Şekil 2.3: Barcelona Yapılanması.....	55
Şekil 2.4: Şirketleşme Modelleri.....	56
Şekil: 3.1 UEFA Paydaş Haritası.....	73
Şekil: 3.2 Avrupa Gelir Haritası.....	74
Şekil 3.3: Avrupa Futbol Pazarı Büyüklüğü.....	87
Şekil 3.4: Avrupa Futbol Lig Yapısı.....	88
Şekil 4.1: 2005 Yılında İstanbul'da Düzenlenen Şampiyonlar Ligi Finali Tanıtım Legosu.....	97
Şekil 4.2: 2009 Yılında İstanbul'da Düzenlenen UEFA Kupası Finali Tanıtım Legosu.....	97
Şekil 5.1: Teorik ve Ampirik Ülke İmajı Unsurlarının Karşılaştırılması....	141

TABLolar LİSTESİ

Tablo 3. 2: Beşiktaş Jimlastik Kulübü (BJK) Öz Kaynak Yapısı.....	60
Tablo 3. 3: Beşiktaş Jimlastik Kulübü Varlıklar Tablosu.....	61
Tablo 3. 4: Varlıklar ve Yükümlülükler tablosu.....	61
Tablo 3. 5: Beşiktaş Jimlastik Kulübü Gelir Gider Tablosu.....	63
Tablo 3. 6: Beşiktaş Jimlastik Kulübü Gelir Gider Tablosu Grafikselsel.....	65
Tablo 3. 7: Beşiktaş Jimlastik Kulübü Gelir Gider Tablosu 2011 Yılı Sonuna Kadar.....	66
Tablo 3. 10: Avrupa Pastasının Büyüme Seyri.....	72
Tablo 4. 1: Türkiye üzerine SWOT Analizi	99
Tablo 5.1: Ülke imajı Bileşenleri ve Bileşenlerin Ölçümünde Kullanılan Değişkenler	112
Tablo 5.3: Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri.....	120
Tablo 5.4 : İngilizce genel analiz seyri (2 tabloda aynı farklı gösterim).....	122
Tablo 5.5 : İngilizce genel analiz seyri (2 tabloda aynı farklı gösterim).....	123
Bu Tablo www.surveymonkey.com sitesi tarafından hazırlanarak verilmiş bütün veriler tezi hazırlayan kişide Excel dosyası olarak mevcuttur ve isteyene sunulabilir.	123
Tablo 5.6: Futbolu İzlememiş Örneklem için Rotasyonlu Bileşenler Matrisi	124
Tablo 5.7: Futbolu İzlemiş Örneklem için Rotasyonlu Bileşenler Matrisi....	125
Tablo 5.8: Futbolu İzlemiş ve İzlememiş Örneklem İçin Karşılaştırmalı Faktör Analizi Sonuçları	126
Tablo 5.9: Türkiye’de buldunuz mu?	129
Tablo 5.10: Türkiye’de buldunuz peki sayısı nedir?	130
Tablo 5.11: Türkiye ziyaretleri arasındaki süreç nedir	131
Tablo 5.12: 2005 Finalini Türkiye’de Takip ve Bilinirlik (Şampiyonlar Ligi)	132
Tablo 5.13: Maçı (2009 UEFA FİNALİ) Stadda ve TV izleme.....	133
Tablo 5.14: 2012 Spor’da Avrupa Başkenti	134
Tablo 5.15: Türkiye Üzerine Analiz	135
Tablo 5.16: Türkiye Üzerine Analiz (devamı-Türkçe).....	136
NİTELİKLER ORTALAMA SAYILAN CEVAP (352 İÇİNDEN)	136
Tablo 5.18: Erkek-Kadın Yapısı.....	138
Tablo 5.19: Evli-Bekar Yapısı.....	139
Tablo 5.20: Gelir Ölçüsü	140
Tablo 5.21: Ülke İmajı Unsurlarına Ait Ortalama ve Varyans Analizi Sonuçları	142
Tablo 5.22: Futbolu İzleyenlerin Demografik Özellikleri İle Ülke İmajı Boyutları Arasındaki ANOVA Sonuçları.....	143

FOTOĞRAFLAR LİSTESİ

Fotoğraf 4.1: Güney Kore Taraftarı -2002 Dünya Kupasından.....	96
Fotoğraf 4.2: Güney Kore-Türkiye Arasında Oynanan 2002 Yılındaki Dünya Kupası Üçüncülük Maçı Ardından İki Takımın Oyuncuları Taraftarı Selamlıyor.....	96
Fotoğraf 4.3: Türkiye-İsviçre Arasında Oynanan 2010 Dünya Kupasına Katılma Play-OFF mücadelesi sonrası Fenerbahçe Şükrü Saraçoğlu Stadında Yaşananların Yurt Dışı Basınından Yansıması.....	100

GİRİŞ

Tüm özet ve ifadelerden önce şunu belirtmeliyim, Kaynaklar konusunda konunun uzmanlarından alıntılara yer verdiğim tezimde futbol olgusu içinde küçük yaşlardan beri bulunmam ve 1992 yılından beri Türkiye'nin en üst düzey Televizyon-Radyo-Gazete-Dergilerinde spor spikeri ve yazarı olarak görev almam sebebi ile görüşlerime ve 20 yıllık biriklerimin yansımalarına da yer verdim. Bazı noktaları Kaynak destekli görememe durumunun tam karşılığı; “Futbol kavramını 20 yıldır anlatan-okuyan-sunan ve yazan biri olarak kendi yaşadıklarımın yansımalarını paylaşmamdır.”

Ulusal ve Uluslararasıda büyük ses getirerek dünya medyasında da fazlaca yer alan spor organizasyonları, Türkiye'nin dış tanıtımı ve olumsuz imajının olumlu hale getirilmesi açısından pozitif bir etki yaratabilir. Bu bağlamda; bu çalışmamızda dünyanın en önemli spor olgusu olarak adlandırılan ve kitlelere ulaşarak bir spor yaklaşımından sıyrılıp sanayi haline dönüşen “futbol sektörü” olarak ele alınmıştır. Ayrıca, “futbol sektörü”nün yeniden yapılanması sürecinde neler yapıldığı ve dünya futbol kriterlerinin 1990 yılı sonrası değişiminin sonuçları üzerinde durulmuştur. Dünya’da ve Türkiye’de futbol kulüplerinin yapıları öncesi ve sonrasıyla, ki burada öncesi derken 1990 yılı ve bu tarihten yaklaşık 100 yıl geriye giden süreci inceledik. 1900 yılı başlarında ilk kulüplerin kurumundan bu güne kadar ki süreç incelenmiş ve Dünya örnekleriyle kurumsallaşma kıyaslamaları da yapılmıştır.

Esas olarak iki ana bölümden oluşan çalışmanın ilk bölümünde “Futbol” olgusunun tanımı ve Kurumsallaşma öncesi yaşananlar ele alınmıştır. Kurumsallaşma olmadan ve oyun yapısı UEFA-FIFA kavramları ile şekillenmeden nasıldı sorusu yanıtlanmıştır. İkinci bölümde özellikle Kurumsallaşma ile yaşanan şekil değişimi incelenmiş “Kurumsallık” tanımı literatürden faydalanarak açıklanmış ve yaşanan değişim olgusunun kulüp yapılarını nasıl etkilediği ele alınmıştır. Avrupa Futbol Birliği (UEFA) ve Dünya Futbol Birliği (FIFA) oluşumlarıyla yaşanan değişimler üzerinde

durulmuştur. Daha sonra hem dünya kulüpleri ile Türkiye’de yer alan üç büyük kulüplerden Beşiktaş ile Anadolu kulüplerinden Eskişehirspor değerlendirmeleri yapılmış, kurumsallaşan kulüplerden M.United-Barcelona ve Real Madrid takımlarında neler olduğu grafiksel olarak ve izlenen kurumsallık metodları ile incelenmiştir.

Yukarıdaki açıklamalara ek olarak futbolun bir tanıtım aracı olarak etkileri incelenmiş ve son olarak da bu konuda önceden yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Özellikle ülkenin imajının güçlendirilmesinde bir dış tanıtım aracı olarak “Futbol” un değerlendirilmesi yapılmıştır. Bir uygulama olarak “Türk Futbolunun Türkiye İmajına Etkisi” üzerine bir anket çalışması yapılarak ampirik olarak değerlendirilmiş, bulgular sunulmuştur.

Son olarak çalışma genel anlamda değerlendirilip sonuçlandırılmış ve gelecekte yapılabilecek çalışmalara ışık tutulmaya çalışılmıştır.

Bu çerçevede yapılan araştırmanın konusu, amacı ve yöntemi ise şöyledir;

- Araştırmanın Konusu

Ülkelerin imajının güçlendirilmesinde tanıtım çalışmaları ön plana çıkmakta, halkla ilişkiler uzmanları tarafından geliştirilen tanıtım programlarının ülkelerin olumlu imaj yaratmasına yardımcı olacağı düşünülmektedir (Kadıbeşgil, 1989:157).

Ülke imajını etkilemek için yapılan tanıtım çalışmalarına dış tanıtım denilmekte, dış tanıtımda da uluslararası etkinlikler büyük yer tutmaktadır (Bülbül, 2000:104, Fayos-Solá, 1998; Getz ve Fairley, 2004).

Futbol tüm dünyada milyonlarca izleyicisi olan ve büyük ilgi gösterilen bir spor organizasyonudur. Avrupa Şampiyonaları – Kupalar - Dünya şampiyonaları ve ulusal takımların dünyanın değişik organizasyonlarında yer almaları (Şampiyonlar Ligi-Avrupa Ligi-Süper kupa-Kıtalar arası kupa) gibi organizasyonların ülkelerin tanıtımı ve kişilerin o ülke hakkındaki algıları

üzerine pozitif etkileri oluşabilmektedir (Kim ve Morrison, 2005; Lee ve diğ., 2005). Bu çalışmanın da konusu ülkemizde de düzenlenen futboldaki değişik organizasyonların (ki Şampiyonlar liginde en önemli nokta kupanın finali 2005’de İstanbul’da, UEFA kupası finali de 2009 yılında yine İstanbul’da düzenlenmiş) Türkiye’nin imajına olan etkisidir.

- Araştırmanın Amacı:

Araştırmanın amacı, Futbolun Türkiye’nin imajına olan etkisinin belirlenmesidir. Bu doğrultuda Futbolun bir dış tanıtım aracı olarak, Türkiye’nin imajının güçlendirilmesinde yardımcı olup olmadığı ana sorusunun cevaplanmasında savunulacak olan hipotez ise şu şekildedir:

- Türkiye, Futbolu izleyenlerin gözünde izlemeyenlere göre daha olumlu bir imaja sahiptir.

- Araştırmanın Metodu

Çalışmada teorik tartışmaya alt yapı oluşturmak amacıyla, öncelikle kapsamlı bir şekilde konu ile ilgili literatür incelenmiştir.

Araştırmanın amacına uygun olarak hipotezin desteklenmesi amacıyla kantitatif bir araştırma şekli olan tanımlayıcı araştırma yapılmıştır.

Çalışmada kullanılan birincil veriler, araştırmanın uluslararası olması sebebiyle bilgisayarda anket yöntemiyle elde edilmiştir. Ülke imajının ölçümü için yöneltilen sorularda Stapel Ölçeği kullanılmıştır. Stapel ölçeği fikirlerin ve tutumların ölçümünde kullanılan -5 ile +5 arasında 11 noktalı bir ölçektir (McNabb, 2002:142). Bu çalışmada da özellikle kişilerin fikirlerinin ölçülecek olması ve ölçeğin ülke imajının pozitif ya da negatif algılandığını açıkça belirtilmesi açısından tercih edilmiştir.

1.BÖLÜM

“ FUTBOL” UN TANIMI VE FUTBOL SEKTÖRÜNÜN TARİHSEL GELİŞİMİNİN İNCELENMESİ

1.1 “Futbol”un Tanımı

On birer kişiden oluşan iki takım arasında oynanan ve oyuncuların küre biçiminde şişirilmiş özel bir topu el ve kollarını kullanmadan rakip kaleye sokmasına dayanan spor dalıdır. (<http://www.uefa.com>)

İlk zamanlardan bu yana, küre şeklinde yuvarlanan cisimler bir oyun ve spor aracı olarak insanoğlunun dikkatini çekmiştir. Futbol oyununun ilk defa nerede ve ne zaman oynandığı bilinmemektedir; Fakat tarihi araştırmalara göre ayakla oynanan top oyunlarının Sümerler’e kadar ulaştığı bilinmektedir.

Mısır'da mezarlardaki duvar resimlerinde ayakla top oynayan insan figürlerine rastlanmıştır. Hatta bu zamandan kalma, 7.5 cm çapında deri veya ketenden yapılmış toplar 2500 yıl önceden günümüze kadar ulaşmıştır ve kimi müzelerde sergilenmektedir. Homeros da "Odiesia"da top oyunlarından bahseder.

M.Ö 2500 yıllarında da Çin'de yere dikilmiş iki mızrak arasından bir topu tekmelemek suretiyle geçirmeye çalışarak talim yapıldığı bilinmektedir

Orta Asya Türklerinin de kız ve erkeklerden kurulu karma takımlarla, topa elle dokunmadan, sadece ayak ve kafa ile vurularak rakip kaleye içeri atmaya çalışarak bir oyun oynadıkları kaynaklarda yer alıyor. İçlerinde Kaşgarlı Mahmut'un da bulunduğu pek çok tarihçinin kitaplarında da Türklerin oynadığı "Tepük" isimli bir oyundan bahsedilir. Bu oyunun söylenen kuralları günümüz futbolununkilere oldukça benzer. Elle oynamak yasaktır, faullü hareketler tespit edilmiştir, top oyun alanının dışına çıkamaz.(
<http://tr.wikipedia.org/wiki/Futbol>)

Günümüz modern futbolunun temeli ise Romalı askerler arasında oynanan “harpastum” adlı oyundur. Futbolun Avrupa’daki tarihi ise büyük bir tartışma konusudur. Fransızlar, İngilizler ve İtalyanlar futbolun ilk defa kendi ülkelerinden diğer ülkelere yayıldığını iddia etmektedirler. Lakin futbol tarih boyunca hemen hemen bütün medeniyetlerde benzer biçimlerde boy göstermiş olsada bugünkü haline en yakın şeklini 17. yüzyılda İngiltere’de almıştır.

1.2 Futbol Sektörünün Tarihsel Gelişiminin İncelenmesi

1.2.1 Dünya'daki Futbol Sektörünün Tarihsel Gelişimi (1314-1990 Yılları Arası İnceleme)

Ayakla oynanan top oyunlarının MÖ 3000'li Asya Hun Devleti'ne kadar ulaştığı bilinmektedir. Ayrıca Hunların oynadığı bu oyunu Çinliler görerek daha da geliştirmiş ve Cuju adlı oyunu çıkarmıştır. Yani ilk futbol oyunu Asya'da ve Hunlar ve Çinliler çıkarmıştır.

1314'de İngiltere kralı Edward, kasaba ve şehirlerde hayatın tehdit edildiğini söyleyerek futbol oynanmasını yasakladı. 1660'da İngiltere kralı II. Charles'in başlattığı "Monk-Onarım" döneminde futbol yeniden oynanmaya başladı.

1848'de Cambridge'de Trinity College'de toplanan İngiliz kolejlerinin temsilcileri, futbol oyun kurallarını tespit ettiler. Okullar arası futbol maçları düzenlenmeye başlandı.

1855'de İngiliz üniversite öğrencileri İsviçre'de ilk futbol gösterilerini yaptılar.

1857'de İngiltere'de ilk futbol kulübü (Sheffield Club) kuruldu.

26 Ekim 1863 yılında Londra'da Freemason'un meyhanesinde toplanan 11 kulüp temsilcisi, futbolu rugbyden ayıran kuralları tespit etti. Football Association (İngiltere Futbol Federasyonu) kuruldu ve bugünün "modern futbol"u doğdu.

1870'de İngiliz Futbol Federasyonu'nun tesbit ettiği kurallar Almanya'da kabul edildi. Lizbon'da oturan İngiliz'ler Portekiz'de futbolu yaymaya başladı.

1871'de Dünya futbolunun ilk büyük organizasyonu İngiltere Federasyon Kupası müsabakaları (Kral Kupası) başladı. 15 takımın katıldığı ilk Federasyon Kupası'nı Kennigton Park'ta Royal Engineers'i 1-0 yenen Wanderes kazandı.

30 Kasım 1872’de dünya futbolunun ilk milli maçı Glasgow’da oynandı. (İskoçya 0- İngiltere 0) 1875’de Oxford Üniversitesi futbol takımı, futbolda ilk denizaşırı turneye çıkan ekip oldu, Almanya’ya gitti. Bu turnenin sonunda Almanya üniversitelerinde futbol takımı kuruldu. İngiltere Futbol Federasyonu üst direğin kullanılmasını kabul etti. Kalenin iki yan direği üst direklerle birleştirildi.

1879’da İsviçre’de ilk futbol kulübü (FC Saint Gall) kuruldu. 1881’de ise Belçika’da ilk futbol kulübü (Antwerp FC) kuruldu.

6 Aralık 1882’de Manchester’de toplanan İngiltere İskoçya, Galler, K. İrlanda futbol federasyonlarının temsilcileri futbol kuralları üzerinde anlaştılar.

1883’de İskoçya, Galler, K. İrlanda milli takımları arasında ‘Britanya Kupası’ maçları düzenlenmeye başlandı.

1885’de İskoçya Kupası Arbroath takımının sağ açığı J. Petrie, Bon Accord takımına 13 gol attı.

1886’da İngiltere, İskoçya, Galler, K. İrlanda federasyonları tarafından futbol kurallarında değişiklik yapmaya yetkili “International Board” kuruldu.

1890’da Hakemlerin tarafsızlığı prensibi kabul edildi. Orta hakemlerle yan hakemlerin uyacakları kurallar International Board tarafından belirlendi. Selanik ve İzmir’de oturan İngiliz, İtalyan ve Rumların kendi aralarında takım kurarak maçlar düzenlemesiyle Osmanlı İmparatorluğu sınırları içinde futbol oynanmaya başlandı. İlk futbol kulübü “ Moda Football Club” İngilizler tarafından İstanbul’da kuruldu.

1891’de International Board, penaltı atışını futbol kuralları arasına dahil etti. İngiltere’de düzenlenen kuzey güney karmaları maçında ilk defa kale ağları kullanıldı.

1893’de Arjantin Futbol Federasyonu kuruldu. İngiltere’den sonra ilk lig maçları Arjantin’de düzenlenmeye başlandı.

1895’de Britanya Kadınlar Futbol Kulübü kuruldu. İlk bayanlar arası maç oynandı.

1899’da International Board oyun kurallarında değişiklikler yaptı. Ceza alanı içinde bilerek topa elle dokunma penaltı atışı ile cezalandırıldı. Maç süresi 90 dakika olarak belirlendi. Futbol saha ölçüleri 118,4x 91,4 metre oldu. Macaristan Futbol Federasyonu kuruldu. İngiltere’de Tottenham Sheffield United Federasyon Kupası finalinde 110bin 802 kişi ile seyirci rekoru kırdı. Kıta Avrupa’ında ilk milli maç oynandı. Viyana’da Avusturya Macaristan’ı 5-0 yendi . 1903’de international Board, futbolda avantaj kuralını kabul etti.

21 Mayıs 1904’de Paris’te yapılan toplantıda Fransa, Belçika, Danimarka, Hollanda, İspanya, İsveç ne İsviçre Futbol Federasyonları temsilcileri tarafından FIFA kuruldu. 1905’de İngiltere Futbol Federasyonu FIFA’ya katıldı.

1906’da Brezilya Sao Paulo’da ilk kıtalar arası futbol maçı oynandı (Güney Afrika 6- Brezilya 0)

1907’de International Board, kendi yarı alanında bulunan bir futbolcunun ofsayt durumuna düşmeyeceğine karar verdi. 1908’de Londra’da düzenlenen Olimpiyat Oyunları’na futbol da dahil edildi. İngiltere Olimpiyat Şampiyonu oldu.

1913’de international Board kalecilerin topu kendi yarı alanlarında değil, sadece kendi ceza alanlarında tutabileceğine karar verdi.

Paris Olimpiyat’larında Uruguay şampiyon oldu. International Board, oyuna katılmadığı ve rakibine müdahale etmediği sürece bir futbolcunun ofsayt durumunda sayılmayacağına karar verdi. Bu kuralın konmasıyla futbolda WM sistemi doğdu.

1926’da international Board, korner vuruşlarından doğrudan doğruya gol atılabileceğine karar verdi.

1930'da ilk Dünya Kupası maçları Uruguay'da düzenlendi. Uruguay şampiyon oldu. 1938'de Londra'da oynanan maçta İngiltere Avrupa Karma'sını 3-0 yendi. International Board, her maçta kale ağlarının kullanılmasına karar verdi.

1948 FIFA tarafından ilk defa Milletlerarası Genç takımlar Şampiyonası Düzenlendi. 4 Mayıs 1949'da İtalyan Torino Takımını taşıyan uçak, Süperga Tepelerinde yere çakıldı. Kaza sırasında 18 futbolcu hayatını kaybetti.

1951'de International Board hücum eden takımın oyuncusuna 'Obstrüksiyon engelleme' yapılamayacağına karar verdi. Futbolda profesyonellik kabul edildi.

25 Kasım'da Londra'nın Wembley Stadı'nda oynanan maçta ev sahibi İngiltere ilk defa bir Avrupa takımına kendi sahasında yenildi. (Macaristan 6-İngiltere3)

1954 UEFA kuruldu. İsviçre'de düzenlenen dünya kupası maçları, ilk defa TV de yayınlandı. Jules Rimet Dünya Kupasını Batı Almanya kazandı.

1956 Macaristan Milli takımı Macaristan ihtilali sırasında Sovyet ordularının ülkeye girişi sonucu dağıldı. Ünlü Macar futbolcuları Avrupa ülkelerine göç etti. İspanya'nın Real Madrid takımı ilk Avrupa Şampiyon Kulüpler Kupa'sını kazandı.

7 Şubat 1958'de İngiliz Manchester United Takımını Belgrad'dan İngiltere'ye götüren uçak Münih civarında düştü. Kaza sırasında Manchester United'ın sekiz futbolcusu öldü. İnternation Board resmi müsabakada oyuncu değişikliğini kabul etti. UEFA Avrupa Milletler Kupası'nın düzenlenmesine karar verdi.

1960 Brezilyalı futbolcu Pele İsveç'teki Dünya Kupasında ilk milletlerarası maçlara çıkıp ün kazandı. Avrupa Kupa Galipleri Kupası kuruldu. Sovyetler Birliği Avrupa Milletler Kupası şampiyonu oldu. Real Madrid (

İspanya) Eintracht Frankfurt (B.Almanya) takımını 7-3 yenerek Avrupa Şampiyon Kulüpleri Kupasını üst üste beşinci defa kazandı. Real Madrid (İspanya) Panorol (Uruguay) takımını (0-0 -5-1) yenerek Kıtalararası Şampiyon Kulüpler Kupası'nı kazandı.

1966'da İngiltere'de düzenlenen Dünya Kupasını İngiltere kazandı.

1970'de Meksika'da düzenlenen Dünya Kupası finallerinde Brezilya Milli Takımı 3. defa şampiyonluğu kazanarak, Jules Rimet Kupası'nın ebedi sahibi oldu.

1974'de FIFA Dünya Kupası'nı ev sahibi B. Almanya kazandı

1976 Avrupa Milletler Kupası'nda Çekoslovakya şampiyon oldu.

1978'de FIFA Dünya Kupası'nı ev sahibi Arjantina kazandı.

Real Madrid 5 defa arka arkaya Avrupa şampiyonu olan Real Madrid daha sonra Kıtalararası Şampiyonluğu da kazanarak kupayı müzesine götürdü.

1980 Londra'da oynanan 2. Lig maçında Queen's Park Rangers Takımının oyuncusu Tommy Langey, Bolton kalesine dokuzuncu saniyede attığı golle Dünyada en çabuk atılan gol rekorunu kırdı. Avrupa Futbol Şampiyonluğu'nu F. Almanya kazandı.

1981'de İspanya'da düzenlenen Dünya Kupası finallerinde İtalya 3. defa Dünya Kupası'nın sahibi oldu.

1986'da Dünya Kupası finallerinin ev sahibi seçilen Kolombiya bu organizasyonu yapamayacağını bildirdi. Dünya Kupası 86'nın ev sahipliği Meksika'ya verildi. Kolombiya'da futbol maçında stadda çıkan panikte 400 seyirci öldü, 200 kişi yaralandı.

1983'de UEFA Başkanı İtalyan Artemio Franchi bir trafik kazasında öldü. UEFA başkanlığına Fransız Jacques Georges seçildi.

1984'de Avrupa Şampiyonluğunu Fransa kazandı. Fransa bu şampiyonluğu İspanya Milli takımını yenerek kazandı.

1985'de Brüksel'de oynanan Avrupa Şampiyon Kulüpler Kupası Juventus, Liverpool maçında İngiliz ve İtalyan seyircileri arasında çıkan kargaşada, Heysel Stadı'nda büyük çoğunluğu İtalyan 39 seyirci öldü, 450 kişi yaralandı. Maçı ise Juventus 1-0 kazanarak şampiyon oldu. Heysel faciasından sonra suçlu İngiliz seyirciler adalet önünde hesap verirken UEFA İngiliz takımlarını süresiz Avrupa Kupalarından ihraç etti. İngiltere 2. liginden Bradford ile Lincoln City'nin karşılaşmasında Bradford tirübünlerinde yangın çıktı, bu yangında 52 kişi hayatını kaybetti..

1986'da Meksika'da final turları oynanan Dünya Kupası'nı Arjantin kazandı1988'de Nepal'de Nepal-Bangladeş maçı oynanırken dolu yağması üzerine stadda kargaşalık çıktı bu kargaşanın içinde 100 seyirci öldü, 300 kişi yaralandı. Final turları F. Almanya'da oynanan Avrupa Futbol Şampiyonası'nda Hollanda şampiyonluğa ulaştı.

1990 İtalya'nın Dünya kupasını alışının ardından Futbol değişimi başladı.1994 Yılında A.B.D kapılarını futbola açmadan hemen önce 1992 yılında Şampiyonlar ligi denen Avrupa'nın kendi liglerinde Şampiyon olmuş takımlarını buluşturan ve futbol ekonomisine yön veren organizasyonlar başlamıştır. Dolayısıyla, bu bölümde tarihsel gelişim kronolojisini tamamlayıp, bir sonraki bölümde Türkiye'de Futbol Sektörü'nün "Modern Futbol" un tarihsel gelişimi ele alınacaktır.

1.2.2 Türkiye'de Futbol Sektörünün Tarihsel Gelişimi (1902-1990 Yılları Arası)

Reşad Danyal ve Fuat Hüsnü (Kayacan) ile arkadaşları tarafından ilk Türk Futbol Kulübü (Black Stockings Football Club) kuruldu. 1901'de bütünüyle Türk futbolcularından oluşan (Kadıköy Futbol Kulübü) kuruldu. Ancak Black Stockings'le birlikte Kadıköy ve Zaptiye Teşkilatı tarafından kapatıldı.

1902'de İlk Türk futbolcusu Fuat Hüsni Kayacan, Bobby adıyla İngilizler tarafından kurulan Kadıköy Football Club takımında oynadı.

1903 Beşiktaş kulübü kuruldu

1905 Galatasaray futbol kulübü kuruldu.

1907 Fenerbahçe Kulübü kuruldu

17 Ocak'ta oynanan Fenerbahçe Galatasaray maçı ile ezeli bir rekabet başladı.

(Galatasaray 2- Fenerbahçe 0) 1909'da ilk defa bir Türk takımı Galatasaray-Pazar Ligi'nde şampiyon oldu.

1911'de Türkiye'ye ilk defa yabancı bir futbol takımı (Kloszvar / Macaristan) geldi. Galatasaray'la maç yapıldı maçın sonucu Galatasaray 4- Kloszvar 2 oldu. İlk defa bir Türk takımı (Galatasaray) yurt dışına özel maç yapmak için gitti. Romanya'daki bu özel maç Galatasaray 11- Bükreş Karması 0 şeklinde sonuçlandı. Galatasaraylı Sabri Mahir Fransa'nın Olmpique takımında yer alarak yabancı takımlarda oynayan ilk Türk futbolcusu oldu.

1919'da Fenerbahçe futbol takımı, İstanbul işgal kuvvetlerinin ekiplerine karşı aldığı galibiyetlerle milli duyguları canlandırdı.

13 Nisan 1923'de Türkiye Futbol Heyet-i Müttahidesi (sonradan Futbol Federasyonu) kuruldu.

21 Mayıs'ta Türkiye FIFA üyeliğine kabul edildi.

26 Ekim'de Türk Milli Takımı ilk maçını İstanbul'da yaptı. (Türkiye 2- Romanya 2 maç sonucu).

1924'de Futbol Federasyonu Türk Milli Takımını çalıştırması için İngiltere'den antrenör Billy Hunter'i getirdi. İlk defa bir Türk hakemi (Hamdi Emin Çap) Moskova'da FIFA'nın izniyle bir milletlerarası maç yönetti. Sovyeler Birliği 3- Türkiye 0.

1930 yılında 3530 sayılı Beden Terbiyesi Kanunu yürürlüğe girdi. Futbol Kulüpleri'de ' Gençlik Kulüpleri 'ne ' dönüştü.

9 Eylül 1939'da İstanbul Taksim Stadında Türkiye'de ilk gece maçı oynandı. Bu maç Fenerbahçe ve Beyoğlu spor arasında oynandı. Maç Fenerbahçe 4 - Beyoğlu spor 2 şeklinde sonuçlandı.

17 Haziran'da Berlin Olimpiyat Stadı'nda oynanan maçta Türk Milli Takımı Batı Almanya'yı 2-1 yendi.

1953'de Türkiye Genç Milli Takımı Avrupa üçüncüsü oldu.

1954'de Türk milli takımı Roma'da oynadığı üçüncü maçta da İspanya ile eşitliği bozamadı. Bunun üzerine Franco adında bir İtalyan çocuğunun çektiği kura sonucu Türkiye İspanya'yı eledi. Ve İsviçre'deki Dünya Kupası finallerine katılma hakkının kazandı.

1956 Türk takımları Avrupa Kupaları'na katılmaya başladılar. 19 Şubat'ta İstanbul İnönü Stadı'nda oynayan maçta Türk Milli Takımı ünlü Macaristan Takımını 3-1 yendi.

1959 İlk defa bir Türk hakemi (Sulhi Garan) FIFA kokartı taktı. Türkiye ligi Milli lig kuruldu.

1962'de Türkiye UEFA üyeliğine kabul edildi. Türkiye Kupası maçları başladı.

1963 Fenerbahçeli Lefter Küçükandonyadis Ankara'da oynanan Türkiye Romanya (0-0) maçında elli defa Ay Yıldızlı formayı giyerek altın madalya aldı.

1967'de Türkiye Milletlerarası Gençler Futbol Turnuvasını düzenledi. Sovyetler Birliği İngiltere'yi (1-0) yenerek şampiyonluğu kazandı. Türkiye üçüncü oldu.

1968'da Chorzov'da oynanan maçta Türkiye Polonya'ya (8-0) yenilerek tarihinin en büyük yenilgisini aldı. Göztepe Avrupa Fuar Şehirleri Kupası'nda yarı finale yükseldi.

1971'de Galatasaray'ın üç yıl üst üste Lig şampiyonluğunu kazandığı başarılı dönem başladı. Türkiye'nin en büyük futbol tesisi Atatürk Olimpiyat Stadı İzmir'de düzenlenen Altıncı Akdeniz Oyunlarıyla hizmete açıldı.

1976 'da Trabzon Türkiye Ligi şampiyonu oldu ve ilk defa kupayı İstanbul dışına çıkardı.

1980'de Türkiye İzmir'de düzenlenen I. İslam Oyunları'nda Libya'ya yenilerek 2. oldu. 27 Eylül'de İzmir'de Türk Milli takımı İzlanda'ya (3-1) yenildi. İlk defa bir Türk futbolcusu Dünya Karması Takımında yer aldı. Fenerbahçeli İsa Ertürk, UNİCEF yararına düzenlenen maçta Dünya Karması'nda Barcelona karşısında Dünya Karması forması giydi.

1985 Türkiye liginde şampiyon ilk defa averajla belirlendi. Beşiktaş'tan 7 gollük averaj üstünlüğüne sahip Fenerbahçe şampiyonluğa ulaştı

1986 Beşiktaş 14 yıl aradan sonra tekrar Türkiye Ligi Şampiyonu oldu. F. Almanya Milli Takımı'nın eski teknik direktörü Jupp Derwall Galatasaray takımının teknik direktörlüğüne getirildi.Beşiktaş Türkiye Ligi Şampiyonluğunu averajla kazanırken Galatasaray Dünya futbol tarihinde eşi görülmemiş biçimde na mağlup oldu.

1987'de Galatasaray 13 yıl aradan sonra tekrar Türkiye 1.Ligi şampiyonu oldu. Galatasaraylı Tanju Çolak Avrupa'da Altın Ayakkabı gol yarışmasında 33 golle bronz ayakkabı ödülünü aldı.

1989'da Galatasaray Avrupa Şampiyon Kulüpler Kupası'nda sırasıyla Rapid Wien, Neuchatel Xamax ve AC Monaco'yu eleyerek bu kupada yarı finale yükselen ilk Türk takımı oldu. Yarı finalde Steaua Bükreş tarafından elenerek final hakkını kaybetti. Galatasaray UEFA tarafından Neuchatel ile İstanbul'da oynadığı maçtaki olaylar bahane edilerek hükmen mağlubiyet ile kupa dışı bırakıldı. Yurt çapında tepkilerle karşılaşan bu karara itirazlar, federasyon ve çeşitli kulüplere mensup yöneticilerin katkıları ile Galatasaray'ın ihraç cezası kaldırıldı. Galatasaray'a 2 maçını kendi sahasında oynamama cezası verildi. Galatasaray AC Monaco ikinci maçı Köln'de, yarı final ikinci maçı da İzmir'de oynandı. Galatasaraylı Tanju Çolak 39 golle Avrupa Altın Ayakkabı gol yarışmasında 1. oldu ve Altın Ayakkabı'yı Monako'da törenle aldı. Tınaz Tırpan'ın teknik direktörlüğünü yaptığı Türk Milli Takımı Dünya Kupası eleme grubunda büyük bir hamle yaparak İtalya 90 finallerinin eşiğine kadar geldi, İzlanda karşısında kaybedilen puanlar neticesinde finalist olma şansını kaybetti. Malatya spor ile yapacağı lig karşılaşması için otobüs ile yola çıkan samsun spor takımı trafik kazası geçirdi. Teknik direktör Nuri Asan, futbolculardan Muzaffer Badaloğlu, Mete Aranır olay yerinde öldüler, ağır yaralı futbolculardan tedavi sonrasında sağlığına kavuşamayıp futbolu bırakanlar oldu. Futbolcu Tomiç'de uzun süren bitkisel hayattan sonra Yugoslavya'ya götürülürken öldü. Takımından birçok futbolcusunu kaybeden Samsun Spor takım kuracak futbolcu sayısına ulamadığı için 2. yarıda ki bütün lig maçları iptal edildi, hükmen mağlubiyet verildi, fakat Türkiye 1. liginde bırakıldı.

1990 Sonrası müthiş değişim yaşandı. Kuralların, sistemin modern oyun anlayışına ve değişimine futbol endüstrisi ayak uydurmaya çalıştı. Modern futbol anlayışı beraberinde yeni yaptırımları da getirdi.

1.2.3 Futbol Kuralları İlk Dönemi (International Board –Uluslar Arası Kurallar)

Futbol anlayışının değişimini tetikleyen en önemli etkenlerden biri hiç kuşku yok ki modern oyun anlayışının tüm dünyada aynı anda şekillenmesi oldu.



Şekil 1. 1: Saha yapısı

Kaynak:<http://www.ozmena.com/futbol-genel/futbol-oyun-kurallari-98782.html> (01-09-11)

Bu tanımdan hareketle, Şekil 1. 1'te gösterildiği gibi, saha yapısı tamamiyle ölçüleriyle ele alınmıştır.

Futbolla ilgili kurallar [Uluslararası Futbol Birliği Kurulu](#) (International Football Association Board–IFAB) tarafından belirlenir

Futbol 11'er kişilik iki takım arasında oynanır ve kendine özgü kuralları vardır. Oyunun amacı, ayakla topu rakip kaleye sokmaktır. Topu elle ve kolla oynamak kesinlikle yasaktır, ama kafa ile ya da kurallara uygun olarak bedenle herhangi bir yeriyle topa vurulabilir. Yalnızca kaleci belirlenmiş bir alan içinde topu elle tutabilir.(uefa.com-fifa.com)

Futbolcular kendi takımının simgesi olan forma giyerler. Her oyuncunun forması üzerinde farklı bir numara yazılıdır. Yalnızca kaleci, diğer oyuncularından kolayca ayırt edilebilmesi için farklı renkte forma giyer. Bütün futbolcular, bu oyun için uygun biçimde üretilmiş özel ayakkabılar kullanırlar.

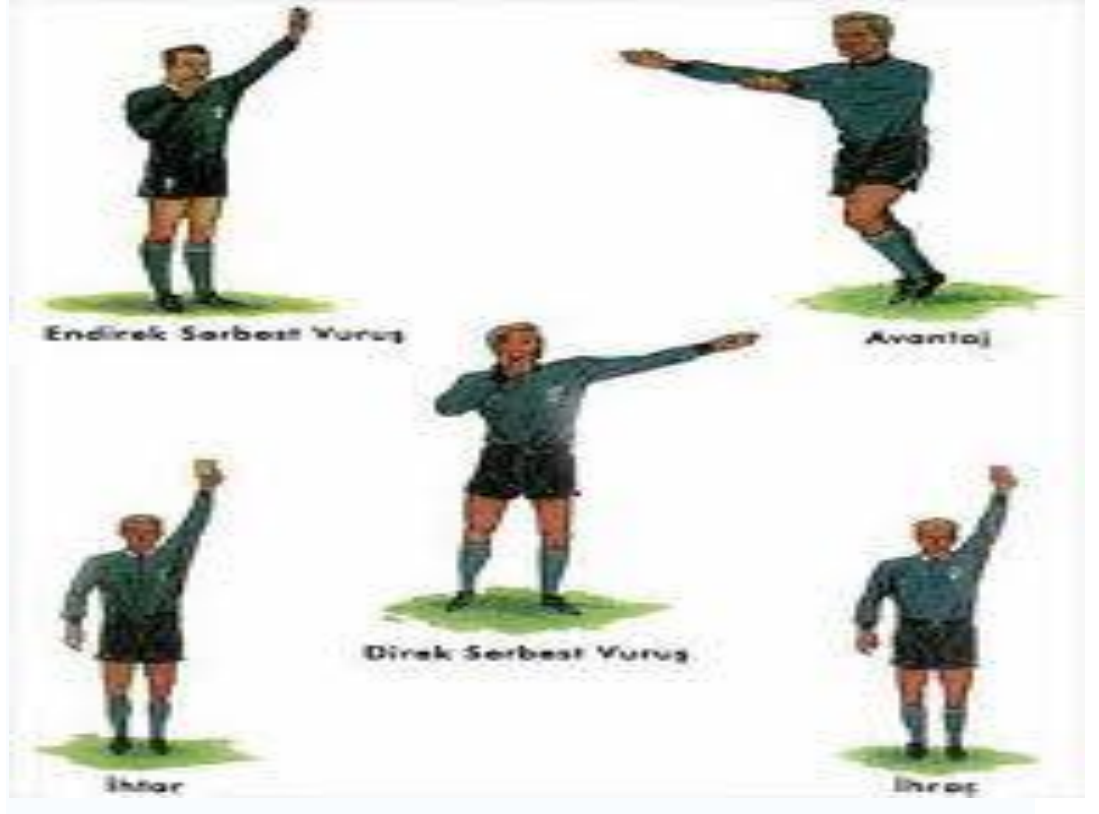
Futbol alanı bir dikdörtgen biçimindedir ve uzunluğu 100-110 metre, genişliği ise 64-75 metredir. Uzun kenarlara taç çizgisi, kısa kenarlara aut çizgisi denir. İki taç çizgisi arasında uzanan ve alanı tam ortasından ikiye bölen çizgiye ise orta çizgi adı verilir. Orta çizginin tam ortasında 9,15 metre yarıçapında bir çember bulunur ve bu çembere de orta yuvarlak ya da santra yuvarlağı denir. Karşılaşma bu çemberin içinden yapılan vuruşla başlar. Karşılaşma başlamadan önce oyuncular, kendi yarı alanlarında yer alırlar. Kısa kenarlarında, aut çizgisinin tam ortasında birer kale bulunur. Kalenin iki direğinin arası 7,32 metre, yüksekliği ise 2,44 metredir. Futbol topunun çevresi 68-71 cm, ağırlığı ise 435-497 gram arasında değişir. .(uefa.com-fifa.com)

Kale önlerinde kale çizgisine bitişik olmak üzere 40,32 x 16,50 metre boyutlarında ceza alanı bulunur. Kalecilerin topu elle tutabildikleri tek yer burasıdır. Bu alan içinde, kalenin hemen önünde 18,32 x 5,50 metre boyutlarındaki başka bir alana da altıpas denir. Ceza alanı içinde rakip oyuncuya yapılan fauller ve kaleci dışındaki futbolcuların elle topa dokunmaları dahil 9 kusurlu hareket olarak nitelendirilen hareketler penaltıyla cezalandırılır. Penaltı atışı, ceza alanı içinde kale çizgisinin ortasından 11 metre uzaklıktaki penaltı noktasından yapılır. Kaleci, top penaltıyı atan oyuncunun ayağından çıkmadan öne doğru hareket edemez, yalnızca kale çizgisi üzerinde sağa sola hareket edebilir.

Hakem kuralları çiğneyen takımı serbest vuruş kararıyla da cezalandırabilir. Serbest vuruşlarda, rakip takımın oyuncularının topa vuruş noktasından en az 9,15 metre uzakta durmaları gerekir. Eğer bir oyuncu rakip oyuncuyu sakatlayacak ölçüde sert ve kasıtlı faul yaparsa, orta hakem bu oyuncuyu sarı ya da kırmızı kartla cezalandırır. Kırmızı kart gören oyuncu oyundan çıkarılır ve takımı eksik oyuncuyla oyunu sürdürmek zorunda kalır. Üst üste iki sarı kart gören oyuncu da kırmızı kart görmüş durumuna düşer. Futbol oyununda bir başka ceza atışı da ofsayttır. Top hücumu geçen takımın oyuncusuna atıldığı sırada, o oyuncu ile kale arasında, kaleci dışında karşı takımdan en az bir oyuncu yoksa ofsayt kararı verilir. Ofsayt yalnızca karşı takımın oyun alanı içinde gerçekleşir. .(uefa.com-fifa.com)

Top hücumdaki takımının oyuncusunun ayağından aut çizgisi dışına çıkarsa aut olur. Bu durumda top altı pas içinden yeniden oyuna sokulur. Top savunma halindeki takımın oyuncusuna çarparak aut çizgisinden dışarı çıkarsa korner olur. Bu durumda hücum etmekte olan takım tarafından topun çıktığı bölümdeki köşeden kaleye korner ya da köşe atışı denen bir atış yapılır. Top taç çizgisi üzerinden oyun alanının dışına çıkarsa taç olur ve top karşı takımın oyuncusu tarafından dışarı çıktığı noktadan oyuna sokulur. Taç atışı elle yapılır. Taç ve korner atışlarından ofsayt kuralı uygulanmaz. (uefa.com-fifa.com)

Hakem bir maç için en önemli elamandır. Onun işaretleri onun davranışları oyunun seyir ve kaderi üzerine etkilidir. Kaybedilen ve kazanılan maçların maddi yapıları dikkate alındığında ve kaynaklardan gelen (ki Türkiye Futbol Federasyonu,Futbol Tahmin Oyunu Gelirleri-Borsa vd...) maddi destekler dikkate alındığında bunların başarı ile şekillendiği mutlak bir gerçektir. Başarı her ne kadar takım performansı ile doğru bir seyir izliyor dense de hakemin saha içinde ortaya koyduğu tavırlar bu takımların kazanç seviyelerini birebir etkiler. Verilmeyen bir penaltı ile kaybedilen bir maç, şampiyonluğa şampiyonluk kaybı Avrupa kupalarına gidememeye ve bu da inanılmaz maddi kayıplara yol açar.



Şekil 1. 2: Orta Hakem Karar İşaretleri

Kaynak:<http://www.forumdas.net/spor-genel/futbol-oyun-kurallari-21009/>
(21-09-2011)

Futbol dört hakemin yönetiminde ve gözetiminde oynanır. Bir orta, iki de yan hakem bulunur. Oyunu orta hakem yönetir ve verdiği kararları kesin olarak uygular. Taç çizgisi üzerinde görev yapan yan hakemler ise, topun oyun alanının dışına çıkışını, ofsaytları işaret etmenin yanı sıra faullerde, elle oynamalarda, golü belirlemede, oyuncu değişikliklerinde orta hakeme yardımcı olurlar. Oyun alanının yarısından sorumlu olan yan hakemler, orta hakemi ellerindeki küçük bayraklarla uyarırlar. (uefa.com-fifa.com)

Son dönemde her ne kadar bu üç hakem konuşuluyor olsa da ekonomik boyutlar dikkate alınarak futbol oyununda özellikle Avrupa Ligi ve Son 2011-12 Futbol sezonunda olmak kaydı ile Şampiyonlar Ligi organizasyonlarında 5. ve 6. Hakem uygulamaları yer almaktadır. Ayrıca yıllardır üç hakeme yedek olarak 4. Hakem oyun sahası kenarında durmakta ve gerektiğinde oyuncu

değişimleri ve yedek oyuncu teknik adam düzeni konusunda orta hakeme bilgi vererek yardımcı olmaktadır.



Şekil 1. 3: Yardımcı hakemlerin işaretleri

Kaynak: <http://tr.wikipedia.org/wiki/Futbol> (21-09-2011)

Futbol karşılaşması, her biri 45'er dakikalık iki devrede oynanır. İki devre arasında 15 dakikalık ara verilir. Oyun içinde çeşitli nedenlerin yol açtığı duraklamaların süresi dördüncü hakem tarafından belirlenir ve bu süreler her devrenin sonuna eklenir. Eleme maçları berabere bittiğinde oyuna 15'er dakikalık iki devre daha eklenir. Bu süre içinde ilk golü atan takım oyunu kazanır ve golün atıldığı anda maç sona erer. Bu uygulamaya “altın gol” kuralı adı verilir. Uzatma devrelerinde de maç berabere biterse, penaltı atışlarıyla oyun sonuçlandırılır.

1.2.4 Modern Futbol Anlayışı 1990 ve Sonrası

Endüstriyel futbolda “pasta”nın değeri ve paylaşımındaki dengesizlik her geçen gün büyümektedir. 1990 sonrası, sermayenin küreselleşmeyi hızla ve reddedilemez olarak empoze etmesi, futbolun piyasa ürünü haline gelmesinde temel etkenlerden birini oluşturmaktadır. Şekil 1.4 modern futbol yaklaşımına örnek oluşturuyor. 1992 yılında kurulan ve marka değeri ile kurumsallaşmanın en önemli yansıması olan Şampiyonlar Ligi logosu.



Şekil 1. 4: 1992 Yılında kurulan ve Futbol ekonomisini değiştiren Şampiyonlar Ligi Logosu Kaynak: <http://www.uefa.com> (22-09-2011)

Küreselleşme süreci özellikle sermayenin daha hızlı ve yaygın biçimde futbol kulüplerinde etkin hale gelmesine sebep olmanın yanı sıra, TV yayınlarıyla başlayan süreç, sponsorluk ve kulüpleri satın alma yoluyla genişleyerek devam etmektedir.

Örneğin Juventus, Agnelli grubuna ait olan (Fiat gibi) şirketlerden biriyken, Berlusconi'nin şirketlerinden biri de A.C. Milan, Parma da Parmalat'ın maliyken; kanal Plus'a ait olan PSG artık Arap sermayesine aittir. Bunun yanı sıra PSV Phillips'in, Sochaux'un sahibi Peugeot (bu firmanın işçileri kurmuştur). Bu örnekleri çoğaltmak mümkündür. Burada asıl vurgulanması gereken, kulüp zarar etse de şirketler reklamı yapıyorsa, zihinlerde imgeler oluşturuluyorsa, zarar artık başka taraftan karın üretimi anlamına gelmektedir.

Bunun yanı sıra son yıllarda özellikle İngiliz kulüpleri sermaye sınıfı için birer yatırım aracı olarak öne çıkıyor ve dolar milyarderlerinin satın aldığı kulüpler ilk yıllarda yüksek bedellerle transferleriyle sürece dahil oluyor. Bir tarafla da tabii bu para aklama sürecine karşılık geliyor.

Sürecin geldiği noktayı anlamamanın bir başka yolu da futbolu var eden değerlerde görülen farklılaşmalardır. Bunu taraftardan seyirci/müşteriye evrilmeye devam eden sürece bakarak anlamak mümkündür.

Kulüpler artık futbol kulübü olmanın yanı sıra, taraftarlarını ekonomik gelir sağlayan birer müşteri olarak algılamaktadır. Zaten endüstriyel futbolun dayatmalarının en başında taraftarın müşteriye dönüşmesi ve dönüşemeyenlerin de ötekileştirilmesi algısı oluşmaktadır.

Bu anlamda onlar için taraftarın maçlara gelip tezahürat yapması çok da bir anlam ifade etmektedir. Önemli olan pahalı biletleri satın alan, “store”lerdeki lisanslı ürünleri kullanan müşterilerin olması, sürekli tüketmeleri ve maçta takıma destek vermekten daha önemli olan pahalı biletlerin satılması, yayın gelirlerinin astronomik rakamlara ulaşması oluşturuyor.

Maça gelen herhangi bir taraftarın maçta önündeki dizüstü bilgisayarda müzik dinlemesi ya da sahada oynanan futbol dışında herhangi bir şeyle ilgilenmesi kulüpler için çok doğaldır. Fakat futbolu ve en önemli parçası olan taraftarı pazar olarak gören bu anlayış futbolun geleceği için en büyük tehdidi oluşturmaktadır.

Dolar milyarderlerine ait olan kulüplerin futbol dünyasında güçlenmeleri ve “diğer” kulüplere başarı sansı tanımayacak kadar lobi kazanmaları oynanan oyunun dürüstlüğüne gölge düşürüyor. Artık altyapısıyla var olan, pahalı transferler yerine takım olabilme olgusunu öne çıkaran ve sadece futbol oynayarak mücadele etmeye çalışan takımların başarı şansı kalmamaktadır. Çünkü altyapıdan yetişen yıldız aday oyuncularını yüksek ücretlerle veya Bosman kuralları ile takımlarından koparmak malesef futbol pastasında ileri kapitalistleşmiş ülkelerin başa oynayan takımlarının koyduğu bir kural haline gelmiştir.

Futbol pastasında var olan dengesizlik bütçesi küçük takımların mücadele gücünü zayıflatmanın yanında futbolun temel değerlerini de yok etmektedir. Futbolun amatör ruhu da sürecin kurbanı olmaktadır. Bu süreçte taraftara düşen görevlerin başında, değiştirilmeye çalışılan taraftar profiline karşı durmak gerekmektedir. Yani taraftarlığı sadece pahalı bilet almak, lisanslı ürünleri

kullanmak olarak algılayan bu anlayışa karşı durabilmek futbolun geleceği konusunda çok önemli bir aşamayı oluşturmaktadır.

Bütün futbol piyasasını bir avuç ileri kapitalistleşmiş ülke kulübü elinde tutmakta ve diğer kulüplerle aralarındaki uçurum her geçen gün derinleşmektedir. Diğer kulüpler ne yaparsa yapsın sonunda toplamı hep sıfır olan bir oyunun içinde kendilerini bulmaktadır. Aynı zamanda çoğunlukla altyapılarından yetiştirdikleri yıldız adayı oyuncularını bile ellerinde tutmakta güçlük çektiklerinden, başarı şansları minimuma inmektedir. Örneğin bu kulüpler ülkelerinde başarılı oldukları takdirde Şampiyonlar Ligi'ne katılmak için birkaç ön eleme turu geçseler bile, son turda ileri kapitalistleşmiş ülkelerin kulüpleri karşılına çıkmaktadır. Bu süreç aslında onları, ileri kapitalistleşmiş ülkelerin kulüpleriyle rekabet şansı tanıma bir yana, ileri kapitalistleşmiş ülkelerin kulüplerinin başarısı ve daha da zenginleşmesi yolunda kullanılan birer araç haline dönüştürmektedir.

İşte bu kavramların ardında Pazarlama anlayışı ve düşüncesinde gelişme ve bunun yansımaları ortaya çıkarken ekonomik gelişim Pazarlama anlayışıyla büyük değişimi yaşamaktadır.

Öyle ki Pazarlama stratejisine hergün yenileri eklemektedir.. Örneğin UEFA Kupasından gelir sağlanması amacı ile Platini ve UEFA yönetimi 2009 yılından sonraki süreçte –ki son final İstanbul Şükrü Sarçoğlu Stadında oynandı- sistemi değiştirmiş ve daha fazla takımın katılmasını sağlayan ve takımlar için ekonomik getirileri artıran ama en önemlisi pazarlama stratejisine ve tv yayın gelirlerine yansıma gösterecek hamleleri içeren girişimlerde bulunmuştur. UEFA bu hamleyle Şampiyonlar ligine benzer olarak UEFA Avrupa Ligi kavramını yaratmıştır.

Şampiyonlar ligi dışında kurumsallaşmanın bir diğer örneği Avrupa ligidir. Şekil 1.5'de Legosu gösterilen bu lig Avrupa'nın en önemli 2. Marka ligi olmuş ve 2010 yılında Platini kriterleri ile hayata geçmiştir.



Şekil 1.5 : 2010 Yılında kurulan Avrupa Ligi Logosu

Kaynak: <http://www.uefa.com> (23-09-2011)

Bu gelişen Lig hem parasal kaynakları hemde futbol ekonomisinin sınırsızlaşmaya giden boyutlarını artırmıştır.

Tüm bu anlayış farklı yayıncılık ve izlenme ile kişiye yani müşteriye ulaşma stratejilerini ortaya koymuştur. Tüm dünyada ve Türkiye’de bu yayınlar için şifreli tanımı yapılan ve Decoder ihtiyacı ile yayın izlenebilir olan kavramı yarattı. Şifreli yayıncılık hem maliyetleri seyirci açısından değiştirmiştir hem de izlenirlik kavramını farklı boyutlara taşımıştır. Ama oyunun sevilmesi için daha da farklı hamlelere ihtiyaç olmuştur. Örneğin yayıncı kuruluş olarak belirlenen kurumlar ülkelerinin takımlarının (en az birinin) maçını şifresiz yayınlamak zorunda bırakılmıştır. Bu seyirci potansiyelini artırma ve oyunu sevdirmeye çabasını destek olarak yorumlanmıştır. Türkiye liglerinin satışında ve hatta dünya liglerinin pazarlanmasında olduğu gibi avrupanın bu en önemli iki kupası (Şampiyonlar Ligi ve UEFA Avrupa Ligi) şifreli yayınlar ile seyirciye ulaştırılmaya çalışıldı. Türkiye’de Avrupa Ligi ve Şampiyonlar Liginin yayıncı kuruluşu olan ve Şampiyonlar ligi yayın ihalesini 2012 yılında 3 yıllığına 50 milyon Euro’ya alan D Smart Digital Platformu şekil 1.6’da gösterilmiştir.



Şekil 1.6 : 2011 yılı Şampiyonlar ligi ve UEFA Avrupa Ligi Türkiye yayıncı kuruluşu olan DSmart Digital Platformunun Legosu ve yayını izlemek için kullanılan aparatın görünümü –(Decoder)

Kaynak: <http://www.dtc.com.tr> (24-09-2011)

2.BÖLÜM

FUTBOL SEKTÖRÜNÜN YENİDEN YAPILANMASINDA KURUMSALLAŞMA VE ETKİLERİ

2.1 Kurumsallaşmanın Tanımı

Kurumsallaşma, İngilizce sözcük olarak; “institutionalization”, uluslararası literatürde; bir kavram, bir sosyal rol, özel değerler ve kurallar ya da davranış biçimlerini kurum veya toplum içerisinde kabul görmüş gelenek ya da kural olarak yerleştirme sürecini tanımlayan sosyal kuram olarak yer almakta ve şekilde tanımlanmaktadır.(N.Alayoğlu,2003)

Ülkemizde ise, yapılan araştırmalar birçok konuda olduğu gibi kendimize özgü kurumsallaşma anlayışının ortaya çıktığı ve geliştiğini göstermektedir. Yrd.Doç.Dr. Cemil Ulukan’a göre; Türkiye’de “kurumsallaşma” denildiğinde işletmeleri; sürekliliği ön planda tutan, işlerin yürütülmesinde ve sorumlulukların belirlenmesinde kişisellikten uzaklaşmış örgütlere dönüştürmeye yönelik yönetsel çabalar olarak algılanmaktadır. Kurum olmak ön plandadır. Kurumsallaşan işletmelerin belirsizlik ortamlarından kurtulacağı, etkin ve verimli faaliyet göstereceği, yönetimin devamlılığının sağlanacağı, işlerin ve eylemlerin sistematik bir şekilde yürüyeceği varsayılmaktadır. (Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi, Sosyal Bilimler Dergisi, 2005/2)

Kurumsallaşma sürecinde; kurum ve kuruma ruh kazandıran hayat veren birey (çalışan) birbirini tamamlayan iki önemli parçadır. Bireylerin düşünce ve davranışlarını doğuran kendilerine özgü bağımsız davranabilme ve kendi seçimlerini yapabilme kapasiteleri ile bunları sınırlayan sosyal sınıf, din, cinsiyet, etnik köken, gelenek görenekler vb ise kurumsallaşmanın en önemli etmenleridir. Kurumsal anlamda, büyük şirketlerde çalışan bireyler kurumsal değer ve ilkelere uyarak sosyalleşebilirler. Böylece, bu değer ve ilkelere kurumsallaşabilirler. (N.Alayoğlu,2003)

Destekleyici yapı ve rutinler organizasyon dışında yaşanan değişime karşı tepkiyi azaltacak kişisel karar verme ve neden arama dürtülerini kısıtlayarak yeni oluşumlara uyum sürecini hızlandırır. Sosyal yapılanma kurumsallaşma sürecinin önemli kilometre taşlarından biri olarak algılanarak dikkate alındığında değişim hızlanacaktır.

(<http://www.tide.org.tr/uploads/news/Futbolda-Kurumsal-Yonetim-Raporu.pdf> 29.01.2012)

Yinelenen eylemler, kazanılan alışkanlıkların topluluk içerisinde kabul edilip kural niteliği kazanması kurumsallaşmanın göstergesidir. Bir işletmede çalışanların selamlaşmaları, iletişim biçimleri, sosyal aktivitelerde bulunmaları ile uygulanan pazarlama, müşteri ilişkileri, satınalma, terfi yöntemleri sürekli tekrarlanarak uygulandığından kurumsallaşacaktır. (Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi, Sosyal Bilimler Dergisi, 2005/2)

Aile şirketlerinde büyük patronun çalışanlara yaklaşımı, aile bireylerinin birbirlerine karşı yaklaşımları “aile anayasası” kurumsallaşabilir. Belirleyici unsur eylemlerin tekrarlanır olması ile alışkanlık kazandırılmasıdır.

Etik değerler de bu çerçevede ele alınarak rüşvet, yalan, hile vb uygun olmayan davranışların kurumsallaşması kurumsal imaj adına engellenmelidir.

Kurumsallaşma bir sosyo-politik olgu olarak; gelişmekte olan ülkelerde yönetim yapılarının genişleme ve gelişmiş organizasyonunu da içeren modernleşme sürecinin önemli bir parçası olarak da görülür.

AB yolunda çalışmalarını sürdüren Türkiye Cumhuriyeti devleti kurumlarının özellikle sosyolojik gelişimi sağlamak adına yaptıkları, yapacakları, sağlanacak kolaylıklar ve olanakların projeyi şekillendirirken

kurum olarak kendi koşullarımızı değerlendirmenin yanında dikkate alınması yararlı olacaktır.

2.2 Futbol Sektöründe Kurumsallaşma

Değişen bu yapıda en fazla önem kazanan kavramlardan birisi olarak karşımıza “**Kurumsallaşma**” kavramı çıkmaktadır.

Günümüzde bir çok kulüp başkanı ve yöneticisinin bu kavramı daha fazla dile getirdiği ve çeşitli uygulamaların geliştirilmeye çalışıldığı görülmektedir. Fakat genel olarak bu konuda çok ciddi anlayış ve uygulama sorunlarının bulunduğunu ifade etmek gerekmektedir. Kurumsallaşma kavramı bazen sadece bir şirket kurularak halka arz edilmesi ve gelir toplanması olarak görülebilmektedir. Oysa kurumsallaşma kavramı bünyesinde şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk gibi temel ilkeler ve bunun yanısıra kuvvetler ayrılığı ilkesinin hayata geçirilmesi, iç denetimin güçlendirilmesi, risk yönetiminin kurumsallaştırılması, etik ilkelerin oluşturulması gibi son derece önemli uygulamalar bulunmaktadır. Kurumsallaşma kavramının doğru kavranabilmesi ve doğru uygulamalar ile hayata geçirilebilmesi Türk futbolu için en büyük kurtuluş, atılım ve gelişme reçetesidir. (<http://www.tide.org.tr/uploads/news/Futbolda-Kurumsal-Yonetim-Raporu.pdf> 24.01.2012)

Kulüplerimizin hem dernek, hem de şirket statüleri itibariyle, olabildiğince kamuya açık olmaları ve paydaşlarının çıkarlarını kollayan politikalar izleme yükümlülükleri, buna göre örgütlenip yönetilmelerini zorunlu hale getirmektedir. Ancak, genellikle herkes futbol sahası içindeki sezonluk, hatta bir maçlık performansla ilgilenmekte, artık ciddi birer şirket haline gelmiş olan kulüplerin saha dışı performansı (özellikle de mali boyutu), çok küçük bir kitle tarafından izlenmekte, bu ilgilenenlerin de yeterli bilgiyi edinmesini

sağlayacak ortamlar yaratılmamaktadır. Sorunlar sadece mali boyutla da sınırlı kalmamaktadır.

(25-01-2012 <http://www.tide.org.tr/uploads/news/tide22.pdf>)

Kulüplerin geleceğine saha dışı performanstan çok daha fazla etki edecek olan; geleceğe dönük uzun vadeli projeler, sponsorluk anlaşmaları, yasal taahhütler, gayrimenkul alım/satımları gibi konularda verilen kararlar, alınan riskler ve bunlarla ilgili olarak yürütülen süreçler yalnızca birkaç kişi tarafından yürütülmekte ve başka taraflarca neredeyse hiç sorgulanmamaktadır. İşin ilginç tarafı, süreç boyunca takip edilmeyen bu konular sonradan yönetimler değişse de çeşitli nedenlerle sorgulama dışı bırakılmakta, böylece hatalarının farkına varan, bunlardan öğrenen ve tekrarlamaması için önlem alan kurumlar yaratılmamaktadır. İyi niyetle yapılan hataları sorgulayan bir sistem olmadığı gibi, kötü niyetle yapılan ve kulübü zarara uğratabilecek girişimleri önleyecek ve bunlarla ilgili olarak hesap soracak mekanizmalar da yeterince iyi ve sağlıklı bir şekilde kurulmamıştır. (**Tamer Koçel-** 2010: 533-534).

Futbol yerel organizasyon yapısından kurtulup kurumsallık kavramı ile ilgilenmeye başlayınca, “**corporate governance**” kavramı daha dikkat çekmeye başladı. Bu kavramın tam karşılığı “kurumsal yönetim” olarak tanımlanmaktadır (**Tamer Koçel-** 2010: 539-545).

Kurumsal yönetim kulüpler anlamında irdelendiğinde kulüplere rekabet üstünlüğünü getirmenin yanısıra düşük maliyetli fon yaratabilme olanağını da sağlamıştır. Bu bağlamda iyi yönetilmek kulüpleri rakipleri önünde belli hedeflere taşıırken, büyüme hamleleri sürekli artış göstermiştir. Ama bu gelişen bütçelerde haksız rekabeti de tetiklemiştir. Bu en enteresan paradokslardan birini yaratmıştır. Rekabete bağlı oyunda gelişen kulüp ekonomilerine bağlı olarak oyuncu (ki kaliteli ve flaş isim tabirine uygun düşen oyuncudan bahsediyoruz) seçimi avantajlarını yakalayan büyük kulüpler hem başarı çıtalarını yükseltmiş, hemde bu seçimler sayesinde gelir kalemleri büyümüştür...

Bu araştırmayı hazırlarken Türkiye'nin birçok kulübünden örnekler alınmıştır. Ancak, Beşiktaş kulübü mali açıdan en enteresan (neden enteresan açıklaması: başkanına en çok borçlu olan kulüp ve aynı zamanda son 5 yılda muazzam harcamalar yapan ekip) kulüplerden biri olması dikkatimizi çekmiştir. Türkiye'ye getirdiği süper yıldızlar gelir kalemleri-seyirci potansiyeli ve tarihsel seyri. Bu takımı incelerken söyle bir değişim karşımıza çıkmaktadır. "Beşiktaş Gerçeği" adı altında incelenecek bu araştırma gösteriyor ki kurumsallaşma ne kadar artar gelir kalemleri ne kadar yükselir ve süper yıldız arzusu ne kadar artarsa futbol parasal paradoksu o kadar büyüyecektir.

2.2.1 FIFA (Federation Internationale de Football Association/ Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği)

Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği, kısaca FIFA, (Orjinal adı; Fdration Internationale de Football Association) futbolun dünya çapındaki yetkili kurumu olarak adlandırılabilir. Merkezi İsviçre'nin Zürih kentindedir. 21 Mayıs 1904 yılında Paris'te kurulmuştur. FIFA çeşitli futbol turnuvaları düzenlemenin yanı sıra, dünya futbolunu yöneten, kuralları uygulayan, değiştiren kuruluştur.

Başkanlar

1904-1906 Robert Gurin (Fransa)

1906-1918 Daniel Burley Woolfall (İngiltere)

1921-1954 Jules Rimet (Fransa)

1954-1955 Rodolphe William Seeldrayers (Belçika)

1955-1961 Arthur Drewry (İngiltere)

1961-1974 Sir Stanley Rous (İngiltere)

1974-1998 Joo Havelange (Brezilya)

1998-2007 Joseph Sepp Blatter (İsviçre)

2007-.... Joseph Sepp Blatter (İsviçre)

Konfederasyonlar :

FIFA'ya bağlı 6 konfederasyon şunlardır:

Afrika - Afrika Futbol Konfederasyonu (CAF)

Asya - Asya Futbol Konfederasyonu (AFC)

Avrupa - Avrupa Futbol Konfederasyonu (UEFA)

Güney Amerika - Güney Amerika Futbol Konfederasyonu (CONMEBOL)

Kuzey ve Orta Amerika ve Karayipler - Kuzey ve Orta Amerika ve Karayipler

Futbol Federasyonu (CONCACAF)

Okyanusya - Okyanusya Futbol Konfederasyonu (OFC)

2.2.2 UEFA (Union of European Football Associations/Avrupa Futbol Federasyonları Birliği)

Avrupa Futbol Federasyonları Birliği'ni temsil eder kısaltması UEFA nın İngilizce olarak “Union of European Football Associations” kelimelerinin baş harflerinden oluşmuştur. Kurumun üyeleri tüm Avrupa Devletleri ve ek olarak ; İsrail, Kazakistan, Ermenistan, Gürcistan ve Azerbaycan'dır.

UEFA, 15 Haziran 1954 tarihinde İsviçre'nin Basel şehrinde kurulmuştur. 1959 yılına kadar Fransa'nın Paris şehrinde olan kurum merkezi ,1959 yılında İsviçre'nin Bern şehrine ve 1995 yılında bugünkü yeri olan İsviçre'nin Nyon şehrine taşınmıştır.

Başlangıçta 25 olan üye sayısı günümüzde 53'ye yükselmiştir. Şu an başkanı Fransız futbolunun efsane ismi Micheal Platini ve yardımcılarında birini ise Türkiye'den Şenez Erzik yapmaktadır.

2.2.3 Tartışılan Yapısı İle UEFA ve FIFA

İki hafta önce FIFA ve Dünya Kupası oylaması konusuna bir virgül koyarken, kapitalizmin “piyasanın görünmez eliyle düzenlenen” bir yapı

olmaktan çok öte olduğunu, düzenin içindeki egemen aktörlerin çıkar örgüsü üzerinden şekillendiğini söylemişti. Serbest piyasa sıklıkla iddia edildiği gibi basit bir arz-talep düzeneği üzerinden nadiren işler. Devletlerin, çok uluslu şirketlerin, egemen sınıfın kendi aralarındaki çıkar ilişkileri, serbest piyasa içindeki dengenin -şüphesiz buna denge denebilirse- daimi belirleyicileridir.

Konu futbol olduğunda, serbest piyasanın sağlıklı ve adil bir arz-talep düzeni olduğu ve başarılı olmanın genelgeçer kriterleri olduğu fikri, futbol endüstrisi savunucuları tarafından ortay koyulmuştur. Ülkemizde de örneklerine rastlayabileceğimiz “futbol ekonomisi” kitaplarında görmek mümkündür. Sporu siyaset aktörleriyle, devletle, şirketlerle olan karmaşık ilişkilerden soyutlayıp verimlilik, kârlılık, planlama gibi unsurları doğruluğu tartışılmaz bir reçete olarak sunmak, yalnızca nafîle değil, aynı zamanda kötü niyetli bir çabayı da gündeme getirir. Çünkü sporda serbest piyasanın tahakkümü arttıkça başarıların da küçük bir elitin tekeline girmesi, kapitalizmin limonata satarak başlayıp zengin olan çocuk masalına oldukça ters düşmektedir.

Aynı şekilde spor kapitalistleri, IOC ve FIFA gibi örgütlerin serbest piyasanın başarı reçetelerini neden kimi zaman elinin tersiyle ittiğini de açıklamakta zorlanacaklardır. Örneğin, FIFA'nın en son oylamasını ele alalım. Her şeyi kârlılıkla, verimlilikle açıklayan zihniyet için FIFA üyelerinin İngiltere ve ABD gibi dört başı mamur iki adaylığı neden çöpe atıp da ekonomik verimsizliği FIFA'nın kendi raporları kanıtlanmış Rusya ve Katar projelerini neredeyse oy birliğiyle seçtiklerini açıklamak zordur. Yıllardır kara para aklama düzeneğiyle futbol cenneti hâline getirilmeye çalışılan Rusya'nın ve düzenlemediği spor organizasyonu kalmayan, buna rağmen spor alanında çok da gelişme sağlayamayan Katar'ın pazar potansiyellerinin bundan beş sene önce tahmin edilenin çok altında kaldığını herhâlde FIFA üyeleri de biliyorlardır.

Sporun kurumlarının kararlarını anlayabilmek için sporun kurumsallaşmasının tarihine bakmak gerekir. Futbolun icat edildiği Britanya

kırsalından modern İngiliz şehirlerine göç ettiği 19.yüzyıla dönersek, futbolun kurumsallaşmasının temelinde egemenlerin oyunu fabrikalara ücretli köle düzeniyle istif ettiği işçilerin elinden alışı görürüz. Futbolun oyundan spora dönüşmesi, kurallara bağlanması, endüstriyel yaşamın zaman ve mekan kısıtlarıyla ve egemenlerin eliyle gerçekleşir. Bu noktadan sonra futbolun, hatta sporun yönetimi aristokraziyle burjuvazi arasında el değişmeli olarak gidecektir. Günümüzde de FIFA'nın devlet elitiyle ilişkisi, en az çok uluslu şirketlerle olduğu kadar kuvvetlidir. Dahası FIFA bu ilişkileri kurarken kendini bir spor yönetim organı olmaktan ziyade küçük ama ekümenik bir prenslik olarak konular. Sepp Blatter'in FIFA yöneticilerine sağlamaya çalıştığı vergi muafiyetinin yanı sıra üye ülkelerin düzenlediği organizasyonlarda ülkede geçerli iş güvencelerinin askıya alınmaya çalışılması, çalışma hürriyetine getirilen kısıtlar bu kuruluşun üye ülkelerin vatandaşlarına verdiği anayasal haklara bile karışma hakkını kendinde gördüğünü gösterir niteliktedir. Benzer çabalara geçmişte de rastlamak mümkündür; Sir Stanley Rous'un yönetimindeki FIFA'nın Güney Afrika'daki ırkçı rejime meşruiyet kazandırmayı misyon edinmesi gibi.

Özetle FIFA'nın ya da IOC'nin yarattığı devasa sermaye düzeninin önceliği kendi elitinin çıkarını kollamaktır, bu düzenin işleyişi de büyük oranda bu çıkara dayanır. Futbolun içerisindeki emekçilerin, futbolseverlerin ve genel olarak oyunun çıkarı bu düzeneğin içinde hemen hemen hiç yer almaz. Futboldaki sınıf çelişkisinin oturduğu eksen de budur. Bu sınıf çelişkisinin tarihsel etapları ve tarafları anlaşılmadıkça, futbolun gittiği noktayı anlamak da mümkün olmayacaktır. (Kaynak; 17 Aralık 2010 tarihli Taraf Gazetesi'nde yayınlanan Fifa yaklaşımı)

2.2.4 UEFA Ve FIFA Korunma Kriterleri

Bugün artık bu iki kurumda tartışılırken iki güçlü kurumun bu güçlerini korumak ve herhangi bir sarsıntı altında yıkılmamak için kendilerini koruma çabası yatsınamaz bir gerçektir. İşte bunun için takımların ülkelerin ve hatta toplu hareketlerin önüne geçmek isteyen iki yapı UEFA ve FIFA kendi

kriterlerini yaratarak hem oyunu kontrol altına almaya çalışmakta hemde kendilerini kollamaktadır. Bu yüzden sahaya takımların nasıl geleceğinden tutunda takımların nmaç başlarken saygı duruşu-milli marş ve en önemlisi izleyenlerin nasıl davranacaklarını içeren pekçok kriter vardır. Bu düzenlemeler yerel federasyonlar tarafından belirlenen hamlelerle sağlama alınırken UEFA ve FIFA yetki alanlarının en önemli yaptırım organlarıdır. Kriterlerde meydana gelebilecek değişimler esneklik söz konusu dahi olamaz. Herşey nettir. Ve yaptırım grupdan atılmaya maçlardan mene ve hatta uzun soluklu futbol paydaşlığına engel olmaya kadar gider. Bu ülkenin en değerli olgusu olan futbola vurulacak en önemli darbedir. Son dönemde 3 Temmuz tarihi ile başlayan ve ben tezi yazarken hala devam eden Şike ve Teşvik sürecinde bile Fifa kriterleri ve Uefa kriterleri devreye girmiş Türkiye Futbol Federasyonu yaptırımı beklenirken UEFA ben uygulamayı başlattım diyerek Fenerbahçe Spor kulübünü 2011-2012 yılında mücadele etmesi gerek Avrupa Şampiyonlar liginin dışında bırakmıştır. Bu anlamda gelecek dönemde uygulamaya konulacak mali yaptırımların ne kadar önemli ve takımlar üzerine baskı yaratacağını hesaplamak çok kolay olacaktır.

Futbol Ekonomisi uzmanı “ Tuğrul Akşar” a göre bu kriterler şu şekilde açıklanmıştır; Türkiye Futbol Federasyonu yönetim yapısına yeni bir şekil getiren yeni yasa yürürlüğe girdiği halde, yasanın getirdikleri ve götürdükleri karşısında kayıtsız kalan futbol kulüpleri, Türk futbol sektörünün yapılanması ile ciddi bir şekilde ilgilenmek yerine, seçimlerin ve yayım ihalesinin bir an önce yapılması sonucu kasalarına girecek olan paralar ile daha ilgili görünüyorlar.

Diğer taraftan UEFA Ulusal federasyonlara futbol kulüplerinin mali yapısını ve işlemlerini incelemeye mecbur kılan bir lisans verme sistemi getirmeyi empoze etmekte ve bunun 2004/05 sezonundan itibaren yürürlüğe koymaktadır. Bu kriterlerin uygulamaya konması ile sektörün kısa ve uzun dönemde yaşayabileceği olumsuzluklar ise kimseyi ilgilendirmiyor.

UEFA, böyle bir yöntemin getirilmesi ile;

- **Kulüplerin ekonomik ve mali kapasitelerinin artacağı,**
- **Şeffaflıklarının ve saygınlıklarının yükseleceği,**
- **Kurumsallaşmanın teşvik edileceği,**
- **Yönetim yapılanmasının iyileşeceği,**
- **Kulüplerin yıllık mali yapılarının kontrolleri vasıtası ile gelecek sezon ayakta**
- **kalabileceklerinin kanıtlanacağı,**
- **Alacakların korunacağı,**
- **Kulüplerin ulusal ve uluslararası rekabet gücünün artacağı,**

gibi romantik açıklamalar getiriyor. Futbol sektöründe böyle bir mali inceleme sisteminin kurulmasından sektörün bir bütün olarak faydalanacağı düşünülüyor. Gerçek ise bu kadar romantik değil.

UEFA Kulüp Lisans Sistemi esas olarak altyapı, idari, hukuki ve mali kriterlerden oluşuyor. Kriterler ve uygulama yakından incelendiğinde amaçlananlar ile istenenlerin pek uyum halinde olmadığı gözleniyor. Burada mali kriterleri kısaca göz atacağız ve kulüplerin önünde hangi tuzakların oluştuğuna işaret edeceğiz.

2.2.5 Platini Kriterleri

UEFA Kulüp Lisans Sistemi esas olarak altyapı, idari, hukuki ve mali kriterlerden oluşuyor dedik bir üst paragrafta bu kriterleri yaratan ve hayata geçmesini sağlayan en önemli isim bu tez yazıldığında hala Avrupa Futbolunun yani UEFA'nın başında olan Fransız Michael Platini'dir. Platini eski bir Fransız futbolcudur. Platini üst düzey takımlarda oynaması ve kariyerini hep zirvede tutmasıyla hem futbolun oyuncu bakış açısını iyi bilmektedir, hemde yönetsel yapıyı tabandan gelerek izlediği için bu konuda derin bilgiye sahiptir. Burada usta futbol adamının önümüzdeki 50 yılı etkileyecek olan ve futbolda yeni devrimlere kapı açacak olan kriterlerini ele aldık, bunları büyük harf ve koyu rankle sayfalara taşıdık çünkü tarihin akışını bu kriterler değiştirecektir.

1.FUTBOL TAKIMININ GİDERLERİ GELİRLERİNİ AŞAMAYACAK

2. SON ÜÇ YILLIK TOPLAM GİDER, SON 3 YILLIK TOPLAM GELİRİ EN FAZLA 5 MİLYON EURO AŞABİLECEK (2015'E KADAR 45 MİLYON EUROYA KADAR İZİN VAR, 2018'E KADAR 30 MİLYON, 2018'DEN SONRA MAKSİMUM ZARAR 5 MİLYON OLABİLECEK)

3. GELİRLER HESAPLANIRKEN STAD GELİRLERİ, YAYIN HAKLARI, SPONSORLUK GELİRLERİ, FUTBOLCU SATIŞI GELİRLERİ HESABA KATILACAK, PARASAL OLMAYAN GELİRLER VE FUTBOL DIŞI GELİRLER SAYILMAYACAK.

4. HİÇBİR FUTBOLCUYA, KLÜBE YA DA YASAL OTORİTEYE VADESİ GEÇMİŞ BORÇ BULUNMAYACAK.

5. ÖZSERMAYENİN NEGATİFE DÜŞMESİNE İZİN VERİLMEYECEK.

6. FUTBOLCU MAAŞ, ÜCRET VE PRİMLERİ, TOPLAM GELİRİN %70'İNİ GEÇEMEYECEK.

7. TOPLAM BORÇ, TOPLAM GELİRİN %100'ÜNÜ GEÇEMEYECEK.

Yukarıda belirtilen analizin başlangıcında yer alan Beşiktaş takımı 5. madde de takılıyor. Kulübün hisselerinin bir kısmının daha halka açılması ve buradan gelen gelirin Özkaynaklara eklenerek bu sorunun çözülmesi muhtemel. Eskişehir , Gençlerbirliği ve diğer anadolu kulüpleri bu kriterleri yakalama anlamında çok daha rahatlar.üçbüyük olarak adlandırılan ve hatta Trabzonspor'u da bu ekiplere katarsak dört büyük takımın bu kriterleri tutdurma oranı giderek azalıyor.

Türkiye'de son 25 yıl içinde son 2010 şampiyonu Bursaspor takımını saymassak sadece 3 büyük olarak adlandırılan takımların şampiyon olduklarını görüyoruz. Rekabet bu kadar çılız kalırken ve 3 büyük adeta kendisini yerken futbolun zenginleşmesini ve daha da büyük bir olgu ile büyümesini beklemek

hayalcilik. Kalem ve parasal anlamda büyüme evet ama bu büyümeye bağlı yaşanan kayıplar ve yanlış hamleler ile yönetimsellik seyrine hayır demek gerekiyor. Futbol dünyasının ekonomik anlamda en önemli araştırma kuruluşu olan Deloitte verilerine göre avrupa kulüpleri 14.6 milyar doları geçen futbol pastasından hep daha fazla bir dilim koparma çabasındadır. Dolayısıyla futbolun iki önemli adresi UEFA ve FIFA sürekli bu konuda çalışmalar yapmaktadır.

2.2.6 Finansal Lisans koşulları

UEFA başkanı Platini'nin ortaya koyduğu oyunun yaşamsal önem taşıyan bu kriterleri, ayrıca kulüplerin kurumsallaşmasını etkileyecek olan ve belkide ülke ve Avrupa kupalarında varlığını sürdürmesine neden olacak değerdedir. Ve bu kriterlerin en önemlileri günümüzde futbol takımlarını sıkıntıya sokan Finansal yapı kriterleridir. 21. Yüzyılın futbol anlayışında bu kriterler tam olmazsa kulüpler yaşamlarını sürdüremeyecektir.

1- Dönem içerisinde meydana gelebileceği planlanan bütün yükümlülüklerini yerine getirebilecek yeterli mali kaynaklara ve kullanılabilir kredi olanaklarına (gerektiğinde) sahip olduğunu gösteren kanıtlar; Fon ve nakit akım tablolarının hazırlanması. Bankalar ve özel finans kurumları ile yapılan kredi sözleşmelerinin ve varsa banka garantilerinin orijinal veya noter tasdikli kopyalarının ibrazı.

2- Profesyonel futbol kulüplerinin hesaplarının, futbol faaliyetlerinin ve sonuçlarının sağlıklı ve güvenilir bir biçimde muhasebeleştirilmesi, mali tablolar aracılığı ile ilgililere (federasyona, diğer kamu kurumlarına v.s.) sunulan bilgilerin tutarlılık ve mukayese edilebilirlik niteliklerini koruyarak gerçek durumunu yansıtmının sağlanması ve kulüplerin denetimin kolaylaştırılması amacıyla maliye bakanlığı tarafından yayınlanan, TEK DÜZEN MUHASEBE UYGULAMA GENEL TEBLİĞİ hükümlerine uygun olarak tutulması. Profesyonel futbol kulüplerinin faaliyetleri ile ilgili tüm gelir

ve giderlerinin V.U.K'da belirtilen usul ve esaslara uygun olarak belgelendirmeleri gerekmektedir.

3- Profesyonel futbol kulüplerinin tüzüklerine ve genel kurul tarihlerini göre hesap dönemlerine uygun olarak (takvim yılı veya futbol sezonu itibariyle) bağımsız denetleme kuruluşlarınca denetlenmiş ve genel kurulca ibra edilmiş hesaplarına göre istenilen mali tabloların T.F.F.'ye verilmesi. Federasyon ayrıca futbolla ilgili (futbol transferleri, futbolcu maliyeti, vergi, S.S.K vs.) lisans verme yönteminin ayrılmaz parçasını oluşturacak bilgi de isteyebilir.

4- Kulüplerin federasyona, oyuncularına, teknik direktörlerine ve diğer kulüplere olan kesinleşmiş borçları ile FIFA ve UEFA kararları doğrultusunda futbolculara, başka federasyonlara bağlı kulüplere, teknik direktörlere ve maç organizatörlerine olan kesinleşmiş borçlarının ve sözleşme yükümlülüklerini yerine getirmiş olduğunun kulüp tarafından teyidi. (ödeme makbuzlarının veya banka dekontlarının ibrazı ve ibranameleri)

5- Kulüpler, tescil yönteminin bir parçası olarak bağımsız denetçiler tarafından denetlenmek ve bu denetçiler tarafından hazırlanacak raporları süresinde futbol federasyonuna göndermek zorundadırlar.

Bu maddelerden görülebildiği gibi UEFA, TFF ve Futbol Kulüpleri arasında garip ve asimetrik bir kontrol ilişkisi oluşmaktadır. Görünüşte lisans olayı kulüp ile ulusal federasyon arasında gibi görülmekle birlikte gerçek bu değil. Bu ilişki UEFA ve Futbol Federasyonlarının varlığını gerektiren sportif disiplinin sağlanmasından çok öteye bir mali disiplin empoze etmektedir. Bu tür bir finansal disiplin serbest Pazar piyasa kurallarında alışkın olduğumuz disiplinden çok farklıdır. Kulüpler devletlerine karşı sorumlu olmadıkları mali yükümlülükleri UEFA'ya karşı yüklenmek durumunda kalacaklar düzenlenmesi normal olmayan mali tabloları düzenleyeceklerdir. Federasyonlar bu tür tabloları değerlendirebilecekleri uzmanlara ve uzmanlıklara sahip değildir. Lisansı verecek olan gerçek merci ise UEFA'nın

kendisidir. Bu tabloları istemekle neyi amaçladığı ise açık değildir. (Kaynak : www.uefa.com-Ekim 2011)

2.2.7 UEFA'nın Gizli Stratejisi ve Son Kriterler

Kulüplerimiz lisans denetçileri ve Federasyonla olan ilişkileri sayesinde bu lisansları kolaylıkla alabileceklerini düşünüyorlar. Gerçek ise böyle değil. Bu lisanslar kazanılmış bir hak değil yüklenilen bir hukuki sorumluluk. Arkasındaki hukuk desteği son derecede kuşkulu olmakla birlikte, taraflar konuya gerekli önemi vermedikleri için konunun ciddi bir hukuki tartışması gündemde değil. Bu lisansı alarak Avrupa Şampiyonlar Ligine katılan bir takım finale kadar çıktığı halde, o anda kriterleri sağlamadığı konusunda yapılan bir itiraz nedeniyle bir anda lig dışında kalabilir. Lisans kriteri kulübün her an lig dışına atılabilesinin yasal zeminini oluşturuyor. Stat ve yönetimle ilgili bütün diğer kriterler sağlandığı halde, örneğin bir masörün ihmal edilmiş veya sonraya bırakılmış bir alacağı lisansın bozulması için yeterli olabilecektir. Kriterler ve uygulama yakından incelendiğinde UEFA'nın uzun dönemde bir gizli stratejisi olduğu izlenimi doğmaktadır. (Kaynak:TuğrulAkşarYazıları, Kasım 2011)

2.2.8 Avrupa Birliği AB Komisyonundan Bosman Kuralı Uygulaması

Avrupa Birliği Komisyonu futbolcu transfer kurallarına ilişkin şikayetleri gözönüne alarak futbolcuların bir emekçi olarak AB kurucu anlaşmaları gereğince serbest dolaşım hakkına sahip olduğunu kabul etti ve bu durum BOSMAN KURALI olarak yasalaştı. Bu uygulama Aralık 1995 de yürürlüğe girdi. Bosman kuralı sözleşmeleri biten oyunculara kulüpler arasında serbestçe geçiş yapma olanağı sağlayınca genel kamu futbolcu emeğinin ucuzlayacağı ve transfer pazarının çökeceği şeklinde idi. Gerçekte beklenenin tersi oldu ve özellikle tepe kulüpleri için ücretler garip bir enflasyon spirali ile fırladı. Her sezon dünya transfer rekorları kırılmaya başladı. Yıldız oyuncuların transfer

ücretleri beş yılda üç katı civarında arttı ve futbol sektöründe bunun geçerli kılacak bir gelir artışı görülmedi. En yüksek beş transferin ortalama düzeyi de 3.5 kat artış göstermiştir. Rutin transferlerin £2m ve aşağısında gerçekleşeceğini öngörmektedir. Gerçek beklenti Avrupa'daki küçük kulüplerin İspanyada Seville ve Atletico Madrid örneği gibi transfer piyasasından tamamen çekilecekleridir.

2.2.9 İş Adamlarını Deneyimleri ve Kulüp Yapıları

Futbol kulüpleri, ticarileşme eğilimine uyabilmek için kulüplerin iş adamlarınca yönetilmesini yeterli görüyorlar. Gerçekte futbol sektörünün finansal ve ekonomik yapısı iş adamlarının başarılı olmayı öğrendiği ortamlar ile uyumlu değil. Endüstriyel sektörlerde iyi çalışan finansal kaldıraçlar futbol sektöründe çalışmıyor. Bu nedenle Avrupa'da ve ülkemizde iş adamları tarafından yönetilen kulüpler ciddi borç bataklarına sürükleniyorlar ve iflas sorunları yaşıyorlar. Avrupa'da Fiorentina gibi bir çok kulüp borçları nedeniyle küme düşürüldü ve düşmeye devam ettiler. UEFA Lisans Kriterleri bunu önlemek için düzenlenmiş görülmekle birlikte talep edilenlerin bu amaçla uyum halinde olmadığı çok açık...(KAYNAK :Tuğrul Akşar 10.03.2005 tarihli yazısı)

2.2.10 Dünya Kulüplerinden Yeniden Yapılanma Örnekleri

Bu kısımda” Dünya Kulüp”lerinin yeniden yapılanma örneklerine yer verilmiştir. Kısa bir süre önce 15 Kasım 2011 tarihinde açıklanan dünyanın en iyi yönetilen kulüpleri değerlendirmesinin sonuçları için yazılanlar dikkate alınır; İtalya'nın dünyaca ünlü spor gazetesi La Gazzetta dello Sport'un haberine göre, geçen sezon kasasına en fazla parayı Real Madrid alırken, onu yine bir İspanyol kulübü olan Barcelona 447 milyon avro ile izlemiştir. İngiliz kulübü Manchester United ise 367 milyon avro ile 3. sırada yer almıştır.

Milli futbolcular Hamit Altıntop ve Nuri Şahin'i de kadrosunda bulunduran Real Madrid kulübü, televizyon yayın haklarından 153 milyon, stat gelirinden

149 milyon, pazarlamadan 149 milyon ve diğer farklı işlerden 29 milyon avro gelir elde etti. Real Madrid ayrıca 32 milyon avroluk kar ile dünyadaki en fazla kar eden kulüp olarak gösterilmiştir (Kaynak: La Gazetta Dela Sport 15 Kasım 2011 Salı).

Aşğada yer alan Şekil 2.1 ile başlayan ve 2.2, 2.3 ve 2.4 ile devam eden yapılarda dünyanın en önemli kulüplerinin yönetsel yapıları ve kurumsal anlayışlarındaki değişimler ele alınmıştır. Yeniden yapılanmanın en önemli örnekleri olan bu kulüplerde izlenen yollar aktarılmıştır.



KULÜP YÖNETİMİ GLAZER'A KADAR KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ İLE UYUMLU, ŞEFFAF VE BAŞARILIDIR

Glazer Alımı Öncesi Yapı Yani Manchester United'ın Büyüme Dönemindeki Yapı



Yönetim Kurulu ve Profesyoneller	Denetim ve Raporlama	İletişim ve Karar Mekanizmaları
<ul style="list-style-type: none">• CEO Chelsea transferine kadar Peter Kenyon; Kenyon'un altında ise grup direktörü David Gill. Kenyon Chelsea'den 2.64 milyon sterlin transfer ücreti aldı• Kenyon sonrası CEO görevi Gill'in oldu ve Glazer sonrası da devam etmekte; yıllık geliri 1 milyon sterlin'den fazla• İcra dışı bağımsız yönetim kurulu başkanı Roland Smith ve yansı tamamen bağımsız üyelerden kurulu yönetim kurulu; Kenyon dışında icra görevleri yok• YK görevi tamamen geçmiş performans, icra faaliyetleri ve kendi tecrübelerine dayanarak hissedar haklarını ve şirketin doğru yönetimi garantisi altına almak• YK üyelerinden oluşan (3'ü bağımsız 4 kişilik denetim komitesi• Firma ortaklıklar aracılığıyla ticari aktivitelerini sürdürür; genelde aynı şirketler kurar ve buralarda profesyonel yöneticilerini çalıştırır ki bu kişiler CEO'ya rapor eder• Sportif yönetim tamamen menajer Ferguson'da olup, finansman ve bütçe konusunda CEO'ya rapor eder• Oyuncu izleme, altyapı, transfer gibi konular bütçe dahilinde tamamen sportif yönetimin sahibi Ferguson'dadır	<ul style="list-style-type: none">• Kulübün denetim komitesi vardır ki bu bütün halka açık İngiliz şirketlerinin tabii olduğu kanuna tabidir. 4 kişilik bu komitenin hepsi aynı zamanda icra dışı yönetim kurulu üyeleri olup, 3 tanesi tamamen bağımsız deneyimli üst düzey yöneticilerdir• Malcolm Glazer tarafından kulüp satın alındıktan sonra firma borsa kotasyonundan çıkartılmasına karşın, her yıl detaylı ve şeffaf denetim raporu hazırlar. Bu raporlar için PWC firması kullanılmaktadır• Ayrıca kulübün içinde iç denetim, risk yönetimi ve veri yönetimi gibi denetim fonksiyonlarının günlük olarak icra edildiği profesyonel kadrolaşma mevcuttur• Bu kadro sayesinde firma olası riskler, likidite, hesapların yönetimi, finansman, hedging gibi pek çok faaliyete de engage olur• Firma İngilizlerin kurumsal yönetim koduna tamamen uyumlu bir şekilde çalışmaktadır ve bunu halka açıkladığı tarihten beri uygulamaktadır• Denetim komitesi başkanı Glazer'a kadar Philip Yea (dünyanın en büyük yatırım fonlarından 3i Group'un 1994'ten beri CEO'su; HBOS, Vodafone gibi firmalarda da icra dışı bağımsız YK üyesi)	<ul style="list-style-type: none">• Firma kulüp içinde operasyonel strateji, kadro yönetimi, sermaye yönetimi, yatırım kararları ve ana politikaların kontrolü ile ilgili aylık toplantılar yapar. Bu toplantılar önce icra profesyonelleri tarafından gerçekleştirilir. Sonrasında da yönetim kurulu ile paylaşılır• Her önemli karar kolektif konsensüs ile alınır• Firma sık aralıklarla hissedar toplantıları düzenler; birey sorularına cevap verir ve aktif bir yatırımcı ilişkileri departmanı görevlidir• Firma sıklıkla geçmişe yönelik performans analizleri yaparak finansal performans değişimlerinin sebeplerini derinlemesine araştırır. Bu da ileride olabilecek riskleri engellemek adına faydalıdır• Firma danışman, denetçi, hukukçu gibi konu uzmanları ile çok sık çalışır ve güçlü profesyonel destek alır• Esasen firmanın bağımsız icra dışı yönetim üyeleri de çok önemlidir (örn. eski YK başkanları: Sir Roland Smith, bankacı-ış adamı-İngiltere'de çok firmada bağımsız direktörlük yapmış kişi; sonrasında Sir Roy Gardner, British Gas YK başkanı ve firmayı ayağa kaldıran kişi)

Kaynak: Manchester United Plc Report by Paolo Ballella, University of Wisconsin-Madison Manchester United Case, BBC, The Guardian, 3i, Takım Analizi

Şekil: 2.1 M.United Yapılanması
Kaynak: The Guardian Takım Analizi



REAL MADRID DÜNYANIN EN BAŞARILI SPORTİF YENİDEN YAPILANDIRMALARINDAN BİRİDİR

Varlık Satışına Dayalı Nakit Girişi Modeli ve Yıldızlara Dayalı Strateji



2000-2005 Adımlar

Perez Öncesi:

- €300 milyon borç; yıllık €23 milyon zarar
- Dünyanın en popüler futbol kulübü ve en bilinen futbol markası ancak sadece €39 milyon ticari gelir (Manchester United'in yaklaşık yarısı). Sponsorlar gelirleri sadece %5'i
- Futbol gelir liginde ilk üç dışında; gelirler toplamı €138 milyon ki Manchester United'in yaklaşık %60'ı

Perez yönetiminin hedefleri

1. Kulübe yetenek alacak ve markasının gücünü kullanacak finansal esnekliği sağlamak
2. Üst düzey oyunculardan kurulu bir takım yaratmak
3. Real Madrid marka ve içeriğini pek çok kanaldan yaymak

Stratejik Adımlar

1 Finansal esneklik kazanmak

- Madrid'in finansal bölgesinin kuzeyindeki eski antrenman sahalasının bulunduğu Ciudad Deportiva'nın yeni imar çalışması sonrası %20'sinin özel firmalara satışı. Kalanının da yerel yönetim ve devlete satılarak park ve spor tesisi yapımı. Yaklaşık 120 dönümlük alandan kulüp 1 yılda €500 net nakit girdisi sağlamıştır
- Kulübün varlıklarının geri alımı ve tekrar satışı (örneğin 10 yıllık kontrat ile satılmış olan localar €16 milyona geri alınıp, her biri yıllık €16 milyon tekrar geri satıldı)
- Kulübün yayın dışı bütün imaj ve pazarlama haklarına sahip olan Societa Mixta kurulup bunun %20'si aynı yıl €78.1 milyona Caja Madrid'e, bir yıl sonra %10 €39.5 milyona Sogecable'a satıldı

2 Galacticos

- Yeni yönetim işini marka ve içerik yönetimi olarak tanımladığında bireysel markalardan oluşan Galacticos projesini hayata geçirdi. Yıldız oyuncuların hem medyada hem sahada performansları iyiydi. Her oyuncunun imaj gelirlerinin yansı kulübün oluyordu. İlk yıldızın alımı için başkan €78 şahsi kredi kullandı ancak 2003 sonrasında kulüp artık bu işi kendi finanse eder hale geldi
- Şu an her yıl €30 milyon artı oyuncu satışından gelen gelirler oyuncu transferine ayrılıyor

3

Marka ve İçerik Yönetimi: Manchester Utd modeli takip edildi ama yıldız odaklı bir strateji ile: TV kanalı, dergi, sponsorluklar, mağazalar, yeni medya

4

Uluslararası Genişleme: Kuzey ve Latin Amerika ve Asya'da büyüme modeli. 2004/2005 sezon turu yaklaşık €22 milyon gelir yarattı

Kaynak: Deloitte Football Money League 2007, Deloitte Annual Review of Football Finances 2007, Harvard Business School "Real Madrid De Futbol" Case, Business Week: Royal Bounty For Real Madrid, Takım Analizi

Şekil: 2.2 R.Madrid Yapılanması

Kaynak: Deloitte 2007 Takım Analiz Raporları



BARCELONA DA EN BAŞARILI SPORTİF YENİDEN YAPILANMA ÖRNEKLERİNDENDİR

Taraftar Katkısına Dayalı Nakit Girişi Modeli ve Çok Yönlü Ticari Strateji



Krizde Geliş		
1999 (Nunoz)	2000-2002 (Gaspert)	2003 (Gaspert)
<ul style="list-style-type: none">€ 90 milyon borç; (95-96 yıllarındaki €30 milyon nakitten gelen durum)Sportif başarısızlık (ulusal ve uluslararası yarışmalarda)Üye ve taraftarlar arası kutuplaşmalarda başlangıç2000 yılında başkanın istifası	<ul style="list-style-type: none">Devamlılıkçı başkan; sportif başkanKonsensüs, devamlılık ve çoğunluk katılımı hedefi ile 100 kişilik YKküresel marka stratejisi <p>Sonuçlar:</p> <ul style="list-style-type: none">2 yılda €287 milyon transfer harcaması0 şampiyonluk, 0 Avrupa kupasıTaraftardan istifa çağrılarıKutuplaşmalarNet borç €181 milyonDünya gelir liginde 13. (€123 milyon)	<ul style="list-style-type: none">Yeniden yapılandırma eforu ile yola çıkışTepkilere rağmen başkan yönetimde <p>Sonuçlar:</p> <ul style="list-style-type: none">Borç €230 milyonSportif yönetim karmaşa (transferden sorumlu 4 kişi, roller belirsiz)Organizasyon şeması darmadağınSosyal yönetim problemi (üye ve taraftar ayaklanmış durumda)Ekonomik durum neredeyse çıkmazda

Fatura: Derin Bir Kriz

- Giderler %80 gelirler ise %4 büyüdü
- Maaşlar €46 milyondan €103 milyona çıktı
- Çalışan sayısı 151'den 188'e çıktı
- Borç €90 milyondan €230 milyona çıktı (ki 96 sonunda €30 milyon pozitif)
- Operasyonel zarar yıllık 01: €38 milyon, 02: €48; 03: €71 milyon
- Kulüpte sosyal çalkantı, kutuplaşma, ayrılıkçılık

Krizden çıkış (2003-2006; Laporta)					
Vizyoner takım oluşumu	Seçim stratejisi	Tespit Çalışması ve İş Planı	Tespitler ve Değişim	Adımlar ve Yatırımlar	
Avukat, danışman, spor yöneticisi, küresel profesyonel yöneticilerden oluşan; koyu Barcalı bir takım	<ul style="list-style-type: none">Politik danışmanlarStratejik planÜyelere dağıtılan detaylı değişim raporlarıAktif seçim çalışmaları	Seçim sonrası iş başı; önceden planlanan görev dağılımı; detay diagnostik çalışma ve 45 maddelik uygulama planı	<ul style="list-style-type: none">Gerçek zarar €168 milyon. Yönetim kaynaklarından €25 milyon sıcak para içeri sokuluyorYeni yönetim işlerinden istifa edip değişimi yönetiyorSpor, ekonomik ve sosyal konularda eksper atamalarSorumlu, hesap veren, bilgi ve planlı yönetimStrateji: Finansal olarak başarılı küresel marka olmak	<ul style="list-style-type: none">Ronaldinho alınıyorKrizden çıkana kadar hedef ligde ilk 4 ve UEFA'da başanEkonomik hedefler borç finansmanı, 0 yeni borç, minimum harcamalarLa Caixa ile borç finansmanıMiras kalan kontratların yeniden pazarlığıMaaşlarda sabitten karmaya geçişGelir artırma projeleri: sponsorluklar, maç günü projeleri, küresel gelir projeleri, yeni üye gelirleriSosyal projeler ile bağlılık artırma	Adımlar ve Yatırımlar

Değişim yönetimi;
krizden kralığa

Bir Başarı Hikayesi

- İlk yıl sonu- gelirler 123'ten €170 milyona; giderler 196'dan €163 milyona; net kâr €1.5 milyon ve hiçbir sabit varlık satılmadı
- Yönetim devamlılığı sağlandı. kulüp her yıl ilerleyerek dünya ciro listesinde 2005-2006'da 2. sıraya ulaştı (€259 milyon) ve kâr etmeye devam ediyor (bu yıl €17 mn; ücret/ciro %50)
- 2010'da borç sıfır olacak
- Bu dönemde 2 lig, 1 Şampiyonlar Ligi şampiyonluğu
- Yeni tesis yatırımları başladı

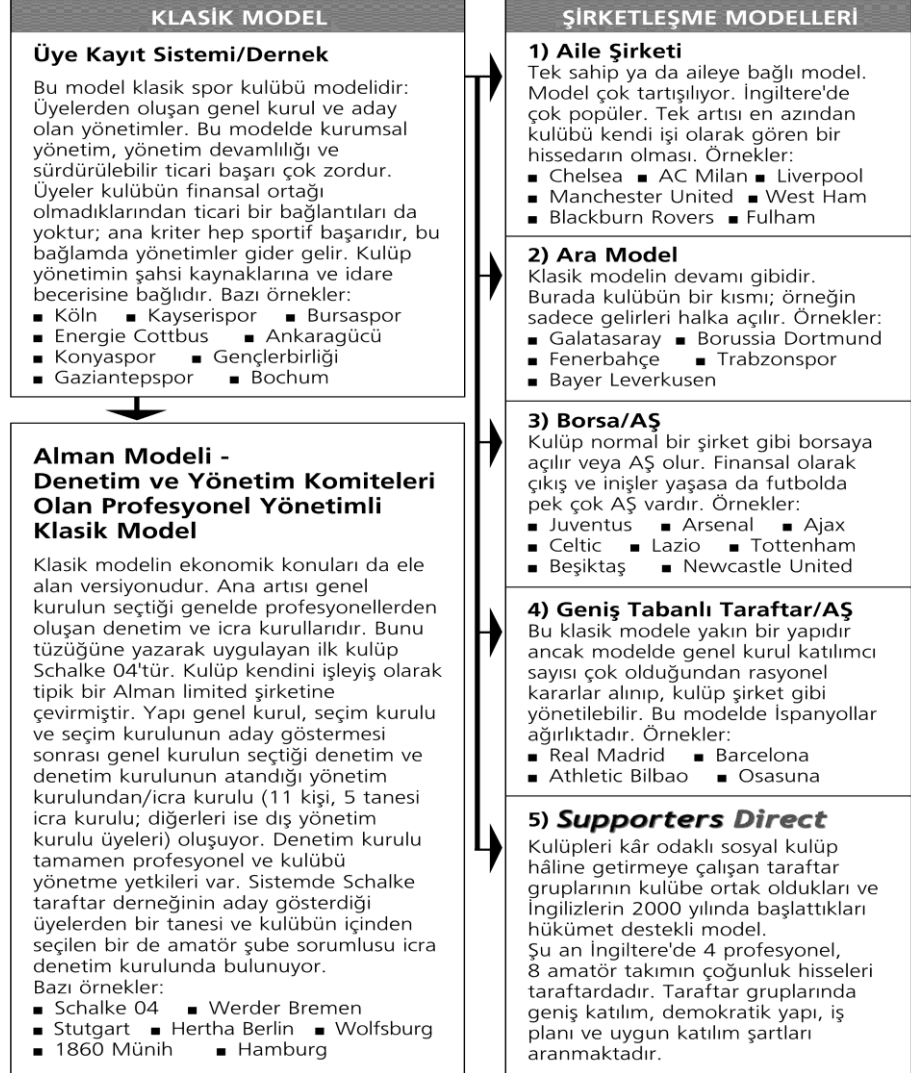
Kaynak: Instituto de Empresa "FC Barcelona: Changing the Rules of the Game" Case, Takım Analizi

Şekil: 2.3 Barcelona Yapılanması

Kaynak: Deloitte 2007 Takım Analiz Raporları

ŞİRKETLEŞME MODELLERİ

Klasik model yönetsel sorunlardan dolayı başarısızdır; bugün değilse bile bir gün başarısız olacaktır. Diğer modeller ise duruma özeldir.



Kaynak: Takım Analizi, Financial Crisis in English Football Raporu (Buraimo, Simmons, Szymanski), Organizational Restructuring of German Football Clubs Raporu (Wilkesmann, Blutner); Endüstriyel Futbol İçinde Türk Spor Kulüplerinin Şirketleşmeleri (Mete İkiz), Supporters Direct Web-Sitesi

Şekil: 2.4 Şirketleşme Modelleri

Kaynak: Takım Analizi Financial Crisis in England

Raporu,2009

İşte tüm bu yapıların ışığında Futbol sektörü aşığıdaki gelişmeler nedeniyle yeniden yapılanmalıdır.

- **Futbol sektörü giderek ticarileşmektedir fakat bu ticaretin kuralları açık değildir.**
- **Futbol sektörü serbest pazar rekabet ekonomisinin bilinen kurallarına uymuyor.**
- **Futbol da bir ekonomik sektördür ve kendisine ayrılan tüketici fonları sınırlıdır. Bu fonların rasyonel değerlendirilmesi gerekmektedir.**
- **Futbol sektöründe sosyolojik bir değişim yaşanıyor. Yoksul, cefakar ve fedakar taraftar yerini varlıklı, seçkin ve kayıtsız seyirciler almaktadır.**
- **Futbol kulüplerini yönetenler ticarileşmenin getirdiği sorunlarla başa çıkabilecek donanıma sahip değiller.**
- **Futbol kulüplerini yönetenler UEFA kriterlerini tartışma yetki ve kapasitesine de sahip değiller.**
- **UEFA ulusal federasyonlara hukuk sistemi dışında yetki ve kapasiteler yüklüyor.**

Futbol sektörünün ciddi bir yeniden yapılanma ve buna ışık tutacak bir bilimsel yorumlamaya ihtiyaç duymaktadır.

3.BÖLÜM

TÜRKİYE LİG KURUMU VE AVRUPA LİGLERİ

3.1 Türkiye Lig Kurumu ve Havuz Sistemi

Bugün tüm dünya şunu kabul etmektedir, futbol bir oyundan ötedir. Gençliğe verilen önem, okullarda yaygınlaşmasıyla nesillere sağlanan destek ve en önemlisi ülkesel bazda ortaya konan katma değerler bu oyunu yepyeni bir ekonomi haline getirmektedir. Tahmini büyüklüğü 525 milyon Euro olan Türk futbol ekonomisi hergeçen yılda daha da büyüme göstermektedir.

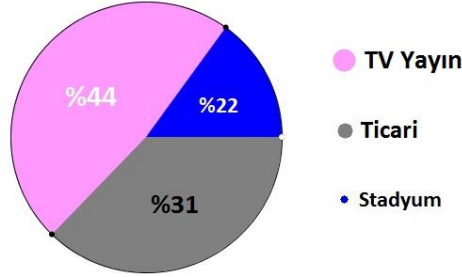
20. yüüylün başında kurulan kulüplerden bazıları bugün 100 yıllık geçmişlerini kutlarken Cumhuriyet ile şekillenen ve 1950’li yılların ortasından ihtibaren şekillenen 1. Lig kavramı 90’lı yıllarda yerini Süper lig tanımlamasına bıraktı.

1959 Yılında Milli Lig adı ile kurulan ligimiz, geçen süreçde giderek büyüdü. Öyle ki, 90 lı yıllarda gelişen şartlar ve Radyo Televizyon kavramının tek el olan TRT mantığından çıkması ve ilk özel kanal olan Magic Tv yada günümüzdeki adıyla STAR Tv ‘nin kurulmasıyla oyuna ilgi daha da büyüdü. Televizyonlar için maç yayınları hem yayın saatlerini doldurma adına önemli bir kaynak , hemde ortaya konan reklam pastasından pay almak adına çok özel bir gelir kapısı oldu.

Tek tek takımlarla anlaşılan dönemin ulusal kanallarının bu davranışını yine ilk televizyon şirketlerinden olan SHOW Tv ve onun sahibi Erol Aksoy’un hamleleri yıktı. Eski Federasyon başkanlarından ve günümüzde UEFA Asbaşkanı olan Şenez Erzik ve yönetimi ile yapılan görüşmeler ve dönemin hükümetinin maç yayınlarının bir bütün halinde toplanması kararıyla yayıncılık ve gelir seyri farklı bir yola kavuştu. Artık takım takım değil elde edilen gelirler tüm kulüpler arasında yaygınlaştırılacaktı. Bu yaklaşıma o dönem ve bugünde tek bir ad verildi “HAVUZ SİSTEMİ” bu sistem hem

kulüplerin sıralamaları ve daha önceki başarılarına göre gelir almalarını sağlıyor hemde diğer anadolu kulüplerinde ayakda durmalarını sağlayacak yapıya ulaşmalarına destek veriyordu. Süreç o kadar hızlı gelişti ki önce CİNE 5 TV kuruldu, ardından bu kanal Digital yapılanmaya gitti ve sonrasında da belli büyüklükle her hafta üç bazen 4 canlı maç yayınına başladı.

Tablo 3. 1: Beşiktaş Jimlastik Kulübü (BJK) Yayın Yapısı



10/11 Sezonu Gelir Tablosu (9 Aylık)

Kaynak: Kulüp dökümanları (2011 Yılı Bütçe Toplantısı)

3.2 “Beşiktaş Kulübü”nün Gerçeği

Beşiktaş kültürünü almış futbolcuların sinerjisi karşısında kupaların Akaretlere gelmesine kimse şaşırıyordu. Bir başka Özkaynak kavramı işe Beşiktaş’ın bir takım olmanın yanında Borsa’da ticari bir işletme olarak işlem görmesi ile başladı. Şu Beşiktaş’ı yabancı sorunundan kurtarmasına rağmen takdir almayan Hüsnü Güreli önderliğinde yapılan bu işlemler silsilesi sonunda artık Beşiktaş alınıp-satılabilen metaya dönüştü. Borsa’ya kote olmanın en büyük sorumluluğu mali tabloların açıklanmasıdır. Ve yakında gelencek olan ve büyük balıkların küçük balıkları yemesine düzenleme getirecek olan Finansal Fair Play ile TFF bünyesindeki tüm kulüpler bu mali verileri en azından federasyon ve UEFA ile paylaşmak durumunda kalacaktır.

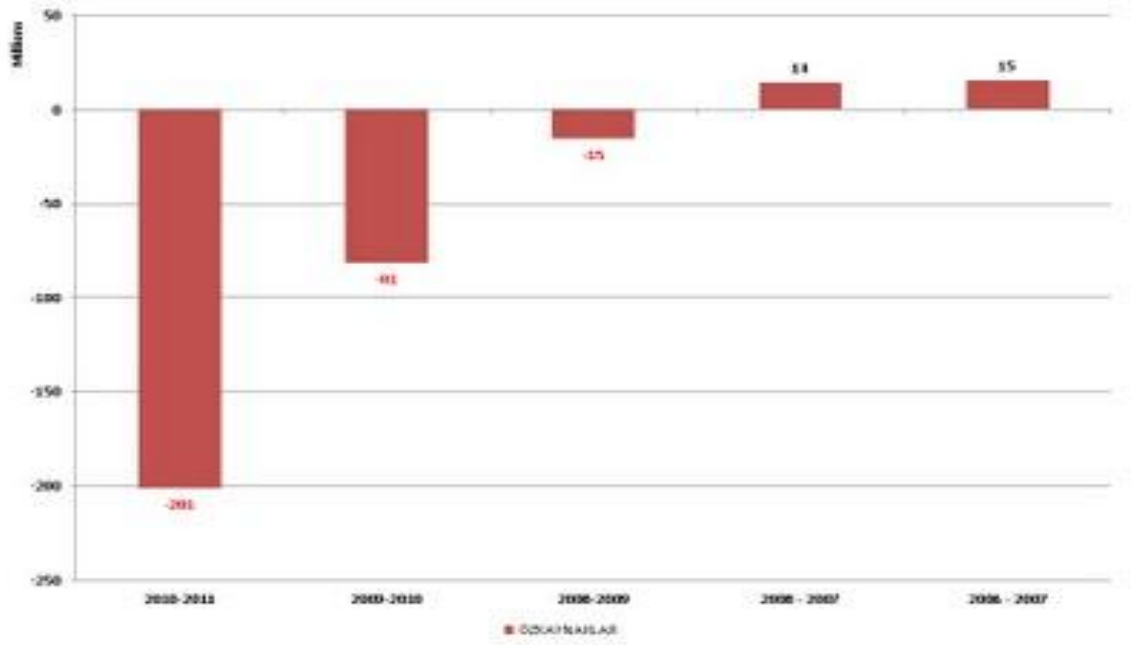
Bu mali tabloların temelini bilanço ve gelir tablosu oluşturur. Bilanço bir işletmenin ticari varlıklarını yani sahip olduklarını ve bunlara sahip olmak için katlandıklarını gösteren bir tablodur. Mali değer sahip bir varlığı edinmek için iki yol vardır. Borç almak yada özkaynak kullanmaktır. Bilançonun temel ilkesi

“eşitlikdir”. Yani varlıklarınız, borçlarınızın ve özkaynağınızın toplamına eşit olmalıdır. Bunun formülüne edilmiş şekli şu şekildedir.

$$\text{VARLIKLAR}=\text{BORÇLAR}+\text{ÖZKAYNAKLAR}$$

Yani varlıklarınızın hepsini satıp borçlarınızı ödediğinizde elinizde kalan öz kaynaktır. Gelin görün ki Beşiktaş bugün Quaresma’dan, Ümraniye Tesislerine, Fulya Rezidanstan, BJK TV ye heşeyini satsa bile borçlarını ödeyemiyor.

Tablo 3. 2: Beşiktaş Jimlastik Kulübü (BJK) Öz Kaynak Yapısı



Kaynak: Kulüp dökümanları (2011 Yılı Bütçe Toplantısı)

Özkaynak değişim grafiğinde görüldüğü gibi 2007 Mayıs ayında Beşiktaş’ın kendine ait 15mio TL’si varken, 2011 Mayıs ayında 201mio TL’lik bir çöküş söz konusu. Peki nereye gitti bu paralar? BU soru tüm spor kamu oyu tarafından sorgulandı-sorgulanıyor.

3.2.1 Varlık Kaynak Dengesizliği ve Gelirleri Arttıramamak

Bilançoda dengede olunmalıdır. Beşiktaş'ın özkaynaklarını böylesine azalmasının bilançoda bir karşılığı olmalıdır. Ya varlıklarınız artmalı ya da borçlarınız azalmalıdır. Tablo 3.3'de bunu görüyoruz.

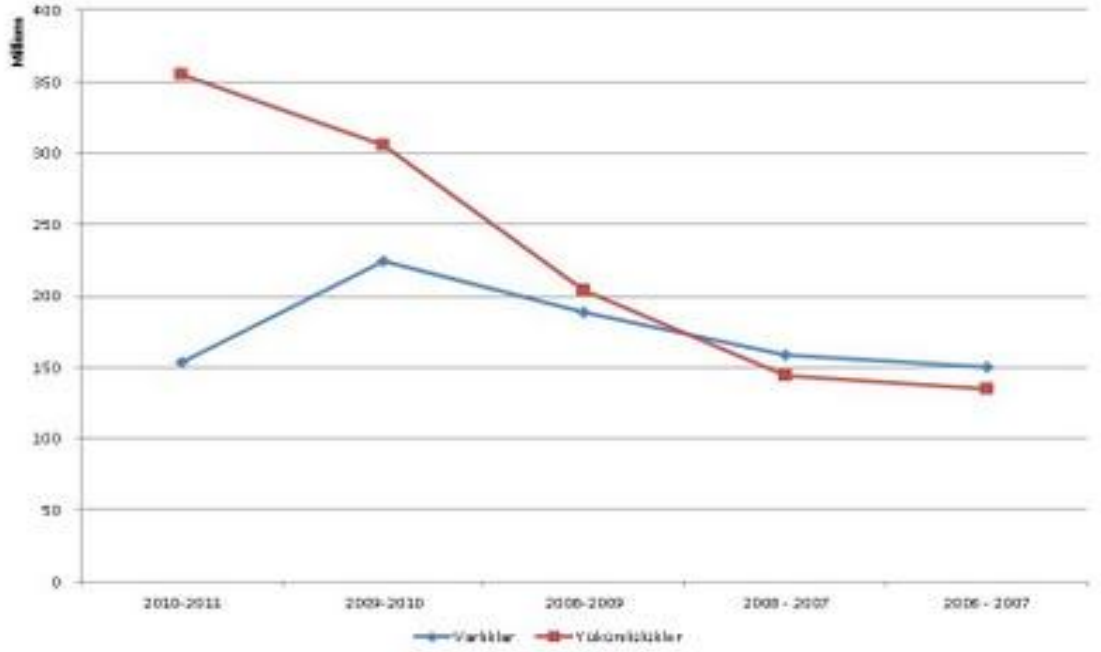
Tablo 3. 3: Beşiktaş Jimlastik Kulübü Varlıklar Tablosu

Sezon	2010-2011	2009-2010	2008-2009	2008 - 2007	2006 - 2007
Dönen Varlıklar	50.756.035	94.912.724	74.596.207	66.374.173	54.900.749
Duran Varlıklar	102.792.689	129.214.774	114.181.827	92.095.320	95.228.416
Varlıklar	153.548.724	224.127.498	188.778.034	158.469.493	150.129.165
KVY Kaynaklar	173.887.724	231.813.180	140.170.108	105.099.211	81.469.658
UVY Kaynaklar	180.985.028	73.559.170	63.995.409	39.340.122	53.288.402
Yükümlülükler	354.872.752	305.372.350	204.165.517	144.439.333	134.758.060
ÖZKAYNAKLAR	-201.324.028	-81.244.852	-15.387.483	14.030.160	15.371.105
YÜKÜMLÜLÜKLER	153.548.724	224.127.498	188.778.034	158.469.493	150.129.165
Control	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Kaynak: Kulüp dokümanları (2011)

Beşiktaş'ta varlıklar 2010 Mayıs ayına kadar artıyor. Bu artışlar Mayıs 2009 a kadar bir nebze olsun borçlanma ile karşılanıyor ve özkaynaklar belli bir bant aralığında seyrediyor ancak kamyonun freni bu tarihten sonra boşalıyor ve duvar karşı seyir başlıyor.

Tablo 3. 4: Varlıklar ve Yükümlülükler tablosu



Kaynak: Kulüp dokümanları (2011)

Son yıl varlıklar keskin şekilde düşerken, borçlanma artarak sürüyor. Tablo 3.4 ile bu ele alınmıştır.

Beşiktaş'taki bu resmin asıl sebebi gelir çeşitlenmesinde çaresiz kalmak ve sırtını Digitürk'e yaslamak. Çünkü Beşiktaş her sezon hanesine zarar yazıyor ve bu zararı ve önce özkaynaklarından, yetmediği yerde ise borçlanarak ödüyor. İtibar olarak her türlü kredibiliteye sahip olmanın avantajı ile sürekli borçlanıp gelecekteki gelirlerini temlik edebiliyor. Beşiktaş'ın gelecek 2 sezonda gelecek Yayın Gelirlerinin gideceği yer aşağı yukarı şimdiden belli...Şimdi Beşiktaş kulübünün gelir yapısını ele alalım aslında pek çok kulüp için farklı değil ama takımlar büyüdükçe yapısal değişim daha çok kazanma arzusu tetikleniyor şimdi kıyaslama zamanıdır. Beşiktaş'ın mali yapısı Tablo 3.5'de işlenmiştir.

Tablo 3. 5: Beşiktaş Jimlastik Kulübü Gelir Gider Tablosu

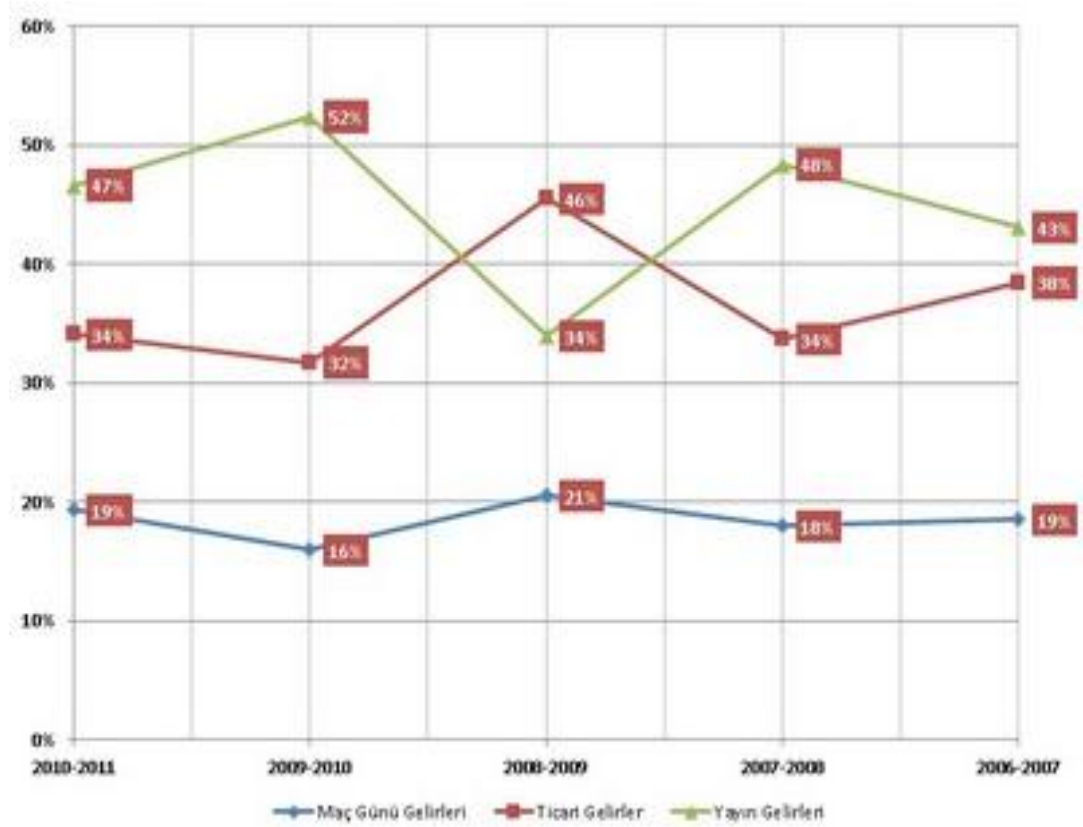
Gelir Türü	Detay	2010-2011	2009-2010	2008-2009	2007-2008	2006-2007
Maç Günlü Gelirleri	Kombine Kart Satışları	20.617.962	15.849.141	10.813.481	12.714.956	9.569.759
	Maç Hasılatları	7.476.973	5.092.166	6.667.796	4.303.353	3.424.748
Maç Günlü Gelirleri Toplam		28.094.935	20.941.307	17.481.277	17.018.309	12.994.507
Maç Günlü Gelir Artış Oranı		34,16%	19,79%	2,72%	30,97%	-
Ticari Gelirler	Diğer	5.851.766	1.476.763	954.348	2.389.020	2.585.596
	Futbolcu Satış Geliri	1.593.336	4.250.000	1.700.000	2.447.811	-
	İndirimler	-1.265.033	-1.189.330	-906.780	-899.834	-981.173
	İsim Hakkı Gelirleri	6.904.781	6.242.158	5.451.187	4.626.722	4.359.575
	Lisanslı Ürün Satış	14.496.329	14.906.450	14.510.202	10.545.647	8.051.784
	Seyahat Satış	2.415.797	1.645.913	1.035.519	1.140.161	1.166.196
	Sigorta Satış	30.481	56.034	56.076	71.191	58.900
	Sponsorluk Gelirleri	19.637.361	14.294.501	15.960.321	11.583.577	11.631.851
Ticari Gelirler Toplam		49.664.818	41.682.489	38.760.873	31.904.295	26.972.729
Ticari Gelirler Gelir Artış Oranı		19,15%	7,54%	21,49%	18,28%	-
Yayın Gelirleri	TV Yayın Gelirleri	63.921.565	50.515.300	28.341.165	33.204.885	30.038.987
	UEFA Katılım Gelirleri	3.979.761	10.341.256	581.837	12.590.055	206.146
Yayın Gelirleri Toplam		67.901.326	60.856.556	28.923.002	45.794.940	30.245.133
Yayın Gelirleri Artış Oranı		-1,39%	130,07%	-36,84%	51,41%	-
Gelir Toplamı		145.661.079	131.480.352	85.165.152	94.717.544	70.212.369
Gelir Artış Oranı		10,79%	54,38%	-10,09%	34,90%	-

Kaynak: Kulüp dokümanları (2011)

Bu Tablo 3.5'in anlattığı şey, yayın gelirlerinin Türk futbolunda kulüpleri ağustos böceğine dönüştürdüğüdür. Bu kalemleri tek tek incelediğinizde göreceksiniz TV Yayın giderleri haricindekileri artırmak için ciddi anlamda

sportif başarı ve pazarlama stratejisi gerektirmektedir. UEFA Katılım gelirleri için öncelikle liginizde şampiyon ya da 2. olmalısınız ki Şampiyonlar Ligi'ne gidesiniz. Kombine kart gelirleri %300 zamma karşı son 3 senede %62 artmış. Maç hasılatları ise toplam gelir içinde %4-%7 bandında gidip geliyor. Yani iyi günde kötü günde taraftar kulübe bilet alarak %5 gibi bir gelir sağlıyorlar. Bu %5 içinde kombine gelirleri yok. Kombine eklendiğinde bu oran %15-%20 arasında gidip geliyor. Yani kulübün kombine gelirlerini artırmak için yaptığı tek şey zam yapmak. Bu zam karşısında Stad için yaptığı harcamalara baktığımızda 2,2 milyon TL'den 3 milyon TL'ye çıktığını görüyoruz. Bunun anlamı stad için para harcanmadığı ve taraftarın konforunun hiç bir şekilde düşünmediği. Bu stad için yiyecek-içecek alanlarının ihale fiyatlarını, uzun vadede geliri düşürmekte. Beşiktaş Şampiyon Ligine katıldığı senelerde gelirini %35 ila %50 oranında artırmakta. Gruplardan bir adım ötesinin uçurum olduğu takımımız için Şampiyonlar Ligi geliri bu kadar hayatı iken her sezon 2.tur, çeyrek final zorlayan yabancı takımlara hem maddi hem de futbol anlamında ulaşmak neredeyse imkansız hale geliyor. Zaten Platini kriterlerinde ve Finansal disiplinden uzaklaşan yaklaşım Tablo 3.6'da daha net gösterilmiştir.

Tablo 3. 6: Beşiktaş Jimlastik Kulübü Gelir Gider Tablosu Grafiksel



Kaynak: Kulüp dokümanları (2011)

Bir transfer klişesi haline gelen forma satışları ile maliyetini çıkartmak Beşiktaş için oldukça zor. Lisanslı ürün satışlarından sağlanan gelir 3 yıldır aynı seviyede. Ama bu süreçte Quaresma, Guti, Simao gibi yıldızlar takıma katıldı. Ürün fiyatlarının her sene %20 oranında arttığı düşünürsek gelir sabit ise satış adedi düşmüş demektir. Yani bir transfer klişesi Beşiktaş'ın mali tabloları sonrasında tarihteki yerini alıyor.

Ayrıca sponsorluk gelirleri Ticari Gelirlerde oldukça yüksek bir yer tutuyor. Gelirin %13'ünü sponsoarlardan elde etmek takdir edilecek bir başarı bu başarısızlık içinde ama gerçek anlamda bir başarı olup olmadığını anlamak için Fenerbahçe ve Galatasaray'ın sponsorluk gelirlerini incelemek daha sağlıklı sonuç verecektir. Gelirler için özet geçerseniz; Beşiktaş gelirini sadece yayın ihalesi ile artırıyor ve geliri artırmak için fark yaratan ürünler yaratmaktansa

zam yapmayı tercih ediyor.Beşiktaş'ın giderlerinin özetini aşağıdaki Tablo 3.7'de bulabilirsiniz.

Tablo 3. 7: Beşiktaş Jimlastik Kulübü Gelir Gider Tablosu 2011 Yılı Sonuna Kadar

Sezon	2010-2011	2009-2010	2008-2009	2008 -2007	2006 -2007
Sporcu ve teknik kadro ücretleri	-112.754.837	-81.503.440	-45.890.448	-44.453.979	-55.600.076
Futbolcu hak itfa payı	-30.770.498	-29.023.764	-14.146.722	-8.160.220	-7.572.919
Ticari mal maliyeti	-9.104.101	-8.172.702	-9.134.433	-5.472.526	-5.037.821
Stat giderleri	-3.052.389	-2.965.795	-2.399.514	-2.834.888	-2.250.369
TFF ve UEFA gideri	-2.274.191	-4.072.100	-2.506.697	-2.683.536	-1.149.822
Seyahat gideri	-5.525.262	-4.168.177	-1.212.161	-2.330.898	-1.416.480
Tesis giderleri	-3.052.389	-2.981.573	-2.843.281	-2.189.653	-2.002.789
Maç giderleri	-3.993.464	-3.120.948	-2.301.028	-2.149.732	-2.257.409
Amortisman ve itfa payları	-2.026.497	-3.139.475	-211.220	-599.168	-531.868
Diğer hizmet maliyeti	-2.026.497	-921.939	-2.534.613	-6.292.522	-3.371.642
Futbolcu satış zararı	-17.930.973	-1.715.760	-1.979.061		-2.579.980
Toplam	-192.511.098	-141.785.673	-85.159.178	-77.167.122	-83.771.175

Kaynak: Kulüp Dokümanları (2011 Raporları)

3.2.2 Anadolu Takımları ile Kıyaslama

Şimdi Beşiktaş ile yaşanan bu seyre birde Anadolu kulübü cephesinden bakarsak ve Gelir-gider tablosunu incelediğimizde: bu tabloyu okurken kulüplerin yıl içinde tekrar ettikleri bütçe toplantılarından bir alıntı ile dikkatimizi çekmektedir. Özellikle Platini kriterleri ve kurumsal anlayış ele

alındığında Türkiye'nin en önemli sıkıntısının kulüp başkanlarının olayları irdelene şekli olduğunu görebilir aklı selim yaklaşımların ise başarıyı gerirdiğini gözlemleyebilmekteyiz. Buna en önemli örneklerden biri aşağıda yer almaktadır.

Eskişehirspor başkanı Halil Ünal şunları söyledi :

Geçtiğimiz dönem, lig 5.liğini hedefleyerek yaptığımız tahmini bütçede 41 milyon TL gelir, 43 milyon TL gider gerçekleşti. Aradaki 2 milyon TL ise lig 5.liğini düşünerek yaptığımız ve fakat alamadığımız 2-3 galibiyet sonucudur. Zaten o galibiyetleri de alabilmiş olsaydık şimdi Avrupa Kupalarında mücadele ediyor olacaktık. Sezona iyi başlayamamızın sonuçlarıdır bunlar. Yaptığımız çalışmalarla UEFA Kulüp lisansını aldık.

Hedefimiz 2012 için Türkiye Kupası'nı Eskişehir'e getirmek ve lig'de ilk 5 olacaktır. Bu hedefler için kadromuzu oluşturuyoruz. Artık Eskişehirspor'lu diyebileceğimiz 5 önemli futbolcu var.

Fakat transfer dönemi açılıp resmi imzalar atılmadan bunları açıklamak istemiyorum

Yönetime geldiğimizden beri lisanslı ürünler satış zincirimiz bir çok kulübü kısıktırarak seviyeye geldi, dergimiz düzenli olarak çıkmaya başladı, ve kulübümüzdeki tüm gelişmeler resmi sitemizden de saniye saniye kamuoyuna yayın yapıyor. Stad konusunda çok ciddi gelişmeler var, yeni baştan çok ciddi kurumlara işbirliği yaparak projesini çizdirdiğimiz UEFA standartlarındaki 40bin kişilik Stad'ın yeri yakın zamanda açıklanacak. Eskişehir'e ve Eskişehirspor'a değer katacak çok önemli bir oluşum olacak"

Kaynak: http://www.transfermarkt.com.tr/tr/eskisehirsporun-49-olagan-mali-genel-kurul-toplantisi-yapildi/news/anzeigen_65299.html (Kasım 2011)

Öncelikle bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere daha küçük ölçekli kulüpler oyuncu yarıtımlarından daha çok gelecek olgusunu-tesisleşmeyi adım adım başarıları düşlüyor. Büyük kulüpler ise sürekli baskı mantığını hep kazanmak ve hep kupa almak bunun için yıldızlar ile buluşmak kavramıyla özdeşleştirince gelir ne kadar artarsa artsın doğru yönetim olmayınca zarar kaçınılmaz oluyor. İşte Eskişehirspor bütçesi Tablo 3.8 ile irdelenmiştir:

Tablo 3. 8: Eskişehirspor Kulübü Gelir Gider Tablosu

ESKİŞEHİRSPOR KULÜBÜ			
2011-2012 Sezonu Tahmini Gelir-Gider Tablosu			
Gelirler		Giderler	
1 - T.Futbol Federasyonu Gelirleri	36.000.000	1 - Futbolcu Giderleri	30.000.000
2 - Spor Toto Loto İdda Gelirleri	3.500.000	2 - Teknik Kadro Giderleri	2.000.000
3 - Reklam Gelirleri (forma)	4.750.000	3 - Yardımcı Hocalar	750.000
4 - Reklam Sahaİçi Rulopan	4.900.000	4 - Primler	3.000.000
5 - Forma Kol Reklam	500.000	5 - Kamp Giderleri	500.000
6 - 5 Büyük Maç	1.250.000	6 - Bonservis Giderleri	5.000.000
7 - 15 Normal Maç Hasılatı	1.500.000	7 - Futbolcu Temsilci Giderleri	2.000.000
8 - Açık Kombine	1.800.000	8 - Personel Giderleri Altyapı	600.000
9 - 65'liler Trübün	600.000	9 - Personel Giderleri	700.000
10 - Vip Kombine	1.250.000	10 - Elektrik, Su, Doğalgaz, Tesis	500.000
11 - Estore Gelirleri	250.000	11 - Sağlık Medikal Gider	300.000
12 - Yönetim Kurulu Vecibeleri	2.000.000	12 - Araç Kredi / Taksit	250.000
13 - Türkiye Ziraat Kupası Geliri	1.250.000	13 - Özel Güvenlik Stad Kumanya	700.000
14 - Üye Aidatları	100.000	14 - Tesis Bakım Onarım Yeni	500.000
15 - Tesis ve Stad Yardımları	500.000	15 - Tesis Giderleri Erzak	300.000
16 - Futbolcu Satış Gelirleri	9.000.000	16 - Forma ve Malzeme Giderleri	300.000
17 - Altyapı Gelirleri	150.000	17 -Deplasman Giderleri	500.000
18 - Dergi Gelirleri	75.000	18 - Finansman Giderleri	1.600.000
19 - Gece Organizasyon Geliri	500.000	19 - Lisans Giderleri	500.000
20 - Bağış ve Yardımlar	100.000	20 - Ev Kiralan	200.000
Toplam	69.975.000	21 - Temsil Tanıtım	300.000
		22 - Ulaşım Giderleri	350.000
		23 - Stad Kirası	200.000
		24 - İdari Personel	500.000
		25 - S.G.K. Primleri	500.000
		26 - Stopaj Vergileri	5.000.000
		27 - KDV Vergileri	1.500.000
		Toplam	58.550.000
		Dönem Kârı	11.425.000
		TOPLAM	69.975.000

Kaynak: Kulüp dokümanları - <http://www.anadolugazetesi.net/?p=9249>(Kasım 2011)

Beşiktaş'da 2010-2011 sezonunun en büyük gideri toplam giderin %59'u ile futbolcu ve teknik ekip ücretleri, bunu %16 futbolcu itfa payları izliyor.

Futbolcu itfa payları gerçekte bir para çıkışı olmasa da futbolcuların sözleşmesinin süresine göre Bosman kuralı gereği bedelsiz gitmelerinden kaynaklı bir değer kaybı.

Örneğin Quaresma'yı almak için 10 milyon TL ücret ödediniz ve 5 yıllık sözleşme yaptınız. Q7'yi defterlerinize 10 milyon olarak kaydediyoruz.

Artık Q7'nin 5 yıllık hakları bizim elimizde. Yıllık 2Mio TL'ye geliyor ve her sezon sonunda Q7'nin değeri 2Mio TL değer kaybediyor, taki sözleşmesi bitip bedelsiz takımdan ayrılana kadar. Ama Anadolu takımları küçük ölçekte transferler yaptıkları ve en önemlisi yüksek bonservis bedeli ödemedikleri için bu kaybı yaşamıyorlar.

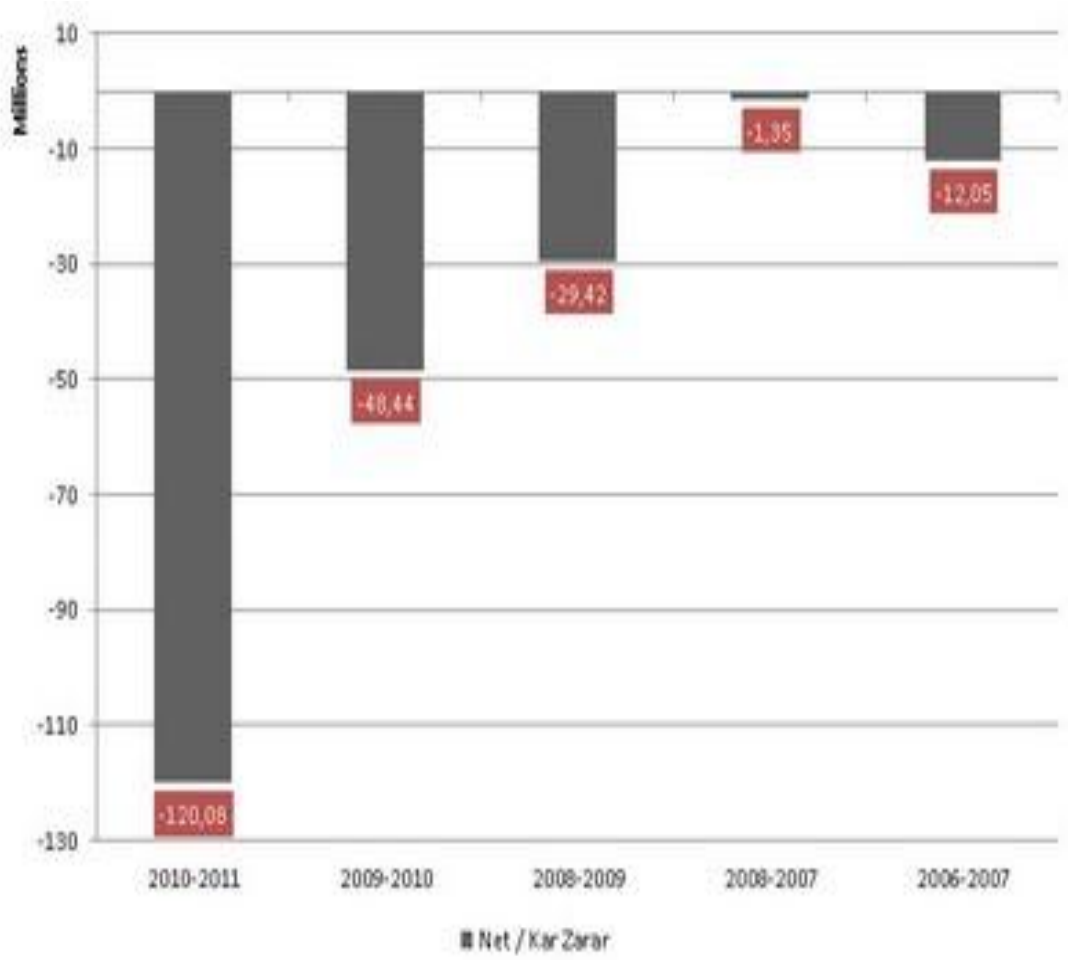
Eskişehirspor'da futbolcu gider kalemi % 46 seviyesinde ki burada itfa yapısı sıfıra yakın.

Beşiktaş'a Quaresma, Guti ve Simao gibi yıldızların gelmesi ile Lisanslı ürün satışlarında bir değişme olmazken gider kaleminde %38 oranında bir artış ortaya çıkmış. Futbolcu satış zararları kalemi de tüm giderlerin içinde %9'luk paya sahip.

Bu kalemin Beşiktaş'ın transfer politikasının en güzel özeti olduğu ortada. Ayrıca unutmamak gerekir ki bu giderler sadece futbol takımının giderleri. Yani operasyon giderleri, faiz giderleri bu giderlerin içinde değil.

Beşiktaş'ın şu andan itibaren gelir artırıcı yapamıyorsa gider azaltıcı önlemler alması gerekiyor yoksa taraftarın tutacak bir takımı olmayabilir.

Tablo 3. 9: Son 5 yıl Beşiktaş Kar Zarar Tablosu



Kaynak: 2011 Mali Kurul

Yukardaki grafikte, Tablo 3.9’da Beşiktaş’ın 5 yıllık, normalde Kar/Zarar diye adlandırılan ama Kar olmadığı için Zarar Tablosu olarak adlandırılan özeti var. Beşiktaş Spor Kulübünü bu tezde özellikle inceledik çünkü son dönemde yaşanan gelişmelere ve kulübün borçlanma ve kontrolsüz harcamalarına baktığımızda en dikkat çeken ekiplerden biri olduğu görülmekte. Beşiktaşın başkanı Sayın Demirören ve ekibi Zarar’da dur durak bilmiyor. Ve Beşiktaş’ın zararı açıkça gözler önüne serilmektedir.

3.2.3 Diğer Ülke Yayınlarının Türkiye Seyri

Bu oyuna ülkenin ilgisini arttırırken spor olgusu gelişim gösterdi ve aynı bünyede SÜPERSPORT kanalı kuruldu. Bu kanal Avrupa yayın haklarını (Fransa İngiltere Almanya gibi ligler) satın aldı. Şimdi buraya dikkat bu değişim kendini o kadar farklı boyuta taşıdı ki 1996 yılında Portekiz-Fransa-İngiltere ve İspanya liglerine 1 milyon dolar ödenirken (yıllık yayın bedeli toplamı) bu gün her ülkenin ligi farklı bir televizyon kanalına hayat vermekte ve ortalama her lig kendi içinde bu rakamlara ulaşmaktadır. Hatta 2007 yılında Fox televizyonu 4 yıllık İngiltere Premier Ligi yayın bedeli olarak 10 Milyon Euro ödedi.

Futbol bu yayınlar ile giderek büyürken Tele On Tv ve sonrasında DigiTürk yayıncı grupları kuruldu ve son 12 yıldır Mehmet Emin Karamahmet grubuna bağlı DigiTürk Tv digital platformu yayın gelirlerini elinde tutmaktadır.

3.3 Avrupa ve Dünya Ligleri

Uluslararası kuruluşlara göre, dünya futbol ekonomisindeki hızlı gelişme, yasal altyapıların ve denetim mekanizmasının da aynı hızla gelişmemesi ve caydırıcı cezaların yetersizliği nedeniyle, yolsuzlukları da beraberinde getiriyor. Avrupa'daki futbol pazarının büyüklüğünün 10 milyar doları aşması ve futbol sektöründe kârların artmasının tüm spor sektöründeki yatırımların en çoğunun futbola yapılmasını sağladığı, ancak bunun sonuçlarının ise özellikle son yıllarda olumsuz yönde görülmeye başlandığı kaydedildi.

Bazı futbol kulüplerinin sağlam ve sürekli finansman kaynaklarına sahip olmamasının da yasal olmayan gelir kaynaklarına zemin hazırladığı belirtiliyor. Menajerlik sisteminin kurumsallaştırılmasının, şike ve benzeri olayların azalmasına neden olacağı ifade ediliyor. Sanayi haline gelen futboldan gelir elde edenlerin sayısının gün geçtikçe artmasının yanı sıra özellikle reklam ve sponsorluk gelirlerinin çok hızlı şekilde yükselmesi, bu sektöre olan ilgiyi daha da artırdı. Bu bölümde tek tek Avrupa Liglerini ele aldık.

3.3.1 Avrupa Liglerinde Gelir Paylaşımı

Bu yayın mantığı kulüp yönetimlerini her geçen gün daha cazip bir hale taşıdı öyle ki gelirleri geometrik olarak artan futbol kulüpleri , pastadan daha fazla pay almak adına şirketleşmeye ve sermaye piyasalarına açılmaya başladılar.

Artık saha içi rekabet koşulları, saha dışı olaylar ile bütünleşik bir görüntü sergilemeye başladı. Bu değişim beraberinde büyük farklılaşmayı da getirdi.

1-Seyirciler değişti

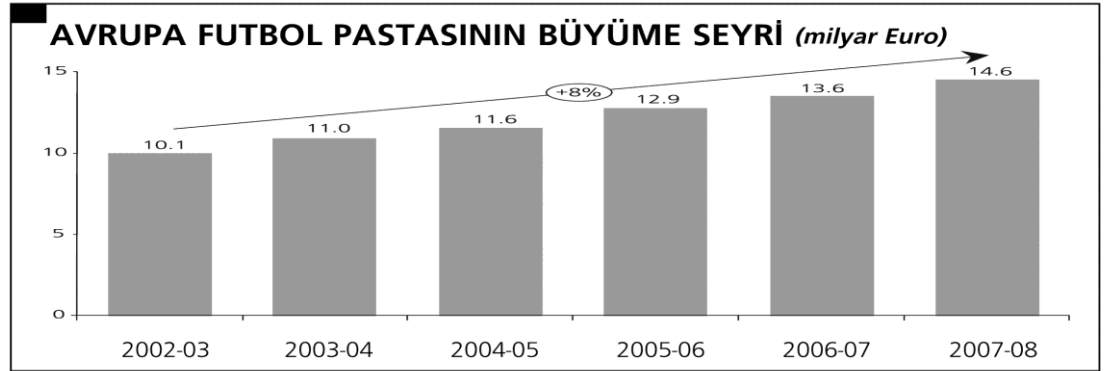
2-Gelir Kaynakları yapısal olarak değişim yaşadı

3-Taraftarların davranış kalıplarında büyük farklılıklar oldu

4-Kulüplerin organizasyonları ekonomik boyutlar dikkate alınarak ele alınmaya başladı

Bunu tablo 3.10'da ortaya konulmaktadır. Görüldüğü gibi pasta her geçen gün içinde büyük bir büyüme eğrisi göstermektedir.

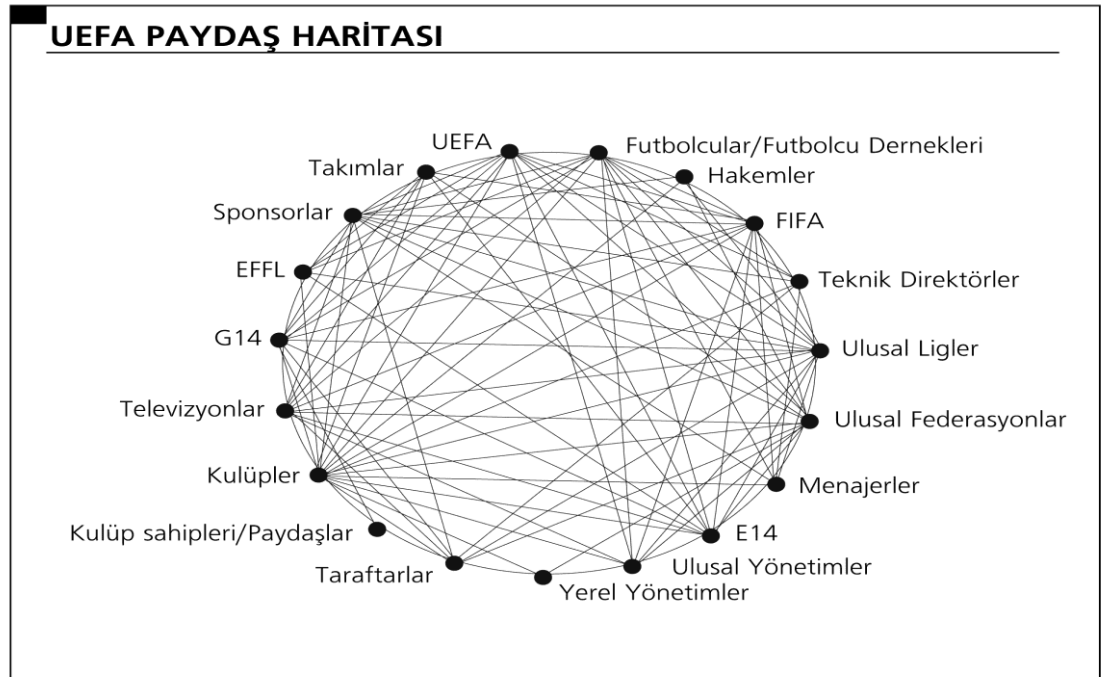
Tablo 3. 10: Avrupa Pastasının Büyüme Seyri



Kaynak:TKYD Yayınları (2009:36 Sayfa)-Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

3.3.2 Dünya ve Avrupa Futbolunda Yaşanan Küresel Kriz

Bilindiği gibi Avrupa’da futbolun patronu Platini’nin önderliğinde geliştirilen Finansal Fair Play (FFP) ile kulüplerin mali yapısına çekidüzen verilmek isteniyor. Özellikle petrol kuyusundan çıkan kara paranın yeşil sahadaki gölgesini kaldırmak için düzenlendiği söylenen bu yeni yapıda büyük yaptırımlar bulunuyor. Kriterler ise aşağı yukarı şu şekilde.Futbol Ekonomisi işte bu kriterler ile şekillenirken ekonomik ölçeği rakamlar ile ele alalım, ve bu rakamsal değerlerin kalem kalem açılımını irdelersek Şekil 3.1 karşımıza çıkıyor ki burada Pazar ile birlikte paydaşların hem katkı hem de yönetsel etkileri gözlemlenmektedir.

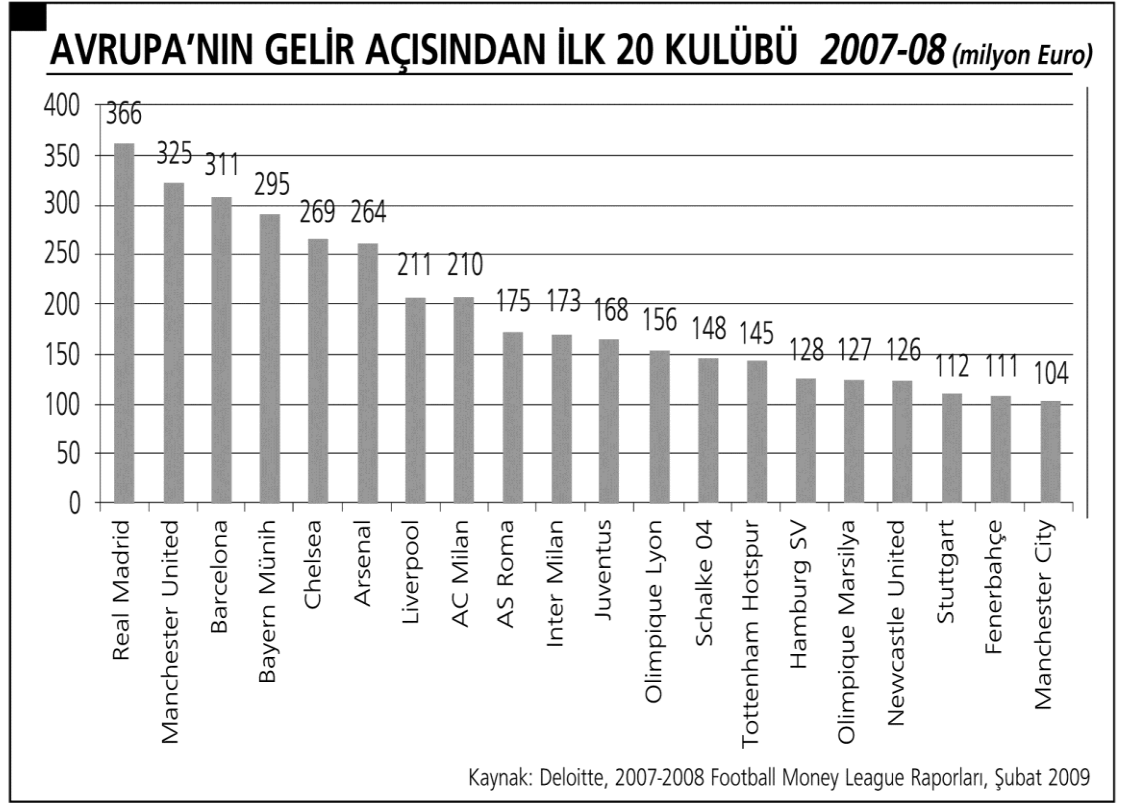


Şekil: 3.1 UEFA Paydaş Haritası

Kaynak :Türkiye Futbol Kulüpleri Yönetim Rehberi (2011-21)

Futbol bir Küresel Gösteri Sektörü haline gelirken daha öncede belirtildiği gibi 15 milyar euroluk Avrupa’da rakamsal büyüklüğü yakaladı. Avrupa’da kaliteli kulüplerin rakamsal hacmi 200 milyon euro civarına ulaştı. Ligler her geçen gün büyüyen bir seyir izliyor.Gelir anlamında Şekil 3.2’ye bakarsak

kendi liglerinde yer alan takımların ülke ligleri, Avrupa arenası ve diğer gelirler ile büyüme eğilimi gösterdiğini görürüz.



Şekil: 3.2 Avrupa Gelir Haritası

Kaynak : Deloitte 2007-08 Football Money League Report Feb 2009

Futbol dünyasının en önemli organizasyonu olan ve Avrupa'da 53 üye ülkenin en başarılı takımlarının birbiriyle yaptıkları maçlar sonrası oluşan ve lig şampiyonlarını buluşturan en önemli organizasyona Şampiyonlar Ligi adı veriliyor. Bu organizasyon 1 Milyar Euro ile en önemli futbol pazarı konumunda. En yoğun seyri yaratan ve avrupanın en önemli takımlarını buluşturan bu lig her geçen süreçte marka değerini katlarken kriter kavramını daha da öne ve olmas ise olmaz noktasına taşıyor. Bu pasta Avrupa ligi adı altında 2010 yılında kurulan ve Şampiyonlar liginde şans bulamayan ama kendi liglerinde bir sezonu başarı ile tamamlayan takımları buluşturan organizasyon

ile daha da pekişti. Avrupa ligi kavramı yeni pazarı yarattı. Bu basılıca pazarların ekonomik yapısı dışında rakamlar;

- *Sektörün küresel ölçeği dışsal ekonomiler ile birlikte 200 Milyar USD mertebesinde*
- *Türkiye Futbol Federasyonu bütçesi son on yılda 6 milyon USD düzeyinden 150 milyon USD düzeyine yükseldi.*
- *Türkiye Futbol pastası yaklaşık 800 milyon Euro.*
- *Modern bir stad yapımı 100-500 milyon USD civarında.*
- *Ülkeler Avrupa ve Dünya kupalarını çekebilmek için 4-5 Milyar USD yatırım yapabiliyorlar*
- *Dünya Kupası ve Avrupa Kupası programları büyük sponsorluk ve yayım gelirleri sağlıyor.Futbol Medya ve reklamcılık ve sponsorluk sektörleri ile de yoğun ilişki içinde*
- *Futbolun yarattığı katma değer yasa dışı güçlerin de bu sektörle ilgilenmesini doğuruyor.*

Bu ölçekteki kuruluşlar dernek modeli ve organları ile yönetilemiyorlar.

- *Sektörde ciddi finans ve yönetim sorunları yaşanıyor*
- *Bir çok kulüp çok ciddi borç, iflas ve tasfiye sorunları yaşıyor.*
- *Futbolun küresel otoriteleri FIFA ve UEFA artık futbol kuruluşlarının İşletme ve iktisat eğitimi almış profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmesini talep ediyorlar.*
- *FIFA ve UEFA gibi futbolu küresel olarak yürüten kuruluşlar da artan gelirini ve bunun yarattığı gücün etkisi ile imperyal eğilimler gösteriyorlar.*
- *Sektör cirosunun çok yüksek ve tamamen katma değer olması yer altı güçlerinin de sektörle ilgilenmesine yol açıyor.*
- *Sektör cirolarının ve ücretlerin çok yükselmiş olması kazanma hırsını artırıyor ve sektörde doping sorunları var.*
- *Sektörün genel olarak vergi muafiyeti olması kara para aklama faaliyetlerinin de konusu olmasına neden oluyor.*

- *Avrupa futbol sektörü günümüzde çok ciddi bir kriz yaşıyor.*
- *Seyircinin kaçıışı önlenemiyor.*
- *Büyük kulüpler henüz kazanmadıkları paraları harcıyor ve borç batağı içinde kıvranıyor.*
- *FIFA ve UEFA, bu durumu düzeltmek, kulüplerin batışına seyirci kalmamak için bir takım önlemleri uygulamaya koyuyor fakat bunlar da pek başarılı olamıyor.*
- *İspanya'da kralın efsane takımı Real Madrid, para bulmak için tesislerini elden çıkarırken, İtalya'da Fiorentina, Roma, Parma Lazio gibi kulüplerden iflas sesleri geliyor. İngiliz kulüpleri borç batağından kurtulabilmek için tahvil ihraç ediyorlar. 2009 yılında Portsmouth 70 milyon sterlin borçla kayyuma devredildi. Crystal Palace 30 milyon sterlin borçla iflas etti...Bugün Premier Lig'de sadece 6 kulüp kar elde edebiliyor.*
- *Inter'de futbolcuların maaşları yüzde 30 düşürülüyor.*
- *İngiltere'de kulüpler iflas ediyor ve kayyuma devrediliyor. Leeds United borç batağı içinde ikinci kümeye düşüyor.*
- *Brezilya'da kulüpler seçkin oyuncularını Avrupa'ya kaptırıyorlar. Sektör çöküntü ve yozlaşma içinde*
- *Ekonomik kriz, bütün dünyayı sarmış durumda, futbol endüstrisinin devleri, artık futbolculardan aldıkları paralarda indirim yapmalarını istiyorlar.*
- *İflas eden kulüpleri kurtarabilmek için taraftarlar fonlar oluşturuyorlar.*

Diğer ülkeleri incelediğimizde; İngiltere, İtalya , Fransa , Almanya dünya futbol ekonomisinin en önemli fabrikaları baktığımızda rakamsal seyrin bu takımlar arasında büyük bir paydaşlık yarattığını görüyoruz. Özellikle kendi liglerinde ve UEFA Şampiyonlar Liginde bu takımlar yeni başarıları yakalamakda çok zorlanmıyor ama en önemlisi bu başarılar bird alga gibi geliyor sahili yalıyor ve kumlar yani taraftarlar yenisi yenisi diye bağırırken deniz yani kulüpler daha güçlü rüzgar bekliyor bu rüzgar yeni oyunculara kazandıklarını bu oyunculara aktarmaktan kaçınmıyor buda kısır döngüyü yaratıyor. Diğer sayfada yer alan grafikteki kulüplerin rakamsal yapılarını incelerken acılımımızda bu takımların dahil olduğu ülkelere bakacağız. Tablo

3.11’de Dünyanın finansal anlamda büyük kulüpleri izlenmekte. Bu başarı finansal yapıdaki güçlü olma eylemi ancak kurumsallık ile hayat bulabilmektedir. Bu spiker olarak 20 yıldır bu işe yapan biri olarak gördüğüm en yalın durumdur. Eğer kurumsallık anlamında doğru yaklaşımları ortaya koyar ve hareketlerinizi açılımınızı ve en önemlisi beklenti seviyelerini(taraftar için) gerekli seviyeye çekme hamleleri doğru yaparsanız sıkıntılar ortadan kalkar. Güçlü ekonomi doğru transferleri, doğru transferler başarıları, başarılar yeni taraftarları bu taraftarlar parayı getirir. Para güçlü kurumsallık ile doğru hareket alanı bulunursa finansal gelişim kaçınılmaz olur bu döngüyle hareket eden takımlar daha hızlı yürüyebilmektedir.

Tablo: 3.11 Avrupa Kulüpleri Ekonomi Haritası

DÜNYANIN FİNANSAL ANLAMDA EN BÜYÜK KULÜPLERİNE BAKILDIĞINDA BAZILARI ÖN PLANA ÇIKMAKTADIR

Real Madrid, Barcelona, Olympique Lyon, Manchester United, AC Milan Juventus

2002/03	Gelirler (€m)	2003/04	Gelirler (€m)	2004/05	Gelirler (€m)	2005/06	Gelirler (€m)
Manchester United	€ 251,40	Manchester United	€ 259,00	Real Madrid	€ 275,70	Real Madrid	€ 292,20
Juventus	€ 239,30	Real Madrid	€ 236,00	Manchester United	€ 246,40	Barcelona	€ 259,10
Milan	€ 200,20	Milan	€ 222,30	Milan	€ 234,00	Juventus	€ 251,20
Real Madrid	€ 192,60	Chelsea	€ 217,00	Juventus	€ 229,40	Manchester United	€ 242,60
Bayern Munich	€ 162,70	Juventus	€ 215,00	Chelsea	€ 220,80	Milan	€ 238,70
Internazionale Milan	€ 162,40	Arsenal	€ 173,60	Barcelona	€ 207,90	Chelsea	€ 221,00
Arsenal	€ 149,30	Barcelona	€ 169,20	Bayern Munich	€ 189,50	Internazionale	€ 206,60
Liverpool	€ 140,40	Internazionale	€ 166,50	Liverpool	€ 181,20	Bayern Munich	€ 204,70
NewcastleUnited	€ 138,90	Bayern Munich	€ 166,30	Internazionale	€ 177,20	Arsenal	€ 192,40
Chelsea	€ 133,80	Liverpool	€ 139,50	Arsenal	€ 171,30	Liverpool	€ 176,00
AS Roma	€ 132,40	Newcastle United	€ 136,60	Roma	€ 131,80	Olympique Lyonnais	€ 127,70
Borussia Dortmund	€ 124,00	AS Roma	€ 108,80	Newcastle	€ 128,90	Roma	€ 127,00
Barcelona	€ 123,40	Celtic	€ 104,20	Tottenham Hotspur	€ 104,50	Schalke	€ 122,90
Schalke 04	€ 118,60	Tottenham Hotspur	€ 100,10	Schalke	€ 97,40	Newcastle	€ 124,30
Tottenham Hotspur	€ 95,60	SS Lazio	€ 99,40	Olympique Lyonnais	€ 92,90	Tottenham Hotspur	€ 107,20
Leeds United	€ 92,60	Manchester City	€ 93,50	Celtic	€ 92,70	Hamburg	€ 101,80
SS Lazio	€ 88,90	Schalke 04	€ 91,40	Manchester City	€ 90,10	Manchester City	€ 89,40
Celtic	€ 87,00	Olympique Marseille	€ 88,00	Everton	€ 88,80	Rangers	€ 88,50
Olympique Lyonnais	€ 84,30	Rangers	€ 86,20	Valencia	€ 86,60	West Ham	€ 86,90
Valencia	€ 80,50	Aston Villa	€ 84,40	Lazio	€ 83,10	Benfica	€ 85,10

Not: İşaretlenen kulüplerden bazıları raporun devamında incelenmiştir
Kaynak: Deloitte Football Money League 2002-2007

Kaynak : Deloitte 2007-08 Football Money League Reports 2002-2007

3.3.2.1 İngiltere

- İngiltere’de 2003-04 sezonu sonuna kadar SKY ve ITV yayımcı kuruluşları ile Premier Lig arasında yapılan sözleşme £1.274 Milyar BS gibi şık bir rakamdı.
- Sözleşme çok sağlam görülüyor ve çökeceği akla gelmiyordu. Ne var ki ITV 2002 başlarında sallanarak çöktü ve sözleşmesini ödeyemeyeceğini bildirdi.
- Bu çöküşten en tepedeki birkaç takım dışındaki bütün liglerdeki takımlar oldukça etkilendi.
- Dünyanın en zengin kulübü Manchester United bile oyuncu ücretlerinin gelirler içindeki payının kısa sürede %38 den %50 ye yükselmesi ile alarma geçmiş ve maliyetlerini kontrol altına alacağı yöntemleri uygulamaya koyulmuştu.
- Chelsea kulübünü ağır borç yükünden bir Rus petrol zengini kurtardı. Leeds United ise borçlarından kurtulamadı ve küme düştü.
- Son durum bir miktar toparlanmış görünse bile kulüpler arasındaki finansal uçurumlar devam ediyor. (Kaynak : Sir Norman Chester for Football Research S:1)

3.3.2.2 Almanya

- Bundesliga’nın iki kümesi a £960m sözleşme yaptıkları yayımcı kuruluş Kirch 2003/04 sezonunda sona erecek dört sezonun ikisini ödeyebildi. Bundesliga geriye kalan €721m UERO yu da 2002-03 ve 2003-04 sezonları için bekliyordu ve bu ödeme yapamadı.
- Kriz son derecede ciddi olup Alman hükümeti a £123m Sterlin acil yardım paketi ile yeni bir yayın sözleşmesi yapıncaya kadar destek verme durumunda kaldı.
- Almanya’nın kurtarma planı üst iki ligde olan 36 kulüp için banka garantisi sağlamak şeklinde uygulanıyor.
- Alman kurtarma planına Almanya içinden ve dışından özellikle İngiltere’den reaksiyonlar geldi. İngiliz hükümeti böyle bir kurtarma planı öngörmediğini kulüplerin kendi kaderini yaşacaklarını açıkladı. İngiliz kulüpleri ise bu yaklaşımın kendileri için Avrupa kupalarında haksız rekabet oluşturacağını ileri sürdüler.

- Almanya’da bir çok futbol yetkilisi ve politikacısı zor durumdaki futbol kulüplerini kurtarmanın hükümetin görevi olmadığını savundular.Hesaplarını düzgün tutan ve finansal sorunları olmayan Alman kulüpleri bunun haksız rekabete yol açtığı tezini işlediler.
- Büyük kulüpler– ayakta kalabilmek için daha donanımlı durumda idiler. Bunların dolgun gişe gelirleri ve sponsorluk anlaşmaları finansal rahatlık yaratıyordu.
- Buna karşılık TV ödemeleri gelirlerinin %60 mertebesini oluşturan küçük kulüpler ödeme güçlükleri yaşadılar. Bir çoğu oyuncuları ile gelecek sezon için sözleşme yapmaktan kaçındılar. Bir gelecekte olup olmayacağını bilemiyorlardı. (Kaynak: The Sports Business Group at Deloitte s:2-3)

3.3.2.3 İskoçya

- Nisan 2004 sırasında İskoç kulüpleri ciddi sorunlarla boğuşuyor. Ligin toplam borç düzeyi 290 milyon sterlin düzeyinde.
- Bunun önemli bir kısmı yüksek TV geliri beklentisi ile rekor düzeylere ulaşan oyuncu ücretleri nedeni ile.
- Ücretlerin gelirlere oranı %97 düzeyini aştı ve bunun ciddi bir sorun oluşturduğu açık.
- Üç kulüp karyuma devredilmiş durumda ve buna dördüncünün de katılacağı bekleniyor.
- Glasgow Rangers 68 milyon BS borç ile rekorlar kırıyor.
- Dundee United kulübünün borçları 20 milyon GBP üzerinde.
- Kulüpler oteller ve otoparklar inşa ederek finansal yüklerini azaltmaya çalışıyorlar fakat bunun da çözüm olmadığı görülüyor.
- Bazı kulüpler haftalık oyuncu ücretlerini 500 GBP gibi sektör için komik sayılacak düzeylere düşürdüler.
- Bazı kulüpler statlarını inşaat şirketlerine satarak stat paylaşımına gitmeyi planlıyor. Buna da taraftarlar şiddetle karşı çıkıyorlar.
- Ligin, ana sponsoru İskoç Bankası ile sözleşmesi yakın bir gelecekte sona eriyor.
- Bunun yanında ligin temel sorunu rekabetin her yıl sadece Celtic ve Rangers arasında geçiyor olması. Bu hem seyirci sayısının hem de TV

haklarının düşmesine neden oluyor. (Kaynak: University of Liverpool's Football Industry Group s:6-7, s:44-45)

3.3.2.4 İtalya

- İtalya krizin en sert vurduğu yerlerden biri.
- Ücretler %32 gibi oldukça enflasyonist bir oranda artarken, TV gelirleri aynı kalmış ve gişe gelirlerinde düşüş yaşanıyor.
- Futbolun sosyolojisi de değişmiş, coşkulu fakat kıt gelirli büyük taraftar kütlelerin yerini varlıklı fakat kıt sayıda bir seyirci kalıbı alıyor.
- 2002 sezonu başında kollektif borç yükü £450 milyon sterlin düzeyine ulaştı.
- Bu zaman kadar star futbolcular için en görkemli paraların ödendiği Seri A liginde artık ücret kısıtlamaları, ücret kesintileri ve kadro azaltmaları konuşulur oldu.
- Fiorentina kulübü borçları nedeniyle iflas etmiş ve küme düşürülmüş idi. Şehrin ve varlıklı çevrelerin büyük fedakarlığı ile tekrar birinci lige yükselebildi.
- Lazio, Roma, Parma ve diğer kulüpler de ağır borç yükü altında finansal sorunlar yaşıyorlar.(Kaynak: International Society of Football Scholars Inc. s:47-48, s:71-77)

3.3.2.5 Fransa

- Finansal olarak Fransız birinci ligi komşuları düzeyinde olmasa bile benzer sorunları yaşadı.
- Toplam borçları £183milyon pound olarak tahmin ediliyordu. Bunun £144m kısmından Olympic Marseille, ve Paris Saint Germain sorumlu idi.
- Bu lig de kadroları yarıya indirme ve ücretleri kısma politikalarını ciddi olarak yürürlüğe koydu.
- ADIDAS sahibi ve kulüp başkanı Robert Louis-Dreyfus Marseille için £100m kaynak enjekte etmesine rağmen kulübün £70m civarındaki borcu hala geçerli idi.
- 1993 de Avrupa Şampiyonlar Ligi kupasını kazanmış bir kulübün yöneticileri, sonunda şehrin ticari mahkemesi önünde finansal sıkıntıları

konusunda hesap verme durumunda kaldılar. (Kaynak: Uefa Lis.System s:81-82)

3.3.2.6 İsviçre

- İsviçre ulusal takımı 2004 Portekiz’de yapılacak Avrupa finallerine katılma hakkını kazandı ve 21 altı yaş gurubu takımı Mayıs’ta Almanya’da yapılacak finallere katılma hakkını elde etti. Ayrıca İsviçre 2008 Avrupa finalleri için Avusturya ile birlikte ortak ev sahibi.
- Buna karşılık, sınırlı medya ilgisi ve potansiyel sponsorların azalan ilgisi yerel düzeyde bir çok kulübün finansal sıkıntılar yaşamasına neden oluyor.
- İsviçre birinci liginde oynayan bütün kulüpler 15.Mart.2004 öncesi UEFA tarafından talep edilen, sportif, altyapı, personel, yönetsel, yasal ve finansal beş kriteri sağlayarak lisanslarını yenileme durumunda.
- Wil ve Servette şimdilik lisanslarını garantilediler fakat bu onların sezon ortasında ücretlerini ödeyemedikleri, ulaşım ve diğer giderleri karşılayamadıkları zaman ligden atılmayacaklarının garantisi değil.
- Geçen yıl Lausanne-Sports ve FC Lugano gibi iki kulüp iflas etti ve tasfiye edildi. Küçük bir olasılık da olsa bu tip olayların yine gerçekleşeceği konusunda endişeler var. Bu yıl Servette Kulübü de 3.5 milyon USD borç nedeniyle iflas etti.
- Grasshoppers ve FC Zurich gibi aralarında İsviçre kupa ve lig şampiyonluğunu 60 kere kazanmış büyük kulüpler bile muhtemel bir birleşmeden söz ediyorlar. Sorunların giderek derinleştiği gözleniyor. (Kaynak : Uefa Lis.System s:79-80)

3.3.2.7 Latin Amerika

- Brezilyada yaşanan derin kriz nedeniyle, iki parlamenter komisyon kulüplerin, yöneticilerin ve yönetim kurullarının faaliyetlerini sorgulamak durumunda kaldı.
- Bu bölgede ticari bir sektör olarak futbolun durumu pek parlak değil.
- Bölgenin popüler kulüpleri finansal sağlıkları açısından yayın gelirlerine aşırı bir şekilde bağımlıdır.

- Bu gelirlerde bir azalma en kıymetli aktifler olan yetenekli oyuncuların yitirilmesine, oyunlarda başarısızlığa, kulüp imajının erozyona uğramasına neden oluyor.
- Kötü gelişmelerin sonucu olarak kulüpler uluslararası kupalardan dışlanabiliyor.
- Bunun zararı sadece sportif değil büyük ölçüde finansal da olmaktadır.
- Futbola beklenen finansal yatırımlar iptal edilmekte, futbol dışı ticari gelirler hızla azalıyor.

(Kaynak : http://www.futbolekonomi.com/index.php?option=com_/117:tugrul-aksar&Itemid=61)

3.3.2.8 Türkiye

- Türkiye de durumun pek farklı olduğu söylenemez.
- Türkiye’de de kulüpler diğer kriz olaylarında görüldüğü gibi uzun dönemli yayın sözleşmelerine güvenerek henüz kazanmadıkları paraları harcıyorlar.
- Kulüpler; türbinlerde yaşanan çirkin olaylardan dolayı, seyirci gelirlerinin düşmesi ve yayıncı kuruluştan naklen yayın gelirlerinin beklenen oranda alınamaması nedeniyle ekonomik sorunlar yaşıyorlar.
- Sorunlar yavaş yavaş yüze çıkmakta ve kulüplerin ekonomik kapasitelerinin çok üstünde borç yükleri altına girdikleri görülüyor.
- Genel kurullara sunulan gelir tablolarının ve bilançoların gerçekleri yansıtmadığı dikkati çekiyor.
- Futbolculara para ödenememesinden doğan sorunlar zaman zaman medyaya yansımakta ve yürek burkmaktadır.
- İkinci ligde ise bir çok kulüp, henüz futbolcularına bir ödeme yapabilmiş değil.
- Üçüncü lig takımları son derecede kıt olanaklar ile var olma savaşı veriyorlar

Süper Lig bu yıl 64 yeni yabancı transfer etti ve 134 milyon TL transfer harcaması yaptı. Yabancı oyuncu satışından ise ligimiz 94 milyon TL transfer geliri elde etti. Toplamda net 41 milyon TL ziyan yaşadı.

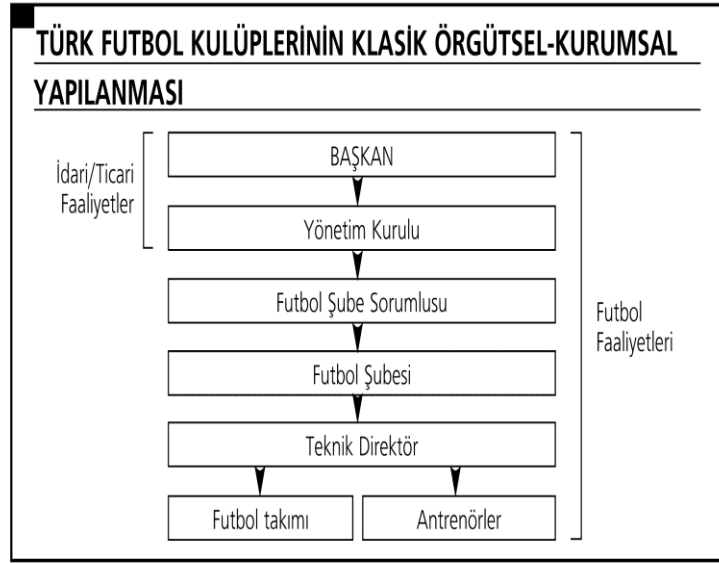
Deniz Gökçe Akşam gazetesindeki haberinde futboldaki gelir- gider dengesizliğini kaleme aldı.

İşte Deniz Gökçe'nin yazısı:

"Tüm dünyada futbol ligleri başladı. Hele global krizde futbolun ekonomisi en az futbolun kendisi kadar önem kazandı. Ligimizin ve tüm dünya liglerinin en büyük harcama kalemi transfer harcamalarıdır. Futbol takımlarının oyuncu alırken yaptıkları transfer harcamalarından, transferde oyuncu satışından elde edilen gelirler çıkartıldığındaki fark, takımların ve ligin mali geleceğini belirleyen en önemli faktördür."

Kaynak : Deniz Gökçe- 29 Eylül 2011

Tablo 3.12 Türk Futbol Kulüplerinin Klasik Örgütsel-Kurumsal Yapılanması



Kaynak : Deloitte 2007-08 Football Money League Reports

Tablo 3.12’de Türkiye’de futbolun işletim şeması görülmektedir. Bu şema başarının farkını ortaya koyan maddi kavramları ele aldığımızda Avrupa kulüplerindeki kurumsal yapıyla kıyaslanınca ne kadar kısır ortaya konmaktadır.

Futbolu ve yayım sözleşmelerini yöneten otoriteler yeni sözleşmelere başladıklarında sektörün finansal sorunlarını ve beklentilerini gerçekçi bir şekilde değerlendiremediler. Uçuk sözleşmelere ve ardından gelen finansal çöküşler sektörde dramatik gelişmelere yol açtı. Futboldan futbola fark vardır ve her futbol seyredilebilir değildir. Seyredilmek istenen futbol ise genel olarak yapılan yatırımı karşılayabilir olmayabilir. Seyredilmeyecek bir futbolu zorunlu olarak seyredilecek futbol düzeyinde fiyatlamak maliyet/gelir hesaplarını şaşırtmaktadır. Seyirci takım tutmada da giderek Avrupalı olmaktadır. Kendi yerli ve paralı takımlarını seyretmek yerine kaliteli bir yabancı takımın parasız seyircisi olmak ta ekonomik bir alternatiftir. Nihat, İlhan Mansız, Figo, Beckham, Ronaldo gibi marka olmuş oyuncular gittikleri takımları bütün dünyaya seyrettiriyorlar. Gelecekte muhtemelen yayındaki futbol miktarı azalacak buna karşılık yayında kalite aranacaktır.

3.4 Futbol Sektöründe Yaşanan Krizin İyileştirilme Politikaları ve UEFA Son Kriteri

Futbol sektörünün rasyonelleştirilmesi için ;

- Futbol kulüplerinin yönetim ve organizasyonu
- Futbol sektörü ekonomisi
- Futbol sektörü finansı
- Futbol sektörü muhasebesi
- Futbol sektörü hukuku
- Futbol sektöründe davranış bilimleri ve sosyoloji
- Futbol sektöründe sağlık ve hekimlik

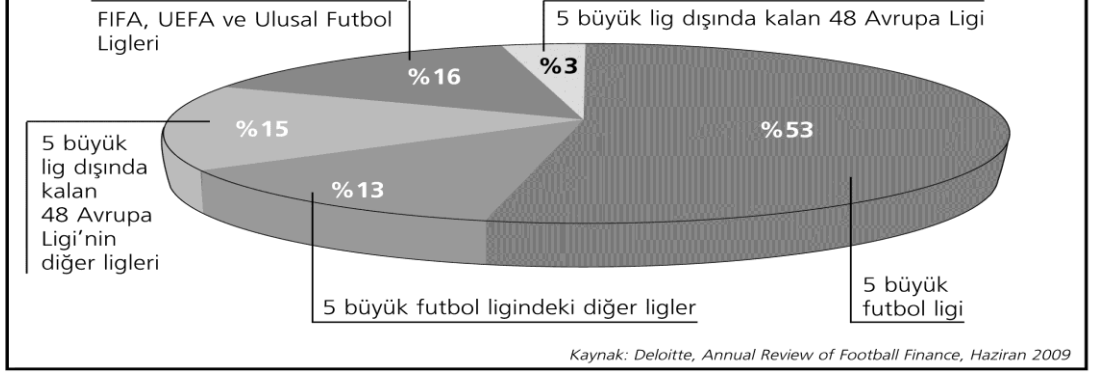
- Futbol sektöründe istatistik araştırmalar
- Futbol sektöründe enformatik teknikler

- Disiplinlerinde araştırma ve eğitim çalışmaları yapmalıdır.
- Ayrıca bir araştırma ve uygulama kulübü oluşturularak deneysel çalışmalar da yapılabilir.
- Yukarıdaki çalışmalara ek olarak,
- Futbol sektöründeki sorunları engelleyebilmek için bir erken uyarı merkezi olacaktır.

- Sektörün sağlıklı işleyebilmesi için gereken olan örgütsel ve hukuksal yapılanmaya ışık tutacaktır
- Ticarileşen futbol sektörünün ihtiyaç duyacağı işletme ve iktisat disiplinlerinde yetişmiş yönetici kadroları yetiştirecektir.
- Futbol sektörüne özel olan muhasebecilik ve finans ilkelerini belirleyecektir.
- Futbol sektörünün sağlıklı çalışması için gerekli olan sportif ve hukuki gelişmelere ışık tutacaktır.
- Futbol sektöründe yapısal olan dengesizlik sorunlarının çözümü için modeller geliştirecektir.
- Sportif performansa destek olacak liderlik ve motivasyon yöntemlerini belirleyecektir.
- Futbol sektöründe yönetimin daha sağlıklı ve rasyonel temeller üzerine oturmasına yardımcı olacaktır.

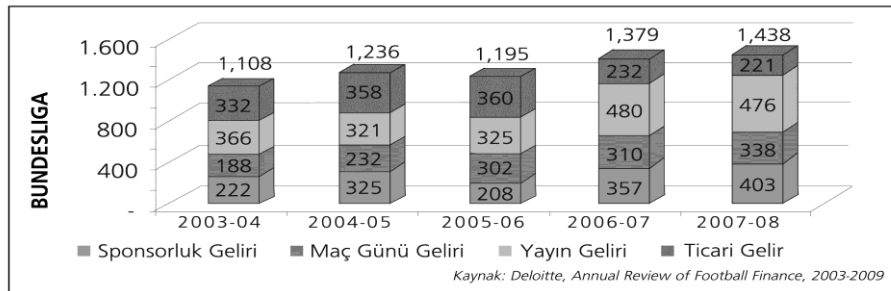
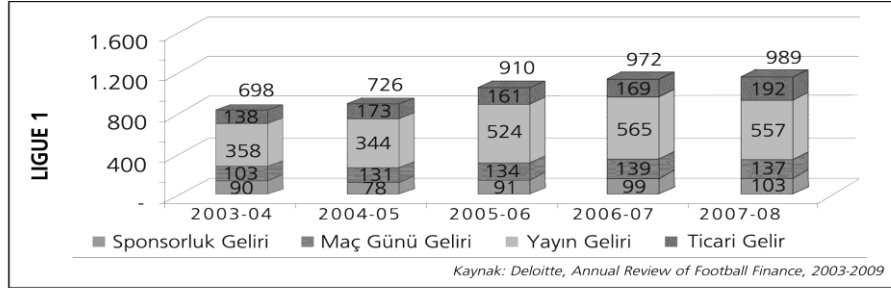
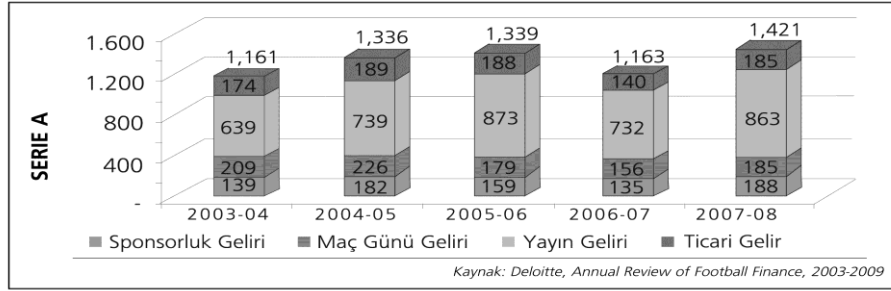
Bu kavramlar ile ancak düzenleme çerçevesinde bir yapı yaratılabilir. Çünkü futbol pastası avrupa kıtasında artık inanılmaz bir büyüklük içinde yer almakta ve pasta hergeçen gün büyümektedir. Özellikle Dünya kupaları ve Avrupa Şampiyonalarında rakamlar daha da üst boyuta taşınmaktadır. Bu rakamların artı kontrolü için profesyonel yönetimlere ve oyunun Türkiye de olduğu gibi dernekler yarasından uzak super bir yapılanamaya ihtiyacı vardır. Avrupadaki futbol pastasının paydalarına tekrar bakarsak ;

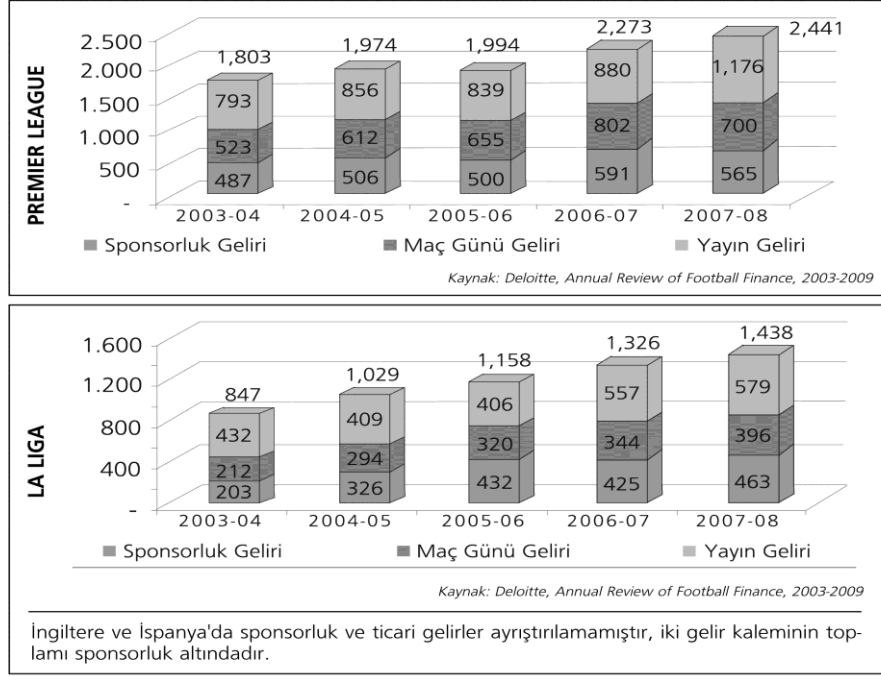
AVRUPA FUTBOL PAZARI BÜYÜKLÜĞÜ



Şekil: 3.3 Avrupa Futbol Pazarı Büyüklüğü

Kaynak: Deloitte Annual Review of Football Finance, Haziran 2009





Şekil: 3.4 Avrupa Futbol Lig Yapısı

Kaynak: Deloitte Annual Review of Football Finance, 2003- 2009

UEFA 2004-2005 sezonundan başlayarak geçerli olmak üzere bir Kulüp Lisans Sistemi uygulaması başlatıyor ve kriterler 2006-2007 sezonundan itibaren daha da ağırlaştırılıyor.

UEFA Kulüp Lisans Sisteminin UEFA Manuelindeki amaçları:

- Her kulüpteki genç oyuncuların eğitimi ve geliştirilmesi için öncelik ve ivme kazandırmak.
- Kulüplerin ekonomik ve finansal kapasitelerini, daha fazla şeffaflık ve kredibilite sağlayarak geliştirmek, kredi verenlerin korunmasına önem kazandırmak.
- Bir sezondaki uluslararası karşılaşmaların sürekliliğini garanti etmek.
- Bu karşılaşmalarda finansal fair playi gözetmek (ne demekse)
- Seyircilere ve medyaya iyi donanmış, iyi kadrolanmış ve güvenli stadlar sağlamak.
- Bir kulübün uygun düzeyde bir yönetim ve organizasyon düzeyine sahip olmasına güvence getirmek.

olarak 5 kategoriden oluşuyor.

161 sayfalık manuelin 80 sayfasını Finansal Kriterler oluşturduğundan amaç açıkça belli oluyor. Burada UEFA, serbest Pazar ekonomilerinde hiç görülmemiş ve alışılmamış finansal sorumluluklar talep ediyor. Kulüplerin alışılan veya alışılmayan bütün finansal parametreleri soruluyor. Bunların arasında sportif kulüplerin yapmadıkları ve yapmaları gerekmeyen finansal parametreler de mevcut. UEFA yönetim kurulu 2009 yılında “finansal fairplay” kararı aldı. Söz konusu kararlar gereğince kulüpler mevcut finansal yapılarını disipline edecekler; gelirlerinden daha fazla gider yapamayacaklar; kulübe futbol dışı fon aktarımına izin verilmeyecek...Bu bağlamda Kulüp sahiplerinin, başkanlarının ya da üçüncü kişilerin kulübe borç olarak verdikleri paraların kaynaklarına iadelerinin sağlanması bir zorunluluk olarak kulüplerin önünde duruyor. Söz konusu kararlar bütünü 2012-13 sezonundan itibaren uygulamaya alınacak olup; söz konusu kararları uygulayamayan kulüpler UEFA organizasyonlarına katılamayacaklar. (Şubat 2010’da UEFA, Avrupa’da bazı büyük kulüplerin belirtilen kararların 2012-13 sezonuna kadar uygulanmalarının mümkün olamayacağını deklare etmeleri üzerine uygulama tarihi 2014-15 sezonuna ötelendi) (Kaynaklar: Bu amaçlar UEFA Kulüp Lisans Sistemi Manueli S:7 de veriliyor UEFA Kulüp Lisans Sistem Manuelinde belirlenen kriterler; *Sportif Kriterler (s: 44-46) Altyapı Kriterleri (s: 47-70) Personel ve Yönetim Kriterleri (s: 71-78) Hukuki Kriterler (s: 79-80) Finansal Kriterler (s: 81-161)*

4.BÖLÜM

DIŞ TANIRIMDA FUTBOLUNUN ÜLKE İMAJINA ETKİLERİ

4.1 Tanıtım Kavramı ve Dış Tanıtım

Tanıtım, her zaman halkla ilişkiler ile birlikte anılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İki kavram arasındaki en önemli fark tanıtımın tek yönlü, halkla ilişkilerin ise iki yönlü olmasıdır; başka bir deyişle halkla ilişkiler bir süreç olarak değerlendirildiğinde, birinci kısmı tanıma, ikinci kısmı ise tanıtma oluşturur (Bülbül, 2000:8).

Tanıtım bir firma açısından bakıldığında, firmanın mal ya da hizmeti hakkında, kişisel olmayan ve doğrudan ödeme yapılmadan sunum yapılmasıdır. Ancak tanıtım, sadece bir firmanın mal ve hizmetleri için değil, markalar, kişiler, yerler, fikirler, etkinlikler, organizasyonlar ve hatta uluslar için de kullanılır (Kotler, 1986:536).

Tanıtımın reklâm ve kişisel satıştan ayrılmasını sağlayan “doğrudan ödeme yapılmaması” boyutudur (Berkowitz ve diğ., 1997:500). Örneğin, reklâmın tersine tanıtımda televizyon veya radyo benzeri bir kitle iletişim aracında yer almak için herhangi bir para ödenmemektedir. Ancak, radyo veya televizyonda yer almak için gösterilen çaba bu tanıtımın maliyetidir.

Tanıtımın üzerinde kontrolün olmaması büyük bir dezavantajdır. Kime, nasıl ve ne mesajının iletileceği tam olarak tanıtımı yapılanın elinde değildir. Kimi zaman da tanıtım üzerindeki kontrolün azlığı ya da işletmelerde pazarlama ile halka ilişkilerin ayrı bölümler olması nedeniyle diğer tutundurma araçları ile tanıtım arasında tutarsızlık olabilir.

Tanıtımın başarılı olabilmesi için:

- Tanıtım, içerik, yol, yöntem, araç olarak mutlaka hedef kitlelere gönderilmeli ve bunlara hitap etmelidir.
- Tanıtım, sabır, para, özveri ve koordinasyon isteyen bir çalışmadır.

- Tanıtım, ülkenin, kurum ve kuruluşun, markanın imajına uygun ve tutarlı olmalıdır.
- Her tanıtma kampanyasının mutlaka bir temel dayanağı olmalı, hatta bir logosu olmalıdır (Bülbül, 2000:9). Türkiye'nin dış tanıtımında kullanılan logo (Şekil 4.1) buna örnek olarak verilebilir.



Şekil 4.1: Türkiye Dış Tanıtım Logosu

Kaynak: Türkiye Tanıtım Vakfı, 2002:36

Tanıtım özel olarak bir ülkenin diğer ülkelere yönelik tanıtımı için yapılıyorsa karşımıza dış tanıtım kavramı çıkmaktadır. Dış tanıtım, politikası ve planlaması devlet tarafından saptanan, uygulaması kamu ve özel sektör kuruluşlarınca eşgüdüm içerisinde açık, sürekli, sistemli ve yoğun bir şekilde bilimsel ve teknik yöntemlerle yürütülen dış ülkelere dönük faaliyetlerin tümüdür (Bülbül, 2000:104).

Dış tanıtım ile bir ülkenin dünyadaki diğer devletler arasında bir yer edinmesi ve olumlu imaj sağlayarak iyi bir görünüm kazanması amaçlanır (Avcıkurt, 2005:2). Geçikli (2001:27), dış tanıtımın bir ülke için taşıyabileceği belli başlı amaçları şu şekilde sıralamaktadır:

- Bir ülkenin ulusal menfaatini ve prestijini korumak ve geliştirmek,
- Karşılıklı bilgi ve kültür alışverişi sağlayarak diğer ülkelerle olumlu bir iletişim tesis etmek,
- Karşılıklı anlayış ve hoşgörüyü geliştirmek,
- Doğru ve objektif haber yaymak,
- Ülkenin kültürünü, sanatını ve dilini yabancılara öğretmek ve benimsetmek,

- Uluslararası medya ve yayın organlarında gelecekte iyi bir yer edinmek,
- Diğer ülkelerin kamuoyunu, siyasi ekonomik, sosyal, kültürel ve turistik amaçlı olarak etkilemek,
- Dış politika amaçlarını gerçekleştirmek.

Dış tanıtım çalışmaları dört ana konu üzerine yapılabilir. Bunlar daha önce ülke imajı konusunda da belirtildiği gibi dış siyasal tanıtım, dış ekonomik tanıtım, dış kültürel tanıtım ve dış turistik tanıtımdır (Bülbül, 2000:110; Avcıkurt, 2005:5). Dış siyasal tanıtım, dış ekonomik tanıtım, dış kültürel tanıtım ve dış turistik tanıtım aracılığıyla siyasal, ekonomik, kültürel ve turistik imaj yaratılabilir ya da olumlu yönde desteklenerek güçlendirilebilir. Sonuçta tüm bu imaj bileşenleri yardımıyla olumlu bir ülke imajı yaratılabilir.

4.2 Ülke İmajının Güçlendirilmesinde Dış Tanıtım ve Futbol

Bir ülkenin imajını etkilemek, temelde insanların o ülke hakkındaki düşüncelerini etkilemektir (Pickton ve Broderick, 2005). İnsanların söz konusu düşüncelerini bütünlük pazarlama iletişimi çerçevesinde yapılacak bir tanıtım çalışması ile etkilemek mümkün olabilir.

Dış tanıtım, ülke hakkında olumlu bir imaj oluşturmak, varsa yanlış düşünce ve önyargıları ortadan kaldırmak, bütün bunların sonucunda da bir ölçüde de olsa ekonomik kazanç sağlamak amacıyla reklâm, halkla ilişkiler, propaganda gibi yöntemler kullanarak, hedef kitlelere yöneltilen aydınlatıcı faaliyetler olarak tanımlanmaktadır (Şahbaz, 2000).

Bu tanımdan yola çıkarak ülke için olumlu bir imaj yaratmada kullanılacak aracın dış tanıtım olduğu söylenebilir. Kadıbeşgil (1989:156) de imaj yaratmanın olumlu ya da olumsuz şekilde sonuçlanmasını insan faktörüne bağlamaktadır. Yaratılacak imajın, olumlu bir imaj olması için yapılacak programın, halkla ilişkiler uzmanları tarafından hazırlanmış bir tanıtım kampanyası olması gerektiğine işaret etmektedir. İmaj yaratmanın genel ilkelerini de şu şekilde belirtmektedir:

- a. Hedef belirlemek
- b. Hedef içinde yer alan hedef kitleleri belirlemek
- c. Hedef kitlenin ana özelliklerini saptamak
- d. Mesaj içeriklerini belirlemek
- e. Mesajları sahiplerine ulaştıracak, iletişim kanallarını belirlemek
- f. Yerine giden mesajların bıraktığı etkiyi ölçerek araçları ve yöntemleri tespit etmek
- g. Bütçeyi belirlemek.

Bu durumda, bütünleşik pazarlama iletişimi açısından bakıldığında, tutundurma karması elemanlarından halkla ilişkiler aracıyla dış tanıtım yapmak ülkenin imajını etkilemek için kullanılabilir. Önemli olan yapılacak bu tanıtımın, daha önceden belirtildiği gibi, ülkenin kimliği ve konumuna uygun şekilde tasarlanması ve gerekiyorsa diğer tutundurma karması elemanlarıyla desteklenmesidir denilebilir.

Daha önce de belirtildiği gibi kitle iletişim araçları, diğer yazılı araçlar ve etkinlik, tören ve toplantılar aracılığı ile tanıtım yapmak mümkün olmaktadır. Ancak özellikle dış tanıtım çalışmalarında sosyal, kültürel ve sanatsal etkinliklerin önemi büyüktür (Bülbül, 2000: 79).

Esas olarak bu etkinliklerin tanıtım açısından iki boyutu vardır denilebilir. Birincisi, bu etkinlikler aracılığıyla insanların ilgisini çekmek ve insanları bu etkinliklerden haberdar etmek için tanıtım kullanılabilir (Wilcox ve diğ, 1997:247). İkinci boyutta ise bu etkinlikler yardımıyla basında yer alarak ve etkinliğe katılanların kulaktan kulağa bu etkinlik ve etkinliği düzenleyenlerden bahsetmesi ile tanıtım sağlanabilir (Asna, 1998:131, Bülbül, 2000:85, Wilcox ve diğ, 1997:522) Başka bir deyişle, bu etkinlikler için tanıtım, bir araç olarak kullanılabilir ya da bir firmanın, kurumun hatta bir ülkenin tanıtımının yapılması için bu etkinlikler, bir araç olarak kullanılabilir

Fuarlar, sergiler, yarışmalar, festivaller-şenlikler, sponsorluk, kuruluşu halka açmak tanıtım amaçlı olarak düzenlenen başlıca etkinlikler arasındadır

(Bülbül, 2000:79). Bunların yanında Olimpiyatlar, FIFA dünya kupası gibi uluslararası organizasyonların da özel olarak ülkelerin dış tanıtımı açısından önemli olduğu belirtilebilir (Fayos-Solá, 1998; Getz ve Fairley, 2004

Bu noktaya kadar futbol olgusunu ve Avrupa dünya ve ülkemizdeki yapısını ele aldık peki bu oyunun avrupalı gözü ile ülkemizde yansıması nasıl...Bugün Türkiye'nin dışarıdan nasıl tanındığı konusunda büyük bir imaj sorunu olduğu ortadadır (Giritli,1989:65-74). Türkiye'nin uluslararası platformda teknolojik ve fikirsel olarak çağdaşlaşmış bir ülke olarak tanınması; turistik, kültürel, ekonomik ve siyasal açıdan Türkiye'ye yarar sağlayabilir.Türkiye, esas olarak çoğu ülkenin sahip olmadığı kültür ve turizm zenginlikleri elinde bulunduran, konumu ile de benzersiz özelliklere sahip bir ülkedir. Ancak önemli olan sadece bunlara sahip olmak değil, bunların varlığının diğer ülkeler tarafından bilinip, bu avantajları ülke yararına değerlendirebilmektir.

Bugün Türkiye'nin sahip olduğu güzel kıyılar, camiler, İstanbul, tarihi yerler, kültür ve Türk mutfağı gibi olumlu imaj unsurlarının yanında; tüm bu güzellikleri perdeleyen, fakirliği, Ortadoğu ülkesi olması, zayıf demokrasi, insan hakları sorunları, kadın-erkek eşitsizliği, çarşafli kadınlar, terör, uyuşturucu trafiğı, kuraklık gibi olumsuz imaj yaratan unsurlar bulunmaktadır (Avcıkurt, 2005:20).

Bu güne kadar siyasi anlamda da iktidarlar tarafından dış tanıtıma tam anlamıyla önem verilmemiş, uluslararası basında Türkiye ile ilgili olumlu haberler yerine olumsuz haberlere fazlasıyla yer ayrılmıştır (Bülbül, 2000:102).

Kişilerin gözünde oluşmuş bu olumsuz imajın silinmesi, değiştirilmesi kolay ve kısa sürede gerçekleştirilebilecek bir durum değildir. Tüm bunlar göz önüne alındığında Türkiye'nin bir imaj sorunu vardır denilebilir ve bunu düzeltmek için bütünleşik pazarlama iletişimi çerçevesinde çalışmalara ihtiyaç duyulabilir. Planlı olarak yapılacak ve büyük yatırımlar esirgenmeden

hazırlanacak bir halkla ilişkiler programı Türkiye'ye hak ettiği imajı kazandırabilir.

Genel anlamda halkla ilişkiler, dar anlamda dış tanıtım Türkiye'nin imajını yenilemesi için kullanılmalıdır (Kadıbeşgil, 1989:157). Daha önce de belirtildiği gibi özellikle uluslararası nitelikteki yarışmalar ülke imajının güçlendirilmesinde önemli bir tanıtım rolü oynayabilmektedir.

Futbol (Şampiyonlar Ligi ve Avrupa Ligi) olimpiyatlar gibi dünyada birçok izleyicisi olan ve tanıtım yaparak imaj yaratmada yardımcı olabilecek uluslararası bir spor organizasyonudur. Bu sebeple Futbolun Türkiye'nin imajını etkileyip etkilemediği araştırılırken, ilk aşamada Futbolun imaj güçlendirmede neden iyi bir araç olabileceği konusu incelenebilir. Dış kültürel ve dış turistik tanıtım kavramları göz önünde bulundurulduğunda Futbol şampiyonaları ve milli takım ile Avrupa arenasındaki Türk takımları Türkiye'nin kültürel ve turistik imajı üzerinde etkisi olabilir.

Kim ve Morrison (2005) ile Lee ve diğ. (2005) uluslararası ve çok büyük bir spor organizasyonu olan 2002 FIFA Dünya Kupası'nın Güney Kore'nin turistik imajı üzerine etkisini araştırmışlardır. Kim ve Morrison'un (2005) çalışmasında kısa dönemde uluslararası öneme sahip bir olayın turistik bir yerin imajını değiştirebileceği belirlenmiştir. Lee ve diğ. (2005) de Dünya Kupası'nın turistlerin Güney Kore hakkındaki algıları üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu saptamıştır. Hatta bu organizasyon öyle bir yanal etki yaratmıştır ki Türkiye 2002 Dünya Kupasında Dünya 3. olurken G.Kore yani ev sahibi ile oynadığı ve maç sonunda el ele resimler ile sahaya veda edişleri büyük yankı yaratmıştır. Resim 4.1'e ve Resim 4.2'ye baktığımızda sporun bütünleştiriciliğini ortaya koyan kavramlar ile karşılaşıyoruz. Bu gelişen Futbol pazarı ve imajın dünyadaki en önemli yansımaları...



Resim 4.1 : G.Kore Taraftarı (Maç öncesi G.Kore)

Kaynak : Emre Tilev resim arşivi



Resim 4. 2 : G.Kore maçı sonrası oyuncular

Kaynak : Süleyman Gültekin – Sabah Gazetesi resim arşiv

Bu derecede büyük ilgi toplayan ve milyonlarca kişinin takip ettiği, basında büyük yer tutan bir organizasyonun Türkiye'ye tanıtım, imaj gibi birçok yönden olumlu bir etkide bulunmasını beklemek yanlış olmayabilir.



**Şekil 4.2 : 2005 Yılında İstanbul'da düzenlenen Şampiyonlar Ligi Finali
Tanıtım Legosu** **Kaynak : Emre Tilev Resim Arşivi**



**Şekil 4.3 : 2009 Yılında İstanbul'da düzenlenen UEFA Kupası Finali
Tanıtım Legosu** **Kaynak : Emre Tilev Resim Arşivi**

Esas olarak bu çalışmada, gerçekleştirilmiş bir dış tanıtım programının ülke imajı açısından kontrol ve değerlendirilmesinin yapılmasına çalışılmaktadır. Tanıtım çalışmasının bu son aşamasına gelene kadar tamamlanmış olan adımların da açıklanması programın değerlendirilmesine katkıda bulunabilir.

Önceki tartışmalar ve Altı Noktalı Halkla İlişkiler ve Tanıtım Modeli göz önüne alınarak bu programda belirlenmesi gereken adımlar şu şekilde sıralanabilir (Baines ve diğ, 2004:91; Belch ve Belch, 2001:26; Tacar, 1989:93):

- Durum Değerlendirme
- Amaçların Tanımlanması
- Kitlenin Tanımlanması
- Zamanlama
- Mesajların Belirlenmesi
- Araç Seçimi
- Bütçe
- Uygulama ve Kontrol

4.2.1 Durum Değerlendirme

Nerede olduğunu bilmeden halkla ilişkiler programı hazırlamanın bir anlamı yoktur (Baines ve diğ, 2004:92). Bu sebeple, ülkenin şu andaki durumunu incelemek halkla ilişkiler programının amaçlarının belirlenmesine yardımcı olabilir.

Organizasyonun iç ve dış çevresinin değerlendirilmesinde SWOT analizi kullanılabilir. Bu analize göre organizasyonun sahip olduğu güçlü ve zayıf yanlar iç çevresini, piyasadaki fırsat ve tehditler de dış çevrenin durumunu yansıtmaktadır (Kotler ve Scheff, 1997:56Avcıkurt (2005:9)

Türkiye'nin iç ve dış çevre açısından durumunu değerlendirmek amacıyla turistik açıdan Türkiye üzerine bir SWOT analizi gerçekleştirmiştir. Buna göre Türkiye'nin sahip olduğu güçlü ve zayıf yanlar ile dış çevredeki fırsat ve tehditler Tablo 5. 1'de gösterilmektedir.

Tehditler kısmında Türkiye'nin imaj sorununa ve dış basındaki olumsuz haberlere işaret edilmektedir. Bu tehdidin ortadan kaldırılması için dış basında olumlu haberlerin çıkmasını sağlayacak ve Türkiye'nin imajını güçlendirici çalışmalar kullanılabilir.

Tablo 4. 1: Türkiye üzerine SWOT Analizi

Güçlü Yanlar	Zayıf Yanlar
<ul style="list-style-type: none">- 8.333 km'lik güzel ve kumlu plajlar- Dağ, orman ve nehir manzaraları- Ilıman iklim- Avrupa ve Asya arasında köprü olması- MÖ 8000'li yıllara dayanan zengin tarihsel ve kültürel miras- Büyük spor, yat ve yelken olanakları- Misafirperver insanlar- Genç ve dinamik nüfus- Zengin mutfak- Alışveriş imkânları- Nispeten ucuz bir çekim ülkesi oluşu	<ul style="list-style-type: none">- Mevsimsellik sorunları- Yetersiz altyapı- Turistik hizmetlerdeki düşük kalite- Kamping, self-catering işletmelerdeki yetersizlikler- Zayıf karayolu ve demiryolu ağı- Yetersiz havaalanı ve donanımları- Turist sağlığı ve güvenliğindeki yetersizlikler- Eğitilmiş personel yetersizliği- Yetersiz tanıtım- Türkiye'nin turist gönderen ülkelere nispeten uzak oluşu
Fırsatlar	Tehditler
<ul style="list-style-type: none">- Hızlı büyüyen dünya turizmi- Deniz tatilleri yanında diğer turizm çeşitlerinin de artması- Termal turizm fırsatları- Doğu Avrupa'da yeni pazarların ortaya çıkması- Türkiye'nin komşuları ve Orta Asya Türk Cumhuriyetleri ile işbirliği imkânlarının gelişmesi- Avrupa Birliği'ne tam üyelik süreci- Ulaşım olanaklarındaki gelişme ve bunun uzun mesafeli seyahati arttırması	<ul style="list-style-type: none">- Dış basında yer alan olumsuz yayınlar ve imaj sorunları- Rekabetçi fiyatlarla pazara yeni ülkelerin girmesi sonucu toplam turizm pazarında artan rekabet- Uluslararası tur kartellerinin piyasaya egemen olmaları- Turist gönderen ülkelere Doğu Avrupa'ya artan ilgi- Dünyanın bazı bölgelerinde yeni çekim ülkelerinin ortaya çıkması- AB'nin birlik içi turizm hareketlerini teşvik ve özendirme politikaları- Turizmde rakip ülkelerin çoğunluğunun AB üyesi olması ve birliğin mali ve teknik yardımlarıyla rekabetçi avantaj kazanmaları- Zaman zaman ortaya çıkan terörist faaliyetler- Türkiye'nin jeopolitik durumu dolayısıyla sorunlu bir bölgede bulunması

Kaynak: Avcıkurt (2005:9-11)

4.2.2 Amaçların Tanımlanması

Durum değerlendirilmesinde de belirtildiği Türkiye'ye karşı olan tehditlerden biri Türkiye'nin olumsuz imaj problemidir. Hazırlanan bir halkla ilişkiler programıyla bu olumsuz imajın düzeltilmesine katkıda bulunulabilir. Bu olumsuz imaj belki Futbol ile de oluşmuş olabilir. Hatırlayınız İsviçre – Türkiye maçı İstanbul ayağında yaşananlar dünya basınında geniş yankı bulmuştu.

Resim 4.3 : Türkiye-İsviçre Arasında Oynanan 2010 Dünya Kupasına Katılma Play-OFF Mücadelesi Sonrası Fenerbahçe ŞükrüSaraçoğlu Stadında Yaşananların Yurt Dışı Basınından Yansıması



Kaynak : <http://www.habervitrini.com/haber.asp?id=198332> (2.10.2011)

Bu açıdan bakıldığında bu halkla ilişkiler programının amacının başında Türkiye için olumlu bir imaj yaratmanın ve Türkiye'yi tanıtmının geldiği söylenebilir.

4.2.3 Kitlenin Tanımlanması

Bir pazarlama programı açısından bakıldığında ilk olarak hedef kitlenin temelinde Futbol hedef kitlesi yer almaktadır. Ancak bu tanıtım aracı ile esas olarak hedeflenen, basın ve kulaktan kulağa iletişim yoluyla Türkiye'den bahsettirmek ve daha büyük kitlelere ulaşmaktır. Arkadaşlar ya da güvenilen kişilerin fikirleri, düşünce ve davranışları televizyon reklâmları ve gazete makalelerinden daha fazla etkilemektedir (Wilcox, 1997:522). Futbolu bu anlamda tanıtım açısından çekici kılan bir yönü de sadece hayranlardan oluşan hedef kitlenin bile çok geniş olmasıdır. Futbol dünyanın dört bir yanındaki birçok farklı ülkeden, birçok farklı kültür ve kişiliğin ortak zevkidir.

4.2.4 Zamanlama

SWOT Analizinde de belirtildiği gibi Türkiye'nin zayıf yanlarının başında mevsimsellik sorunu gelmektedir. Bu sebeple yapılacak tanıtım organizasyonu için yaz aylarının tercih edilmesi organizasyona olan ilginin arttırılmasına ve organizasyon esnasında özellikle turistik unsurların olumlu şekilde değerlendirilmesine yardımcı olabilir. Ayrıca lig seyirleri nedeni ile bütün dev organizasyonlar ya Mayıs ayı içinde (Şampiyonlar ligi finalleri her yıl Mayıs ayı-Avrupa Ligi Finalleri yine Mayıs –Dünya kupaları ve Avrupa şampiyonaları Haziran başlar Temmuz biter) yapılır. Yaz ayları futbolun her iki yılda bir kalbini ateşler

4.2.5 Mesajların Belirlenmesi

Futbol ile ülkemiz açısından iletilmek istenilen ilk mesaj, Türkiye'nin, çağdaş, teknolojiye önem veren ve gelişimini destekleyen bir ülke olduğudur. Futbol bir şovdur denilebilir. Burada anlatılmak istenen tutkunun yansımasıdır. Dolayısıyla, bu organizasyona ev sahipliği yapmak ve ayrıca bunun gerçekleştirilebilmesi için yeni stadlar, yeni alt yapısı güçlü alanlar yaratmak –yaratmış olmak bu mesajı desteklemektedir.

Türkiye'nin imajı, terör sorunları nedeniyle güvenlik açısından da büyük darbeler almıştır. Bu konunun özellikle ülke turizmi üzerine olumsuz etkileri olabilmektedir (Wilcox, 1997:446). Bu denli büyük bir organizasyonu düzenlemek “Türkiye en az Avrupa şampiyonası-Dünya Kupası yada Avrupa ligi finali veya Şampiyonlar ligi finali düzenleyen diğer ülkeler kadar güvenli bir ülkedir” mesajının verilmesinde de yardımcı olabilir. Geçmişte terörün yansıması Juventus

Galatasaray maçlarında karşımıza tokat gibi çıkmıştır.O dönemde Hürriyet Gazetesinde Alp Ulugay İmzalı bir yazı yayınlandı.Bu yazı futbol ekonomisini irdeleyen ve kurumsallık ögesinin başarısını vurgulayan bu tezimiz için önemli

bir örnek ve yol göstericiliği bünyesinde barındırmakta ve en önemlisi ülkelerin imajında futbol olgusunun etkisini mükemmel vurgulamaktadır;

“ Maçın tarafsız sahaya alınması kararının arkasında acaba Juventus'un da üyesi olduğu G-14 (Gelişmiş 14 futbol kulübü) grubunun bir rolü var mıydı? Öyle ya Real Madrid, Milan, Manchester United, Bayern Münih gibi Avrupa'nın en prestijli takımlarının meydana getirdiği bu örgüt UEFA ve FIFA'yı dinlemiyor, tüm kararlarda söz sahibi olmak istiyor ve zaman zaman da başarılı oluyor. Peki nedir bu G-14, nasıl çalışır, yaptırım gücü nedir? İşte Avrupa futbolunun kaymak tabakası.2000'in ağustos ayı. Avrupa'nın gözde kulüplerinin temsilcileri Monaco'daki Metropole Oteli'nde bir masanın etrafında toplanmış futbolun sorunlarını konuşuyorlar. Sanki devlet başkanları toplantısı gibi bir hava esiyor. Limuzinlerle toplantıya gelen, gizli bir geçitten toplantı salonuna ulaşan bu yöneticilere bir sürü danışman eşlik ediyor. Salonda beş ayrı dilde simültane tercüme yapılıyor.

Amaçları Avrupa futbolunun idaresinde söz sahibi olmak. Avrupa Kupaları'nı tekeline alan bu kulüpler UEFA'nın tüm ipleri elinde tutmasından rahatsızlar. Real Madrid'in becerikli başkanı, İspanya'nın inşaat kralı Florentino Perez, kulübünün şaşaalı geçmişine güvenerek bu girişimin başını çekiyor. Perez, en az beş Avrupa Kupası kazanmış sekiz kulübün temsilcilerini yine bir araya getirmiş.

Kimler mi var bu sekiz kulüp arasında? Real Madrid, Barselona, Liverpool, Bayern Münih, Juventus, Milan, Inter ve Ajax. Ama, tarihi başarılarına ve mali yapılarına bakarak Manchester United, Dortmund, PSV Eindhoven, Marsilya, Paris St-Germain ve Porto'yu da davet etmiş. Avrupa futbolunun kaymak tabakası birkaç yıllık çabasını kağıda dökmek üzere.

İşte G-14 grubu 2000'in eylül ayında merkezi Brüksel'de bulunan derneklerini kurdular. Dernek halen Brüksel'deki 400 metrekarelik

ofisinden yönetiliyor. Elbette Florentino Perez başkanlığı kimseye bırakmadı. Ama işleri genel müdür Thomas Kurth çekip çeviriyor. Eski UEFA mensubu Kurth merkezden kulüplerin sağladığı bütçeyi yönetip günlük işleri idare ediyor.

Bu kulüpleri ilk kez bir araya getiren 1998'de Mediapartners adlı kuruluşun ortaya attığı Avrupa Ligi fikriydi. UEFA'nın Şampiyonlar Ligi'ne alternatif olarak ortaya çıkan bu organizasyonun vaat ettiği 1.2 milyar dolar öyle büyük bir meblağdı ki az kalsın tüm kulüplerin aklını çeliyordu. O tarihte Milan'ın başını çektiği kulüpler isyan bayrağını açtılar. UEFA'nın kendilerine Şampiyonlar Ligi pastasından çok az pay verdiğini iddia ediyorlardı. UEFA Avrupa futbolundaki bölünmeyi engellemek için Şampiyonlar Ligi'nde reform yaptı. Toplam geliri 165 milyon dolardan 500 milyon dolara çıkardı ve kulüplerin aldığı payı artırdı. Bu sayede hem sportif başarı hem de yüksek gelir hedefleyen kulüplerin istediği oldu.

Bu çekişme sırasında yaşanan işbirliği büyük kulüpleri birbirine yaklaştırdı ve G-14'e giden sürecin ilk adımlarını oluşturdu. Şampiyonlar Ligi gelirlerinden aldıkları payın artırılması G-14'lerin ilk stratejik başarısıydı. Ardından, UEFA ve FIFA'nın milli takım organizasyonlarının takvimini belirlerken mutlaka kulüplerin fikrini almasını istediler. Yüksek maaşlar ödedikleri futbolcuların milli takım maçından sakat dönmesi durumunda tazminat ödenmesi gerektiğini öne sürdüler.

Geçen ay da milli takımda görev alan her oyuncu için kulüplere ödeme yapılması teklifini ortaya attılar. FIFA'nın ve UEFA'nın düzenlediği Konfederasyon Kupası gibi bazı organizasyonların takvimden çıkarılması gerektiğini öne sürdüler.

G-14 geçen yıl Arsenal, Bayer Leverkusen, Lyon ve Valencia'nın katılımıyla üye sayısını 18'e çıkardı. Ama genel müdür Thomas Kurth'a

göre bundan sonra bu kaymak tabakasına girmek zorlaşacak. Parma, Roma, Lazio, Rangers, Celtic, Feyenoord, Chelsea, Benfica, Sporting, Hertha Berlin takımları başvuruda bulundular. Henüz hiçbiri kabul edilmedi. Bu arada kulüplerin üyelikte kalabilmeleri için de bazı şartlar var: İkinci lige düşen, üç yıl üstüste Avrupa Kupaları'na katılmayan, sağlıklı bir mali bilançoya sahip olmayan kulüplerin üyeliği askıya alınabiliyor.

Avrupa'nın seçkin kulüplerinin başkanlığını Real Madrid Başkanı Florentino Perez yürütüyor. Yardımcıları Bayern Münih İkinci Başkanı Rummenigge, Milan İkinci Başkanı Galliani, Ajax Genel Müdürü Van Eijden, M. United CEO'su Gill ve PSG Başkanı Graille. Üye kulüplerin kazandıkları Avrupa Kupası sayısına göre oy hakları var. Ayrıca, her kurucu üyenin üç oy hakkı daha bulunuyor. Buna göre toplam 144 oy hakkının 18'i R. Madrid'e ait.

Milli maçlar tüm dünyada ortak bir takvime bağlansın ve hiçbir şekilde kulüp maçlarıyla kesişmesin. Milli takım kampına giden her oyuncunun günlük tazminatı olarak kulüplerine 5000 euro ödensin. UEFA ve FIFA gibi uluslararası konfederasyonların aldığı kararlarda kulüplerin de görüşü sorulsun. Futbolcu maaşlarının kulüp gelirlerinin yüzde 60'ını aşmaması için NBA'deki gibi maaş tavanı uygulamasına geçilsin. Futbolcuları yoran Dünya Kulüpler Şampiyonası gibi bazı turnuvalar iptal edilsin.

ÜYE KULÜPLER

- 1. Ajax (Hollanda)**
- 2. Arsenal (İngiltere)**
- 3. Barselona (İspanya)**

4. Bayern M¼nih (Almanya)
5. Bayer Leverkusen (Almanya)
6. Borussia Dortmund (Almanya)
7. İnter (İtalya)
8. Juventus (İtalya)
9. Liverpool (İngiltere)
10. Lyon (Fransa)
11. Manchester United (İngiltere)
12. Marsilya (Fransa)
13. Milan (İtalya)
14. Paris St. Germain (Fransa)
15. Porto (Portekiz)
16. PSV Eindhoven (Hollanda)
17. Real Madrid (İspanya)
18. Valencia (İspanya)

DÜNYANIN EN ZENGİN 20 KULÜBÜNDE 11'İ G-14 ÜYESİ

2001-02 Sezon Gelirleri (Milyon Euro)

1. Real Madrid 252

2. Manchester United 207.3

3. Juventus 195

4. Bayern Mnh 176

5. Milan 161.7

6. Chelsea 161

7. Barselona 105.7

8. Roma 143.8

9. Liverpool 138.6

10. Arsenal 127.4

11. Inter 125.7

12. Leeds United 114.1

13. Lazio 112

14. Dortmund 102.4

15. Newcastle 99.3

16. Tottenham 91

17. Bayer Leverkusen 80

18. Celtic 79.6

19. Aston Villa 65.4

20. Rangers 62.7

Kaynak: World Soccer

Kaynak: <http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/ShowNew.aspx?id=188165> (12-11-2011)

Türkiye ve birçok finalin yapıldığı yer olarak İstanbul, birçok tarihi ve kültürel hazineyi içinde barındırmaktadır. Doğal harikalar da bu zenginlikler ile büyük bir uyum içerisindedir. Tüm bu özellikleriyle görülmeye değer bir ülke olduğumuz mesajı da dış kültürel ve turistik tanıtım açısından büyük önem taşımaktadır.

İletilen diğer bir mesaj da Türkiye'nin ekonomik açıdan bu kadar büyük ve ağır bir organizasyonu yapabilecek kadar güçlü bir ülke olduğudur. Bu organizasyonun asıl etkileri turizm ve kültürel alanda olsa da ekonomik alanda da küçümsenemeyecek etkileri olabilir.

4.2.6 Araç Seçimi

Futbol aracılığı ile bu tanıtım mesajları birçok araç ile kitlelere ulaştırılmaktadır. Mesajların geniş kitlelere iletilmesinde basın önemli bir yer tutmaktadır. Maçlar birçok ulusal ve uluslararası televizyon kanalı tarafından canlı olarak yayınlanmakta ayrıca tekrarları yapılmaktadır. Bunların yanında yarış haftası boyunca çeşitli haber ve spor haberleri programları ile organizasyon hep gündemde tutulmaktadır. Yazılı basında da bu organizasyon

büyük yer tutmaktadır. Günlük gazetelerden, haftalık ve aylık dergilere kadar birçok yerde ülke tanıtımını destekleyici haberlere yer verilmektedir.

Tüm bu ortamlardan etkilenerak ülkemiz hakkında kulaktan kulağa bu mesajları iletecek olan kitle de mesajların iletilmesinin ikinci kısmını oluşturmaktadır.

Bu tutundurma programının başarılı olup olmadığı, Türkiye'nin imajının güçlendirilmesi amacına ulaşıp ulaşılmadığını görmek, diğer bir deyişle bu programı değerlendirmek amacıyla aşağıda programın etkililiği ampirik olarak incelenmeye çalışılacaktır.

4.3 Önceki Çalışmalardan Örnekler

Literatürde uluslararası spor organizasyonlarının veya tüm dünyada etki yaratabilecek kadar büyük olayların ülkelerin imajına olan etkisinin araştırıldığı çalışmalarda öne çıkan kavram turistik imaj kavramıdır.

Futbol Şampiyonaları (Dünya Kupası-Avrupa Şampiyonası-Şampiyonlar Ligi Finali-Avrupa Ligi Finali ve Türk milli takımı maçları-Türk takımlarının Avrupa maçları) gibi uluslararası spor organizasyonlarının ülkelerin turistik imajı üzerinde iki türlü etkileri olabilir (Chalip ve diğ. 2003). Birincisi, olayın olduğu zaman ziyaretçilerin ülkeye çekilmesini sağlamaları; ikincisi de yapılan reklâm ve tanıtım sayesinde ülkenin ifşa edilmesidir ki böylece yılın diğer zamanlarında ziyaret sağlanabilir.

Kim ve Morrison (2005) ve Lee ve diğ. (2005) çalışmalarında uluslararası bir spor olayı olan 2002 FIFA Dünya Kupası organizasyonunun Güney Kore'nin imajı üzerine etkisini araştırmışlardır. Bunlara göre Kim ve Morrison'un çalışmasında kısa dönemde bu gibi organizasyonların turistik bir yerin imajını değiştirebileceği belirlenmiştir. Lee ve diğerlerinin çalışmasında ise Dünya kupası organizasyonunun turistlerin Güney Kore hakkındaki algıları üzerinde olumlu bir etki yarattığı sonucuna varılmıştır. Gartner ve Shen (1992), bir spor organizasyonu olmasa da uluslararası düzeyde ses getiren bir olay olarak, Çin'deki Tiananmen Meydanı ayaklanmasının Çin'in turistik imajına

olan etkisini araştırmışlardır. İnsanların hayatlarını kaybettiği bu ayaklanma olayının Çin'in turistik özelliklerinin algısına negatif bir etkide bulunduğu saptanmış ve uluslararası olayların ülkenin turistik imajını etkilediği sonucuna varılmıştır.

Türkiye'nin turistik imajı üzerine yapılmış olan çalışmalar da bulunmaktadır. Bunlardan ilki, Baloğlu ve Mangaloğlu'nun (2001) tur operatörleri ve turizm acenteleri tarafından diğer üç Akdeniz ülkesi ile birlikte Türkiye'nin algılanan imajını incelendiği çalışmadır. Baloğlu'nun (2001) yalnızca Türkiye'nin turistik imajı üzerine yaptığı çalışmada ise o ülkeye olan aşinalığın imaja etkisi araştırılmış ve aşinalık ile imajın değiştiği, aşinalık arttıka imajın daha da pozitif hale geldiği belirlenmiştir. Bu şekilde yapılan literatür araştırması göstermektedir ki; bu çalışmalarda, kişilerin mevcut imajı değerlendirilmiş; imajın değerişimine bakılmamıştır. Ayrıca, uluslararası olayların Türkiye'nin imajını nasıl etkilediği, değerştirip değerştirmediği üzerine bir çalışmaya rastlanamamıştır.

5.BÖLÜM

UYGULAMA: “TÜRK FUTBOLUNUN TÜRKİYE İMAJINA ETKİSİNİN” ARAŞTIRILMASI

5.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, bir dış tanıtım aracı olarak Futbol maçlarının etkinliğinin ölçülmesi, başka bir deyişle, futbol’un Türkiye’nin imajını etkileyip etkilemediğinin belirlenmesidir. Bu amaç doğrultusunda savunulacak olan hipotez ise şu şekildedir:

- Türkiye, futbolu izleyenlerin gözünde izlemeyenlere göre daha olumlu bir imaja sahiptir.

Ülkenin olumsuz imajının, olumlu hale getirilmesinde ya da pozitif yönde güçlendirilmesinde Futbol ve benzeri etkinliklerin kullanılmasının değerlendirilmesi ve ileride yapılacak imaj güçlendirme çalışmalarına ışık tutması açısından bu çalışma önemli olabilecektir.

5.2 Araştırmanın Metodolojisi

Türkiye’nin imajı ve bu imajın Futbol maçlarından etkilenmesi üzerine bir çalışmaya rastlanamadığı için yukarıdaki hipotezin desteklenmesinde birincil veriye ihtiyaç duyulmaktadır.

Önceki bölümde de belirtildiği gibi ülke imajı, kişilerin o ülke hakkındaki düşünceleri, o ülke ile ilgili akıllarında yaratılan resim olarak tanımlanabilir. Bu durumda, doğrudan, insanların ülke hakkındaki fikirlerini sorarak birincil veriler elde etmek, ülke imajının belirlenmesinde ve bu çalışmanın hipotezinin desteklenmesinde kullanılabilir.

Bugüne kadar etkinliklerin ülkelerin imajı üzerine etkisinin araştırıldığı çalışmalarda zamanlama açısından iki farklı birincil veri toplama şekli kullanılmıştır; bunlardan birincisi olaydan önce ve sonra olmak üzere örneklem

üzerine iki ayrı kesit analizi uygulanması, ikincisi ise olayın ardından ya da olay esnasında kişilere tek seferde önceki ve sonraki düşüncelerinin sorulmasıdır (Kim ve Morrison, 2005; Lee ve diğ. 2005).

Gerçekleşecek olan etkinliğe katılacak kişiler henüz Türkiye'ye gelmeden ve de geldikten sonra fikirleri alınarak karşılaştırma yapılabilir. Böylece, tek bir örneklem üzerinde değerlendirme yapılacaktır.

Bu çalışmada bu şekilde değerlendirme yapılamamasının nedeni zaman ve maliyet kısıtlarıdır. Daha önceden yapılan çalışmalarda olduğu gibi kişilere etkinliğin ardından önceki ve şimdiki düşüncelerinin sorulmasında bir yönlendirme söz konusu olabilir. Kişiler ister istemez etkinliğe katılmadan önce düşüncelerinin farklı olması gerektiği fikrine kapılabilirler.

Bu durumda zaman ve maliyet açısından gerekli koşullar sağlanabiliyorsa kişilere gelmeden ve geldikten sonra fikirlerini sormak daha kolay bir değerlendirme yapılmasına olanak verebilir. Ancak gerekli koşullar sağlanamıyorsa, örnekleme deney ve kontrol grubu şeklinde ikiye ayırmak ile cevaplayıcıların yönlendirilmemesi açısından daha sağlıklı sonuçlar elde edilebilir.

Bu çalışmada da her iki yöntemden farklı olarak deneysel yöntem kullanılmış; örneklem, deney ve kontrol grubu şeklinde ikiye ayrılmıştır. Deney grubu, Maçları yerinde izlemiş kişilerden oluşmakta, kontrol grubu ise Maçları yerinde izlememiş kişilerden oluşmaktadır. Her iki grubun Türkiye'nin imajı hakkındaki fikirleri karşılaştırılarak Futbol organizasyonlarının Türkiye'nin imajını etkileyip etkilemediği sorusu cevaplanmaya çalışılacaktır. (Kim ve Morrison, 2005; Lee ve diğ. 2005).

Dolayısıyla, her iki grupta da esas olarak ölçülmek istenilenin ülke imajıdır. Önceki bölümde de belirtildiği gibi ülke imajı ülkenin siyasal, ekonomik, kültürel ve turistik imajının bir toplamıdır.

Başka bir deyişle, ülke imajı bağımlı değişkendir; siyasal, ekonomik, kültürel ve turistik imaj ise bağımsız değişkenlerdir. (Kim ve Morrison, 2005;)
(Denklem (3. 1)

$$UI = SI + EI + KI + TI \quad \text{Denklem (3. 1)}$$

UI: Ülke İmajı **KI: Kültürel İmaj** **EI: Ekonomik İmaj**
TI: Turistik İmaj **SI: Siyasal İmaj**

Bağımlı değişken olan ülke imajının bileşenleri ve bu bileşenlerin ölçümünde kullanılan değişkenler Tablo 5.1’de belirtilmektedir. Kişilerin, bu değişkenler çerçevesinde Türkiye’ye yönelik düşünceleri sorularak ülke imajı belirlenmeye çalışılmaktadır.

Tablo 5.1: Ülke imajı Bileşenleri ve Bileşenlerin Ölçümünde Kullanılan Değişkenler

Ülke İmajı Bileşenleri	Bileşenlerin Ölçümünde kullanılan Değişkenler
SİYASAL İMAJ	Diktatör/Demokratik yönetim Sivil/Askeri hükümet
EKONOMİK İMAJ	Ekonomik gelişmişlik Sanayileşmişlik düzeyi Ekonomik çevrede istikrar Üretim Kalitesi Yaşam standardı
KÜLTÜREL İMAJ	Kültürel olanaklar Sıcak insanlar
TURİSTİK İMAJ	Manzara Gece hayatı Tarihi yerler Trafik sıkışıklığı Fiyatlama Hesaplı alışveriş İklim Hijyen Güvenlik Yerel mutfak Yiyecek kalitesi Ulaşım

Tablo 5.1’de gösterilen ekonomik ve siyasal imaj değişkenleri Martin ve Eroglu’nun (1993) lke imajının ölümü üzerine yaptıkları çalışmadan; kültürel ve turistik imaj değişkenleri ise Pikkemaat’ın (2004) ve Gallarza ve diğerlerinin (2002) destinasyon imajının ölümü üzerine yaptığı çalışmadan alınmıştır. Bu bileşenler yardımıyla ülke imajı anket yöntemiyle llmeye çalışılmıştır. Ankette kullanılacak soru kâğıdının hazırlanması ve soruların yöneltileceği hedef kitle ve örneklem seçimi sonraki kısımlarda anlatılacaktır.

5.3 Araştırmanın Hedef Kitlenin Belirlenmesi

Metodoloji bölümünde açıklanan araştırmanın tasarımı gereği bu çalışmanın iki ana kütlesi vardır: Futbol izleyenler ve izlemeyenler.

Örneklem hacmi belirlenirken göz önünde tutulan diğer bir husus ana kütlenin Türk olmayan ve Türkiye’de yaşamayan yabancılardan oluşacağıdır.(Gurbetci Türkler –farklı pasaportlu-dikkate alınmıştır)

Türk olmayan kişilere yapılan anket sonucunda bir dış tanıtım etkinliği olarak Futbol 2005 ve 2009 Finallerini yerinde şkrSaraoğlu stadı ve Atatürk Olimpiyat Stadından takip etmiş ya da kitle iletişim araçları ile takip etmiş kişiler ilk örnekleme oluşurmaktadır. Anketi cevaplayan, yarışı takip etmemiş kişiler ise ikinci örnekleme oluşurmaktadır.

5.4 Araştırmada Kullanılan Anketin Hazırlanması Nasıl Uygulanacağının Belirlenmesi

Soru kâğıdı üç ana blmden oluşmaktadır. İlk blmde öğrenilmek istenilen, cevaplayıcıların daha önce Türkiye’de bulunup bulunmadığı ve 2005 yılında düzenlenen ve 2009 yılında gerçekleşen dev UEFA organizasyonlarını izleyip izlememiş olmalarıdır. İkinci blmde ülke imajını ölümü yapılmaya çalışılmış; nc kısımda ise, cevaplayıcıların demografik özelliklerini belirlemek için sorular yneltirmiştir.

Soru kâğıdının birinci kısmı beş sorudan oluşmaktadır. Öncelikle cevaplayıcıların Türkiye'yi ziyaret edip etmedikleri; ettiler ise ne zaman ve kaç defa ziyaret ettikleri; daha sonra maçlardan ve UEFA organizasyonlarından haberdar olup olmadıkları sorulmuştur.

Soru kâğıdının ülke imajının ölçümü ile ilgili bölümü hazırlanırken öncelikle ülke imajının ölçümünde kullanılan değişkenlerin belirlendiği ve ülke imajının ölçümünün yapıldığı çalışmalar (Gallarza ve diğ. 2002; Pikkemaat 2004; Martin ve Eroğlu 1993) göz önüne alınmıştır. Martin ve Eroğlu'nun (1993) ülke imajı ölçeği üzerine olan çalışmalarında belirlenen 14 değişken şöyledir;

- Ekonomik gelişmişlik
- Diktatör / Demokratik sistem
- Seri / Elle Üretim
- Sivil/Askeri hükümet
- Sanayileşmişlik düzeyi
- İstihdam maliyeti seviyesi
- Okuma yazma oranı
- Serbest piyasa / merkezi planlama sistemi
- Sosyal yardım sisteminin varlığı
- Ekonomik çevrede istikrar
- Tarım ürünlerini ihraç ya da ithal etme
- Ürün kalitesi
- Yaşam standardı seviyesi
- Teknolojik araştırma düzeyi

Pikkemaat (2004) ve Gallarza ve diğerlerinin (2002) çalışmalarında bir yerin turistik imajını belirlenmesinde kullanılan unsurlar ise, şu şekildedir;

- Yörelere
- Manzara
- Çevre

- Gece hayatı
- Alışveriş imkanları
- Spor olanakları
- Kültürel olanaklar
- Yerel trafik ya da ulaşım altyapısı

- Konaklama / restoran olanakları
- Fiyatlama
- İklim
- Hijyen
- Erişilebilirlik
- Güvenlik
- Lüks
- Yörelere arası iletişim
- Gelenekler
- Yerel mutfak / Yiyecek kalitesi
- Konaklama kalitesi
- Açık görüşlülük
- Çeşitlilik / Eğlence
- Özgürlük
- Macera
- Sıcak insanlar
- Hizmet kalitesi

Her üç çalışmanın toplamında bulunan 40 unsurdan, çalışmanın ilk kısmında oluşturulan teorik alt yapıya göre ülke imajı kavramını ölçmede kullanılmak üzere seçilen 21 adet değişken ise aşağıda belirtilmiştir.

- Diktatör/Demokratik yönetim
- Sivil/Askeri hükümet
- Ekonomik gelişmişlik
- Sanayileşmişlik düzeyi
- Ekonomik çevrede istikrar

- Üretim Kalitesi
- Yaşam standardı
- Kültürel olanaklar

- Sıcak insanlar
- Manzara
- Gece hayatı
- Tarihi yerler
- Trafik sıkışıklığı
- Adil fiyatlama
- Hesaplı alışveriş
- İklim
- Hijyen
- Güvenlik
- Yerel mutfak
- Yiyecek kalitesi
- Ulaşım

Bileşenler arasında eleme yapılmasının nedeni cevaplayıcıların aklını karıştırmayacak ve onları yormayacak ve de en önemlisi ülkenin ekonomik siyasal, kültürel ve turistik imajının ölçülmesine olanak sağlayabilecek bir soru kâğıdının hazırlanmasıdır.

Belirlenen bu değişkenlerin ölçümünde tutumların ölçülecek olması nedeniyle Stapel ölçeği tercih edilmiş. Stapel'in -5 ile +5 arasında bir ölçek olması ve böylece ülkenin imajını negatif ya da pozitif oluşunun daha kolay değerlendirilmesine imkan vermesi sebebiyle bu ölçek tercih edilmiştir.

Son bölümünde cevaplayıcılar hakkında demografik özelliklerle ilgili soruları içeren soru kâğıdı İngilizce olarak hazırlanmıştır. Önceden belirtildiği gibi ülke imajının ölçümü açısından bakıldığında ana kütleyi Türk olmayan kişiler oluşturmaktadır. Soru kâğıdının internet üzerinden kişilere ulaştırılacak

olması ve bu noktada daha çok kişiye ulaşmak açısından küresel bir lisan seçilmiştir. Soru kâğıdının orijinali Ek I'de sunulmaktadır.

5.5 Örneklem Seçimi

Daha önceden belirtilen ülke imajı bileşenleri ve bu bileşenlerin ölçümünde kullanılacak değişkenler yardımıyla Futbol izleyenlerin gözünde daha olumlu bir Türkiye imajı olacağı hipotezi desteklenmeye çalışılırken; çalışmada uluslararası verilere ihtiyaç duyulması nedeniyle anket bilgisayarla internet üzerinden uygulanmıştır.

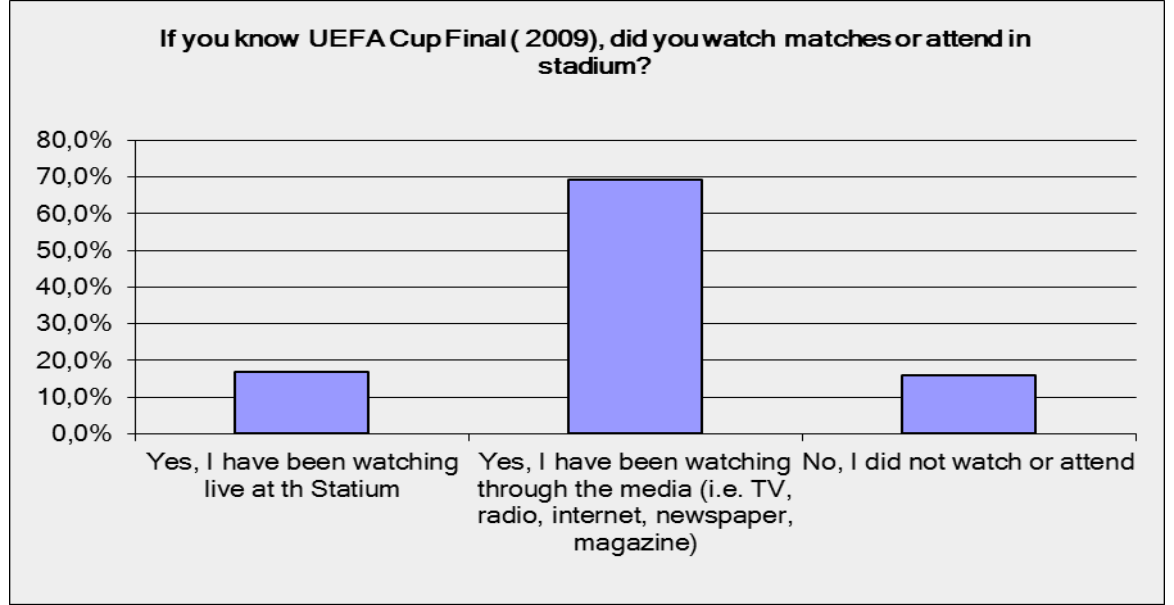
İnternette bir web sayfasında soru kâğıdı yayınlanmış, cevaplayıcıların fikirleri bu sayfa aracılığıyla elde edilmiştir.

Uygulamanın ilk aşamasında anketle ilgili bir yanlılık ya da anlaşılmayan kısımların belirlenmesi için bir pilot çalışma yapılmıştır. Bunun sonunda ülke imajı unsurlarının ölçümünde ölçeğe "0" eklenmiş ve kişilerin konu hakkında bir fikirleri olmadığı durumu da göz önüne alınmıştır.

Cevaplanma oranının artırılmasını sağlamak amacıyla, her yüzüncü cevaplayıcıya imzalı tuttuğu takımın forması Soru kâğıdının ilk kısmında hediye ile ilgili bilgiler verilerek soru kâğıdı çekici hale getirilmeye çalışılmıştır.

Daha sonra 58'i maçları yerinde izlemiş, 241'i maçları TV ekranlarından izlemiş ve 55'i hiç izlememiş kişilerden olmak üzere toplam 354 kişilik kullanılabilir anket elde edilmiştir. Tablo 5.2'de konu irdelenmiş ve grafik olarak ortaya konmuştur.

Tablo 5.2 İzleyen ve izlemeyen ve televizyondan takip edenler oranı



5.6 Araştırmanın Kısıtları

Araştırmada daha önceden yapılan çalışmalarda olduğu gibi ülke imajı, ürün ülke imajı veya turistik imaj şeklinde kısıtlanmamıştır. Daha önce ürün ülke imajı ve turistik imaj çalışmalarında her iki konu üzerinde toplam 40 ayrı unsurun kullanıldığı belirlenmiştir.

Fakat özellikle çalışmaya ayrılan zamanın kısıtlı olması ve cevaplayıcıların soru kâğıdına olan ilgisinin devamlılığının sağlanması amacıyla bu 40 unsurdan 21'i seçilerek kişilerin bu değişkenler hakkındaki fikirleri alınmaya çalışılmıştır.

Zaman ve maliyet de çalışmanın yönünü etkilemiştir. Survey Monkey sitesine paralı Altı ay üyelik ile üye olunmuştur etilev@kanald.com.tr adı altında alınan üyelik sonrasında 89...0.. şeklindeki şifre ile gerekli girişler yapılmış ve tek tek kaynaklar araştırılmıştır. Özellikle ID numaraları tek tek

ayrılmıştır ve her bir örneğin İnternet kullanımında farklı ID ile siteye girimi kontrol edilmiştir. Tüm bunların ışığında daha sonra analize geçilmiş bazı analizler sitenin kendi bünyesinde yapılmış ve kullanıcıya sunulmuştur.

Analizlerde Türkiye'ye gelmeden ve gelip etkinliğe katıldıktan sonra, iki aşamalı olarak fikirlerinin alınmasıdır. Fakat bu hem zaman hem de finansal açıdan maliyetli bir çalışma olacağı nedeniyle tercih edilmemiştir.

5.7 Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirmeler

Yapılan anket sonucunda 58'si maçları 2005 ve 2009 yılında yerinde yani İstanbul'da izlemiş; 241'i Tv'da kendi ülkelerinde izlemiş ve 55'i hiç maçları ülkemizden izlememiş, toplamda 354 kişinin Türkiye ile ilgili düşünceleri elde edilmiştir. Söz konusu 3 kişinin cinsiyet, gelir düzeyi, eğitim düzeyi, yaş vb gibi demografik değişkenler ve yaşadıkları ülke bazındaki dağılımları Tablo 5.3'te sunulmaktadır.

Tablo 5.3: Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

	İzlemiş	İzlememiş
	Eğitim(%)	
Lise ve altı	12	7
Üniversite	76	66
Yüksek lisans	12	27
	Yaş(%)	
<18	3	0
18-25	35	30
26-30	26	28
31-45	26	32
>45	10	10
	Gelir(%)	
x1000US\$		
<20	29	33
20-35	23	16
36-49	16	14
50-75	15	14
76-99	4	5
>100	13	18
	Ülke(%)	
Avrupa	60	40
Amerika	19	40
Avustralya	19	11
Asya ve Afrika	2	9
	Cinsiyet(%) - EVLİ BEKAR	
Evli	27	80
Bekar	73	20
Kadın	11	41
Erkek	89	59

Tablo 5.3'te de görülebileceği gibi araştırmaya katılan futbolu izlemişlerin % 60 gibi büyük bir çoğunluğu Avrupa ülkelerinde yaşamaktadır. Buna karşılık izlememiş kişilerin %40'ının Avrupa, diğer %40'ının Amerika, geri kalan %20'lik kısmı da Avustralya, Asya ve Afrika'da yaşamaktadır.

Cevaplayıcıların eğitim düzeylerine bakıldığında; her iki örneklem için de çoğunluğu üniversite mezunları oluşturmaktadır. Futbolu izlemiş kişilerin %76'sı, izlememiş kişilerin ise, %66'sı üniversite mezunudur.

Yaş düzeylerine bakıldığında izlememişlerin 18-25, 26-30 ve 31-45 yaş gruplarından olan her birinin yüzdesi aşağı yukarı eşittir; bu da %30'dur. İzlemiş kişilerin ise çoğunluğu %35'lik bir oranla 18-25 yaş arasındadır. Bu

oran 26-30 yaş arasında %26 ve 31-45 yaş arasında %26'dır. Her iki örneklemin %10'u 45 yaşın üzerindedir.

Gelir açısından izlemiş kişilerin %29'ui \$20.000 altında gelire sahipken, izlememiş kişiler için bu oran %33'tür.

İki örneklem cinsiyet açısından karşılaştırıldığında; Futbolu izlemiş kişilerin % 89'u erkektir. Bunlarında % 73 lük oranı bekadır. Buna karşın izlememiş kişilerin %41'i kadın %59'u ise erkektir. Ve evlilik oranı bu grupta %80 civarındadır.

Yukarıda belirtilen bu dağılım çerçevesinde elde edilen verilere öncelikle faktör analizi uygulanmıştır. Bunun bir nedeni, Futbolu izlemiş ve izlememiş olmak üzere belirlenen iki grubun karşılaştırılabilir olup olmadığının belirlenmesidir.

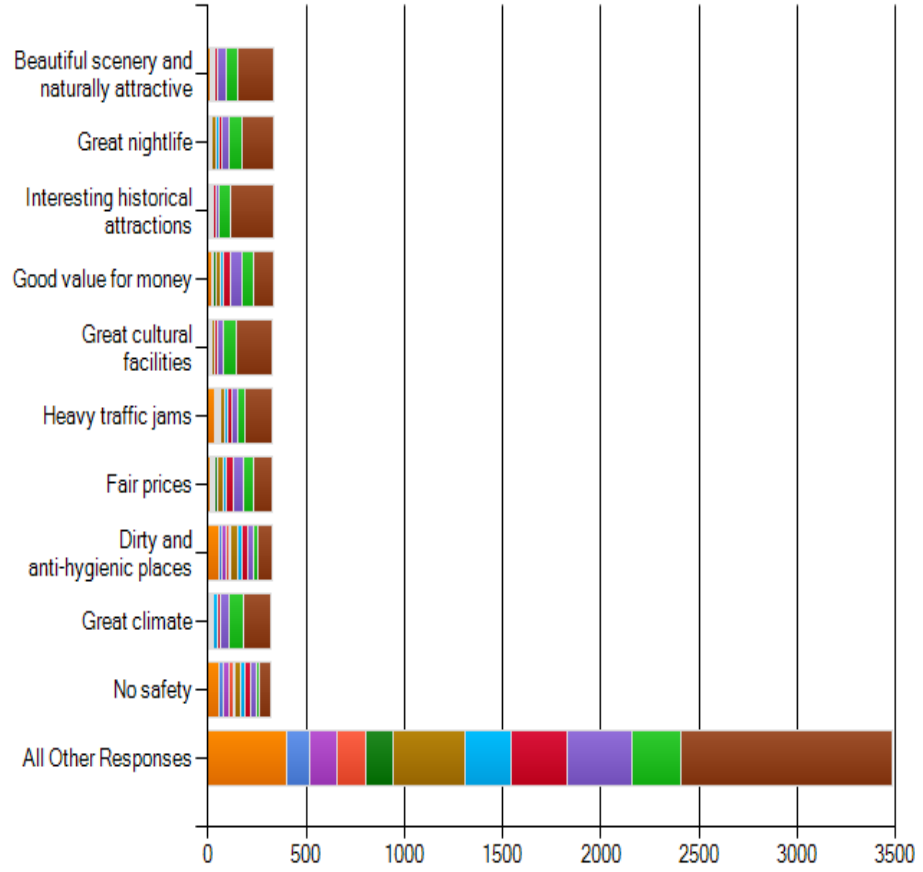
Faktör analizi yapılmasının diğer nedeni, ampirik olarak ülke imajını etkileyen bileşenlerin, teorik alt yapıda belirlenmiş ülke imajı bileşenleriyle uyumunun saptanmasıdır. Yukarıda bahsedilen bu nedenlerle yapılan faktör analizi sonucunda elde edilen rotasyonlu bileşenler matrisi göz önüne alınmıştır.

Tablo 5.6 ve Tablo 5.7'de gösterildiği gibi hem futbolu izlemiş hem de izlememiş iki örnekleme uygulanan faktör analizi sonucunda, her iki veri grubu için de altışar faktör elde edilmiştir.

Her değişkenin bu altı faktör arasında aldığı en büyük değer belirlenmiş ve o faktörü oluşturan unsurlar saptanmıştır.

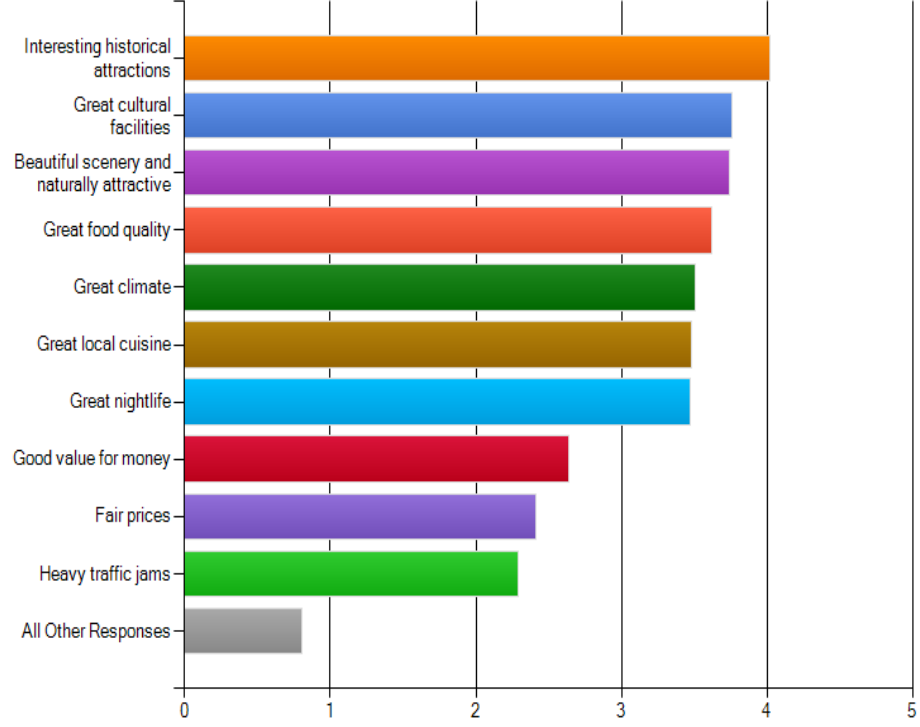
Tablo 5.4 : İngilizce genel analiz seyri (2 tabloda aynı farklı gösterim)

Please select a choice from minus five to five that best reflects your judgement about Turkey. The more you disagree with the statement choose a lower negative choice. (-) The more you agree with the statement choose a higher positive choice. () "0" means that you do not have any idea about this statement



Tablo 5.5 : İngilizce genel analiz seyri (2 tabloda aynı farklı gösterim)

Please select a choice from minus five to five that best reflects your judgement about Turkey. The more you disagree with the statement choose a lower negative choice. (-) The more you agree with the statement choose a higher positive choice. ("0" means that you do not have any idea about this statement)



Bu Tablo www.surveymonkey.com sitesi tarafından hazırlanarak verilmiş bütün veriler tezi hazırlayan kişide Excel dosyası olarak mevcuttur ve isteyene sunulabilir.

Tablo 5.6: Futbolu İzlememiş Örneklem için Rotasyonlu Bileşenler Matrisi

Rotasyonlu Bileşenler Matrisi	1	2	3	4	5	6
Manzara	0,6838					
Gece Hayatı	0,6982					
Kültürel varlıklar	0,7482					
Tarihi yerler	0,5443					
Trafik sıkışıklığı					-0,4863	
Hesaplı alışveriş			0,8490			
Adil fiyatlama			0,8729			
İklim	0,6278					
Temizlik		0,7196				
Güvenlik		0,7319				
Yerel mutfak					0,7921	
Yiyecek kalitesi					0,7568	
Konaklama		0,7393				
Sıcak insanlar			0,5176			
Ekonomik gelişmişlik						0,6568
Demokratik yönetim				0,7879		
Sivil hükümet				0,8018		
Sanayileşmişlik seviyesi						0,6389
Ekonomik istikrar				0,5932		
Üretim kalitesi						0,5969
Yaşam standartı		0,5697				

Tablo 5.7: Futbolu İzlemiş Örneklem için Rotasyonlu Bileşenler Matrisi

Rotasyonlu Bileşenler Matrisi	1	2	3	4	5	6
Manzara		0,6967				
Gece Hayatı		0,5881				
Kültürel varlıklar		0,8156				
Tarihi yerler		0,8250				
Trafik sıkışıklığı				0,6561		
Hesaplı alışveriş			0,7575			
Adil fiyatlandırma			0,7744			
İklim		0,5177				
Temizlik				0,6652		
Güvenlik				0,6225		
Yerel mutfak					0,8324	
Yiyecek kalitesi					0,8359	
Konaklama				0,7690		
Sıcak insanlar			0,6050			
Ekonomik gelişmişlik	0,7525					
Demokratik yönetim	0,8660					
Sivil hükümet	0,8674					
Sanayileşmişlik seviyesi						0,9254
Ekonomik istikrar	0,7885					
Üretim kalitesi	0,6448					
Yaşam standartı				0,5197		

Daha sonra Tablo 5.6'da elde edilen bu verilere göre değişkenler temsil etme büyüklüklerine göre gruplanmıştır. Analiz sonucunda daha önceden

belirlenmiş olan 21 değişken 20'ye indirilmiş trafik sıkışıklığı değişkeninin ülke imajı üzerinde tanımlanabilir bir etkisinin olmadığı görülmüş ve analizler geriye kalan 20 değişken üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Tablo 5.8: Futbolu İzlemiş ve İzlememiş Örneklem İçin Karşılaştırmalı Faktör Analizi Sonuçları

İZLEMEMİŞ	İZLEMİŞ	Faktörler
1	2	
Kültürel varlıklar Gece hayatı Manzara İklim Tarih	Tarih Kültürel varlıklar Manzara Gece hayatı İklim	Kültürel ve tarihi varlıklar
2	4	
Konaklama Güvenlik Temizlik Yaşam standardı	Konaklama Temizlik Güvenlik Yaşam standardı	Konaklama
3	3	
Hesaplı Alışveriş Adil fiyatlama Sıcak insanlar	Hesaplı Alışveriş Adil fiyatlama Sıcak insanlar	Alışveriş
4	1	
Sivil hükümet Demokratik yönetim Ekonomik istikrar	Sivil hükümet Demokratik yönetim Ekonomik istikrar Ekonomik gelişmişlik Üretim kalitesi	Siyaset ve Ekonomi
5	5	
Yerel mutfak Yiyecek kalitesi	Yiyecek kalitesi Yerel mutfak	Yerel mutfak ve yiyecek kalitesi
6	6	
Ekonomik gelişmişlik Sanayileşmişlik seviyesi Üretim kalitesi	Sanayileşmişlik seviyesi	Sanayileşme

Faktör analizi sonucunda her iki örneklemden elde edilen faktörlerin birincisinde kültürel varlıklar, gece hayatı, manzara, iklim ve tarihi yerler unsurları yer almaktadır. İzlememiş kişilerin bulunduğu örnekleme göre bu grubun esas temsilcisi Tablo 5.6'den takip edilebileceği gibi kültürel varlıklar unsurudur.

İzlemiş kişilerden oluşan örnekleme uygulanan faktör analizi sonucunda elde edilen ikinci faktörde de aynı unsurlar olan kültürel varlıklar, gece hayatı, manzara, iklim ve tarihi yerler bulunmakta ve bu faktörün başlıca temsilcileri olarak Tablo 5.7’de gösterildiği gibi tarihi yerler ve kültürel varlıklar yer almaktadır. Bu durumda her iki örneklemden elde edilen bu beş değişkenin yer aldığı ve ülke imajını etkileyen birinci faktör, kültürel ve tarihi varlıklar şeklinde belirlenebilir.

Faktör analizi sonucunda gruplandırılan ve grubu temsil etme büyüklüklerine göre sıralanan unsurların gösterildiği Tablo 5.9’dan da izlenebileceği gibi her iki örneklemden elde edilen ikinci faktörde konaklama, güvenlik, temizlik ve yaşam standardı unsurları yer almaktadır. Bu faktörde, her iki örneklem için de en iyi temsilci konaklama unsurudur. Bu durumda ülke imajını etkileyen ikinci faktör de konaklama faktörü olarak adlandırılabilir.

Her iki örnekleme ait sonuçlarda da üçüncü faktörde hesaplı alışveriş, adil fiyatlandırma, sıcak insanlar şeklindeki unsurlar yer almaktadır. Bir diğer faktör de her iki örneklem için beşinci faktörde yer alan yiyecek kalitesi ve yerel mutfak unsurlarıdır. Buraya kadar bahsi geçen dört faktör her iki örneklem grubu için de aynıdır ancak diğer iki faktör için cevaplayıcıların ülke imajını etkileyen unsurlar üzerinde algılarının farklı olduğu görülmektedir.

Futbolu izlememiş kişilere göre dördüncü faktörde sivil hükümet, demokratik yönetim ve ekonomik istikrar yer almaktadır. Futbolu izlemiş kişiler için ise, sivil hükümet, demokratik yönetim, ekonomik istikrar, ekonomik gelişmişlik ve üretim kalitesi unsurları ilk faktörde karşımıza çıkmaktadır. Başka bir deyişle Futbolu izlememiş olanlar için dördüncü, izlemiş olanlar için ise, birinci faktörde ülke imajının siyasi ve ekonomik kısmı tanımlanmaktadır.

Öte yandan, her iki örneklem için de altıncı faktör ülke imajında sanayileşmenin etkisi üzerine yoğunlaşmıştır. Futbolu izlemiş olan kişiler ülkenin sanayileşmişlik seviyesinin diğer tüm bileşenlerden ayrı bir şekilde

ülke imajını etkilediğini düşünürken, Futbolu izlememiş kişilere göre durum biraz farklı algılanmaktadır. İzlememişlere göre ekonomik gelişmişlik ve üretim kalitesi de sanayileşmişlik seviyesi ile birlikte ülke imajını etkilemektedir.

Belirlenen 20 değişkenin bu şekilde altı bileşen halinde gruplandırılmasının güvenilirliği incelenirken Cronbach Alfa güvenilirlik analizi sonuçları göz önünde tutulabilir. Buna göre izleyen kişilerin oluşturduğu örnekleme ait faktörler %60 izlemeyenlerinki %69 düzeyinde güvenilirdir.

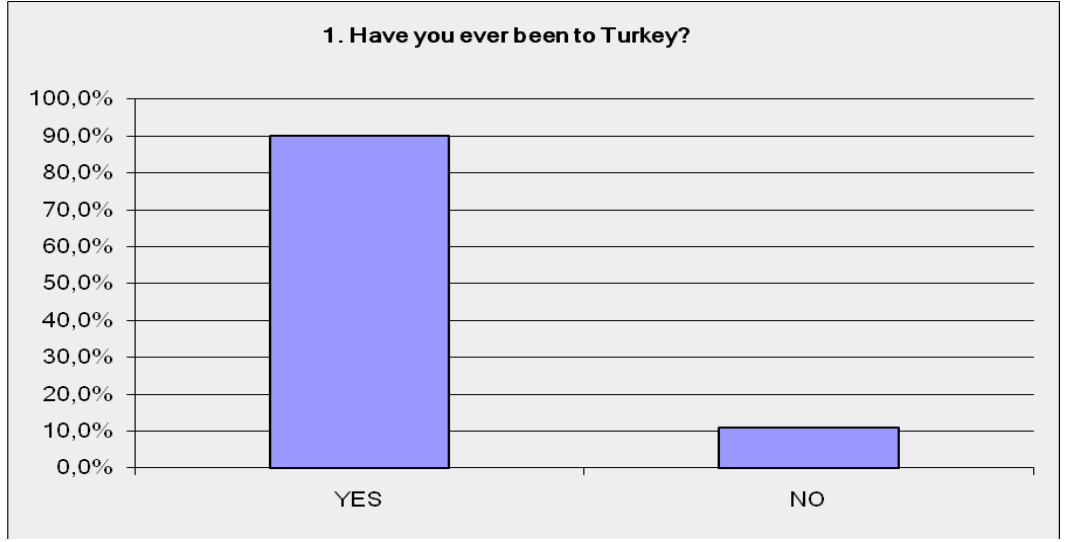
Bu sonuçlar ve yapılan faktör analizi doğrultusunda iki örnekleme ait verilerin karşılaştırılabilir olduğu söylenebilir.

Aşağıda bu analizlerde sorulan 14 farklı sorunun www.surveymonkey.com sitesinden dönen yansımalarını bulacaksınız. Kayıplar ve çift tıklamalardan doğan yanlışlar temizlenmiştir. Analizi rakamsal ve grafiksel olarak daha iyi yorumlamaya fırsat verecek bir yapıdır.

Her tablo tek başına değil ikili olarak ele alınmalı ve bu yapı dikkatle incelenerek sisteme dahil edilmelidir.

Tek tek soruların yansımaları her sorunun üzerinde belirtilmiştir.

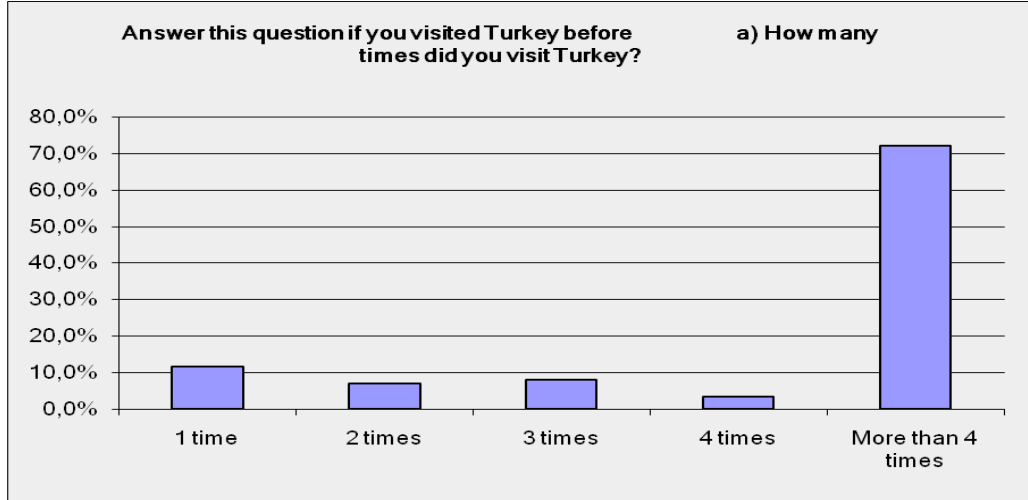
Tablo 5.9: Türkiye’de bulundunuz mu?



1. Have you ever been to Turkey?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
YES	90,0%	315
NO	10,9%	38
	<i>answered question</i>	350
	<i>skipped question</i>	2

Bu cevap şikkında katılımcıların çoğunluğunun Türkiyede bulduklarını görüyoruz. Sadece %10.9'luk bir bölüm ülkemizden uzak kalmıştır. Genelde ülkemizi gören ve tanıyan bir anlayışın anket sorularına yanıt veriyor olması buradan çıkarılacak sonuçları bizim için daha anlamlı kılabilir.

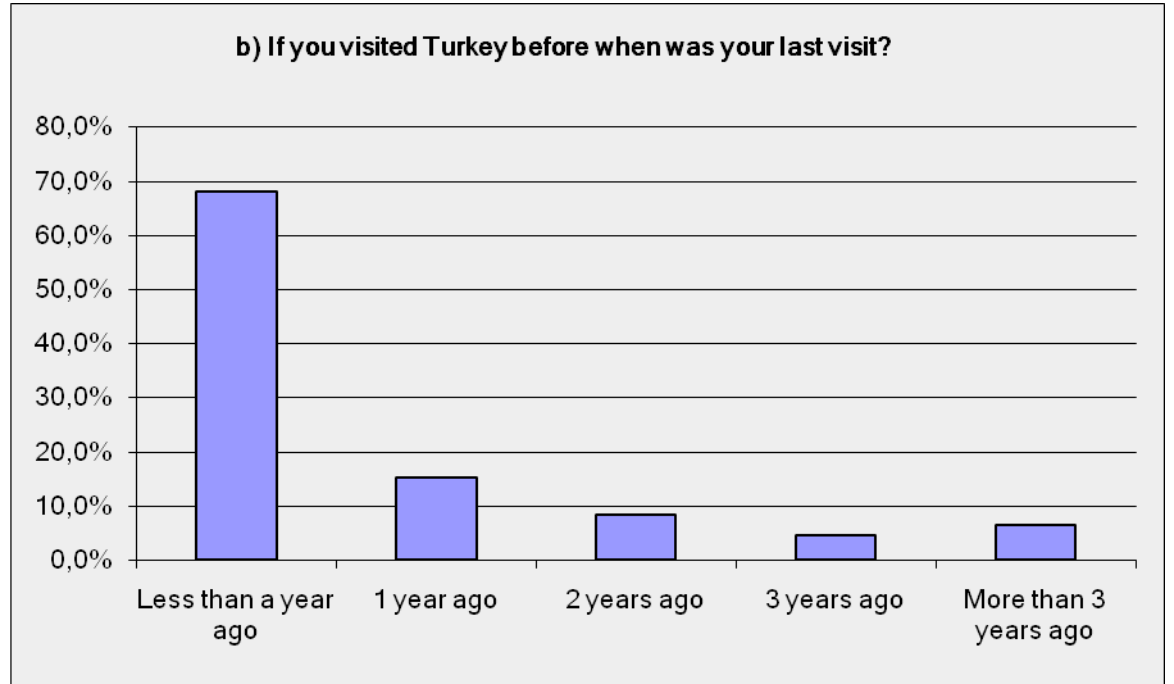
Tablo 5.10: Türkiye’de bulundunuz peki sayısı nedir?



Answer Options	Response Percent	Response Count
1 time	11,8%	38
2 times	7,1%	23
3 times	8,0%	26
4 times	3,4%	11
More than 4 times	72,1%	233
<i>answered question</i>		323
<i>skipped question</i>		29

Burada yer alan cevaplardan yola çıkarsak Türkiye’de yer alan anket katılımcıların pek çoğunun ülkemize yabancı olmadıklarını ve hatta ziyaretlerini dört ve daha fazla ölçüde yaptıklarını görüyoruz ki bu oran %75.5 gibi sayıda...

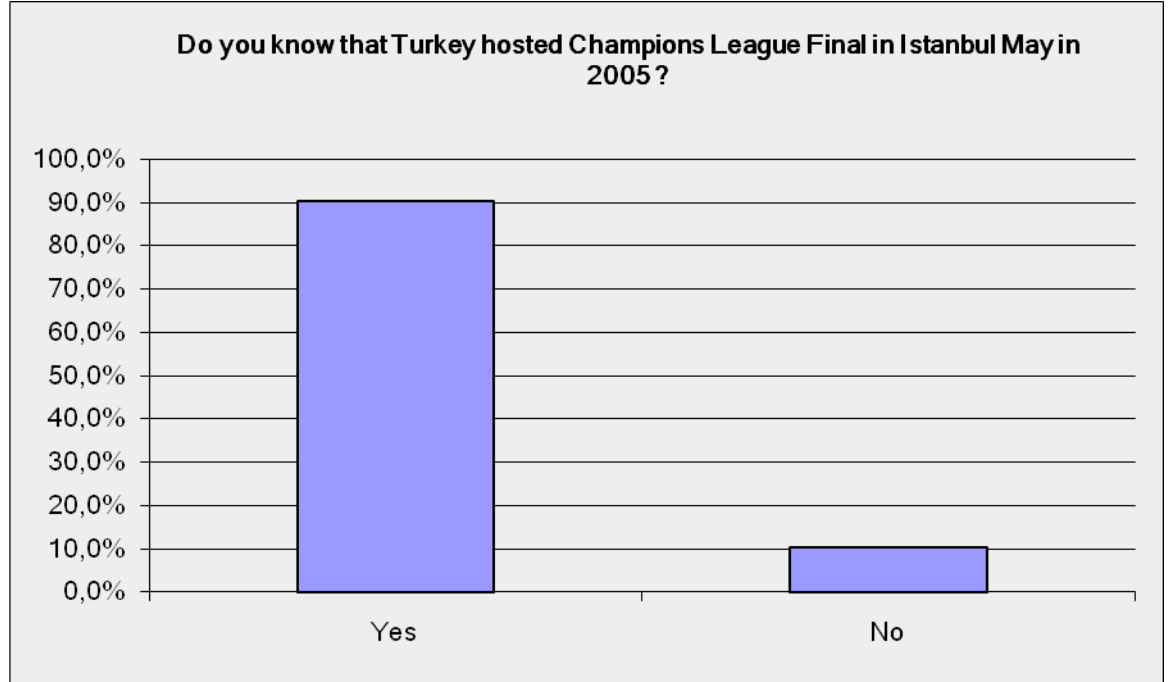
Tablo 5.11: Türkiye ziyaretleri arasındaki süreç nedir



b) If you visited Turkey before when was your last visit?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Less than a year ago	68,1%	218
1 year ago	15,3%	49
2 years ago	8,4%	27
3 years ago	4,7%	15
More than 3 years ago	6,6%	21
	<i>answered question</i>	320
	<i>skipped question</i>	32

Burada ele alınan soruda anketi cevaplayanlardan iki Türkiye ziyareti arasındaki süreç sorulmuş ve görülmüştür ki diğer cevaplarda doğrulanır olarak ziyaretleri bir yıldan kısa sürede tekrar etmiştir. Bu oran yüzde 68 gibi bir rakamı yakalamıştır.

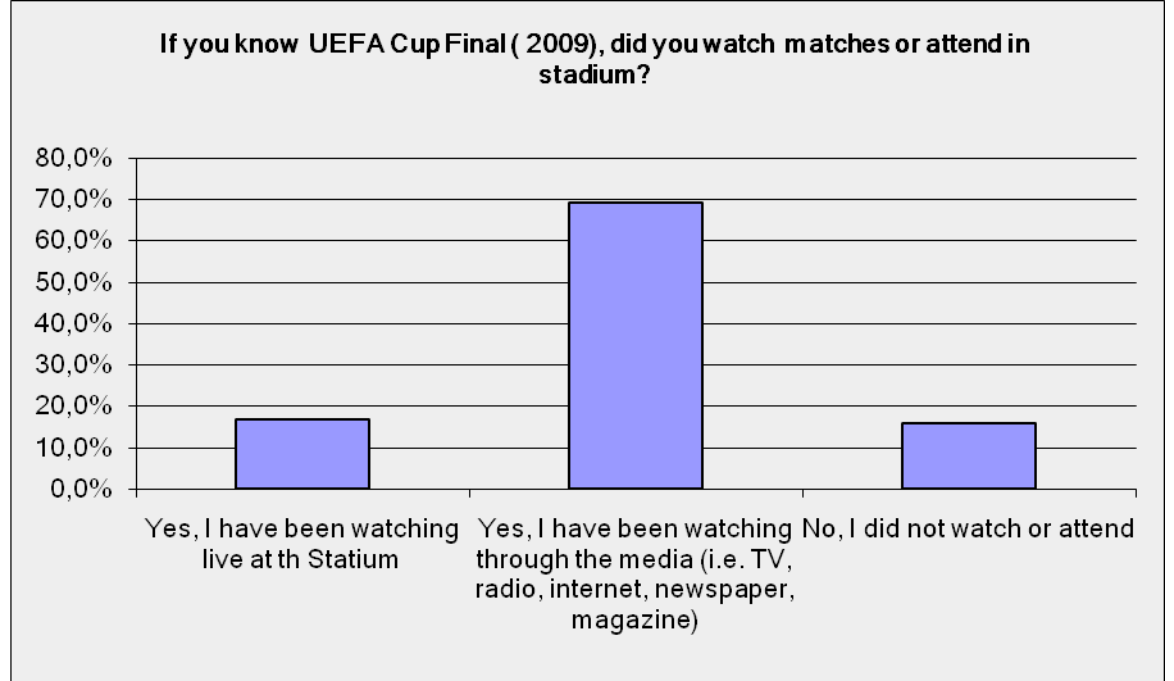
Tablo 5.12: 2005 Finalini Türkiye’de Takip ve Bilinirlik (Şampiyonlar Ligi)



Do you know that Turkey hosted Champions League Final in Istanbul May in 2005 ?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Yes	90,5%	315
No	10,3%	36
<i>answered question</i>		348
<i>skipped question</i>		4

Buradaki soruda 2005 yılında yapılan Şampiyonlar Ligi finali soruluyor ve sorgulanıyor. Bu cevapda yer alan sonuçlardan yola çıkarsak Dünyanın en büyük ve en önemli organizasyonu Türkiye’de ciddi anlamda takip edilmiş farkındalık yaratmış ve bilinirlik oranı ile yüzde 60.5 oranına ulaşmıştır.

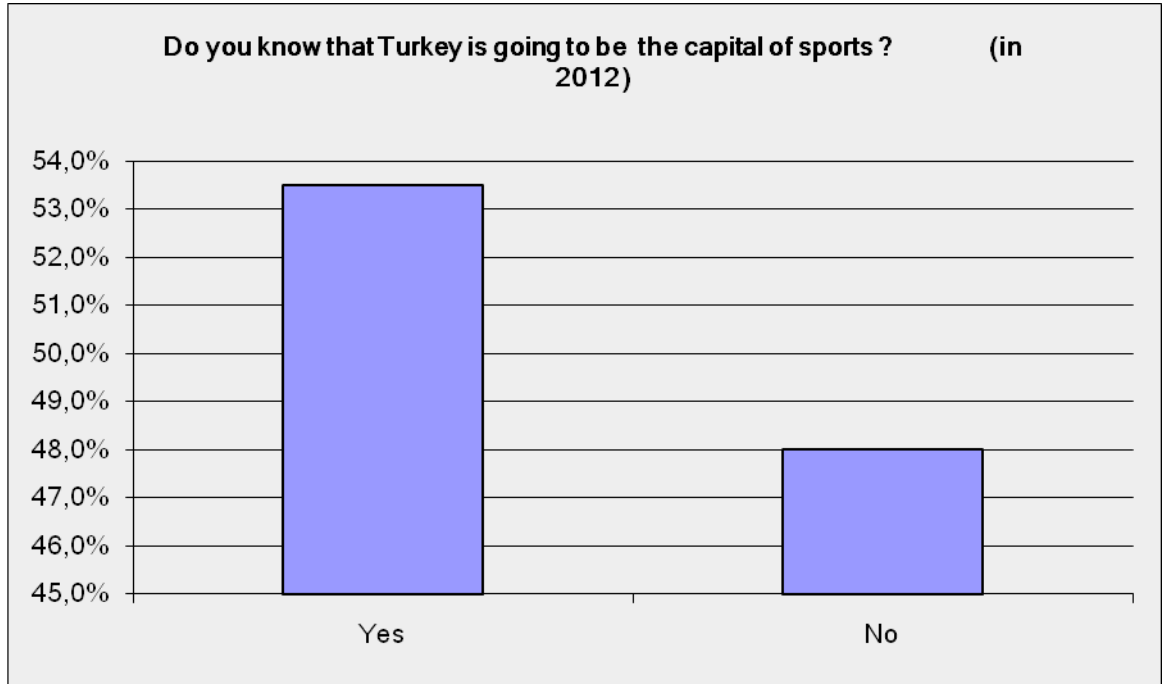
Tablo 5.13: Maçı (2009 UEFA FİNALİ) Stadda ve TV izleme



If you know UEFA Cup Final (2009), did you watch matches or attend in stadium?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Yes, I have been watching live at th Statium	16,7%	58
Yes, I have been watching through the media (i.e. TV, radio, internet, newspaper, magazine)	69,3%	241
No, I did not watch or attend	15,8%	55
<i>answered question</i>		348
<i>skipped question</i>		4

Tablo 5.13'te 2009 yılında Türkiye'de Şükrü Saraçoğlu stadında oynanan UEFA kupası finali farkındalığı araştırılmıştır. Bu oran yüzde 90 gibi bir rakama yakındır. Yerinden takip yapısı ele alındığında ki bu final Alman Werder Bremen ve Rus Schaktar Donets takımları arasında oynanmıştır, yüzde 16.7 gibi bir kitleyi stada çekmiştir. Radyo ve tv ayrıca diğer basın organlarından maçın takip edilme durumu %70 gibi bir rakama ulaşmakta ve sadece yüzde 16 ya yakın bir yapı bundan uzak kalmaktadır.

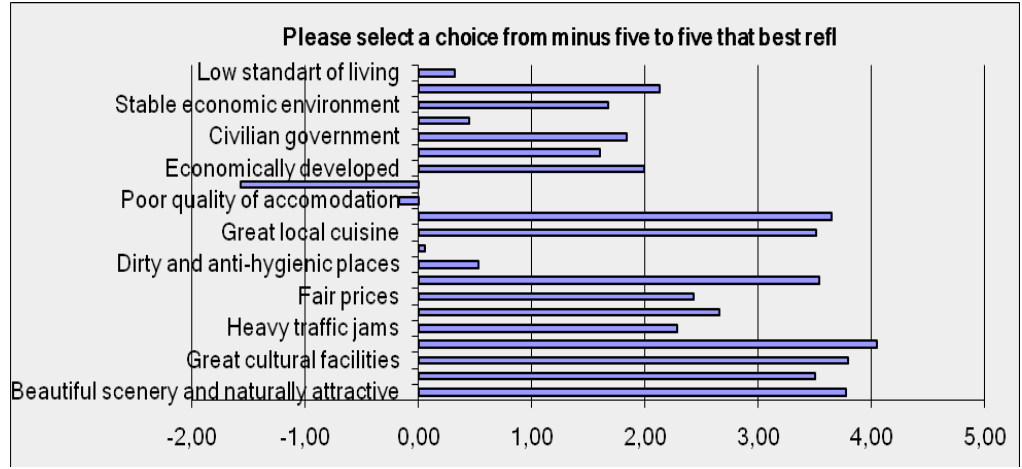
Tablo 5.14: 2012 Spor'da Avrupa Başkenti



Do you know that Turkey is going to be the capital of sports ? (in 2012)		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Yes	53,5%	185
No	48,0%	166
<i>answered question</i>		346
<i>skipped question</i>		6

Tablo 5.14'te 2012 Yılında İstanbul Sporda Avrupa başkemnti unvanını taşıyacaktır. Bu analiz yılın son günlerinde yapıldı. Bu yüzden bu farkındalıkda test edildi. Ve sorudan yola çıkarsak anketimizde yer alan 346 kişiden 185 'i ki bu oran % 53.5 gibi İstanbul'un spor başkenti olduğu bilinmektedir.

Tablo 5.15: Türkiye Üzerine Analiz



Bu analizin ayrıntıları hem daha önce irdelendi hemde alt bölümde net olarak gözükmekte. Ayrıca metinlerde de konuya atıfda bulunuldu. Örnekleme ayrıntıları Tablo 5.8 ve 5.9'da net olarak anlatılmış ve ortaya konmuştur. Aşağıda yer alan Tablo 5.16 ve Tablo 5.17 ayrıntıları tüm detayları ile önceki sayfalarda vurgulanmıştır. Burada soru işaretlerine bir kez daha yanıt vermeye çalışılmaktadır.

Tablo 5.16: Türkiye Üzerine Analiz (devamı-Türkçe)

NİTELİKLER ORTALAMA SAYILAN CEVAP (352 İÇİNDEN)

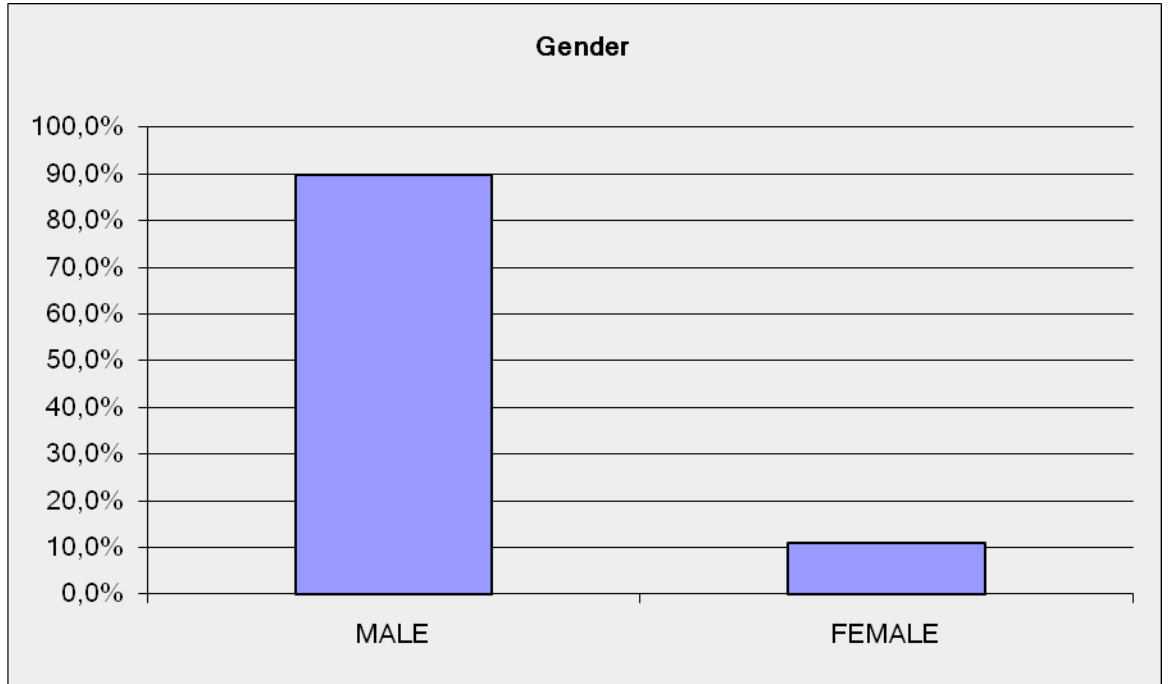
MANZARA	3,77	333
GECE HAYATI	3,50	332
KÜLTÜREL VARLIKLAR	3,79	328
TARİHİ YERLER	4,05	330
TRAFİK SIKIŞIKLIĞI	2,28	327
HESAPLI ALIŞVERİŞ	2,66	330
ADİL FİYATLAMA	2,43	324
İKLİM	3,54	321
TEMİZLİK	0,53	322
GÜVENLİK	0,06	320
YEREL MUTFAK	3,51	316
YİYECEK KALİTESİ	3,65	312
KONAKLAMA	-0,17	316
SICAK İNSANLAR	-1,57	316
EKONOMİK GELİŞMİŞLİK	1,99	316
DEMOKRATİK YÖNETİM	1,60	316
SİVİL HÜKÜMET YAPISI	1,84	311
SANAYİLEŞMİŞLİK SEVİYS	0,45	313
EKONOMİK İSTİKRAR	1,67	317
ÜRETİM KALİTESİ	2,13	318
YAŞAM STANDARTI	0,32	320

Tablo 5.17: Türkiye Üzerine Analiz (Devamı - İngilizce)

Please select a choice from minus five to five that best reflects your judgement about Turkey. The more you disagree with the statement choose a lower negative choice.(-) The more you agree with the statement choose a higher positive choice.(+) "0" means that you do not have any idea about this statement

Answer Options	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	Rating Average	Response Count
Beautiful scenery and naturally attractive	8	2	4	2	3	6	8	15	40	61	184	3,77	333
Great nightlife	5	5	2	3	4	20	14	13	43	61	162	3,50	332
Great cultural facilities	6	2	5	5	2	10	5	15	28	62	188	3,79	328
Interesting historical attractions	5	3	3	1	8	4	3	10	16	63	214	4,05	330
Heavy traffic jams	35	7	7	5	12	18	14	20	36	34	139	2,28	327
Good value for money	14	2	6	6	9	27	13	37	59	54	103	2,66	330
Fair prices	13	6	7	9	12	26	16	37	51	51	96	2,43	324
Great climate	6	1	4	1	2	14	17	15	44	78	139	3,54	321
Dirty and anti-hygienic places	52	15	22	16	12	33	24	27	29	24	68	0,53	322
No safety	58	17	30	20	13	30	20	28	28	19	57	0,06	320
Great local cuisine	7	0	3	3	5	16	15	22	42	36	167	3,51	316
Great food quality	9	1	2	4	3	11	11	11	40	48	172	3,65	312
Poor quality of accomodation	61	22	23	19	14	41	25	23	20	12	56	-0,17	316
Unfriendly People	127	23	31	14	10	20	11	10	7	5	58	-1,57	316
Economically developed	18	9	3	16	14	30	26	33	47	24	96	1,99	316
Democratic system	33	10	9	17	11	32	19	27	28	24	106	1,60	316
Civilian government	20	8	12	13	10	36	24	34	32	22	100	1,84	311
Predominantly non-industrialized	33	16	16	18	22	69	20	32	16	11	60	0,45	313
Stable economic environment	20	5	12	15	14	45	28	28	39	26	85	1,67	317
Production of high quality products	15	7	11	6	17	26	34	31	39	30	102	2,13	318
Low standart of living	48	18	19	22	20	35	27	31	20	14	66	0,32	320
												<i>answered question</i>	336
												<i>skipped question</i>	16

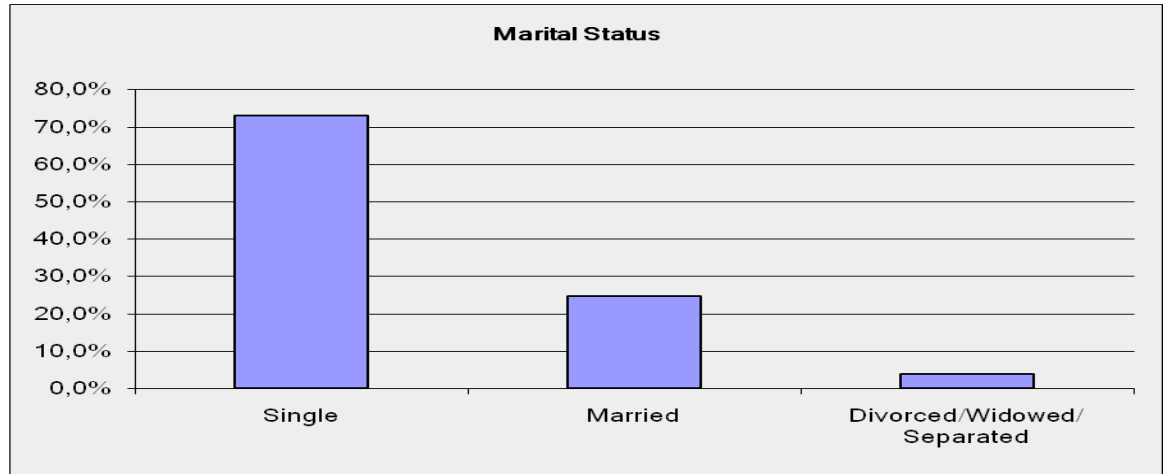
Tablo 5.18: Erkek-Kadın Yapısı



Gender		
Answer Options	Response Percent	Response Count
MALE	89,9%	302
FEMALE	11,0%	37
<i>answered question</i>		336
<i>skipped question</i>		16

Tablo 5.18’de görüldüğü gibi futbol olgusunu sahiplenmede de olduğu gibi anketi cevaplayanların %90’a yakını erkek izleyicilerden oluşmaktadır.

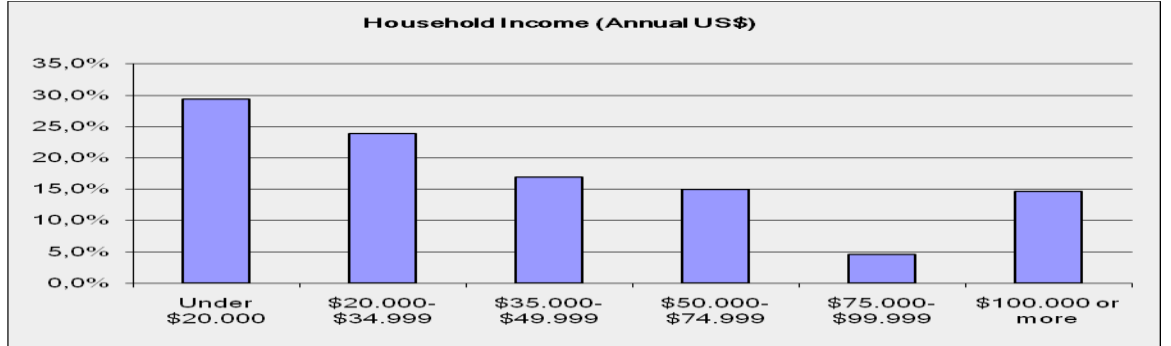
Tablo 5.19: Evli-Bekar Yapısı



Marital Status		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Single	73,1%	245
Married	24,8%	83
Divorced/Widowed/ Separated	3,9%	13
	<i>answered question</i>	335
	<i>skipped question</i>	17

Tablo 5.19 da ankete katılanlar çoğunluğ bekar bireylerden oluşmaktadır.

Tablo 5.20: Gelir Ölçüsü



Household Income (Annual US\$)		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Under \$20,000	29,4%	96
\$20,000-\$34,999	23,9%	78
\$35,000-\$49,999	16,9%	55
\$50,000-\$74,999	15,0%	49
\$75,000-\$99,999	4,6%	15
\$100,000 or more	14,7%	48
	<i>answered question</i>	326
	<i>skipped question</i>	26

Katılımcılar burada yanıtlarda büyük düşüş yaşıyor ve yanıtlamada çekinge olduğu gözlemleniyor. Tablo 5.20’de katılımcıların maddi boyutları ortaya konulmaktadır.

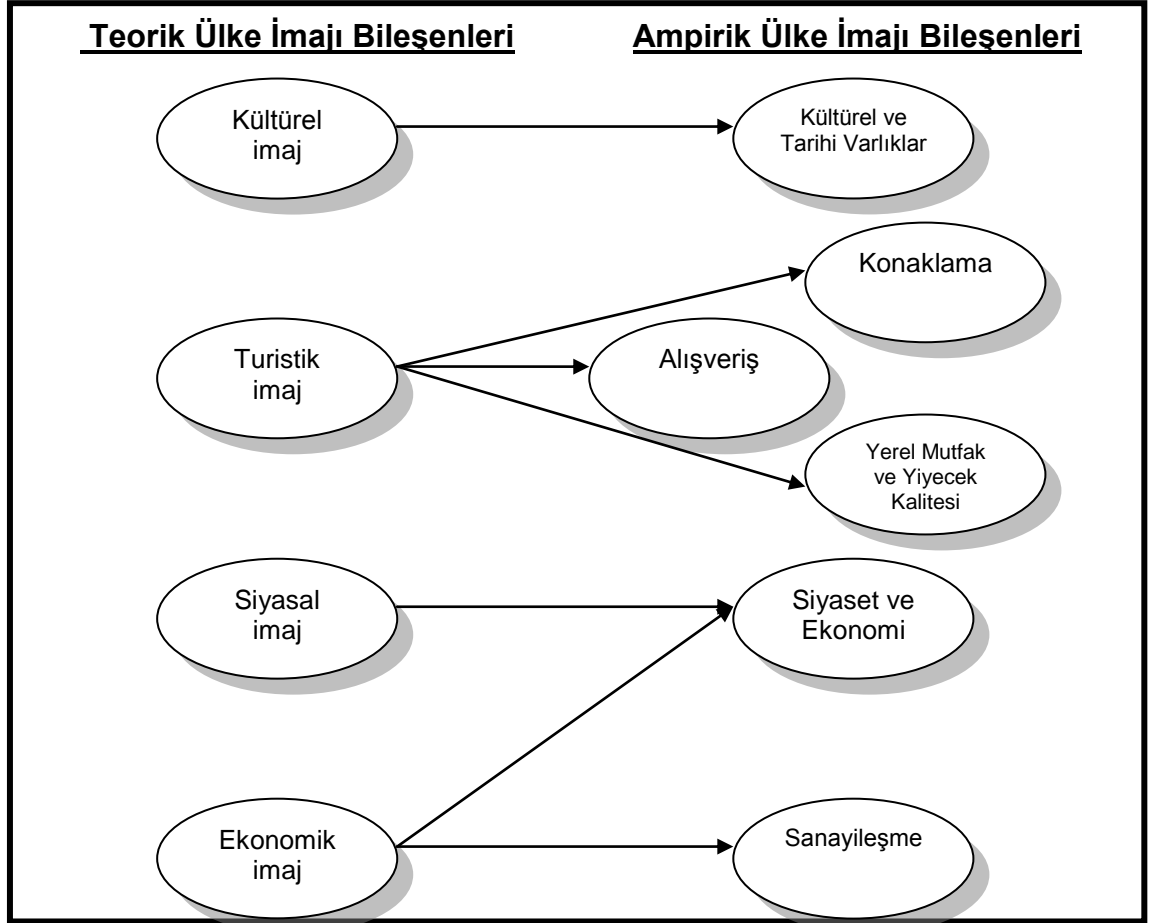
5.8 Ampirik Araştırma Metodolojisi

Yapılan ampirik çalışma sonunda ise belirlenen altı faktör şu şekildedir:

- Kültürel ve tarihi varlıklar
- Konaklama
- Alışveriş
- Yerel mutfak ve yiyecek kalitesi
- Siyaset ve Ekonomi
- Sanayileşme

Burada önemli olan nokta, kişilerin gözünde ülke imajının, teorik olarak belirlendiği gibi sadece dört faktörde belirlenmemesi, özellikle turistik imaj

faktörünün üç ayrı faktör ile ilişkilendirilmesidir. Bunun yanında, ampirik bulgulara göre siyasal imaj ve ekonomik imaj kesin bir şekilde ayrı olarak algılanmamakta, sanayileşme başlı başına bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.



Şekil 5.1: Teorik ve Ampirik Ülke İmajı Unsurlarının Karşılaştırılması

Bu çalışmanın esas amacı olan Futbolu izleyenlere ve izlemeyenlere Türkiye'nin imajı nedir sorusunun cevaplandırılması için ülke imajı unsurlarının, kişilerin gözündeki değerlerinin ortalamalarının karşılaştırılması yapılabilir.

Ülke imajını gösteren her bir unsurun izleyen ve izlemeyenlere göre belirlenmiş ortalamaları Tablo 5.7'de gösterilmektedir.

Tablo 5.21: Ülke İmajı Unsurlarına Ait Ortalama ve Varyans Analizi Sonuçları

	İZLEME	N	Ortalama	St. Sapma	F	P-değeri
Manzara	Hayır	104	2,4519	2,1401	2,6101	0,1074
	Evet	167	2,0599	1,8093		
Gece hayatı	Hayır	104	1,1058	1,8482	0,0329	0,8562
	Evet	167	1,0659	1,7045		
Kültürel olanaklar	Hayır	104	2,2692	2,0773	5,0082	0,026
	Evet	167	1,7126	1,936		
Tarihi yerler	Hayır	104	3,3942	1,803	8,8827	0,0031
	Evet	167	2,6347	2,1742		
Hesaplı alışveriş	Hayır	104	1,1346	1,6841	0,3371	0,562
	Evet	167	1,2575	1,7003		
Adil fiyatlama	Hayır	104	1,0096	1,8034	1,0386	0,3091
	Evet	167	1,2275	1,6526		
İklim	Hayır	104	1,8269	2,0166	1,4212	0,2343
	Evet	167	2,1257	2,0005		
Temizlik	Hayır	104	-0,4135	2,003	0,1796	0,672
	Evet	167	-0,515	1,8623		
Güvenlik	Hayır	104	-0,3269	2,0358	0,5381	0,4639
	Evet	167	-0,1437	1,9766		
Yerel mutfak	Hayır	104	2,2885	2,0321	12,0161	0,0006
	Evet	167	1,4012	2,0595		
Yiyecek kalitesi	Hayır	104	1,7115	2,0369	7,2029	0,0077
	Evet	167	1,012	2,117		
Konaklama	Hayır	104	0,1635	1,8701	0,2216	0,6382
	Evet	167	0,2754	1,9253		
Sıcak insanlar	Hayır	104	1,3269	2,3911	0,0916	0,7624
	Evet	167	1,2395	2,2607		
Ekonomik gelişmişlik	Hayır	104	0,5481	2,0187	0,0001	0,9907
	Evet	167	0,5509	1,8906		
Demokratik yönetim	Hayır	104	0,0577	1,8686	0,5446	0,4612
	Evet	167	0,2455	2,1354		
Sivil hükümet	Hayır	104	0,5288	1,822	0,0036	0,9521
	Evet	167	0,515	1,8623		
Sanayileşme düzeyi	Hayır	104	-0,2115	1,8469	0,0255	0,8733
	Evet	167	-0,2455	1,6075		
Ekonomik istikrar	Hayır	104	0,3077	1,6315	0,2862	0,5931
	Evet	167	0,1856	1,9377		
Üretim kalitesi	Hayır	104	0,3846	2,016	3,7552	0,0537
	Evet	167	-0,0838	1,8834		
Yaşam standardı	Hayır	104	-0,0962	1,8566	0,0168	0,897
	Evet	167	-0,1257	1,8109		

Buna göre yirmi unsurun yedisinde izlemeyenlere göre izleyenlerin ortalaması daha yüksektir. Hesaplı alışveriş, adil fiyatlama, iklim, güvenlik, konaklama, ekonomik gelişmişlik ve demokratik yönetim unsurlarında izlemiş kişilere göre Türkiye daha olumlu bir imaja sahiptir. Ancak, bu sonuç istatistiki olarak anlamlı değildir. Burada dikkatle incelenmesi gereken Kültürel yapıda

ortaya çıkan beğeni düzeyi, Gece hayatı kavramında yoğunluk, Kültür dağılımında yaşanan farklılık adına yaratılan beğeni unsurlarının çok yoğun gözükmesidir. Ama özellikle güvenlilik konusunda yaşanan soru işaretleri maçlarda yaşanan şiddet olgusu ile ortak paydada değerlendirilebilir. Yemek kültürü beğenisi yanında Trafik konusu da sıkıntı dikkat çekiyor. Maçlardaki yansımaların yarattığı etkimidir bilinmez ama deneklerimizin yüzde 40.1 gibi bir oranı insanlarımızı mutsuz olarak tanımlanmakta. Endüstriyel gelişmişlik konusunda da sıkıntı verdiğimiz düşüncesi ağır basıyor.

İstatistiki olarak anlamlı elde edilen bulgu ise;

- Kültürel olanaklar,
- Tarihi yerler,
- Yerel mutfak,
- Yiyecek kalitesi,

Tablo 5.22: Futbolu İzleyenlerin Demografik Özellikleri İle Ülke İmajı Boyutları Arasındaki ANOVA Sonuçları

		Eğitim	Yaş	Gelir	Ülke	Cinsiyet
Kültürel Olanaklar	F					
	p-değeri					
Tarihi Yerler	F					
	p-değeri					
Yerel Mutfak	F		2.297			
	p-değeri		0.015			
Yiyecek Kalitesi	F		1.989			
	p-değeri		0.038			

5.9 Değerlendirmeler:

Yukarıdaki bulgular kısmında bahsedildiği gibi ülke imajı faktörlerini oluşturan değişkenler açısından örneklemeler arasında farklılıklar görülmektedir. Futbolu izlemiş ve izlememiş kişiler karşılaştırıldığında, örneklemeler arasında ülke imajını etkileyen bileşenler üzerindeki algının farklı olmasının bir nedeni olarak cevaplayıcıların demografik özellikleri gösterilebilir. Boyutları için elde edilmiştir. Ancak, bu farklılaşma pozitif yöndedir. Şöyle ki, Futbolu izlemiş kişiler belirtilen bu dört faktör açısından

Türkiye'ye yönelik pozitif imaja sahiptirler. Bunun anlamı, çalışmanın 'Türkiye, 2005 ve 2009 yılı UEFA Şampiyonlar Ligi ve UEFA Kupası izleyenlerin gözünde izlemeyenlere göre daha olumlu bir imaja sahiptir' şeklindeki hipotezinin bu noktalarda anlamlı kılabiliyor. Ama diğer unsurlar dikkate alındığında yani ;

-Trafik , -Endüstriyelleşme, -Güvenlik, - Konaklama, - Sıcak İnsanlar

Adı altında ele alınacak kavramlarda ise farklılık ve negatif değerler gözlemleniyor. Oysa bu kavramlar daha önce yapılan pek çok analizde farklı değerlere ulaşabiliyorken, yapılan değerlemeler ile istatistiki sonuçlar farklılık ortaya koyuyor.

Özellikle maçlarda yaşanan güvenlik sıkıntısı ve problem, o dönemde yaşanan şehir yoğunluğundan dolayı kalacak yer sıkıntısı ve kaliteli alanda konaklama eksiği ve en önemlisi insan profillerinde ortaya çıkan mutsuzluk bizi sıkıntıya sokan ve ülke imajı üzerine problem yaratan unsurlar. Özellikle Türk takımları ile Avrupa ekipleri arasında yaşanan maçlarda ortaya çıkan fanatizm boyutundaki taraftarlık olgusu büyük imaj zedelemeleri yaratabiliyor. 2000 yılında yaşanan Leeds-Galatasaray UEFA kupası eşleşmesinde kültür yapısı farklı olan bir taraftarın Türk bayrağına karşı gösterdiği tutum ve davranış sonrası öldürülmesi bunun sonucunda özellikle gelen konukları-ki maçlarda- bu konularda uçaklarda ve turizm ofislerinde bilgilendirmeleri farklı noktayı istatistiki veriler ile ele aldığımızda bizi destekler boyuttadır.

Bunun yanında cevaplayıcıların yaşadığı ülkeler açısından bakıldığında izlemiş kişilerde gelir seviyesi ve ekonomik olarak gelişmiş ülkelerden Avrupa ülkelerinden gelen cevaplar çoğunluğu oluşturmaktadır. Türkiye'ye coğrafi açıdan daha uzak olan Avustralya ve Amerika kıtalarından gelen cevaplar, izlemiş kişilerde %38'lik bir kısmı oluştururken, izlememişlerde bu oran %51'lik bir bölümü kapsamaktadır. Türkiye hakkındaki fikirlerin ve algıların farklı olması bu durumdan da kaynaklanıyor olabilir.

Çalışmanın sonucunda elde edilen ilk bulgu teorik olarak belirlenmiş olan ülke imajı bileşenleri ile ampirik olarak belirlenmiş ülke imajını etkileyen bileşenlerin aynı olmamasıdır. Bu da cevaplayıcıların ülke imajının bileşenlerini teorik çerçeveden farklı olarak algıladığını göstermektedir.

Çalışmanın ilk bölümünde ülke imajının, ekonomik, siyasal, kültürel ve turistik imaj bileşenlerinden oluştuğu ve bu bileşenlerin ölçümünde kullanılacak 21 adet değişken belirlenmiştir. Ayrıca, trafik sıkışıklığı değişkeninin ülke imajı üzerine tanımlanabilir bir etkisinin olmadığı belirlenerek analizler 20 değişken üzerinden yapılmıştır. Ancak, bu değişkenlere göre elde edilen birincil verilere uygulanan faktör analizi sonrasında ülke imajını etkileyen altı bileşen olduğu görülmüştür. Bunlar, kültürel ve tarihi varlıklar, konaklama, alışveriş, yerel mutfak ve yiyecek kalitesi, siyaset ve ekonomi ve sanayileşmedir. Deneysel olarak elde edilen bulgular ile teorik bileşenler arasında ilk göze çarpan fark turistik imaj faktörünün konaklama, alışveriş, yerel mutfak ve yiyecek kalitesi şeklinde üç ayrı bileşen ile ilişkilendirilmesidir. Bunun yanında, ampirik bulgulara göre siyasal imaj ve ekonomik imaj kesin bir şekilde ayrı iki bileşen olarak algılanmamaktadır. Siyasal ve ekonomik imajı etkileyen değişkenler birbiri ile iç içe geçmiş durumdadır. Teoride bir ekonomik imaj değişkeni olan sanayileşme başlı başına bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

İkinci olarak elde edilen bir diğer sonuç; Ülke imajı unsurlarının ortalamalarına bakılarak yapılabilecek başka bir değerlendirme de 15 unsurun ortalamasının pozitif olmasıdır. Yani yabancılar için gruplandırma yapılmadan bakıldığında bu 15 unsur açısından Türkiye pozitif bir imaja sahiptir.

İzlemiş kişiler açısından üretim kalitesi ve her iki grup içinde temizlik, güvenlik, sanayileşme düzeyi ve yaşam standardı konularında Türkiye olumsuz bir imaja sahiptir

Maçları burada izleyen kişilerin çoğunluğunun Türkiye hakkında bilgisi çok olduğuna varılmıştır. Burada 15 başarılı unsurdan bahsederken özellikle

maçlarda yaşanan olumsuzlukların yarattığı negatif etkinin maç dışında ülkemize gelenlerde görülmediği ve hatta pozitif imaj yansımalarına kayma gösterdiğini söylemek mümkün. Evet dev karşılaşmalar bizim için çok önemli tanıtım unsuru ama Türk takımları ile Avrupa temsilcileri arasında yaşanan maçlar ve hatta Milli maç düzeyindeki buluşmalar yaratılan diğer pozitif imajları taraftarlık ve fanatik taraftar olgusu ile yok ederek parçalayabiliyor. Özellikle İstanbul Şükrü Saraçoğlu stadında oynanan Türkiye-İsviçre maçı sonrası yaşananlar bunun en önemli göstergesi. Bu noktada yaşadığımız sıkıntı bizi uzun süre Avrupa arenasında taraftarsız bırakmış yaşanan cezalar sonrası ülke imajıda ciddi darbe almıştır. Ama bunun yanında yurt dışında düzenlenen Dünya kupası, Avrupa şampiyonası gibi dev organizasyonlarda Türk taraftar grupları ülkemizdeki tam tersi bir yapıda davranmakta ve sıkıntı çıkarmamaktadır. Danimarka Tivoli meydanında Galatasaray-Arsenal arasında oynanan UEFA Avrupa Kupası Final maçında yaşananlar burada farklı düşünülmeli ve Avrupada sabıka kaydı bu tip olaylar için kabarık olan İngilizlerin süreci tetikleme etkileri unutulmamalıdır. Türkler taraftar yapısı ve gelir kaynağı aktarımı olarak tüm dünyadaki spor organizasyonunda aranan yüzlerdir.

6.BÖLÜM

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

6.1 SONUÇ

Sonuçları ele alırken Türk Futbolunun 2011 yılı Temmuz ayında yaşadığı Tarihi darbesini gün gün ele alırsak geldiğimiz noktayı daha rahat görürüz...Aşağıda bu sürecin yansımalarını bulacaksınız.

Mehmet Ali Aydınlar, Türk futbolunda yöneticilik de dahil olmak üzere 20 yıldır çeşitli görevlerde bulunmuş, Hasan Doğan ve Mahmut Özgener Başkanlığındaki TFF’de yönetim kurulu üyeliği yapmış ve bu nedenle Türk futbolunun sorunlarını yakından bilen ve tüm bu sorunları çözmek için, bu zor ama onurlu göreve talip olmuş ve 29.06.2011 tarihinde, "Tüm faaliyetlerimizde şeffaf ve paylaşımcı olacağız" diyerek Türkiye Futbol Federasyonu Başkanlığı görevine başlamıştı.

En büyük hedefi; Türkiye Futbol Federasyonu’nu yapısal sorunlarından arındırarak, kurumsal bir kimliğe kavuşturmaktı. Yönetim kurulu üyesi arkadaşlarını ve diğer kurullarının başkan ve üyelerini, iyi niyetle ve sadece Türk futbolunun çıkarlarını önde tutup hizmet edecek kişilerden seçtiğine inanarak “güven, adalet ve eşitlik ilkelerinin diğer tüm kurullarımızda da esas alınmasını sağlayıp, takipçisi olacağız” demişti.

Son yıllarda Türk futbolunun en önemli sorunu olarak ortada duran ve bir türlü çözülemeyen futboldaki şiddeti de bitirmekte kararlı olduklarını belirterek, “Uzun uğraşlar sonucunda, sporda şiddetin önlenmesi ile ilgili olarak hazırlanan yasa hükümleri, bu kuralları ihlal eden herkese, ayrıcalık tanımaksızın uygulanacak” demişti.

Tüm talimatları yeniden gözden geçireceklerini, yabancı futbolcu sayısının tamamen serbest bırakılmasına karşı olduğunu, hafta sonlarında çeşitli liglerden maçlara gitmeyi planladığını, teorik ve uygulamalı eğitime büyük önem vereceklerini ve hedeflerinin Türkiye genelinde bir altyapı hareketi başlatmak olduğunu açıklamıştı.

Spor Toto Süper Lig kulüpleri de dâhil olmak üzere, diğer tüm liglerdeki kulüplerin tesis ve altyapı sorunlarını çözmeleri için destek vereceklerini, her türlü faaliyetleri ve alacakları kararlarda, son derece şeffaf ve paylaşımcı olacağını, Türk futbol ailesinin tüm kesimlerinin yapıcı görüş ve önerilerini ciddiyle değerlendireceklerini, yayıncı kuruluş ve tüm sponsorların da görüş ve önerilerini alacaklarını belirtmişti (Futbol Gündemi programı, Lig TV, 30.06.2011).

Ülke ve Dünya için sonuçları ele alırken özellikle 7 aylık süreci iyi gözlemek gerek....

“Kriz” kelimesi; çökmek, yıkılmak, kargaşa, kaos veya değişim olarak tanımlanmaktadır. **Kriz; belirsiz, plansız ve düzensiz ortamlarda beslenip, gelişmektedir.**

Futbolda kriz;

- **Belirsizlik altında, başarısızlığa neden olan tehdit edici bir durumdur.**
- **Futbolun temel ilkelerini, mevcut özünü ve sübjektif yapısını bütünüyle tehdit eden fiziksel bir bozulmadır.**
- **Markalaşma yolundaki futbolun sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan acil bir durumdur.**
- **Futbolun varlığını ve geleceğini tehlikeye sokmakla birlikte, içinde temiz bir sayfa açılma fırsatını da barındıran bir durumdur.**
- **Futbolu içinde bulunduğu durumdan kurtarmak için, çabuk karar almayı ve acil olarak eyleme geçmeyi zorunlu kılmaktadır.**

- **Futbolun tüm paydaşlarının psikolojisini derinden yaralayabilecek olay veya olgular bütünü olarak ortaya çıkan bir durumdur.**

Türk Futbolundaki krizle ilgili gelişmeleri incelediğimizde, stratejik yönetimin olmadığını, krizin nasıl ve hangi yollardan çözüleceğini gösteren genel bir planlamanın yapılmadığını ve belirlenen stratejiler çerçevesinde önlemler alınmadığını görmekteyiz. Futbolda kriz süreci iyi yönetilemeyerek, gerekli yönetsel önlemler zamanında alınamamış, alınan önlemler uygulanamamış, kararlı bir yönetsel anlayış sergilenememiş, kamuoyuna açıklanan yaptırımlar uygulanamamış, etkili bir iletişim becerisi gösterilememiş ve Türk futbolunun içinde bulunduğu krizi başarıyla atlatacak çözümler üretilenmemiştir.

Türk futbolundaki kriz döneminin iyi yönetilememesinin altında yatan temel nedenler,

- 1- Siyaset-futbol ilişkisinin getirdiği müdahaleler sonucunda futbolun özerk yapısının, seçimli Genel Kurul'larda tek listeli anti demokratik sisteme dönüştürülmesi,**
- 2- Genel Kurul üyelerinin çoğunluğunun kulüp temsilcilerinin oluşturduğu bir yapı ile birlikte; futbol konusunda eğitim, bilgi, birikim ve vizyona sahip kanaat önderlerinin yasa gereği Genel Kurul'da yer alamaması,**
- 3- Federasyon yönetiminde bulunan bazı kulüp temsilcilerinin, Türk futbolunun ortak çıkarları yerine, kulüp çıkarlarını gözetmeleri,**
- 4- TFF Yönetimi'nin yönetsel yetki ve sorumluluklarından kaçınarak, bu yetki ve sorumluluklarını UEFA ve Genel Kurul'a devretmeye çalışması,**
- 5- Çevresel etkenlerle birlikte; siyasal, ekonomik ve diğer sebeplerden dolayı, krizle ilgili yönetsel ve ussal önlemlerin alınamaması,**
- 6- Krizin nasıl ve hangi yollardan çözüleceğini gösteren etkili bir kriz yönetim planlamasının yapılmaması ve düzensiz ve plansız bir çaba gösterilmesi,**

- 7- Bir konu hakkında birden çok karar alınması sonucunda, Federasyon Yönetimine karşı güven erozyonunun oluşması,
- 8- Kararlı bir yönetsel anlayışın sergilenememesi,
- 9- Kamuoyuna açıklanan yaptırımların uygulanmaması,
- 10- Etkili bir iletişim becerisinin gösterilememesi,
- 11- Krizi başarıyla atlatacak çözümlerin üretilememesi,
- 12- Hukuk kuralları çerçevesinde mevcut talimatların uygulanmaması,
- 13- Gerekli soruşturmaların ivedi bir şekilde yapılamaması,
- 14- Bugünü kurtarmak için, futbolun geleceğinin tehlikeye atılması,
- 15- Kendi yetki ve sorumluluğunda olan 58. Madde'nin değiştirilmesi ile ilgili Olağanüstü Genel Kurul kararının alınması ve Genel Kurul'dan beklentiler yönünde karar çıkmaması üzerine, mevcut şike krizine yönetim krizinin de eklenmesi.

Avrupa seviyesine gelebilmek için önce temiz düşünmek sonra geleceğe yönelik tavanı güçlendirici hamleler yapmak gerekmektedir.Yabancı cenneti haline gelen Türkiye kontrolsüz ve anlamsız yabancı transferlere son vermek zorundadır.Her geçen gün büyüyen Futbol pazarında yer bulunabilmesi için 5 milyon Türk'ün yaşadığı ve Avrupaya çok sayıda Türk kökenli oyuncu yollama başarısı gösteren Almanya yaklaşımını 70 Milyonluk ülkemize uygulamalıyız.

Futbol temizlenmeli kazanmak her nasıl olursa olsun mübah görülmemeli. Oyun okula ve tabana inmeli anlayış ve yaklaşım değişmeli. 2014 UEFA kriterlerine kadar hızlı yapılanmalar sağlanmalı takıma para veren başkan anlayışı değil kaynak yaratan yönetim anlayışı hasıl olmalıdır.

KAYNAKÇA

- ACAR, G. (1993). Direct Marketing Nedir, Ne Değildir. *Marketing Türkiye*, 57
- AGARWAL, S., SIKRI, S. (1996). Country Image: Consumer Evaluation of Product Category Extensions. *International Marketing Review*, 13(4), 23-39.
- AKARSU, E. (2001). Turistik Tanıtma Amaçlı Uluslararası Düzeyde Verilen Reklamların Turistler Üzerindeki Etkisinin Araştırılması. Ankara, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- AKŞAR T. Tuğrul Akşar Yazıları, uefa-kuluep-lisans-sistemi-mali-kriterleri-ve –Kasım 2011
- ALKIBAY, S. (1998). Doğrudan Pazarlama Üretici ve Tüketici İçin Avantaj. *MediaCat Pazarlama İletişimi Dergisi*, 39, 11-14.
- ASNA, A. (1998). *Public Relations: Temel Bilgiler*. İstanbul, Der Yayınevi.
- ASSAEL, H. (1990). *Marketing: Principles and Strategy*. Chicago, Dryden Press.
- AVCIKURT, C. (2005). *Turizmde Tanıtma ve Satış Geliştirme*. İstanbul, Değişim Yayınları.
- BAINES, P., EGAN, J., JEFKINS, F. (2004). *Public Relations: Contemporary Issues and Techniques*. Oxford, Elsevier Butterworth-Heinemann.
- BAKER, M. J., BALLINGTON, L. (2002). Country of Origin as a Source Of Competitive Advantage. *Journal of Strategic Marketing*, 10, 157-168.
- BALOĞLU, S. (2001). Image Variations of Turkey by Familiarity Index: Informational and Experiential Dimensions. *Tourism Management*, 22(2), 127-133.

- BALOĞLU, S., MANGALOĞLU, M. (2001). Tourism destination images of Turkey, Egypt, Greece, and Italy as Perceived by US-based Tour Operators and Travel Agents. *Tourism Management*, 22(1), 1-9.
- BALOĞLU, S., McCLEARY, K. (1999). A Model of Destination Image Formation. *Annals of Tourism Research*, 24(4), 868-897.
- BELCH, G., BELCH, M. (2001). *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*. New York, McGraw-Hill.
- BERKOWITZ, E., KERIN, R., HARTLEY, S., RUDELIUS, W. (1997). *Marketing*. Chicago, Irwin .
- BIAGI, S. (2005). *Media Impact: An Introduction to Mass Media*. Belmont, ThomsonWadsworth.
- BILKEY, W., NES, E. (1982). Country of Origin Effects on Product Evaluations. *Journal International Business Studies*, 13(1), 89-99.
- BONN, M. A., JOSEPH, S. M., DAI, M. (2005). International versus Domestic Visitors: An Examination of Destination Image Perceptions. *Journal of Travel Research*, 43(3), 294-301.
- BOZKURT, İ. (2005) *Bütünleşik Pazarlama İletişimi: Halkla İlişkiler Temelli bir Model*. İstanbul, Kapital Medya A.Ş.
- BÜLBÜL, R. (2000) *Halkla İlişkiler ve Tanıtım*. Ankara, Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- CASSON, M., GODLEY, A. (2000). Cultural Factors in Economic Growth, M. Casson and A. Godley (eds), *Cultural Factors in Economic Growth içinde*. Berlin, Springer. 1-43.

- CHALIP, L., GREEN, B. C, HILL, B. (2003). Effects of Sport Event Media on Destination Image and Intention to Visit. *Journal of Sport Management*, 17(3), 214-234.
- CHAUDHARY, M. (2000). India's Image as a Tourist Destination - a perspective of foreign tourists. *Tourism Management*, 21(3), 293-297.
- DELOITTE ANALİZ RAPORLAMA 2007 , Deloitte 2007 Takım Analiz Raporları Deloitte 2007-08 Football Money League Reports Deloitte Annual Review of Football Finance, Haziran 2009 Deloitte Annual Review of Football Finance, 2003- 2009
- EAGLE, L., KITCHEN, P. (2000). IMC, Brand Communications and Corporate Cultures: Client / Advertising Agency Co-ordination and Cohesion. *European Journal of Marketing*, Vol. 34 (5-6), 667-704.
- EKER, K. (1989). Türkiye'nin Devlet Çapında Tanıtma ve Propaganda İlkeleri. *Türkiye Tanıtma Sempozyumu Bildiriler*. Ankara, T.C. Başbakanlık Basın Yayın ve Enformasyon Genel Müdürlüğü, 34-64.
- FAYOS-SOLÁ, E. (1998). The Impact of Mega-events. *Annals of Tourism Research*, Vol.25(1), 241-245.
- GALLARZA, M., SAURA, I., GARCIA, H. (2002). Destination Image Towards a Conceptual Framework. *Annals of Tourism Research*, 29(1), 56-78.
- GARTNER, W., SHEN, J. (1992). The Impact of Tiananmen Square on China's. Tourism Image. *Journal of Travel Research*, 30(4), 47-52.
- GEÇİKLİ, F. (2001). Uluslararası Tanıtımda Lobiciliğin Önemi. *Pazarlama Dünyası*, 15(3),.

GETZ, D., FAIRLEY, S. (2004). Media Management at Sport Events for Destination Promotion: Case Studies and Concepts. *Event Management*, 8, 127–139.

GİRİTLİ, İ. (1989). Türkiye'nin Tanıtılmasında Öncelik Dışarıdaki İmajımızın Düzeltmesine Verilmelidir. *Türkiye Tanıtma Sempozyumu Bildiriler*. Ankara, T.C. Başbakanlık Basın Yayın ve Enformasyon Genel Müdürlüğü, 65-74.

GİRİŞİMCİLER DERGİSİ, (Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi, Sosyal Bilimler Dergisi, 2005/2)

GOVONI, N., ENG, R., GALPER, M. (1986) *Promotional Management*. New Jersey, Prentice Hall.

GUTTENPLAN, S. (2001) *Companion to the Philosophy of Mind*. Oxford, Blackwell Publishers.

HACIOĞLU, N. (1992) Dış Tanıtım ve Örgütlenme Modeli. *Turizm Yıllığı 1992*. Ankara Türkiye Kalkınma Bankası Yayını.

HAN, M. (1989). Country Image: Halo or Summary Construct. *Journal of Marketing Research*, 26(2), 222-229.

HAN, M., TERPSTRA, V. (1988). Country-of-origin Effects for Uni-national and Bi-national Products. *Journal of International Business Studies*, 19(2), 235-255.

HANKINSON, G. (2004). Repertory Grid Analysis: An Application to the Measurement of Destination Images. *International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing*, 9(2), 145-153.

- HARTLEY, B., PICKTON, D. (1999). Integrated Marketing Communications Requires a New Way of Thinking. *Journal of Marketing Communications*, 5 (2), 97-106.
- INTERNATIONALS International Society of Football Scholars Inc. s:47-48, s:71-77
- JEFKINS, F. (1994). *Public Relations Techniques*. Oxford, Butterworth-Heinemann.
- JOBBER, D. (1995). *Principles and Practice of Marketing*. London, McGraw Hill.
- KADIBEŞGİL, S. (1989). Tanıtım ve Halkla İlişkiler. *Türkiye Tanıtma Sempozyumu Bildiriler*. Ankara, T.C. Başbakanlık Basın Yayın ve Enformasyon Genel Müdürlüğü, 154-165.
- KALB, I. (1993). *Marketing Your Legal Services*. Los Angeles, K&A Press.
- KAYA, B. (1992) Tanıtmanın Tanımları, Boyutları ve Amaçları, *Anatolia: Turizm, Çevre ve Kültür Dergisi*, 3(27-28), 4-10.
- KIM, I., HAN, D., SCHULTZ, D. (2004). Understanding the Diffusion of Integrated Marketing Communications. *Journal of Advertising Research*, 44(1), 31-45
- KIM, S., MORRISON, A. (2005). Change of Images of South Korea among Foreign Tourists After The 2002 FIFA World Cup. *Tourism Management*, 26(2), 233-247.
- KITCHEN, P., LI, T. (2005). Perceptions of Integrated Marketing Communications: A Chinese Ad and PR Agency Perspective. *International Journal of Advertising*, 24(1), 51-79.

- KLEPPE, I., IVERSEN, N., STENSAKER, G. (2002). Country Images in Marketing Strategies: Conceptual Issues and an Empirical Asian Illustration. *Brand Management*, 10(1), 61-74.
- KLIATCHKO, J. (2005). Towards a New Definition of Integrated Marketing Communications. (IMC). *International Journal of Advertising*, 24(1), 7-15.
- KOBS, Jim (1992). *Profitable Direct Marketing*. Lincolnwood, NTC Business Books
- KOTLER, P. (1986). *Principles of Marketing*. New Jersey, Prentice Hall.
- KOTLER, P. (2003). *Marketing Management*. New Jersey, Prentice Hall.
- KOTLER, P. (2005). *A'dan Z'ye Pazarlama*. İstanbul, Kapital Medya A.Ş.
- KOTLER, P., GERTNER, D. (2002). Country as Brand, Product, and Beyond: A Place Marketing and Brand Management Perspective. *Brand Management*, 9(4-5), 249-261.
- KOTLER, P., SCHEFF, J. (1997). *Standing Room Only: Strategies for Marketing The Performing Arts*. Boston, Harvard Business Review Press.
- KOÇER, Tamer (Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, Ed. **Tamer Koçel**-2010: 533-534
- LEE, C., TAYLOR, T., LEE, Y., LEE, B. (2005) The Impact of a Sport Mega-Event on Destination Image: The Case of The 2002 FIFA World Cup Korea/Japan. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 6(3), 27-45.
- LEISEN, B. (2001). Image Segmentation: The case of a Tourism Destination. *Journal of Services Marketing*, 15 (1), 49-66.

- LEVINSON, J. RUBIN, C. (1996). *Guerilla Marketing Online Weapons*. New York, Houghton Mifflin.
- LI, Z., MURRAY, L., and SCOTT, D. (2000). Global Sourcing, Multiple Country-of-Origin Facets, and Consumer Reactions. *Journal of Business Research*, 47(2), 121-133.
- LUSCH, R., LUSCH, V. (1987). *Principles of Marketing*. Boston, Kent Publishing Company.
- MARTIN, I., EROGLU, S. (1993). Measuring a Multi Dimensional Construct: Country Image. *Journal of Business Research*, 28(3), 191-210.
- MCNABB, D. (2002). *Research Methods in Public Administration and Nonprofit Management: Quantitative and Qualitative Approaches*. New York, M. E. Sharpe Inc.
- MELDRUM, M., McDONALD, M. (1995). *Key Marketing Concepts*. London, Macmillan Press.
- MORIARTY, S. (1994). PR and IMC: The Benefits of Integration. *Public Relations Quarterly*, 39(3), 38-44.
- MOSSBERG, L., KLEPPE, I. (2005). Country and Destination Image – Different or Similar Image Concepts?. *The Service Industries Journal*, 25(4), 493-503.
- NAGASHIMA, A. (1970). A comparison of Japanese and U.S. attitudes toward foreign products. *Journal of Marketing*, 34(1), 68-74.
- N. Alayoğlu, *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, İstanbul, 2003.
- NAKİP, M. GEDİKLİ, C. (1996). Doğrudan Pazarlama ve Şebeke Yoluyla Pazarlama Sistemi. *Pazarlama Dünyası*, 59, 2-14.

- ODABAŞI, Y. (1988), Doğrudan Pazarlama, Kavram ve Özellikler. *Pazarlama Dünyası*, 11, 32-33.
- ONG, B. S., HORBUNLUEKIT, S. (1997). The Impact of Thai Cultural Show on Thailand's Destination Image. *American Business Review*, 15(2), 97-103.
- PAPADOPOULOS, N., HESLOP L. (1993). *Product-country Images: Impact and Role in International Marketing*. New York, International Business Press.
- PARAMESWARAN, R., PISHARODI, R. M. (1994). Facets of Country Origin Image: An Empirical Assessment. *Journal of Advertising*, 23-1, 43-56.
- PEREIRA, A., HSU, C., KUNDU, S. K. (2005). Country-Of-Origin Image: Measurement and Cross-National Testing. *Journal Of Business Research*, 58(1), 103-106.
- PICKTON D., BRODERICK, A., (2005) *Integrated Marketing Communications*. England, Prentice Hall.
- PIKE, S. (2002). Destination Image Analysis - A Review of 142 Papers from 1973 to 2000. *Tourism Management*, 23(5), 541-549.
- PIKEMAAT, B. (2004). The Measurement of Destination Image: The Case of Austria. *The Posnan University of Economic Review*, 4(1), 87-102.
- REIBSTEIN, D. (1985). *Marketing: Concepts, Strategies and Decisions*. New Jersey, Prentice Hall.
- ROTH, M., ROMEO, J. (1992). Matching Product Category and Country Image Perceptions: A Framework for Managing Country-of-Origin Effects. *Journal of International Business Studies*, 23(3), 477-497.

- SCHULTZ, D., KITCHEN, P. (1997), Integrated Marketing Communications in US Advertising Agencies: An Exploratory Study. *Journal of Advertising Research*, 37(5), 7-18.
- SCHULTZ, D., KITCHEN, P. (2000), A Response to ‘Theoretical Concept or Management Fashion’. *Journal of Advertising Research*, 40(5), 17-21.
- SEYİDOĞLU, H. (2001). *Ekonomi ve İşletmecilik Terimleri*. İstanbul, Güzem Can Yayınları.
- SHANKLIN, W., KUZMA, J. (1992). Buying that Sporting Image: What Senior Executives Need to Know about Corporate Sports Sponsorship. *Marketing Management*. 1(2), 59-67.
- SHANNON, J. (1996). The New Promotions Mix: A Proposed Paradigm, Process, and Application. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 4(1), 56-68.
- SHILBURY, D., QUICK, S., WESTERBEEK, H. (2003). *Strategic Sport Marketing*. Australia, Allen & Unwin.
- SÖYLEMEZ, Y. (1989). Türk Dış Politikasının Tanıtılması. *Türkiye Tanıtma Sempozyunu Bildiriler*. Ankara, T.C. Başbakanlık Basın Yayın ve Enformasyon Genel Müdürlüğü, 12-24.
- SRIKATANYOO, N., GNOTH, J. (2002). Nation Branding Country Image and International Tertiary Education. *Brand Management*, 10(2), 139-146.
- STANTON, W., FUTRELL, C. (1987) *Fundamentals of Marketing*. New York, McGraw-Hill.
- STEWART, D. (2004). The New Face of Interactive Advertising: It’s Time to Rethink Traditional Ad Research Strategy. *Marketing Research*, 16(1), 10-15.

SPORT B, The Sports Business Group at Deloitte s:2-3

ŞAHBAZ, P. (2000). Türkiye'nin Tanıtım Harcamalarının Dış Turizm Talebine Etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(3), 121-150.

TACAR, P. (1989). Türkiye'nin Kültürel Tanıtımı. *Türkiye Tanıtma Sempozyumu Bildiriler*. Ankara, T.C. Başbakanlık Basın Yayın ve Enformasyon Genel Müdürlüğü, 75-94.

TAVMERGEN, İ. (1999), Doğrudan Pazarlama ve Katalog Kullanımı. *Pazarlama Dünyası*. 76.

TSE, D., LEE, W. (1993). Removing Negative Country Images: Effects of Decomposition, Branding and Product Experience. *Journal of International Marketing*, 1(4), 25-48.

UNIVERSITY L, University of Leicester Sir Norman Chester for Football Research S:1

UNIVERSITY L, University of Liverpool's Football Industry Group s:6-7, s:44-45

UEFA, UEFA Kulüp Lisans Sistemi Manueli S:7 de veriliyor UEFA Kulüp Lisans Sistem Manuelinde belirlenen kriterler; Sportif Kriterler (s: 44-46) Altyapı Kriterleri (s: 47-70) Personel ve Yönetim Kriterleri (s: 71-78) Hukuki Kriterler (s: 79-80) Finansal Kriterler (s: 81-161)

WEE, C., HAKAM, A., ONG, E. (1985). Temporal and Regional Differences in Image of a Tourist Destination: Implications for Promoters of Tourism. *Service Industries Journal*, 5, 104-114.

WHITE, C. (2004). Destination Image: To See or not to See?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(5), 309-314.

- WHITE, C. (2005). Destination Image: To See or not to See? Part II. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(2), 191-196.
- WILCOX, D., AULT, P. AGEE, W. (1997) *Public Relations: Strategies and Tactics*. New York, Addison Wesley Longman.
- XARDEL, Dominique (1995). *Doğrudan Pazarlama*. İstanbul, İletişim Yayınları.
- YAYLI, A. (2000). Doğrudan Pazarlama Aracı Olarak İnternet. *Pazarlama Dünyası*, 79, 36-42.
- YUPING L., SHRUM L. (2002), What is Interactivity and is it Always Such a Good Thing? Implications of Definition, Person, and Situation for the Influence of Interactivity on Advertising Effectiveness. *Journal of Advertising*, 31(4), 53-64.
- ZEITHAML, V., BITNER, M. (2003). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. New York, McGraw-Hill.
- ZIKMUND, W., AMICO, M. (1995). *Effective Marketing: Creating & Keeping Customers*. St. Paul, West Publishing Company.

INTERNET KAYNAKLARI

OZMENA, :<http://www.ozmena.com/futbol-genel/futbol-oyun-kurallari-98782.html> (01-09-11)

OYUN KURALLARI, <http://www.forumdaz.net/spor-genel/futbol-oyun-kurallari-21009/> (21-09-2011)

UEFA , (<http://www.uefa.com>) (22-23-30 Kasim 2011 ve 26 Ocak 2012 Arası)

<http://www.dtc.com.tr> (24-09-2011)

http://www.futbolekonomi.com/index.php?option=com_content&view=article&id=807:uefa-kuluep-lisans-sistemi-mali-kriterleri-ve&catid=117:tugrul-aksar&Itemid=61 –Kasım 2011

www.futbolekonomi.com/index.php?option=com_/117:tugrul-aksar&Itemid=61

<http://www.tide.org.tr/uploads/news/Futbolda-Kurumsal-Yonetim-Raporu.pdf>
24-01-2012

<http://www.tide.org.tr/uploads/news/tide22.pdf> (25-01-2012)

<http://www.ozmena.com/futbol-genel/futbol-oyun-kurallari-98782.html>
(01-09-11)

<http://www.forumdaz.net/spor-genel/futbol-oyun-kurallari-21009/> (21-09-2011)

<http://www.tide.org.tr/uploads/news/Futbolda-Kurumsal-Yonetim-Raporu.pdf>
(24-1-2012)

EK I: Soru Kağıdı



This is a survey to find out what people think about Turkey.

There are no right or wrong answers.

We are only interested in how you perceive Turkey

1. Have you ever been to Turkey?

- Yes
- No

2. **Answer this question if you visited Turkey before**

a) How many times did you visit Turkey?

- 1 time
- 2 times
- 3 times
- 4 times
- More than 4 times

b) **If you visited Turkey before** when was your last visit?

- Less than a year ago
- 1 year ago
- 2 years ago
- 3 years ago
- More than 3 years ago

3. Do you know that Turkey hosted Champions League Final in Istanbul May in 2005 ?

- Yes
- No

4. **If you know UEFA Cup Final (2009)**, did you watch matches or attend in stadium?

- Yes, I have been watching live at th Statium
- Yes, I have been watching through the media (i.e. TV, radio, internet, newspaper, magazine)
- No, I did not watch or attend

5. Do you know that Turkey is going to be the capital of sports ? (in 2012)

- Yes
- No

6. Please select a choice from minus five to five that best reflects your judgement about Turkey.

The more you **disagree** with the statement choose a lower negative choice.(-)

The more you **agree** with the statement choose a higher positive choice.(+)

"0" means that you **do not have any idea** about this statement

	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
Beautiful scenery and naturally attractive	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Great nightlife	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Great cultural facilities	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interesting historical attractions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Heavy traffic jams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Good value for money	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fair prices	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Great climate	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dirty and anti-hygienic places	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No safety	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Great local cuisine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Great food quality	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poor quality of accomodation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unfriendly People	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Economically developed	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Democratic system	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Civilian government	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Predominantly non-industrialized	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stable economic environment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Production of high quality products	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Low standart of living	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Please state your age

8. Gender

- Male
- Female

9. Marital Status

- Single
- Married
- Divorced/Widowed/ Separated

10. Education

- High School or Less
- College
- University
- GraduateSchool

11. Please state your nationality

12. Please state the country of your residence

13. Household Income (Annual US\$)

- Under \$20.000
- \$20.000-\$34.999
- \$35.000-\$49.999
- \$50.000-\$74.999
- \$75.000-\$99.999
- \$100.000 or more

14. Your e-mail address

This address is not going to be used for any other reason than to specify the respondents of this survey and to reach them in order to send their gifts

- THANK YOU FOR YOUR TIME -

[Submit Form](#)

[Reset Form](#)



